

Adressrisikosteuerung in der Praxis

Teil I: Einführung in die barwertige Adressrisikosteuerung gemäß VR-Control

Matthias Koll und Christina Wissendorf

Die genossenschaftlichen Kreditinstitute müssen Kreditrisiko-Managementsysteme in die operative Praxis integrieren. Basel II und die MaK verändern den regulatorischen Rahmen. Vor allem aber zwingt die Entwicklung des Kreditgeschäfts zum Handeln: Bei sinkenden Margen wird es schwieriger, Ausfallrisiken durch adäquate Prämien abzudecken.

Für die neu fusionierte Erfurter Bank eG ist die Umsetzung von VR-Control eine zentrale Aufgabe. Bereits vor der Fusion initiierte deshalb die Teilbank Volksbank Erfurt das Projekt „Adressrisiko-Steuerung gemäß VR-Control“, um die BVR-Fachkonzepte für diesen Bereich der Gesamtbanksteuerung umzusetzen. Fachliche Unterstützung lieferte die Kölner ifb AG. Das Projekt wurde in fest umrissene Umsetzungsschritte gegliedert: von der Parametrisierung der Software bis zur Ausgestaltung der Mess- und Steuerungsprozesse.

In einer dreiteiligen Artikelserie soll am Beispiel des Projekts der Volksbank Erfurt dargestellt werden, wie eine funktionale Projektplanung aussehen kann und was bei der Implementierung der neuen Adressrisikosteuerung zu beachten ist. Auch weiterführende Aspekte einschließlich der Einbindung der Adressrisikoanalyse in ein ganzheitliches Gesamtbanksteuerungssystem werden behandelt. Der erste Teil widmet sich den Themen Datenqualität, Software-Parametrisierung und der Auswertung der Kreditstrukturanalyse. Im zweiten und dritten Teil werden die Portfoliosteuerung und das Adressrisikoergebnis behandelt, um dann am Ende die Themen Planung und Limitierung mit Blick auf die barwertige Gesamtbanksteuerung zu diskutieren.

Ohne gesicherte Datenqualität geht nichts

Damit Controllinginstrumente erfolgreich implementiert werden können,



Zu den Autoren

Dr. Matthias Koll ist Senior Consultant bei der Kölner ifb AG mit besonderem Fokus Adressrisiko-Steuerung.
E-Mail: Matthias.Koll@ifbAG.com

Christina Wissendorf ist zuständig für das Controlling der Erfurter Bank eG und Projektleiterin für VR-Control.
E-Mail: Christina.Wissendorf@Volksbank-Erfurt.de



muss die Qualität der Eingangsdaten gesichert werden. Für die Adressrisikosteuerung ist die fachlich richtige und vollständige Verschlüsselung aller relevanten Kundendaten unverzichtbar. Als Basis für verlässliche Strukturauswertungen, Blankoanteilsermittlungen und Rating-Ergebnisse müssen Stammdaten – wie Branche und Rechtsform – korrekt gepflegt und Sicherheiten gewissenhaft eingegeben werden. Allein die Prüfungen, die das System bei der Datenversorgung vornimmt, können die erforderliche Datenqualität nicht in vollem Umfang garantieren.

Das Projekt der Volksbank Erfurt entwickelte deshalb Analyseverfahren, die mithilfe der Software „VR-Control KRM“ kontinuierlich Aussagen über die Qualität der kreditrisikorelevanten Daten liefern. Als entscheidender Faktor erwies sich die Sensibilisierung der Markt- und Marktfolgeabteilungen für die Auswirkungen fehlerhafter Datenbestände. Daher war an jedem Projektteam neben einem Controller ein verantwortlicher Mitarbeiter aus dem operativen Bereich beteiligt.

Um Aufschluss über die Datenqualität zu erhalten, kamen individuell definierte Auswertungen der Kreditstrukturanalyse in „VR-Control KRM“ zum Einsatz. Geprüft wurden vor allem unplausible Datenkonstellationen wie die Identifizierung bereits ausgefallener Kreditnehmer mit ausgewiesenen Blankoanteilen ohne hinterlegte Einzelwertberichtigung. Solche Auswertungen zeigen auch die Be-

deutung von Datenpflegetmaßnahmen, die vor der VR-Control-Einführung weniger Beachtung fanden. Einfluss auf die Gestaltung der Datenqualitätsauswertungen haben unter anderem auch der Aufbau des IT-Systems, die Differenzierungen innerhalb der Kreditportfolios sowie die verwendeten SQL-Filter und Berichtsgrößenprofile. Als vorteilhaft erwiesen sich die Standardauswertungen in „VR-Control KRM“. Sie unterstützen eine kontinuierliche Verbesserung der Datenqualität und reduzieren den Zeitaufwand für das Controlling. Entsprechende Auswertungen sollten zunächst monatlich durchgeführt und an die zuständigen Fachabteilungen weitergegeben werden.

