

Veröffentlicht in

Risiko Manager

12/2007

„Rezension: Performancemanagement und Risiko,
Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard,
Wissensbilanzen und Werttreibernetzen“

S. 7

Mit freundlicher Genehmigung der
Risiko Manager Redaktion
Bank-Verlag Medien GmbH, Köln

www.risiko-manager.com

Leverage wird nicht allein über Instrumente mit bilanziellem Niederschlag wie Kredite und Leerverkäufe dargestellt, sondern auch über Derivate. Die Studie zeigt, dass nur etwa die Hälfte der Befragten beide Formen von Leverage überwachen, selbst wenn Hebelinstrumente eingesetzt werden. Wie beim VaR sollte die Überwachung von Liquidität und Hebel durch Stress- und Korrelationstests ergänzt werden. Dies ist bei etwa einem Viertel der Befragten nicht der Fall.

Risk Governance: Ein ordnungsgemäßes Risikomanagement beinhaltet schriftlich dokumentierte Richtlinien, in denen Risikotragfähigkeit, -identifizierung und -messung sowie die Risikosteuerung festgelegt werden. Diese Richtlinien dienen nicht ausschließlich internen Zwecken, sondern werden auch zunehmend von Investorenseite nachgefragt. Das Fehlen solcher Richtlinien an sich ist ein weiteres Warnsignal.

Selbst wenn 80 Prozent der befragten Unternehmen über Richtlinien für das

Risikomanagement verfügen, kommunizieren nur 60 Prozent diese auch ihre Investoren. Auch die Risiko-Governance weist offenbar Defizite auf: Hat der Fonds ein Board of Directors, war dieses bei über 40 Prozent der Befragten nicht aktiv in die Richtliniendefinition involviert, bei 20 Prozent erhielt das Board gar keine Informationen.

Ratsam ist, die Risikomanagementfunktion unabhängig vom Portfoliomanagement aufzusetzen. Eine vollständige Unabhängigkeit ist indes vor allem von kleineren Hedgefonds-Managern schwierig umzusetzen. In der Finanzbranche hat sich mittlerweile der Posten des Chief Risk Officers (CRO) etabliert. Laut einer Deloitte-Studie aus dem Jahr 2004 verfügte damals nur knapp die Hälfte der befragten Hedgefonds über einen CRO – im Vergleich zu über 80 Prozent der befragten Finanzdienstleister [Deloitte 2004].

Operationales Risiko: Für Investoren, Regulierungsbehörden und Hedgefonds gleichermaßen von großer Bedeutung ist

die Kontrolle des operationalen Risikos. Eine jüngere empirische Studie [Feffer/Kundro 2003] zeigt, dass das Scheitern von Hedgefonds in der Hälfte der Fälle auf operationale Risiken zurückzuführen ist. Ein Schlüsselfaktor des internen Kontrollsystems ist dabei die Aufgabentrennung: Bei zwei Drittel der befragten Unternehmen gibt es dementsprechend einen Chief Operating Officer (COO) und bei drei Viertel einen Chief Financial Officer (CFO). Deren Existenz allein ist nicht ausreichend. Für den Umgang mit operationalen Risiken sollten ebenfalls schriftliche Richtlinien festgelegt und interne Einhaltungskontrollen eingerichtet werden. 85 Prozent der Befragten gaben an, Richtlinien zu besitzen, die unter anderem Datensicherung, Notfallpläne, Service Level Agreements und administrative Funktionen umfassen. Auch hier ist jedoch das Board of Directors eher schwach involviert: Bei über 45 Prozent der Befragten ist das Board nicht in die Definition der internen Kontrollen oder deren Überwachungsmechanismen ein-

BUCHBESPRECHUNG

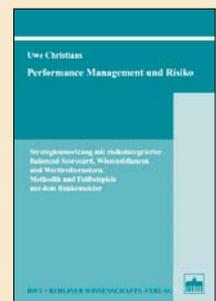
Uwe Christians: Performancemanagement und Risiko, Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen.

Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2006, 484 Seiten, 39 Euro, ISBN-10: 3-8305-0910-3

Einer der grundlegenden Vorteile einer wertorientierten Unternehmensführung besteht an sich gerade darin, dass mit dem hier gewählten Erfolgsmaßstab (Discounted Cash Flow, Wertbeitrag oder EVA) bei der Beurteilung von Handlungsoptionen ein Erfolgsmaßstab verwendet wird, der die zukünftig erwarteten Erträge und die mit ihnen verbundenen Risiken in einer Kennzahl verbindet. In der Praxis der wertorientierten Unternehmensführung und des Performancemanagements findet man diese Verbindung jedoch kaum. Insbesondere die mit der Planung verbundenen Risiken, die Planabweichungen auslösen können, werden nicht konsistent berücksichtigt, also beispielsweise für die Berechnung eines risikoadäquaten Kapitalkostensatzes genutzt. Noch immer wird das Risikomanagement als autonomes System gesehen und die im Performancemanagement genutzten Risikoinformationen stammen statt aus überlegenen unternehmensinternen Daten aus der Einschätzung der Kapitalmarktakteure, was die Ableitung des BETA-Faktors und der Kapitalkostensätze im Capital Asset Pricing-Modell (CAPM) besonders deutlich zeigt.

Gerade diese notwendige Verbindung von Risikomanagement und Performancemanagement ist das Thema des innovativen und fundierten Buchs von Uwe Christians. Das Buch verdeutlicht sowohl mit einer lesenswerten Darstellung der wissenschaftlichen Grundlagen zum Corporate Performance Management als auch durch reale Fallbeispiele (insbesondere von Kreditinstituten), wie Risikoinformationen in einem ganzheitlichen Managementansatz genutzt werden können. Als wichtiges Instrument für die Verbindung von Risikomanagement und Performancemanagement erläutert Christians dabei die Balanced Scorecard. Er zeigt, wie dieses Instrument ausgebaut werden kann, um wesentliche Basisaufgaben des Risikomanagements effizient mit abzudecken.

Insgesamt ist das fachlich fundierte und didaktisch ansprechende Buch von Christians sowohl für Leser von Kreditinstituten als auch solchen aus Industrie- und Handelsunternehmen uneingeschränkt zu empfehlen. Durch das konsequente Aufzeigen der Verbindungen zwischen einem (wertorientierten) Performancemanagement und dem Risikomanagement schließt das Buch eine Lücke im bisherigen Spektrum der Veröffentlichungen zu den beiden Themen. (Dr. Werner Gleißner)



RISIKO MANAGER Rating: Praxisbezug: ■■■■■□ Inhalt: ■■■■■■ Verständlichkeit: ■■■■■■ Gesamt: ■■■■■■