

2-2011 | Mai 2011

Ausgabe  
**Technik**

IT für Finanzdienstleister

Zeitschrift  
für das gesamte  
**Kreditwesen**



Fritz Knapp Verlag | Frankfurt am Main | 8. Jahrgang | Ausgabe 2-2011 | Mai 2011 | ISSN 1612 5460



**Risiko-**  
**Management**

**- wo die IT helfen kann**

Boris Neubert



In die Jahre 2004 bis 2010 fielen mit der Implementierung der

Derivateverordnung<sup>1)</sup> und mit der weltweiten Finanzkrise zwei große Herausforderungen für die Kapitalanlagegesellschaften in Deutschland. Bei beiden kam der Informationstechnologie (IT) zur Messung und Steuerung der Risiken für die Gesellschaft und die von ihr verwalteten Sondervermögen eine hohe Bedeutung zu. Die dabei gemachten und im Folgenden analysierten Erfahrungen sind prototypisch für die ambivalente Rolle des Einsatzes von DV-Systemen zur Erfassung und Bewertung finanzieller Risiken und die adressatengerechte Berichterstattung der Ergebnisse an die Führungskräfte, die auf der Grundlage der Analysen Steuerungsentscheidungen zu treffen haben.

## Rolle der IT in der Normalsituation

In einer Kapitalanlagegesellschaft bestimmen drei Quellen die Anforderungen an die Messung und Begrenzung der Risiken und das entsprechende Reporting:

1. das Aufsichtsrecht (Investmentgesetz<sup>2)</sup> und zugehörige Verordnungen, zum Beispiel Derivateverordnung und Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Investmentgesellschaften<sup>3)</sup> und die Wohlverhaltensregeln<sup>4)</sup> der Branche,
2. die Anlagerichtlinien der Sondervermögen und
3. die internen Risikoricthlinien (zum Beispiel aus der Steuerung der Investmentprozesse).

Eine enge Überwachung der Risikocontrollingeinheiten durch interne Revision, Wirtschaftsprüfer und Aufsicht stellen dabei

## Beitrag der IT zur Steuerung von Risiken im Asset Management

### Bereichsübergreifend

Mit dem Übergreifen der Subprime-Krise auf das deutsche Bankensystem im August 2007 mussten KAG die potenziellen Auswirkungen auf die Sondervermögen und die Eigenmittel ad hoc beurteilen. Die durch die Derivateverordnung beförderte Fokussierung auf Systeme zur möglichst genauen Ermittlung des Value-at-Risk als Risikomaß und zur Berechnung von Wertverlusten unter allgemeinen Marktszenarien, so hält der Autor fest, waren dabei wenig hilfreich. In dieser Notsituation wurden aus seiner Sicht insbesondere zwei Faktoren deutlich: Erstens müssen die IT-Systeme eine qualitätsgesicherte Fülle von Fakten zu Märkten, Produkten und Beständen sowie einen Satz von Werkzeugen für das Risikocontrolling vorhalten und einen direkten Zugriff der Risikocontroller ermöglichen. Es müssen zweitens in den Risikocontrolling-Abteilungen sowohl fachlich als auch technisch qualifizierte Mitarbeiter beschäftigt sein, die in der Lage sind, die Auswirkungen der Veränderungen an den Märkten auf die Risiko- und Ertragsituation der Sondervermögen und des Unternehmens zu beurteilen. (Red.)

sicher, dass in den Kapitalanlagegesellschaften die Systeme, die Prozesse und das Personal vorhanden sind, um die Voraussetzungen für ein wirksames Management

### Der Autor

*Dr. Boris Neubert, Head of Business Development, IDS GmbH, München*

der Risiken im Normalfall zu erfüllen. Hierbei fallen der IT im Regelbetrieb unter anderem die vollständige, korrekte und rechtzeitige Versorgung der Risikosysteme mit Marktdaten, Beständen und Portfoliostammdaten und der stabile und sichere Betrieb der Infrastruktur und der Anwendungen zu.

### Formalisierung der Zusammenarbeit

Die erforderliche Zuverlässigkeit schlägt sich insbesondere in großen Konzernen in einer hohen Formalisierung der Zusammenarbeit von Fachbereichen und IT-Abteilungen nieder. Dabei ist nicht in allen Fällen eine rasche und effiziente Umsetzung neuer Bedürfnisse des Risikocontrollers in funktionierende technische Lösungen sichergestellt. Gelegentlich übertreffen die Aufwände für die Abstimmung und Priorisierung von kleinen Change Requests die eigentlichen Aufwände für deren Implementierung. Hierin kann mit ein Grund für die Verbreitung der sogenannten individuellen Datenverarbeitung (Einsatz von Tabellenkalkulation und Programmierung auf dem PC des Risikocontrollers) gesehen werden.

