

## Auszug Publikationen 2006



- **Moderne Banksteuerung im Kontext der MaRisk**



# Moderne Banksteuerung im Kontext der MaRisk

Dr. Andreas Beck / Ralf Stückler

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 01/2006

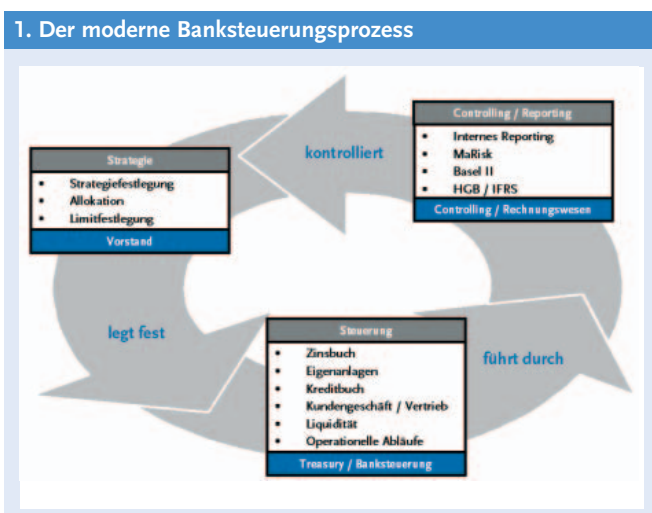
Mit Schreiben vom 20. Dezember letzten Jahres hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht die endgültige Fassung der MaRisk veröffentlicht. Sie umfassen die bisherigen Regelungen Mindestanforderungen an das Handelsgeschäft (MaH, 1995), Mindestanforderungen an die interne Revision (MaIR, 2000) und die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK, 2002) in modifizierter Form und stellen neue qualitative Anforderungen im Hinblick auf die Gesamtbankstrategie, die Risikotragfähigkeit und zu berücksichtigende Risikoarten.

Die MaRisk stehen in engem Bezug zu den neuen Eigenkapitalrichtlinien von Basel II und setzen die wesentlichen qualitativen Anforderungen der Säule 2 um. Hauptfokus ist hierbei die Umsetzung des Internal Capital Assessment Process (ICAAP), bei dem jedes Institut ausreichend internes Kapital zur Abdeckung aller eingegangenen wesentlichen Risiken sicherstellen muss.

Die Umsetzung der MaRisk stellen erhebliche Herausforderungen an die Kreditinstitute im Hinblick auf den Aufbau ihrer Strategiekonzeption und internen Steuerungsverfahren und bedingen den Einsatz moderner Banksteuerungsmethoden und -systeme.

## Moderne Banksteuerung – Strategie, Steuerung und Controlling

Der moderne Banksteuerungsprozess beinhaltet die Komponenten Strategie, Steuerung und Controlling mit den jeweiligen, teilweise über Funktionstrennung unabhängig sicherzustellenden, Teilaufgaben (siehe Abbildung 1):



Durch das Management muss zunächst die Risikostrategie festgelegt werden. Dies beinhaltet neben der Allokation des Vermögens auch die Festlegung des jeweils zugehörigen Risikokapitals in Form der einzelnen Limite.

Im Bereich der Steuerung der einzelnen Risiken, wie zum Beispiel

- Marktpreisrisiko (inklusive Zinsrisiko),
- Kreditrisiko,
- Liquiditätsrisiko,
- Operationelles Risiko

muss die Strategie unter Berücksichtigung der definierten Limite umgesetzt und gesteuert werden.

Das Controlling schließlich hat die Einhaltung der Limite und Strategievorgaben zu überwachen und unabhängig sicherzustellen. In allen drei Bereichen müssen die zentralen Fragen einer modernen Banksteuerung berücksichtigt und beantwortet werden (siehe Kasten).

