

**Basycon**

Unternehmensberatung GmbH

## Stresstesting

Erfahrungen  
und Lösungsansätze  
aus der Praxis



Ausgangslage



Vorgehen



Lösungsansätze

**Basycon**

Unternehmensberatung GmbH

Welserstraße 1 · 81373 München

Telefon +49 89 890 559 0

E-Mail [info@basycon.com](mailto:info@basycon.com)

[www.basycon.com](http://www.basycon.com)

# Sinn und Zweck der Fibel

Stresstesting gewinnt in der Risikosteuerung zunehmend an Bedeutung:

- ➔ Schwachstellen in den herkömmlichen Risikomessverfahren legen nahe, verstärkt Stress-tests in das Risikomanagement einzubinden.
- ➔ Wiederkehrende Extremsituationen wie massive Liquiditätsengpässe und große Bankpleiten haben die Relevanz von Stress-Betrachtungen unterstrichen.
- ➔ Aufsichtliche Anforderungen zu Stresstests erzeugen zusätzlichen Handlungsdruck.

Auf keinen Fall sind Stresstests nur eine Pflichtübung für Wirtschaftsprüfer und Aufsicht. Ganz im Gegenteil: Richtig konzipiert und angemessen in die Risiko- und Geschäftssteuerung integriert, bieten Stresstests erheblichen betriebswirtschaftlichen Mehrwert.

Diese Fibel richtet sich an das Management, das die Gesamtverantwortung für die Verbesserung der Stresstests trägt. Sie soll bei der Konzeption, Implementierung und Überarbeitung von Stresstest-Programmen und bei deren Integration in die Geschäftssteuerung helfen. Dazu enthält sie ein übergreifendes Vorgehensmodell sowie zahlreiche Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren zur Identifikation und Quantifizierung von Stress-Szenarien.

Entstanden ist die Fibel aus den Erfahrungen langjähriger Projektarbeit der Basycon Unternehmensberatung GmbH.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Aufbau und Weiterentwicklung Ihrer Stresstests.

# Inhalt

Ausgangslage	
Typische Herausforderungen .....	4
Aufsichtliche Anforderungen .....	6
Etablierte Best Practices .....	8
Vorgehen .....	10
Lösungsansätze	
Reifegradmessung .....	12
Abgrenzung zum VaR.....	14
Szenario-Identifikation .....	18
Szenario-Quantifizierung .....	20
Ableitung von Maßnahmen .....	22



Die Definition und Umsetzung von Stresstests ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, weil neben den hohen externen Anforderungen auch viele Herausforderungen bei der Umsetzung lauern:

## Komplexe, laufend geänderte regulatorische Vorgaben

Wesentliche, teils detaillierte aufsichtliche Anforderungen zu Stresstests befinden sich in verschiedenen Verordnungen, Rundschreiben, Umfragen und Studien. Wenn diese Dokumente und ihre Änderungen nicht detailliert analysiert und umgesetzt werden, sind häufig Aufsichts- oder Revisionsanmerkungen die Folge. ➔ Siehe „Aufsichtliche Anforderungen“, Seite 6 und „Etablierte Best Practices“, Seite 8

## Wenig Akzeptanz und Verständnis für Stresstests

Einzelne Stresstests werden unkoordiniert von verschiedenen Abteilungen angepasst. Bereichs- oder abteilungsübergreifende Kommunikation findet kaum statt. Die Folge sind vielfach Akzeptanzprobleme in Fachabteilungen, Bereichsleitungen und Vorstand. ➔ Siehe „Vorgehen“, Seite 10

## Vermischung von Stresstests und Value-at-Risk

Anstatt Szenarien als zusätzliche, zum Value-at-Risk (VaR) komplementäre Information zu betrachten, werden Stresstests bisweilen der VaR-Berechnung beigegeben oder gar als VaR-Ersatz eingesetzt. Dies führt zu erschwerter Interpretierbarkeit der Risikokennzahlen. ➔ Siehe „Abgrenzung zum VaR“, Seite 14

## Mechanistisches Vorgehen

Das eher mechanistische Vorgehen der VaR-Berechnung wird aufgrund mangelnder Ressourcenverfügbarkeit vielfach auf Stresstests übertragen. Einmal definierte Stresstests geraten häufig aus dem Sichtfeld des Managements und werden deshalb selten überarbeitet oder durch relevantere Szenarien ersetzt. In diesen Fällen spiegelt das Portfolio an Stress-Szenarien nicht die tatsächliche Gefährdungslage wider. ➔ Siehe „Szenario-Identifikation“, Seite 18

