

Risikomanagement

Steuern ohne zu messen?

von Dr. Johann-Rudolf Flesch

Die Finanzkrise hat eins gezeigt: Bankbetriebswirte müssen wie Naturwissenschaftler angesetzte Prämissen ihrer Modelle, etwa zur Risikomessung, stärker kritisch hinterfragen. Vorschläge sind zahlreich. Doch wohin der Messweg nach der Krise führt, muss sich noch zeigen.



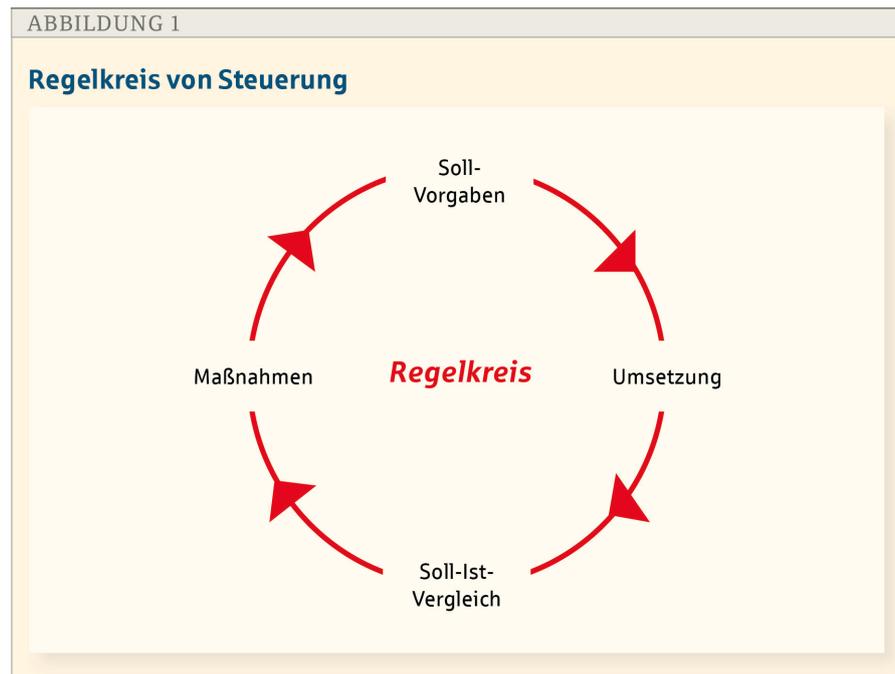
Durch falsche Steuerung können Bankmanager ihr Institut schnell vom richtigen Kurs abbringen. (fotolia)

In den vergangenen Jahren war im Rahmen der Aufarbeitung der Finanzkrise des Öfteren das Argument zu hören, dass die ökonometrischen Modelle der Volkswirte, die mathematisch-statistischen Verfahren der Risikomanager und vor allem die zahlenbasierten Systeme zur Unternehmenssteuerung versagt hätten. Das erinnert an die Diskussionen, die auch in krisenfreien Zeiten immer wieder geführt werden: Auch das ausgefeilte Unternehmenssteuerungssystem mancher Firma XY konnte diese nicht vor dem Ruin retten.

In der Kreditwirtschaft ist nach der Finanzkrise und dem Zusammenbruch zahlreicher europäischer Institute argumentiert worden, dass die Banken über lange Jahre keineswegs umsonst, sondern sogar vergebens sophistische Methoden der Banksteuerung und vor allem der Risikosteuerung entwickelt hätten, weil diese kaum ein Institut vor den negativen Auswirkungen der Krise bewahrt hätten. Manche Stimmen fordern nun vor dem Hintergrund der immer mehr ins Detail und in mathematisch-methodische gehende aufsichtsrechtliche Vorschriften als Konsequenz, wieder mehr zum Einsatz des gesunden Menschenverstands¹ zurückzukehren.

