



Risiken unternehmensweit steuern

Die in den meisten Banken bestehenden Systeme für das Risikomanagement versagen bei der Aufgabe, ein unternehmensweites Bild des Gesamtrisikos zu liefern. Das Basel II-Abkommen kann für viele Banken der Anlass sein, ein unternehmensweites Risikomanagement-System aufzubauen, in dem Kredit-, Markt- und operationelle Risiken zusammengeführt sind – eine wertvolle Unterstützung bei der strategischen Steuerung.

Risikomanagement hat im Finanzbereich seit jeher höchste Priorität. Kein Wunder, denn in letzter Konsequenz ist „Banking“ nichts anderes als die Übernahme und das Management von Risiken gegen Bezahlung. Banken unterscheiden die mit ihren Geschäftsprozessen verbundenen Risiken in der Regel in zwei Kategorien: Das Risiko, dass ein Kunde seinen vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt (Kreditrisiko), und das Marktrisiko, also die Portfolioänderungen, die aus Schwankungen in den Zinssätzen und an den Aktienmärkten resultieren.

Diese Risiken lassen sich nur dann angemessen managen, wenn Banken ausreichende Informationen über ihre Kunden und den Markt vorliegen. Mit dem Einsatz der Informationstechnologie ist die Menge an risikorelevanten Daten in den Banken gewaltig gewachsen. Das bietet Finanzunternehmen eine grosse Chance: Sie können

diese Daten in Wissen verwandeln und daraus ein umfassendes Bild des Gesamtrisikos gewinnen, dem sie ausgesetzt sind – die wichtigste Voraussetzung für ein effizientes und erfolgreiches Risikomanagement.

Nachteile herkömmlicher Systeme

Schon seit langem nutzen Banken IT-basierte Systeme, um Marktrisiken zu ermitteln und zu steuern. Solche Systeme liefern häufig aggregierte Kennzahlen wie etwa den Value-at-Risk (VaR), der als Indikator für die Risikogrösse von Marktentwicklungen dient. In jüngster Zeit wurden auch Kreditrisiken einer solchen Bewertung zugänglich gemacht. Doch diese herkömmlichen Strategien für das Risikomanagement haben zwei grosse Schwachstellen: Zum einen ignorieren sie die operationellen Risiken, die mit der zunehmenden Digitali-

sierung der Geschäftsprozesse in den Finanzunternehmen immer grössere Bedeutung bekommen haben. Sowohl die Informationssysteme als auch die mit ihnen arbeitenden Experten können versagen – fällt ein Server aus, über den die Kunden online Zugriff auf ihre Konten haben, kann der Schaden für eine Bank schnell in die Millionen gehen.

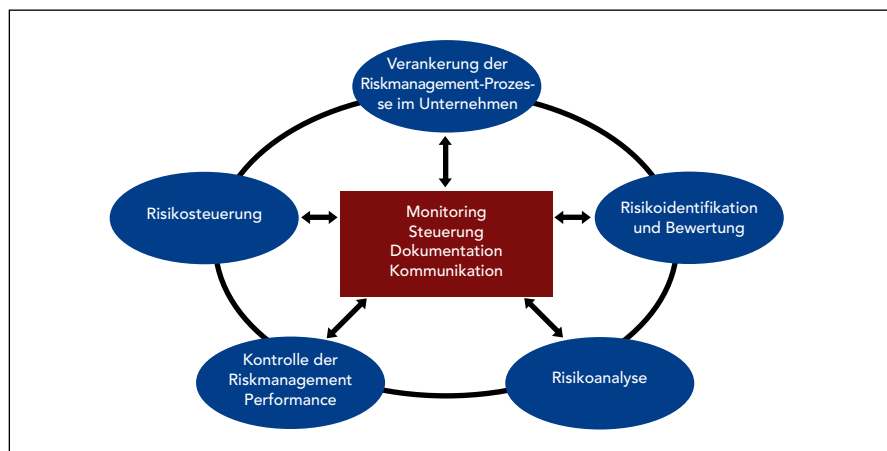
Zum anderen sind die traditionellen Methoden des Risikomanagements nicht in der Lage, die vielfachen Interdependenzen der einzelnen Risikoarten zu berücksichtigen. Der Grund: Die bestehenden Systeme wurden in der Regel abteilungsspezifisch entwickelt, so dass sie nicht erkennen können, inwieweit sich die einzelnen Risikoarten wechselseitig bedingen. Damit ist es unmöglich, ein unternehmensübergreifendes Bild der Risiken zu gewinnen, denen ein Geldinstitut ausgesetzt ist. Ein Beispiel zeigt, wie die verschiedenen Risikoarten

zusammenwirken: So hängt das Risiko bei der Vergabe eines Kredits an ein Unternehmen von dessen Kreditwürdigkeit, von der Situation der Märkte, in denen es operiert, von der Leistungsfähigkeit der internen Prüfprozesse bei der Kreditvergabe, von der Kompetenz der verantwortlichen Bankmitarbeiter und sogar von der Zuverlässigkeit der IT-Systeme, in denen dieser Geschäftsprozess verbucht wurde, ab. Ein Unternehmen, dessen Kreditausfallrisiko als sehr gering eingeschätzt wird, kann also dennoch das Gesamtrisiko für die Bank deutlich steigern, wenn es beispielsweise in einem unsicheren Markt operiert.

