



BVR

# Risikomanagement der Kreditwirtschaft

*- Risikomanagement der Kreditgenossenschaften -*

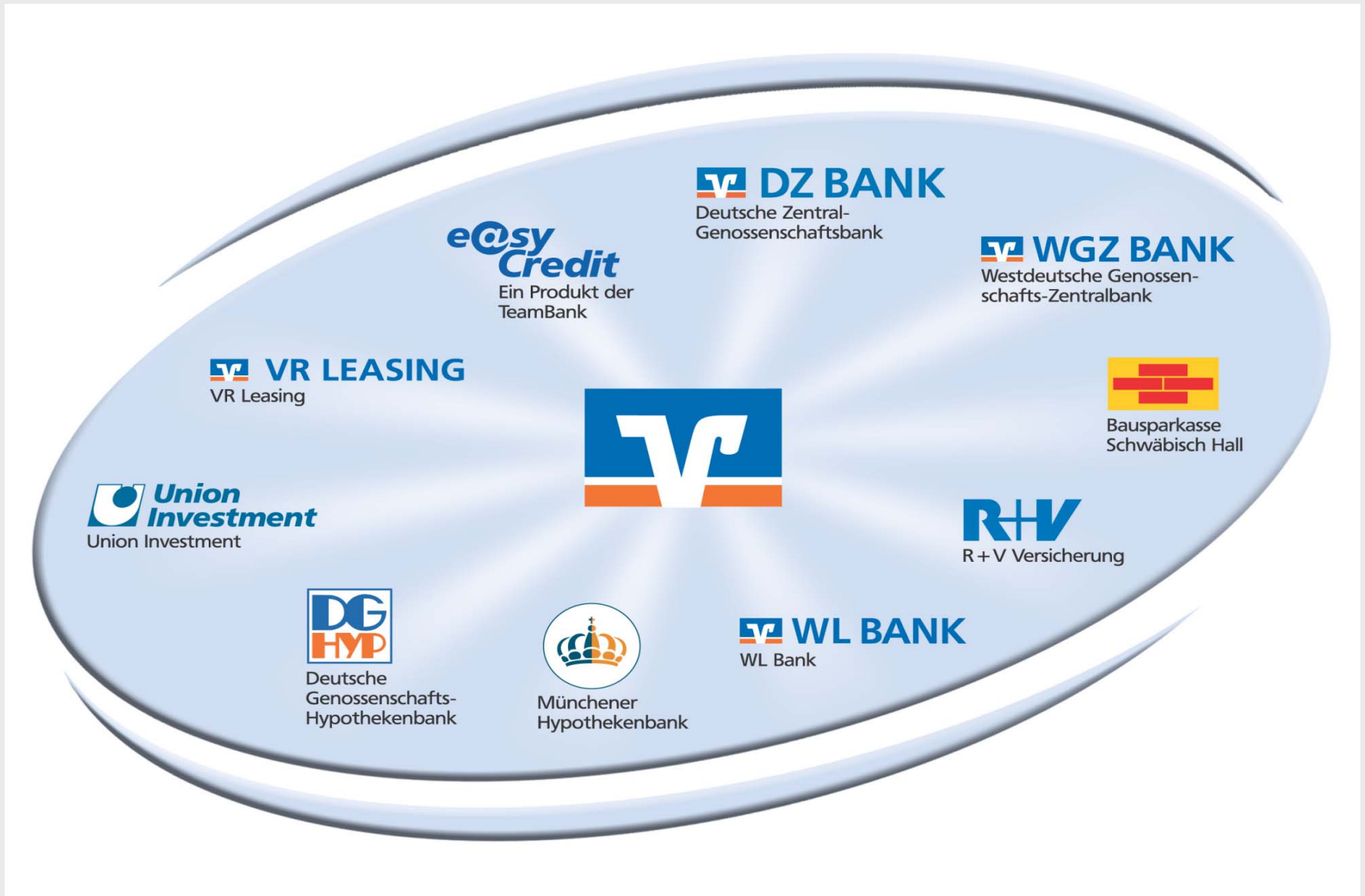
Gerhard Hofmann  
Mitglied des Vorstandes  
Bundesverband der Deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken BVR

Lüneburg, 27.06.2008



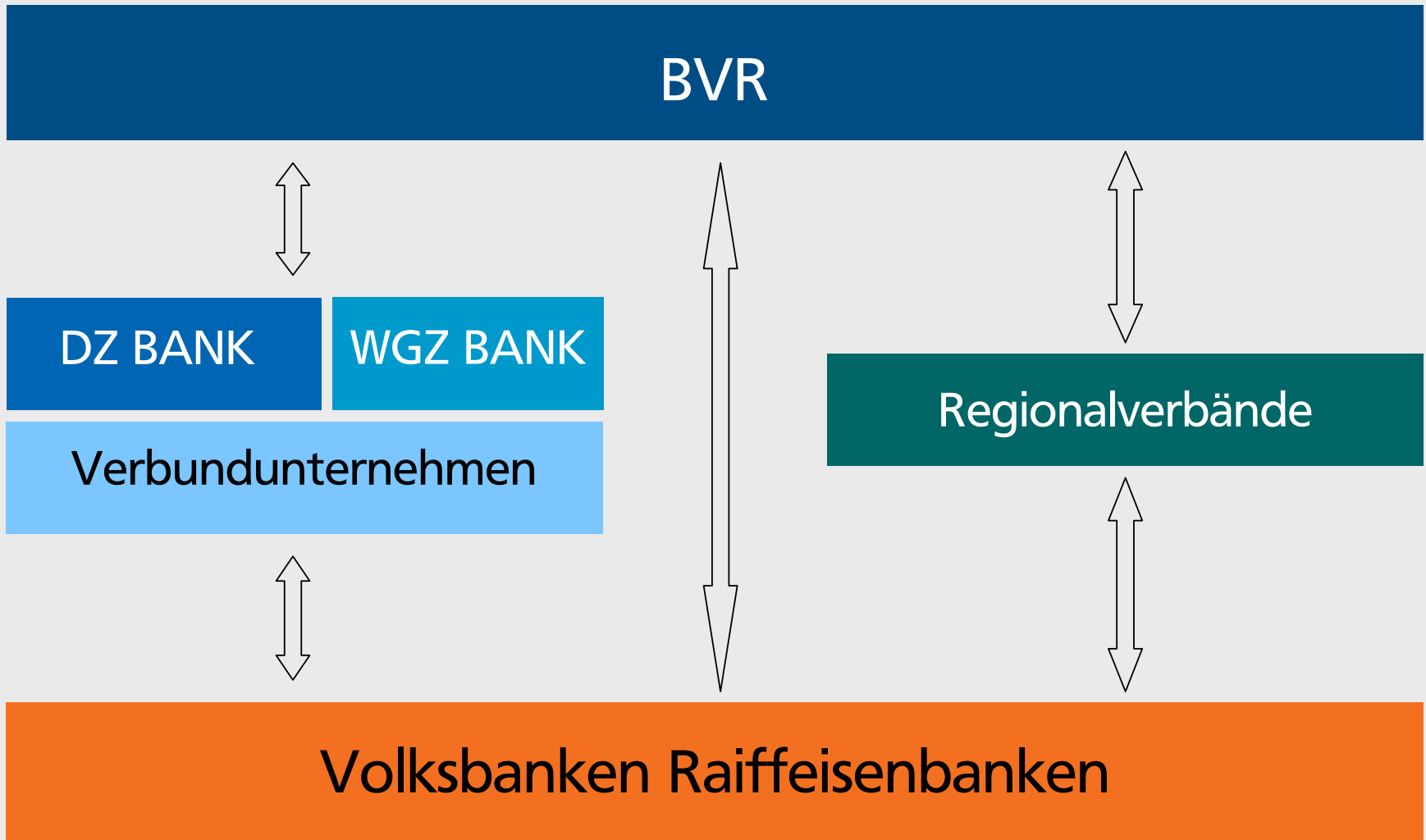


# Der genossenschaftliche Finanzverbund



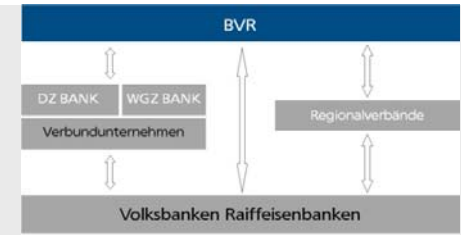


# Der genossenschaftliche FinanzVerbund

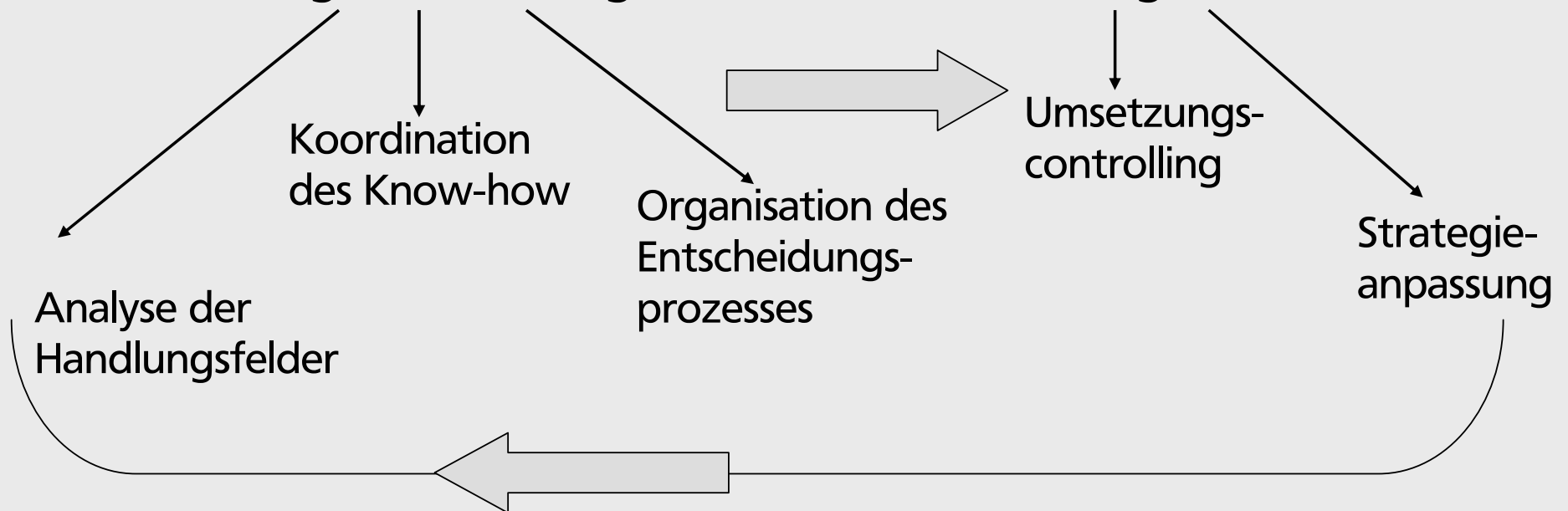


# Der genossenschaftliche FinanzVerbund

Der **BVR** erfüllt drei Kernfunktionen für die Gruppe der Volksbanken Raiffeisenbanken:

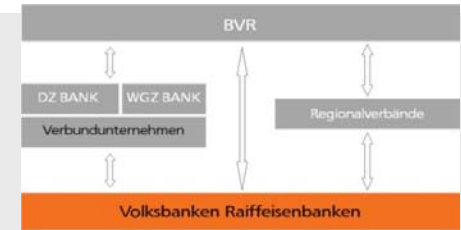


- Interessenvertretung
- Existenz- und Stabilitätssicherung
- Strategieentwicklung und -umsetzung





# Der genossenschaftliche FinanzVerbund



- 1.232 dezentrale, rechtlich und wirtschaftlich selbstständige mittelständische Kreditinstitute
- Lokal/regional verwurzelt
- Hohe Kundennähe (knapp 14.000 Bankstellen)
- 30 Mio. Kunden
- 16 Mio. Mitglieder bundesweit
  - Identitätsprinzip
- Circa 161.000 Mitarbeiter
- Aggregierte Bilanzsumme: 632 Mrd. Euro



# BVR

## Risikomanagement der Kreditgenossenschaften

1. Wie verstehen wir Risikomanagement?
2. Wo stehen wir?
3. Entwicklung der Zinsspanne – Bankergebnisse bleiben unter Druck
4. Der menschliche Faktor  
wer betreibt Steuerung in kleinen Banken?
5. Risikoteilung – Risikobegrenzung?
6. Lehren und Perspektiven



# Risikomanagement in Kreditgenossenschaften

- **Risikotransformation**

Die Übernahme von Risiken ist wesentlicher Geschäftszweck von Kreditinstituten, Banken stellen ihre Risikotragfähigkeit zur Verfügung.

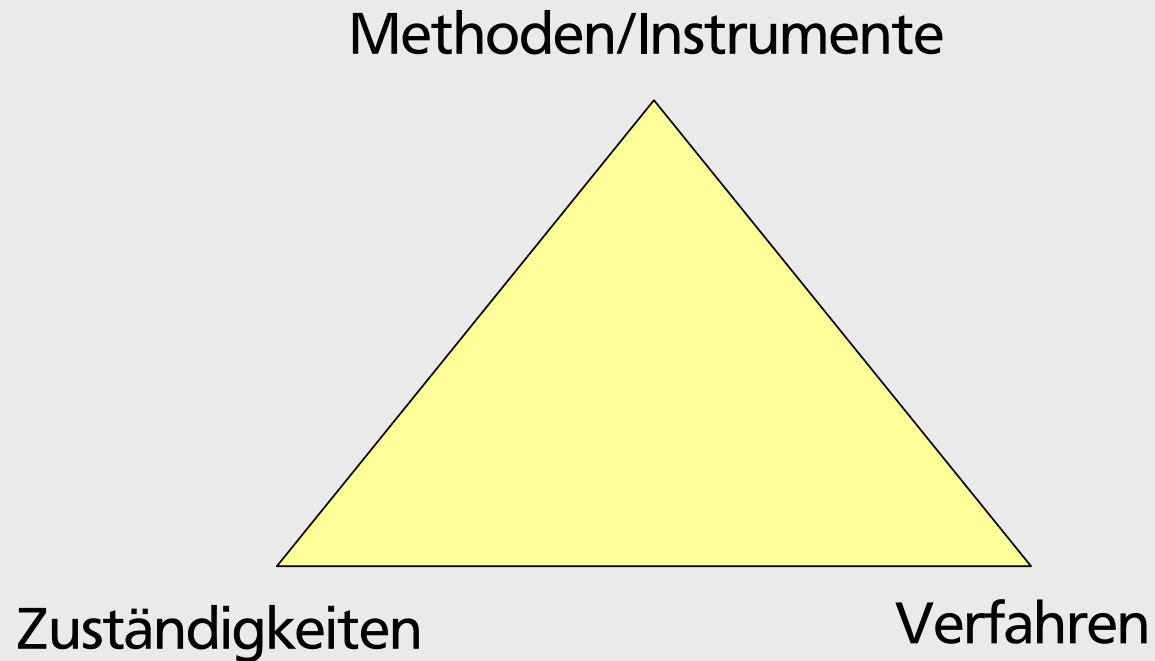
- **Risikosteuerung**

ist dafür unerlässlich. Die Steuerung der Risiken umfasst **Identifikation, Messung, Limitierung und Disposition.**

Für die Nutzung der knappen Ressource Risikokapital und die Kosten im Zusammenhang mit der Steuerung der Risiken sollte das Kreditinstitut einen entsprechenden Ertrag erzielen.

(Weissbuch der Unternehmenssteuerung: BVR, 1999)

# Risikomanagement in Kreditgenossenschaften



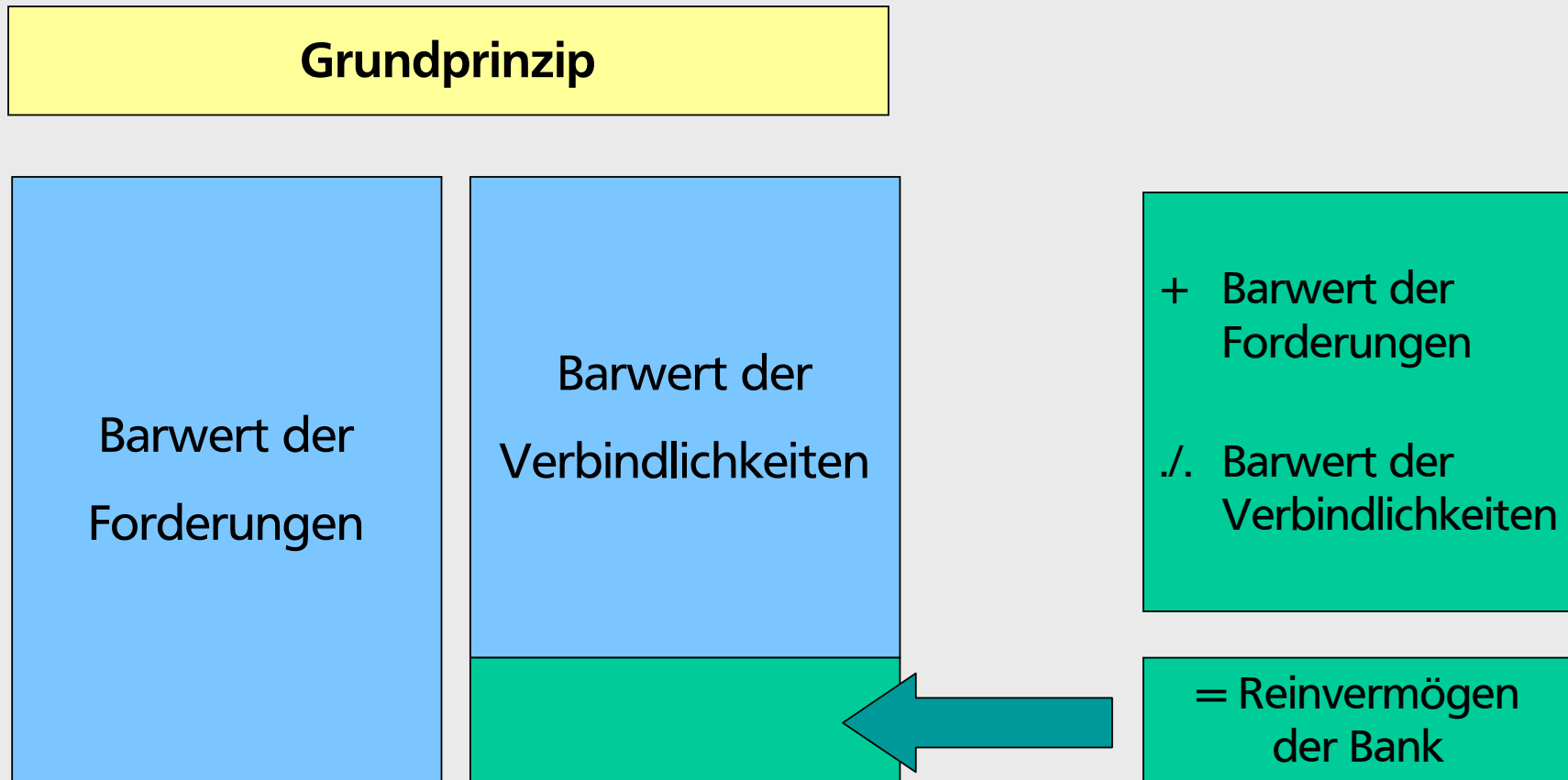
(Weissbuch der Unternehmenssteuerung: BVR, 1999)





