

## Eine Bank durch unsichere Zeiten führen - Risiken aktiv managen

### Risiken aktiv managen

*„Tatsächlich befassen sich Banker ganz simpel und einfach mit dem Management von Risiken. Dies ist der wesentliche Inhalt des Bankgeschäftes. [...]"*

*Solange es einer Bank gelingt, Risiken genau im Rahmen ihrer Risikotragfähigkeit einzugehen, wird sie überleben; tut sie dies nicht, wird sie zu Grunde gehen.“*

**Walter Wriston (ehemaliger CEO und Chairman der Citicorp 1967-1984)**

#### Ausgangslage des Bankgeschäftes aus Risikosicht

In einer Zeit weltweit rückläufiger Wirtschaftskonjunktur verzeichnen Banken teilweise erhebliche Wertverluste und Geschäftsrückgänge. Die Unsicherheit bleibt auf lange Sicht und in fast allen Geschäftsfeldern erhalten:

- Erhebliche Verluste in den Wertpapierbeständen durch die anhaltende Börsen-Baisse
- Steigende Zahl „fauler“ Kredite im Privat- und Firmenkundengeschäft durch zunehmende Anzahl „kränkelder“ Kreditnehmer und gehäufte Insolvenzen
- Erhebliche Rückgänge bei Kommissionserträgen durch Wertminderungen der Kundendepots und ausbleibende Orders/Transaktionen
- Erhöhte Zinsunsicherheit in Kombination mit geringerer Kompensationsmöglichkeit eingegangener Zinsänderungsrisiken

Neben diesen akuten Problemstellungen stellen sich im heutigen Umfeld weitere Herausforderungen:

- Verschärfte aufsichtsrechtliche Anforderungen an Risikosteuerung, -vorsorge und Kapitalunterlegung (siehe Basel II)
- Erhöhte Sensibilität von Aktionären und Verwaltungsräten bezüglich Risiko und Rendite gleichermaßen
- Höhere operative Risiken (z.B. Fehleranfälligkeit), auch bedingt durch Personalabbau sowie Umstrukturierungen

Für die Geschäftsleitung einer Bank ist diese Fülle von Herausforderungen nur mittels eines leistungsstarken Führungsinstrumentariums zu bewältigen.

### Zwei Ebenen des aktiven Risikomanagements

#### I. Strategische Gesamtbanksteuerung

Eine effektive Gesamtbanksteuerung verschafft der Geschäftsleitung fortlaufend Transparenz über die jeweils aktuelle Risiko-Rendite-Situation der Bank. Auf dieser Basis können Risiken kontrolliert eingegangen, aktiv gesteuert und unter Renditegesichtspunkten optimiert werden.

Wir empfehlen ein zweistufiges Vorgehen bei Einführung, Ausbau oder Verbesserung einer Gesamtbanksteuerung.

#### Erste Stufe: Bewertung des Risikopotentials (Ist-Risiko)

Zunächst werden Risiken über alle Geschäftsfelder hinweg ermittelt und quantifiziert. Je nach Ausgangslage der Bank sollte dabei ein pragmatisches Vorgehen gewählt werden, bei dem kritische Risikobereiche genauer durchleuchtet werden. Das Ziel ist in jedem Fall die Ermittlung des bankweiten Risikopotentials.

Eine Abschätzung und zumindest grobe Quantifizierung des Risikopotentials sollte vier Risikoarten berücksichtigen:

- **Marktrisiko:** Verbunden mit Kursschwankungen und Marktpreisänderungen, also insbesondere Zins-, Währungs- und Aktienkursrisiko
- **Kreditrisiko:** Vor allem verbunden mit der Bonität des Kreditnehmers und den bestellten Sicherheiten
- **Strategisches Risiko:** Verbunden mit Ertrags- und Gewinnvolatilitäten, die nicht aus Markt- oder Kreditrisiken resultieren, sondern aus Veränderungen von Geschäftsvolumen, Marge oder Kostenstruktur
- **Operatives Risiko:** Verursacht durch Fehler und Pannen primär durch menschliches Versagen, Prozess- und Systemdefizite sowie Rechtsfragen

Bei der genauen Ermittlung der Risikopotentiale stehen je nach Risikoart verschiedene Instrumente zur Verfügung – von Barwertmethoden über statistische Verteilungsrechnungen bis hin zu Expertenschätzungen, Simulationen und Szenario-Analysen.

Nach der Abschätzung der Einzelrisiken sollten diese auf mögliche Korrelationen geprüft werden, um bankweite **Diversifikationseffekte** zu berücksichtigen.

## Zweite Stufe: Festlegung der Risikobudgets (Plan-Risiko)

Auf Basis des Risikopotentials erfolgt ein Abgleich mit den zur Deckung zur Verfügung stehenden Kapitalmitteln der Bank.