Dabei soll verstärkt wieder auf den „Normalverstand“, das Urteilsvermögen, das nicht durch Lehrmeinungen oder Vorurteile getrübt wird, sowie einen empirisch arbeitenden Verstand, der konkrete, anschauliche Urteile auf Basis alltäglicher (Lebens-)Erfahrung fällt und eher auf praktische Anwendung ausgerichtet ist als auf abstrakte Theorie, gesetzt werden. Der Beitrag unterzieht die obigen Kritikpunkte und alternativen Meinungen einer zusammenfassenden Beurteilung, wobei vor allem auf das Prinzip der „Einfachheit“ von Methoden eingegangen wird.

Steuern richtig verstehen



(BBL)

Das Prinzip „Steuern“ lässt sich an einem Beispiel außerhalb des Bankbereichs sehr gut verdeutlichen: In einem Gasthaus soll in einem großen Speiseraum für die Gäste durch eine Klimaanlage ein „Wohlfühlklima“ erzeugt werden. Welche Probleme sind dabei zu beachten und welche Analogie ergibt sich daraus für die Banksteuerung? Dazu sind eingangs einige Grundfragen zu stellen und zu beantworten.

1. Was soll gesteuert werden?

Im Beispiel muss darüber nachgedacht werden, was „Wohlfühlen“ bedeutet. Ein Versuch dazu ist, sich auf die drei Größen „Lufttemperatur“, „Luftfeuchtigkeit“ und „Luftzug“ zu beschränken. Wenn sich herausstellt, dass weitere wesentliche Größen das „Wohlfühlen“ beeinflussen (etwa die Temperatur der Wände oder die Anordnung der Tische), kann die modernste Klimaanlage nicht helfen.

Übertragen auf die Bank bedeutet dies, das allgemein formulierte Ziel „Erfolg der Bank“ in operationelle Zielgrößen der Steuerung umzusetzen. Wer hier kurz- oder mittelfristig ausschließlich Kennzahlen der GuV optimiert, kann den langfristigen Erfolg nicht sicherstellen. Zu oft wurden kurzfristig gute Bilanzkennzahlen mit negativen Wirkungen in der Zukunft erkaufte. Trotz eines sehr guten Steuerungssystems kam manche Bank in Schwierigkeiten, weil die falschen Zielgrößen optimiert worden sind. Anders ausgedrückt: Steuerung ersetzt nicht wohlausgewogene, langfristige strategische Zielsetzungen.

Um den Erfolg beim Kunden beurteilen zu können, ist es notwendig, die Barwertmethode zu verwenden, weil sonst frühere Erfolge mit späteren Erfolgen vermischt werden (es wird ja auch immer die aktuelle Temperatur, nicht die Durchschnittstemperatur des vorangegangenen Jahres gesteuert). Analog ist zur Steuerung der Vermögensanlage und des Risikos die Kenngröße „Performance“ basierend auf Vermögenswerten (nicht bilanziellen Kurswerten) unerlässlich.

2. Welche Zielgrößen werden angestrebt?

Wer die Temperatur steuern will, muss eine Zieltemperatur vorgeben. Diese kann 18, aber auch 24 Grad sein. In beiden Fällen wird sich „Wohlfühlen“ nicht einstellen. In der Bank bedeutet das, angemessene Zielvorgaben zu haben. Weder eine Unter- noch eine Überforderung führt zum Erfolg. Wenn heute eine Bank mit hohem Marktanteil ein Wachstum von deutlich mehr als dem des allgemeinen Wirtschaftswachstums anstrebt, postuliert sie gleichzeitig, dass andere deutlich langsamer wachsen oder sogar schrumpfen. Ist das – bei allem Selbstbewusstsein – realistisch oder zeugt es eher von Selbstüberschätzung?

3. Sind die Zielgrößen sorgsam aufeinander abgestimmt?

Bei höherer Temperatur mag eine höhere Luftbewegung bis zu einem bestimmten Grad angenehm sein, bei niedrigerer Temperatur ist sie sehr störend. Das Ziel „hohe Erträge“ durch ein hohes Risiko zu erkaufen, ist langfristig kontraproduktiv, weil der Risikofall mit Sicherheit irgendwann eintritt. Das Risiko muss somit begrenzt werden, denn der erwartete Ertrag hängt davon ab. Dieses wechselseitige Spiel gilt für viele Bereiche von Banken und Sparkassen. Wer hier Lücken zulässt, darf nicht verwundert sein, wenn das Risiko an der „falschen“ Stelle zuschlägt (etwa bei für „sicher“ gehaltenen Staatsanleihen).