### Auswertungen und Analyse

Das "klingt": Wenn im Rahmen der MaRisk die Banken ihre Risikostrategie klar definieren und dokumentieren müssen, so sollten sie dies aus der Sicht der Autoren nicht nur als Pflicht, sondern auch als Chance für die Modernisierung der Banksteuerung sehen. Eine integrierte Risikobetrachtung wollen sie als einen wesentlichen Beitrag verstanden wissen, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Institute. Zentrale Voraussetzung für ein modernes Risikomanagement, so ihr Credo, ist dabei die zeitnahe und qualifizierte Bereitstellung der relevanten Steuerungsinformationen: Mit entsprechenden Softwarelösungen sollen Geschäfts-, Kunden-, Partnerbeziehungsweise Marktdaten um steuerungsrelevante Daten angereichert und in einem Data-Warehouse für die Banksteuerung abgelegt werden. Damit stehen sie als Basis für die weitergehenden Auswertungen and Analysen des Risikomanagements schnell zur Verfügung. (Red.)

## Besondere Anforderungen durch die MaRisk

Eine wesentliche neue Anforderung im Rahmen der MaRisk besteht darin, dass die Risikostrategie der Bank klar definiert sein soll und entsprechend dokumentiert werden muss.

Dies beinhaltet insbesondere die gewählte Segmentierung der Vermögensbilanz in Asset- beziehungsweise Risikoklassen. Hierbei kommt dem Prozess der Asset-Allokation fundamentale Bedeutung zu. Dazu muss die Bank sicherstellen, dass das Gesamtrisiko der gewählten Allokation unter Berücksichtigung der Diversifikationseffekte zwischen den Risikoarten stets kleiner gleich einem vorgegebenen Gesamtbankdeckungspotenzial in Form des Gesamtlimits ist (Sicherstellung der Risikotragfähigkeit).

Als Aggregationsmethoden zur Gesamtrisikoermittlung werden neben klassischen einfachen Aggregationsverfahren (Korrelationsansätze) insbesondere moderne Methoden wie Historische Simulation oder Copula-Verfahren zunehmend wichtig. Diese Verfahren besitzen im Hinblick auf die Ableitung optimaler Asset-Mischungen erhebliche Vorteile gegenüber den klassischen Methoden.

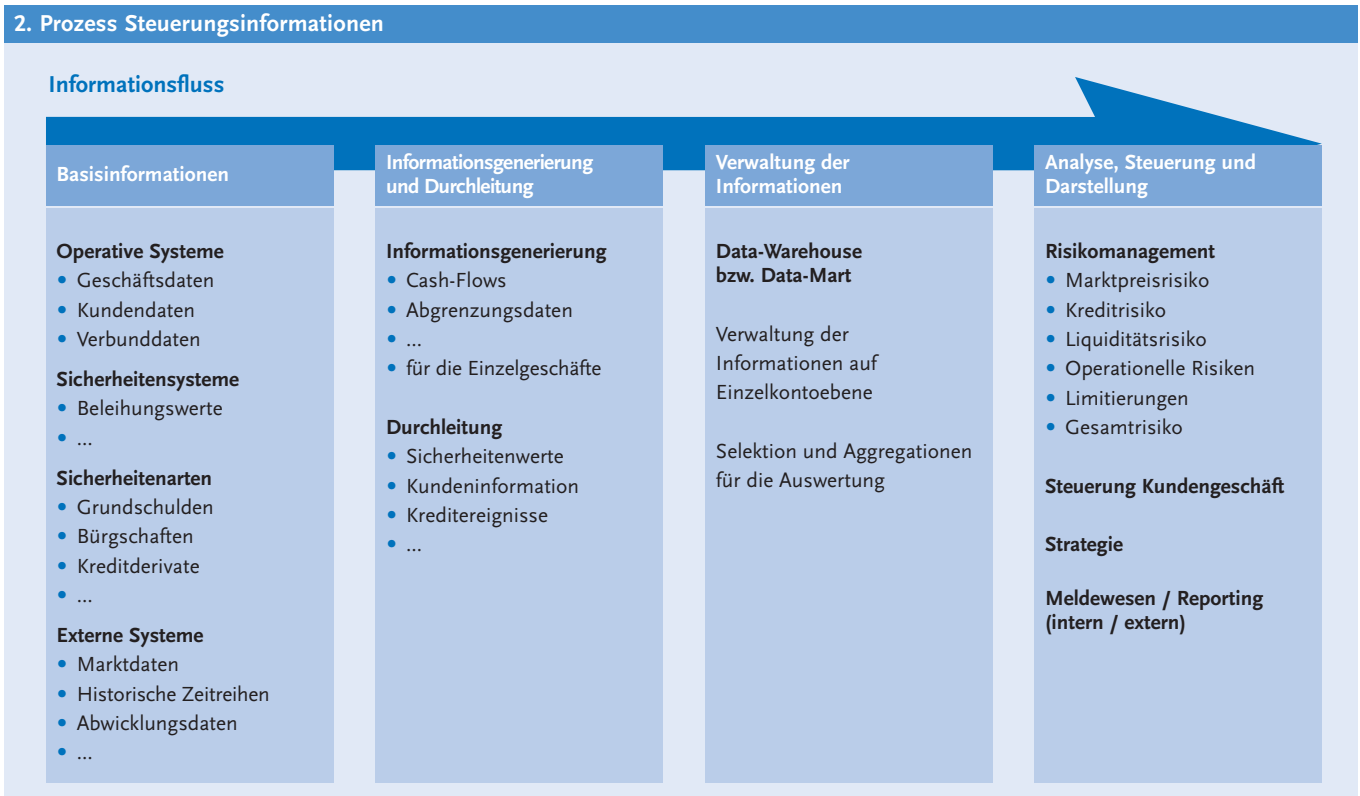
## Bereitstellung von Steuerungsinformationen