## Mangelhafte Quantifizierung

Oft wird eine Pseudogenauigkeit möglicher Verluste angestrebt, anstatt sich auf wesentliche Wirkungszusammenhänge zu konzentrieren. Um diese Zusammenhänge zu erfassen, ist die Erfahrung der Fachbereiche notwendig. Wenn relevante Fachabteilungen nicht einbezogen sind, bleibt deren vorhandenes Wissen ungenutzt. ➔ Siehe „Szenario-Quantifizierung“, Seite 20

## Kein Handlungsimpuls

Stresstests bleiben oft von der Steuerung isoliert. Ihre Ergebnisse werden zwar meist in Risikoreports berichtet, die Anknüpfung konkreter Maßnahmen daran wird oft vernachlässigt. ➔ Siehe „Ableitung von Maßnahmen“, Seite 22

Diese Fibel soll zeigen, wie mit diesen Herausforderungen in der Praxis umgegangen werden kann. Dazu wird zunächst ein Vorgehensmodell vorgestellt und anschließend auf die Lösung der genannten Probleme anhand von Best-Practice-Ansätzen eingegangen.



Wesentliche aufsichtliche Anforderungen zu Stress-tests sind in folgenden Dokumenten niedergelegt (Stand 01/2014):

## Für Banken:

### Mindestanforderungen an das Risikomanagement

- Internes Kontrollsystem; Gruppenebene

AT 4.3.3 MaRisk; AT 4.5 MaRisk

- Liquiditätsrisiken

BTR 3 MaRisk

#### Wesentliche Anforderungen der MaRisk zu Stresstests

- Regelmäßige Stresstests für wesentliche Risiken, insb. zu berücksichtigen: Risikokonzentrationen und außerbilanzielle Gesellschaftskonstruktionen
- Stress der wesentlichen Risikofaktoren
- Außergewöhnliche, plausibel mögliche (historische und hypothetische) Szenarien
- Berücksichtigung von Strategie und wirtschaftlichem Umfeld
- Jährliche Prüfung der Angemessenheit und der Annahmen
- Berücksichtigung der Ergebnisse in der Risikotragfähigkeitsbetrachtung
- Liquiditätsrisiko-Stresstests: Kombinierte Betrachtung institutseigener und marktweiter Ursachen für Stressszenarien

### Kreditwesengesetz

- Aufsichtliche Überprüfung und Beurteilung

§ 6b KWG, § 7b Abs. 2 Nr. 7 KWG, § 9 Abs. 2 KWG

- Eigenmittelausstattung

§ 10 Abs. 3 Satz 2 Nr. 8 KWG

- Gesamtverantwortung der Geschäftsleiter

§ 25c Abs. 4a Nr. 3f KWG, § 25c Abs. 4b Satz 2 Nr. 3f KWG

- Bewertung der Abwicklungsfähigkeit

§ 47d Abs. 3 Satz 2 Nr. 9

### Verordnung (EU) Nr. 575/2013

#### („Capital Requirements Regulation CRR“)

ersetzt Stresstest-Anforderungen, die bisher in SolvV und GroMiKV enthalten waren

### Liquiditätsverordnung

- Verwendung von institutseigenen Liquiditätsrisikomess- und -steuerungsverfahren

§ 10 Abs. 3 LiqV

### Pfandbrief-Barwertverordnung

- Prüfung der barwertigen Deckung des zugrunde liegenden Portfolios durch die Pfandbriefbank

§§ 4 bis 6 PfandBarwertV

### Finanzmarktstabilisierungsfondsgesetz

- Garantien des Finanzmarktstabilisierungsfonds an Zweckgesellschaften

§ 6a Abs. 5 Nr. 1 FMStFG

## Für Versicherungen:

### Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Versicherungen

- Risikoanalyse und -bewertung

7.3.2.2 Tz. 3 MaRisk VA

### BaFin-Rundschreiben 1/2004 (VA) zu Stresstests für Versicherungen (und Aktualisierungen)

- Definition aufsichtlicher Stress-Szenarien

## Für Kapitalverwaltungsgesellschaften:

### Kapitalanlagegesetzbuch

- Risiko- / Liquiditätsmanagement, Meldepflichten

§ 29 Abs. 3 Nr. 2, § 30 Abs. 2, § 35 Abs. 2 Nr. 5 KAGB

### Derivateverordnung

- Investmentvermögen mit Derivaten

§§ 28 bis 32 DerivateV

### Kapitalanlage-Prüfungsberichte-Verordnung

- Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit der Stresstests durch den Abschlussprüfer

