

# Sockel der Gesamtbanksteuerung

Umsetzung der barwertigen Risikotragfähigkeit in der Volksbank Bretten, Volksbank Bruchsal und der Volksbank Konstanz

Michael Bimmler und Reinhard Mönke

Die „barwertige Risikotragfähigkeit“ stellte sich in vielen Projekten zur Umsetzung von VR-Control als die zentrale Kenngröße bei der Ermittlung von gesamtbankbezogenen Risikolimiten heraus. Da die Risikotragfähigkeit eine wichtige Rolle im Risikomanagementprozess übernimmt, muss sie mit möglichst hoher Genauigkeit gemessen werden. Die hier vorgestellte, erprobte Methodik zur Messung der barwertigen Risikotragfähigkeit ist in VR-Control-Projekten stets ein inhaltlicher Schwerpunkt zu Beginn der Projekte.

In diesem Beitrag wird nicht nur das Verfahren der Messung beschrieben, sondern es wird zudem auf kritische Punkte hingewiesen. Exemplarisch werden auch Besonderheiten der in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Bankbetriebswirtschaft (KBB GmbH) durchgeführten Projekte bei den Volksbanken in Bretten, Bruchsal und Konstanz behandelt. So beleuchtete man in Konstanz die Position

„Bestands- und Zahlungsverkehrsprovisionen“ genauer, während die Volksbank Bruchsal die „Betriebs- und Overhead-Kosten“ betrachtete. Durch die Volksbank Bretten wurde die Verteilung des Risikokapitals auf die Steuerungsbereiche thematisiert.

Die barwertige Risikotragfähigkeit wird in der Regel einmal im Jahr ermittelt.

Ausgehend davon werden Limite gebildet und für die operative Planung den Steuerungsbereichen zur Verfügung gestellt. Die Berechnung der Risikotragfähigkeit basiert auf einem kombinierten Substanz- und Ertragswertverfahren. Ausgangspunkt für die Ermittlung des Substanzwerts sind die Barwerte aller Vermögenswerte der Bank. Neben Immobilien oder Fonds repräsentiert das



3/2004

Abb. 1: Risikotragfähigkeit – Substanz und Performance

## Substanz

1. Vermögenspositionen	EUR	in %
1.1 Barwert Zinsbuch in EUR inkl. Liquide Mittel	104.067.121	56,6%
1.2 Barwert der Fremdwährungs-Refinanzierungen	-3.504.362	-1,9%
1.3 Barwert Aktien	6.363.328	3,5%
1.4 Barwert Spezial- und Publikumsfonds	31.180.068	17,0%
1.5 Barwert Handelsbuch	990.000	0,5%
1.6 Barwert Bestands- und Zahlungsverkehrsprov.	-640.264	-0,3%
1.7 Buchwert Sachanlagen	26.889.118	14,6%
1.8 Reserven Sachanlagen	628.133	0,3%
1.9 Barwert Beteiligungen	17.796.787	9,7%
<b>Summe Vermögen (Assets 1.1 - 1. 9)</b>	<b>183.769.929</b>	<b>100,0%</b>
2. Abzugsposten		
2.1 Barwert Adressrisiko Kundengeschäfte - exp. Loss	27.293.129	29,5%
2.2 Barwert Adressrisiko Eigengeschäfte - exp. Loss	142.380	0,2%
2.3 Barwert Betriebskosten u. Overhead	31.533.363	34,0%
2.4 Einzelwertberichtigungen Kundengeschäft	16.580.209	17,9%
2.5 Rückstellungen (Pension und sonstige)	17.123.219	18,5%
<b>Summe Abzugsposten (2.1 - 2.5)</b>	<b>92.672.300</b>	<b>100,0%</b>
<b>Reinvermögen (1. Vermögenspositionen - 2. Abzugsposten)</b>	<b>91.097.629</b>	<b>100,0%</b>
Abzgl. Rücklagen und GGH	39.838.496	43,7%
<b>Freies Risikokapital</b>	<b>51.259.133</b>	<b>56,3%</b>

## Performance

Performancepositionen	EUR	in %
1. Performance Zinsbuch (sichere Rendite)	2.601.678	4,6%
2. Fremdwährungen	-87.609	-0,2%
3. Performance Aktien (sichere Rendite)	159.083	0,3%
4. Performance Fonds (sichere Rendite)	779.502	1,4%
5. Performance Handelsbuch	24.750	0,04%
6. Performance Beteiligungen	800.855	1,4%
7. Performance Immobilien (Mietträge)	481.552	0,9%
8. DB III-Kundengeschäft	0	0,0%
9. Adressrisikoergebnis	0	0,0%
10. Produktivitätsergebnis	0	0,0%
<b>Summe Vermögenszuwachs (Assets)</b>	<b>4.759.811</b>	<b>8,5%</b>
<b>Freies Risikokapital gesamt</b>	<b>56.018.944</b>	<b>100,0%</b>

