

## Ergebnisse der Global Risk Management Studie 2007

# Vorteile im internationalen Wettbewerb durch Risikomanagement

Zum fünften Mal hat Deloitte im Rahmen der alle zwei Jahre durchgeführten Global Risk Management Studie den Entwicklungsstand im Risikomanagement von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten erhoben. Dabei wurden Schlüsselfaktoren, mit denen sich die Institute auseinandersetzen müssen, und – neben Fragen aus den vorangegangenen Studien – eine Reihe neuer bzw. aktueller Themen adressiert. Somit können zum einen Fortschritte im Risikomanagement aufgezeigt und zum anderen neue Entwicklungen und deren Umsetzung in die Praxis aufgegriffen werden.

Die Grundlage der Studie bilden die Antworten von über 130 Instituten aus der ganzen Welt mit einer Bilanzsumme von insgesamt fast 21 Billionen US-Dollar. In der Umfrage wurden Fragen zu den Anforderungen in den Bereichen Steuerung des Risikomanagements, Enterprise Risk Management (ERM), Basel II-Implementierung und den Ansätzen zur Bemessung bestimmter Risikoarten thematisiert. Dadurch wird es den Verantwortlichen möglich, ein genaues Benchmarking ihres eigenen Risikomanagements gegenüber anderen Instituten vorzunehmen und notwendige Schritte zur Verbesserung der Effektivität und Leistung ihres Risikomanagements zu identifizieren.

Die Umfrage zeigt einen Finanzsektor, der sich der wachsenden Bandbreite der Risiken bewusst ist, aber auch eine Anzahl wichtiger Bereiche identifiziert hat, wo zusätzliche Investitionen und höhere Aufmerksamkeit des Managements erforderlich sind.

Die wichtigsten Ergebnisse der Bestandaufnahme:

- In einer immer komplexeren und volatileren Geschäftsumgebung hat das Risikomanagement noch weiter an Bedeutung in der Finanzbranche gewonnen. Effektives Risikomanagement entwickelt sich zu einer Zentralaufgabe der Vorstandsebene internationaler Bankhäuser und Finanzinstitutionen. Bei 70 Prozent der teilnehmenden Institute obliegt die übergeordnete Verantwortung für das Risikomanagement der obersten Ma-

nagementetage – 2004 lag diese Zahl noch bei 59 Prozent und 2002 bei lediglich 57 Prozent.

- Ein Beleg für die Durchsetzung der Rolle des Chief Risk Officer (CRO) ist, dass 84 Prozent der befragten Institute mittlerweile diese Position eingeführt haben, während weitere 8 Prozent planen, einen CRO einzuführen. Dabei berichtet der CRO zumeist entweder direkt dem Vorstandsvorsitzenden (42 Prozent) oder der Geschäftsführung (37 Prozent).
- Die meisten Führungskräfte bewerteten das Risikomanagement ihres Instituts als effektiv oder sehr effektiv im Bereich traditioneller Risiken wie Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken. In neueren Risikofeldern besteht hingegen noch Nachholbedarf: Im Bereich IT-Sicherheit schätzen nur 47 Prozent der Verantwortlichen ihr Risikomanagement als sehr gut ein. Geringfügig schlechter fällt dieser Wert im Umfeld operationeller Risiken (43 Prozent) aus, deutlich schwächer bewerten Führungskräfte die Risikoprozesse in Bezug auf geopolitische Herausforderungen (35 Prozent).
- Nur 35 Prozent gaben an, ein unternehmensweites, so genanntes Enterprise Risk Management (ERM) Programm implementiert zu haben, allerdings sind nach der Befragung derzeit 32 Prozent im Einführungsprozess und weitere 18 Prozent planen die Entwicklung eines ERM Programms.
- Annähernd drei Viertel der Befragten bewerten ihre Bemühungen im Bereich eines ERM positiv, da der durch das Programm geschaffene Mehrwert die

Kosten übersteigt. Allerdings ist diese Aussage nur qualitativer Natur, wenn man berücksichtigt, dass nur 4 Prozent der befragten Institute diesen Mehrwert quantifizieren.

- Mehr als 70 Prozent der Unternehmen haben ein Programm zur Implementierung von Basel II eingeführt. Nach der Befragung müssen von vielen Instituten dabei allerdings noch bedeutende Fortschritte gemacht werden, gerade im Bereich der Analyse, Kalibrierung und Nutzung der Advanced Measurement Approaches (AMA) zur Modellierung operationeller Risiken, einer der Hauptbestandteile der Säule I von Basel II.
- Obwohl mehr als 60 Prozent der Verantwortlichen berichteten, dass ihre Institute bei Zinsänderungs-, Währungs- und Aktienkursrisiken stark auf den Value-at-Risk-Ansatz (VaR) zurückgreifen, wird der VaR bei neuen Produkten, wie Asset-Backed Securities (ABS), strukturierten Produkten, Kreditderivaten und Energieprodukten, nur von einem Drittel genutzt.
- Nur 42 Prozent der Institute verwenden demnach kontinuierlich Stresstests als Werkzeug zum besseren Verständnis ihres Risikoprofils, weitere 34 Prozent greifen zumindest teilweise darauf zurück.
- Klassische Garantien und Verpfändungen zählen weiterhin zu den wichtigsten Kreditsicherheiten.
- Im Bereich der operationellen Risiken halten ein Viertel der Führungskräfte ihr Risikomanagementsystem für leistungsfähig im Bereich Reporting und Daten-

gewinnung, weitere zwei Drittel hielten das System für bedingt leistungsfähig.

Ein effektives Risikomanagement ist ein zentraler Schlüssel zum Erfolg im Finanzdienstleistungssektor und eine Grunderwartung von Aktionären, Aufsichtsbehörden und Kunden. In einer sich ändernden und herausfordernden Geschäftsumgebung wird die Messlatte für ein effektives Risikomanagement immer höher gelegt. Nach dieser Umfrage haben die meisten Institute ihre Vorhaben zur Entwicklung eines anspruchsvollen Risikomanagements, das einen integrierten unternehmensweiten Ansatz zur Steuerung der verschiedenen und dynamischen Risiken gewährleistet, noch nicht abgeschlossen. Institute, die Risikomanagement schon heute umfassend betreiben, können dies als strategischen Wettbewerbsvorteil im internationalen Wettbewerb nutzen.

