

Risikomanagement

Alle Probleme gelöst?

Manuel Ammann, Christian Schmid, Patrick Wegmann¹

Kreditrisiko-Serie (6). Die herben Kreditverluste seit Beginn der neunziger Jahre haben viele Banken gezwungen, ihr Kreditgeschäft fundamental umzugestalten. Um das Geschäft wieder profitabel zu machen, mussten die Abwicklungskosten massiv gesenkt und für das eingegangene Risiko eine ökonomisch richtige und somit nach der Höhe des Risikos differenzierte Entschädigung verlangt werden. Beides gehört zu einem modernen Kreditrisikomanagement-System, das in Richtung Standardisierung und Rationalisierung des Kreditvergabeprozesses einerseits und risikoadjustiertes Pricing des Einzelgeschäfts andererseits zielt.

In den letzten fünf Ausgaben der SCHWEIZER BANK stellten wir wichtige Elemente und Methoden aus dem Instrumentarium eines modernen Kreditrisikomanagements vor, wie es in vielen Banken gegenwärtig oder in naher Zukunft umgesetzt wird. An diesem Punkt stellt sich natürlich die Frage, ob mit den neuen Methoden nun alle Probleme gelöst sind und somit sämtliche Fehler der Vergangenheit in der Zukunft verunmöglicht werden. In diesem Artikel, der unsere sechsteilige Serie abschliesst, gehen wir daher noch einmal auf die Vergangenheit der massiven Kreditverluste in der Schweiz ein, welche die Hauptmotivation für die Anstrengungen in der Umgestaltung des Kreditmanagements darstellten. Wir zeigen auf, welche Risiken mit der neuen Methodik verhindert werden, welche nicht verhindert werden können und welche gar neu entstehen könnten.

Welche Probleme vermeidet die neue Methodik?

Die massiven Kreditverluste der frühen neunziger Jahre wurden zwar von nicht vorhersehbaren Ereignissen wie Rezession und Rückgang der Immobilienpreise ausgelöst. Dass diese Ereignisse eine solch starke Wirkung auf die Banken entfalten konnten, ist aber der Geschäftspolitik der Banken selbst zuzuschreiben. Ein grosser Teil der Verluste in der Vergangenheit ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass die gesamte Kreditpolitik branchenweit fehlerhaft definiert war. Das reine Volumendenken stellte Risiko- und Ertragsüberlegungen in den Hintergrund. Belehnrungsrichtlinien waren zu unscharf und der Idee der Risikostreuung wurde nicht genügend nachgelebt. Dazu kam eine bisweilen unklare Regelung der Verantwortlichkeit verbunden mit einem undurchsichtigen Prozess der Kreditbewilligung. Da die Risiken nicht oder nur ungenügend wahrgenommen wurden und das Pricing einheitlich war, wurde das Volumen zum Gradmesser des Erfolges.

Moderne Kreditrisikosysteme mit risikogerechten Preisen und der expliziten Umsetzung der Portfoliosichtweise verhindern eine solch blinde Ausdehnung des Kreditvolumens ohne ent-

¹ Manuel Ammann ist vollamtlicher Dozent für Finanzmarkttheorie an der Universität St. Gallen. Christian Schmid ist Mitglied der Direktion und Leiter Portfoliomanagement Kredite bei der St. Gallischen Kantonalbank. Patrick Wegmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Institut für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen.

sprechende Risikoabgeltung. Die Anreize für den Kreditsachbearbeiter werden nun über das risikoadjustierte Pricing jedes Einzelkredites gesteuert und weisen damit den ökonomisch richtigen Weg. Die moderne Methodik vereinheitlicht und standardisiert zudem den Prozess der Kreditvergabe und weist die Entscheidungskompetenzen ganz klar zu. So zwingt beispielsweise das mathematisch-statistische Bonitätsrating den Sachbearbeiter dazu, die Kreditdokumentation vollständig und für jeden Kunden nach denselben Kriterien zusammenzustellen.