© ifb AG 2004

strategische Zinsbuch zumeist die wesentliche Vermögensposition. Dessen Wert wird auf Basis des Barwerts der zum Stichtag im Bestand befindlichen Geschäfte ermittelt und um die ausstehenden Betriebs- und Overhead-Kosten sowie die zu erwartenden Forderungsausfälle korrigiert.

Neben der Substanz eines Instituts bildet die Performance der kommenden Planungsperiode die zweite Komponente der Risikotragfähigkeit. So wird der zukünftige Vermögenszuwachs mit seinem Erwartungswert berücksichtigt, gegen den auch die Risikomessung erfolgt. Das erwartete Vermögen am Ende der Planungsperiode steht somit zur Abdeckung von Verlusten zur Verfügung.

## Komponente Substanz

In der Abbildung 1 (Seite 31) sind repräsentative Durchschnittswerte für den substanz-basierten Teil der Risikotragfähigkeit zusammengestellt. Die Daten lieferten eine ganze Reihe von Banken, die diesbezüglich durch die ifb AG untersucht wurden. Aber Achtung: Die dargestellten Werte erlauben keine Vergleiche zwischen den Banken und es können bankindividuell erhebliche Abweichungen – insbesondere beim Barwert des Zinsbuchs – auftreten. Auffallend in der Abbildung 1 ist, dass das strategische Zinsbuch (Pos. 1.1) bei den untersuchten Banken an der Summe aller Vermögenswerte mit nahezu 57 Prozent den weitaus größten Anteil hat. Hierbei handelt es sich um einen Bruttoausweis (einzelwertberichtigte Kredite sind enthalten). Der Ausgleich erfolgt über die Berücksichtigung der Einzelwertberichtigung bei den Abzugsposten. Fonds (Pos. 1.4), genutzt von etwa 2/3 aller untersuchten Banken, bilden mit 17 Prozent die zweitwichtigste Vermögensposition. Dagegen spielen Aktien (Pos. 1.3) sowie Fremdwährungs- und Handelsbücher (Pos. 1.2 und 1.5) als Vermögensanlage kaum eine Rolle.

## Volksbank Konstanz: Verbesserungspotenziale erkennen

Die Bestands- und Zahlungsverkehrsprovisionen (Pos. 1.6) wurden in den bisheri-

gen, periodisch orientierten Planungen der Volksbank Konstanz im Rahmen der Planung des Provisionsertrags und in den Personal- und Sachaufwendungen berücksichtigt. Barwertig wird dagegen die Totalperiode betrachtet und strikt zwischen Alt- und Neugeschäft differenziert. Neben dem sicher anfallenden Barwert künftiger Bestandsprovisionen – vor allem der Verbundpartner – werden in dieser Position der Barwert der künftigen Erträge und die Kosten des Zahlungsverkehrs ermittelt. Zusätzlich lässt sich in dieser Berechnung auch eine Cost

ventionierung des Zahlungsverkehrs vor allem durch Giroeinlagen und Kontokorrentkredite. Der Vergleich der CIR und der Marktfolgekosten mit anderen Banken ermöglicht es uns, Verbesserungspotenziale zu erkennen“, urteilt Villinger. Bei den untersuchten Banken lag die CIR des Zahlungsverkehrs insgesamt mit durchschnittlich 186 Prozent deutlich über 100 Prozent, so dass größtenteils nicht nur ein negativer Barwert für den Zahlungsverkehr resultierte, sondern auch der Barwert einschließlich aller sonstigen Bestandsprovisionen mit durchschnittlich minus 640.264