# Konzept der integrierten Risiko- und Ertragssteuerung

## Zielgröße in VR-Control ist das Reinvermögen einer Bank



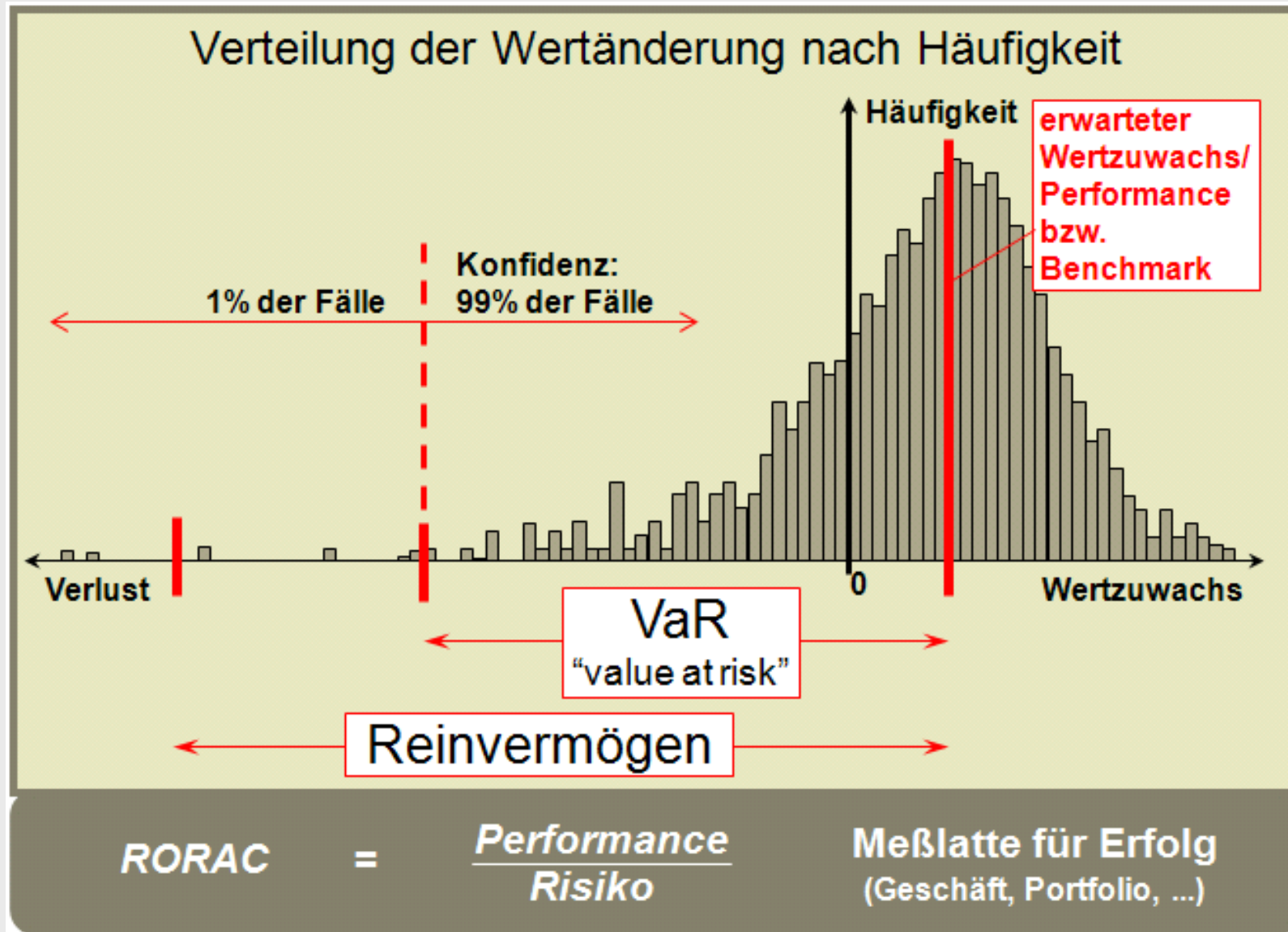


# Die barwertige Risikotragfähigkeit ist das zentrale Element der vermögensorientierten Steuerung unter VR-Control

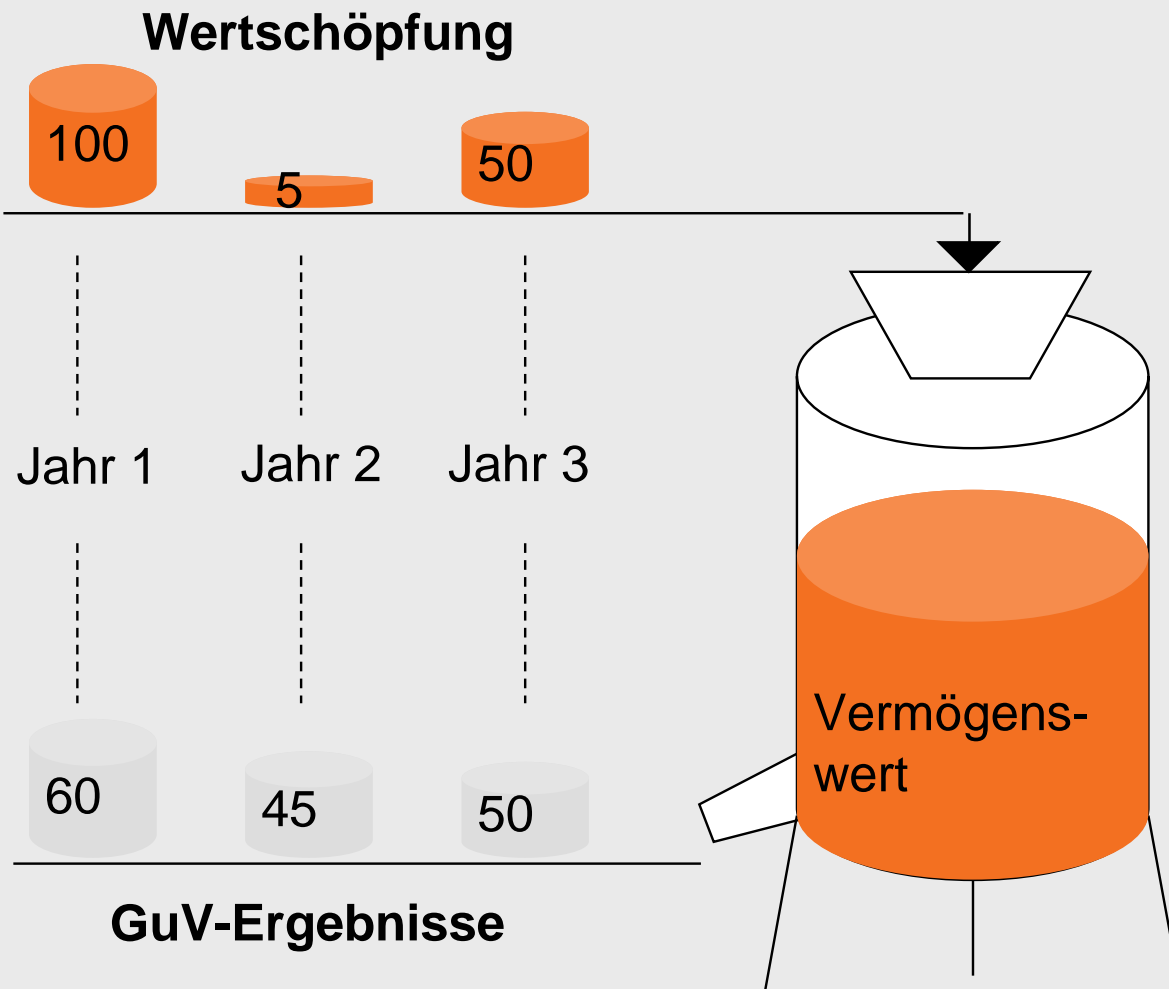
Steuerungsbereiche	Vermögen	erwarteter Vermögenszuwachs	Risiko
Zinsrisiko	Zinsbuchbarwert	Performance	Value at risk
Sonstige Marktpreisrisiken	Marktwert	Performance	Value at risk
Adressrisiko	Risikoprämienbarwert	Performance	Credit value at risk
Kundengeschäft	(Kundenbeziehungen)	DB III	(Vertriebsrisiko)
Produktion	Kostenbarwert	Produktivitätsergebnis	(Operationelles Risiko)
Overhead		Overheadergebnis	

- In der barwertigen Risikotragfähigkeit laufen die vermögensorientierten Daten der einzelnen Steuerungsbereiche zusammen und ergänzen sich zu einem **methodisch konsistenten** Blick auf die Gesamtbank.
- Zielgröße ist nicht der handelsrechtliche Gewinn sondern die **tatsächliche Vermögenswertsteigerung** einer Kreditgenossenschaft