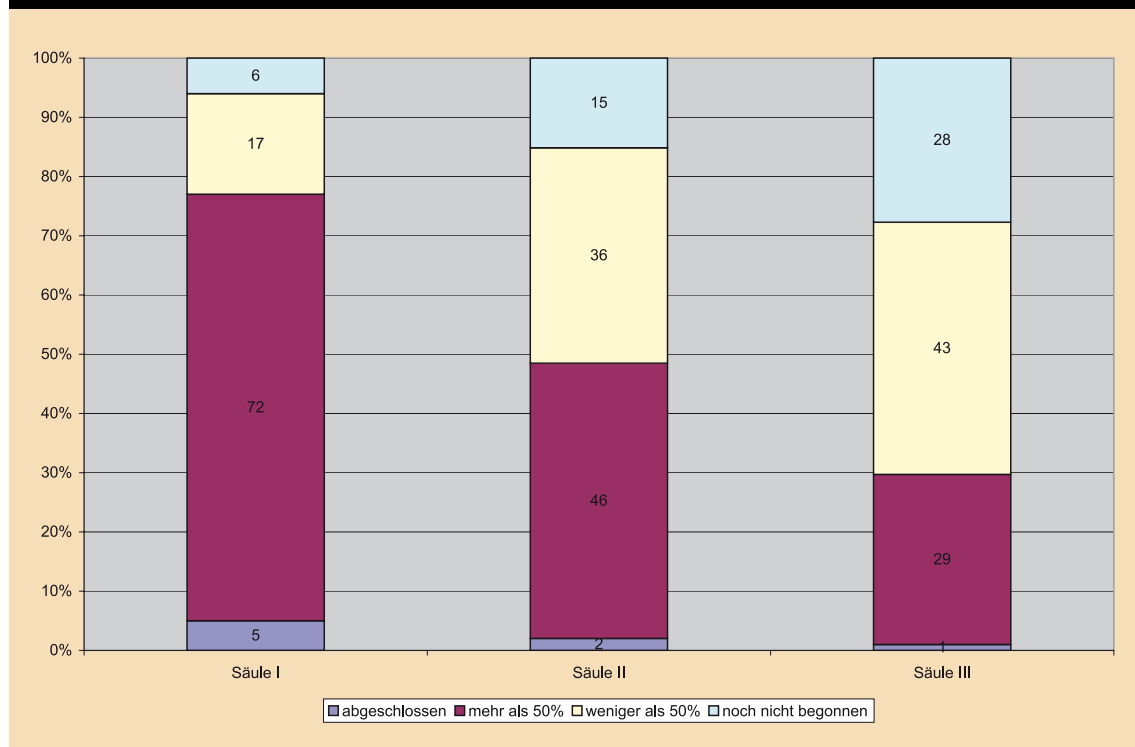
### Umsetzungsstand Basel II

Die Vorbereitungen auf die Baseler Anforderungen dauern weiter an: Mehr als 70 Prozent der befragten Institute geben an, dazu ein formelles unternehmensweites Programm zur Umsetzung etabliert zu haben, wobei dies bei rund dreiviertel zentral gesteuert wird, während 20 Prozent einen Mix aus zentraler und dezentraler Aufgabenverteilung hierbei bevorzugen (vgl. ► **Abb. 01**)

Gemäß der Studie besteht in vielen Instituten weiterhin reichlich Umsetzungsbedarf, um den Baseler Anforderungen gerecht zu werden. Nur wenige haben ihre Basel-II-Projekte bisher erfolgreich abgeschlossen, lediglich 5 Prozent in Säule I und nur 2 Prozent bzw. 1 Prozent in den Säulen II und III. Am weitesten fortgeschritten sind die Institute bisher bei ihren

### Umsetzungsstand Basel II

► **Abb. 01**



Bemühungen zur Umsetzung der Säule I, während 51 Prozent bei Säule II und sogar 71 Prozent bei Säule III weniger als 50 Prozent umgesetzt haben oder noch gar nicht gestartet sind.

72 Prozent der befragten Institute haben die Hälfte der notwendigen Arbeitsschritte für Säule I abgeschlossen, 46 Prozent bzw. ungefähr ein Drittel sind ähnlich weit bei der Säule II bzw. der Säule III. In Teilbereichen wie Messung, Analyse und Validierung herrscht allerdings großer Nachholbedarf. Hier müssen noch erhebliche Anstrengungen zur vollständigen Umsetzung unternommen werden.

Die wachsende Bedeutung operationeller Risiken ist eines der Hauptmerkmale von Basel II. Zur Erfüllung der diesbezüglichen Anforderungen sind die meisten Institute mit dem Standardansatz (SA) bzw. dem Basisindikatoransatz (BIA) gestartet. Weniger häufig kommt der Alternative Standardansatz (ASA) zur Anwendung. Allerdings beabsichtigen 47 Prozent, langfristig einen der wesentlich anspruchsvolleren fortgeschrittenen Messansätze (AMA) einzusetzen (vgl. ► **Abb. 02**).

Die EU Kommission hat die fortgeschrittenen Ansätze und die damit verbundene Möglichkeit geringerer Eigenkapitalunterlegung für Banken akzeptiert. Im Gegensatz dazu haben die US-Aufsichtsbehörden Bedenken geäußert, Basel II beruhe

hierbei zu stark auf bankinternen Risikomodellen. Deshalb haben sie vorgeschlagen, die Implementierung von Basel II in den Vereinigten Staaten bis 2009 aufzuschieben und den US-Banken weitere Kapitalanforderungen aufzuerlegen, wie beispielsweise ein Mindestverhältnis von Eigenkapital zu Bilanzaktiva.

