

# Münstersche Schriften zur Kooperation

Herausgegeben von Prof. Dr. Theresia Theurl

Unter Mitwirkung von

Prof. Dr. Dieter Birk, Prof. Dr. Heinz Lothar Grob,

Prof. Dr. Heinz Grosseketler und Prof. Dr. Reiner Schulze

Schriftleitung: Dr. Rolf Greve

Band 49



## Vorwort

Wirtschaftliches Handeln bedeutet, Risiken einzugehen. Nicht jedes Risiko kann abgesichert oder ausgeschlossen werden, obwohl Wirtschaftssubjekte gelernt haben mit Risiken umzugehen. Risiko ist also allgegenwärtig. Der aktuelle Wandel von Rahmenbedingungen für das Wirtschaften bringt nicht nur neue Risiken mit sich, sondern auch Anreize mit der Wahl zusätzlicher Optionen neue Risiken einzugehen.

In besonderer Weise sind davon Banken und andere Finanzintermediäre betroffen. Obwohl der Umgang mit Risiken ein Element ihrer Aufgabe ist, können schwerwiegende Folgen für die gesamte Volkswirtschaft und für das internationale Finanzsystem entstehen, wenn eine falsche Einschätzung oder Handhabung zu einzelwirtschaftlichen Fehlentscheidungen führen. Es liegt also im eigenen Interesse der Banken, ihre Risiken zu managen und es liegt im Interesse der Gesellschaft die Tätigkeit von Banken so zu regulieren, dass Fehlentwicklungen möglichst ausgeschlossen werden können. Dies hat freilich Auswirkungen auf die Transaktionen mit ihren Geschäftspartnern.

In diesen Zusammenhang sind die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes eingeordnet. Auslöser ist „Basel II“, die anstehende Reform des regulativen Umfeldes der Banken, die voraussichtlich 2005 wirksam wird. Die Maßnahmen werden vorgestellt. Auf dieser Basis wird ausgelotet, wie sie begründet und eingeordnet werden können und welche Konsequenzen für die einzelnen Gruppen der Betroffenen zu erwarten sind: für die Regulierungsbehörden, für die Banken und für die Bankkunden. Dabei geht es darum, nicht nur Gefahren und Restriktionen zu wittern, sondern Herausforderungen und Chancen zu identifizieren und zu nutzen. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Genossenschaftsbanken und ihre Kunden gelegt.

Diese aktuellen Themen wurden in Münster und in Hannover in den Oberseminaren des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster von Wissenschaftlern, Praktikern und Studierenden kontrovers und konstruktiv diskutiert. Sie sind der Beginn einer Diskussion, die weitergeführt wird. Die ersten Ergebnisse werden hiermit der interessierten Öffentlichkeit zur Kenntnis gebracht.

Münster, im August 2001

*Theresia Theurl*



## Inhaltsverzeichnis

<i>Prof. Dr. Theresia Theurl</i>	
Ökonomische Theorie der Bankenregulierung .....	9
<i>Gerhard Hofmann</i>	
Basel II – Die Zählung von Risiken der Banken .....	29
<i>Hans-Helmut Kotz</i>	
Basel II – Neue Anforderungen an die Bankaufsicht .....	49
<i>Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck</i>	
Risikomanagement – Zukunftsaufgabe für Genossenschaftsbanken .....	63
<i>Werner Böhnke und Dr. Carl Albrecht Schade</i>	
Welche Chancen birgt Basel II für den Mittelstand?.....	91
<i>Jens Erich Pape</i>	
Risikomanagement in Genossenschaftsbanken – Von der Idee zur Umsetzung.....	111
<i>Dr. Klaus Kalefeld</i>	
Risikomanagement in Genossenschaftsbanken – Von der Idee zur Umsetzung.....	127





THERESIA THEURL  
Geschäftsführende Direktorin des  
Instituts für  
Genossenschaftswesen  
der Universität Münster

---

---



# Ökonomische Theorie der Bankenregulierung

## 1. Einordnung von „Basel II“

Derzeit werden Inhalte, Änderungsbedarf und -möglichkeiten sowie die vermuteten Auswirkungen von „Basel II“ auf Banken und andere Wirtschaftssubjekte intensiv diskutiert. Dies ist naheliegend und kann nicht überraschen. Denn „Basel II“ verändert die Rahmenbedingungen für manche einzelwirtschaftliche Entscheidungen. Verfügungsrechte werden eingeschränkt indem ihre Ausgestaltung verändert wird. Dies ist ein Wirkungsmechanismus jeder staatlichen Regulierung. „Basel II“ ist ein – das aktuellste – Element der Regulierung von Banken, das voraussichtlich ab 2005 greifen wird. Der Bankensektor zählt international zu jenen Sektoren, die am stärksten reguliert sind. Dies wirft eine Frage auf, die zwar nicht Inhalt der laufenden Diskussion, dennoch von großer Bedeutung ist: Weshalb werden die Aktivitäten von Banken, überwiegend private Wirtschaftssubjekte, reguliert? Es geht um die ökonomische Begründung der Bankenregulierung, die an der speziellen Tätigkeit der Banken ansetzt (Abschnitt 2).

Während über die Notwendigkeit der speziellen Regulierung von Banken weitgehend Konsens herrscht, gilt dies nicht für das Ausmaß und vor allem für die konkreten Instrumente der Bankenregulierung. Unterschiedliche Regulierungsregime zeichnen sich durch ihre Instrumente und deren konkrete Ausgestaltung aus. Erst in den letzten Jahren führen internationale Harmonisierungsbestrebungen zu einer Konvergenz der nationalen Regulierungsinhalte und zu einer Herausbildung und Übernahme von „best practises“. „Basel II“ ist ein Regulierungsset, das bestimmte Instrumente enthält, die in den offiziellen Dokumenten auch als „Säulen“ bezeichnet werden. Im Zentrum stehen Vorschriften zum Halten von Eigenkapital, Mindestkapitalanforderungen. Dazu kommen die Einführung eines aufsichtsrechtlichen Prüfungsverfahrens (Supervisory Review Process). Es handelt sich dabei um Vorgaben einer qualitativen Aufsicht und Überwachung von Banken, die bankenspezifische und externe Risikofaktoren, die nicht in die Berechnung der Mindestkapitalanforderungen eingehen, besonders berücksichtigen sollen. Daraus folgende diskretionäre Maßnahmen der Regulierungsinstanz setzen hauptsächlich an Risikofaktoren an und werden überwiegend in zusätzlichen Eigenkapitalunterlegungsvorgaben bestehen. Eine höhere als die minimale Eigenkapitalausstattung kann mit dem besonderen Risikoprofil eines Instituts begründet werden. Dazu kommen als dritte Säule Vorschriften und Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen durch die Banken: Anwendung der Eigenkapitalvorschriften, Eigenkapitalausstattung und –struktur sowie eingegangene Risiken. Der Hintergrund dieses Regulierungselements besteht in der Förderung der Kapitalmarktsanktionierung und –disziplin, die mehr Transparenz über die Tätigkeit und über den wirtschaftlichen Status der einzelnen Banken voraus-

setzt. Die Disziplinierung oder Belohnung erfolgt die Finanzierungs- und Anlageentscheidungen der Wirtschaftssubjekte, die Einfluss auf die konkreten Konditionen gewinnen. Die Instrumente von „Basel II“ sind also Eigenkapital- und Transparenzvorschriften. In einen breiteren Regulierungszusammenhang gestellt, ist daher zu prüfen, welche Regulierungsinstrumente generell zur Verfügung stehen, angewendet werden und wie sie wirken. Auf dieser Basis hat die Wahl bzw. die Verschärfung von Eigenkapital- und Transparenzvorschriften besonders begründet zu werden (Abschnitt 3).

Inhalte, Ausmaß, Instrumente, Instanzen, Geltungsbereich und Wirkung der Bankenregulierung sind in Entwicklung begriffen. „Basel II“ steht nur vorerst an ihrem Ende. Dies schiebt einen weiteren Tatbestand in das Blickfeld. Die Regulierung von Banken kann, wie jede andere Regulierung auch, Wirksamkeit verlieren. Dies kann zwei Ursachen haben, die miteinander zusammenhängen. Regulierungsmaßnahmen können erstens umgangen werden, indem Ausweich- und Substitutionsreaktionen der Regulierten stattfinden. Dies wird dann geschehen, wenn staatliche Regulierung national ausgestaltet, internationale Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte aber möglich sind. Die Ausgestaltung der Bankenregulierung wird dann zu einem Standortfaktor, der Arbitrageprozesse auslösen kann. Es kann weiters dazu kommen, wenn der Bankenbereich losgelöst von den Aktivitäten konkurrierender Finanzintermediäre reguliert wird. Die Regulierung des Bankensektors hat Auswirkungen auf andere Segmente des Finanzsystems. So können zahlreiche Finanzinnovationen auf die konkrete Ausgestaltung der Bankenregulierung zurückgeführt werden.<sup>1</sup> Solche Entwicklungen sind auf die Vernachlässigung von sachlichen Regulierungszusammenhängen zurückzuführen. Sie können auch deswegen entstehen, weil Regulierung und ihre Ausgestaltung im politischen Prozess vereinbart werden, in den auch die Interessen der Regulierten eingebracht werden. Der konkrete Regulierungsstatus ist daher immer auch Ausdruck des zu einem konkreten Zeitpunkt politisch Möglichen und der relativen Verhandlungsstärke der Akteure. Fehlentwicklungen oder die Veränderung von Rahmenbedingungen können Reformen nahe legen und ermöglichen, die ursprünglich nicht konsensfähig waren.

Zweitens können ursprünglich effektive Regulierungsinstrumente ihre Wirksamkeit dann verlieren, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern. Wenn sich auf der Handelsebene der Wirtschaftssubjekte neue Optionen ergeben, kann dies wie oben zu Innovationen führen. Es kann aber auch dazu kommen, dass Verhaltensweisen, die mit der Regulierung eigentlich verhindert werden sollen, etwa die ungeschützte Übernahme

<sup>1</sup> Auch die aktuelle Diskussion über die Substitution der traditionellen Bankenkreditfinanzierung des Mittelstandes in Deutschland durch andere Instrumente, die durch „Basel II“ ausgelöst werden könnte, basiert auf diesem Mechanismus.

gentlich verhindert werden sollen, etwa die ungeschützte Übernahme höherer Risiken, rational werden. Auch in diesem Fall wird Regulierung „zahnlos“ und die Entwicklungen können zu ihrer Verschärfung oder Veränderung drängen.

Die weitreichenden Veränderungen von Rahmenbedingungen, mit denen Banken aktuell konfrontiert sind, und die erkannten und anerkannten Mängel von „Basel I“ führten zu „Basel II“. Internationalisierung, neue Informations- und Kommunikationstechnologien, ein verändertes Verhalten der Bankkunden sind nur einige Entwicklungen, die zu einer Intensivierung des Wettbewerbs zwischen Banken und auf den Finanzmärkten generell führen. Letztlich ist dieser Prozess damit verbunden, dass Banken geneigt sein werden, zusätzliche und höhere Risiken einzugehen. Ausmaß und Inhalt ihrer Regulierung werden daher zum aktuellen Zeitpunkt als nicht mehr adäquat eingeschätzt.

Dabei war „Basel I“, der Vorläufer von 1988, bereits in den vorangegangenen Jahren sukzessive verändert worden. Sein Kern bestand in der Festbeschreibung einer Mindestkapitalausstattung von 8 Prozent, bezogen auf die standardisiert risikogewichteten Kreditpositionen einer Bank (4 Kategorien zwischen 0 und 100 Prozent). 8 Prozent Eigenkapital sollten ursprünglich auch die anderen, nur implizit berücksichtigten Risiken abdecken. 1996 wurden auch die Marktpreisrisiken explizit in die Kapitalunterlegungspflicht einbezogen: Zins- und Aktienkursrisiken des Handelsbuches, Währungsrisiken, Risiken aus Rohwarengeschäften. Drittrangmittel zur Unterlegung von Risikopositionen und die Aufnahme von nachrangigem Kapital wurden gestattet. Die Eigenkapitalberechnung der Banken konnte ab diesem Zeitpunkt auch auf der Basis interner Modelle zur Marktrisikosteuerung erfolgen, sofern diese von der Bankenaufsicht anerkannt worden waren.<sup>2</sup>

Die Kritik am Baseler Akkord („Basel I“) setzte an der eingeschränkten Effektivität seiner Instrumente an. Die standardisierte Berechnung der Kreditrisiken konnte die relevanten Risiken nicht (mehr) adäquat erfassen, sowohl was die relevanten Risiken als auch ihre Konsequenzen für das erforderliche Eigenkapital betrifft.

Die Inhalte von „Basel II“ werden manchmal als Paradigmenwechsel der Bankenregulierung bezeichnet. Auch wenn diese Etikettierung übertrieben scheint, ist dennoch zu konstatieren, dass grundsätzliche Entwicklungen

---

<sup>2</sup> Vgl. zu den Reformvorschlägen und zu den konkreten Anpassungsschritten nach „Basel I“ die vielen Arbeitspapiere und Dokumente des Basel Committee on Banking Supervision. Dieser Ausschuss ist bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich angesiedelt. Er setzt sich aus Vertretern der Zentralbanken und der Bankenaufsichtsbehörden von Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Niederlanden, Luxemburg, Schweden, Spanien, der Schweiz, Großbritannien, Japan, Kanada und den USA zusammen. Er zeichnet nicht nur für „Basel II“, sondern generell für die internationale Harmonisierung der Bankenregulierung verantwortlich.

und qualitative Veränderungen in der Bankenregulierung Platz gegriffen haben. Im Kontext dieses Beitrages ist nach den Perspektiven der Bankenregulierung zu fragen, indem aktuelle Regulierungstrends aufgezeigt werden (Abschnitt 4).

Damit sind die Schwerpunkte dieses Beitrages offengelegt: Wie kann die besondere Regulierung von Banken begründet werden, welche Instrumente werden dafür eingesetzt und welche aktuellen Regulierungstrends zeichnen sich vor den heutigen Rahmenbedingungen ab.

## **2. Müssen Banken reguliert werden?**

Der Versuch, eine Antwort auf diese grundsätzliche Frage zu finden, führt sofort zu einigen vorgelagerten Fragen, die zu klären sind. Worin besteht die Begründung einer staatlichen Regulierung generell? Was macht die Besonderheit der Tätigkeit der Banken und ihres Umfeldes aus, damit ein besonderer Regulierungstatbestand festgemacht werden kann?

### **2.1. Regulierung zur Korrektur von Marktversagen**

Für die Regulierten bedeutet Regulierung eine Einschränkung ihrer Dispositionsfreiheit oder ihres Optionenraumes. Damit werden Verfügungsrechte verdünnt. In einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem ist staatliche Regulierung daher zu begründen. Die Rechtfertigung für Regulierung besteht in der Existenz von Marktversagen. Das Auftreten von Externalitäten, die Nutzung wirtschaftlicher Macht, die aus der Unteilbarkeit von Gütern und Faktoren entstehen kann oder unvollständige bzw. asymmetrisch verteilte Informationen zwischen den Transaktionspartnern<sup>3</sup> führen dazu, dass die Marktprozesse zu gesamtwirtschaftlich nicht optimalen Ergebnissen führen. Staatliche Regulierung hat in einer solchen Konstellation Marktversagen ex ante zu verhindern oder ex post zu korrigieren. Es geht also um die Förderung ökonomischer Effizienz. Diesem Vorteil ist gegenzurechnen, dass staatliche Regulierung mit Kosten verbunden ist: die Konsequenzen der eingeschränkten Dispositionsfreiheit<sup>4</sup> sowie die Opportunitätskosten der Finanzierung der eigentlichen Regulierungsmaßnahmen. Mit staatlicher Regulierung sind also Kosten und Nutzen verbunden, die abzuwägen sind. Am Beginn des Entscheidungsprozesses, ob ein Sektor reguliert werden soll, steht der Nachweis, ob in diesem Bereich Marktversagen vorliegt.

---

<sup>3</sup> In der ökonomischen Theorie korrespondieren diese Tatbestände mit der Verletzung von Annahmen, auf denen das Marktmodell und seine Ergebnisse aufbauen.

<sup>4</sup> Damit kann verbunden sein, dass gesellschaftlich wünschenswerte Transaktionen unterbleiben. Wenn dies der Fall ist, entstehen Wohlfahrtsverluste.

## 2.2. Banken, Marktversagen und Bankenregulierung

Bankenregulierung ist nicht zuletzt deswegen ein Thema, weil das Finanz- und Bankwesen einen wichtigen Sektor jeder Volkswirtschaft darstellt. Dies reicht aber als Begründung für seine Regulierung nicht aus. Agieren Banken auf einem Markt, der durch Marktversagen gekennzeichnet ist? Neuerlich sind einige Vorüberlegungen anzustellen, nämlich weshalb existieren Banken überhaupt und welche Rolle spielen sie im Finanzsystem moderner Volkswirtschaften. Erst auf dieser Basis kann die Frage nach dem Marktversagen und nach dem spezifischen Regulierungsbedarf gestellt werden.

### 2.2.1. Banken: ökonomischen Theorie und ökonomische Realität

In der ursprünglich realwirtschaftlich dominierten ökonomischen Theorie konnte die Existenz von Banken nicht begründet und nicht erklärt werden. In der ökonomischen Realität aber haben Banken großen Einfluss und sie übernehmen zentrale ökonomische Funktionen. Einige anerkannte Fakten für den Ergänzungsbedarf der Ur-Theorie sprechen für sich: Erstens wird anlagensuchendes Kapital in rentable Investitionen gelenkt. Zweitens existiert eine empirisch stark abgesicherte Korrelation zwischen Entwicklungsstand des Finanzsystems einer Ökonomie und ihrer wirtschaftlichen Fortschritte.<sup>5</sup> Drittens rufen Bankenkrisen – Situationen, in denen Banken ihre Funktionen nicht erfüllen – hohe volkswirtschaftliche Kosten hervor. Viertens erfüllen Banken im Zuge des geldpolitischen Transmissionsprozesses wichtige Funktionen. Sie sind in der Lage, auf der Basis von Zentralbankgeld Liquidität zu schaffen und sie können geldpolitische Strategien von Zentralbanken unterstützen oder konterkarieren. Fünftens bildeten sich in manchen Volkswirtschaften bankenbasierte und in anderen marktbasierende Finanzsysteme heraus und existieren unterschiedliche Finanzintermediäre parallel.<sup>6</sup> Diese Phänomene konnten theoretisch nicht abgebildet werden, was Modifikationen nach sich ziehen musste. Existieren funktionierende Märkte in allen Bereichen, sind Finanzintermediäre nicht erforderlich. Kapitalgeber und –nehmer finden auf dem Finanzmarkt zu adäquaten Konditionen zueinander. Es erfolgt eine optimale Kapital- und Risikoallokation ohne Mitwirkung von Finanzintermediären.

Deren empirisch evidente Rolle wurde erst mit der realitätskorrespondierenden Einführung von Friktionen in die ökonomische Theorie begründet. Dies war zuerst die Berücksichtigung von Transaktionskosten. Was Realkapitalinvestoren und Sparer nachfragen und anzubieten haben, passt nicht zusammen. Damit konnten nun Akteure erklärt werden – Finanzintermediäre – die zusätzliche und eigenständige ökonomische Funktionen zu erfüllen

---

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Levine (1997).

<sup>6</sup> Vgl. dazu z.B. Sabani (1993), Allen/Gale (1997) sowie Boot/Thakor (1997).

haben: die Transformation von Risiken, Fristen und Beträgen.<sup>7</sup> Sie konnten durch die Nutzung von Größenvorteilen und Unteilbarkeiten Leistungen zu geringeren Kosten erbringen als die eigentlichen Nachfrager. Dies war ein großer Fortschritt, der jedoch nicht alle Facetten des aktuellen Geschehens abbilden konnte. Die Theorie entwickelte sich weiter.

### **2.2.2. Banken in einer Welt mit Informationsmängeln**

Die moderne Theorie der Finanzintermediation erklärt die Existenz von Finanzintermediären im allgemeinen und von Banken im besonderen mit einer asymmetrischen Informationsverteilung. Im Mittelpunkt steht dabei die Kreditvergabe in Kombination mit der Refinanzierung über die Entgegennahme von Einlagen. Es geht also um das Kerngeschäft der Banken. In diesem Umfeld erfüllen sie zwei Funktionen. Sie sind erstens eine Art Versicherung gegen Illiquidität<sup>8</sup> und sie überwachen zweitens die Kreditnehmer und ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit der Kreditverwendung.<sup>9</sup>

Mit ihrem Passivgeschäft stellen sie den Nichtbanken Liquidität zur Verfügung. Sie sichern die Einleger gegen das Auftreten individueller Liquiditätsrisiken ab. Die Informationen sind asymmetrisch zugunsten der Einleger verteilt. Nur sie sind über das Auftreten eines vorzeitigen Liquiditätsbedarfs informiert. Gäbe es keine Banken, müsste ein unrentabler Gütervorrat gehalten werden, der mit einem Verzicht auf rentable Investitionsprojekte einhergehen würde. Die Bank ermöglicht die Liquiditätsvorsorge des Einlegers, indem sie rentable Investitionsprojekte finanziert und Liquiditätsreserven vorhält. Sie wird zu einem effizienten Liquiditätspool, wenn die Liquiditätsbedarfe der Einleger nicht vollständig korreliert sind. Größenvorteile durch die Poolung und die Existenz asymmetrischer Informationen begründen über die passivseitige Tätigkeit die Existenz und die Effizienz von Banken.

Auch die aktivseitige Betätigung der Banken kann mit dem Vorliegen asymmetrischer Informationen erklärt werden. Die kapitalnehmenden Unternehmen haben bessere Informationen als die Sparer. Investitionsprojekte erfordern häufig mehrere externe Kapitalgeber. Ihnen fehlen die relevanten Informationen über das Projekt und seine Erfolgswahrscheinlichkeit. Auch sind sie nicht in der Lage, das Management des kreditnehmenden Unternehmens adäquat zu überwachen. Die Informationsverteilung ist asymmetrisch zugunsten des Letzteren verteilt und eine Korrektur ist mit hohen Kosten der einzelnen Sparer verbunden. Eine Bank kann in einer solchen Situation als von den Kapitalgebern beauftragter Monitor fungieren. Die Überwachungs- und Informationsgewinnungskosten werden reduziert. Die

---

<sup>7</sup> Vgl. Gurley/Shaw (1962).

<sup>8</sup> Vgl. Bryant (1980) sowie Diamond/Dybvig (1983).

<sup>9</sup> Vgl. Diamond (1984).

Nutzung von Skalenerträgen sowie die Finanzierung mehrerer unabhängiger Investitionsvorhaben wirkt einzelwirtschaftlich und gesamtwirtschaftlich wohlfahrtserhöhend.

Bei Vorliegen asymmetrischer Informationen sind also Finanzmärkte und Finanzintermediäre erstens keine vollständigen Substitute und zweitens sind Banken, die die aufgezeigten Funktionen in Kombination erfüllen, anderen Intermediären überlegen (Angebot von Liquidität, Kreditvergabe an Investoren, deren Überwachung geringe Kosten verursacht). Diese theoretische Begründung korrespondiert mit der Beobachtung, dass Banken in weniger entwickelten Finanzsystemen eine größere Bedeutung haben als in entwickelten Ökonomien.

Asymmetrische Informationen bergen die Gefahr in sich, dass falsche Transaktionspartner (z. B. Kreditnehmer) ausgewählt werden (adverse Selektion) oder dass nach Kontraktabschluss den Vertragspartner schädigende, für ihn unbeobachtbare Handlungen gesetzt werden (moral hazard). Die Erwartung solcher Entwicklungen kann dazu führen, dass vorteilhafte Transaktionen unterbleiben. Banken sind in diesem Umfeld geeignete Institutionen, um asymmetrischer Informationsverteilung und den daraus resultierenden Gefahren zu begegnen.<sup>10</sup> Mit der realistischen Annahme einer asymmetrischen Informationsverteilung ist bereits ein Tatbestand des Marktversagens angesprochen und als institutionelle Lösung die Bankenintermediation herausgearbeitet worden. Um einen Regulierungsbedarf für Banken ableiten zu können, muss nachgewiesen werden, dass entweder auch bei Existenz von Banken Probleme asymmetrischer Informationsverteilung entstehen können oder dass andere Ursachen für Marktversagen vorliegen.

### 2.2.3. Bankenkrisen und Einlegerschutz

Mit der Existenz von Banken entsteht in der Tat eine neue Quelle für Informationsmängel und damit die Gefahr von Marktversagen. Sie liegt im Akteur Bank begründet, der Liquiditäts- und Überwachungsleistungen erbringt. Die Bank hat bessere Informationen über ihre Aktivitäten, jeden einzelnen Kunden und ihren Liquiditäts- und Solvenzzustand als ihre Einleger und Kreditnehmer. Dazu kommt, dass ihre Passivseite liquider als die Aktivseite und ihr Fremdkapitalanteil hoch ist. Einlagenabzüge werden der Reihe nach bedient. Diese Konstellation birgt zwei Ursachen für Bankenkrisen in sich: eine fundamentale und eine spekulative.<sup>11</sup>

Beobachten manche Einleger (asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Einlegern) eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situa-

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch Mishkin (2000).

<sup>11</sup> Vgl. Diamond/Dybvig (1983), Caprio (1998).

tion ihrer Bank oder der ihrer Kunden und können sie ihren Liquiditäts- und Solvenzstatus nicht einschätzen, kann es zum Abzug von Einlagen kommen. Andere (uninformierte) Einleger folgen. Über den Interbankenmarkt oder durch fehlende Differenzierung zwischen Banken kann es zu einem Bankenrun und damit zu einer Bankensystemkrise kommen. Das Vertrauen in das Bankensystem geht verloren und ein Dominoeffekt wird ausgelöst. Es kommt zu einer Situation, in der die Illiquidität oder die Insolvenz von mehreren oder vielen Banken deren temporäre oder permanente Zahlungsunfähigkeit erwarten lässt oder geradezu hervorruft. Der „Krisenmechanismus“ ist immer der selbe: die Unfähigkeit, der Rückforderung von Einlagen nachzukommen und damit die Entfesselung einer Eigendynamik, die andere Einleger und andere Banken einbezieht.

Erschwerend kommt hinzu, dass ein Bankenrun auch spekulativ bedingt sein kann. Losgelöst von der wirtschaftlichen Situation der Banken und ihrer Kreditnehmer genügt es, wenn manche Einleger erwarten, dass andere Einleger ihre Einlagen abziehen werden. Sie wollen diesen zuvorkommen und setzen den aufgezeigten Prozess in Gang. Die Gefahr eines fundamental bedingten Abzuges kann für Banken disziplinierend wirken, während ein vollständiger Schutz vor spekulativ bedingten Panikabzügen nicht möglich ist. Mit Bankenkrisen sind hohe volkswirtschaftliche Kosten verbunden, die darin bestehen, dass wertvolle Funktionen nicht erfüllt werden, dass realwirtschaftliche Einbussen entstehen, dass Währungskrisen hervorgerufen werden können,<sup>12</sup> dass Banken zu sanieren sind und dass Vermögensverluste eintreten. Meist schlagen sich Bankenkrisen auch im Staatshaushalt nieder (Verhinderung oder Sanierung). Gerade bei großen Banken entsteht politischer Druck, Konkurse zu verhindern und eine Sanierung aus Steuermitteln zu bewerkstelligen („too big to fail“). Empirische Studien zeigen ein verstärktes Auftreten von Bankenkrisen ab den 80er Jahren und eine Zunahme der damit verbundenen Kosten. Dies gilt sowohl für Entwicklungs- als auch für Industrieländer.<sup>13</sup>

Damit ist eine konsistente Begründung für die Regulierung von Banken geliefert. Sie ist dann gerechtfertigt, wenn durch spekulative Abzüge von Einlagen (fundamental nicht begründet) oder durch asymmetrische Verteilung von Informationen zwischen den Einlegern Bankensystemkrisen erwartet werden müssen. Bankenregulierung hat dann die Aufgabe solche zu verhindern, indem sie Maßnahmen setzt, die einen massiven und vorgezogenen Abzug von Einlagen verhindern oder die die Banken durch die regulative Einschränkung ihrer Aktivitäten oder andere Vorgaben in die Lage versetzen, Abzugsforderungen zu entsprechen.

---

<sup>12</sup> Vgl. zu diesem Zusammenhang in Transformationsökonomien und emerging markets Theurl (2000).

<sup>13</sup> Vgl. stellvertretend für viele Quellen International Monetary Fund (1998).

Während diese Begründung für die Regulierung von Banken an der Stabilität des Bankensystems ansetzt, stellt eine zweite auf die besonderen Merkmale von Einlegern ab, die sie als „schutzbedürftig“ erscheinen lassen. Nun entspringt das Problem dem Tatbestand, dass die Einleger ihre Bank, deren Aktivitäten und deren Bilanz überwachen sollen. Doch die Bank – ihr Transaktionspartner – ist im Besitz überlegener Informationen. Daher erfordert diese Tätigkeit Expertise und sie ist mit Kosten verbunden, die von vielen Einlegern aufgebracht werden müssen. Denen fehlt meist das notwendige Know-how sie entsprechen jeweils nur einer sehr kleinen Bilanzposition. Anreize und Voraussetzungen für die Erfüllung der Monitoring-Funktion sind also denkbar gering und die Einnahme einer Free-rider-Position ist sehr wahrscheinlich. Es wird also naheliegend, dass sie diese Aufgabe an eine Regulierungsbehörde delegieren, die in ihrem Auftrag eine effiziente Informationssammlung vornehmen, überwachen und sanktionieren kann. Sie handelt stellvertretend für die Einleger und nimmt ihre Interessen wahr.<sup>14</sup> Diese bestehen darin, dass ihre Einlagen rentabel investiert werden und dass ihnen bei Bedarf Liquidität zur Verfügung steht.

Die Delegation der Überwachungsfunktion entspricht auch der institutionellen Lösung eines allgemeinen Prinzipal-Agent-Problems zwischen Eigentümern und Management, im konkreten Fall also zwischen Geldgebern (Einlegern und Aktionären) und Bankenmanagement.<sup>15</sup> Bei schlechter Unternehmensentwicklung habe die Kontrolle vom Management auf die Gläubiger (Einleger) überzugehen. Dies sei mit der Gefahr zu begründen, dass das Management die Flucht nach vorne antreten würde („gamble for resurrection-Strategie“). Aus den angeführten Gründen ist es für die Einleger rational, die Aufgabe zu delegieren.

Das übereinstimmende Grundproblem besteht in der asymmetrischen Informationsverteilung. Die gemeinsame Problemlösung besteht in bestimmten Regulierungsmaßnahmen, nämlich einem Einlegerschutz in der Form, dass Banken so agieren, dass sie Interessen der Einleger berücksichtigen und dass diese sich nicht veranlasst sehen, ihre Einlagen abzuziehen. Über den zweiten Mechanismus sollen Bankenkrisen indirekt verhindert werden. Mit der Akzeptanz dieser Zielsetzung werden nicht nur die Banken in ihren Dispositionsfreiheiten eingeschränkt, sondern auch jene Bankkunden, die nicht Einleger sind. Bei den Regulierungsinstrumenten ist also zu fragen, wie diese intendierte Zielsetzung erreicht werden kann.

Zuvor ist noch auf zwei weitere Rechtfertigung für die Regulierung von Banken hinzuweisen. Sie stammen jeweils aus einem anderen Begründungszusammenhang. Banken sind in der Lage, die volkswirtschaftliche

---

<sup>14</sup> Vgl. Dewatripont/Tirole (1993).

<sup>15</sup> Vgl. dazu auch Dewatripont/Tirole (1994) sowie Tirole (1994).

Geldversorgung, damit aber den Geldwert und gegebenenfalls realwirtschaftliche Größen zu beeinflussen. Eine so begründete Bankenregulierung stellt auf die Beschränkung der Geldschöpfungsmöglichkeiten der Banken mit der Begründung einer unerwünschten Instabilität der Geldversorgung ab. Mindestreserveverpflichtungen oder direkte Kreditbeschränkungen fallen in diese Kategorie.<sup>16</sup>

Die Vermutung von economies of scale und economies of scope und daraus resultierende Monopolisierungs- und Konzentrationstendenzen sind Begründungen für wettbewerbspolitische Maßnahmen und stehen im Widerspruch zu anderen genannten Begründungen, die Beschränkungen des Wettbewerbs nahe legen können. Die Begrenzung von Aktivitätsbereichen durch die Trennung von Funktionen oder Niederlassungsrestriktionen, Einschränkung regionaler Diversifikationsmöglichkeiten, Beteiligungsverbote und ähnliche Regulierungsmaßnahmen, die in den USA praktiziert wurden, sollten zur Verhinderung von Marktmacht führen. Die wettbewerbspolitisch motivierte Bankenregulierung in Deutschland und in Europa ist liberaler und begründet dies mit der Sicherung der Stabilität des Bankensystems, die durch funktionale und regionale Diversifikationsmöglichkeiten sichergestellt werden könne.<sup>17</sup> Generell ist darauf hinzuweisen, dass der empirische Evidenz für economies of scale und scope bisher sehr dünn ist.<sup>18</sup>

Die Regulierung von Banken kann also theoretisch konsistent begründet werden, wenn bestimmte angeführte Voraussetzungen vorliegen. Deren Annahme ist vor den aktuellen Rahmenbedingungen zulässig. Es ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass den positiven Wohlfahrtseffekten der Bankenregulierung negative gegenüberstehen werden, die in einer Verminderung der gesellschaftlich vorteilhaften Bankenintermediation und in den bereits angeführten Kosten bestehen.

### **3. Instrumente der Bankenregulierung**

Im weiteren wird die Bankenregulierung zu Schutz und Wahrung der Interessen der Einleger mit den intendierten Zielsetzungen im Mittelpunkt stehen, wenn nach den Instrumenten gefragt wird. Vorausgeschickt sei, dass ein Konsens über die optimale Ausgestaltung der Bankenregulierung auf akademischer Ebene bislang nicht existiert.

#### **3.1. Regulierungsstufe I: Einlegersicherungsnetze**

Es geht also darum, glaubwürdige Mechanismen zu schaffen, die bewirken dass Gläubiger keine Anreize haben, ihre Einlagen vorzeitig abzuziehen,

---

<sup>16</sup> Vgl. dazu z.B. Baltensperger (1980).

<sup>17</sup> Vgl. dazu auch Neuberger (1998).

<sup>18</sup> Vgl. dazu auch Bhattacharya/Boot/Thakor (1998).

um Bankensystemkrisen zu vermeiden. Dies kann grundsätzlich durch unterschiedliche Regulierungsmaßnahmen sichergestellt werden, die glaubwürdig sein müssen: Aktivitätsbeschränkungen, Liquiditätsgarantien, Liquiditätsversicherungen, Einlagensicherungssysteme. So können Banken in ihrem aktivseitigen Aktionsraum eingeschränkt werden, indem Investitionen nur in kurzfristige risikolose Anlagen getätigt werden dürfen (narrow banking). Damit würden Banken ihre Funktion der Schaffung von Liquidität (Fristentransformation) und die entsprechenden Ertragsmöglichkeiten verlieren sowie die Herausbildung von Organisationen gefördert werden, die diese Funktionen übernehmen.

In diese Richtung wirkt auch die Verpflichtung zur Refinanzierung von langfristigen risikobehafteten Forderungen durch Eigenkapital. Dies widerspricht der Liquiditätsfunktion der Banken und ist kostspielig. Die Maßnahme wirkt in Summe daher wohlfahrtssenkend.<sup>19</sup> Eine dritte Regulierungsmaßnahme könnte darin bestehen, nur jenes Ausmaß an Einlagenrückforderungen zu befriedigen, das fundamental begründet ist, spekulative panikverursachende Anforderungen aber zurückzuweisen (partielle Inkonvertibilität). Diese Maßnahme ist nicht praktikabel und scheitert an Informations- und Implementierungshemmnissen. Eine vierte institutionelle Vorkehrung besteht in der Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität des Interbankengeldmarktes und des freien Zugangs aller Banken. Fehlende Informationen über den „wahren Zustand“ der Bank kann diese Problemlösung erschweren und verteuern. Damit ist eine fünfte Regulierungsvariante ins Spiel zu bringen, die darin besteht, dass die Zentralbank als lender of last resort einspringt und Banken mit Liquiditäts-, nicht aber mit Solvenzproblemen unbeschränkt mit Liquidität versorgt. Eine weitere Alternative besteht darin, dass der Staat selbst explizite oder implizite Garantien für die Einlagen abgibt. In diesem Fall geht es um die Schaffung von Erwartungen, dass der Staat vor oder nach Bankzusammenbrüchen unterstützend eingreift.<sup>20</sup>

Eine siebte Alternative besteht in der Institutionalisierung einer Einlagenversicherung wie sie etwa in den USA (Federal Deposit Insurance Corporation) und in anderen Volkswirtschaften besteht. Im Falle eines Zusammenbruchs wird der Einleger von der Versicherung für seinen Vermögensverlust kompensiert. Damit entfällt die Gefahr von panikartigen Rückforderungen und Finanzsystemkrisen. Die Einlagenversicherung kann ceteris paribus die Stabilität des Bankensystems sicherstellen. Sie hat jedoch ausgeprägte Veränderungen von Anreizen zur Folge, die effizienzsenkend

---

<sup>19</sup> Abgemildert stellt die Vorgabe der Unterlegung von Transaktionen mit Eigenkapital auf diesen Mechanismus ab.

<sup>20</sup> Vgl. zur Bedeutung dieses Zusammenhang bei den „Zwillingskrisen“ der asiatischen Volkswirtschaften Theurl (2000).

sind. Für den Einleger gilt, dass Einlagen unabhängig von Aktivitäten und Bilanz der einzelnen Bank sicher sind. Es muss zwischen Banken nicht differenziert werden. Die Notwendigkeit zur individuellen Überwachung ihrer Aktivitäten ist nicht gegeben. Für die Bank entfällt die Notwendigkeit eine bankspezifische Risikoprämie in den Einlagenzinssatz einzurechnen. Aus einer Überwachung durch die Einleger resultiert kein disziplinierender Effekt auf die Bankentätigkeit. Für die Bank entstehen Anreize für eine risikoorientierte Anlagepolitik oder eine Verringerung von Eigenkapital oder Liquidität, da deren Auswirkungen nun gemeinsam mit der Versicherungseinrichtung zu tragen sind.

Schließlich kann an die Stelle einer Einlagenversicherung ein Einlagenversicherungssystem treten, das etwa vom gesamten Bankensystem oder von einzelnen Sektoren getragen wird, freiwillig vereinbart oder gesetzlich vorgeschrieben sein kann. In Deutschland hat jede der drei Bankengruppen ein eigenes Sicherungssystem, dessen Organisation und Finanzierung sich zwar voneinander unterscheiden, die ihren Kunden aber jeweils einen vollständigen Einlagenschutz gewähren.<sup>21</sup> Die Anreizwirkungen entsprechen grundsätzlich jenen der Einlagenversicherung. Sie schwächen sich jedoch in dem Ausmaß ab, in dem die Beiträge in die Konditionen für die Depositenverträge eingehen und von den einzelnen Banken unter Berücksichtigung ihres wirtschaftlichen Status und ihrer Risikopositionen aufzubringen sind.

Die zuletzt angeführten Regulierungsinstrumente einer direkten Einlagenversicherung, staatliche Garantien, die lender of last resort-Funktion und die Interbankengeldmarktgarantie zeichnen sich durch im wesentlichen übereinstimmende Merkmale aus. Die Regime sind stabilitätsfördernd, indem sie fundamental nicht gerechtfertigte Abzüge von Einlagen verhindern. Sie sind aber mit hohen Kosten in der Form von adversen Anreizen verbunden. Die angeführten Sicherungsnetze sind geeignet, ein Verhalten von Einlegern und Banken hervorzurufen, das volkswirtschaftlich schädlich ist: das Eingehen von hohen Risikopositionen durch die Banken und die Beseitigung des Überwachungsinteresses durch die Einleger. Sicherungsnetze bergen die Gefahr von Moral-hazard-Verhalten, aber auch von adverser Selektion. Letztere kann auftreten, wenn vor den konkreten Rahmenbedingungen risikofreudige Wirtschaftssubjekte Bankmanager werden.<sup>22</sup>

An dieser Stelle ist festzuhalten: Bankensystemstabilität kann durch Regulierungsinstrumente erreicht werden, die die Erfüllung von zentralen

---

<sup>21</sup> Vgl. zu den Details der konkreten Ausgestaltung Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2000), S. 344-350.

<sup>22</sup> Vgl. dazu Mishkin (2000), S. 7-8 sowie Freixas/Rochet (1999), S. 266-272.

Bankenfunktionen unmöglich machen bzw. einschränken oder die in irgendeiner Form Sicherungsnetze für Einlagen spannen. Letztere sind mit Anreizdefekten verbunden, die risikoorientiertes Verhalten und daher die kostspielige Inanspruchnahme der Sicherungseinrichtungen fördern. Ein solches Verhalten wird bei zunehmendem Wettbewerb zusätzlich gefördert. Erstere reduzieren das Ausmaß der Finanzintermediation.

Um dem Dilemma vorzubeugen, dass eine „versicherte Bank“ letztlich weniger sicher ist als eine „unversicherte Bank“, existieren für eine so ausgerichtete Bankenregulierung zwei Möglichkeiten. Es geht um die Vermeidung von Banken Krisen, die Sicherung von Systemstabilität und den Schutz der Einleger, ohne dass gleichzeitig Moral-Hazard-Verhalten nahegelegt wird. Erstens ist eine bestimmte Ausgestaltung des Sicherungsnetzes erforderlich: Eine geringere als 100prozentige Absicherung der Einlagen fördert das Überwachungsinteresse und eine Orientierung der Versicherungsprämien an Bilanz und Verhalten der einzelnen Bank (risikoorientierte Prämien) unterstützt dies durch eine Reduzierung von risikoorientiertem Verhalten. Die meisten Sicherungs- und Versicherungssysteme beruhen jedoch auf festen, risikounabhängigen Prämien pro Einlageeinheit („flat fee“). Die theoretisch überlegene Kalkulation risikoadäquater Sicherungsprämien ist jedoch in der Praxis bei asymmetrischer Information nicht möglich oder nicht sinnvoll, da effiziente Banken weniger effiziente Banken subventionieren würden.<sup>23</sup> So waren 1999 über 90% der versicherten Einlagen in den USA in Risikoklassen mit dem geringsten Risiko eingeordnet, für die die Versicherungsprämie 0 betrug.<sup>24</sup>

Die zweite Möglichkeit besteht darin, durch ein Sicherungsnetz hervorgerufenen Moral-Hazard-Verhalten der Banken durch zusätzliche Regulierungsmaßnahmen einzudämmen. Damit ruft Bankenregulierung mit den angeführten Instrumenten, den Einsatz weiterer Regulierungsinstrumente auf der zweiten Ebene einer Regulierungshierarchie hervor. In der realen Welt der Bankenregulierung ist das meist genutzte Instrument, das die erwünschten Effekte erzielen soll, die Vorgabe von Eigenkapitalnormen, die sich an Risikopositionen der Banken orientieren. Dazu kommen meist Vorgaben zur Kapitalstruktur.

### **3.2. Regulierungsstufe II: Eigenkapitalregulierung**

Mindestanforderungen an Eigenkapital sollen die adversen Anreize korrigieren, die durch Einlagensicherungsnetze entstehen. Auch „Basel II“ ist in diese Kategorie einzuordnen. Die zusätzlichen Transparenzanforderungen dieses Regulierungsschrittes setzen direkt an der Verbesserung der Infor-

---

<sup>23</sup> Vgl. für einen Überblick über diese Diskussion und die Herleitung des Ergebnisses Santos (2000), S.9-10.

<sup>24</sup> Vgl. Mishkin (2000), S. 13.

mationsverteilung mit der Zielsetzung der Verringerung des Marktversagens an.

Die Eigenkapitalregulierung kann einen absoluten Betrag als Mindestanforderung festlegen oder Mindestverhältnisse zwischen Eigenkapital und anderen Bilanzgrößen vorschreiben. Die Referenz-Bilanzgrößen sind dabei die ungewichtete oder die gewichtete Summe der risikobehafteten Aktiva der Bank. Schließlich können Banken selbst ihre Eigenkapitalunterlegung auf Basis ihrer internen Risikomodelle kalkulieren und dabei auf die Verlustmöglichkeiten ihrer Aktivitäten abstellen.

Doch auch die Gesamtwirkungen dieses Regulierungsinstruments werden kontrovers diskutiert.<sup>25</sup> So wird eine einheitliche Mindestquote von Eigenkapital gegenüber den Gesamtkтива der Bank zur Substitution von Anlagen mit geringerem Risiko durch solche mit höherem Risiko und Erträgen führen.<sup>26</sup> Das bilanzielle und außerbilanzielle Gesamtrisiko einer Bank als Basis der Eigenkapitalvorschriften zugrunde zulegen ist theoretisch naheliegend, jedoch mit vielen praktischen Problemen verbunden. Die dominierende Herausforderung besteht in der Kalkulation adäquater Risikogewichte. Gelingt dies nicht, wird es zu Substitutionseffekten innerhalb des Finanzsystems und innerhalb der Bankentätigkeit führen. Dabei kann über mögliche Ausweichreaktionen die Bankenintermediation wohlfahrtsschädigend reduziert werden. Grundsätzlich führen die Substitutionseffekte, die durch eine Verschärfung von Eigenkapitalvorschriften ausgelöst werden, aber zu einer Verbesserung der Bankensolvvenz. Sie sind jedoch mit Kosten verbunden, die in rückläufiger Liquidität bestehen. Eine Verschärfung der Eigenkapitalvorschriften kann je nach konkreter Ausgestaltung aber auch zu einer Ausweitung des risikoorientierten Verhaltens der Regulierten führen.<sup>27</sup>

### 3.3. Andere Instrumente der Bankenregulierung

Neben den Instrumenten der Bankenregulierung, die in 3.1. und 3.2. angeführt und in ihrem Zusammenwirken analysiert wurden, werden in den meisten Volkswirtschaften weitere Instrumente eingesetzt:<sup>28</sup> Es werden quantitative Vorgaben zur Haltung von liquiden Aktiva (abgestuft nach Liquiditätsgraden) gemacht. Bestimmte risikobehaftete Transaktionen werden direkt verboten oder in ihrem Ausmaß begrenzt. Es geht dabei um die unmittelbare Risikobegrenzung (z.B. Großkreditbegrenzungen oder Diversifi-

<sup>25</sup> Vgl. Santos (2000) sowie Bhattacharya/Boot/Thakor (1998).

<sup>26</sup> Vgl. Kim/Santomero (1988).

<sup>27</sup> Die diesbezüglichen Ergebnisse werden stark durch das Modelldesign bestimmt, in dem die Fragestellung untersucht wird.

<sup>28</sup> Vgl. für einen Überblick Mishkin (2000), Freixas/Rochet (1999), Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2000) sowie Claessens/Klingebiel (1999).

zierungsvorgaben). In manchen Regulierungsregimen wird die Tätigkeit der Banken auf ihr Kerngeschäft beschränkt. Ein Beispiel dafür ist des Glass-Steagall Act von 1933, der bis 1999 in den USA Gültigkeit hatte. Wettbewerbsbeschränkungen oder Maßnahmen, die wirtschaftliche Macht vermeiden und wettbewerbsfördernd wirken sollen, wurden bereits angeführt. Auch Marktzugangsbeschränkungen (z.B. für ausländische Banken) und Bestimmungen zur Filialgründung sowie zu Fusionen und Kooperationen sind in diese Kategorie einzuordnen. Schließlich wirken Ober- und Untergrenzen für Bankenzinssätze wettbewerbsbeeinflussend. Publizitätspflichten wie sie in den meisten Volkswirtschaften existieren und die mit „Basel II“ ausgeweitet werden, sind ebenso Instrumente der Bankenregulierung wie die Zulassungsbestimmungen von Banken und Bankmanagern. So ist in vielen Volkswirtschaften die Aufnahme von Bankgeschäften trotz Gewerbefreiheit genehmigungspflichtig. Auch der Marktaustritt von Banken wird reguliert. Bankenaufsicht und Bankprüfungen sind ebenso im Instrumentenset der Regulierungsbehörden vorhanden. Obwohl nach wie vor Unterschiede in den nationalen Bankenregulierungsregimen bestehen, sind ausgeprägte Konvergenzprozesse im Gange.

#### **4. Bankenregulierung: Trends und Perspektiven**

Abschließend sollen einige aktuelle Entwicklungen, die die Regulierung von Banken und ihre Perspektiven betreffen, angesprochen werden. Diese Aspekte bedürfen einer eingehenden ökonomischen Analyse, die an dieser Stelle nicht geleistet werden kann.

Die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Finanzmarktinnovationen haben dazu geführt, dass längst zusätzliche Alternativen zur Bankenkreditvergabe entstanden sind. Kapitalmarktfinanzierungen für Unternehmen sind mit einer geringeren Asymmetrie der Informationsverteilung verbunden als die Bankenkreditfinanzierung. In Folge werden weniger (versicherte) Einlagen zur Refinanzierung benötigt. Es werden auch immer weniger Einlagen zur Verfügung stehen, da sich liquide Substitute herausgebildet haben. In Konsequenz würde das Bankenkerngeschäft geringere Bedeutung gewinnen und damit die so begründete Regulierung der Banken in Frage gestellt.<sup>29</sup> Dem ist entgegenzuhalten, dass in vielen Volkswirtschaften das Niveau noch immer ein hohes ist und nicht gegen Null konvergieren wird, und dass bestimmte Gruppen von Wirtschaftsgruppen exakt dieser Leitungen bedürfen. Wenn die Übernahme von übermäßigen Risiken von Banken zu Finanzmarktkrisen führen kann, sind die Risiken der aktuellen Tätigkeit von Banken auszuloten und adäquate Instrumente zu entwickeln und einzusetzen (Aktualisierung der Ausgestaltung).

---

<sup>29</sup> Vgl. dazu Bhattacharya/Boot/Thakor (1998).

Es ist in diesem Zusammenhang auch dringend notwendig, die theoretische Begründung der Regulierung von Banken zu überdenken und zu aktualisieren. Sie stellt überwiegend auf die einlagenfinanzierte Kreditvergabe der Banken ab. Zeitgemäße Grundlage aber hat das aktuelle Aktivitätsspektrum der Banken zu sein. (Aktualisierung der theoretischen Begründung).

Je mehr neue Instrumente und Transaktionen einbezogen werden, die in einer Substitutionsbeziehung zum traditionellen Bankengeschäft stehen, umso wichtiger wird es, diese Beziehungen auch in der Regulierung zu berücksichtigen. Es geht um eine Koordination der Regulierung von Banken und anderen Finanzintermediären sowie der Finanzmarktregulierung (Integration in eine Finanzsystemregulierung).

Je stärker Banken international tätig sind, umso wichtiger wird die Fortsetzung des internationalen Harmonisierungsprozesses der Bankenregulierung, der bereits weit fortgeschritten ist. Auch die praktizierte Methode der Harmonisierung wird sich wohl fortsetzen. Die Inhalte der Regulierung von international tätigen Banken im Rahmen der BIZ wird von der Europäischen Union in Form von Richtlinien für alle Banken übernommen, die dann in nationales Recht umzusetzen sind. Weit darüber hinausgehend sind diese Richtlinien für die Bankenregulierung inzwischen benchmarks für über hundert Volkswirtschaften geworden (Internationalisierung der Bankenregulierung).

Wenn sich die Aktivitäten und die Risikopositionen von Banken sowie die wirtschaftlichen Hintergründe von Bankkunden voneinander unterscheiden und sich immer stärker auffächern, ist es naheliegend, dass auch die Bankenaufsicht „individueller“ wird und dass die Informationen der Wirtschaftssubjekte genutzt werden, die sie originär besitzen. „Basel II“ geht in diese Richtung. Diese Ausrichtung enthält auch die Abkehr von vergangenheitsbezogenen Informationen („Individualisierung“ der Bankenregulierung).

Wenn Finanzmärkte zunehmend die Bankenintermediäre konkurrieren, ist es angebracht die Disziplinierungskräfte des Kapitalmarktes und seine Informationsfunktionen zu nutzen. Die Bankenregulierung hat dann die Aufgabe die Funktionsfähigkeit dieser Mechanismen zu fördern. Insgesamt transformiert sich die Kreditmarktorientierung der Regulierung in eine Kapitalmarktorientierung (Kapitalmarktorientierung der Bankenregulierung).

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass die Regulierung von Banken konsistent begründet werden kann, dass aber ein Mangel an gesicherten Hinweisen für die konkrete Ausgestaltung zu konstatieren ist. Die Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der Banken sind derzeit einem starken Wandel unterworfen, was nicht nur eine Reform der Inhalte der Bankenregulierung nahe legt, sondern auch eine Aktualisierung ihrer theoreti-

schen Fundierung. Die Stoßrichtung von „Basel II“ ist die richtige. Erst wenn die Ausgestaltung im Detail festgeschrieben und umgesetzt ist, können die Auswirkungen auf die Regulierten und ihre Tätigkeit genauer abgeschätzt werden.

### Literatur

- Allen, F./Gale, D. (1997): Financial Markets, Intermediaries, and Intertemporal Smoothing, in: *Journal of Political Economy*, 105, S. 523-546.
- Baltensperger, E. (1980): Alternative Approaches to the Theory of the Banking Firm, in: *Journal of Monetary Economics*, 6, S. 1-37.
- Bhattacharya, S./Boot, A./Thakor, A. (1998): The economics of bank regulation, in: *Journal of Money, Credit and Banking*, 4, S. 745-770.
- Boot, A./Thakor, A. (1997): Financial System Architecture, in: *Review of Financial Studies*, 10, S. 693-733.
- Bryant, J. (1980): A Model of Reserves, Bank Runs, and Deposit Insurance, in: *Journal of Banking and Finance*, 4, S. 335-344.
- Caprio, G. (1998): Banking on Crises: Expensive Lessons from Recent Financial Crises, World Bank Policy Research Working Paper No. 1979, Washington D.C.
- Claessens, S./Klingebiel, D. (1999): Alternative Frameworks for the Provision of Financial Services – Economic Analysis and Country Experiences, World Bank Policy Research Working Paper No. 2189, Washington D.C.
- Dewatripont, M./Tirole, J. (1993): *The Prudential Regulation of Banks*, Cambridge MA.
- Dewatripont, M./Tirole, J. (1994): A Theory of Debt and Equity: Diversity of Securities and Manager-Shareholder Congruence, in: *Quarterly Journal of Economics*, 109, S. 1027-1054.
- Diamond, D. (1984): Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: *Review of Financial Studies*, 51, S. 393-414.
- Diamond, D./Dybvig, P. (1983): Bank Runs, Deposit Insurance and Liquidity, in: *Journal of Political Economy*, 91, S. 401-419.
- Freixas, X./Rochet, J. (1999): *Microeconomics of Banking*, Cambridge MA.
- Gurley, J./Shaw, E. (1962): *Money in a Theory of Finance*, Washington D.C.
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2000): *Bankbetriebslehre*, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York.

- International Monetary Fund (1998): World Economic Outlook, May, Washington D.C.
- Kim, D./Santomero, A. (1988): Risk in Banking and Capital Regulation, in: Journal of Finance, 43, S. 1219-1233.
- Levine, R. (1997): Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda, in: Journal of Economic Literature, 35, 688-726.
- Mishkin, F. (2000): Prudential Supervision: Why is it important and what are the Issues?, NBER Working Paper No. 7926, Cambridge MA.
- Neuberger, D. (1998): Mikroökonomik der Bank, München.
- Sabani, L. (1993): Market Oriented versus Bank Oriented Financial Systems; Incomplete Contracts and long-term Commitments, in: Journal of International and Comparative Economics, 3, S. 279-307.
- Santos, J. (2000): Bank Capital Regulation in Contemporary Banking Theory: A Review of the Literature, BIS Working Paper No. 90, Basel.
- Theurl, T. (2000): Zum Zusammenhang zwischen Finanzmarkt- und Währungskrisen in sich transformierenden Ökonomien, in: Nutzinger, H. (Hrsg.): Osterweiterung und Transformationskrisen, Berlin, S. 125-156.
- Tirole, J. (1994): On Banking and Intermediation, in: European Economic Review, 38, S. 469-487.



GERHARD HOFMANN  
Leiter der Hauptabteilung Banken  
der Deutschen Bundesbank

---

---



# Basel II – Die Zählung von Risiken der Banken\*

## 1. Regulierung im Bankensektor

### 1.1. Die Notwendigkeit von Regulierung im Bankensektor

Kreditinstitute spielen auch im Internet-Zeitalter eine besondere Rolle in modernen Volkswirtschaften. Sie übernehmen wichtige gesamtwirtschaftliche Funktionen, wie z. B. die Transformation von Fristen, Losgrößen und von Risiken. Mit ihrer Risikoübernahme sorgen die Banken zugleich für die Überwindung von Informationsasymmetrien zwischen Einlegern und Kreditnehmern. Deshalb muss der einzelne Einleger nicht die Bonität aller Adressen prüfen, denen er Geld, i.d.R. gegen eine bestimmte Verzinsung, überlassen möchte. Die Bonitätsprüfung übernehmen vielmehr die Kreditinstitute und ermöglichen somit erst eine effiziente Zusammenführung von Kapitalgebern und –nehmern.

Wenn es denn eine der Hauptaufgaben einer Bank ist, Risiken zu übernehmen, stellt sich unmittelbar die Frage, inwieweit diese Risiken überhaupt gezähmt werden sollten. In einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem kann die Antwort hierauf nur lauten, dass lediglich übermäßige Risikokonzentrationen verhindert werden sollten, welche die Rückzahlung fremder Gelder durch die Banken in Frage stellen würden. Denn die externen Effekte einer Insolvenz im Bankensektor sind typischerweise wesentlich größer als in den meisten anderen Branchen. So können Kettenreaktionen aufgrund der Insolvenz einer einzelnen größeren Bank einen weitreichenden Vertrauensverlust auslösen und die Stabilität sowie die Funktionsfähigkeit des gesamten Bankensystems in Frage stellen. Über den Finanzsektor hinaus können sich negative Rückwirkungen einer nicht ausreichenden finanziellen Stabilität auf die gesamte Volkswirtschaft ergeben.

Ohne Frage haben die Banken selbst ein vitales unternehmerisches Interesse, für die Sicherheit der ihnen anvertrauten Vermögenswerte zu sorgen. Die Banken treffen daher eigene Maßnahmen, das Vertrauen der Kunden und der Öffentlichkeit, von dem sie letztlich abhängig sind, nicht zu gefährden. Die Fähigkeiten der Banken, Risiken zu identifizieren, zu steuern und zu kontrollieren, sind daher unverzichtbare Pendanten der oben erwähnten Risikoübernahme.

So wichtig bankinterne Maßnahmen des Risikomanagements und der Risikovorsorge auch sind, reichen sie doch nach allgemeiner Auffassung nicht aus, die Stabilität des Bankensystems dauerhaft abzusichern und die Bank-

---

\* Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 7. Mai 2001 in Münster. Mein Dank gilt Dipl.-Volkswirtin Andrea Neugebauer, Mitarbeiterin des Instituts für Genossenschaftswesen, die aus dem Tonbandmitschnitt und dem Manuskript des Vortrages eine Textfassung erstellte.

gläubiger hinreichend zu schützen. Vielmehr gibt es – und dies wird in praktisch allen Ländern der Welt für erforderlich gehalten - eine besondere staatliche Regulierung und Aufsicht über Kreditinstitute.

## **1.2. Anforderungen an eine Regulierung im Bankensektor**

Obwohl weithin anerkannt ist, dass bankenaufsichtliche Regeln notwendig sind, so bestehen doch hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung dieses Rahmens teilweise unterschiedliche Auffassungen, denn staatliche Regeln bedeuten eine Einschränkung der geschäftlichen Möglichkeiten und verursachen Kosten für die Institute. Die Frage nach der optimalen Regulierung des Bankensektors drängt sich daher auf, ist jedoch nicht leicht zu beantworten.

In gewissem Umfang sind Interessensgegensätze vorprogrammiert. Die allgemeine Einsicht ist sicherlich vorhanden, dass es gilt, die Stabilität des Finanzsektors zu erhalten. Finanzkrisen rund um die Welt verdeutlichen immer wieder, wie wichtig ein stabiler Finanzsektor für die gesamte Volkswirtschaft, für den Staat, Unternehmen und private Haushalte ist.

Finanzielle Stabilität ist jedoch ein öffentliches Gut, das allen zugute kommt und letztlich nichts oder möglichst wenig kosten soll. Finanzmarktstabilität gibt es jedoch nicht umsonst, sondern sie muss durch vorsichtiges verantwortungsbewusstes Handeln des privaten Sektors, durch eine solide Wirtschaftspolitik und natürlich ein geeignetes staatliches Regulierungssystem gefördert und immer wieder abgesichert werden.

Im folgenden sollen die zentralen Gestaltungselemente eines modernen und wirksamen Regulierungssystems genannt werden.

Bankenaufsichtliche Regeln müssen hinreichend risikosensitiv sein, d.h. sie sollen die ökonomischen Risiken der Institute adäquat messen, limitieren und ggf. eine Eigenkapitalunterlegung für (künftige) Verluste vorsehen.

Die Regeln müssen marktnah, administrativ wenig belastend und aktuell sein. Sie sollten „best practises“ widerspiegeln, die am Markt bestehen. Vorschriften und Meldungen, die letztlich für die (ökonomische) Steuerung der Banken oder der Beurteilung von Risiken kaum von Nutzen sind, sind möglichst zu vermeiden. Die Aufsicht darf dabei nicht den Anschluss verlieren, sondern sie muss die aufgestellten Normen ständig im Lichte der Marktentwicklungen überprüfen und ggf. fortentwickeln.

Die Regulierung soll die richtigen Anreize setzen, nämlich Anreize für eine Verbesserung der internen Risikomanagementsysteme und eine vorsichtige Geschäftsführung der Banken. Hier besteht eine Verbindung zur Systemstabilität. Systemische Risiken im Bankensystem können entstehen aufgrund von Marktprozessen wie Schocks in bestimmten Teilmärkten, des Weiteren durch Störungen in Zahlungs- und Settlementssystemen, aber ganz entscheidend sind in diesem Zusammenhang auch Probleme bei einzelnen,

vor allem großen Kreditinstituten. Aber auch in einem Sektor mit typischerweise kleineren Instituten, wie z.B. dem Genossenschaftssektor oder dem Sparkassensektor können empfindliche Störungen auftreten, die in den meisten Fällen wohl kein Systemrisiko auslösen, aber lokal und regional höchst bedeutsam für die Wirtschaft sein können.

Die Aufsicht selbst muss im Bankensystem entstehende Risiken in einem frühen Stadium erkennen können und in der Lage sein, so zu reagieren, dass Schäden für die Gläubiger und das Finanzsystem dauerhaft gering und verkraftbar bleiben. Es ist jedoch nicht die Aufgabe der Bankenaufsicht, Insolvenzen zu verhindern. Vielmehr darf es zur Vermeidung von sog. moral hazard Effekten grundsätzlich keine staatlichen Hilfen für in Schwierigkeiten befindliche Banken geben.

Staatliche Bankenregulierung und -aufsicht müssen durch Marktmechanismen ergänzt werden, die insbesondere durch die Veröffentlichung von entscheidungsrelevanten Informationen für Anleger/Gläubiger wirken.

Und schließlich muss die Aufsicht im Bereich der von ihr gesetzten Regeln für ein „level playing field“ sorgen, d.h. für vergleichbare Wettbewerbsbedingungen. Dies ist ein zentraler Aspekt, um die Akzeptanz bankenaufsichtlicher Regeln durch ihre Adressaten sicherzustellen. Darüber hinaus verbinden sich mit Wettbewerbsfragen konkrete ökonomische Folgen für Banken bzw. für ganze Länder. Angesichts der Globalisierung der Märkte sind wichtige Regeln für die Finanzindustrie in erster Linie international zu entwickeln, wenn das Spielfeld, auf dem sich die Finanzakteure bewegen, einigermaßen eben sein soll. Dabei geht es um den Wettbewerb zwischen den Instituten innerhalb eines Bankensystems sowie zwischen den unterschiedlichen Bankensystemen in verschiedenen Ländern. Kein Land darf nach einer Einführung neuer bankenaufsichtlicher Regeln, wie z.B. Basel II, als großer Gewinner oder eben als Verlierer dastehen. Auch im Verhältnis der Institute zu ihren Kunden im Nichtbankensektor darf es nicht zu Verzerrungen kommen. In Deutschland spielt z.B. aktuell die Debatte um die Folgen von Basel II für den Mittelstand eine wichtige Rolle.

Unabhängig von diesen Punkten ist auch eine effiziente Organisation der Aufsicht wichtig. Ebenso muss die Bankenaufsicht personell gut aufgestellt sein, d.h. über Experten in ausreichender Zahl und mit hoher Qualifikation verfügen.

Mit der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung, kurz „Basel II“ genannt, hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht im Januar 2001 ein Regelwerk zur Konsultation vorgelegt, das versucht, die oben genannten Anforderungen an Regulierungen umzusetzen, auch wenn Perfektion in diesem Bereich nicht erreichbar erscheint.

## 2. Die Baseler Eigenkapitalvereinbarung

### 2.1. Zielsetzung

1988 stellte der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ein Regelwerk auf, um die Eigenkapitalanforderungen an Banken international zu harmonisieren, das heute in über 100 Ländern beachtet wird. Gefordert wurde eine Mindestkapitalausstattung von 8% bezogen auf die standardisiert risikogewichteten Kreditpositionen einer Bank. Nicht in die Rechnung einbezogene Risiken sollten implizit mit abgedeckt werden.

Mittlerweile wird Basel I stark kritisiert, da die standardisierte Berechnung die Risiken der Banken nur ungenau wiedergibt. Neue Finanzinstrumente und Methoden der Kreditrisikosteuerung werden kaum einbezogen.

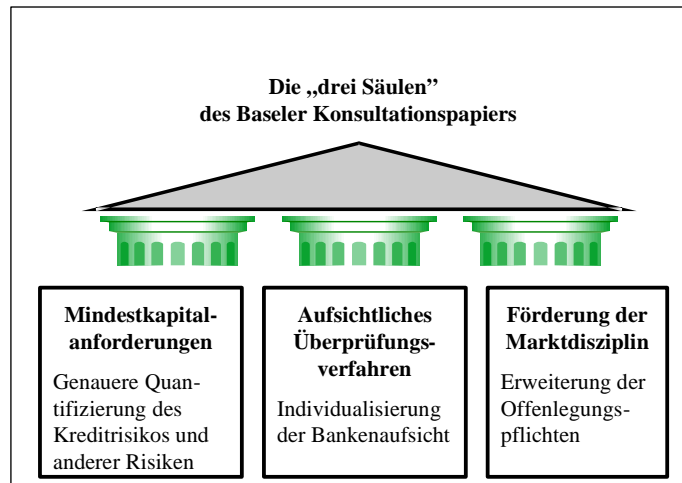


Abbildung 1

Im Juni 1999 und im Januar 2001 wurden vom Baseler Ausschuss Konsultationspapiere vorgelegt, die eine Neufassung der Eigenkapitalvereinbarung vorschlagen (Basel II). Stärker als bisher soll das ökonomische Risiko der Banken und Neuentwicklungen an den Finanzmärkten berücksichtigt werden. Die Messung der Kreditrisiken soll stärker an den Risikomessungsmethoden der Kreditinstitute angelehnt werden.

Die Anpassung der Eigenkapitalanforderung stellt sicher die wichtigste Neuerung dar. Doch zusätzlich steht Basel II auf zwei weiteren Säulen. Zum einen soll die Bankenaufsicht stärker qualitativ ausgerichtet werden, indem die direkte Zusammenarbeit zwischen Kreditinstituten und Bankenaufsicht intensiver wird.

Doch zusätzlich steht Basel II auf zwei weiteren Säulen. Zum einen soll die Bankenaufsicht stärker qualitativ ausgerichtet werden, indem die direkte Zusammenarbeit zwischen Kreditinstituten und Bankenaufsicht intensiver wird. Zum anderen werden die Vorschriften zur Offenlegung ausgeweitet, um die Transparenz zu erhöhen und so die Marktkräfte stärker nutzen zu können. Die einzelnen Säulen sollen im folgenden erläutert werden.

## 2.2. Eigenkapitalanforderungen

### 2.2.1. