

Software

Management von Kreditrisiken in kleineren Banken

Lars Burkhardt, Lars Holzgraefe

Kreditinstitute jeglicher Größe stehen vor der Aufgabe ein Kreditrisikomanagementsystem aufzubauen und einzusetzen. Das Beispiel der NL Bank Volks- und Raiffeisenbank Finsterwalde zeigt, wie auch kleinere Institute sich dieser Aufgabe stellen.

Mit der Bedeutung des Managements von Kreditrisiken wachsen auch die daran gestellten Anforderungen. Lag im letzten Jahrzehnt der zentrale Fokus von Wissenschaft und Bankenaufsicht auf der Steuerung der Marktpreis- und Zinsänderungsrisiken, so verschiebt sich die Aufmerksamkeit zunehmend in den Bereich der Kreditrisiken. Nicht nur das Basel II Abkommen, die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK) oder die verbandsseitig neu entwickelten, durch die Banken umzusetzenden Controllingsysteme, stellen die Kreditwirtschaft vor neue Erfordernisse. Auch die Entwicklung des Kreditgeschäfts in der Praxis erfordert ein Umdenken im Controlling:

- > In Zeiten sinkender Margen verstärkt sich die Gefahr, erwartete Ausfälle nicht mehr durch Risikoprämien vereinnahmen zu können. Hier ist dringend erforderlich, risikoadjustierte Konditionen im ausfallgefährdeten Geschäft zu ermitteln und in die Deckungsbeitragskalkulation einzubinden.
- > Durch eine dauerhaft unzureichende gesamtwirtschaftliche Entwicklung kann die Anzahl von Insolvenzen zumindest auf einem hohen Niveau stagnieren, mit der Gefahr von nicht unerheblichen Verlusten durch Ausfälle von Kreditnehmern. Um das Fortbestehen einer Bank sicherzustellen, ist das Eigenkapital an die tatsächlichen Risiken des Bankportfolios anzupassen.

Der Aufbau einer eigenen Abteilung nur für die Steuerung von Kreditrisiken lässt sich in den meisten kleineren Kreditinstituten nicht umsetzen. Die personelle Struktur in diesen Häusern siedelt die Steuerung der Kreditrisiken entweder im Bereich des allgemeinen Controllings oder der Marktfolge-Aktiv an. Insbesondere in diesen Fällen, in denen die Mitarbeiter einer doppelten Beanspruchung unterliegen, ist die Unterstützung der Prozesse durch eine geeignete Softwarelösung wichtig. Mittelfristig ist an dieser Stelle aber zu bedenken, dass eine organisatorische und funktionale Trennung der Bereiche «Markt», «Marktfolge» und «Steuerung der Kreditrisiken» durch die MaK gefordert wird.

> Die NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG als Beispiel für besondere Problemstellungen kleinerer Banken

Die Situation bei der NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG, Finsterwalde mit einer Bilanzsumme von ca. 210 Millionen Euro kann durchaus als beispielhaft für den Aufbau eines Kreditrisikomanagements bei einem kleineren Institut angesehen werden. Die Bank setzt zur Steuerung der Kreditrisiken ein Softwaretool (ifb-Okular KRM in der Version 4.2.2) ein. Ziel der Einführung der Kreditrisikomanagementsoftware war die Analyse der Bonitätsänderungs- und Adressenausfallrisiken des Kundenkreditgeschäftes. Hierbei sollte die Struktur des Gesamtkreditportfolios analysiert werden, wobei die Größenklassen- und Branchenanalysen zur Vermeidung von Klumpenrisiken wesentliche Faktoren waren. Weiterhin sollten Auswertungen der Risikogruppen hinsichtlich der Inanspruchnahme, der Blankoanteile, der Zusage und den Wanderungsbewegungen zwischen ihnen erstellt werden, um Strukturverschlechterungen entgegenwirken zu können.

> Bisherige Risikobegrenzung

Bislang wurde bei der NL Bank versucht, über Volumengrenzungen, Branchenlimite und Größenklassenstrukturen das Kreditrisiko zu begrenzen. Es wurden Blankoanteile für bestimmte Risikogruppen als Verhältnis zum Kreditvolumen vorgegeben. Diese sollten bestimmte Prozentsätze nicht überschreiten. Die Einhaltung dieser Limite wird in einem Rhythmus von drei Monaten überwacht und die Veränderungen analysiert.