Rasante Entwicklungen an den Finanzmärkten und die sich weiter verschärfende Wettbewerbssituation im Fondsgeschäft verlangen aber nach zügig einsatzbereiten Innovationen. Einer kurzen Time-to-Market steht häufig der Einsatz von Standardsoftware mit festen Releasezyklen und die Dauer der notwendigen Programmeinsatzverfahren entgegen.

Verschärft wird die Lage noch durch die Legion an aufsichtsrechtlichen Neuerungen, deren Implementierung Ressourcen auf Fach- und IT-Seite absorbiert. Nach einer zwischenzeitlichen Besinnung auf eine prinzipienbasierte Regulierung wirken

mittlerweile umfangreiche Detailvorgaben stark komplexitätserhöhend, begrenzen die Ausnutzung von Handlungsspielräumen bei der Realisierung und stellen sich als Aufwandstreiber heraus.

### Die Finanzkrise als Bewährungsprobe

Es werden voraussichtlich diejenigen Gesellschaften einen Wettbewerbsvorteil erzielen, deren IT-Dienstleister über flexible IT-Systeme und -Prozesse verfügen, welche eine möglichst schnelle und kostengünstige Implementierung neuer geschäftspolitischer und regulatorischer Anforderungen unterstützen. Ansatzpunkte sind hier beispielsweise schlanke Change-Request-Prozesse und die Verbindung von fachlichem und technischem Know-how<sup>5)</sup> bei dem mit der operativen Umsetzung betrauten Personal.

In der Finanzkrise hat sich insbesondere die Materialisierung von Liquiditätsrisiken, einer zuvor im Bereich von Wertpapiersondervermögen eher vernachlässigten Risikoart, als Belastung für die Marktteilnehmer erwiesen. Dabei war weniger der Umstand austrocknender Märkte selbst das Novum, die Finanzkrisen der Vergangenheit waren im Kern immer auch Liquiditätskrisen, sondern das Ausmaß derselben: Globalisierung und prozyklisch wirkende Regulierung führten zu Ansteckungseffekten und zu einer weltweiten Krise. Es kam zum Zusammenbruch großer Finanzakteure. Misstrauen dominierte die Märkte. Kreditinstitute wurden vom Staat aufgefangen. Staaten der Eurozone flüchteten unter Rettungsschirme. Preisabschläge und die Explosion der Volatilität betrafen Finanzinstrumente aus verschiedenen Assetklassen (Verbriefungen, Unternehmensanleihen, Staatsanleihen und Aktien).

In einer derartigen Ausnahmesituation ist die formale Erfüllung der oben genannten Anforderungen an Risikomessung und -reporting weiterhin ein Muss. Ob sie hilfreich für die Risikosteuerung ist, darf hinterfragt werden. Hinreichend ist sie jedenfalls nicht.

### Praxisbericht aus den Kapitalanlagegesellschaften

Mit dem Übergreifen der Subprime-Krise auf das deutsche Bankensystem im August 2007 sahen sich die Kapitalanlagegesellschaften vor die Notwendigkeit gestellt,

die potenziellen Auswirkungen auf die Sondervermögen und die Eigenmittel ad hoc zu beurteilen.

Die durch die Derivateverordnung beförderte Fokussierung auf Systeme zur möglichst genauen Ermittlung des Value-at-Risk als Risikomaß und zur Berechnung von Wertverlusten unter allgemeinen Marktszenarien waren dabei wenig hilfreich. Vielmehr musste das in den Gesellschaften in unterschiedlichem Maße ausgeprägte Liquiditätsrisikocontrolling zügig weiterentwickelt werden, um ein der aktuellen Verfassung der Märkte angemessenes Kontrollinstrumentarium an der Hand zu haben. Wie gut dies gelingen konnte, wurde wesentlich durch die in der jeweiligen Organisation angelegte Flexibilität bestimmt.

Die Erstellung ausführlicher Fachkonzepte, formalisierte Abstimmungsrunden zwischen Fach- und IT-Abteilungen und die regelkonforme Implementierung eines Systems zum Krisenmanagement waren aufgrund der Dynamik der Ereignisse nicht angebracht.

