

Wege zum integrierten unternehmensweiten Risikomanagement

Das Erwirtschaften risikoloser Gewinne ist über einen längeren Zeitraum nicht möglich. Diese Tatsache akzeptierend, macht es für gewinnorientierte Unternehmen unumgänglich, sich intensiv mit dem kontrollierten Umgang von Risiken zu beschäftigen.

Wie haben sich die Methoden für einen bankweiten Kapitalallokationsprozess hinsichtlich der heute üblichen Limitenstrukturen für Markt- und Kreditrisiko verändert?

Die extreme Zunahme der Handelsvolumen für Finanz- und Kreditderivate sowie die immer stärker werdende und zu höheren Volatilitäten führende Verflechtung der internationalen Fi-

Diese Risk-Return-Kennzahlen besitzen auf strategischer Ebene eine erhebliche Bedeutung. Durch die Vergleichbarkeit der Geschäftsfelder ist erstmals eine optimale Kapitalallokation unter gleichzeitiger Risikobetrachtung möglich. Das zur Deckung von Risiken genutzte Kapital kann somit gezielt und streng nach wirtschaftlichen Kriterien auf die einzelnen Geschäftsbereiche aufgeteilt werden. Ge-

ständig müssen die juristischen Vorgaben erfüllt werden. Neben den bekannten juristischen Vorgaben, die als «harte Faktoren» gesetzt sind, sind die «weichen Faktoren» wie Risikokultur und das Risikoverständnis des einzelnen Mitarbeiters des Unternehmens dafür verantwortlich, dass ein effizientes Risikomanagement gelebt wird. Das Wie, durch wen oder mit welchen systemunterstützenden Massnahmen muss jedes Unternehmen individuell für sich entscheiden. Nur durch die Berücksichtigung der bankspezifischen Geschäftsausrichtung und der Organisationsstruktur lässt sich ein dauerhafter Risikomanagementprozess integrieren.

DR. GERRIT R. HERMES UND WERNER KIENLE*

nanzmärkte hat zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den damit einhergehenden Risiken und Limitstrukturen geführt. Viele Banken arbeiten derzeit fieberhaft an der Entwicklung neuer Konzepte, mit denen sich das immens gestiegene Risikopotenzial aus kapitalmarktbezogenen, strategischen sowie operativen Risiken besser beherrschen lässt.

Schlagwörter, wie beispielsweise Value at Risk, Money at Risk, Profit at Risk, Credit at Risk, RORAC, RAROC usw., kreisen durch die Risikomanagementabteilungen der Banken. Diese Risk-Return-Kennzahlen messen die Profitabilität einzelner Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung des Risikos. Zudem geben sie wertvolle Hinweise zur optimalen Kapitalallokation. All den verschiedenen diesbezüglichen Risikoberechnungsformen ist gemein, dass der Ertrag zu einem bestimmten Kapital bzw. Vermögen ins Verhältnis gesetzt wird. Dabei wird entweder der Ertrag um ein entsprechendes Risiko bereinigt oder aber das Kapital bzw. das Vermögen. Die zurzeit am weitesten verbreiteten Kennziffern im Rahmen der risikobereinigten Kapitalrenditen sind der «return on risk adjusted capital» (RORAC) sowie der «risk adjusted return on capital» (RAROC).

schäftsbereiche, die einen hohen RAROC aufweisen, weil sie z.B. sehr geringe risikobedingte Verluste haben bzw. überdurchschnittliche Gewinne bei gegebenem Risikoniveau realisieren, können demzufolge mit zusätzlichem Kapital ausgestattet werden. Die traditionellen risikopolitischen Instrumente vermögen eine derartige optimale Kapitalallokation nicht zu bewirken, weil sie keinen Vergleich verschiedener Geschäftseinheiten mit einheitlicher Risikobewertung zulassen. RAROC erlaubt hingegen eine diesbezüglich konsistente Entscheidungsbildung. Hierin liegt der zentrale Steuerungsimpuls für die Limitvergabe und damit für die Risikosteuerung.

Welches sind die optimalen organisatorischen Zuständigkeiten von Risikoüberwachung?