Fehlerhafte Datenbestände zu bereinigen verbraucht mitunter erhebliche Ressourcen. Dies ist auch über das Adressrisiko-Projekt hinaus eine ständige Herausforderung, die mit regelmäßigen standardisierten Auswertungen unterstützt werden muss. Hier sind eine adäquate Zeitplanung und feste Verantwortlichkeiten essenziell. Alle an der Datenverarbeitung Beteiligten – auch der Vorstand – müssen die Bedeutung der Datenqualitätssicherung verinnerlichen und dafür einstehen.

Bestand muss einheitlich kategorisiert werden

Ein erfolgreiches Adressrisikoprojekt erfordert frühzeitig eindeutige und tragfähige Definitionen der grundlegenden Differenzierungen, etwa zwischen Fir-



men- und Privatkunden oder risikoar-
mem und risikorelevantem Geschäft im
Kreditportfolio. Der Bestand muss nach
einheitlichen Standards kategorisiert
werden. Auch alle Zweifelsfragen in der
Branchenverschlüsselung gilt es auszu-
räumen. Beides ist für ein MaK-konfor-
mes Strukturreporting und eine effektive
Portfoliosteuerung unverzichtbar.

Außerdem muss zwischen gesundem
und notleidendem Bestand klar unter-
schieden werden, um zum einen die Risi-
kopremien richtig berechnen zu können
und zum anderen plausible Kreditrisiko-
beträge im Portfoliomodell zu erhalten.
Mögliches Kriterium für die Filterung des
notleidenden Bestands könnte die Bil-

dung einer EWB und/oder die ausgespro-
chene Kündigung gegenüber dem Kre-
ditnehmer sein. Parallel dazu ist die ein-
deutige Zuweisung der höchsten Risiko-
gruppe an die in diesem Sinne ausgefal-
lenen Kreditnehmer hilfreich.

Nach der Definition der Zuordnungen
und den entsprechenden Auswertungen
der Datenqualität erfolgt die Parametri-
sierung der Software. Zu den adressri-
siko-relevanten Einstellungen gehören:

- Ausfallmatrixbaum,
- Ausfallraten und Migrationswahr-
scheinlichkeiten für Firmen- und Pri-
vatkunden,
- Auswahl geeigneter Standardbäume,

- realistische Sicherheiten-Verwertungs-
profile und
- Eigenkapitalkosten (Multiplikatoren
und Zielrendite).

Der Ausfallmatrixbaum verknüpft die
Kundenbonität mit den zugehörigen
Ausfall- und Migrationswahrschein-
lichkeiten. Er hat zentrale Bedeutung für die
Risikoprämienkalkulation und wird in der
Software hinterlegt. Sein Aufbau orien-
tiert sich an der qualitativen Rangfolge
des im FinanzVerbund umgesetzten Ra-
tingsystems (BVR-II-Rating). Für Firmen-
kundenkredite liefert der BVR Ausfallra-
ten und Migrationswahrscheinlichkeiten
für das BVR-II- und das BVR-I-Rating. Die
Bank kann diese empirischen Migrations-

Projektablauf

Workshops	Termine	Inhalt
1. Workshop	Oktober 2003	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Datenqualität ➤ Grundlegende Definitionen ➤ Migrationsanalyse ➤ Kreditstrukturanalyse
2. Workshop	November 2003	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risikoprämien-Kalkulation ➤ Einführung in das Kreditportfoliomodell
3. Workshop	Dezember 2003	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erarbeitung eines grundlegenden Reportings (unter Nutzung von KRM-Standardauswertungen)
4. Workshop	Januar 2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementierung/Parametrisierung des Kreditportfoliomodells ➤ Abschätzungen für Privatkunden- und Gesamtbankportfolio ➤ Reporting Portfolioauswertungen
5. Workshop	April 2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigenkapitalkosten ➤ Planung/Limitierung/Soll-Ist-Vergleich
6. Workshop	September/Oktober 2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adressrisikoergebnis ➤ Klärung offener Fragen ➤ Abschluss des Projekts

matrizen durch ein Backtesting einmal jährlich validieren. Für Privatkunden und alle übrigen Kunden ohne Rating müssen heute noch individuelle Ausfall- und Migrationswahrscheinlichkeiten ermittelt werden. Die Parametrisierung in der Volksbank Erfurt basiert gegenwärtig auf der Einteilung der Kreditnehmer in Risikogruppen (1a / 1b / 2 = gesund; 3 = notleidend), die der PrüfBV entsprechen.