§ 22 Abs. 4 Satz 2, § 33 Nr. 4 KAPrÜfbV



Best Practices, Hinweise und Lessons Learned zu Stresstests finden sich in Diskussionspapieren zahlreicher internationaler Organisationen und Initiativen (Stand 01/2014):

**Financial Stability Board (FSB):**

Recovery and Resolution Planning for Systemically Important Financial Institutions: Guidance on Recovery Triggers and Stress Scenarios (Juli 2013)

**Committee of European Banking Supervisors (CEBS):**

CEBS Guidelines on Stress Testing (GL32) (Aug. 2010)

**Senior Supervisors Group (SSG):**

Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008 (Okt. 2009)

**Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS):**

Principles for sound stress testing practices and supervision (Mai 2009)

**Counterparty Risk Management Policy Group (CRMPG-III):**

Containing Systemic Risk: The Road to Reform (Aug. 2008)

**Institute of International Finance (IIF):**

Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations (Juli 2008)

**Financial Stability Forum (FSF):**

Report of the FSF on Enhancing Market and Institutional Resilience (Apr. 2008)

**Senior Supervisors Group (SSG):**

Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence (März 2008)

**Committee on the Global Financial System (CGFS):**

Stress testing at major financial institutions: Survey results and practice (Jan. 2005)

Detaillierte Aussagen zu Stresstests mit Fokus auf Banken treffen die „CEBS Guidelines on Stress Testing“ (siehe rechts).

## CEBS Guidelines on Stress Testing (Auswahl)

**Governance aspects**

- GL 1. The management body has ultimate responsibility for the overall stress testing programme of the institution. [...]
- GL 4. An institution should have clear responsibilities, allocated resources and written policies and procedures in place [...].

**Methodologies**

- GL 6. Institutions should perform sensitivity analyses for specific portfolios or risks.
- GL 7. Institutions should undertake scenario analysis as part of their suite of stress tests which should be (i) dynamic and forward- looking and (ii) incorporate the simultaneous occurrence of events across the institution.
- GL 10. Stress testing should be based on exceptional but plausible events. The stress testing programme should cover a range of scenarios with different severities including scenarios which reflect a severe economic downturn.
- GL 11. Institutions should develop reverse stress tests as one of their risk management tools [...].

**Portfolio, individual risk and firm-wide stress testing**

- GL 12. Institutions should perform stress tests on specific portfolios and the specific types of risk that affect them. Consideration should also be given to changes in correlations between risks that the institution identifies [...].
- GL 13. Stress testing should be conducted on a firm-wide basis covering a range of risks in order to deliver a complete and holistic picture of the institution's risks.

**Outputs and management intervention actions**

- GL 14. An institution should identify outputs in relation to its regulatory capital and resources, and also relevant balance sheet and P&L impacts [...].
- GL 15. Institutions should identify credible management actions addressing the outputs of stress tests and aimed at ensuring their ongoing solvency [...].

**Stress tests under ICAAP**

- GL 16. Institutions should evaluate the reliability of their capital planning based on stress test results.
- GL 17. Stress tests under ICAAP should be consistent with an institution's risk appetite and strategy and contain credible mitigating management actions.



Die verschiedenen Phasen eines Projekts zur Konzeption und Integration von Stresstests in die Steuerung mit den wesentlichen Aktivitäten und Endprodukten sind im Bild rechts zusammengefasst.

In der Diagnosephase werden fachliche und technische Rahmenbedingungen aufgenommen und bewertet.

Darauf aufbauend wird in der Phase Rahmenkonzeption Stresstest-übergreifend sowohl der methodische als auch der prozessuale Rahmen abgesteckt.

Erst nach diesen Vorbereitungen ist es sinnvoll, die Szenarien methodisch zu konzipieren und prozessual einzubetten.

