

# Modernes Risikomanagement und Basel III: Zwei Fliegen auf einen Schlag



**Von Dr. Urs Bischof**  
Associate Partner  
Ernst & Young Schweiz  
Lehrbeauftragter an der Uni Zürich

Die Umsetzung des neuen Basler Regulierungsrahmens bietet Banken Gelegenheit, das institutseigene Risikomanagement und -reporting weit über die «blosse» Erfüllung der ab 1. Januar 2013 gültigen regulatorischen Pflichten hinaus neu auszurichten. Basel III unterscheidet sich im Geist unverkennbar in zweierlei Hinsicht von seinem Vorgängerwerk Basel II:

Erstens hat eine Erweiterung stattgefunden gegenüber dem früher konzentrierten Fokus auf spezifische Risikomasse wie «Value-at-Risk», geschätzte Ausfallwahrscheinlichkeiten oder Verlusten. Vielmehr werden mit Basel III diese spezifischen Masse – für den Fall von Fehleinschätzungen – ergänzt mit «groben» Massen wie Leverage Ratio (Höchstverschuldungsquote) und Kapitalpuffern. Damit wird bewusst eine breitere Abstützung von Schutzmechanismen angestrebt, welche nicht einzig von statistischen Zeitreihen oder stochastischen Simulationen abhängen.

Zweitens folgt Basel III dem Leitfaden, dass spezifische Risikoparameter in ein hypothetisches Stressumfeld



**und Iqbal Khan**  
Leiter Banking & Capital Markets  
und Geschäftsleitungsmitglied  
Ernst & Young Schweiz

zu setzen sind. Dies hat zur Folge, dass die resultierenden Risikomasse insgesamt konservativer geschätzt werden.

Das Basel-III-Paket, für welches in der Schweiz Mitte Januar die öffentliche Anhörung abgeschlossen wurde, ist somit eine Mixtur einerseits aus pauschalen Vorsichtsreserven («Puffern») und andererseits aus Vorkehrungen gegen spezifische Stresselemente. Die in der Regulierung verankerten Stresselemente sind typischerweise jene, die in den jüngsten Krisen beobachtet wurden (vor allem bezüglich Liquidität, OTC-Derivate) und deshalb hinreichend spezifiziert werden können. Es ist leicht vorstellbar, dass später weitere regulatorisch abzudeckende Stressszenarien mit zukünftigen realen Ereignissen Schritt halten werden. Die pauschalen Kapitalpuffer sind im Prinzip ein Hilfskonstrukt zum Schutz gegen Unsicherheits- und Stresssituationen aller Art mit bisher noch unbekanntem Eigenheiten.

Banken mit hohen, umfassenden Ansprüchen an ihre Risikomanagementsysteme richten beim jetzigen

Umbau zur «Basel-III-Compliance» ihre Infrastruktur darauf aus, dass sie nicht nur die regulatorisch geforderten Stresselemente abbilden, sondern x-beliebige Szenarien mit unterschiedlichsten Stressursachen simulieren können. Nur so kann ein zukunftssträchtiges, prospektives Risikomanagement aufgezogen werden, das die sich stetig beschleunigenden Veränderungen des Bankenumfelds erfasst und deren Konsequenzen frühzeitig einzuschätzen vermag. In einem härteren Wettbewerbsumfeld werden jene Banken vermehrt eine Nasenlänge voraus sein, die eine adverse Situation rasch und holistisch auf ihr Gesamtinstitut applizieren und deshalb sinnvolle Massnahmen rechtzeitig einleiten können. Risikomanagement avanciert von der Middle-Office-Funktion zum strategischen Zünglein an der Waage.