4. Wird richtig gemessen?

Wird in einem Gastraum nur nach den Reglern an der Heizung „gesteuert“, wird die Temperatur im Raum davon mehr oder minder abweichen. Noch extremer wäre es, an einem Regler, der auf Fahrenheit ausgerichtet ist, Grad Celsius einzustellen.² Auch sollte der Wirt bei einem öffentlich im Gastraum einsehbaren Thermometer die Temperatur nicht verstellen können, um den Gästen etwas vorzuspiegeln. Hier muss leider wieder auf die externe Rechnungslegung eingegangen werden: Diese ist für die Steuerung ungeeignet, weil es hohe Bewertungsspielräume sowie Möglichkeiten zur „Reservebildung“ und deren Auflösung gibt. Das wäre so, als ob man die Temperatur des Vortrags mit der von heute verrechnen könnte. Dass in der Vergangenheit auch bewusst durch Auslagerung in Schattenbanken oder – auch von Mitarbeitern intern – getäuscht wurde, soll hier nur ergänzend erwähnt werden.

5. Wird genau genug gemessen?

Bei der Temperatur reicht sicherlich eine Genauigkeit von 0,5 Grad. Jede genauere Messung und Aussteuerung bedeutet einen unverhältnismäßig großen Aufwand ohne Mehrnutzen. Viele Bestrebungen in der Wissenschaft, aber auch in der Aufsicht, setzen nach Meinung des Autos unnötig strenge Anforderungen. Es ist zur Manie geworden, einerseits alle möglichen Messgrößen zu hinterfragen (z. B. die Diskussion um Value-at-Risk oder Conditional Value-at-Risk), die Berechnungen zu testen (z. B. Differenzen bei der Quantilberechnung in Excel und der exakten Quantildefinition) oder eine Unmenge von Anforderungen an weitere Risikogrößen und deren Berechnung zu setzen.³

6. Werden Konsequenzen aus der Messung gezogen?

Stellen wir uns ein Gasthaus vor, in dem die Temperatur unter 18 Grad sinkt, der Wirt aber nicht heizt, weil nur wenige Gäste da sind. Bald werden es noch weniger Gäste sein. Analog verhält sich die Führung einer Bank, deren Risikowerte von der Zielsetzung abweichen, die aber nach dem Motto „es wird schon gut gehen“ die Bank nicht entsprechend aussteuert. Gleiches gilt für alle Bereiche der Bank. Messen ohne konsequentes Handeln bei Zielabweichungen ist sinnlos.

7. Führen die Maßnahmen zur Zielerreichung?

Wenn es zu kalt ist, sollte man heizen. Oft wurde aber das Gegenteil getan. Es sind wenige Gäste da (weil es zu kalt ist), das Gasthaus verdient zu wenig und muss sparen. Die Temperatur wird noch weiter abgesenkt. Ähnlich verhält sich eine Bank, die wegen zu hohen Risikos oder eines schwachen Kundengeschäfts Verluste hinnehmen musste und nun noch höhere Risiken eingeht, um „die Verluste wieder auszugleichen“.

8. Reichen die Maßnahmen aus?

Bei sehr starken Schwankungen der Außentemperatur (etwa einem plötzlichem Kälteeinbruch) kann es vorkommen, dass die „normale“ Heizung zu schwach ist. Hier ist es hilfreich, wenn dann kurzfristig ein Zusatzofen angefeuert werden kann. Analog können die „regulären“ Steuerungsfähigkeiten der Bank in extremen Situationen nicht ausreichen. Der „Stresstest“ der EZB simuliert etwa derartige Fälle und prüft, ob der „Zusatzofen“ Eigenkapital ausreichend vorhanden ist. Aus Sicht des Autors wäre es aber nicht zielführend, die Risikokennzahlen bereits auf diese Extremfälle abzustellen. Im Gasthaus wäre das eine überdimensionierte Klimaanlage, die im Extremfall doch nicht funktioniert, weil der Strom ausfällt (bzw. die Risikoversicherungen nicht mehr bezahlbar sind).