Neben der Fundierung der Strategie sind insbesondere Änderungen im Neue-Produkt-Prozess (neue Märkte und neue Produkte), die Handlungsmaßnahmen bei Krisen und die Begrenzung einzelner Konzentrationen Anforderungen der MaRisk die teilweise erhebliche Auswirkungen auf die bestehenden Systemlandschaften haben werden.

Zentrale Voraussetzung für ein hochwertiges Risikomanagement ist die zeitnahe und qualifizierte Bereitstellung der relevanten Steuerungsinformationen (siehe auch Abbildung 2). Hierzu werden aus den operativen Systemen (Geschäfts-, Kunden-, Partner- und Marktdaten) die Basisinformationen um steuerungsrelevante Daten im Rahmen einer Batchverarbeitung angereichert und im Data-Warehouse für die Banksteuerung abgelegt. Dort bilden sie die Basis für die einzelnen Auswertungen und Analysen des Risikomanagements unter Verwendung finanzmathematischer Simulationen.

Auf Basis der angereicherten und gespeicherten Einzelkontodaten sowie der abgelegten historischen und aktuellen Marktdaten werden mit Hilfe eines Risikomodells die erforderlichen Steuerungskennzahlen (zum Beispiel Value-at-Risk) erzeugt.

Im Bereich der Marktpreisrisiken hat sich an dieser Stelle das Verfahren der Modernen Historischen Simulation etabliert. Dieses Verfahren ist bei geeigneter algorithmischer Umsetzung auch für



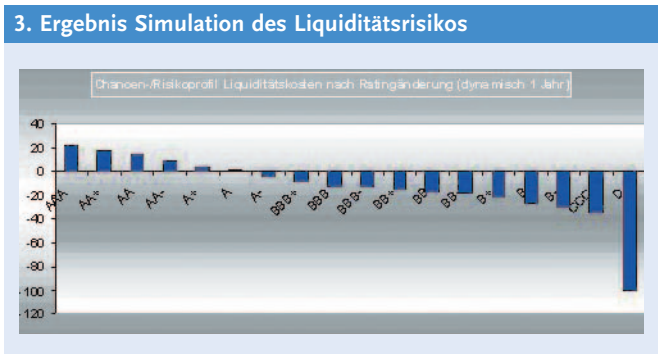
Institute mit großen Geschäftsdatenvolumina effizient einsetzbar und liefert für die einzelnen Portfolios Chancen- / Risiko-Profile, die dann die Basis zur Ableitung weiterer Kennzahlen darstellen.