Bei der Berechnung des Risikobudgets wird ebenfalls eher pragmatisch vorgegangen. Die zugrundeliegende periodische Betrachtungsweise macht es hierbei erforderlich, die Auslastungsanalyse ebenfalls periodisch erfolgen zu lassen. Hierbei werden als Kreditrisiko die Nettozuweisungen zu den EWB definiert und als Risikobudget die durchschnittlichen Nettozuweisungen der letzten Jahre ermittelt.

Wie jeder Bereich des Controllings ist auch die Steuerung der Kreditrisiken wesentlich von der Qualität der ausgewerteten und für weitergehende Kalkulationen verwendeten Daten abhängig. Für die Kalkulation von Risikoprämien und damit einhergehende Ansätze zur Risikooptimierung sind insbesondere die Informationen über die Bonität der Kunden von elementarer Bedeutung.

Die bisherigen Analysen seitens des Risikocontrollings der NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG zeigten einige

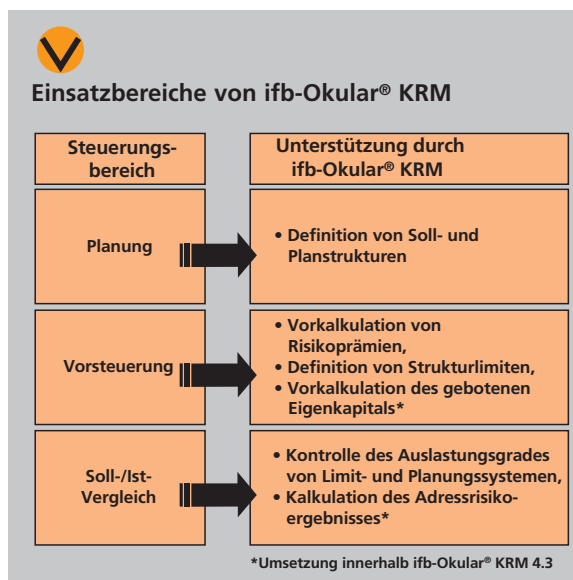


Schwachstellen auf. Hierbei ist vor allem die manuelle Anpassung des Ratingschlüssels des genossenschaftlichen Verbunds durch die Kundenberater zu nennen. Durch das Controlling kann beobachtet werden, dass Berater den maschinell ermittelten Ratingschlüsseln nicht trauen und diese editieren. Hierbei wird die Risikogruppe in der Regel nach unten angepasst und damit ein tendenziell zu hohes Risiko ausgewiesen. Durch Zusammenarbeit mit der Kreditabteilung seitens des Controllings wird diese Unstimmigkeit bei bisherigen Kundenratings bereinigt und für neue Ratings systemseitig eine manuelle Anpassung verhindert.

> Einsatz der Software in der Steuerung von Kreditrisiken

Neben der Möglichkeit einer Abbildung der eingangs beschriebenen betriebswirtschaftlichen Aspekte hat eine Software zur Unterstützung der Steuerung von Kreditrisiken auch praktische Anforderungen zu erfüllen. Gerade für kleinere und mittelgroße Kreditinstitute ist mit KRM ein Softwaretool entwickelt worden, das die Banken in allen denkbaren Bereichen des Adressrisiko-Controllings unterstützt.

In kleineren Banken arbeiten die zuständigen Mitarbeiter in der Regel nicht nur im Bereich des Adressrisikocontrollings, sondern übernehmen auch Aufgaben aus der Marktfolge oder weiterer Controllingbereiche. In der DV-Unterstützung sollte dieser Tatsache zum einen dadurch Rechnung getragen werden, dass auch Aufgabenbereiche außerhalb des reinen Controllings (zum Beispiel die Erstellung von EWB-Listen) für die Marktfolge-Aktiv unterstützt werden.



KRM bietet den Vorteil, dass es in den ersten Entwicklungsstufen inhaltlich bewusst auch in Richtung einer Unterstützung der Marktfolge Aktiv entwickelt worden ist.