# Risikomessung in Kreditgenossenschaften

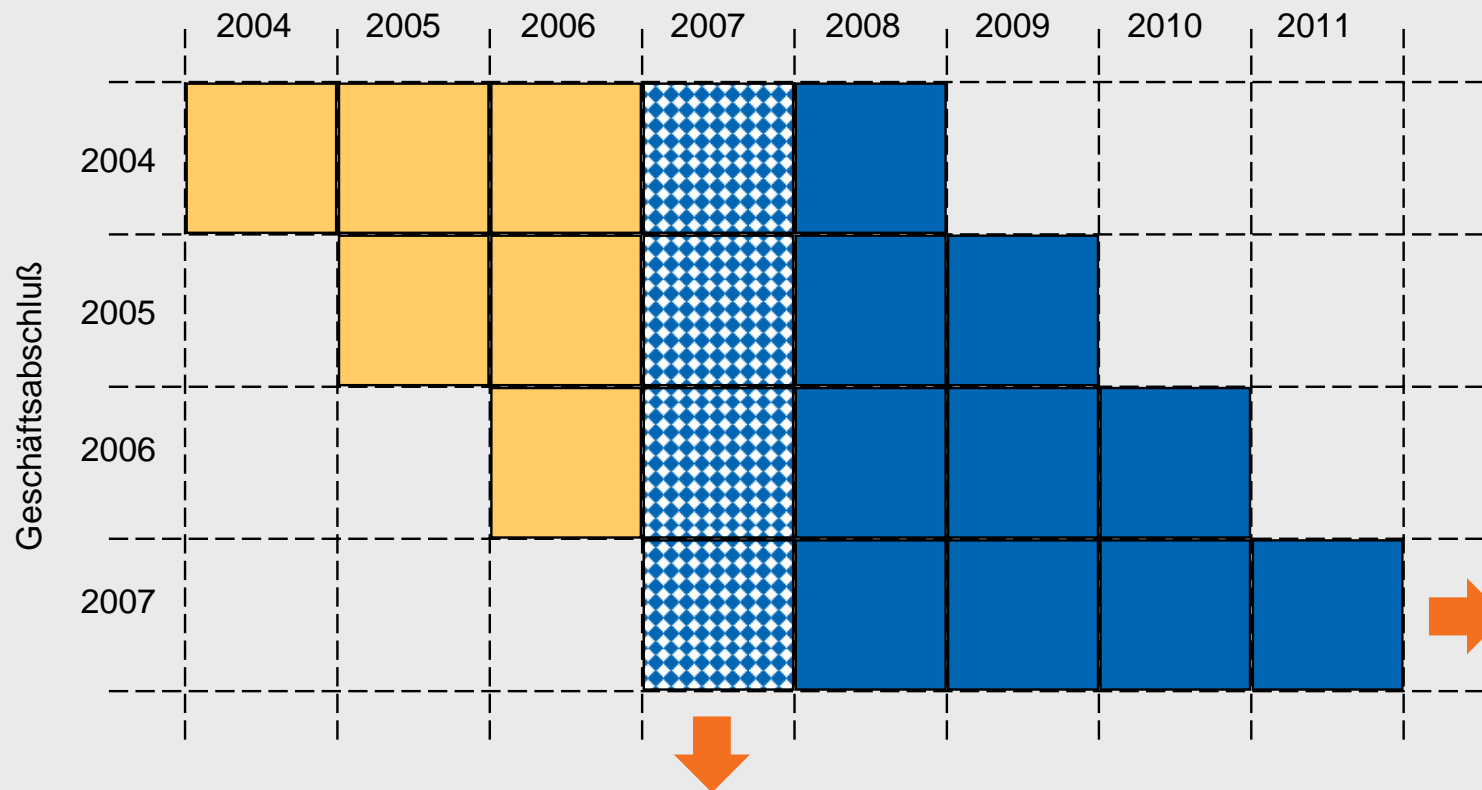


# Eine ausreichende Wertschöpfung ist die Grundlage für stetige GuV-Ergebnisse



- Über die Totalperiode sind Wertschöpfung und GuV-Ergebnisse identisch
  - Der Vermögenswert stellt das Potential für zukünftige GuV-Ergebnisse dar
  - Wird in einer Periode eine höhere Wertschöpfung erwirtschaftet als in der GuV ausgewiesen, werden Reserven aufgebaut (Jahr 1) – ist die Wertschöpfung geringer als der GuV-Ausweis werden Reserven verbraucht (Jahr 2)
- 
- Die Gesamtbanksteuerung sollte auf eine Mehrung des Unternehmenswertes unter Risk-/ Return-Aspekten zielen und gleichzeitig ein stetiges GuV-Ergebnis auf dem Niveau der Wertschöpfung realisieren

# Die Barwertmethodik erweitert die Betrachtung des Zinsüberschusses im laufenden Jahr und bezieht auch die zukünftigen Zahlungen in die Bewertung ein



Die periodische Betrachtung (GuV) berücksichtigt nur Zinszahlungen im laufenden Jahr

Die Barwertmethodik berücksichtigt alle zukünftigen bekannten Zahlungswirkungen  
-> Gesamtbank-Cash-Flow



# VR-Control ergänzt die GuV- Sichtweise um die vermögensorientierte Sicht

## Vergleich der Steuerungskonzepte anhand der wichtigsten Anforderungen an die Erfolgsmessung

Objektivität  
des Ergebnisses

### Bilanzorientierte Steuerungskonzepte

- Keine verursachungs- und periodengerechte Erfolgsabgrenzung
- Große Gestaltungsspielräume durch
  - Bildung / Auflösung stiller Reserven
  - kurzfristige Maßnahmen zur Steuerung der GuV

Interne  
Vergleichbarkeit  
der Portfolios

- Keine adäquate Möglichkeit des internen Erfolgsvergleichs von Portfolios möglich, z.B. für:
  - Immobilien- mit Zinsbucherfolg
  - Kundengeschäfts- mit Aktienerfolg

Externe  
Vergleichbarkeit  
der Portfolios

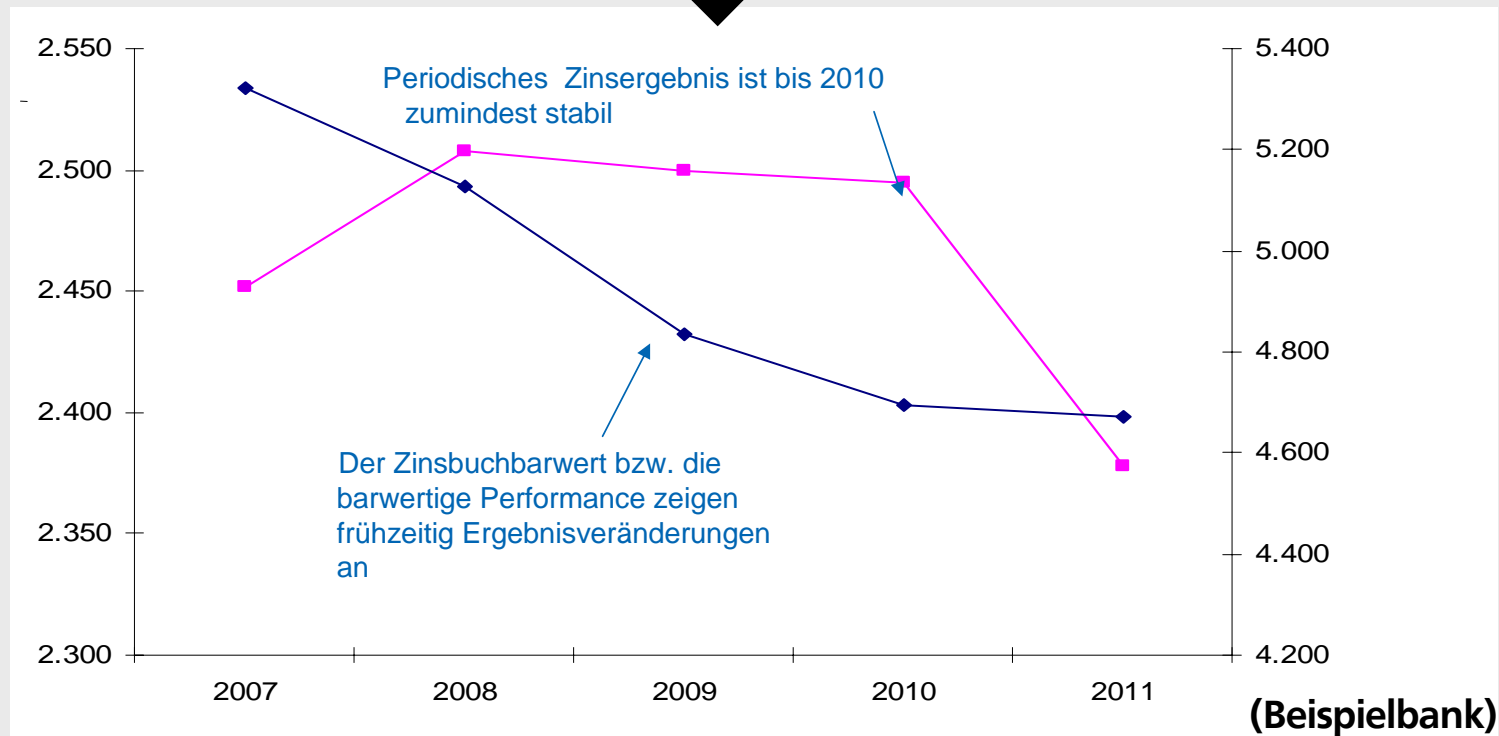
- Keine adäquate Möglichkeit eines Benchmarkings aufgrund
  - Buchwert-Bewertung
  - Beeinflussbarkeit des Ergebnisausweises

### Vermögensorientierte Steuerungskonzepte

- Objektivierung der Erfolgsmessung durch
  - Marktbewertung
  - Berücksichtigung von zukünftig bereits bekannten Zahlungswirkungen
- Vergleichbarkeit ist gegeben, durch
  - Marktpreisermittlung
  - Relativierung der Marktwertsteigerung aufgrund des eingegangenen Risikos
- Benchmarking mit externen Benchmarks möglich, z.B.:
  - Zinsbuch mit REX<sup>®</sup>-Rendite
  - Aktienbuch mit DAX<sup>®</sup>

# Beispiel: Barwertige Ergebnisse sind als Frühindikator für die handelsrechtliche Ergebnisentwicklung geeignet

Der positive Konditionsbeitrag kann den sinkenden Strukturbeitrag lange überkompensieren





