

## SONDERBEILAGE: FINANZPLATZ FRANKFURT

# Bank der Zukunft stellt neue Anforderungen an die Qualifizierung

## Risikomanager brauchen ein fundiertes Konzeptwissen

**Börsen-Zeitung, 3.3.2010**  
In der aktuellen Diskussion über die Finanzkrise stehen Banken als wesentliche Verursacher im Vordergrund. Speziell die Manager der Banken werden aufgrund kurzfristigen und egoistischen Handelns als ethisch und moralisch fragwürdig angesehen. In die Zukunft gerichtet, führen diese Beobachtungen nicht weit. Wenn man akzeptiert, dass sich Bankmanager zumindest im Durchschnitt nicht anders verhalten als der Rest der Bevölkerung, dann lag – und liegt – der Fehler im System. Um für die Zukunft die Entwicklungen rund um die Finanzbranche besser zu gestalten, müssten die wesentlichen Konstruktionsmerkmale des Bankensystems hinterfragt werden.

Dabei wird oft festgestellt, dass die Finanzkrise zu einem großen Teil eben auch eine Vertrauenskrise innerhalb der Finanzbranche ist. Dies ist für die Entwicklungen der letzten Monate sicherlich richtig. Es wird momentan allerdings vernachlässigt, dass die Krise nicht als Vertrauenskrise entstand, sondern ihre Hauptursache in den Asymmetrien bei Produktinformationen und auch bei Fachkenntnissen hatte. Rückblickend betrachtet haben über weite Strecken die Risikomanagementsysteme der Banken versagt.

### Krise hat es verdeutlicht

Es hat sich im Verlauf der Krise auch ganz grundsätzlich gezeigt, dass die Wertschöpfung von Banken – oft übersetzt in die relative Form von Eigenkapitalrenditen – sich nicht allein über eine Aufteilung der Wertschöpfungskette unter anschließendem Einsatz von hohem „Leverage“ erwirtschaften lässt. Der Kreditvergabe sind bei einer kontrollierten Steuerung der Risiken nicht nur in einer Rezession durch die Wachstumsraten der Volkswirtschaften Grenzen gesetzt. Investitionen in Kreditersatzprodukte über Schuldverschreibungen müssen ebenfalls risikoadjustiert betrachtet werden. Insbesondere ist aber davon auszugehen, dass jegliche Form der Fristentransformation im zukünftig zu erwartenden Zinsumfeld risikobewusster gestaltet werden muss, als

dies in den letzten 30 Jahren der Fall war.

Daraus ergibt sich vor allem ein Handlungsbedarf im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Struktur, Prozessen und Systemen der Gesamtbanksteuerung. Dabei stecken neue regulatorische und bilanzielle Anforderungen die Rahmenbedingungen ab. Des Weiteren stellen sich konzeptionelle Fragen im Bereich der Messung und Steuerung von Liquiditätsrisiken und von operativen Risiken. Wegen der Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit muss bei allen Risikoarten die Methodik der Risikomessung hinterfragt werden; der Kalibrierung von Stresstests kommt dabei große Bedeutung zu. Ebenso wichtig ist in der Praxis eine adäquate Bereitstellung von Basisdaten sowie deren Verdichtung zu entscheidungsrelevanten Informationen. Das Management und vor allem das Risikomanagement einer Bank muss eine ganzheitliche Grundlage haben, auf der alle wesentlichen Risiken gemessen und analysiert werden. Im Zusammenwirken mit dem übergeordneten Geschäftsmodell resultiert daraus die integrierte Steuerung und somit das Management der Bank.

Die Bank der Zukunft stellt damit vor allem neue Anforderungen an die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften. In der MaRisk wurden bereits im Jahr 2005 Anforderungen an das Risikomanagement der Banken neu definiert. Dabei wurde explizit oder implizit ein hohes Qualifikationsniveau der Bankmitarbeiter verlangt. Dies ergibt sich zunächst aus der Generalklausel, wonach die Personalausstattung quantitativ und qualitativ hinreichend sein muss (MaRisk, AT 7.1 Tz. 1).

### In Mitarbeiter investieren

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Geschäfte der Banken ergibt sich dann, dass geeignete Maßnahmen zur Personalentwicklung zu treffen sind: „Die Mitarbeiter sowie deren Vertreter müssen abhängig von ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten über die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen verfü-

gen. Durch geeignete Maßnahmen ist zu gewährleisten, dass das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter angemessen ist“ (MaRisk, AT 7.2 Tz. 2). Es muss in den Erwerb von Kenntnissen von Mitarbeitern investiert werden, ohne diese Kenntnisse steht die risikoadäquate Wertschöpfung der Bank und eben auch das Risikomanagement selbst in Frage. Oder, anders formuliert, der in der jüngeren Vergangenheit übermäßig eingesetzte finanzielle „Leverage“ in den Bankgeschäften muss durch einen „Leverage“ in der Qualifizierung der Mitarbeiter der Bank ersetzt werden.