Weniger überraschend ist, dass größere Institute weltweit eher fortgeschrittene Ansätze einsetzen. So wenden lediglich 15 Prozent der Institute mit einer Bilanzsumme über 100 Mrd. US-Dollar den BIA an, verglichen mit 51 Prozent der Institute mit einer Bilanzsumme von 10 bis 100 Mrd. US-Dollar und 47 Prozent der Institute mit einer Bilanzsumme unter 10 Mrd. US-Dollar. Indes entschieden sich nur 31 Prozent der größten Institute den fortgeschrittenen Messansatz (AMA) zu implementieren, während 62 Prozent den Standardansatz wählten.

Bei der Befragung zeigte sich, dass die Risikounterlegung mit ökonomischem Eigenkapital nicht für alle Risikoarten berechnet wird. Die Institute kalkulieren die Eigenkapitalunterlegung in erster Linie für die bekannten Risikoarten Kredit- und Marktrisiko und weniger für Reputations- und rechtliche Risiken. Institute, die bei ihren Berechnungen diese Risiken teilweise berücksichtigen, neigen dann dazu, weniger risikosensitive Ansätze anzuwen-

den. Beispielsweise bewerten jeweils nur ein Drittel der Befragten ihre Verfahren zur Berechnung des ökonomischen Eigenkapitals für Liquidität und operationelle Risiken als anspruchsvoll oder sogar sehr anspruchsvoll.

Im Allgemeinen werden die fortgeschrittenen Methoden von den größten Instituten angewendet. Ferner wird die Verantwortung für die Berechnung des ökonomischen Eigenkapitals als Aufgabe des Vorstandes und des Senior Managements betrachtet. Fast acht von zehn Befragten sagten, dass die Ergebnisse bei der Ermittlung des ökonomischen Kapitals durch das Senior Management überprüft werden und bei sechs von zehn geschieht dies sogar durch den Vorstand.

Die Befragung zog auch den Vergleich zwischen den Ergebnissen bei der Ermittlung des ökonomischen Eigenkapitals und denen bei der Berechnung des regulatorischen Eigenkapitals. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass die Werte für das regulatorische Eigenkapital größer waren als die für das ökonomische Eigenkapital. Weitere 22 Prozent berichteten, dass sie ihre Ergebnisse nicht untereinander vergleichen, aber auf Grund der Basel-II-Anforderungen dies in den Planungen berücksichtigen wollen.

Viele Institute berichten auch über die noch ausstehenden Anstrengungen bis zur Erreichung der Mindestanforderungen – besonders in den Bereichen Validierung und Messung, Anforderungen an Anwendungstests, Analytik und Kalibrierung der Risikoparameter sowie der Modellierung beim AMA-Ansatz.

Die Gewährleistung der Qualität und Vollständigkeit von Datensätzen im Risikomanagementsystem wird auch weiterhin eine große Herausforderung bilden, insbesondere bei Daten über Verluste und Sicherheitenverwertungen. 21 Prozent der Befragten bezeichneten ihre Datenqualität

in diesem Bereich als mangelhaft. Ferner wird die Datenqualität mehr Bedeutung bei der Umsetzung von Basel II gewinnen, zumal bislang weniger als die Hälfte der teilnehmenden Institute ihren momentanen Status diesbezüglich als gut oder exzellent betrachten.

Es ist davon auszugehen, dass die Selbsteinschätzung der befragten Führungskräfte in Bezug auf die Qualität der Risikodatenerfassung noch zu unkritisch ist. Nur 37 Prozent der Befragten gaben an, dass das Management in ihrem Institut das Risikomanagement in die Zielplanung einbezieht. Allerdings ist es für ein Institut schwierig, zu effektiven Ergebnissen bei der Umsetzung zu gelangen, wenn ein unternehmensweites Projekt wie Basel II nicht entsprechend gesponsert wird.

In den USA stellt sich die Situation anders dar, wo Basel II in den meisten Fällen nur für Banken mit einer Bilanzsumme über 250 Milliarden US-Dollar verpflichtend ist. Diese müssen dann allerdings einen AMA für operationelle Risiken und den fortgeschrittenen IRB-Ansatz für Kreditrisiken anwenden.

### Umgang mit den wichtigsten Risikoarten

Finanzinstitutionen werden zunehmend mit einer großen und wachsenden Bandbreite von Risiken konfrontiert. Die Studie untersuchte den Umgang der Institute mit

speziellen Risiken, wie Markt-, operationellen- und Bewertungsrisiken im Zuge einer risikoorientierten Gesamtbanksteuerung.

### Kreditrisiko

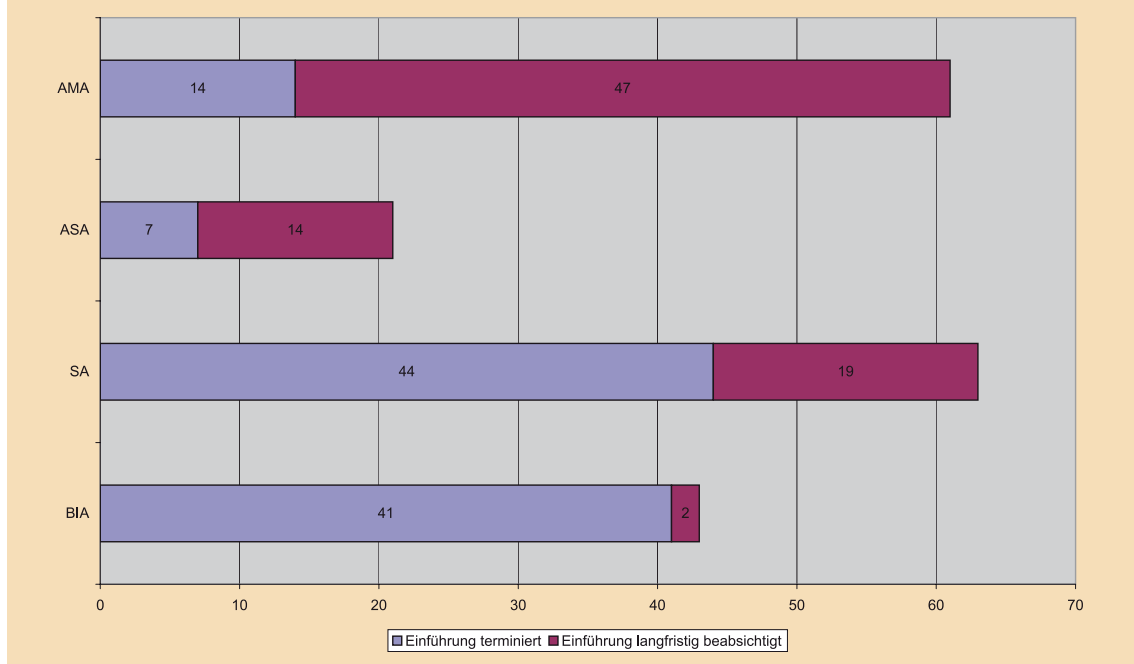
Nach den Ergebnissen der Studie nutzen Institute eine Reihe unterschiedlicher Methoden für das Management von Kreditrisiken. Als Mittel zur Risikominde- rung nannten neun von zehn Befragten Sicherheiten bzw. acht von zehn Garantien. Andere Methoden zur Absicherung von Kreditgeschäften waren, wie die Hälfte der Befragten angab, Syndizierungen und Unterbeteiligungen sowie Nettingvereinbarungen.