# BVR

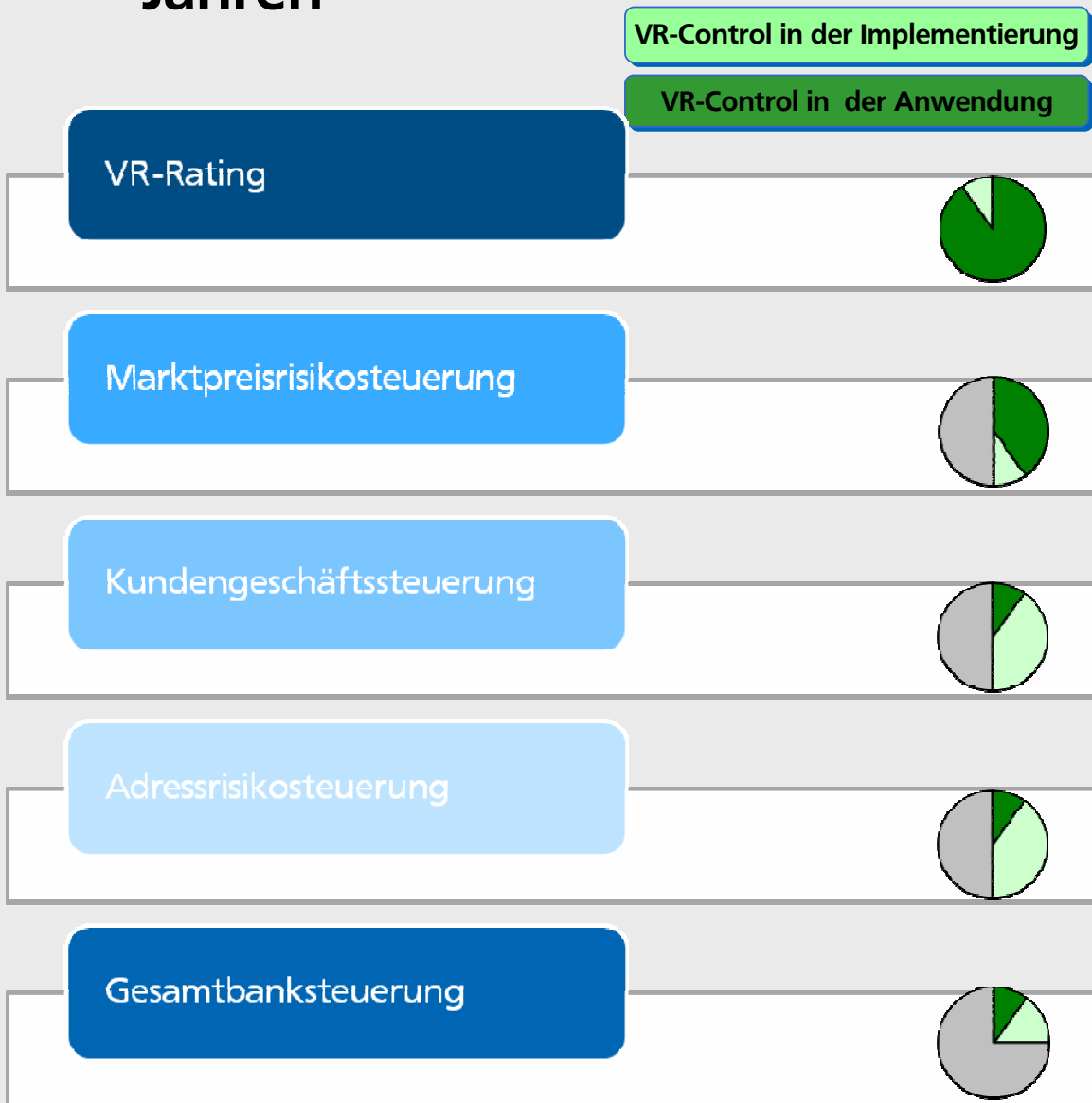
## Risikomanagement der Kreditgenossenschaften

1. Wie verstehen wir Risikomanagement?
2. Wo stehen wir?
3. Entwicklung der Zinsspanne – Das Bankergebnis bleibt unter Druck
4. Der menschliche Faktor  
wer betreibt Steuerung in kleinen Banken?
5. Risikoteilung – Risikobegrenzung?
6. Lehren und Perspektiven





# Konstanter Umsetzungsstand zu VR-Control in den letzten Jahren



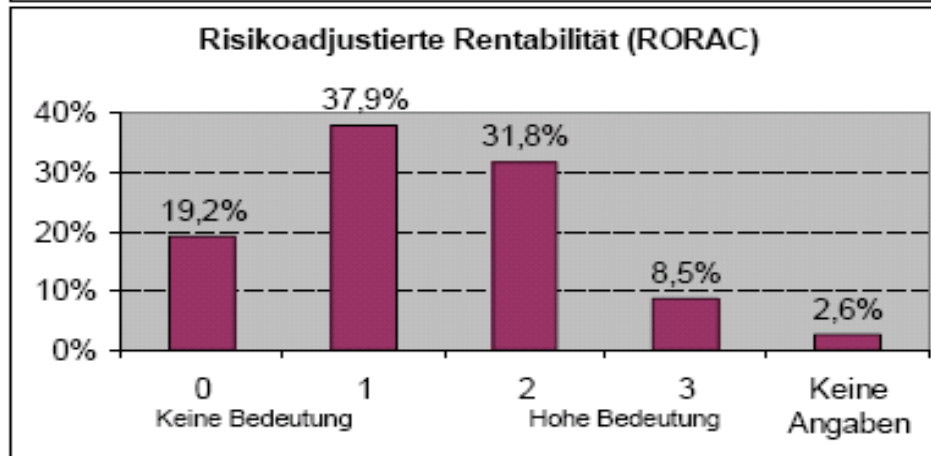
## Wesentliche Anmerkungen

- Schwankungsbreite aufgrund der unterschiedlichen Nutzung der Ratingsegmente
- Rating PK zunehmend bei den Banken im Einsatz > *Deutlichste Bewegung.*
- Erfolge im Einsatz stellen sich nachweislich ein
- GuV und Barwert werden simultan genutzt
- Neben dem Rating *die zweitstärkste Implementierungsbewegung.*
- Anwendung der Marktzinsmethode
- Breite Anwendung in der Vorkalkulation
- Risikoadjustierte Bepreisung ausbaufähig
- Stark selektive Anwendung der Portfoliosteuerung über VAR
- Häufig Fokus auf volumensorientierter Steuerung
- Geplante Umsetzungsschritte insbesondere barwertiger Risikotragfähigkeit

# Die Orientierung hin zu wertorientierten Kennzahlen gewinnt inzwischen zunehmend an Bedeutung

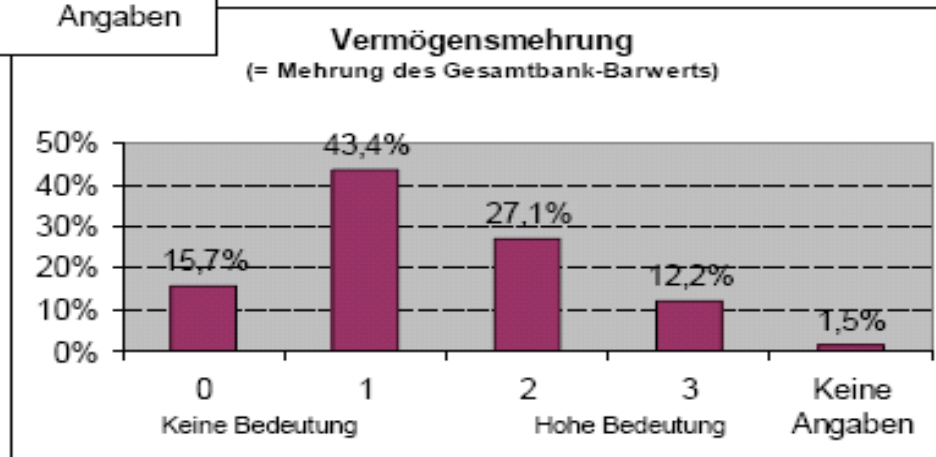
## 2. Bedeutung von Zielgrößen im Rahmen der Banksteuerung (5/5)

Frage 1: Kennzeichnen Sie bitte die Bedeutung folgender Zielgrößen in Ihrer Bank.  
(Mehrfachnennungen möglich)



← Die risikoadjustierte Rentabilität (RORAC = Return on Risk adjusted Capital) hat für die Mehrzahl der Beteiligten keine hohe Bedeutung.

→ Das gilt im Wesentlichen auch für die Zielgröße Vermögensmehrung in Form des Gesamtbank-Barwerts.



