

Gemeinsam lernen

Thomas Reher: Risiko-Controlling

Wenn in einer Bank Modelle zum Risikomanagement eingeführt werden, treffen oftmals ganz unterschiedliche Personengruppen aufeinander. BANK MAGAZIN sagt am Beispiel des Kreditgeschäfts, wie Bankmitarbeiter und Softwareexperten gemeinsam erfolgreich an Projekten arbeiten können.

Das Thema Risiko-Controlling wird bei vielen Finanzdienstleistern nur ungern angesprochen. Die hohe Komplexität schreckt ab und damit verbundene Kosten fallen immer noch viel zu oft dem Rotstift zum Opfer. Die Notwendigkeit einer effizienten Überwachung der Risiken bei Banken und Sparkassen ist unbestritten. Werden jedoch einige grundsätzliche Eckpunkte berücksichtigt, werden schnell steuerungsrelevante Ergebnisse erzielt.



Thomas Reher,
Vorstand,
PPI AG,
Hamburg

Erfolg durch weiche Faktoren

Risikomanagement stellt große Anforderungen an die Informationstechnologie (IT). Denn betriebswirtschaftliche Modelle sind mathematisch äußerst komplex. Der kritische Faktor eines IT-Projektes im Bereich Risiko-Controlling wird allerdings selten durch technische Einschränkungen verursacht. Die raschen technologischen Innovationen ermöglichen, dass die

benötigten Mittel meist schnell bereitgestellt werden. Der Erfolg eines Projektes hängt deshalb in viel stärkerem Maße von weichen Faktoren ab. Also von der Organisation und der Qualität der Anwendung. Gerade hier benötigen Finanzdienstleister Partner, die sie mit fachlichem Know-how unterstützen können.

Ganzheitlicher Ansatz

Hochwertiges Risikomanagement hat die Aufgabe, das Spartendenken in den Kreditinstituten aufzulösen und die unterschiedlichen Bankgeschäfte zu einer Gesamtkonzeption zusammenzuführen. Das beginnt bei neuen betriebswirtschaftlichen Begriffen und Modellen, die auf die bestehende Bankenwelt übertragen werden müssen.

Doch während durch die Mindestanforderungen zum Betreiben von Handelsgeschäften (MaH) der Fokus auf die Handelsgeschäfte gelegt wurde, verlagert sich neuerdings der Schwerpunkt immer mehr zu Risikomodellen, die das klassische Kreditgeschäft im Privat- und Firmenkundenbereich quantitativ messen. Diese Tendenz wird durch die Vorschläge der Bankenaufsicht zur

Erfassung und Begrenzung der Kreditrisiken verstärkt.

Einheitliches Datenmodell

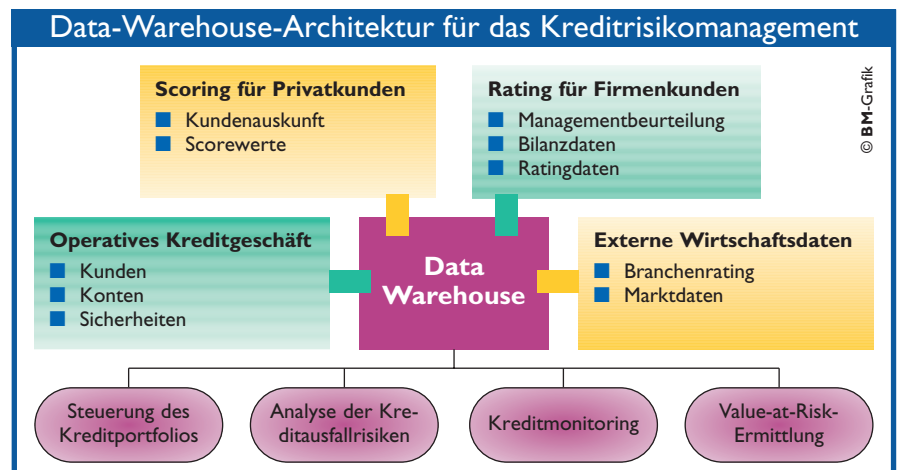
Vor diesem Hintergrund sind IT-Projekte im Risikomanagement zu sehen. Gerade im Aktivgeschäft trifft man in der Regel auf historisch gewachsene, etablierte IT-Verfahren, die für das Risikomanagement in einen Datenpool eingegliedert werden müssen. Diese Integration erbringt ihren vollen Nutzen nur dann, wenn eine einheitliche fachliche Beschreibung und ein einheitliches Daten- und Funktionsmodell vorliegt.