Vor Beginn des Adressrisiko-Projekts wurden für die Risikokostenberechnung, die zur Deckungsbeitragsrechnung von Kreditgeschäften unverzichtbar ist, anhand der Ist-Risikokosten der Jahre 2000 bis 2002 Ausfallraten berechnet und eingestellt. Übergänge zwischen den Risikogruppen blieben dabei unberücksichtigt, die ermittelten Ausfallraten waren vergleichsweise gering. 2004 wurde anhand von Einjahres-Wanderungsbewegungen des Jahres 2003 eine Matrix ermittelt, die auch unterjährige Migrationen innerhalb der gesun-

den Risikogruppen zeigt. Es kann allerdings notwendig werden, eine solche empirisch ermittelte Matrix zu glätten, wenn die Datenbasis für eine statistisch valide Auswertung nicht ausreicht und Inkonsistenzen auftreten. Die Abbildung unten zeigt eine entsprechend bearbeitete Privatkunden-Migrationsmatrix.

Richtwerte kritisch hinterfragen

Auch die Vorgaben zur Berücksichtigung von Sicherheiten beeinflussen die Kalkulation der Risikoprämien und die Risikoergebnisse des Portfolios: Der BVR liefert hierfür Richtwerte, die nach MaK anhand der Realisierungserfahrungen der Bank überprüft werden müssen. Nach den Erfahrungen der VB Erfurt können sich Verwertungsdauer und Verwertungskosten – auch abhängig von der Art der Sicherheiten – deutlich von den Werten im Parametrisierungsleitfaden des BVR unterscheiden. So wurde die Rückfluss-

quote bei Grundpfandrechten auf 94 Prozent reduziert und der Kostenanfall nach Tagen von 180 auf 360 korrigiert. Wählt man als Exposure für die Risikoeermittlung die Berichtsgröße „Barwertiges Blankovolumen“, so sind die Auswirkungen auf die Portfolioergebnisse evident. Der BVR führt derzeit ein Projekt zur Erhebung statistisch valider Sicherheitenverwertungsquoten durch (siehe Rundschreiben des BVR vom 13. Mai 2005).

Bei der Parametrisierung muss außerdem über die Höhe der Eigenkapital-Multiplikatoren entschieden werden. Sie ergeben sich individuell für jeden Kreditnehmer aus dem Verhältnis von unerwartetem und erwartetem Verlust (VaR und Expected Loss). Erwartete Verluste sind dem VR-Control-Fachkonzept zufolge im Rahmen der DB-III-Rechnung durch die Risikoprämie auszugleichen. Unerwartete Verluste müssen durch Eigenkapitalunterlegung absorbiert werden. Das Vorhalten von Eigenkapital verursacht Kosten im Sinne eines Verzinsungsanspruchs. Für die Deckungsbeitragsrechnung eines risikobehafteten Geschäfts muss ein standardisierter Eigenkapital-Multiplikator definiert werden. Ein individueller Kennwert ist in diesem Rahmen nicht ermittelbar, da der VaR des Kreditnehmers vom Portfolio der Gesamtbank abhängt. Die pauschalen Angaben des BVR-Parametrisierungsleitfadens zur Kundengeschäftssteuerung sollten im Rahmen individueller Adressrisiko-Projekte geprüft werden. Teil 2 der Artikelserie stellt eine institutsspezifische Abschätzung dieser Parameter vor.

Monatliches Reporting soll kommen

Die Volksbank Erfurt stand Ende 2003 vor der Herausforderung, VR-Control einzuführen und zugleich die MaK umzusetzen. Entsprechend der MaK-Anforderungen an die Dokumentation wurde ein Katalog geeigneter Berichtsgrößen definiert. Er umfasste Risikovo-

BI 8/2005

Privatkunden-Migrationsmatrix

Größenklasse (Enga.)	RG 1a	RG 1b	RG 2
0 bis 50.000 €	1.458.181	4.777.035	267.771
50.000 bis 100.000 €	909.013	2.221.862	329.198
100.000 bis 250.000 €	2.149.000	2.180.438	962.833
250.000 bis 500.000 €	2.682.196	1.221.288	193.511
500.000 bis 1,0 Mio. €	1.777.453	1.173.629	463.771
> 1,0 Mio. €	147.838	1.648.445	558.640
Alle Kunden	9.121.661	13.222.477	2.775.724

Werner Reichert zieht positive Bilanz des Projekts

„Die Volksbank Erfurt zieht drei Jahre nach dem Start des Projekts „VR-Control“ eine positive Bilanz. Die Bank profitiert von verbesserten Ertrags- und Risikokennzahlen, und unsere Mitarbeiter sind in hohem Maß sensibilisiert für die Risikoaspekte betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Diese Wirkungen entfalten sich ebenfalls in der aus der Fusion hervorgegangenen Erfurter Bank eG. Während Darlehenszinsangebote von Mitbewerbern früher bisweilen kurz entschlossen unterboten wurden, um ein Volumenziel zu erreichen, beruhen heute alle Angebote auf detaillierten Vorkalkulationen: Ob die gestellte Kondition ausreicht, um die Risikokosten des Kunden zu decken, wird ebenso geprüft wie die Frage, welchen Umfang eines Blankokredits die Bank angesichts der definierten Portfolioziele verkraften kann. Das regelmäßige Adressrisiko-Re-



Werner Reichert, Vorstand der Erfurter Bank eG

porting unterstützt koordinierte und schnelle Steuerungsentscheidungen, die entsprechenden Maßnahmen werden zügig umgesetzt. Die Erfurter Bank kann auf diese Weise erfolgreich mit den Anforderungen des Finanzmarkts Schritt halten.