## Exkurs: Banksteuerung in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Die Studie „Moderne Banksteuerung“\* gibt auf Basis einer Bankbefragung einen Überblick zum **Stand des Controlling** in den **640 größten Kreditinstituten** in Deutschland, Österreich und der Schweiz (2007)

### Kernaussagen:

- Viele Banken wollen ihre Banksteuerung in den nächsten Jahren modernisieren
- **Barwertige Erlöskennzahlen** sollen zukünftig öfter in Vorstandsreportings und in Zielvereinbarungen einfließen
- Wachsende Bedeutung der **Stückkostenkalkulation**
- **Standardrisikokosten** sollen zunehmend für die Steuerung der Geschäftsbereiche verwendet werden
- Häufigere Beachtung der **Kosten des ökonomischen Kapitals** in Vorstandsreportings und in Zielvereinbarungen
- Zukünftig stärkere Nutzung nicht-finanzieller Kennzahlen etwa Prozesskennzahlen

\* Schwarze, Wüllenweber, Hackethal, Wahrenburg: „Moderne Banksteuerung“ - Aktueller Stand und Zukunft der Banksteuerung bei den 640 größten Kreditinstituten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 2007

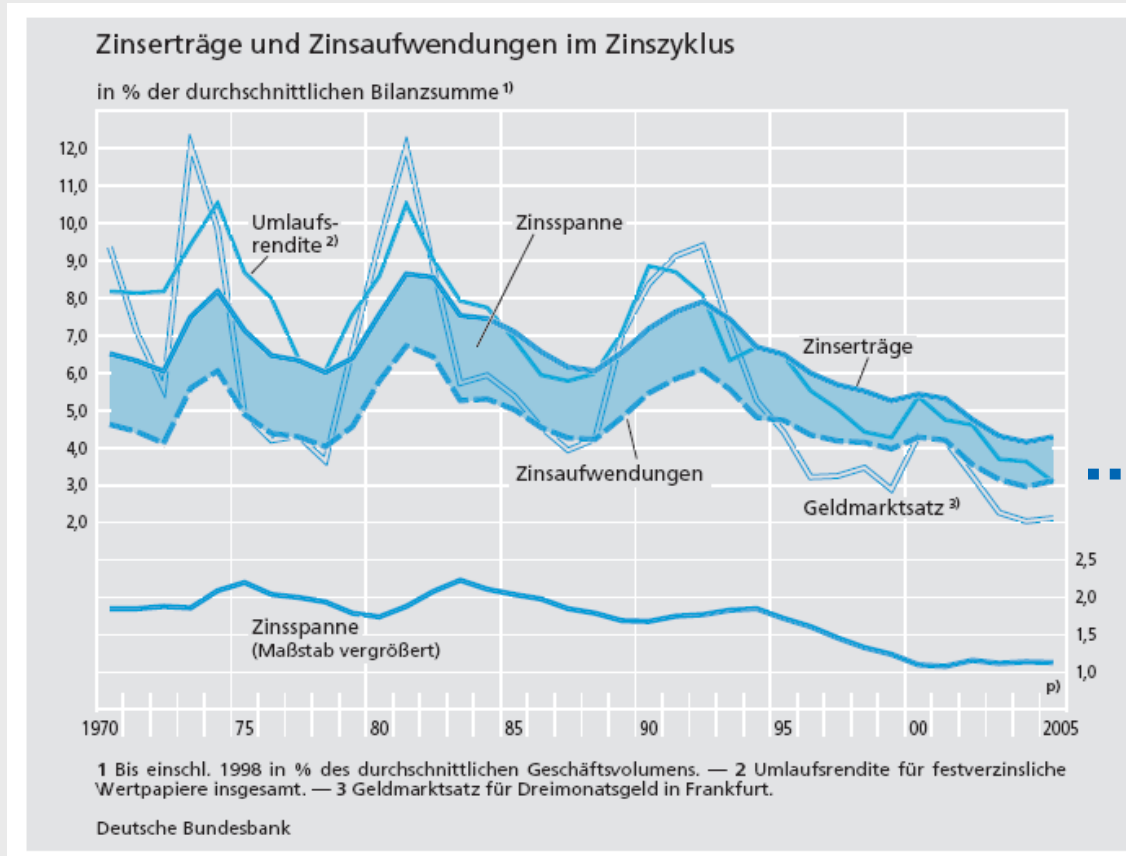


# BVR

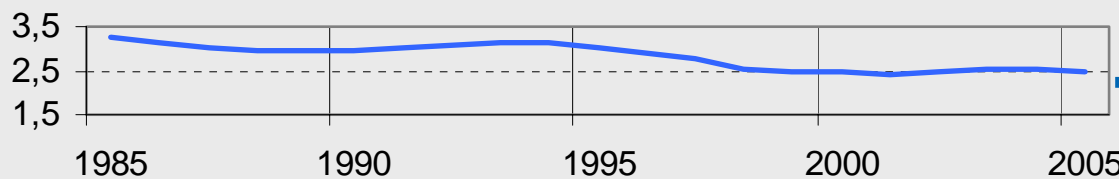
## Risikomanagement der Kreditgenossenschaften

1. Wie verstehen wir Risikomanagement?
2. Wo stehen wir?
3. Entwicklung der Zinsspanne – Das Bankergebnis bleibt unter Druck
4. Der menschliche Faktor  
wer betreibt Steuerung in kleinen Banken?
5. Risikoteilung – Risikobegrenzung?
6. Lehren und Perspektiven

# Entwicklung der Zinsspanne – Das Bankergebnis bleibt unter Druck



- die Zinsspanne ist mit dem Zinsniveau und der Steigung korreliert
- tendenziell nahm die Zinsspanne in den vergangenen 30 Jahren ab



Entwicklung der Zinsspanne der Primärbanken



## Die Ausrichtung im Trend stellt vorrangig eine Abwärtsbewegung dar

- Margen im Kundengeschäft nach wie vor unter Druck
  - kostendeckende Margen am Markt durchzusetzen bleibt schwierig
  - Die Margen des Kundengeschäfts beeinflussen das Bankergebnis stark
- Die Kostensituation ist kritisch zu betrachten
- Die Zinssituation → verringerte Fristentransformationsergebnisse



# BVR

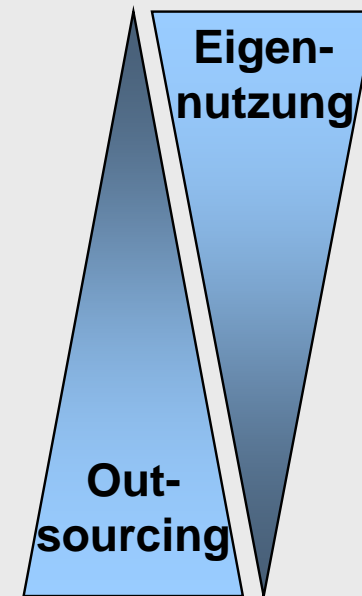
## Risikomanagement der Kreditgenossenschaften

1. Wie verstehen wir Risikomanagement?
2. Wo stehen wir?
3. Entwicklung der Zinsspanne – Das Bankergebnis bleibt unter Druck
4. Der menschliche Faktor  
wer betreibt Steuerung in kleinen Banken?
5. Risikoteilung – Risikobegrenzung?
6. Lehren und Perspektiven

# Kleinere Institute müssen nicht auf ausgebaute Unterstützung im Controlling verzichten

Das Angebot eines **VR-Control-Outsourcing** richtet sich primär an kleine und mittlere Kreditinstitute (Datenaufbereitung, Analyse und Reporting)

Größenklasse (Bilanzsumme in Mio. EUR)	Anzahl Kreditinstitute (Ende 2007)
> 500	325
100 – 500	642
< 100	265
Summe	1.232



Neue Verfahren bedeuten      Verständnis schaffen  
instrumentelle Unterstützung bieten

Seminare  
Praxisaustausch

z.B. Serviceeinheiten - Dienstleister





# Prozessenteilung bei der Umsetzung von VR-Control-Outsourcing

Die Prozessaufteilung im Rahmen § 25a KWG ist gestaltbar entsprechend den Bedürfnissen der Bank – VR-Control wird damit für alle zugänglich





# BVR

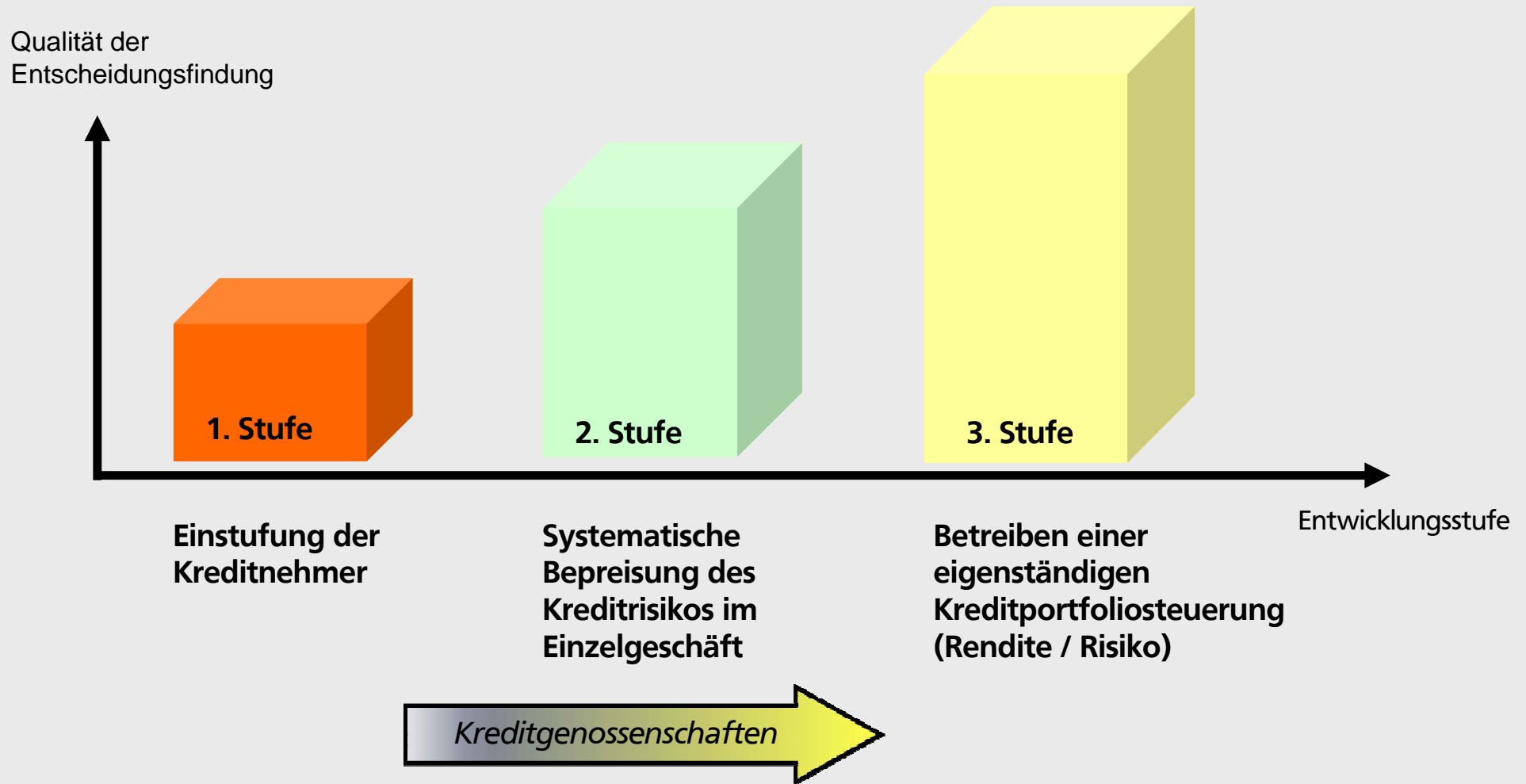
## Risikomanagement der Kreditgenossenschaften