In einigen Häusern stellten die IT-Mitarbeiter kurzfristig einen möglichst umfassenden und mit Markt- und Stammdaten angereicherten Abzug aller Bestände bereit. Mit den in den Risikocontrolling-Abteilungen verfügbaren Datenbank- und Analysewerkzeugen konnten so die relevanten Exposures ermittelt, die Auswirkungen ad hoc entwickelter Individualszenarien (zum Beispiel Real Case, Zusammenbruch von Landesbanken, Beeinträchtigung des Pfandbriefmarktes) dargestellt, und potenziell kritische Sondervermögen identifiziert werden. Damit war die Geschäftsführung in der Lage, die Gesamtsituation zu erfassen und adäquate Maßnahmen zu beschließen.

### Fehlende Regulierung begünstigt wirtschaftlich sinnvolle Methoden

Am besten aufgestellt waren die Risikocontrolling-Abteilungen, die von vorne herein Datenbasis, Instrumentarium und eingespieltes fachlich und technisch qualifiziertes Personal nutzen konnten, um Ad-hoc-Analysen zu konzipieren, zu verproben, den laufenden Veränderungen anzupassen und auf hohe Aussagekraft hin zu optimieren. In der Folgezeit wurden die Ad-hoc-Lösungen fachlich weiterent-

wickelt und dauerhaft in das DV-technische Umfeld integriert.<sup>6)</sup>

Für die rasche Implementierung war übrigens das Fehlen aufsichtsrechtlicher Detailvorgaben an die Messung und Steuerung der Liquiditätsrisiken förderlich. So konnten unter Berücksichtigung der hausindividuellen Rahmenbedingungen ökonomisch sinnvolle Verfahren rasch und aufwandsarm realisiert werden. Entscheidend für den dauerhaften Erfolg der eingesetzten Methodiken waren deren durch die Umstände erzwungene Einfachheit: nicht komplexe mathematische Verfahren, die hohes Vertrauen der Entscheider in die Aussagekraft erfordern, sondern ein einfacher Ansatz, der von allen Beteiligten (Portfoliomanagement, Produktmanagement, IT-Abteilung, Controlling, Top-Management) in gleicher Form interpretiert werden kann, waren maßgeblich für den Erfolg.

### Lehren aus dem Ernstfall

Risikomessung und Risikoberichterstattung müssen auch künftig auf der Basis einer stabilen IT die zum Management der Risiken und zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen notwendigen Kennzahlen liefern. Daneben muss das Risikocontrolling mit der notwendigen Flexibilität auch bei heraufziehenden Krisen und in stürmischen Lagen imstande sein, die Situation gesamthaft zu erfassen, die richtigen Fragen an die Risikosysteme zu stellen und aussagekräftige und nachvollziehbare Antworten zu erzielen, die Basis für die Entscheidungen des Managements sind. Hierzu sind zwei Voraussetzungen zu erfüllen:

1. Die IT-Systeme müssen eine große und qualitätsgesicherte Fülle von Fakten zu Märkten, Produkten und Beständen sowie einen Satz von Analysewerkzeugen (Business Intelligence) für das Risikocontrolling verwendungsgerecht vorhalten. Die IT-Prozesse müssen einen direkten Zugriff der Risikocontroller auf Datenbasis und Werkzeuge vorsehen und die rasche Bereitstellung zusätzlicher Funktionen nach Bedarf fördern („Rapid Prototyping“ als kreatives Instrument).

2. Es müssen in den Risikocontrolling-Abteilungen sowohl fachlich als auch technisch qualifizierte Mitarbeiter beschäftigt sein, die in der Lage sind, die Auswirkungen

gen der Veränderungen an den Märkten auf die Risiko- und Ertragssituation der Sondervermögen und des Unternehmens mit Hilfe der vorgenannten IT-Systeme zu hinterfragen und entscheidungsrelevante Lageberichte und Maßnahmenvorschläge zu generieren. Die Mitarbeiterkapazitäten sind dabei so zu bemessen, dass auch nach Befriedigung zusätzlicher regulatorischer Berichtspflichten die dazu erforderlichen Freiräume zur Verfügung stehen.