BI 3/2004

**Abb. 3: Auslastung des Risikokapitals (RTF)**

<b>Freies Risikokapital (RTF) incl. Performance</b>		<b>56.018.944 EUR</b>	
<b>Risikoarten (Korrelation=1, Konfidenzniveau=99%)</b>			
<b>Marktpreisrisiken</b>		<b>EUR</b>	<b>In %</b>
Strategisches Zinsbuch		13.528.726	30,8%
Währungsrisiken aus den FW-Refinanzierungen		455.567	1,0%
Aktienbestand		6.236.061	14,2%
Spezial- u. Publikumsfonds		3.741.608	8,5%
Handelsbuch		118.800	0,3%
<b>Summe Marktpreisrisiken</b>		<b>24.080.762</b>	<b>54,8%</b>
<b>Adressrisiken unexpect. Loss</b>			
Firmen- und Privatkunden		15.284.152	34,8%
Eigengeschäfte		64.071	0,1%
<b>Summe Adressrisiken</b>		<b>15.348.223</b>	<b>34,9%</b>
<b>Operationale Risiken</b>			
Berechnung: Brutto-Ertrag (Zinsüberschuss + Prov.überschuss)		30.000.000	68,3%
Ansatz gemäß Basel II -> 15%		4.500.000	10,2%
<b>Summe Operationale Risiken</b>		<b>4.500.000</b>	<b>10,2%</b>
<b>Summe Markt-, Adress- und operationale Risiken</b>		<b>43.928.985 100,0%</b>	
<b>Aktuelle Auslastung des Risikokapitals</b>		<b>78,4%</b>	

© ifb AG 2004

Income Ratio (CIR) für den Zahlungsverkehr errechnen.

„Während der Barwert der künftigen Bestandsprovisionen zwangsläufig positiv ist, kann der Barwert der Differenz aus künftigen Erträgen und Kosten des Zahlungsverkehrs auch negativ sein“, sagt Helmut Villinger, Leiter des Bereichs Betriebswirtschaft in Konstanz. „Diese Werte verdeutlichen die systematische Quersub-

Euro leicht negativ ausfällt. Dieses Ergebnis zeigte sich in unterschiedlichem Ausmaß bei allen betrachteten Banken.

Bei den Sachanlagen (Pos. 1.7 und 1.8) – meist Immobilien – fällt auf, dass häufig Buchwerte als Wertmaßstab der überwiegend eigen genutzten Immobilien angesetzt werden. Einerseits war nur selten ein marktüblicher Miet- oder Kaufwert vorhanden. Andererseits sind die



meisten Bankimmobilien nur eingeschränkt drittverwendungsfähig. Wegen ihrer großen Bedeutung sollten für diese Position künftig fundiertere Bewertungen, etwa auf Basis von Ertragswertverfahren, erfolgen. Da die allermeisten Beteiligungen (Pos. 1.9) sehr illiquide sind, scheidet auch hier eine Bewertung über marktübliche Kurse aus. Daher wurden die zumeist stabilen jährlichen Erträge nach dem Konzept der ewigen Rente angesetzt und barwertig berechnet.

Der umfangreichste Abzugsposten (nahezu 30 Prozent) ist der Barwert der erwarteten Ausfälle des bereits kontrahierten Kundengeschäfts (Pos. 2.2), der im Rahmen der Risikoprämienkalkulation aus Bonität, Besicherung und Zahlungsstrom des Geschäftes ermittelt wird. Ab der Version „VR-Control 4.5“ werden diese Auswertungen komfortabel unterstützt. Bis heute wurden die Werte nach einem vereinfachten Ansatz auf Basis der historischen Ausfälle für das Kundengeschäft und auf Basis der von S+P veröffentlichten Ausfallwahrscheinlichkeiten für das Depot-A ermittelt.

### VB Bruchsal: Verbesserter Vergleich einzelner Leistungen

„Die Kenntnis der barwertigen Betriebskosten ermöglicht uns die Berechnung des Nettowerts unseres Zinsbuchs und die Durchführung weitergehender Betriebsvergleiche hinsichtlich der Kostenverhältnisse. Zusätzlich geben uns die barwertigen Betriebskosten eine Indika-

tion für die Höhe des erforderlichen DB III aus dem Neugeschäft“, bewertet Reiner Weber, Assistent des Vorstands der Volksbank Bruchsal, die Vorteile der Berücksichtigung barwertiger Betriebs- und Overhead-Kosten (Pos. 2.3). In der bisherigen Praxis des Instituts wurden die Kosten lediglich periodisch auf einen Zeithorizont von fünf Jahren geplant – ohne zwischen Alt- und Neugeschäft zu unterscheiden. Mit der Berechnung der barwertigen Risikotragfähigkeit werden jedoch auch die Betriebs- und Overhead-Kosten barwertig betrachtet, die zur Abwicklung der im Zinsbuchbarwert abgebildeten Bestandsgeschäfte noch aufzuwenden sind. Deren Ermittlung erfolgt derzeit über eine Aufschlüsselung der Gesamtkosten nach Zahlungsverkehr, Marktfolge und Vertrieb. Auf dieser Basis wird ein durchschnittlicher Pflegekostensatz berechnet. Mit diesem werden Aktiv- und Passivvolumina entsprechend der Zinsbindung multipliziert und diese Zahlungsreihen barwertig ermittelt. Ab „VR-Control 4.5“ werden im Rahmen der Nachkalkulation die am Einzelgeschäft hinterlegten, noch ausstehenden Kosten barwertig berechnet und über den Gesamtbestand summiert. Sofern, wie oben dargestellt, Kundenforderungen im Zinsbuch brutto abgebildet werden, ist als weitere Abzugsposition der Bestand an Einzelwertberichtigungen (Pos. 2.4) anzusetzen. Um das tatsächlich freie Risikokapital zu erhalten, müssen alle Rückstellungen, Rücklagen und Geschäftsguthaben ganz oder teilweise abgezogen werden.