Systematisch falsche Anreize, schlecht verteilte Kompetenzen und Kompetenzüberschreitungen werden somit durch die neue Methodik erschwert oder zumindest nicht mehr implizit belohnt. Zudem begünstigen moderne Kreditportfoliomanagement-Systeme die breite Diversifikation von Risiken. Allerdings sehen die meisten Systeme die Möglichkeit der manuellen Uebersteuerung des Systemoutputs durch berechtigte Stellen vor. Diese Möglichkeit bringt die unabdingbare Flexibilität für die Handhabung von Spezialfällen, stellt aber gleichzeitig wieder ein Risiko dar.

In der Vergangenheit lag ein weiteres Problem in der Kreditüberwachung. Erkennbare Frühwarnsignale wurden oft nicht oder zu spät wahrgenommen. Ausstiegsszenarien für einzelne Engagements fehlten teilweise ganz. Diese Mängel werden heute durch umfassende Frühwarnsysteme und rechtzeitige Übernahme fragwürdiger Positionen in Workout-Abteilungen zu beheben versucht.

Welche Fehlermöglichkeiten entstehen neu?

Die neue Kreditrisikomethodik ist von der Ausrichtung her geeignet, viele Fehler der Vergangenheit zu vermeiden. Gleichzeitig entstehen aber durch die grösseren instrumentellen und theoretischen Anforderungen neue mögliche Fehlerquellen, denen Beachtung geschenkt werden sollte. Beispielsweise ist die stärkere Systemgebundenheit in der Kredit- und Bonitätsanalyse auch mit Gefahren verbunden. Bereits jetzt sind im Kreditgeschäft Anzeichen einer gewissen Systemgläubigkeit auszumachen, die sich langfristig nachteilig auswirken könnte. Der Output gegenwärtiger Ratingsysteme und in noch stärkerem Ausmass der Output von Kreditportfoliomodellen ist mit recht grossen Unsicherheiten behaftet. Diese Unschärfe ist dem Benutzer oft nicht bewusst, weil eine vermeintlich präzise Zahl als Output erscheint.

Die heutige Datenlage im Kreditrisikobereich erlaubt es nicht, Ausfallwahrscheinlichkeiten mit hoher Präzision zu schätzen. Dieses Datenrisiko wird auf absehbare Zeit bestehen bleiben, da Ausfälle an sich seltene Ereignisse sind und somit sehr grosse Datenmengen voraussetzen. Aber auch bei zukünftig verbesserter Datenlage werden nicht alle Probleme gelöst sein. Ein Modellrisiko bei Kreditportfoliomodellen wird bestehen bleiben. Die unreflektierte Uebernahme von Modelloutputs ohne gebührende Berücksichtigung der Modell- und Datenunsicherheit stellt deshalb ein neues Risiko dar. Zudem stellt die neue Methodik insgesamt höhere Anforderungen an die im Kreditrisikomanagement tätigen Mitarbeiter einer Bank. Sie müssen mit den Modellen, die ihrem System zugrundeliegen, genügend vertraut sein, um den richtigen Einsatz sicherstellen zu können.

Das im Kreditrisikomanagement benutzte Instrumentarium hat in den letzten zehn Jahren eine starke Veränderung erfahren, weil erkannt worden ist, dass die alten Mittel in vieler Hinsicht unzulänglich waren. Es ist kaum anzunehmen, dass wir mit der neuen Methodik den problemfreien Raum betreten. Auch das neue System erzeugt wieder ein Umfeld von Anreizen und Kulturen, die Fehlentwicklungen ermöglichen oder gar begünstigen. Wir können sogar davon ausgehen, dass in zehn oder fünfzehn Jahren Fehlentwicklungen festgestellt werden, die durch die heutige state-of-the-art Methodik im Kreditgeschäft verursacht worden sind. Dass dies kein Argument ist gegen den Einsatz der nach heutigem Wissen besten Methodik, ist offensichtlich. Die Herausforderung besteht darin, mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig zu erfassen und rechtzeitig zu korrigieren.