Die Erfüllung dieser Forderungen zielt auf die Überwindung der klassischen Trennung zwischen IT- und Fachabteilungen. Sie ist die logische Fortsetzung des Einsatzes der individuellen Datenverarbeitung in einem geordneten Rahmen. Die Erreichung dieses Zieles kann durchaus zunächst ein Umdenken in den Fach- und DV-Bereichen großer Konzerne bedeuten, in denen ein hoher Formalisierungsgrad in der Aufbau- und Ablauforganisation der Einheiten eine Verwischung der Grenzen zwischen Fachanwender und IT-Dienstleister erschweren. In diesem Umfeld konnte sich mit der IDS GmbH – Analysis and Reporting Services ein Dienstleister etablieren, bei dem diese Gegensätze keine Rolle spielen, und der als ausgelagerte Fachabteilung für seine Kunden zugleich zuverlässig und flexibel Risikoanalyse- und Risikoreportingdienstleistungen erbringt.

### Bedarfsweise Anpassung der Steuerungsinstrumente

Die Entwicklungen der Märkte erfordern eine kontinuierliche Überprüfung und bedarfsweise Anpassung der Steuerungsinstrumente für das Risikocontrolling. Potenzielle Veränderungen der Marktlage müssen frühzeitig flexibel auf ihre Auswirkungen hin untersucht werden. In Krisensituationen müssen die Auswirkungen einer veränderten Marktsituation über sämtliche Portfolios zügig ermittelt und den Entscheidern zur Verfügung gestellt werden. Die eingeschränkte Voraussagbarkeit der Brandherde zwingt dazu, die umfassende controlling-relevante Information fortlaufend zu erheben und verfügbar zu halten.

Gestatten die Inhouse-IT-Systeme die sehr kurzfristig erforderlichen Änderungen an den Risikoverfahren und Parametrierungen? Ist das Know-how vorhanden, die fachlichen Fragestellungen zügig und korrekt in technische Regelwerke zu übersetzen? Stehen die dafür erforderlichen

Personalkapazitäten speziell in Krisensituationen in ausreichendem Umfang zur Verfügung?

Diese Umsetzungshürden können überwunden werden, indem ausreichend erfahrenes Personal und von den Fachabteilungen hochgradig parametrierbare IT-Systeme vorgehalten werden, oder indem die Controllingleistungen als Managed Service an einen spezialisierten Anwender ausgelagert werden. Die folgenden Anforderungen müssen dabei erfüllt sein:

- Der Dienstleister verfügt über ein umfassendes Verständnis für die Belange der Risikoabteilung – inhaltlich wie technisch. Innovationsfreude und Flexibilität sind ein Muss.
- Analysen und Berichte entsprechen dem aktuellen Standard und orientieren sich an den Bedürfnissen von Entscheidern. Die Ergebnisse basieren auf dem gleichen Datenkranz, damit die Anwender Schlüsse aus den Analysen und Berichten ziehen können anstatt Konsistenzprobleme zu diskutieren.
- Infrastruktur, Prozesse und Personalqualifikation entsprechen dem Bedarf der Risikocontroller. Erforderliche Implementierungs- und Reportingkapazitäten können kurzfristig abgerufen werden.
- Skaleneffekte durch die abteilungs- oder unternehmensübergreifende Nutzung von Marktdaten, DV-Systemen und Personal werden realisiert.

### Fußnoten

<sup>1)</sup> Verordnung über Risikomanagement und Risikomessung beim Einsatz von Derivaten in Sondervermögen nach dem Investmentgesetz (Derivateverordnung – DerivateV) vom 6. Februar 2004, BGBl. I S. 153.

<sup>2)</sup> Investmentgesetz in der Fassung vom 29. Juli 2010.

<sup>3)</sup> Rundschreiben 5/2010 (WA) vom 30. Juni 2010 zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Investmentgesellschaften – InvMaRisk, Geschäftszeichen: WA 41-Wp 2136-2008/0009, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

<sup>4)</sup> Handeln im Interesse der Anleger – Regelbuch für Kapitalanlagegesellschaften, Bundesverband Investment und Asset Management e.V., Frankfurt am Main 2010.

<sup>5)</sup> Thomas Brandt, Anforderungen an Softwareabteilungen und Softwareanbieter durch die Regulatoren, Beitrag zum 10. BVI-Forum IT-Solutions am 3. März 2011 in Frankfurt am Main.

<sup>6)</sup> Boris Neubert, Überwachung und Steuerung von Liquiditätsrisiken in Wertpapiersondervermögen, Risiko Manager 19, 16 (2010).