Allgemein ist die Entwicklung hin zur Anwendung einer Vielzahl von komplexeren quantitativen Methoden auf dem Vormarsch. Ein Viertel oder mehr der Verantwortlichen plant die Einführung von Makro-Hedges, Modellen zur Verbriefung von Forderungen, Index oder Basket Credit Default Swaps und Credit Spread Optionen.

Das rapide Wachstum gehandelter Kreditprodukte wie Credit Default Swaps hat das Risikomanagement vor neue Herausforderungen gestellt. Institute müssen ein Verständnis für die mit Produkten verbundenen Risiken entwickeln, eine daran ausgerichtete sorgfältige Bewertung vornehmen und mögliche Wechselbeziehungen

Gewählter Ansatz für operationelle Risiken

► Abb. 02



mit anderen Risiken mit in Betrachtung ziehen.

Annähernd 80 Prozent der Verantwortlichen berichteten, dass die Erfüllung der Anforderungen von Basel II Priorität in ihren Planungen genießt, um das volle Potenzial des Risikomanagements ausschöpfen zu können. Weitere zwei Drittel bewerteten die Berechnungen zur Verteilung des ökonomischen Eigenkapitals und die Einführung konsistenter Kreditdaten auf Geschäftsebene als wichtigste Vorhaben in diesem Bereich. Durch die stetige Verbesserung von Instrumenten bei der Informationsbeschaffung und der Entscheidungsfindung führen Institute immer genauere Analysen ihres individuellen Risikoprofils beispielsweise auch in Bezug auf Produkte und geografischer Lage durch. Zusätzliche Herausforderungen sind die Etablierung und der Ausbau von Bewertungsmethoden für neue Kreditprodukte.

Beim Management von Risiken von Retailkrediten setzen annähernd zwei Drittel der Verantwortlichen auf die Verbesserung

der Analysen und Scoringmodelle durch komplexere Verfahren. Ebenfalls legen ungefähr zwei Drittel ihren Fokus auf die Einführung konsistenter Kreditdaten und deren Aggregation auf Unternehmensebene.

Der starke Wettbewerb im Konsumentenmarkt könnte weitere Konsolidierungen nach sich ziehen. Auf dem Prime Markt hält der Verdrängungswettbewerb an, eine Entwicklung, die sich seit diesem Jahr verstärkt auch auf dem Sub-Prime Markt vollzieht. Dies wird den Druck auf die Institute weiter erhöhen mit weitreichenden Konsequenzen für die Branche. Der hohe Wettbewerbsdruck wird eine stetige Verbesserung von Prozessen wie Risiko-Scoring, Entscheidungsfindung und Preis/Risiko Kalkulationen erfordern, die Einstiegsbarrieren für Markteintritte vergrößern, mehr Austritte verursachen und eine größere Effektivität im Service herbeiführen. Darüber hinaus wird die am Lebenszyklus orientierte Produktauswahl mehr an Bedeutung gewinnen, was zu

Verbesserungen bei Risikoübernahme, Erfassung und Rückzahlung führen wird.

All diese Entwicklungen werden einen Markt zurücklassen, dessen Teilnehmer eine wesentlich höhere Effektivität und bessere Entscheidungsfindungsprozesse realisiert haben. Ferner werden viele Institute sich um einen konsistenten Rahmen und komplexere Ansätze bei Expected Loss Analysen bemühen, um eine problemlose Adaption von Basel II zu gewährleisten.

### Marktrisiken

Auch die Bewertungsansätze der Branche bei der Analyse von Marktrisiken greifen auf immer komplexere Modelle zurück, allerdings wird das Potential dieser Entwicklungen nicht von allen Instituten voll ausgeschöpft. So hat eine signifikante Anzahl von Instituten einige wichtige Aktivpositionen nicht in ihre VaR-Analyseprogramme integriert. 85 Prozent nutzen VaR-Methoden, um den Bereich festverzinslicher Wertpapiere abzudecken.

## BUCHBESPRECHUNG

### Herzog, Felix/Mülhausen, Dieter (Hg.): Geldwäschebekämpfung und Gewinnabschöpfung. Handbuch der straf- und wirtschaftsrechtlichen Regelungen

C. H. Beck, München 2006, 686 Seiten, 95 Euro, ISBN 978-3-406-54584-9.

Geldwäschebekämpfung und Gewinnabschöpfung sind hochmoderne und komplexe Rechtsgebiete, die sich durch die Vernetzung von Regelungen und Maßnahmen unterschiedlicher Rechts- und Politikbereiche nationaler wie internationaler Provenienz auszeichnen. Nicht zuletzt die dritte EU-Geldwäscherichtlinie hat die Dynamik in der Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung in hohem Maße beschleunigt. Dieses Praxishandbuch, eine fulminante Gemeinschaftsproduktion von 13 Wissenschaftlern und Praktikern aus den Bereichen Justiz, Polizei und Wirtschaft, behandelt folgerichtig auch erstmals die Themen Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und Gewinnabschöpfung im Verbund. Dabei werden kriminologische Erkenntnisse, materielle und prozessuale Strafnormen, gewerbe-, berufs- und datenschutzrechtliche Regelungen behandelt sowie ihre Verflechtungen deutlich aufgezeigt.