Die methodischen Verfahren wie RORAC und/oder RAROC zur Risikobewertung müssen eingebettet werden in dauerhaft angelegtes Risikomanagement. Die organisatorische Einbindungsmöglichkeit des Risikomanagements innerhalb der Gesamtbank kann auf vielfältige Art und Weise geschehen. An der Spitze der optimalen Organisationsform muss immer die zuständige Geschäftsleitung der Bank stehen. Eine einheitliche, standardisierte organisatorische Voraussetzung, um ein integriertes Risikomanagement umzusetzen, gibt es nicht. Selbstver-

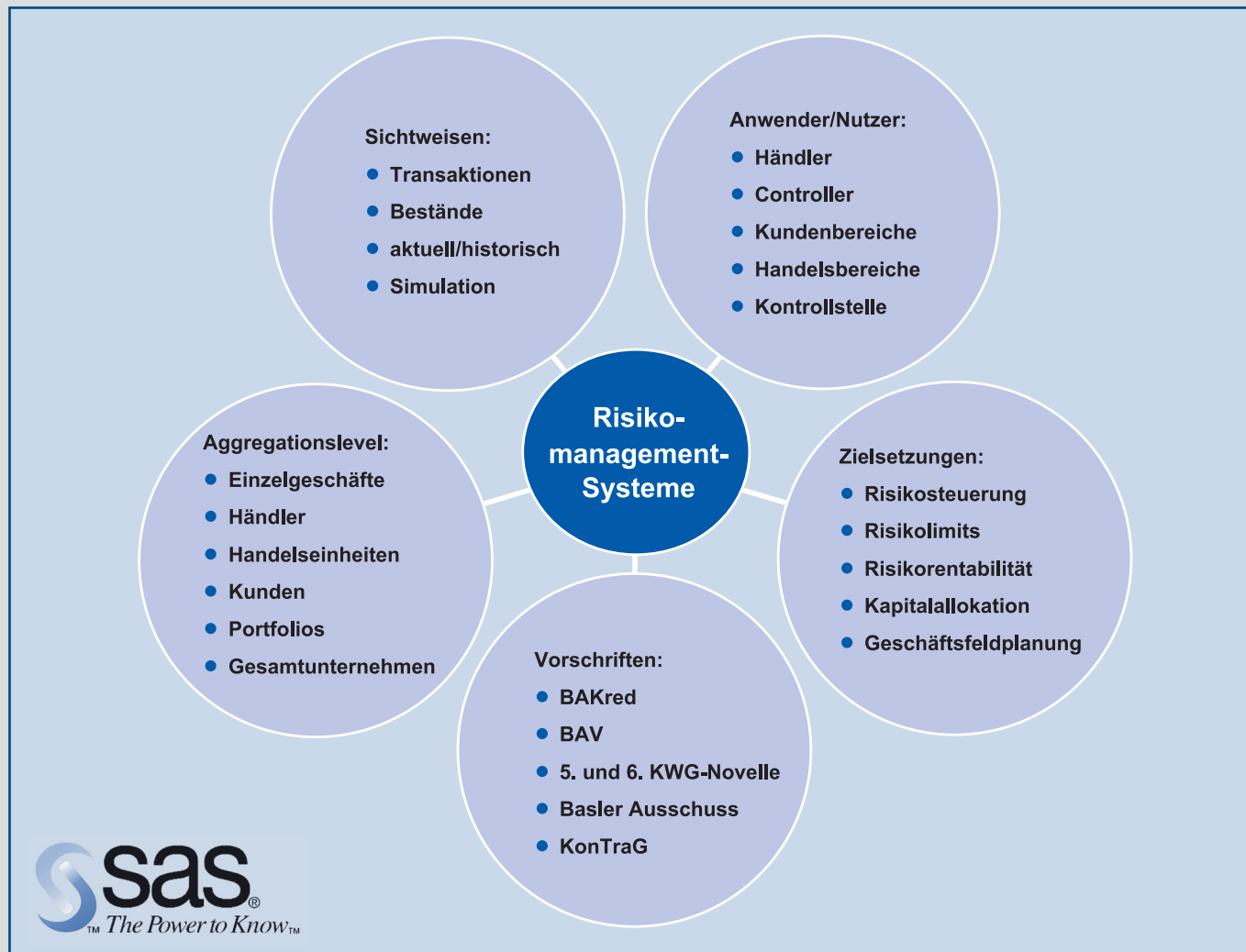
Welches sind die Voraussetzungen eines optimalen Risikomanagementsystems?