In der Bankbranche werden Fachkenntnisse oft zur Entwicklung neuer Produkte eingesetzt. Da diese Produkte intangibel sind, sind ein hoher Intellekt und gute methodische Fähigkeiten bei der Gestaltung dieser Produkte erforderlich. In dem dynamischen Umfeld der letzten Jahre wurde Risikomanagement hingegen nicht als ertragssteigernd angesehen, eine Qualifikation, Berufsausübung und Karriere als Risikomanager erschien deshalb in der Breite nicht attraktiv. Als eine Folge sind entsprechende Qualifikationsangebote eher unterrepräsentiert. Vor diesem Hintergrund sollte die Qualifizierung von Bank-Risikomanagern zukünftig neu aufgestellt werden. Wesentlich ist dabei, dass ein entsprechendes Ausbildungsprogramm nicht nur die klassischen Methoden der Messung von Markt- und Kreditrisiken behandelt, sondern auf sämtliche Konzepte einer ganzheitlichen Banksteuerung abhebt.

### Neues Ausbildungsprogramm

Beginnend ab dem Frühjahr 2010 bietet die DVFA in Zusammenarbeit mit der whu – Otto Beisheim School of Management ein solches Ausbildungsprogramm neu an. In dem Programm zum „CRM – Certified Risk Manager“ werden die Inhalte vermittelt, die für die Gestaltung wie auch für die Beurteilung des Risikomanagements von Banken notwendig sind. Im Themengebiet Bankmanagement werden aufsichtsrechtliche Vorgaben und deren Umsetzung in der Praxis sowie die internationalen Rechnungslegungsvo-

schriften für Banken behandelt. Ein weiteres zentrales Thema ist die integrierte Gesamtbanksteuerung über die übergreifende Analyse der Risiken und der Ertragskomponenten.

Im Themengebiet Risikoanalyse werden Rating- und Bewertungsverfahren vorgestellt und analysiert. Anschließend werden die Strukturen von Kreditderivaten wie auch die Steuerung von Kreditportfolios in Fallbeispielen und Simulationen praxisnah dargestellt. Danach werden die Analyse und das Management von Markt- und Liquiditätsrisiken behandelt, sowohl mit klassischen Risikomaßen als auch mit Szenarioanalysen und kombinierten Stresstests. Abgeschlossen wird das Programm mit der Analyse und dem Management der operationellen Risiken sowie dem Risikoreporting.

Ganz wesentlich ist dabei, dass in diesem Qualifizierungsprogramm

#### **Fortsetzung Seite B 9**

vor allem aber nicht nur methodische Kenntnisse in diesen einzelnen Themengebieten vermittelt werden sollen, sondern insbesondere auch das Verständnis für das Gesamtsystem „Bank“. Die Finanzkrise hat eben gezeigt, dass es in keiner Weise ausreichend ist, wenn den einzelnen Risiken in mathematisch-technischer Art einfache Kennzahlen zugeordnet werden, sei es über Value-at-Risk-Berechnungen oder mit Hilfe von Ratings.

Die Qualifizierung der Risikomanager muss vielmehr so ausgerichtet werden, dass diese über ein fundiertes Konzeptwissen verfügen, das sie dann in die Lage versetzt, in nahezu arroganter Art und Weise einzelne

Geschäftsvorgänge und die dazugehörigen Risikokennzahlen zu hinterfragen.

Banken und Bankmanager haben eine unternehmerische und eine volkswirtschaftliche Verantwortung im Umgang mit Risiken. Dies gilt umso mehr, als sie als Intermediäre über besondere Informationen über diese Risiken verfügen sollten. Zur Wahrnehmung dieser Verantwortung ist die Existenz eines qualitativ hochwertigen Risikomanagementsystems unabdingbar, und der wichtigste Bestandteil dieses Systems sind entsprechend qualifizierte Mitarbeiter. Neben dem adäquaten Umgang mit ethischen Anforderungen ist dies vielleicht das wichtigste Element zur Neugestaltung einer starken Bankbranche.

.....  
Peter König, Geschäftsführer der DVFA GmbH