Einen erkennbaren Praxisbezug erhält der Band durch verschiedene Beiträge, die beispielsweise zeigen, wie Mandanten in Ermittlungs- und Strafverfahren gegen Eingriffe und schwerwiegende Folgen für ihre ökonomischen Belange verteidigt werden können (S. 194 ff.)

oder wie sich zu verhalten ist, um den standes- und strafrechtlichen Sorgfaltsmaßstäben zu genügen (S. 593 ff.). Hilfreich ist, dass über die Kreditwirtschaft hinaus auch die Assekuranz in Sachen Geldwäschebekämpfung berücksichtigt wird, obschon im Geldwäschegesetz (GWG) nicht nur Versicherungsunternehmen, sondern auch Versicherungsvermittler angesprochen werden. Im Unterschied zu den Banken, wo der Kunde mitunter in der Bankfiliale erscheint, haben die Mitarbeiter von Versicherern in der Regel keinen persönlichen Kundenkontakt. Sie müssen sich auf die Zuverlässigkeit des Maklers verlassen. Insbesondere bei Lebens- und Unfallversicherungsverträgen sind aber geldwäschegerechte Ein- und Auszahlungen in höheren Größenordnungen durchaus üblich.

Obwohl die Herausgeber in Aufbau, Inhalt und Stil einen deutlich erkennbaren juristischen Schwerpunkt gesetzt haben, ist der Band dennoch dazu geeignet, sich einen Überblick zu verschaffen und – anhand anschaulicher Fallbeispiele – einen praxispflichten Bezug zur Materie der Geldwäschebekämpfung herzustellen.

Der Band wendet sich an Ermittlungsbehörden und Gerichte, Banken, Finanzdienstleister, Versicherungen, Rechtsanwälte, Steuerberater, Notare und Wirtschaftsprüfer. (Stefan Hirschmann)



RISIKO MANAGER Rating: Praxisbezug: ■■■■■■ Inhalt: ■■■■■□ Verständlichkeit: ■■■■■□ Gesamt: ■■■■■□

Für Wechselkursrisiken bzw. Beteiligungspositionen wird VaR immerhin noch von 81 Prozent bzw. 79 Prozent angewendet, allerdings klafft zu anderen Aktiva eine große Lücke. Beispielsweise gaben nur 41 Prozent an, dass sie VaR für Kreditderivate einsetzen.

Diese Zahlen deuten auf einen großen Nachholbedarf vieler Institute im Bereich des sehr stark wachsenden Marktes für Kreditderivate hin. Credit Default Swaps zur Absicherung von Ausfallrisiken und als Kreditersatzgeschäft sind stark nachgefragt, auch in Form von synthetischen CDO-Tranchen. So erreichte nach Angaben der International Swaps and Derivatives Association (ISDA) der Nominalwert der Credit Default Swaps eine Höhe von 26 Billionen US-Dollar im ersten Halbjahr 2006. Zum Vergleich: 2003 waren es jährlich rund 4 Billionen US-Dollar.

Der Markt für Aktienderivate ist mit einem Umsatz von 6,4 Billionen US-Dollar zwar kleiner, allerdings verzeichnete auch dieser Markt nach ISDA-Angaben ein Wachstum von einem Drittel über die vergangenen drei Jahre. Unterdessen wuchs der größte Markt, der Markt für Zins- und FX-Swaps, um 18 Prozent auf einen Wert von 250,8 Billionen US-Dollar.

Institute, die mit Kreditderivaten handeln, aber bei deren Risikomanagement noch nicht auf VaR-Ansätze zurückgreifen, sollten eine adäquate Methode zur Handhabung dieser Instrumente entwickeln. Darüber hinaus gibt die Tatsache, dass nur 21 Prozent der Institute den VaR bei Energieprodukten anwenden, aufgrund der Größe und der Volatilität dieser Produkte, Anlass zur Sorge. Der Hauptgrund für die geringe Nutzung von VaR im Energiemarkt ist auch auf neue Marktteilnehmer zurückzuführen, die erst langsam beginnen, die Komplexität und Anforderungen an ihre Daten zu begreifen.

Die Bewertung dieser Risiken stellt für die Verantwortlichen aufgrund der besonderen Charakteristika der verschiedenen Produkte eine große Herausforderung dar. Institute greifen auch auf andere Risikobewertungsmethoden wie Standardabweichung sowie Standort- und Rohstoff-Korrelationen in Matrix-Szenarioanalysen zurück. Dies zeigt, dass die kontinuierliche Verbesserung bei der Bewertung und Messung von Risiken für alle Klassen von immer größerer Bedeutung wird. Auch andere Investitionen im Bereich von Private Equity und anderen illiquiden Aktiva

stellen die Verantwortlichen auskunftsgemäß vor große Herausforderungen bei der Bewertung der jeweiligen Risiken.

Obwohl die VaR-Methode ein wichtiges Instrument ist, reicht nach Einschätzung vieler Institute deren alleinige Nutzung aufgrund der Komplexität der Marktrisiken nicht aus. So kann bei der VaR-Methode beispielsweise das Auftreten von seltenen Ereignissen („low frequency events“), die größere Auswirkungen nach sich ziehen können, nicht integriert werden.

Im Gegensatz hierzu können Stresstests eine Möglichkeit zur Kalkulation solcher Ereignisse bieten, da sie potenzielle große Sprünge bei Marktpreis, Volatilität, benötigter Zeit zur Liquidierung von Aktiva und Leverage unter anderem methodisch mit ins Kalkül einbeziehen können. Allerdings nutzen nur 42 Prozent der befragten Institute Stresstests regelmäßig, weitere 34 Prozent teilweise, etwa zur Bewertung ihres Risikoprofils. Während es als ein gutes Zeichen gewertet werden kann, dass viele Institute Stresstests bis zu einem gewissen Grad nutzen, sollte die Methode wegen der Berücksichtigung schwerwiegender Auswirkungen bei seltener auftretenden Ereignissen verstärkt eingesetzt werden.