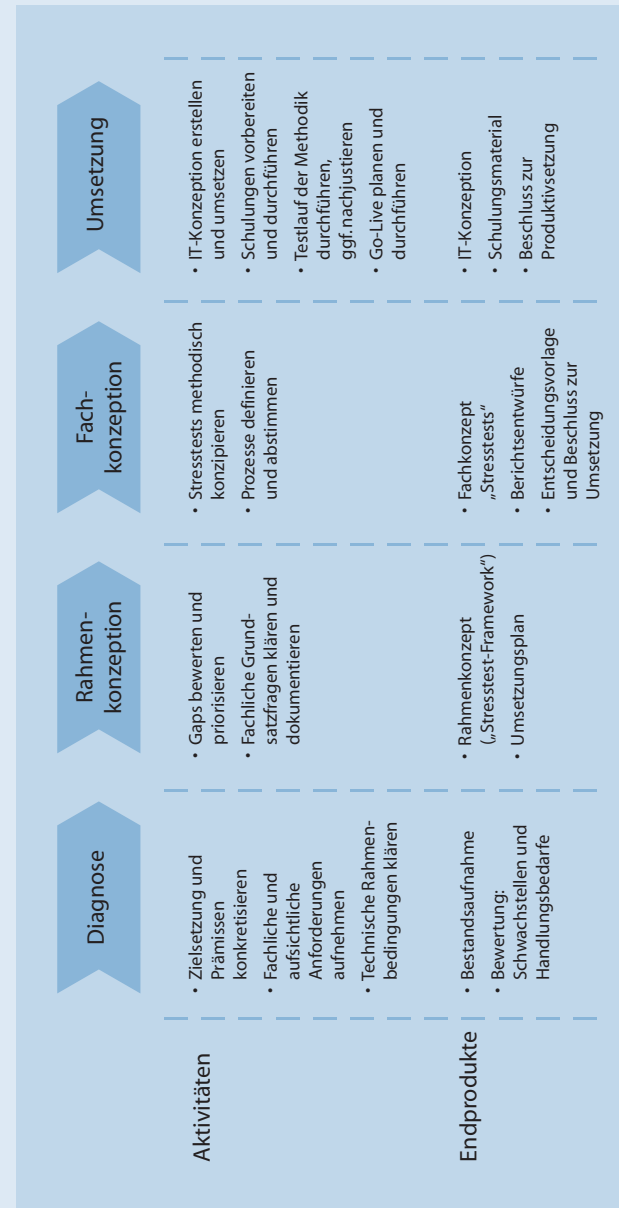
Abschließend folgt die Umsetzung, die auch einen Testlauf der Methodik umfassen sollte.

## Welche Rolle sollen Stresstests in der Steuerung spielen?

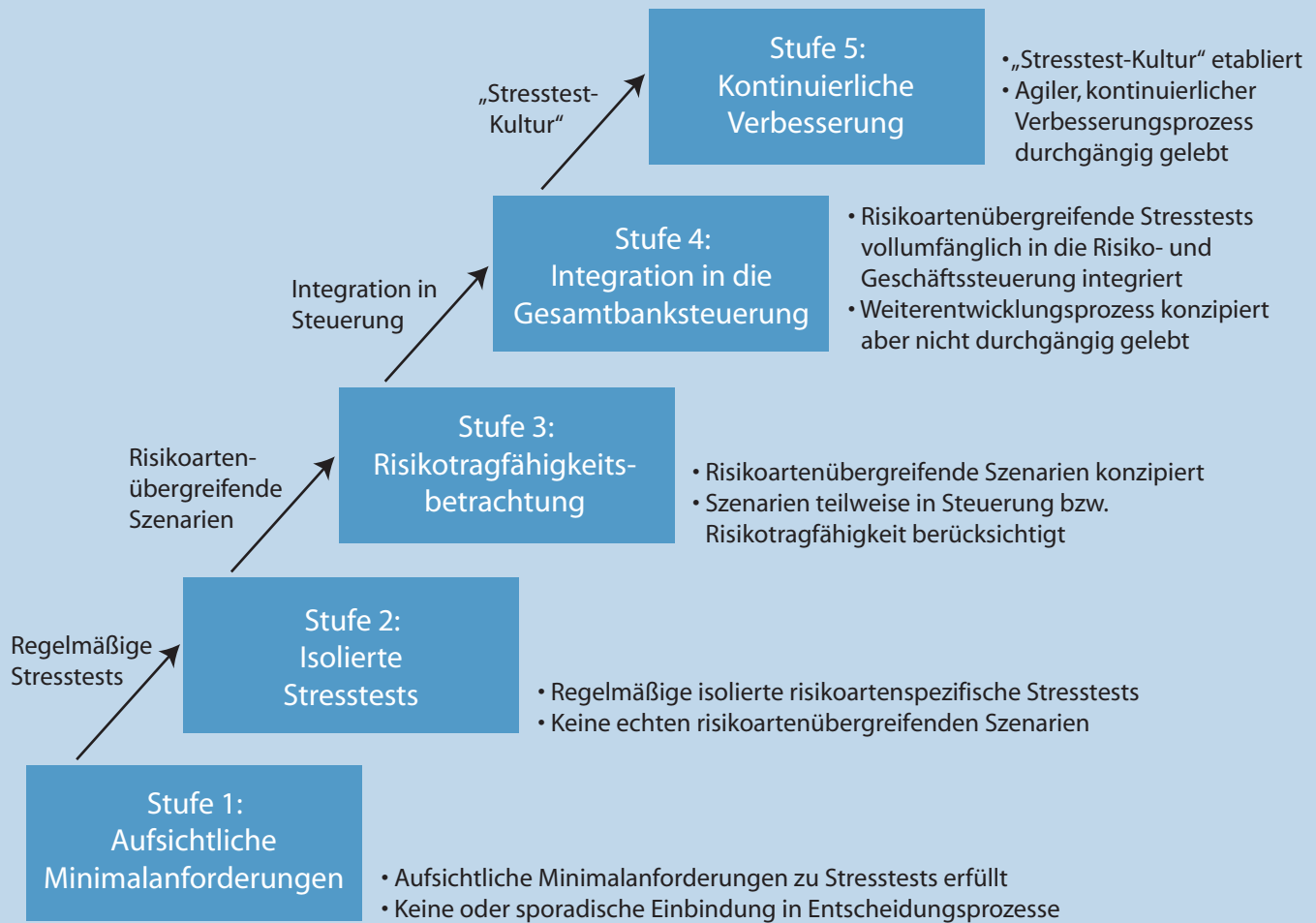
Wesentliche Erfolgsfaktoren eines strukturierten Projekts zur Konzeption und Integration der Stresstests in die Steuerung sind:

- Klar formulierte und kommunizierte Zielsetzung:  
Was soll mit dem Projekt erreicht werden?  
Welche Rolle sollen Stresstests in der Steuerung spielen?
- Transparente, nachvollziehbare Modellierung und Dokumentation
- Enge Einbindung der internen Verantwortlichen
- Aktive Einbeziehung der entsprechenden Fachabteilungen.

Die folgenden Kapitel beschreiben konkrete Lösungsansätze und Best Practices für die Konzeption und Integration von Stresstests in die Risikosteuerung.



## Welchen Reifegrad haben Ihre Stresstests?



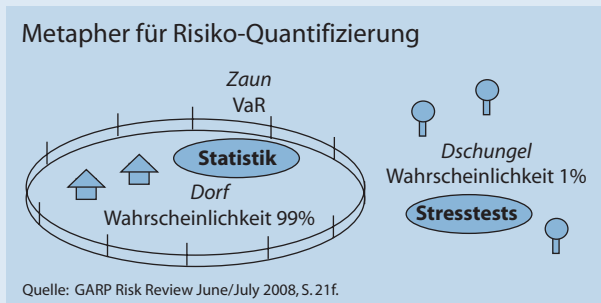




Die vorhandenen statistischen Verfahren zur Risikomessung und die Stresstests müssen aufeinander abgestimmt eingesetzt werden.

## Zielsetzung von Stresstests

Stresstests dienen primär dem Risikomanagement in Bereichen, in denen statistische Daten fehlen. Verdeutlicht werden die unterschiedlichen Zielsetzungen von statistischer Risikomessung einerseits und Stresstests andererseits durch folgendes Bild:



Sie leben zu 99% Ihrer Zeit in einem Dorf im Dschungel: Dort sammeln Sie statistische Daten über die Gefahren; Sie erkennen Probleme und beheben sie schnell.

1% der Zeit verbringen Sie jedoch jenseits des Zauns – hier sind die Gefahren größer und weniger bekannt. Manche Personen, die in den Dschungel gehen, kommen wieder zurück und erzählen von den Gefahren, andere kommen nicht wieder zurück.

Wie würden Sie nun Risikomanagement betreiben, um auch im Dschungel zu überleben?

Es wäre wenig sinnvoll zu versuchen, die Gefahren im Dschungel aus statistischem Wissen über das Dorf vorherzusagen. Stattdessen ist es zielführender, basierend auf den eigenen Bedürfnissen (sprich Geschäftsmodell) Gefahren-Szenarien zu identifizieren und darauf aufbauend Gegenmaßnahmen für einen etwaigen Aufenthalt dort zu generieren. Diese Maßnahmen können völlig unterschiedlich zu den üblichen Regeln im Dorf sein.