Fehler jenseits der Systeme: Risikokultur und operationelle Risiken

Viele Fehler und Verluste entstehen jedoch nicht aus mangelhafter Modellbildung oder Unwissenheit, sondern aus Handlungen wider besseres Wissen und bewusster Verletzung von Richtlinien und Vorschriften. Die Ursache der Fehler sind dann teils dramatische, im Rückblick unbegreifliche Versäumnisse von Menschen und nicht etwa von Systemen. Um das Zustandekommen solcher Krisen und Tragödien zu verstehen, muss man die unternehmensspezifische Risikokultur und das dadurch begründete Entstehen operationeller Risiken genauer analysieren. Im folgenden gehen wir anhand der beiden Beispiele des Reaktorunglücks von Tschernobyl und des Zusammenbruchs der Barings-Bank kurz auf die Ursachen von Katastrophen ein.

Im Falle von Tschernobyl führte eine Kaskade von Fehleinschätzungen und wiederholter Missachtung von Sicherheitsvorschriften im Rahmen eines Experimentes zum verheerenden Unfall. Ein Testprogramm im Vorfeld der jährlichen Wartung sollte der Verbesserung der Sicherheitseinrichtung dienen. Einem ersten Fehler, der Reduktion der Leistung des Reaktors weit unter das vorgeschriebene Niveau, folgte eine Reihe weiterer Fehler, die allesamt darauf beruhten, dass nicht alle Nebenwirkungen von ausgeführten Manipulationen in Betracht gezogen wurden und bis zum Schluss der Irrtum vorherrschte, mit geeignet erscheinenden, wenn auch offiziell unerlaubten Methoden den Reaktor wieder in den stabilen Bereich bringen zu können. Ähnlich verlief der Fall Leeson. Anfänglich kleinen, im berücksichtigten Unterkonto 88888 versteckten Verlusten aus Fehlern folgten Transaktionen, die zum Ziel hatten, diese Verluste auszugleichen. Dies funktionierte zwar mehrmals, ähnlich einer Verdoppelungsstrategie im Roulette-Spiel, führte aber im Endeffekt zum Kollaps der traditionsreichen Barings-Bank.

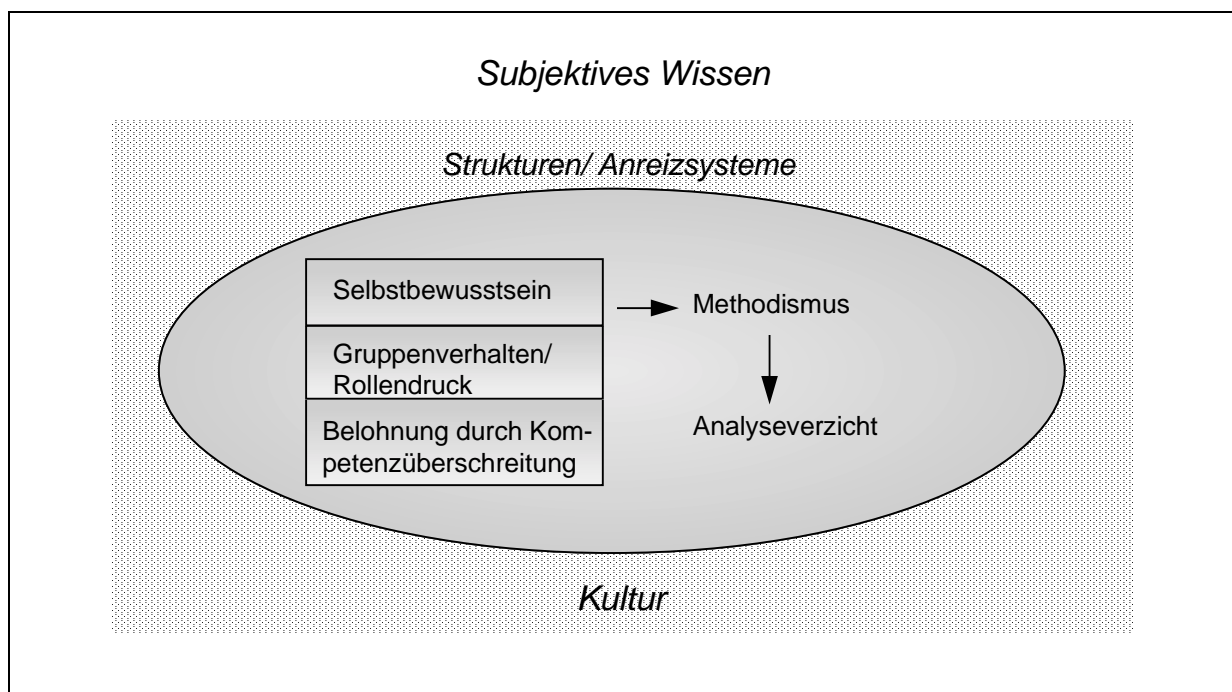


Abbildung 1: Ursachen von Katastrophen

Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein

Betrachtet man die Menschen, die Katastrophen herbeigeführt haben, so handelt es sich oftmals um hochangesehene Fachleute. In Tschernobyl hatte das Team gerade eine hohe