Viele Institute haben die VaR-Methode nach der Baseler Marktrisikonovelle (in Deutschland: 6. KWG-Novelle) im Jahr 1996 eingeführt, welche die Nutzung interner VaR-Modelle für die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen von Marktpreisrisiken zuließ. Seitdem haben viele Institute diese Methode zur Risikobewertung erweitert und deren Anwendungsbereich vergrößert. Einige Institute setzen neue VaR-Applikationen ein, die die mittlerweile verfügbare höhere Rechenleistung der IT nutzen, so dass nun auch untertägig VaR-Ergebnisse ermittelt werden können, während ältere Anwendungen lediglich in der Tagesendverarbeitung Risikokennzahlen liefern konnten.

### Operationelle Risiken

Vor zwei Jahren war die Implementierung von Prozessen zum Management operationeller Risiken (OpRisk-Management, ORM) bei vielen Instituten noch im Anfangsstadium. Die aktuelle Studie zeigt große Fortschritte in der Branche, insbesondere auch hervorgerufen durch Basel II. Allerdings variiert der Grad der Implementierung unter den einzelnen Instituten stark. Beispielsweise gaben 69

Prozent der Verantwortlichen an Prozesse zur Erfassung verschiedener Risikotypen abgeschlossen zu haben. Für weitere 56 Prozent gilt dies im Bereich der Dokumentation und Kontrolle bzw. für 52 Prozent in der Datengewinnung.

Trotz dieser Fortschritte ist festzuhalten, dass bis zu 50 Prozent der Institute noch nicht über solche Prozesse verfügen. Darüber hinaus verfügt nur ein Drittel der Institute über Verfahren zum Monitoring der einzelnen Risikotypen und über Methoden zur Quantifizierung dieser Risiken. Haupttreiber und Motivation für die Einführung eines ORM-Systems sind für 80 Prozent die Erfüllung der Anforderungen von Basel II. Weitere wichtige Beweggründe waren zudem die Unterstützung von ERM-Initiativen (66 Prozent), die Aufforderung seitens des Managements (56 Prozent) und bereits in diesem Risikofeld erlittene Verluste (55 Prozent). Im Versicherungsbereich ist derzeit feststellbar, dass Basel II aufgrund der ähnlichen Anforderungen an das Management operationeller Risiken im Vergleich mit Solvency II bereits jetzt als Orientierung für die zukünftig dort zu erwartende Entwicklung angesehen wird.

Institute können bereits auf erste Erfolge in diesem Bereich verweisen. Auf die Frage nach der Leistungsfähigkeit ihrer Systeme bewertete ein Viertel der Befragten diese in den Bereichen Reporting und Datengewinnung als sehr effektiv bzw. mehr als zwei Drittel als effektiv und nach Meinung von zwei Dritteln sind ihre Systeme zumindest bedingt effektiv. Allerdings gibt es in den Bereichen Kalkulation des Gefährdungspotenzials und Modellierung von Szenarien noch Nachholbedarf. Nur die Hälfte der Verantwortlichen stufen ihre Systeme hier als sehr bis bedingt leistungsfähig ein.

Dies liegt auch in der Tatsache begründet, dass viele Institute bereits frühzeitig begonnen haben, Verlustdatensammlungen aufzubauen, um dann auch über entsprechende historische Verlustwerte zu verfügen, während die Szenariomodellierung sich erst jetzt langsam als Herausforderung darstellt.

Die Implementierung von OpRisk-Funktionen wird von den meisten Firmen entweder zentral (51 Prozent) oder in einem Mix aus zentral und dezentral (33 Prozent) durchgeführt. Diese Tendenz ist wenig verwunderlich, da operationelle Risiken Auswirkungen auf jeden einzelnen Bereich des Instituts haben können, so dass isolierte oder aufgeteilte Anstrengungen



zwangsläufig ineffektiv sind. Auch bei der Bewertung der operationellen Risiken gibt es keine einheitliche Vorgehensweise. Die meistgenutzten Methoden wie Self Assessments (73 Prozent), Einführung von internen Verlustdatenbanken (71 Prozent) und Risikostreuung (70 Prozent) sind gleichzeitig Basel-II-konform.

Nach Auffassung vieler Verantwortlicher steckt das OpRisk-Management noch in den Kinderschuhen, insbesondere im Bereich der Bewertungsverfahren dieser Risiken. Das ORM ist demnach in einem Stadium, in dem sich Markt- und Kreditrisiken etwa vor einem Jahrzehnt oder mehr befunden haben. Aufgrund der teilweise völlig neuen Herausforderungen im OpRisk-Management wird in diesem Bereich ein kontinuierlicher Entwicklungs- und Verbesserungsprozess erwartet. Die Institute arbeiten weiter an der Modellierung zur Datengewinnung bei den Bewertungsmethoden von operationellen Risiken. Trotzdem bleiben weitere Fragen und Herausforderungen bestehen, so in Bezug auf Szenarioanalysen, der Nutzung und Integration von Verlustdaten-getriebenen Ansätzen in ein proaktives Risi-

komanagement sowie deren organisatorische Einbindung. So ist beispielsweise zu klären, ob das Risikomanagement auf Unternehmensebene oder auf Business Unit Level stattfinden soll.

Nach Auffassung der Studienautoren wird sich im Finanzdienstleistungssektor ein strengeres OpRisk Management durchsetzen. Ergänzend zu den in der Studie genannten Beweggründen sind zwei weitere sich abzeichnende Trends, durch die das OpRisk-Management noch weiter an Bedeutung gewinnen wird:

- Die wachsende Einsicht, dass die Integration verschiedener Risk Frameworks, wie Sarbanes-Oxley, regulatorische Anforderungen, die Einhaltung interner Grundsätze und Verfahren, die Beachtung von IT- und HR-Risiken sowie die Risiken in den Geschäftsprozessen, mit erheblichen Vorteilen verbunden ist.
- Die gestiegene Komplexität der Risikomanagementtechnologien: Anbieter erweitern und verbessern die Anwendbarkeit ihrer Instrumente hin zu unternehmensweiten Lösungen. Durch gesteigerte Funktionalitäten können damit eine

Vielzahl verschiedener Anforderungen wie Schlüsselrisikoindikatoren, Risikokataloge, Test von Kontrollen, Risiko Self Assessments, Aufzeichnung von Verlustereignissen, sowie Risiko- und Kapitalmodellierung zur Verfügung gestellt werden.