Um die Implementierungskosten gering zu halten, ist es wichtig, einen möglichst geringen Einarbeitungs- und Schulungsaufwand für verschiedene Softwareprodukte

zu haben. Für Neuanwender sind die Versionen 4.2 bzw. 4.2.2 hinsichtlich des Handlings und der betriebswirtschaftlichen Inhalte innerhalb von drei Tagen zu schulen. Ein Implementierungsprozess ist nicht notwendig, da die Software nach erfolgter Rohdatenlieferung und -kalkulation fast ohne zusätzliche, durch die Bank zu treffende Einstellungen produktiv genutzt werden kann.

Für Banken, die größere Anforderungen an die Steuerung von Kreditrisiken stellen, wird die Folgeversion KRM 4.3 mit einem erheblich erweiterten Funktionalitätsumfang und einer deutlich gesteigerten Flexibilität zur Verfügung gestellt. Um die Neufunktionalitäten unter Handling- wie betriebswirtschaftlichen Aspekten in vollem Umfang nutzen zu können, wird für diese Version ein steigender Schulungs- und Implementierungsaufwand zu kalkulieren sein.

> Reporting

Zentrale Aufgabe der Kreditrisikosteuerung ist das Reporting über die Ist-Situation der Bank. Unabhängig von den Aufgaben eines zeitgemäßen Controllings wie die Kalkulation eines Credit-Value-at-Risks oder eines Adressrisikoergebnisses ist die schnelle Darstellung der Anforderungen von Prüfungsverbänden an kleinere Kreditinstitute die mindestens umzusetzende Funktionalität. In Zusammenarbeit mit den genossenschaftlichen Rechenzentralen ist für KRM die Versorgung mit den notwendigen Daten aus den operativen Systemen sichergestellt, um die Anforderungen der Verbände an eine Darstellung der Kreditstruktur abbilden zu können. Erforderlich ist insbesondere die Darstellung folgender Informationen:

- > Bonitätsstruktur,
- > Branchenstruktur,
- > Größenklassenstrukturen,
- > Ausweis der größten Kreditnehmer
- > Ausweis der Ist-Risikokostensituation der Bank.

Um diesen Anforderungen zu entsprechen, stehen die folgenden Auswertungen zu Verfügung:

1. KSA (Kreditstrukturanalyse):

Aggregation der Konten des risikobehafteten Kundengeschäftes nach verschiedenen Profitcenter-, Kundengruppen- und Produktkriterien. Auf Basis der Kriterien können individuelle Auswertungsstrukturen generiert werden, um die geforderten Reportingstrukturen abzubilden.

2. Engagementgrößenklassenanalyse:

Die Engagementgrößenanalyse entspricht einer Spezialauswertung der KSA, die es ermöglicht, die Konteninformationen nicht auf der Ebene von Kunden sondern von Kreditnehmereinheiten zu Größenklassen zu aggregieren.

Sowohl aus der KSA als auch der Engagementgrößenklassenanalyse können Kunden- und Kontenlisten aufgerufen werden, um die Zusammensetzung der in den Auswertungen definierten Teilportfolios genau zu analysieren.

3. N größte Risiken:

Risiken entstehen nicht alleine durch Engagements in einzelne Kunden, sondern insbesondere in Kreditneh-

mereinheiten (zum Beispiel entsprechend der Definition gemäß KWG §19, II). Neben der Auswertung der Engagementgrößenklassenanalyse wird dieser Sichtweise in der Auswertung der «N größten Risiken» Rechnung getragen, in denen nach verschiedenen Kriterien sortiert (Blankovolumina, Kontosalden) die größten Kreditnehmereinheiten aufgelistet werden.

> Limitierung

Im Reporting werden die Ist-Strukturen angezeigt. Mittels der oben aufgeführten Auswertungen können unerwünschte Entwicklungen beobachtet werden. Um diese verhindern zu können, besteht die Möglichkeit, Soll-Strukturen zu definieren und deren Auslastung laufend zu überprüfen. Der Aufbau des Limitsystems erfolgt in einem an die KSA angelehnten Dialog, in dem entsprechende Strukturen definiert und die dazugehörigen Limitwerte erfasst werden können. Diese Limitwerte werden monatlich mit den Ist-Werten aus den operativen Systemen verglichen und dann Limitwert- oder Warngrenzenüberschreitungen ausgewiesen.