### Zweite Komponente: Performance

Bei der Performanceermittlung wurde an einigen Stellen von der Vorgabe abgewichen, Erwartungswerte als Planwerte einzustellen, da deren Ermittlung oft mit großer Unsicherheit behaftet ist. Daher wurde bei der erstmaligen Berechnung die Risikotragfähigkeit eher konservativ gerechnet.

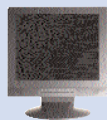
Für die Ermittlung der sicheren Performance aller Marktpreisrisikobücher (siehe Tabelle 2, Pos. 1-5) wird der jeweilige Barwert mit dem sicheren Zinssatz für ein Jahr multipliziert. Beim alternativen Ansatz wird der Ertrag ausgehend vom RORAC (Return on Risk adjusted Capital) der gewählten Benchmark ermittelt. Erträge aus Beteiligungen (Pos. 6), deren jährliche Höhe in der Vergangenheit bei den untersuchten Banken kaum Schwankungen unterworfen waren, sind unmittelbar verfügbar. Gleiches gilt für die erwarteten Erträge aus Immobilienvermietung (Pos. 7).

Da die derzeitigen Planrechnungen des DB III des Kundengeschäfts (Pos. 8) nicht darauf abzielen, die Erträge barwertig zu quantifizieren, wurde noch weitgehend auf deren Berücksichtigung verzichtet. Mit Auslieferung der VR-Control-Software „DB-III-Planer“ ist diese Größe erstmals direkt ablesbar. Bei der Planung des Adressrisiko-Ergebnisses (Pos. 9) wird derzeit davon ausgegangen, dass die kalkulierten Risikoprämien zur Deckung der

**TMA**  
Technology Management AG  
Mallastraße 59  
68219 Mannheim  
Fon 0621 - 80 34 - 0  
Fax 0621 - 80 34 - 33  
contact@tma-ag.de  
www.tma-ag.de

# Kosten senken ist "IN"

Kostenvorteile durch aufgearbeitete Beleg- und Sparbuchdrucker



Weiterführende Informationen erhalten Sie im Internet:  
[www.bankinformation.de](http://www.bankinformation.de)

tatsächlichen Verluste zur Verfügung stehen. Mangels einsetzbarer Steuerungsprodukte wird hier somit ohne einen positiven Ergebnisanspruch kalkuliert. Mit Vorliegen von „VR-Control KRM“ in der Version 4.5 wird sich auch die Ermittlung des barwertigen Adressrisiko-Ergebnisses deutlich vereinfachen. Die Addition des freien Risikokapitals aus der Substanz mit der erwarteten Leistung des Folgejahres ergibt die barwertige Risikotragfähigkeit. Also das freie Risikokapital, das der Genossenschaftsbank maximal für die Planperiode zur Verfügung steht. Nach dessen Ermittlung ist die Frage zu beantworten, wie viel Risikokapital die Bank für ihre risikotragenden Aktivitäten in dem betrachteten Jahr einsetzen möchte.

## Bestimmung des aktuell gebundenen Risikokapitals

Als Orientierungspunkt für diese Entscheidung dient die aktuelle Verteilung des Risikokapitals auf die verschiedenen Steuerungsbereiche, das durch eingegangene Risiken gebunden ist (siehe Abbildung 2 auf Seite 32). Der Value-at-Risk (VaR) des Summen-Cashflows bildet das Zinsänderungsrisiko im Zinsbuch ab. Diesen ermitteln die Banken mit „VR-Control Zinsmanagement“ über eine historische Simulation (Haltedauer: 1 Jahr, Konfidenzniveau: 99 Prozent). Risiken aus Fremdwährungen, Fonds- und Aktienbeständen werden bei vorhandenen Datenhistorien als VaR in „VR-Control ZIAB-RIS“ berechnet. Alternativ wird das Ist-Risiko anhand der Risikofaktoren (Fonds) bzw. Volatilitäten ermittelt.