9. Führen die Maßnahmen zum eigentlich angestrebten Ziel?

Es kann durchaus vorkommen, dass die gesetzten Ziele für Lufttemperatur, Luftfeuchte und Luftbewegung erreicht wurden, die Gäste sich aber dennoch nicht wohlfühlen. Dann müssen die obigen Schritte beginnend mit 1. erneut durchgeführt werden. Das gilt für ein Gasthaus ebenso wie für eine Bank oder Sparkasse. Es muss also im Sinne eines Regelkreises gearbeitet werden: Der Erfolg der Maßnahmenumsetzung kann nur festgestellt werden bzw. Schlussfolgerungen aus Abweichungen lassen sich nur ziehen, wenn auf jeder Steuerungsebene ein Soll-Ist-Vergleich installiert und der Steuerungskreislauf oder Regelkreis der Steuerung geschlossen ist, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

Sicherstellen eines Steuerungsprozesses



Falsche Messergebnisse können Steuerung teuer machen. (Paul Wip/pixelio)

Der zu installierende Steuerungsprozess muss sicherstellen, dass auf jeder Ebene eine Planung durch das Setzen von Ziel/Soll-Werten, ein Monitoring der durchzuführenden Maßnahmen und Tätigkeiten sowie ein Abgleich der Soll/Ist-Werte – also ein Messen – mit handlungsorientierter Kommentierung vorgenommen wird. Eine Bank, in der

sich trotz eines ausgefeilten Steuerungssystems der Erfolg nicht einstellt, muss alle Schritte der Steuerung überdenken und nicht einfach versuchen, auf alten Wegen fortzufahren. Der Autor ist der Überzeugung, dass für viele Institute der Weg der Vereinfachung des gesamten Geschäfts notwendig ist. Ein derartiger grundlegender Umbruch verlangt den Mut, wirkliche Veränderungen anzugehen.

Um eine Unternehmensteuerung im wohlverstandenen, oben definierten Sinn sicherzustellen, ist in den meisten Instituten eine eigene Unternehmenseinheit Controlling installiert. Damit wird Controlling nicht als „Kontroll“-teil des Steuerungsprozesses oder des operativen Jahresbudgetierungs- und Reportingprozesses verstanden. Gemäß dieses Ansatzes hat der Controller die Verantwortung für:

- > Anwendung adäquater „State of the Art“-Methoden
- > Durchführung des Steuerungsprozesses
- > Schaffung von Transparenz über alle steuerungsrelevanten Informationen sowie Formulierung handlungsorientierter Empfehlungen.

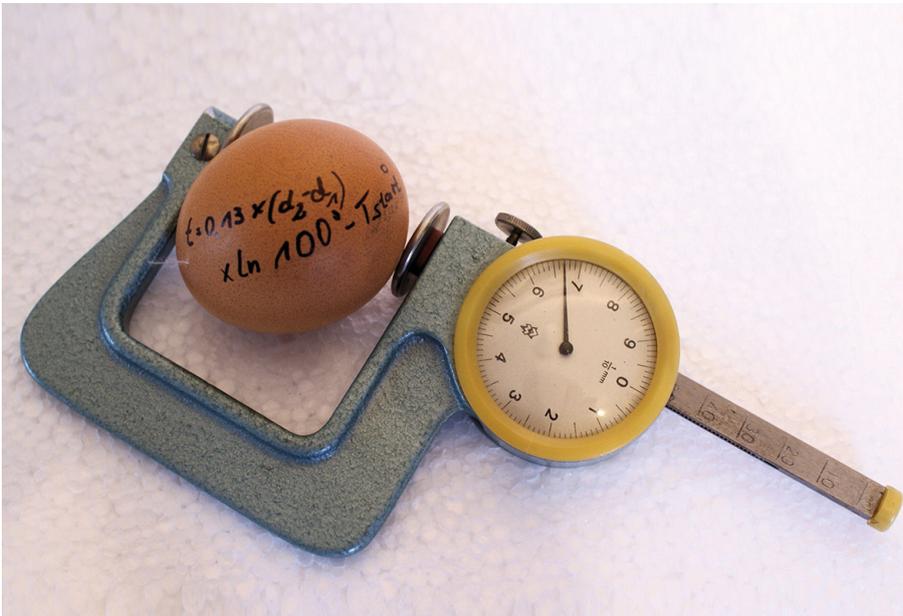
Aus diesen drei Funktionen leitet sich auch die Aufgabenabgrenzung zwischen Steuerung/ Controlling und Management einfach und klar ab. Das Management hat Ergebnisverantwortung, Steuerung/Controlling hat Methoden, Steuerungsprozess- und Transparenzverantwortung. Eine Vermischung dieser Aufgaben führt zu Brüchen im Steuerungsprozess, gefährdet seine Effektivität und kann letztendlich zu signifikanten Fehlsteuerungen führen. Damit wird klar, dass Steuern das Messen der zu steuernden Größe und einen kontinuierlichen Vergleich mit dem gewünschten Wert bedeutet und somit zum Herbeiführen einer gewünschten Entwicklung unentbehrlich ist.