Hohe Steuerungsqualität verlangt eine entsprechende Informationsversorgung der Entscheidungsträger. Um die Chancen von VR-Control in dieser Hinsicht voll auszuschöpfen, müssen alle Mitarbeiter über die möglichen Auswirkungen von Fehlverschlüssen und den Nutzen einer hohen Datenqualität genau informiert sein. Dies gilt umso mehr, als das Thema Datenqualität bei der Vereinheitlichung von Definitionen und Zuordnungen im Rahmen der Fusion erneut zentrale Bedeutung gewonnen hat.“

lumen (RV), Sicherheiten RV, Netto-Blankovolumen RV (unter Abzug der EWB), barwertiges Blankovolumen (bezogen auf die Inanspruchnahme) und die Anzahl der Kunden (die auf Portfolioebene wesentlichen Einfluss auf die Risikogrößen hat).

Mit der Fusion der Volksbank Erfurt und der Erfurter Bank eG Raiffeisenbank soll ein monatliches Adressrisiko-Reporting eingeführt werden. Der aktuelle Quartalsbericht enthält eine kurze textliche Darstellung des Kredit-Geschäftsverlaufs, gefolgt von MaK-konformen Informationen zu besonderen Geschäften. Dazu zählt etwa das Neugeschäft, das nicht der Kreditrisikostategie entspricht oder

Limite überschreitet. Getrennt nach gesundem und notleidendem Bestand schließen sich detaillierte Kreditstrukturauswertungen an. Für den gesunden Bestand stehen Kundengruppen-, Bonitäts-, Größenklassen- und Branchenanalysen einschließlich der Strukturlimitauslastungen sowie das Frühwarnsystem im Vordergrund. Die Berichte zum notleidenden Bestand konzentrieren sich auf Engagements in Abwicklung beziehungsweise Intensivbetreuung und die Abschirmung latenter Risiken durch die Einzelwertberichtigung.

Das Adressrisiko-Reporting enthält darüber hinaus die Kreditportfolioanalyse, Angaben zur Entwicklung der Daten-

qualität und den Quartalsbericht zu § 18 KWG. Bei der Kreditstrukturanalyse wird wie bei der Prüfung der Datenqualität mit „VR-Control-KRM“-Standardauswertungen gearbeitet. Eine Aufbereitung in einer Tabellenkalkulation vereinfacht tabellarische oder grafische Ergebnisdarstellungen.

Verbindliche Regeln definieren

Es zeigte sich, dass klug definierte Standardauswertungen mit „VR-Control KRM“ eine kontinuierliche Verbesserung der Datenqualität wirksam unterstützen können. Zu Beginn eines VR-Control-Adressrisiko-Projekts müssen verbindliche Regeln für die Differenzierung des Kreditportfolios der Bank definiert werden. Dazu gehören eine plausible Trennung von gesundem und notleidendem Bestand sowie eine tragfähige Unterscheidung zwischen Firmen- und Privatkunden. Wichtig ist zudem die Migrationsanalyse: Hier werden auf Basis empirischer Daten Ausfallraten für jene Portfoliosegmente geschätzt, bei denen keine Vorgaben existieren. Damit entsteht die Grundlage für eine Kreditstrukturanalyse, die über die verbandsspezifische Kennzahlensystematik hinausgeht: Die Portfoliostruktur kann zum Beispiel in den Dimensionen Bonität und Größenklassen untersucht und grafisch aufbereitet werden. ■

Themen im Teil II

Wie kann der Value at Risk für das Firmenkundenportfolio konform mit den VR-Control-Fachkonzepten ermittelt werden? Wie sehen grafische Darstellungen der relevanten Kennzahlen aus? Welche Analysemöglichkeiten gibt es, um den Diversifikationsgrad des Kreditportfolios einer Volksbank zu untersuchen?

	RG 1a	RG 1b	RG 2	Ausfall
RG 1a	93,38%	6,50%	0,00%	0,12%
RG 1b	3,68%	89,62%	6,10%	0,60%
RG 2	3,00%	26,00%	68,50%	2,50%

Abbildung (korrigiert): Privatkunden-Migrationsmatrix.