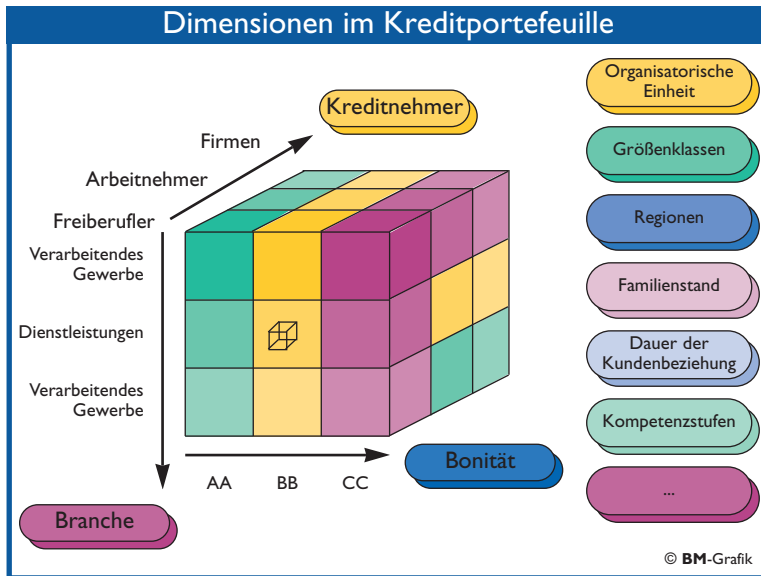
Spezialisten an einem Tisch

Bevor überhaupt die ersten technischen Schwierigkeiten zu bewältigen sind, durchläuft ein IT-Projekt im Risikomanagement eine Phase der intensiven Kommunikation und der Verständigung. Hier wird der Grundstein für den Erfolg der Lösung gelegt. Gelingt es, die Experten aus den Fachabteilungen und die IT-Spezialisten eines Hauses zusammenzubringen, wird die Qualität der Daten später akzeptiert.

Verschiedene Anforderungen

Erfahrungsgemäß treffen bei einem Projekt vollkommen unterschiedliche Erfahrungs- und Ideenwelten aufeinander. Der Kreditberater aus der Praxis, der bei zahlreichen verschiedenen Limiten zu einem Konto oder Kunden im Einzelfall den Überblick behält, trifft auf den Softwareexperten, der in dem zu realisierenden IT-Verfahren die Limitauslastung regelbasiert als Algo-





rhythmus abbilden will. Der mathematisch versierte Risikomanager, der das Engagement eines Kunden als rechnerische Eingangsgröße für statistische Verfahren benötigt, kann die feinsinnige Diskussion über die Inanspruchnahme eines Kredits und der Hinzurechnung zu einer Kreditnehmereinheit nicht nachvollziehen.

Verständigungsprozess moderieren

In Workshops kann nur anhand konkreter Beispiele ein Prozess des gegenseitigen Verstehens eingeleitet werden. Typischerweise wird anfänglich mehr über den Verwendungszweck von Daten gesprochen als über deren fachliche Bedeutung. Mit einfachen Beispielen aus der Praxis werden die unterschiedlichen Sichten, aber auch die Gemeinsamkeiten deutlich. Ein Kreditberater begreift, warum eine saubere Zuordnung von Sicherheiten später für den Risikomanager wichtig ist. Umgekehrt wird dem Risikomanager klar, dass jede zusätzliche Datenerfassung den Kreditvergabeprozess für den Kundenberater langsamer und teurer macht.

Data Warehouse auf breiter Basis

Für das Kreditrisikomanagement ist eine Bank zum großen Teil auf die eigenen Daten und die eigene Historie angewiesen. Dies ist oft ein Stolperstein bei der Umsetzung eines Kreditrisikomodells. Unabhängig von der gewählten Methodik werden immer dieselben Informationen über das Kreditgeschäft benötigt. Die Modelle werden ständig weiterentwickelt und verfeinert. Dies spricht dafür, als IT-Architek-

tur speziell im Kreditrisikomanagement ein breit angelegtes Data Warehouse als Basis zu wählen.

Vorgehensmodell

Der Erfolg bei der Umsetzung der IT-Lösung hängt stark davon ab, ob das Prinzip der kleinen Schritte eingehalten wird. Für den spezifischen Aufbau eines Data Warehouse ist es wichtig, eine konkrete Fragestellung zu erarbeiten und als Basis zu wählen. Dabei kann es sich um interne wie externe Anforderungen handeln, etwa die Auswertung des Kreditportfolios im Firmenkundengeschäft oder um Berichte gemäß der Prüfungsberichtsverordnung. Außerdem muss die Datenbank problemlos erweiterbar sein. Bei wachsenden Datenvolumina und steigender Benutzeranzahl müssen Plattenspeicherkapazität, Hauptprozessor und Hauptspeicher mitwachsen können.

Dimensionen im Kreditgeschäft

Neben vorgefertigten Standardberichten liegt im Risikomanagement ein Schwerpunkt in der Analyse der Strukturen durch den Benutzer selbst. Bei diesem Thema müssen Anwender und IT-Spezialisten gemeinsam lernen. Auch wenn die heute erhältlichen Olap-Tools (Online Analytical Processing) benutzerfreundlich sind, liegt die Welt in den operativen IT-Verfahren der Bank noch nicht nach hierarchischen Dimensionen und Fakten geordnet vor. Dies bedeutet für die Projektarbeit, dass viel Aufwand in die Datenbereitstellung und -aufbereitung fließt, bis den Risikomanagern ein Kreditportfolio als multidimensionaler Olap-Würfel zur Verfügung steht. ■