> Umsetzung des risikoadjustierten Pricings

Die Risikoprämie, die der Kunde selbst verursacht, sollte er idealerweise auch selbst bezahlen. Dafür muss das bankinterne Risikocontrolling über Zeitreihen die Ausfallwahrscheinlichkeiten und -raten über Jahre hinweg ermitteln können. Die dafür statistisch notwendige Datenmenge kann vor allem von kleineren Banken nicht vorgehalten werden. Dies resultiert aus der begrenzten Datenhistorie der NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG, die nur bis Dezember 1999 zurückreicht, sodass eine Zeiträumbeurteilung zu kurz ausfällt. Hinzu kommt, dass die Grundgesamtheit von Kunden der NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG zu klein ist, um statistisch valide Daten zu liefern.

Somit kann keine bankindividuelle Matrix der Übergangs- und Ausfallwahrscheinlichkeiten erstellt werden, die sämtliche möglichen Wanderungsbewegungen der Kunden innerhalb der Ratingklassen vollständig abbildet. Hierzu wird innerhalb der Genossenschaftsbanken in der Bundesrepublik Deutschland nach Lösungen gesucht. Die Weiterentwicklung zeigt den Weg auf, die als Datenbasis der Risikoprämienkalkulation notwendigen Wahrscheinlichkeiten über eine Vielzahl von Banken zu ermitteln und diese für alle Institute zur Verfügung zu stellen. Somit hat die einzelne Bank die Möglichkeit, das Mittel der Ausfälle innerhalb der Genossenschaftsbanken der durch das gemeinsame Rating homogenen Ratingklassen als Risikoprämie zu kalkulieren.

Innerhalb der eingesetzten Software kann schon heute eine Migrationsmatrix zur Risikoprämienkalkulation eingestellt werden. Solange kein Dateninput seitens der Verbände zur Verfügung gestellt wird, muss im Wissen, dass die eingesetzten Daten nicht statistisch valide sind, auf bankindividuell erhobene Daten zurückgegriffen werden. Unterstützt wird die Ermittlung der bankindividuellen Matrix in KRM durch die Funktionalität der Wanderungsbewegungen, womit die Wahrscheinlichkeiten für Bonitätsänderungen innerhalb eines flexibel zu wäh-

lenden Zeithorizontes für die zur Verfügung stehende Historie der NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG gerechnet werden können.



Durch die Erhebung über eine Vielzahl von kleineren Banken wird somit auch ein optimal diversifiziertes Kreditportfolio unterstellt. Jedoch sind die Genossenschaften als Regionalbank innerhalb eines beschränkten Geschäftsgebietes tätig. Dies hat ein begrenztes Kundenpotential zur Folge. Somit könnte die vereinnahmte Risikoprämie nicht den branchenbedingten Ausfall einer Kundengruppe decken. Zukünftig soll daher auf Basis der Datenlieferung aus den operativen Systemen das betriebswirtschaftlich gebotene, an Branchen- und Größenklassenstrukturen angepasste Eigenkapital kalkuliert werden. Diese Prämie des unexpected loss kann aber nur durch eine Analyse des Kreditportfolios als solches erfolgen. Diese ist qua natura vergangenheitsorientiert. Für zukünftige Geschäfte wird deshalb durch die NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG eine klare Risikostrategie bezüglich der Branchen getroffen werden, um als Kalkulationsgrundlage die daraus resultierende Risikoprämie für die zukünftigen Geschäfte vereinnahmen zu können.

> Integration in die Gesamtbanksteuerung

Eine Software zum Kreditrisiko-Management soll sich möglichst nahtlos in ein Steuerungssystem der Bank einfügen. KRM ist integrierter Bestandteil der Modulfamilie ifb-OKULAR. Die Risikoprämienkalkulation von KRM ist ab der Version 4.3 in die Deckungsbeitrags- und Margenkalkulation des Controlling-Bericht-Systems (CBS) komplett integriert, ab Version 4.4 wird dies auf die Integration des Eigengeschäftes aus ZIABRIS (Modul zur Steuerung der Eigengeschäfte) ausgedehnt.

