

RISIKOMANAGER

Vom Spielverderber zum Helden

Den Stresstest gibt es nicht erst seit wenigen Monaten. Die Methoden zur Gesamtbanksteuerung waren zwar schon vor der Krise da, wurden aber eher als lästige Pflicht angesehen. Auch das Wort der Risikomanager hat innerhalb der Banken an Gewicht gewonnen.

➤ Anja Kühner

Illustration: Sylvia Wolf



Noch vor einiger Zeit hatten Risikomanager in Banken einen eher schweren Stand. Warnten sie vor Risiken, dann seien sie „eher als Geschäftsverhinderer angesehen“ worden, sagt Dr. Walter Herzog. Der Partner des auf die Finanzbranche spezialisierten Beratungsunternehmens ifb in Köln ist überzeugt: „Das war kein angenehmer Job.“ Mit der Krise sei dieser Job jedoch aufgewertet worden – und damit sei auch die Wertschätzung der Menschen, die diesen Posten ausfüllen, gestiegen. Die Methoden für die Gesamtbanksteuerung und das Risikomanagement seien großteils auch schon vor der Krise gut entwickelt gewesen, sagt Herzog. Vor allem das Risikomanagement hätte jedoch bankintern häufig nur eine geringe Bedeutung gehabt. Zum Beispiel sei es häufig nicht leicht gewesen, die erforderlichen Daten von dezentralen Einheiten zu erhalten. Regionale „Fürsten“ unter den Bankinstituten hätten ihre Eigeninteressen gewahrt und stellten für die Zentrale beispielsweise zwar die Ertragszahlen und Ertragsplanungen zusammen, wiesen aber nicht auf das benötigte Risikokapital hin.

RISIKOMANAGEMENT MUSS IM FOKUS STEHEN

So ist eine der wesentlichen Erkenntnisse aus der Finanzkrise für die Bankenwelt, dass das Risikomanagement zukünftig mehr Gewicht erhält und präziser als bisher aufgestellt werden muss. Als Folge hat beispielsweise die Volksbank Mosbach „ihre Kapazitäten in der Risikosteuerung aufgestockt“, sagt Manfred Galm, Leiter des Risikomanagements. In der Volksbank Mosbach habe Steuerung schon lange einen hohen Stellenwert, aber, erklärt deren Risiko-Chef: „Viele Controller haben weniger Unterstützung beim Vorstand als ich.“ Künftig würden mehr und auch andere Szenarien durchgedacht: „Es ist aber nicht so, dass wir im Risikomanagement ab jetzt nur noch Stresstests machen“, sagt Galm.

Die Verpflichtung zu Stress-Szenarien gab es auch schon vor der Krise. „Doch sie waren für viele Banken eher ein lästiger Faktor“, erinnert sich Herzog. Nicht wenige Geldhäuser hätten für diese Stress-Szenarien eher schematische Methoden angewendet. „Sie haben sich in der Krise jedoch nicht bewährt“, weiß er. Eine Ausnahme stellt laut Herzog die Deutsche Bank dar. Sie hätte nur einen kleinen Teil ihrer Risikomanagement-Kapazitäten in die Value-at-risk-Bewertung gesteckt. Zu einem viel größeren Teil beschäftigte sie sich auch schon vor der Krise mit Stress-Szenarien. „Wir können gar nicht kreativ genug sein um zu sehen, was über die Normal-Szenarien alles passieren kann“, ist er heute umso überzeugter.

Vor allem kleinere Banken müssten beim Thema Risikomanagement noch aufholen, ist auch Bernd Appasamy, Partner bei dem Beratungsunternehmen d-fine, überzeugt. Der Spezialist für Kreditrisiken weiß: Große Privatbanken machen im aktuellen Markt-



»Stress-Szenarien waren für viele Banken eher ein lästiger Faktor.«

Dr. Walter Herzog, Partner ifb group, Köln

umfeld Kreditgeschäfte oft, um in anderen Geschäftsfeldern tätig werden zu können, die einen höheren Ertrag versprechen als das eigentliche Kreditgeschäft (Cross-Selling). „Diese Häuser haben meist ein elaboriertes Risikomanagement, um risikobereinigte Margen zu berechnen“, so Appasamy.

Doch ifb-Berater Herzog beruhigt: „Kleine und mittlere Banken haben ein solides Geschäft.“ Grundsätzlich lassen sich laut Herzog fünf wesentliche Risiko-Bereiche unterscheiden:

- ▶ Kreditrisiko,
- ▶ Marktrisiko,
- ▶ Geschäftsrisiko,
- ▶ Liquiditätsrisiko und
- ▶ Reputationsrisiko.