Auszeichnung für seine Arbeit gewonnen. Nick Leeson seinerseits war mit seinen 28 Jahren General Manager und verdiente zeitweise fünfzig Prozent des Gesamtgewinnes der Barings-Gruppe. Wohl gerade diese Selbstsicherheit war mitverantwortlich für die Unfälle. Man verlor die Fähigkeit, über die Risiken des eigenen Handelns nachzudenken und glaubte in krasser Selbstüberschätzung, selbst gefährliche Situationen jederzeit im Griff zu haben.

Verletzung von Sicherheitsvorschriften

Sowohl das Team in Tschernobyl wie auch Nick Leeson haben in hohem Ausmass bewusst Sicherheitsvorschriften verletzt. Beigetragen zu den Katastrophen hat dabei insbesondere, dass die Verletzungen der Sicherheitsvorschriften keineswegs zum ersten Mal riskiert wurden, sondern - ohne Folgen - schon oft vorher durchexerziert worden waren. Das Problem war, dass Verletzungen von Sicherheitsvorschriften sich zu lohnen schienen. Nick Leeson konnte höhere Gewinne ausweisen und damit höhere Prämien kassieren. Die unmittelbare Folge der Verletzung von Sicherheitsvorschriften ist damit zunächst nur, dass man die Behinderungen durch die Vorschriften los ist und freier agieren kann. Die positiven Folgen der Verletzung von Sicherheitsvorschriften führen dazu, dass ein Anreiz zur wiederholten Uebertretung geschaffen wird und sich damit die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Vorschriften in immer drastischerem Ausmass übertreten werden.

Gruppenverhalten und Rollendruck

Gruppenverhalten führt zu Verantwortungsdiffusion und somit zu einem riskanteren Verhalten der Gruppe als des einzelnen Mitglieds. In Tschernobyl verhinderten Elemente von Gruppendenken und Konformitätsdruck, dass Einzelne das Unglück noch verhindert hätten. Nick Leeson deckte seine Mitarbeiter bei Fehlern und hielt dank der dadurch entstandenen immensen Loyalität in Singapur sämtliche Fäden in der Hand. Gleichzeitig sorgte er für Gewinne der ganzen Bank und damit für hohe Bonuszahlungen für die Bankführung. Seine Rolle wurde also durch Erwartungen einerseits, durch seinen Erfolg andererseits so weit gefestigt, dass er nicht mehr so leicht aus dieser ausbrechen konnte.

Anreizsysteme und Strukturen

Um Katastrophen überhaupt zu ermöglichen, müssen entsprechende Anreizsysteme wirken und Organisationsstrukturen versagen. Im Fall von Nick Leeson war das ganze Anreizsystem auf die Erzeugung von Gewinnen ausgerichtet, ohne dass dem Risiko gebührende Beachtung geschenkt oder die scheinbar spielend leicht generierten Gewinne hinterfragt worden wären. Hätte Nick Leesons Strategie funktioniert, wäre er ein Held gewesen. Mängel in der Kontrollorganisation waren eine weitere Voraussetzung für die Kalamität im Hause Baring. So war Nick Leeson in Singapur sowohl für die Abwicklung des Handels wie auch für die Leitung des Back Office zuständig und hatte gleichzeitig an vier Vorgesetzte zu berichten, so dass letztlich niemand in der Bankführung sich verantwortlich fühlte.

Subjektive Wirklichkeit

Auch wenn die Strukturen mangelhaft sind und das Eintreten von Unfällen fördern, wären in den meisten Katastrophenfällen Warnsignale vorhanden gewesen, welche die sich anbahnende Katastrophe frühzeitig angekündigt hätten, auf die jedoch nicht reagiert wurde. Man fragt sich, weshalb die Verantwortlichen der Barings-Bank und die Schichtführer in Tschernobyl den Ernst der Lage nicht richtig erkannt haben.