Leitbild des Wissensfortschritts

Um das Thema weiter einzugrenzen, sei ein Beispiel erlaubt, das vielleicht der eine oder andere Leser in seiner eigenen Schulzeit erlebt hat: Der Studienrat hatte ein Ei mitgebracht und forderte die Schüler auf, die Oberfläche dieses Eies zu schätzen. Es sollte zunächst ein Quadrat auf ein Blatt Papier in der Größe gezeichnet werden, wodurch die Oberfläche des Eies geschätzt werden soll. Anschließend wurde ein großes „Brain-Storming“ gestartet, in die Schüler sich verschiedene Methoden ausdenken sollten, mit denen man die Fläche bestimmen konnte. Was zeigt dieses Beispiel:

1. Der sogenannte „gesunde Menschenverstand“ schätzt die Oberfläche völlig falsch und jeder Schüler lag mal mit zu großer, mal mit zu kleiner Fläche deutlich daneben.
2. Schon als Schüler hat man den Leitsatz jeder Wissenschaft verstanden: „Messen, was messbar ist – und messbar machen, was nicht messbar ist“ (Galileo Galilei).

Situation in der Unternehmenssteuerung



*Naturwissenschaftler haben Betriebswirten mitunter Methodenwissen voraus: Mathematik- und Physiklehrer „traktieren“ Schüler schon mal mit Ei-Experimenten.
(Karl-Heinz Laube/pixelio)*

Die große Frage, die mit Ausbruch der Finanzkrise vermehrt gestellt worden ist und bis heute Wissenschaft, Bankmanagement, Berater von Banken und Sparkassen beschäftigt, lautet, ob das Programm der Naturwissenschaften auch in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und damit letztlich auch der Bankbetriebslehre Erfolg versprechend ist. Denn im Gegensatz zur Messung der Oberfläche des Eies in der Physikstunde treten in den Sozialwissenschaften viele Probleme auf, die ernsthaft zur Überlegen sind:

- › Manche werden gar nicht messen wollen: Wer als Spielsüchtiger mit Selbstüberschätzung nicht einsehen will, dass das Risiko in bestimmten Grenzen gehalten werden muss, wird nie die Messung des Risikos akzeptieren. Er glaubt ja „mit gesundem Menschenverstand“ daran, dass es zumindest jetzt noch nicht eintritt. Er wird zu seinem Schutz behaupten, das Risiko sei gar nicht vernünftig messbar, weil „jeder Fall anders zu beurteilen ist“. Allerdings müssen sich auch diejenigen im Bankmanagement von der Wunschvorstellung verabschieden, dass ihnen eine Zahl präsentiert wird, die ohne weitere Kenntnis über ihr Zustandekommen im Entscheidungsprozess eingesetzt werden kann.
- › Oft wissen wir gar nicht, was wir messen sollen und welche Messung uns bei unseren Entscheidungen mehr hilft: Diejenigen, die Bilanzen gerne „gestalten“, werden den Risikobegriff lieber an der Bilanz und GuV festmachen. Wobei auch dieses vermeintlich „sichere Messen“ viele Unwägbarkeiten enthält – auch wenn diese nicht als Modellrisiken bezeichnet werden, sondern als Regelungsunsicherheit „daherkommt“. So wird im Rahmen der Buchführungsvorschriften nicht nur darüber diskutiert, wie einzelne Positionen zu bewerten sind. Es besteht sogar Uneinigkeit darüber, was genau erfasst und gemessen werden soll.
- › Ein Beispiel: Als Banken in der Finanzkrise hohe Verluste durch gehaltene Wertpapiere drohten, haben die hinter den internationalen Rechnungslegungsstandards stehenden Gremien unter großem Druck und in aller Eile beschlossen, dass unter bestimmten Bedingungen gewisse Wertpapiere nicht mehr zum Marktpreis bewertet werden mussten. Dadurch konnten die Verluste in den Bankabschlüssen reduziert werden. Die effektive wirtschaftliche Lage der Unternehmen hat sich aber durch diesen Eingriff in der Buchhaltung nicht verändert. Wer somit in den wirklichen Vermögenswerten denkt, für den ist ein Risikobegriff auf Basis der Performance richtig.

- › Es gibt endlosen Streit darüber, wie bestimmte Begriffe in Maßgrößen umzusetzen sind: Das im Bankwesen so wichtige „Risiko“ kann in unterschiedlichster Weise verstanden und entsprechend definiert werden. So sind etwa gerade auf der Entscheidungsebene oftmals erstaunliche Unsicherheiten über die Aussage eingesetzter Kennzahlen zu beobachten. Im Rahmen der Ertrag/Risiko-Steuerung ist der Erwartungswert eine wichtige Größe. Oft wird angenommen, dass ein höherer Erwartungswert zumindest „langfristig“ ein besseres Ergebnis bringen wird als eine Anlage mit geringerem Erwartungswert. Es lässt sich aber nachweisen, dass das keineswegs der Fall sein muss. So kann es durchaus vorkommen, dass die Anlageform mit dem höheren Erwartungswert das niedrigere Summenergebnis liefert. Im Beispiel einer Mischung aus „10 Prozent eines Aktienindex“ und „90 Prozent Gleitend zehn Jahre“ im Vergleich zu „100 Prozent Gleitend zehn Jahre“ ist diese Wahrscheinlichkeit nach zehn Jahren rund 25 Prozent, nach 30 Jahren immer noch 13 Prozent.
- › Selbst wenn man sich schon weitgehend einig ist, dass es bei Banken um ein Risikomaß gehen muss, welches aussagt, dass mit vorgegebener Wahrscheinlichkeit ein bestimmter Verlust nicht überschritten werden darf, gibt es noch vielfältige Diskussionen um die konkrete Festsetzung. Zu erinnern ist hier an die Kontroverse „Value-at-Risk“ gegen „Conditional Value-at-Risk“. Hier ist vieles an den Haaren der Theorie herbeigezogen und dient nur der Profilierung der Beteiligten. Einfachheit sollte – wenn sie ausreichend informiert – Trumpf sein.
- › Wenn man sich dann darauf verständigen kann, dass der Value-at-Risk ein aussagekräftiges und für Entscheidungen brauchbares und einfaches Risikomaß darstellt, fängt das Problem erst richtig an: Was beim Ei die Oberfläche ist und dass Quadratzentimeter ein Maß für die Oberfläche ist, ist klar. Wie aber soll die Messung konkret vor sich gehen?
- › Letztlich ist das Bestimmen des Value-at-Risk eine Prognose, und sie muss sich aus einem auf einer formulierten Hypothese formulierten Modell ergeben, was wiederum mit sinnvollen Tests auf seine „Treffericherheit“ zu prüfen ist. Außerdem sollten die verwendeten Modelle immer einfach sein, aber die tatsächlichen Zusammenhänge auch nicht zu stark vereinfachen und die Realität noch zutreffend abbilden. Wie das Auftreten außerordentlich hoher Verluste gezeigt hat, gibt es an dieser Stelle offensichtlich große Defizite.