An die letzten beiden eng verbundenen Risiken hätte vor der Krise kaum jemand gedacht. Unter das Reputationsrisiko fielen beispielsweise die Untersuchungen bei Goldman Sachs durch die US-Regulierungsbehörde. Einige Banken dürften laut eigenen Satzungen keine Geschäfte mit Geldhäusern machen, gegen die Regulatoren ermittelten. So war die BayernLB beispielsweise gezwungen, ihre Geschäfte mit Goldman Sachs zu stoppen. „Das Liquiditätsrisiko hatten die Banken vor der Krise gar nicht auf dem Radarschirm“, sagt Herzog. Liquidität sei immer da gewesen. Es sei von den Banken überhaupt nicht in Betracht gezogen worden, dass die Liquidität dem Markt allgemein und damit auch ihrem Institut verloren gehen könne. Neben den Liquiditätsan-

forderungen in der eigenen Refinanzierung spielt die Liquidität auch auf der anderen Bilanzseite eine Rolle. Der Einlagenüberhang wird in der Liquiditätsreserve geparkt, damit das Institut bei einer schwankenden Kreditnachfrage „atmen“ kann.

SPREAD-RISIKO WÄCHST SEIT DER GRIECHENLAND-KRISE

Nicht zuletzt durch die Griechenland-Krise tauchte in diesem Frühjahr das Thema „Spread-Risiko“ an Stellen auf, wo nur weni-

ge Banker es vermutet hätten. „Früher gab es Spread-Risiken auf Bankschuldverschreibungen und Staatsanleihen quasi nicht“, weiß Herzog. Die Banken müssten ihre Eigenanlagen vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse nun neu bewerten. Eines der dringlichsten Themen im Bereich Risikomanagement ist laut d-fine-Partner Bernd Appasamy das risikoadjustierte Pricing. Hier stehe der Ertrag pro Risiko im Fokus, nicht der bloße Ertrag. „Es kann sinnvoll sein, einen geringeren Ertrag zu akzeptieren, wenn das Risiko überproportional sinkt“, erklärt er den Ansatz. Dem stimmt auch Marcus Riekeberg voll und ganz zu. Der Geschäftsführer der Sparkassen Network Consulting und Universitätsprofessor sowie Autor des Kompendiums „Strategische Gesamtbanksteuerung“ sagte in einem Interview anlässlich des Buchstarts: „In vielen Kreditinstituten werden derzeit – mit Verweis auf die Wettbewerbssituation – im Kreditgeschäft nicht die Risikoprämien verlangt, die den eingegangenen Risiken entsprechen. Hier haben die Banken vor allem im nicht-granularen Firmenkundengeschäft massiven Nachholbedarf.“

Besonders erfolgreich beim risikoadjustierten Pricing ist nach Einschätzung von

Experten die Spezialbank DVB. Die Spezialistin für Transportfinanzierungen gilt als derzeit einzige deutsche Bank, die wirklich in der Lage sei, die interessanten und ertragreichen Geschäfte sicher zu identifizieren, und zählt damit in diesem Bereich zu den europaweit führenden Geldhäusern.

KREDITPORTFOLIOS MÖGLICHT BREIT AUFSTELLEN

Rolf Büttner, Leiter Group Risk Management bei der DVB, freut sich über so viel Branchenlob. Als Spezialbank mit wenigen, aber großen Finanzierungsfällen könne

Fällen müssen wir zur Sicherung unserer Ansprüche unsere dinglichen Rechte geltend machen“, erklärt Büttner weiter. Bei Schiffen sei dies extrem zeitkritisch. „Da muss man sofort aufs Schiff, bevor die Besatzung beispielsweise wegen nicht gezahlter Heuer aus Frust etwas zerstören kann.“

Die Bank führt regelmäßig Stresstests ihres Portfolios auf vierteljährlicher Basis durch. Neben den Stresstests auf Gesamtportfolioebene sind dies auch Stresstests in den einzelnen Teilportfolien Shipping, Aviation und Land Transport. Ein Problem in der schwierigen Krisen-Phase sei für die



»Steuerung hat bei uns schon lange einen hohen Stellenwert.«

Manfred Galm, Leiter Risikomanagement,
Volksbank Mosbach

man sich sehr viel intensiver mit dem Einzelfall auseinandersetzen. Grundsätzlich gelte jedoch: „In der Hochphase sollte man konservativer sein – aber der Schlüssel für die Vermeidung größerer Risikovorsorgen liegt in einer breiten Diversifikation des Kreditportfolios“, weiß Büttner. Bei der DVB spiele es nicht in erster Linie eine Rolle, welchen Namen die Fluggesellschaft habe, die beispielsweise ein neues Flugzeug finanzieren wolle. Wichtiger sei, ob das Flugzeug auch künftig werthaltig und gut vermarktbar sei. Ziel sei eine möglichst niedrige „loan-to-value“-Ratio. Derzeit liege sie bei der DVB zum Beispiel in der Flugzeugfinanzierung bei 74,6 %. „Das gibt uns einen guten Puffer, sofern es zu einem weiteren Abschwung kommen sollte“, so Büttner. Außerdem sei die DVB auch vorbereitet auf Fälle, in denen Assets von den Kunden übernommen werden müssten. „In seltenen