Basel II-Abkommen

Um diese Lücken in der Risikokalkulation zu schliessen, sind im Basel II-Abkommen neue Anforderungen an das Risikomanagement festgeschrieben worden: So müssen Banken Kapitalrückstellungen nun auch für operationelle Risiken vornehmen. Des Weiteren legt Basel II den Banken nahe, ein internes Rating-System für Kredit-Risiken nach dem „Internal Rating-Based Approach“ aufzubauen. Stimmt die Qualität der so ermittelten Ratings, kann dies zu einer Reduktion des nachzuweisenden Eigenkapitals führen.

Basel II stellt die Innovationsfähigkeit und Flexibilität von Banken auf die Probe – und bietet ihnen zugleich eine grosse Chance: Basel II kann für viele Banken ein willkommener Anlass für den Aufbau eines unternehmensweiten Risikomanagement-Systems sein, das eine wertvolle Unterstützung bei der strategischen Steuerung leistet. Mit dem exakten Wissen um die Verflechtungen der einzelnen Risikoarten sind Banken in der Lage, risikorelevante Faktoren schon bei der Entwicklung ihrer Strategien zu berücksichtigen. Zugleich lassen sich strategische Vorgaben auch im operativen Risikomanagement umsetzen. Dieses System ist mit einem strategischen Steuerungsansatz wie der Balanced Scorecard (BSC) vergleichbar, die von vielen Banken erfolgreich als Enterprise-Performance-Management-Lösung genutzt wird: Die Balanced Scorecard liefert dem Management ein



Enterprise Risk Intelligence

ganzheitliches Bild des Unternehmens mit sämtlichen Leistungstreibern – einschliesslich der „weichen“ Faktoren wie zum Beispiel der Lern- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter. Die BSC übersetzt abstrakte Unternehmensvisionen und -strategien in konkrete Ziele und definiert Kennzahlen, die zueinander in Beziehung gesetzt und mit den Vorgaben abgeglichen werden. Um die Strategien umzusetzen, werden aus den Zielen Aktionen abgeleitet, mit denen diese Strategien realisiert werden sollen. Mit Hilfe der Kennzahlen kann das Management dann den Erfolg einer Strategie in allen Unternehmensbereichen messen und die Wechselwirkungen der operativen Aktivitäten in allen Unternehmensbereichen erkennen.

Risk Map

Grundlage einer umfassenden, strategischen Risiko-Politik ist die so genannte Risk Map: Hier wird der optimale Status der Risiken dargestellt, die für die Bank besonders bedeutend sind. Diesem Soll-Zustand wird der Ist-Zustand gegenübergestellt, so dass die Risikomanager genau erkennen können, an welcher Stelle sie aktiv werden müssen. Um die Entwicklung der einzelnen Risiken verfolgen und gegebenenfalls eingreifen zu können, müssen sie Risikoindikatoren definieren: Für das operative Risiko „Systemausfall“ liesse sich etwa die Fluktuationsrate der Systembetreiber heranziehen, denn ein ständiger Wechsel in dieser Position gefährdet auf

Grund des Know-how-Verlusts die Stabilität der IT. Um ihre Funktion zu erfüllen, müssen solche Indikatoren in die strategische Planung und das Reporting eingebunden werden.

Datenqualität ist entscheidend

Die grösste Herausforderung bei der Implementierung eines bankweiten Risikomanagement-Systems liegt laut dem internationalen Beratungsunternehmen Datamonitor in der Bereinigung und Konsolidierung der Daten aus den heterogenen Systemen: Die Banken müssen Daten verschiedenster Quellen integrieren und standardisieren, Duplikate identifizieren und eliminieren sowie externe Informationen ergänzen. Obwohl das Basel II-Abkommen erst 2006 umgesetzt werden muss, drängt die Zeit: Banken sind gefordert, bereits heute Daten für das Risikomanagement-System zu sammeln, so dass später über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren effektive Zeitreihenanalysen und Prognosen erstellt werden können.

SAS hat als erster Anbieter eine Basel II-gerechte Lösungssuite entwickelt, mit der Banken Messgrössen zu Kredit-, Markt- und operationellen Risiken berechnen und zusammenfassen können. Mit diesem Anwendungspaket sind Banken nicht nur in der Lage, ein internes Rating-System aufzubauen und damit ihre Kapitalrücklage zu senken, sondern zugleich auch einen strategischen Vorteil gegenüber ihren Mitbewerbern zu gewinnen.