In der Version 4.2.2 und 4.3 besteht eine enge Verzahnung mit CBS, die es dem Controlling ermöglicht, die Erfolge des Kundengeschäftes in beliebigen Teilbereichen der Bank mit der Risikosituation abzugleichen. Dabei können kalkulatorische Risikokosten, bereits eingetretene Ist-Risikokosten und erzielte Konditionsbeiträge auf jeder Aggregationsebene von der Gesamtbank bis zum einzelnen Kunden und Konto analysiert werden.



> Ausblick auf die weitere Entwicklung

Chancen in der Steuerung des Kreditrisikos werden sich zukünftig im Bereich des Handels mit Kreditderivaten an den zunehmend liquider werdenden Sekundärmärkten eröffnen. Insbesondere für den Genossenschafts- und Sparkassenbereich besteht hier ein beträchtliches Entwicklungspotential, da zukünftig über verbandsweit umgesetzte Rating- und Geschäftsbewertungsverfahren eine Gleichnamigkeit der zu handelnden Risiken erzielt wird, die mit Partnern außerhalb des Verbundes nicht existieren kann.

Für die Steuerung der Kreditrisiken in dem einzelnen Institut bedeutet dies zunächst, die Datenqualität so zu verbessern, dass wirklich mit den Daten anderer Institute vergleichbare Informationen vorliegen. Neben der Bereinigung der Daten der operativen Systeme erfordert dies die Umsetzung eines einheitlichen Ratings und einheitlicher Bewertungsalgorithmen für das zu handelnde Kundengeschäft.

Für die Controllingprozesse stellt der Handel von Kreditrisiken aber noch sehr viel weiterreichende Anforderungen: Um entscheiden zu können, welche Risiken gekauft werden sollten, in welchen Branchen weitere Kredite vergeben werden dürfen oder in welchen Bonitäten kalkulierte Risikoprämien auch vereinnahmt werden können, sind die bestehenden Strukturen der meisten kleineren Institute deutlich zu verändern. In welcher Form sich die Strukturen anpassen werden,



Autoren



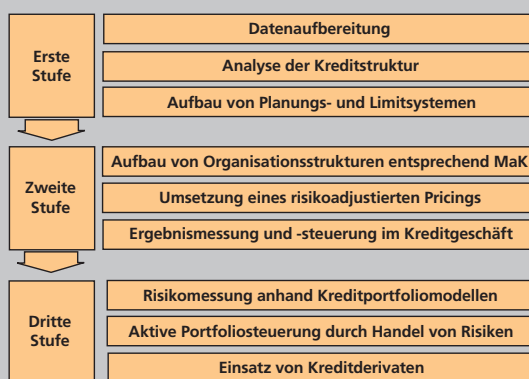
Lars Holzgraefe, 30 Jahre, hat an der Universität Göttingen VWL mit den Schwerpunkten betriebliche Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre studiert. Seit Januar 1999 ist er als Berater bei der ifb AG in Köln beschäftigt und dort verantwortlicher Produktmanager für das Produkt ifb-OKULAR KRM. Zusätzlich berät Herr Holzgraefe speziell kleinere und mittelgroße Genossenschaftsbanken in Fragen des Vertriebs- und Kreditrisikocontrollings.



Lars Burkhardt, 25 Jahre, hat an der Berufsakademie für Bankwirtschaft eine Ausbildung zum Bankkaufmann und Betriebswirt (BA) absolviert. Er ist tätig in der Abteilung Controlling der NL Bank Volks- und Raiffeisenbank eG mit den fachlichen Schwerpunkten Unternehmensplanung und -steuerung, Vertriebscontrolling sowie Risikocontrolling und -steuerung.



Stufenweise Umsetzung einer Steuerung von Kreditrisiken



hängt dabei maßgeblich von der strategischen Ausrichtung des einzelnen Hauses ab. Wie schnell und in welche Richtung sich die Steuerung der Kreditrisiken dabei entwickelt, ist dabei auch von der weiteren Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (Basel II und MaK) abhängig zu machen. Den Königsweg für die kleinere Bank als solche wird es auf jeden Fall wohl nicht geben, entscheidend ist, dass sich jedes Institut frühzeitig mit dem Finden des eigenen Königswegs auseinandersetzt.