DVB gewesen, dass verlässliche Marktwerte gefehlt hätten, auf Basis derer fundierte Stresstests hätten durchgeführt werden können. Das Fehlen von Marktpreisen durch einen daniederliegenden Markt sei eine große Herausforderung gewesen. „Wir haben letztendlich mit Daten aus unterschiedlichen Quellen mit verschiedenen Abschlägen je Assetklasse gerechnet“, sagt Büttner. Die DVB sei auch eine der ersten Banken gewesen, die den Indexzinssatz in die Verträge eingeführt hätten, so der Risk-Manager. Vor der Krise sei in der Regel Libor die Bezugsgröße gewesen. Libor (London Interbank Offered Rate) ist der täglich festgelegte Referenzzinssatz im Interbankengeschäft, der an jedem Arbeitstag um elf Uhr Londoner Zeit fixiert wird. Libor-Zinsen sind als Referenzzinssätze die Grundlage für eine große Anzahl an Finanzmarktgeschäften. „Doch der Interbankenmarkt

BUCHTIPP

Das Buch „Strategische Gesamtbanksteuerung“ von Marcus Riekeberg und Erich R. Utz (Herausgeber) bietet einen schnellen Überblick über die wichtigsten Instrumente, vom Ressourceneinsatz über Strategieprozesse, Ertrags- und Risikokomponenten zum Zusammenspiel der unterschiedlichen Sparkassenebenen. Mit Management Summaries. Erschienen im Deutscher Sparkassenverlag; Broschiert: 654 Seiten, 84,95 Euro; Bestellung: ISBN-13: 978-3093053030



gab die Refinanzierung nur deutlich über Libor her“, so Büttner. Hätte man die entsprechenden Anpassungen bei bestehenden Kreditverträgen nicht vorgenommen, wäre das Jahresergebnis der Bank gefährdet gewesen.

RATING-DIALOG MIT MITTELSTANDSKUNDEN

Die Volksbank Mosbach sieht dagegen eher die allgemeine Wirtschaftsentwicklung als Risikofaktor. „Für eine lokal bzw. regional agierende Volksbank oder Sparkasse haben Konzentrationsrisiken ein großes Gewicht“, erklärt deren Risiko-Leiter Manfred Galm. Typische Beispiele: „Was passiert, wenn Großkunden ihre Einlagen abziehen? Was, wenn ein großer Arbeitgeber vor Ort insolvent wird?“, fragt Galm. Das betreffe nicht nur an Unternehmen vergebene Kredite,

sondern auch die Privatkunden, die dann arbeitslos würden. „Wir erwarten, dass sich die Krise auch auf unsere mittelständischen Kunden auswirkt“, sagt Galm. Bisher habe es keine Auswirkungen gegeben, und die Risikovorsorge der Volksbank habe gewirkt. Um jeden Anschein einer Kreditklemme zu vermeiden, habe die Bank in vielen Fällen die Limits ausgeweitet. Im Rahmen des sogenannten „Rating-Dialogs“ entwickelt die Bank gemeinsam mit den Kunden Finanzierungsszenarien. Das Rating der Kunden vollzieht sich nach festgelegten Indikatoren, wie beispielsweise im Rahmen der Konto-führung. Hier spielen Faktoren wie Dauerüberziehung und die Rückgabe von Lastschriften eine Rolle.

Bereits vor rund einem Jahr hat die Volksbank Mosbach ein Projekt zur Einführung einer Geschäftsfeldrechnung aufgesetzt. So

will das Institut die Kosten und Erträge jeweils folgenden vier Geschäftsfeldern zuordnen:

- ▶ Geschäftskunden,
- ▶ Privatkunden,
- ▶ Private Banking und
- ▶ Treasury.

Getreu den Ratschlägen des Arbeitskreises Steuerung des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) baut die Volksbank Mosbach derzeit auch eine Cockpit-Lösung für die Gesamtbanksteuerung auf. Damit ist auch ein umfangreiches IT-Projekt verbunden, das eine maschinelle Auswertung bestimmter Daten in einem vorgegebenen Turnus erledigt. „Im Juli beginnt die Pilotphase, ab November soll es dann endgültig an den Start gehen“, so Galm.