Gerade im letzten Punkt ist in der Bankbetriebslehre insbesondere bei der Risikomessung noch viel zu tun. Die eingangs gestellten Fragen sind natürlich auch zu beantworten, wenn behauptet wird, man messe nicht mit einer zweifelhaften Methode, sondern mit dem „gesunden Menschenverstand“.

Fazit und Ausblick

Mathematiker und Physiker müssen in ihrer Ausbildung ebenso wie Bankbetriebswirte lernen, angesetzte Prämissen ihrer Modelle kritisch zu hinterfragen. Blindes Vertrauen in Modelle ohne Kenntnis der Anwendbarkeit und Zuverlässigkeit ist der Anfang vom Untergang. Nun lässt sich sicherlich argumentieren und anhand vieler Beispiele zeigen, dass die derzeit eingesetzte Finanzmathematik für die Analyse von Marktpreisrisiken noch nicht ausreicht. Das darf aber nicht zu einer Kapitulation vor den aufgezeigten Schwierigkeiten sowie der Rückkehr der Bankbetriebslehre zu einer Sammlung von Fällen führen, die im Nachhinein so interpretiert werden, dass die Methode des gesunden Menschenverstands passt. Auch wenn die Meinung vertreten werden kann, dass Komplexitätsreduktion in vielen Geschäftsbereichen von Banken und Sparkassen notwendig ist, so bleibt das Bekenntnis zur bestmöglichen Messung der Risiken unumstößlich.

Aber nicht nur aus der Kritik an den Risikomessmethoden in Banken und Sparkassen müssen die richtigen Schlüsse für die Banksteuerung gezogen werden, sondern auch für die anderen Bausteine einer effektiven und effizienten Banksteuerung sind viele Fragen zu beantworten. Diese Inhalte sind weniger durch die Krise infrage gestellt worden, sondern hier stößt die Aufsicht Diskussionen an. Zum Teil werden diese Fragen in der deutschen Bankenbranche seit Jahren diskutiert, dennoch haben sich noch

24.11.14

immer keine Standards entwickelt: Welchen Stellenwert muss man einer wertorientierten/vermögensbasierten Steuerung beimessen, wenn doch letztlich der juristische Jahresabschluss die dominierende Informationsgröße ist? Reicht nicht eine Steuerung dieser Größe aus? Damit könnte Messen mit komplizierten Methoden vermieden werden, wenn keine Einigkeit darüber besteht, wie der „Wahrheitsgehalt“ der Messgrößen „Elastizitäten“, „Duration“, „strukturkongruente Bewertung“, „barwertbasierte Neugeschäftssteuerung“, „Performancerechnung in den Asset-Klassen“ zu beurteilen ist.

Es sollte vielmehr die Forschung in Theorie und Praxis intensiviert werden und endlich eine Einigung auf einheitliche Standards erfolgen, ehe diese von der Aufsicht verordnet werden. Begangene Fehler müssen dazu genutzt werden, Methoden zu verbessern. Kritische Aufseher sollten Missbrauch und „Hinbiegen“ von Methoden erkennen und unterbinden. Zwar darf man den Maßgrößen nicht blind vertrauen, aber es darf auch nicht die Meinung vertreten werden, sie seien „nur für die Aufsicht“. Eines sollten wir auf keinen Fall tun: ohne den Versuch der möglichst guten Messung unserem angeblich so gesunden Menschenverstand blind vertrauen.

Autor

Dr. Johann Rudolf Flesch ist Partner der Die-Einfache-Bank-Beratungsgesellschaft mbH in Hannover.

¹ Singer, J., Value at Risk oder MgM-Methode – Ein Zwischenruf. Zeitschrift für das Gesamte Kreditwesen. Heft 22/2013, S.1154.

² Die Nasa hat auf diese Weise eine Marssonde verloren, weil ein Zulieferer in Meilen und Zoll, statt in Metern gerechnet hat – eigentlich kaum zu glauben.

³ Wegner, Olaf/Sievi, Christian; Die Verfahren der Sparkassen bewähren sich in Theorie und Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 07/2010, S. 392 ff.