## Mannigfaltige Risikoquellen in einem fragilen Umfeld

Die Lage in den Volkswirtschaften und an den Finanzmärkten stellt auch solche Banken vor zunehmende Herausforderungen, die bisher vorwiegend im traditionellen Kreditgeschäft tätig sind. Zunehmender überregionaler Wettbewerb und Margendruck hinterliessen Spuren in der Profitabilität der Banken. Auch wenn in der vergangenen Boomphase viele Marktteilnehmer in das Anlagegeschäft diversifiziert haben, steht bei allen kleineren und mittleren («Retail-»)Banken das Kreditgeschäft weiter im Vordergrund. Dabei besteht bei vielen Instituten weiteres Potenzial für ein echtes, aktives Bilanzmanagement ohne allzu isolierten Fokus auf kurzfristige Verkaufsaspekte auf der Aktivseite der Bilanz. Die angespannte Ertragssituation lässt dabei wenig Raum für Fehler.

Zwar haben nahezu alle Banken in den letzten Jahren das Management von Kreditrisiken wesentlich verbessert und professionalisiert. Die Berücksichtigung makroökonomischer Entwicklungen, sich änderndes Zinsumfeld und simultane Auswirkungen auf beiden

Seiten der Bankbilanz, steigende Ausfallraten und ändernde (steigende) Korrelationen im Kreditportfolio, rasante Änderungen in der Refinanzierungsstruktur und letztlich die Ertragslage der Bank müssen im Zeichen der heutigen Zeit sehr aktiv und mit hoher Frequenz in Geschäftsentscheide einfließen. Problem ist hierbei nicht, dass das Bankmanagement Kenntnis und Sensibilität für die Herausforderungen vermissen lässt. Vielmehr fehlen vielen Banken Informationen und Methoden, um die quantitativen Auswirkungen von verschiedenen Szenarien auf die eigene Situation hinreichend konkret bestimmen und ihre strategischen und taktischen Entscheide entsprechend ausrichten zu können.

Die rechtzeitige Steuerung der Bilanz aufgrund von Änderungen ihrer zugrundeliegenden Risiken ist in zweierlei Hinsicht eine grosse Herausforderung: Erstens ist es in der Regel nicht nur ausserordentlich schwierig, relevante makroökonomische oder partielle Entwicklungen des für eine Bank bedeutsamen Umfelds frühzeitig zu erkennen; viel schwieriger ist es noch, diese Veränderungen korrekt in Bezug auf Wertänderungen der Aktiv- und Passivseite einer Bankbilanz zu antizipieren.

Die Übersetzung von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen auf eine konkrete Bankbilanz, ihre Ertragskraft und ihre Verwundbarkeit ist immanent unsicher. Aufgrund dieser Schwierigkeit verlassen sich Banken in der Regel darauf, die Reaktion einzelner Portfolios in einer «Bottom-up»-Analyse mittels statistischer Methoden zu messen, um dann auf Ebene Gesamtbank Risikokennzahlen wie Value-at-Risk oder Limiten zu steuern, die sich jedoch nie auf die gesamte Bankbilanz beziehen können. Bei solchen Steuerungsgrössen bleibt der Fokus auf einzelne Portfolios oder Geschäftsbereiche gerichtet. Häufig müssen dabei für diese Geschäftsfelder isolierte Annahmen getroffen werden, und die Ausgestaltung eines ursprünglich singulären Szenarios beginnt sich implizit auf Portfolio- oder Geschäftsbereichsebene zu differenzieren. Dabei entfernen sich einzelne Geschäftsbereiche zunehmend von einem auf Ebene Gesamtinstitut

festgelegten und überwachbaren Risikoappetit, sofern ein solcher vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung formal festgelegt wird. Letztlich muss jede Bank präzise wissen, welche wirtschaftlichen Entwicklungen in welcher Intensität existenzbedrohend sein können, und welches gegebenenfalls die frühzeitigen Reaktionspläne sind.