## Risikomanagement „im Dorf“ und „im Dschungel“

Risikomanagement im „Dschungel“ erfordert andere Methoden als Risikomanagement für das „Dorf“:

Risikomanagement für das Dorf	Risikomanagement für den Dschungel
<b>Ziel</b>	
Statistische Vorhersage, exakte Quantifizierung	Erkennen möglicher Gefahren, konkrete Planung für den Ernstfall
<b>Methoden</b>	
Statistik, d.h. Value at Risk, Monte Carlo etc.	„Herkömmliches“ Risikomanagement, z.B. Stresstests und Notfallpläne
<b>Herausforderungen</b>	
Genauigkeit, mathematische Komplexität, IT/Performance	Verständnis des Geschäftsmodells, Kreativität („Out of the box“-Denken), Integration in Entscheidungsprozesse
<b>Gefahr</b>	
Blindes Vertrauen, Irrtum „Dorf = Welt“	Wird in guten Zeiten ignoriert („Laugh Test“)



## Konfidenzniveau des VaR

Eine weitere Entscheidung für das Risikomanagement betrifft die Platzierung des Zauns – also die Festlegung des Konfidenzniveaus für den Value-at-Risk. Es ist gefährlich, den Zaun zu weit nach außen in den Dschungel zu verlegen, weil dieser sonst eine trügerische Sicherheit vorspiegelt.

Übersetzt in das Risikomanagement bedeutet das: Extreme Konfidenzniveaus stellen eine statistische Extrapolation dar. Da sie mittels der vorhandenen Datenhistorien kaum validierbar sind, stellen die abgeleiteten Risikogrößen reine Spekulation dar. Sie werden allerdings oft an den Grenzen ihres Gültigkeitsbereichs verwendet – und jenseits davon. Allzu hohe Konfidenzniveaus machen in der operativen Steuerung deshalb meist wenig Sinn. Statistische Kennzahlen sind also nur dann zweckmäßig, wenn sie auch validierbar sind. Ansonsten ist laufendes Stress-testing das Mittel der Wahl im Risikomanagement.

## Fazit: Stresstests vs. statistische Methoden

Sinnvoll eingesetzt ergänzen sich statistische Verfahren und Stresstests zu einem krisenfesteren Risikomanagement.

Im Gegensatz zu statistischen Methoden erfordern Stresstests ein grundlegendes Verständnis des Geschäftsmodells und eine eher pragmatische und kreative Vorgehensweise. Außerdem ist die Integration der Stresstest-Ergebnisse in die Entscheidungsprozesse eine wesentliche Herausforderung (siehe „Ableitung von Maßnahmen“, Seite 22).

Eine wichtige Voraussetzung für die effektive Verankerung der Stresstests in der Steuerung ist ein agiler Umgang mit Stresstests im Unternehmen:

- Bewusstsein für die Identifikation institutsrelevanter Szenarien in allen Einheiten des Unternehmens
- Adäquate Berücksichtigung der Stresstest-Ergebnisse in den Management-Entscheidungen
- Grenzen und Einschränkungen der Stresstest-Modellierung sind kommuniziert und bekannt
- Unvermeidbare Pauschalannahmen in der Stresstest-Modellierung werden nicht von Bedenkenträgern diskreditiert.





Eine Aufgabe, die besonders viel Erfahrung und Geschäftskenntnis erfordert, ist die Szenario-Identifikation. Hier ist das Geschäftsmodell und das Portfolio zu analysieren. Anschließend müssen relevante Szenarien identifiziert, abgegrenzt und konkretisiert werden.

## Möglichst viele Quellen für Szenarien nutzen

Alle relevanten Organisationseinheiten sollten einbezogen werden. Insbesondere ist der Dialog mit Handel, Vertrieb und Vorständen zu suchen. Außerdem ist der Bezug zum Geschäftsmodell herzustellen (z.B. mittels „reversen“ Methoden, d.h. vom Ergebnis/Verlust her konstruiert; siehe Kasten).

### Quellen für Szenarien:

#### Expertenwissen

Hypothetische Expertenszenarien (Händler, Vorstände, etc.) zur Projektion beginnender Krisen basieren auf

- aktuellen Entwicklungen  
(„Event Risk“: ökonomisch, politisch)
- aktuellem oder geplantem Portfolio / Produkten

#### „Reverse“ Methoden

- Analyse von Extrem-Events aus (Monte-Carlo-)Simulationen („Reverse Engineering“)
- „Reverse Stresstests“: Vorgegebene Verlustobergrenze  
Wie stark müssen sich ein oder mehrere Risikoparameter verändern, um die vorgegebene Verlustobergrenze zu erreichen?  
Was wäre ein entsprechendes Szenario?