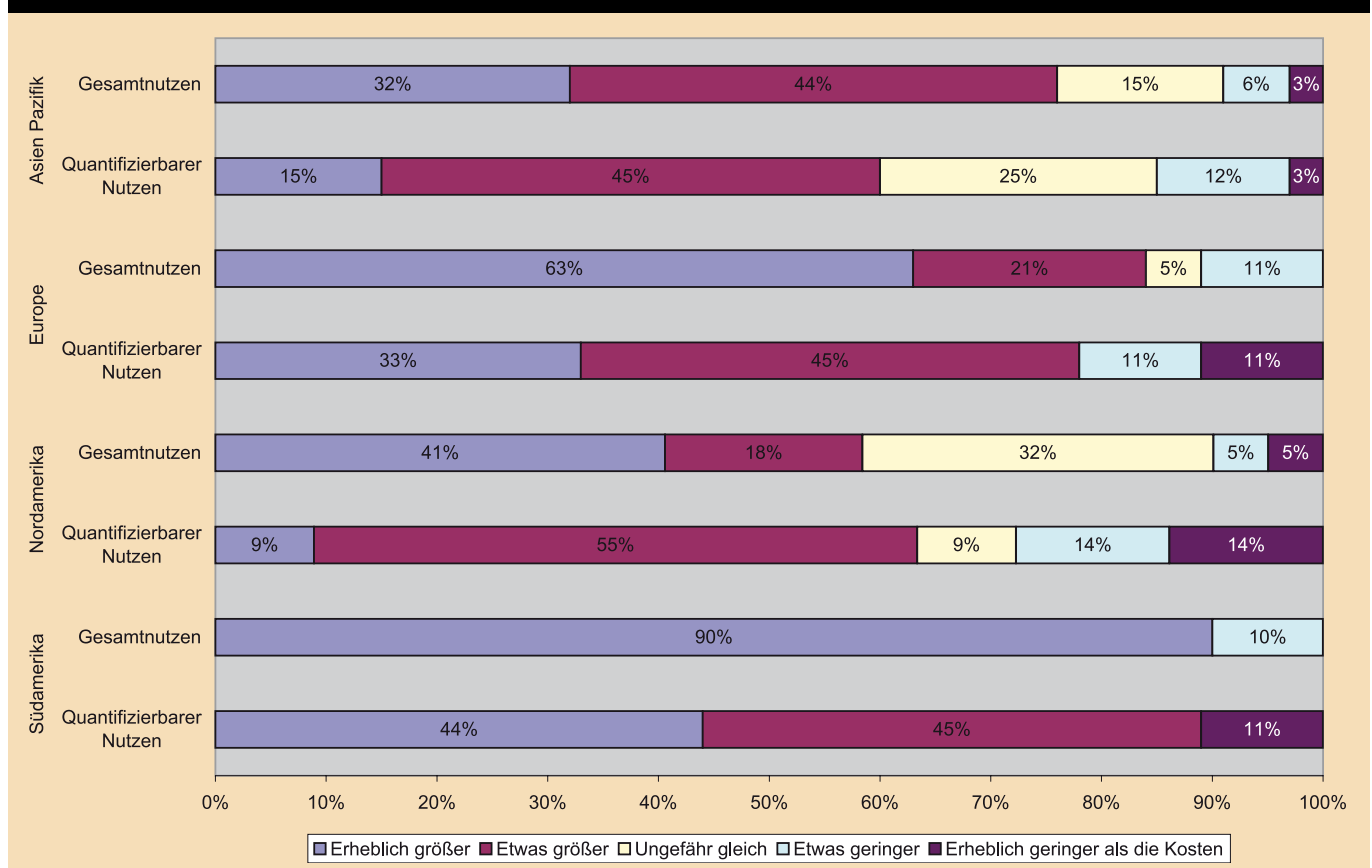
### Bewertungsrisiken

Die Produktvielfalt bei Investitionen ist weiter gewachsen. Institute weisen eine große Bandbreite unterschiedlicher Investments von Kreditderivaten über Private Equity bis hin zu Immobilien auf. So halten 82 Prozent der befragten Institute Derivate, 63 Prozent Private Equity-Positionen und mehr als die Hälfte Collateral Debt Obligations (CDO) und Mortgage-Backed Securities (MBS).

Die wachsende Verbreitung dieser Investmentprodukte gepaart mit ihrer Komplexität und ihrer geringeren Marktliquidität stellen Institute vor enorme Herausforderungen in Bezug auf eine faire Bewertung. Beispielsweise stuften 63 Prozent der Verantwortlichen die Bewertung von Derivaten als mittel bis sehr risikoreich

Kosten-Nutzen-Analyse im regionalen Vergleich

Abb. 03



für ihre Institute ein, während 60 Prozent bzw. 55 Prozent auf diese Frage die Bewertung von CDO und von Immobilienfonds nannten.

Darüber hinaus halten viele Verantwortliche die Bewertung ihrer großen Investitionen im Private-Equity-Bereich für signifikant risikobehaftet. Auf der Suche nach hohen Renditen haben viele Institute in diesem Bereich sehr stark investiert. Mit Blick auf die geringe Marktliquidität und signifikante Schwierigkeiten bei der Bewertung der meisten Private Equity-Investments schätzen 53 Prozent der Führungskräfte ihr Bewertungsrisiko mit hoch oder mittel ein.

### Risikosituation bei Outsourcing

Bei Restrukturierungsprozessen hat sich Outsourcing zur Kostenreduzierung bewährt. Allerdings führte die Übertragung von Aufgaben an Dritte zwangsläufig auch zu neuen Risiken und erhöhte die Komplexität des Risikomanagement. Deshalb geht die Studie sowohl auf Erfahrungen eines „offshoring“ Outsourcings, bei dem das Dienstleistungsunternehmen nicht im Heimatland angesiedelt ist, als auch auf die Erfahrungen eines „near-shoring“ Outsourcings, bei dem sich das Dienstleistungsunternehmen im Inland befindet, ein.

Die Verantwortlichen sind sensibel gegenüber den Risiken in Folge von Outsourcing-Prozessen. Hinsichtlich near- und offshoring bewerten die Verantwortlichen IT-Risiken (69 Prozent) bzw. operationelle Risiken (60 Prozent) als mittel oder sogar hoch. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, berücksichtigt man die spezifischen Komplikationen bei grenzüberschreitenden Transaktionen, vor allem in Hinblick auf Unterschiede bei der jeweiligen Gesetzgebung, Aufsichtsrecht und Kultur. Reputations-, regulatorische und Personalrisiken wurden jeweils von mehr als der Hälfte der Befragten als hoch oder mittel eingestuft.

Auch wenn diese Bedenken realistisch sind, müssen sie doch relativiert werden. Nur ca. ein Drittel der Verantwortlichen hält das IT-Risiko in ihren Instituten allgemein für hoch. Zur Reduzierung des Risikos in einer solchen Situation greifen Unternehmen auf Verträge, formale Anbieterauswahlprozesse, regelmäßige interne Audits, dokumentierte Richtlinien zur Überwachung der Anbieter und Notfallplänen zurück.

Die Studie zeigt aber auch einen weiteren Problembereich auf. Nur 16 Prozent der Befragten konnten berichten, dass ihre Risikomanagementprozesse gut in ihre unternehmensübergreifenden Prozesse integriert seien und weitere 37 Prozent gaben an, dass diese Prozesse überhaupt nicht integriert seien. Ohne eine Integration allerdings haben Institute nur beschränkte Einsicht und Kontrollmöglichkeiten über die Risiken und wie mit diesen in den ausgelagerten Prozessen umgegangen wird.

Auch in diesem Bereich gilt es noch enorme Anstrengungen zu unternehmen bis zur vollständigen Implementierung eines unternehmensübergreifenden ERM-Programms. Risiken verursacht durch Outsourcing sind weder theoretischer Natur noch können diese per se als gering eingestuft werden. Viele Institute haben Erfahrung mit Sicherheitslücken im Datenbereich gemacht, bei denen ihr eigenes Personal oder Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens entweder die Kontrolle verloren oder sogar selbst Kundendaten verkauft haben. Dies resultiert nicht nur in Verlusten, sondern kann auch zu erheblichen Reputationsrisiken führen. □

### Fazit und Ausblick

*In den Finanzinstituten wird den unterschiedlichen Risiken mittlerweile größere Aufmerksamkeit gewidmet und deren Management hat eine höhere Priorität erlangt. Als Antwort darauf schreitet man voran, die Prozesse im Risikomanagement zu formalisieren und die Verantwortung hierfür auf der obersten Führungsebene zu verankern. Die Position eines CRO ist mittlerweile fast in der gesamten Finanzbranche etabliert und stellt damit eine unternehmensweite Sicht auf das Risikomanagement und der Geschäftsführung einen entsprechenden Überblick darüber bereit.*

*Dennoch haben viele Institute noch kein ERM Programm installiert und nur wenige, die bereits über ein solches verfügen, haben auch Kosten und Vorteile hierfür quantifiziert. Bei den meisten Instituten werden die „traditionellen“ Marktpreis- und Kreditrisiken bisher mit mehr Einsatz gesteuert als operationelle, strategische, Reputations- oder Datenschutzrisiken.*

*Zukünftig wird erwartet, dass Finanzinstitute in verschiedenen Bereichen ihres Risikomanagements weitere Anstrengungen unterneh-*

*men. Während die einen die Entwicklung ihrer ERM-Programme beginnen oder vorantreiben, werden andere zusätzliche Risikoarten in ihre Programme aufnehmen, für die bislang die Methoden noch nicht so weit entwickelt sind und das Verständnis noch nicht so ausgeprägt ist. Viele werden durch Basel II in der Entwicklung von fortgeschrittenen Ansätzen zur Messung von Kredit- und operationellen Risiken angetrieben. Andere hingegen werden ganzheitliche Programme entwickeln müssen, um die Schlüsselprobleme adressieren zu können, die sich aus den Emerging Markets, Hedgefonds, neuen Produkten, dem Konfliktmanagement und den regulatorischen Anforderungen ergeben.*

*Ungeachtet der jeweiligen Schwerpunkte der Risikomanagement-Initiativen ist klar, dass alle Finanzinstitute auch zukünftig unter Kostendruck stehen werden. Damit werden sie sowohl die Effizienz als auch die Effektivität ihrer Risikomanagementsysteme im Blick behalten. Hieraus ergibt sich der zusätzliche Anreiz, integrierte Risiko- und Compliance-Systeme zu entwickeln und einzusetzen, die gleichzeitig kostensparend und effizient sind und zeitnah bessere risikorelevante Informationen bereitstellen können (vgl. ► Abb. 03).*

*Der Fortschritt ist bereits zu erkennen. Die Studie zeigt aber auch, dass viele Institute noch einiges bewerkstelligen müssen, um zu einem vollumfänglichen Ansatz zur aktiven Identifizierung, Bewertung und Steuerung aller Risiken zu gelangen. Der Trend zu einem strategischen Ansatz im Risikomanagement setzt sich weiterhin fort, wobei die Institute, die dabei bereits jetzt eine Führungsrolle eingenommen haben, ihr Risikomanagement auch als Wettbewerbsvorteil nutzen können.*

#### Autoren:

**Jörg Engels** ist Partner im Bereich Enterprise Risk Services bei Deloitte, **Joachim Schauff** und **Peter Stern** sind Mitarbeiter bei Deloitte Financial Risk Solutions, Düsseldorf.