1. Wie verstehen wir Risikomanagement?
2. Wo stehen wir?
3. Entwicklung der Zinsspanne – Das Bankergebnis bleibt unter Druck
4. Der menschliche Faktor  
wer betreibt Steuerung in kleinen Banken?
5. Risikoteilung – Risikobegrenzung?
6. Lehren und Perspektiven



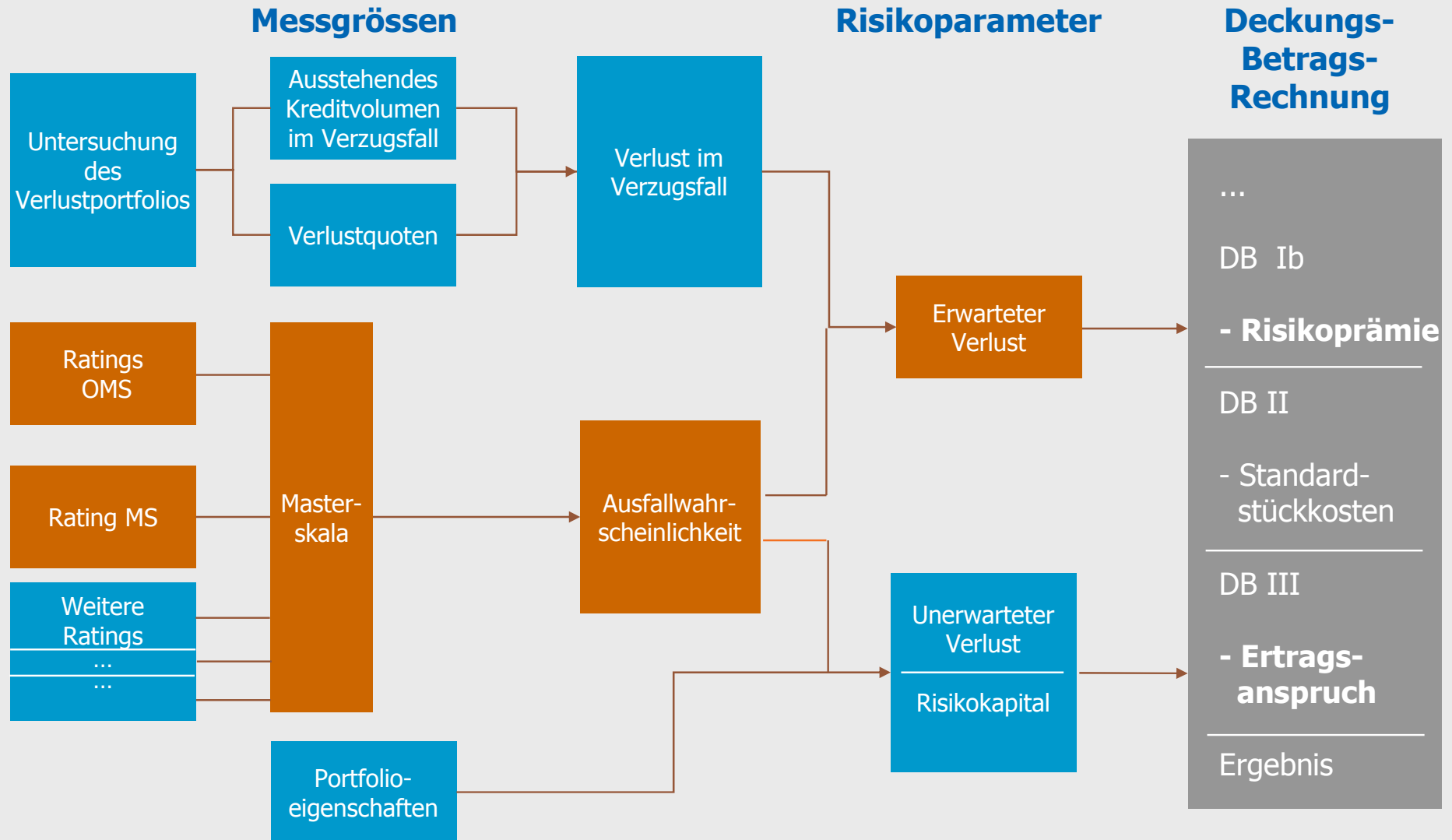
# Entwicklung im Kreditrisikomanagement

*Erfolgreicher Risikotransfer setzt das Erreichen der 3. Stufe voraus*



# Die Ratings stellen nur eine Teilkomponente der Margenkalkulation dar

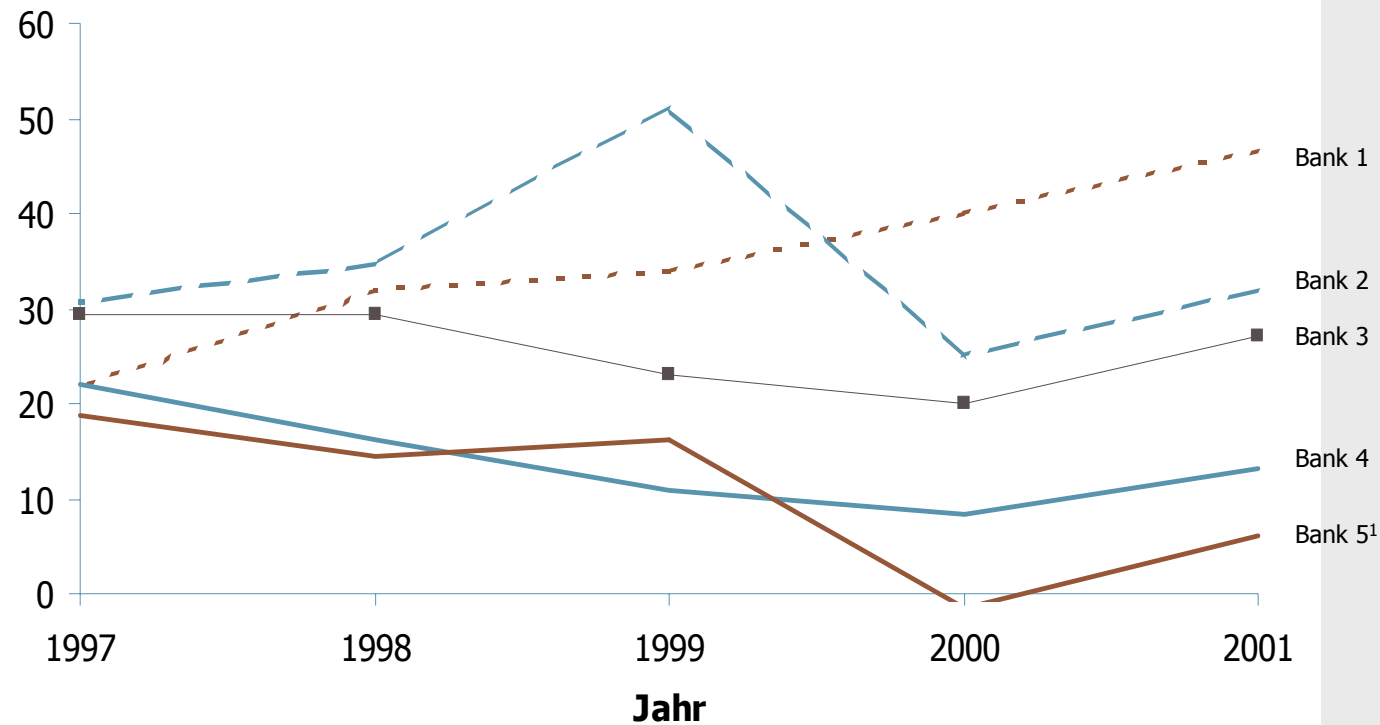
2. Stufe



# Gutes Risikomanagement und adäquate Bepreisung äußern sich in niedrigeren Risikokosten . . .

## Kostenblock Risikovorsorge in % der Nettozinsmarge

Risikovorsorge/  
Nettozinsmarge

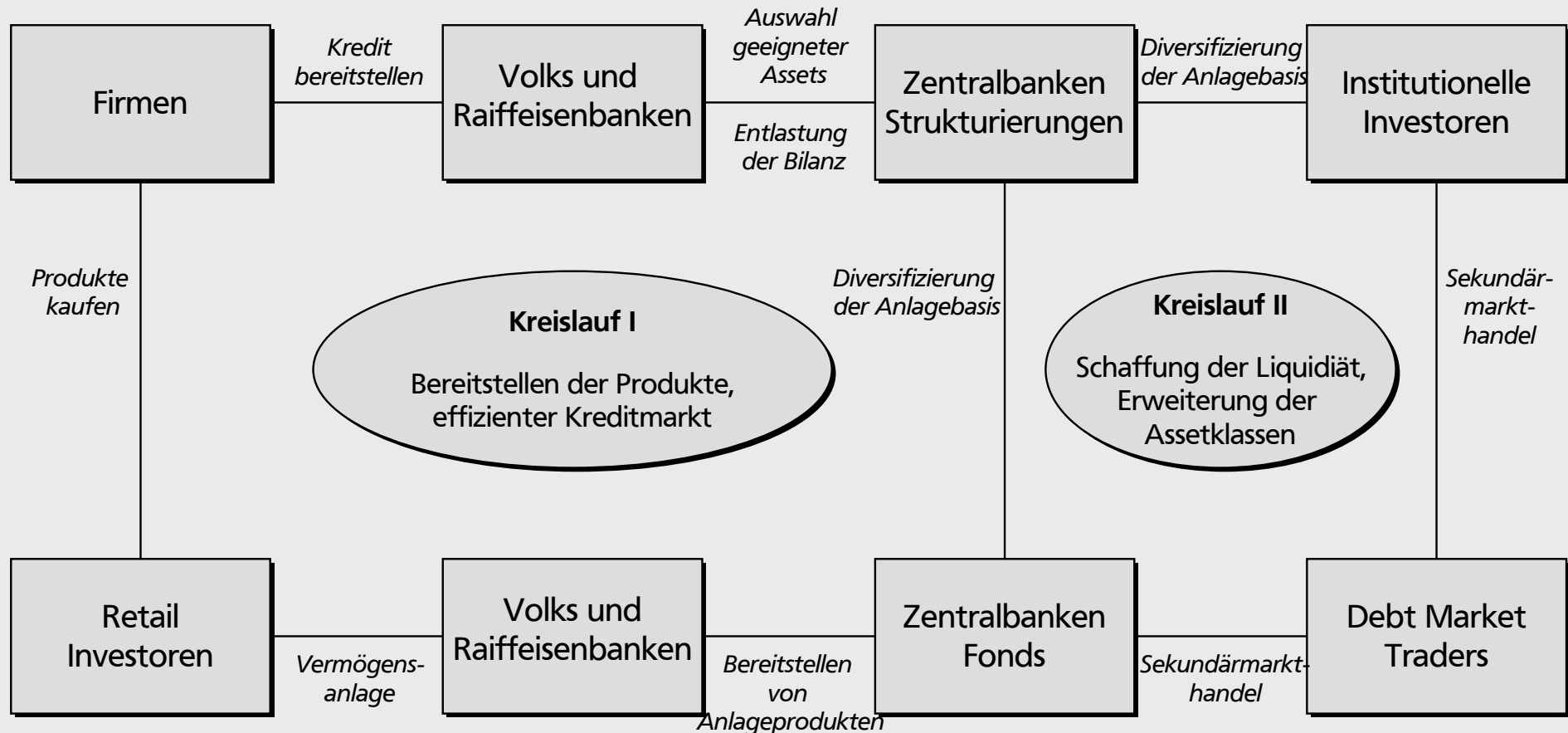


<sup>1</sup> Bank 5 hat im Jahr 2000 Rückstellungen aufgelöst  
Quelle: Jahresberichte

Bank 4 und 5 lassen seit einigen Jahren Ratingergebnisse auf Basis interner Ratings in die Kreditvergabe und Kreditbepreisung einfließen -- Risikovorsorge stellt bei diesen Banken einen kleineren Kostenblock dar (in % der Netto-Zinsmarge)

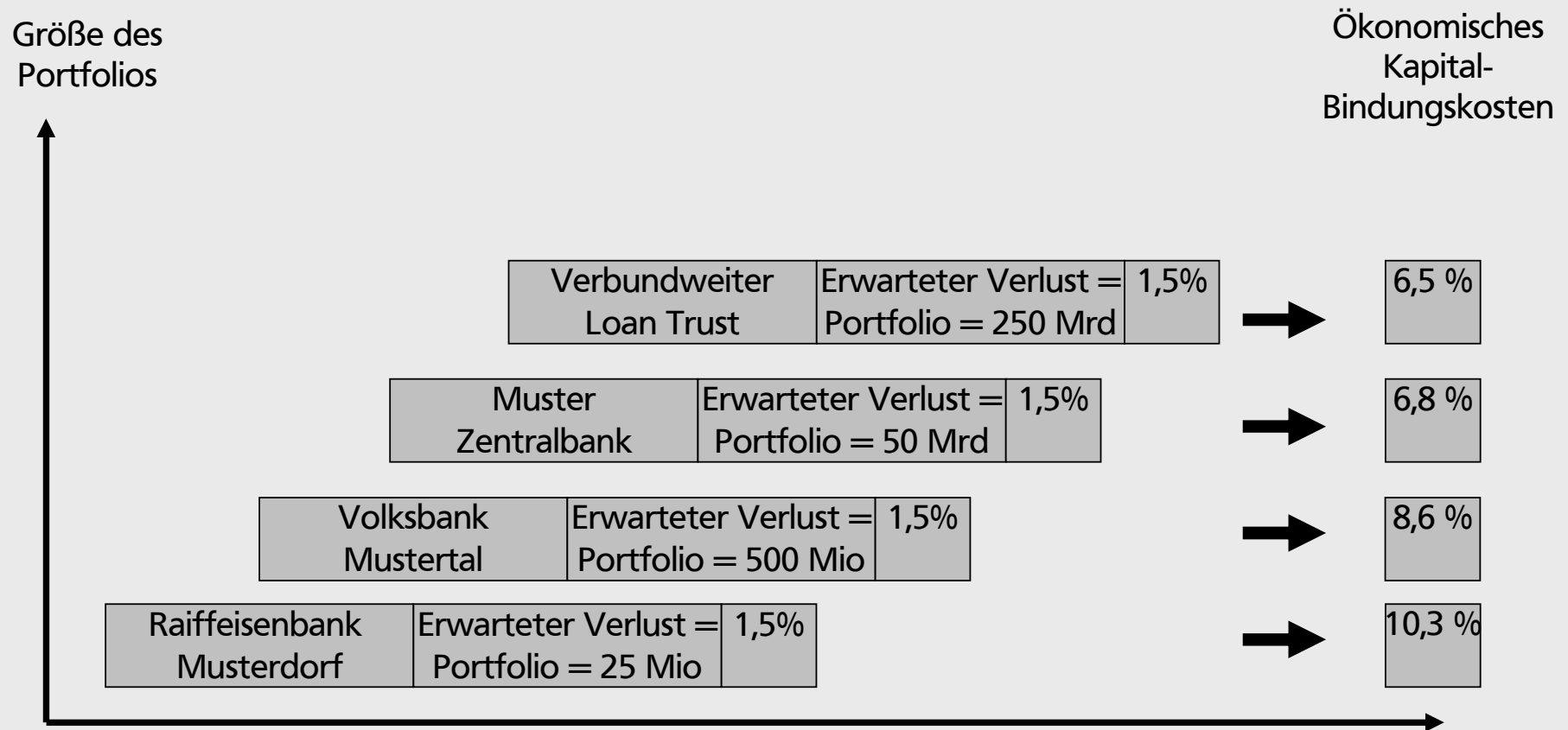
. . . über einen längeren Zeithorizont,  
da eine Umsetzung der Risikoadjustierung im Gesamtportfolio Jahre dauert

# Die Verbriefung von Krediten erlaubt es, attraktive und liquide Produkte für institutionelle sowie private Anleger bereit zu stellen.



# Diversifizierung auf regionaler oder nationaler Ebene wird insbesondere auf kleinere Institute eine sehr positive Wirkung haben

Setzt eine verbundweite Nutzung der VR-Control- Module zwingend voraus



Beispielrechnung der Firma OWC aus 2002



# BVR

## Risikomanagement der Kreditgenossenschaften

1. Wie verstehen wir Risikomanagement?
2. Wo stehen wir?
3. Entwicklung der Zinsspanne – Das Bankergebnis bleibt unter Druck