Die neueren Forschungsrichtungen in der Organisationspsychologie nehmen davon Abstand, dass Wissen etwas objektiv vorgegebenes ist. Die Welt ist nicht einfach objektiv erfassbar, sondern vom Beobachter abhängig und wird in der sozialen Interaktion subjektiv geschaffen. Barings hatte mit Nick Leeson sehr positive Erfahrungen gemacht, ausgedrückt durch die seit Jahren stark steigenden Gewinne. Singapur wurde zum wichtigen Profit-Center und man interpretierte die Zahlen von dort immer mehr dahingehend, dass es - wie es Peter Barings im September 1993 in einer Unterredung mit der Bank of England nannte -

„eigentlich gar nicht so schwierig ist, im Wertpapierhandel Geld zu verdienen“. Nick Leeson wurde in der subjektiven Wirklichkeit der Barings-Verantwortlichen als eine Art unversiegbarer Geldautomat betrachtet. Als nun Warnsignale eintrafen, stimmten diese nicht mehr mit der eigenen Wirklichkeit überein. In einer solchen Situation neigt der Mensch dazu, sich an Informationen festzuhalten, welche die bestehende Wirklichkeit bestätigen und andere Informationen, die zu einer Veränderung des Wissens führen würden zu ignorieren. Dadurch entsteht in Unternehmen mit der Zeit eine gemeinsame Wirklichkeit, die so starr ist, dass trotz eindeutig anderslautender Warnsignale die bestehende Überzeugung nicht aufgegeben wird. Dies alles führt zu einer extremen Starrheit bestehenden Wissens.

Und im Kreditgeschäft?

Auch das Kreditgeschäft ist den oben genannten Ursachen von Katastrophen ausgesetzt. Man denke etwa an die Rigidität des subjektiven Wissens während des reinen Volumendens oder an die Kultur, die Anreizsysteme und Organisationsstrukturen, die in dieser Periode auf den Kreditsachbearbeiter wirkten. Man denke auch an das Selbstbewusstsein der im Kreditgeschäft Tätigen und daran, dass Kompetenzüberschreitungen implizit belohnt wurden. Man wird aus heutiger Sicht viele Erklärungen dafür finden, warum Belehnrungsrichtlinien permanent missachtet, Kreditdossiers unreflektiert übernommen und Warnsignale nicht genügend früh aufgedeckt wurden.

Lehren aus den Verlusten im Kreditgeschäft zu ziehen, heisst nicht nur, nüchtern zu analysieren, was falsch gelaufen ist und entsprechende Korrekturmassnahmen zu ergreifen. Es heisst vielmehr auch, dass man akzeptieren muss, dass der Risikofaktor Mensch selbst mit dem besten System nie ausgeschaltet sein wird. Wenn wir heute im Kreditgeschäft von einem Paradigmenwechsel sprechen, dann muss man sich bewusst sein, dass wir einmal mehr ein subjektives Wissen aufgebaut haben. Auch heute glauben wir erneut, das „Richtige“ zu tun. Wir treiben wiederum ein ganzes System mit all seinen Kulturen und Anreizsystemen in eine ganz bestimmte Richtung, einfach in eine andere als vor 15 Jahren.

Fazit

Wir haben in den letzten fünf Ausgaben der Schweizer Bank Elemente aus Methodik und Instrumentarium eines modernen Kreditrisikomanagements vorgestellt. Zum heutigen Zeitpunkt scheint es für eine Bank nahezu keine Gründe zu geben, nicht in derartige Instrumentarien zu investieren. Das Management muss jedoch versuchen, die heute bereits zu beobachtenden Ansätze einer einsetzenden Rigidität dieses neuen Wissens zu mildern, Branchen- und Firmenkulturen im Auge zu behalten und Anreizsysteme mit Vorsicht einzusetzen. Es gilt, permanent den ganzen Prozess im Auge zu behalten, der den Menschen in der Vergangenheit zum Risikofaktor machte und ihn auch in Zukunft zum Risikofaktor machen wird.