#### Historische Krisen

- „The market's greatest hits“ als Ideengeber

#### Design der Risikomodelle

- Stressen wesentlicher Modellparameter
- Hinterfragen grundlegender Modellannahmen

Um die „Achillesfersen“ des Unternehmens angemessen zu adressieren, sind die Szenarien spezifisch auf das Unternehmen zuzuschneiden. Strukturelle Änderungen sollten ebenfalls in die Überlegungen einbezogen werden („out of the box“, z.B. systemische Risiken).

## Bei Szenario-Auswahl Management-Relevanz beachten

Szenarien müssen für Entscheidungsträger verständlich und handlungsrelevant sein: Es sollte eine überschaubare Anzahl konkreter Szenarien abgebildet werden. Auf Interpretierbarkeit der Szenarien ist zu achten, z.B. durch Bezug zu Makrofaktoren. Der Eintritt der Szenarien sollte innerhalb eines überschaubaren Zeitraums denkbar sein (z.B. eine Dekade). Außerdem sollte die Relevanz für die Steuerung und der entsprechenden Entscheidungsspielraum berücksichtigt werden:

- Going-Concern-Annahme gerechtfertigt  
(nicht: Meteoriteneinschlag, Atomkrieg)
- Verlustpotenzial „gefährlich“  
(nicht: Ausfall eines Privatkunden)
- Auswirkungen kurz- oder mittelfristig  
(nicht: Klimawandel).

## Keine Pflichtübung veranstalten

Mechanistisches Vorgehen ist zu vermeiden: Bei der Szenario-Auswahl ist es entscheidend, die Ergebnisse laufend kritisch zu hinterfragen. Das gilt sowohl für Ad-hoc- als auch für regelmäßige, etablierte Stress-tests. Auch ausgefilterte, nicht verwendete Szenarien sollten dokumentiert werden.



Knackpunkt der Szenario-Quantifizierung ist die Erfassung der Wirkungszusammenhänge. Der drohende Szenario-Verlust und evtl. die Eintrittswahrscheinlichkeit sind abzuschätzen.

## Auf wesentliche Wirkungszusammenhänge konzentrieren

Bei der Szenario-Quantifizierung sollte man vermeiden, exakte Vorhersagen anzustreben. Es ist weniger über Parameterwahl, stattdessen mehr über Wirkungszusammenhänge nachzudenken.

Methodische Ausprägungen der Stresstest-Quantifizierung:

### Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeit

- Keine Bestimmung
- Digitales Anschlagen über Frühwarnindikator (Szenario entweder „relevant“ oder nicht)
- Kontinuierliche Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit

### Quantifizierung des Szenario-Verlusts

- Festlegung relevanter Risikofaktoren und deren Veränderung
- Risikoartenübergreifend vs. je Risikoart
- Modellgetriebene Spezifizierung vs. Spezifikation außerhalb Modell
- Gestresste Zielgröße:
  - Expected Loss (EL)
  - Value-at-Risk (VaR) / Unexpected Loss (UL)

### Aggregation

- Aggregationsebene
  - Portfolio-Ebene oder Teilportfolio-Ebene
  - Einzelinstitute
  - Konzern / Institutgruppe
- Aggregationsmethodik
  - Maximum der Szenario-Verluste
  - Addition der Szenario-Verluste
  - Addition mit Korrektur
  - Gewichtete Addition

## Breites Spektrum von Methoden nutzen

Wie auch bei der Szenario-identifikation bietet sich die Kombination unterschiedlicher Methoden an, z.B. Ad-hoc oder Expertenschätzungen, historische Beispiele, Sensitivitäten aus Makrofaktor-Zeitreihen, Modifikation bestehender Modelle. Dies ist bei risikoartenübergreifenden Szenarien besonders wichtig. Annahmen, Vorgehen und Grenzen der Überlegungen sind transparent zu dokumentieren und kommunizieren, um Interpretierbarkeit zu gewährleisten und die Akzeptanz zu fördern.

Beispiel: Quantifizierung Immobilienblase

Auswirkung auf ...	Quantifizierung über Risikofaktoren
Kredit- und Beteiligungsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Immobilien-Sicherheitswerte um x %</li> <li>• Auswirkungen der anschließend zu erwartenden Wirtschaftskrise</li> <li>• Rückgang der stillen Reserven im Beteiligungsbestand um x %</li> <li>• Einschränkung auf Deutschland</li> </ul>
Marktrisiko	Szenario „Aktien-Crash 1987“ (ohne regionale Einschränkung)
Immobilienrisiko	x % Abschreibung auf Buchwerte der bankeigenen Immobilien
Risikodeckungsmasse	Rückgang der geplanten Erträge um x %

## Vorhandenes Wissen nutzen

Es bietet sich an, etablierte Stresstest-Ergebnisse und Quantifizierungen zu nutzen. Ziehen Sie die Experten der zugehörigen Fachabteilungen aktiv ein! Schaffen Sie Querverbindungen zu vorhandenen Berichten (z.B. Prognosen der VWL-Abteilung).



# Ableitung von Maßnahmen

Die alleinige Szenario-Quantifizierung und Berichterstattung der Stresstest-Ergebnisse ohne Verwendung der Erkenntnisse vergeudet eine große Chance: Aufbauend auf den Stresstest-Ergebnissen müssen konsequent Handlungsimpulse abgeleitet werden. Dies kann beispielsweise erfolgen durch Akzeptieren des Risikos, durch Vorhalten von Risikokapital oder durch Erstellen eines Notfallplans.

## Stresstesting fest in die Prozesse integrieren

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Gestaltung und verbindliche Einführung eines übergreifenden Stresstest-Frameworks. In diesem sind kurze und klare Berichtswege vorzusehen. Direktes Reporting an den Vorstand bildet die Grundlage für eine Entscheidung über Gegenmaßnahmen.

### Entscheidungsprozess

#### Quantifizierung und Kommentierung

- Zentral koordinierte Quantifizierung des Szenario-Verlusts
- Ergänzende Analysen, ggf. Kommentierung
- Diskussion von Auswirkungen und möglichen Maßnahmen
- Ggf. Vorbereitung einer Vorstandsvorlage mit Gegenmaßnahmen

#### Berichterstattung und Entscheidung

- Reporting der Stresstest-Ergebnisse an den Vorstand
- Entscheidung über Gegenmaßnahmen (z.B. Hedging oder Allokation von Risikokapital)

## Entscheidungsfindung wirksam unterstützen

Alle relevanten Entscheidungsfaktoren müssen berücksichtigt werden. Dazu gehören Szenario-Verlust, Annahmen und Einschränkungen, Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Relevanz sowie mögliche Maßnahmen. Wichtig ist es, bewusste Entscheidungen herbeizuführen, anstatt das Thema auf den nächsten Berichtstermin zu vertagen. Der Maßnahmenplan muss alle Bereiche umfassen nicht nur das Risikomanagement (siehe folgendes Beispiel).

### Beispiel Retail-Bank: Maßnahmenplan für Rezession

#### Rezessionsszenario mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit

- Branchenspezifische Erhöhung der Arbeitslosigkeit
- Zunahme von Privatinsolvenzen (Kreditausfälle)
- Konsumzurückhaltung (Umsatzeinbußen im Neugeschäft)

#### Maßnahmenplan

- Bereich Risikomanagement
  - Szenariobetrachtung laufend aktualisieren: Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen abschätzen
  - Relevante Konzentrationen (Arbeitgebergröße, Branche etc.) limitieren und steuern
  - Zusätzliche Frühwarnindikatoren (Verhaltensscoring etc.) definieren und verfolgen
- Bereich Vertrieb
  - Vertriebsstrategie zur Vermeidung relevanter Konzentrationen optimieren
  - Kundenzufriedenheits- und -bindungsprogramm durchführen, um Umsatzeinbruch abzumildern
- Bereich Backoffice / Inkasso
  - Mahn- und Kündigungsprozess überarbeiten, um Verlustquoten zu verbessern

Die Definition von Stress-Szenarien und ihre Integration in die Geschäftssteuerung ist eine schwierige und wichtige Aufgabe. Wir hoffen, dass Sie in dieser Fibel nützliche Hinweise gefunden haben, um das Stress-test-Programm in Ihrem Unternehmen zu verbessern.

## Über Basycon

Die Basycon Unternehmensberatung GmbH ist eine mathematisch orientierte Unternehmensberatung. Das Leistungsspektrum von Basycon umfasst Strategieberatung, Methodenentwicklung, Prozessorganisation, Projektmanagement und IT-Beratung. Ein fachlicher Schwerpunkt von Basycon ist das Risikomanagement.

Eine handverlesene Mannschaft mit hoher Fachqualifikation ist die Basis unseres Erfolgs. Alle Berater verfügen über einen exzellenten Studienabschluss, meist mit Promotion, und erweitern ihre Kompetenz in langjähriger Firmenzugehörigkeit. Dabei durchlaufen sie die Zertifizierung zum PRM (PRMIA) oder FRM (GARP).

## Ihre fachlichen Ansprechpartner

Dr. Stefan Wilke, FRM, PRM  
Telefon +49 89 890 559 229  
E-Mail [stefan.wilke@basycon.com](mailto:stefan.wilke@basycon.com)