Zunächst ist das insgesamt verfügbare **Gesamtkapital** (inkl. stiller Reserven) zu beziffern. Auf dieser Basis muss die Geschäftsleitung in die Zukunft gerichtet entscheiden, wie hoch die „**Risikobereitschaft**“ künftig sein soll. Bei der Festlegung dieser Risikobereitschaft sind die mittelfristigen Geschäfts- und Renditeziele der Gesellschaft wie auch Liquiditätsbelange zu berücksichtigen.

Die nicht immer einfache Diskussion zur künftigen Risikobereitschaft sollte in der Formulierung einer in sich schlüssigen **Risikostrategie** sowie der Festlegung eines konkreten Risikobudgets für die Gesamtbank münden.

Das definierte **Risikobudget** für die Gesamtbank ist nach Risiko-Rendite-Erwägungen auf einzelne Geschäftsfelder aufzuteilen. Dabei können Kalkulationsverfahren wie z.B. RORAC (Return On Risk Adjusted Capital), die sowohl Risiko als auch Rendite berücksichtigen, zur Schlüsselung des Gesamtbudgets verwendet werden. Das Ergebnis sind Risikobudgets für die einzelnen Geschäftsfelder und -aktivitäten.

## II. Operationalisierung der Risikostrategie

### Erste Dimension: Risiko-optimierte Organisationsstruktur und Prozesse

Zentrales Element einer risiko-optimierten Organisationsstruktur ist die konsequente Verankerung einer organisatorischen **Gewaltenteilung**. Im Rahmen einer solchen Gewaltenteilung sollten Legislative (Festlegung Risikostrategie/-prinzipien), Exekutive (Umsetzung) und Judikative (Kontrolle) voneinander getrennt agieren.

Das Prinzip der Gewaltenteilung ist vor allem für das Management von Markt- und Kreditrisiken sehr ernst zu nehmen. Schliesslich können organisatorische Schwachstellen zu gravierenden Gefährdungen der Bank sowie persönlicher Haftung der Geschäftsleitung führen.

Auch die **Geschäftsprozesse** sind auf Risikominimierung hin auszurichten. Dies erstreckt sich von einer angemessenen Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Funktionsbereichen (z.B. Kreditvertrieb vs. -bearbeitung) bis hin zu einem in sich schlüssigen, gesamtbankweiten Planungs- und Controllingzyklus.

## Zweite Dimension: Operative Steuerungsinstrumente

Ein wichtiges Steuerungsinstrument für die erfolgreiche Umsetzung einer Risikostrategie sind **Limitsysteme**. Diese finden vor allem bei Markt- und Kreditrisiken Einsatz. Bei der Ableitung eines stimmigen Limitsystems sollten neben der blossen Limitfestlegung auch konkrete Handlungsempfehlungen bzw. -anweisungen berücksichtigt werden, die beispielsweise regeln, was bei einer Limitausschöpfung oder -überschreitung getan werden muss.

Ein weiteres, an Bedeutung gewinnendes Steuerungsinstrument ist risikoorientiertes, differenziertes **Kreditpricing**. Im Kreditpricing wird künftig eine noch stärkere Differenzierung der Preisgestaltung nach Kundenbonität zu beobachten sein. Ausserdem werden verstärkt Verfahren eingesetzt werden, die den tatsächlich zu erwartenden Ausfall besser quantifizieren können, als dies durch bisher gängige Umlageverfahren der Fall war.

## Ausblick

Der Handlungsbedarf zum Thema bankweites Risikomanagement ist insgesamt sehr hoch. Es fehlt sicherlich nicht an geeigneten theoretischen Konzepten. Die eigentliche Herausforderung liegt vielmehr in der massgeschneiderten und pragmatischen **Umsetzung** dieser Konzepte.

Auch wenn viele Banken das Thema erst durch aktuelle Risiko-probleme wiederentdeckt haben, darf nicht übersehen werden, dass Risikosteuerung nicht nur ein Mittel zur rein defensiven Risikovermeidung ist. Risiko und Rendite sind eng miteinander verbunden. Daher stellen Risiken für eine Bank nicht nur eine Bedrohung dar, sondern sind zugleich eine **Chance**. Sie aktiv zu managen, ist und bleibt ein zentraler Teil des Bankgeschäftes.

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

## ValueFirst Management Consulting Ltd.

Die ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Schweizer Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in den Bereichen Business Strategie, Optimierung von Organisation und Prozessen, Einkauf/Sourcing, HR Management, Steuerungs- und Führungsinstrumente sowie Management auf Zeit.

## Autoren

- Selçuk Boydak, Executive Partner
- Dr. Bernhard Kessler

ValueFirst Management Consulting Ltd.  
Gewerbstrasse 16  
CH - 8800 Thalwil  
Tel. +41-43-388 58 58  
Fax. +41-43-388 58 59  
E-mail: [info@valuefirst.com](mailto:info@valuefirst.com)  
[www.valuefirst.com](http://www.valuefirst.com)