Entsprechend des Verständnisses von Risiko im Rahmen von VR-Control bildet das richtige Risikomaß (Credit-VaR) für

die Adressrisiken nicht die absolute Höhe der Forderungsausfälle, sondern die Abweichung der tatsächlichen von den erwarteten Ausfällen. Die Institute können zwischen zwei Vorgehensweisen wählen, um den Credit-VaR zu berechnen: einmal über den „Credit-Portfolio-Manager“ (ab der Version 4.5. in „VR-Control KRM“ integriert) oder mittels der Annahme, dass der unerwartete Forderungsausfall ein bestimmtes Vielfaches des erwarteten Ausfalls beträgt. Als Multiplikator sollten die vom BVR als Zwischenlösung bis zur bankindividuellen Quantifizierung des Credit-VaR empfohlenen Parameter genutzt werden. Abschließend sind die operationalen Risiken aus dem Risikokapital abzudecken. Da die meisten Häuser noch kein explizites Verfahren zu deren Quantifizierung implementiert haben, werden sie vereinfachend gemäß der Vorgehensweise des Basel-II-Akkords mit 15 Prozent des Bruttoertrags angesetzt. Individuelle Quantifizierungen mit „ifb-OKULAR ORM“ zeigen jedoch ein erhebliches Potenzial für die Reduzierung des Risikoausweises. Die quantifizierten Risiken werden nun dem freien Risikokapital gegenübergestellt. Dabei wird gemäß der Konzeption von VR-Control auf die Berücksichtigung von Korrelationen zwischen den Risikobereichen verzichtet.

Nach Abschluss der Berechnungen entscheidet der Vorstand, welcher Anteil der Risikotragfähigkeit im Folgejahr insgesamt ins Risiko gestellt und auf die einzelnen Risikoarten verteilt werden soll. Das Risikokapital der einzelnen Risikoarten bestimmt die Höhe des maximalen Verlusts, der im folgenden Geschäftsjahr pro Risikoart eintreten darf. Daraus können heldauer spezifische Risikolimits abgeleitet werden, deren Überschreitung existenzgefährdend wäre. Im monatlichen Turnus wird den Risikolimits nun das aktuelle Ist-Risiko – beispielsweise der VaR des Zinsbuchs – gegenübergestellt und auf Limitüberschreitungen hingewiesen.

## Volksbank Bretten: Am zulässigen Risiko adjustieren

Hier liegt einer der wesentlichen Vorteile der barwertigen Risikotragfähigkeit. Ehrenfried Friederich, Leiter Unternehmensteuerung der Volksbank Bretten, beschreibt dies so: „Ohne Kenntnis der barwertigen Risikotragfähigkeit ist das maximal tragbare Risiko – insbesondere das Zinsbuchrisiko – nicht genau zu ermitteln. Es ist keine risikoadäquate Zielposition verfügbar. Daher war es für uns interessant, über welche barwertige Risikotragfähigkeit wir verfügen. Basierend auf den Ergebnissen der Risikotragfähigkeitsberechnung können wir monatlich unsere Benchmark und damit unseren Ziel-Cashflow genau an dem zulässigen Risiko adjustieren und haben nun wesentlich detailliertere Informationen für die Steuerung unseres Zinsbuchs.“

Die bisher durchgeführten VR-Control-Umsetzungsprojekte zeigen die Bedeutung der barwertigen Risikotragfähigkeit und ihrer exakten Ermittlung. Das vorgestellte Verfahren für die barwertige Risikotragfähigkeit liefert genaue Indikationen und ist gut geeignet, existenzgefährdende Risikopositionen aufzudecken. Auf Basis der heute verfügbaren Software stehen den Volksbanken und Raiffeisenbanken bereits Instrumente zur Verfügung, die eine hinreichend genaue Bestimmung der Risikotragfähigkeit ermöglichen, aber auch institutsspezifische Besonderheiten zulassen. Die weitere Umsetzung von VR-Control – vor allem der Ratingverfahren – validiert und verbessert sukzessive die Nachhaltigkeit der berechneten Daten. Die Banken erhalten so bequem wesentliche Kennzahlen und Aussagen, um ihre Aktivitäten ergebnisorientiert zu planen und ihre Risiken fundiert zu steuern. ■

### Zu den Autoren

Michael Bimmler ist Projektleiter und Reinhard Mönke Senior Berater bei der ifb AG.

# Barwertige Risikotragfähigkeit einer Bank (Schema)