4. Der menschliche Faktor  
wer betreibt Steuerung in kleinen Banken?
5. Risikoteilung – Risikobegrenzung?
6. Lehren und Perspektiven





## Lehren und Perspektiven

1. Nachhaltiges Geschäftsmodell und angemessenes Risikomanagement zahlen sich nicht nur aus, sondern sind unverzichtbar für die Sicherung der Existenz einer Bank am Markt.
2. VR Control bringt eine Professionalisierung der Steuerung von Kreditgenossenschaften, die flexibel und proportional anwendbar ist. Risikokapital ist keine aufsichtsrechtliche Nebenbedingung sondern muss von der Bank als wertvolle Ressource betrachtet werden, die einer aktiven Steuerung bedarf.
3. Konzeption von VR Control ist "state of the art".  
Umsetzung differenziert zu sehen: Führende Banken, Banken im Mittelfeld und Nachzügler (Autonom entscheidende Kreditgenossenschaften).



## Lehren und Perspektiven

4. Risikotragfähigkeit des genossenschaftlichen Finanzverbundes ist derzeit hoch. Praktisch keine unmittelbare Betroffenheit von der Sub-Prime Krise, Beitrag zur IKB Rettung als Zeichen der Solidarität und relativen Stärke.
5. Adressenausfallrisiken auf einem Tiefpunkt
6. Marktrisiken (z.B. Spread-Ausweitungen) erhöht aufgrund Subprime Auswirkungen
7. Liquidität des genossenschaftlichen Finanzverbundes hoch. Geberposition am Markt aufgrund starker Einlagenbasis.



## Lehren und Perspektiven

8. Herausforderungen:
  - Fortgesetzter Wettbewerbsdruck mit niedrigen Margen,
  - Depot-A – Steuerung weitere Professionalisierung,
  - ausfallende Zinserlöse aus Fristentransformation
  
9. Mechanismen der Risikoteilung weiter vorantreiben.  
Verbund als homogene Gruppe mit starkem Zusammenhalt
  
10. Kleine Banken: Unterstützung der Risikomanagement-Funktion durch  
z.B. Servicegesellschaften oder Zusammenarbeit mehrerer Institute