## Marginale Risiken

Im Bereich des Kreditrisikomanagements werden mit entsprechenden Portfoliomodellen (zum Beispiel Credit Risk+, CPV, Credit-Metrics) Aussagen über den zu erwartenden Ausfall und den Credit-Value-at-Risk ermöglicht.

Neben den Auswertungen wie Verlustverteilung und zugehörige Kennzahlen werden zusätzlich auch so genannte marginale Risiken ermittelt – das heißt der Beitrag einzelner Kreditnehmer oder einzelner Risikosegmente zum Gesamtrisiko. Diese bilden die Basis für die insbesondere auch von den MaRisk geforderten Kreditstrukturanalysen.

Im Bereich der Liquiditätsrisiken bildet die Liquiditätsablaufbilanz unter verschiedenen Szenarien (erwartet, worst-case, etcetera) die Basis für die Analyse des Risikos. Hierfür werden die einzelnen Geschäftsdaten im Rahmen der Datenaufbereitung um spezielle Liquiditäts-Cash-Flows ergänzt, auf deren Basis dann wieder einzelne Risikoanalysen durchgeführt werden um Kennzahlen wie beispielsweise aktuelle Liquiditätskostenbarwerte und Liquidity-at-Risk zu ermitteln (siehe auch Abbildung 3).



Eine zentrale Aufgabenstellung der MaRisk erfordert die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der einzelnen Institute. Übersetzt in den Steuerungsprozess bedeutet dies unter anderem die Risikoeermittlung der einzelnen Risiken und des Gesamtrisikos sowie die Limitierung dieser Größen (einzeln und aggregiert).

Die vom Management im Strategieprozess festgelegten Limite werden zusammen mit den zugehörigen Alarmwerten und Aktionen im System konfiguriert. Im System findet der laufende Vergleich der risikoauslastenden Größen (Value-at-Risk, Volumen, etcetera) mit den jeweiligen Limiten statt. Bei Überschreitungen werden vorab definierte Alarmierungsprozesse ausgelöst.

In der Praxis bedeutet die Zusammenführung der Risikokennzahlen, die heute in der Regel in unterschiedlichen Systemen für die einzelnen Risikoarten generiert werden, eine nicht zu unterschätzende DV-technische Anforderung.

## Gewisse Auslegungsspielräume

Die MaRisk beinhalten neben der angekündigten Konsolidierung der "alten" aufsichtsrechtlichen Vorgaben in eine einheitliche Richtlinie auch neue Anforderungen, wie zum Beispiel:

- Gesamtbankrisikointegration,
- fundierte Risikostrategie,
- Abdeckung aller wesentlichen Risikoarten.

Im Rahmen der Konsolidierung wurde sichergestellt, dass die zugehörigen Systeme dem "Umfang und der Komplexität" der Risiken des jeweiligen Instituts gerecht werden sollten. Dies beinhaltet gewisse Auslegungsspielräume in der Praxis.

Insgesamt sollten die MaRisk nicht nur als Pflicht, sondern auch als Chance für die Umsetzung einer modernen Banksteuerung gesehen werden. Insbesondere eine integrierte Risikobetrachtung, die sicherstellt, dass die eingesetzten Risikolimits effizient

**Controlling: Einhaltung von Zielwerten**

**Zentrale Fragen der modernen Banksteuerung**

- Wie verteilt sich das Vermögen auf einzelne Anlageklassen?
- Wie viel Vermögen soll zur Deckung des Gesamtrisikos eingesetzt werden?
- Wie wird das Limit auf die Risikoarten verteilt, und welche Größen werden wie limitiert?
- Welche Messmethoden werden für die einzelnen Risikoarten eingesetzt?
- Wie werden die Risiken zum Gesamtrisiko integriert?
- Kann das Gesamtrisiko auch unter Stressbedingungen gedeckt werden?
- Ist ausreichend regulatorisches Kapital zur Abdeckung der Mindesteigenkapitalanforderungen vorhanden?

genutzt werden, sichert und optimiert Ertragspotenziale und leistet hiermit einen erheblichen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Institute.