Zu den größten Problemen bei allen IT-Projekten der Banken zählen momentan die

Bachelor: Fit for Finance.

**Bachelor of Science:
Höchste Qualität für Nachwuchskräfte!
Einschreibung für das Wintersemester:
1. Juli bis 31. August 2010**

www.s-hochschule.de

Datenqualität und die Möglichkeit, über die Daten einen 360-Grad-Blick auf den Kunden zu erhalten, weiß Mark Dunleavy von Informatica, einem der führenden Anbieter von Datenintegrations-Software. Informatica hat sich unter anderen auf die Finanz-

blick auf den Kunden, dessen Situation und seine Finanztransaktionen. Viele Banken hätten in den vergangenen Jahren viel Energie in die Compliance mit Basel II gesteckt. Auf die Entwicklung und Qualitätssicherung von Kreditrisikomodellen und Rating-

Quilitzsch. Sie mahnt an, es gebe derzeit noch Bedarf, die Ratingkommunikation flächendeckender durchzuführen. Vor allem bei kleineren Kunden komme das Thema noch zu kurz: „Für die Sparkassen und Landesbanken gibt es das Stärke-Potenzial-Profil. Der Firmenkundenberater kann diese Analyse automatisch mit Grafiken aufbereiten, die für den Kunden Transparenz ins Rating bringen. Im Rahmen des Jahresgesprächs sei es logisch, das Rating zu erläutern, denn die Bilanz fließe ja mit ins Rating ein, erklärt die S-Rating-Referentin. Ergänzt werden dann qualitative Faktoren wie beispielsweise Perspektive, Markt, Planung und Unternehmerpersönlichkeit.“

7 DER STRESSTEST

Stresstests nach Basel II berücksichtigen Kennzahlen zur Simulation der Veränderung eines Investitionsportfolios – zum Beispiel von Kreditinstituten, Fonds oder Versicherungsgesellschaften – bei veränderten Kapitalmarktparametern. Diese Parameter können zum Beispiel steigende oder fallende Zinsen, Aktienhaussa/-baisse, Rohstoffpreis-Veränderungen und weitere Marktfaktoren sein. Durch Stresstests soll möglichst präzise ermittelt werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein vorher festgelegter Verlust oder Gewinn des Portfolios eintritt. Derzeit stehen Stresstests für das Kreditportfolio durch die Umsetzung des ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) im besonderen Fokus der Banken.

Quelle: Wikipedia

branche spezialisiert. „Viele Banken sind enorm überrascht von den Ergebnissen unserer Datenqualitäts-Audits“, erzählt der Financial Services Sales Manager Northern EMEA. Sie dächten, die Qualität ihrer Daten sei gut. Aber häufig lägen sie nur bei 65 % guter Daten, während eigentlich 95 % erst eine akzeptable Menge sei, so Dunleavy. Auch die BaFin fordere eine gute Qualität der Daten. „Das hätte eigentlich Standard im Risikomanagement sein sollen, war es aber erstaunlicherweise nicht“, so Dunleavy. „Heute liegt der Fokus darauf, bessere Daten in die Systeme einzugeben“, sagt der Informatica-Manager. Es gebe beispielsweise inzwischen Software, die Unternehmen proaktiv dabei unterstütze, ihre Daten zu säubern, indem sie auf Anomalien und fehlende Daten hinweise. Inzwischen führten einige Banken laut Dunleavy auch einen „data linearity report“ aus, der die Datenquellen aufspürt. „Enorm wichtig ist es momentan, einen so genannten ‚single customer view‘ zu erhalten“, wie es Dunleavy beschreibt. Damit meint er den 360-Grad-Rundum-

Verfahren in der Sparkassen-Finanzgruppe konzentriert sich die Sparkassen-Tochter S-Rating und Risikosysteme S-Rating. Die automatisierten Ratingverfahren der Sparkassengruppe werden jährlich überprüft und optimiert.



»Die Diversifikation des Kreditportfolios vermeidet zu große Risikovorsorge.«

Rolf Büttner, Leiter Group Risk Management, DVB Bank

MEHR RATING-TRANSPARENZ FÜR BANKKUNDEN

Ausbaufähig ist nach Ansicht von Jana Quilitzsch, Referentin Marketing und Kommunikation bei S-Rating, die Ratingkommunikation: „Wenn Kunden mehr über das Thema Rating wissen, fallen beispielsweise auch die Konditionenverhandlungen leichter“, so

gische Gesamtbanksteuerung“. Die Prozesse seien qualitäts- und kostenoptimiert zu gestalten, der Vertrieb zielorientiert zu führen und das Netzwerk an Partnern in die Leistungskette zu integrieren. ↩

AUTORIN: Anja Kühner ist freie Journalistin in Berlin.