Während man sich vor der Finanzkrise noch eher damit begnügte, solche Pläne im Gleichschritt mit steigendem Bedrohungsgrad zunehmend zu konkretisieren, machen das heute rasant wechselnde Umfeld und die sich dabei entfaltende Dynamik eine weit formalisiertere und effektiv vorausschauende Planung der Handlungsstrategien notwendig. Voraussetzung dazu sind aber eine genügend granulare Datengrundlage, Methoden, mit denen Risikomessgrössen über sämtliche Geschäftsbereiche aggregierbar sind, und eine Infrastruktur, welche dies alles zeitgerecht zu operationalisieren vermag.

#### Wie kann der gordische Knoten gelöst werden?

Wo ist also der Hebel anzusetzen, um einen Ideal-Zustand zu erreichen, bei dem eine Bank nahezu «auf Knopfdruck» ein x-beliebiges Szenario rechnen kann und danach Klarheit über ihre Robustheit oder Verletzlichkeit hat und somit auch weitere Geschäftsentscheide mit Bezug zu ihrem definierten Risikoappetit fällen kann?

Die Ausgangslage jeder Bank ist eine andere, abhängig von allfälligen Zusammenschlüssen in der Vergangenheit, ihrem bisherigem Wachstumspfad, ihrem Investitions- und Technologiezyklus und anderen Aspekten. Eine Bestandesaufnahme und Prüfung gegenüber folgender Zielausstattung ermöglicht eine schrittweise Annäherung an ein modernes Risikomanagementsystem, welches Basel III einschliesst, darüber hinaus geht und die Kapazität besitzt, weit spezifischere Anforderungen vorweg zu nehmen. Elemente einer solchen Zielausstattung sind folgende:

- Expertise über in sich *konsistente* makroökonomische und partialöko-

nomische Szenarien (z.B. Immobilienmärkte, Blasenbildungen auf anderen Vermögenmärkten).

- Daten und Datenmodell zur *systematischen* Erfassung der Expositionen von Bankbilanz und Ausserbilanz, wobei sich diese Erfassung nicht einzig an gesetzlichen Berichtspflichten zu orientieren hat, sondern übergeordnet nach sämtlichen ökonomischen Expositionen.
- Analyseinstrumente zur Aufbereitung der Risikosituation auf Ebene Gesamtbank unter Anwendung regelmässig veränderbarer Szenarien.
- Stufengerechte Berichterstattungsinstrumente, welche die Analyseergebnisse in geeigneter Form an die verschiedenen Anspruchsgruppen wie Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Regulatoren, Prüfgesellschaften usw. darstellen.
- Formalisierter Prozess zur Festlegung des Risikoappetits, der in einer «Sprache» ausgedrückt wird, die auf sämtlichen Entscheidungsstufen unverfänglich operationalisierbar und – unter Zuhilfenahme oben erwähnter Instrumente – laufend überprüfbar ist.

#### Erfolgreiche Umsetzung in Teilprojekten

Hinter jedem dieser Punkte verbergen sich komplexe Prozesse und ambitionöse Anforderungen, so dass eine solche Zielausstattung sinnvollerweise nur in Schritten und nicht in einem einzigen «grossen Wurf» angestrebt werden kann. Es gilt die alte Weisheit «Rom wurde nicht an einem Tag gebaut»: Grosse, nachhaltig nutzstiftende Vorhaben werden eher erfolgreich umgesetzt, wenn sie geschickt in Teilprojekte etappiert und die erzielten Fortschritte jeweils frühzeitig operativ und mit sichtbarem Mehrwert einsetzbar sind. Banken, die eine solche Strategie wählen, werden nicht nur den regulatorischen Zeitpfad zwischen heute und 2019 mühelos meistern, sondern sich gerade durch moderne Risikomanagement-Infrastruktur im Konkurrenzdruck optimal positionieren.

[urs.bischof@ch.ey.com](mailto:urs.bischof@ch.ey.com)

[iqbal.khan@ch.ey.com](mailto:iqbal.khan@ch.ey.com)

[www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)