#### **Versicherungswirtschaft: Senkung der IT-Kosten rückt stärker in den Fokus**

Im zurückliegenden Jahr 2005 hat die Versicherungsindustrie erste bedeutsame Erfolge bei der Senkung ihrer IT-Kosten erzielt. Zu diesem Schluss kommt die Unternehmensberatung Compass nach der Auswertung von 42 Analysen unter großen Versicherern im deutschsprachigen Raum.

Einen großen Nachholbedarf machten dabei allein die sehr unterschiedlichen Kostenquoten in der Branche deutlich, die von rund 8 000 Euro pro Mitarbeiter bis weit über 30 000 Euro reichten, heißt es in der Studie.

Kostensenkungen von 40 Prozent attestierte die Studie im konkreten Fall einer Zusammenarbeit zweier Versicherungsunternehmen. Im Zuge der Kooperation wurde die Anwendungslandschaft harmonisiert und konsolidiert. Potenzial für solche Vorhaben sieht man besonders bei Kernprozessen wie Abschlüssen, Inkasso und Exkasso.

Das Auslagern von Geschäftsprozessen sei bislang bei den Versicherungsunternehmen nur selten praktiziert worden, die Outsourcing-Quote liege teilweise bei Null. Im vergangenen Jahr sei aber auch hier im Rahmen von Dimensionsanalysen zu Umfang und Qualität der IT-Ressourcen stärker investiert worden. Laut Studie haben sich die Versicherer 2005 verstärkt Aspekten wie den Einsatz von Standardsoftware und industrieller Steuermethoden gewidmet.

#### **Autoren:**

##### **Dipl. Math. oec. Dr. Andreas Beck**

Seit Juli 2006 Geschäftsführer der ICnova GmbH in Karlsruhe. Studium der Wirtschaftsmathematik an der Universität Ulm und Syracuse, New York. 1996 Promotion am Lehrstuhl für angewandte Analysis an der Universität Ulm. Ab 1996 bei GILLARDON in der Geschäftsführung für den Aufbau des Bereichs Gesamtbanksteuerung und Consulting verantwortlich. Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Produktkalkulation, Risikomanagement und Aufsichtsrecht.

##### **Dipl.-Inform. Ralf Stückler**

Seit Juli 2006 Geschäftsführer der ICnova GmbH in Karlsruhe. Studium der Informatik an der Universität Karlsruhe und ab 1992 bei GILLARDON in der Geschäftsführung für die Entwicklung des Unternehmens in den Themengebieten Gesamtbanksteuerung, Produktkalkulation und Produktberatung verantwortlich. Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Produktkalkulation, Risikomanagement und Aufsichtsrecht. Mitglied im ACI – the financial market association.

# GILLARDON – innovative Lösungen für die Finanzwirtschaft

## Die Lösungen

Unsere Kernkompetenzen umfassen die Bereiche Kundenberatung, Produktkalkulation und Gesamtbanksteuerung.

### Kundenberatung

**evenit™** ist das themenorientierte Beratungssystem für alle Vertriebskanäle für die Themen Altersvorsorge, Baufinanzierung, Vermögensanalyse und Financial Planning.

### Produktkalkulation

**MARZIPAN™** ist die Lösung zur Produktberatung und -kalkulation von Aktiv- und Passivgeschäften auf Basis der Marktzins- und Barwertmethode.

**FinanceFactory™** ist das regelbasierte Kalkulationssystem für die Absatzfinanzierung, das alle Darlehensvarianten der Absatzfinanzierung inklusive Restkreditversicherung und Subventionsrechnung abdeckt.

### Gesamtbanksteuerung

**THINC™** ist die integrierte Softwarelösung zur wertorientierten Gesamtbanksteuerung und deckt die Themen Markt- und Vertriebssteuerung, Bilanzstrukturmanagement, Risikocontrolling, Treasury, Adressrisikosteuerung, Basel II und IAS / IFRS ab. THINC unterstützt Sie bei der Erfüllung der Anforderungen aus den MaRisk.



GILLARDON ist Branchenspezialist für Softwarelösungen, Consulting und Seminare in den Themenbereichen Kundenberatung, Produktkalkulation und Gesamtbanksteuerung.