Beim Aufbau eines optimalen Risikomanagementsystems hat sich in den vergangenen Jahren insbesondere die Bewältigung der ungeheuren Datenmengen als grösstes Problem erwiesen. Voraussetzung für ein effektives Risikomanagement ist, dass die Datenzulieferung zwischen Front-, Middle- und Back-Office-Systemen über offene Schnittstellen gewährleistet ist. Vor allem für mittlere und kleine Unternehmen bildet die IT-Struktur einen wesentlichen Engpassfaktor bei der Implementierung eines bankweiten Risikomanagementsystems. Der Aufbau einer offenen DV-Architektur basiert auf der so genannten Warehouse-Lösung, die ein integriertes und gesamtheitliches DV-Konzept für das Risikomanagement darstellt. Das Data Warehouse bildet einen einheitlichen Datenpool, der die Grundlage für bereichsübergreifende Abfragen und eine bankweite Risikosteuerung bildet. Nur die einheitliche Erfassung aller unternehmensrelevanten Risikokennzahlen lässt eine eindeutige Aussage zur Gesamtunternehmensrisikosituation tätigen.

* Dr. Gerrit R. Hermes, Leiter Business Unit Risikomanagement, SAS Institute GmbH, Deutschland, Werner Kienle, Key Account Manager, SAS Institute AG, Brüttisellen.

Abbildung von Risiken in einem integrierten Risikomanagementsystem

Einflussfaktoren eines integrierten Risikomanagementsystems



Inwiefern sind für die Quantifizierung von operationellen Risiken Lösungen vorhanden?

Bei der Erfassung der kapitalmarktbezogenen Risiken sind die auf dem Markt zur Verfügung stehenden Lösungen schon sehr ausgereift. Anders verhält sich die Situation bei der Erfassung und Bewertung der strategischen und operativen Risiken. Auf diesem Gebiet gibt es nur sehr wenige akzeptable Softwarelösungen.

Bei den Softwareherstellern, die eine einheitliche Lösung bevorzugen, die die kapitalmarktbezogenen, strategischen sowie die operativen Risiken erfasst, analysiert und bewertet, wird die zur Verfügung stehende Liste noch geringer. SAS Institute hat sich als Weltmarktführer im Data Warehousing in den vergangenen Jahren intensiv mit den Problematiken des Risikomanagements beschäftigt und eine umfassende Lösung entwickelt.

Welche Anforderungen muss ein System für ein bankweites Risikomanagement erfüllen?

Das Design der DV-Infrastruktur bestimmt im Wesentlichen die Flexibilität eines bankweiten Risikomanagements. In diesem Zusammenhang wird eine offene DV-Struktur in Zukunft eine immer grössere Bedeutung erlangen. Vor dem Hintergrund der wachsenden Dynamik an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten sehen sich Banken zunehmend gefordert, sich schnellstmöglich auf Finanzinnovationen einzustellen und diese in ihre Produktpalette aufzunehmen.

Um dieser Herausforderung gerecht werden zu können, produziert SAS Institute erfolgreiche offene DV-Strukturen, mit denen unter dem zeitlichen Druck der Anpassungserfordernisse neue Finanzprodukte in kürzester Zeit in einem einheitlichen Datenpool abgelegt werden können, auf den

sämtliche Softwareanwendungen des Front-, Middle- und Back-Office zurückgreifen können. Der Vorteil besteht darin, dass sich eine softwaretechnische Anpassung und Wartung auf ein Mindestmass reduziert und die neuen Produktspezifikationen im Wesentlichen nur noch im Data Warehouse implementiert werden müssen.



SAS Institute AG
Ruchstuckstr. 6
8306 Brüttsellen
Tel. 01/805 74 74
Fax 01/805 74 99
E-Mail: info@sch.sas.com
Web: www.sas.com/switzerland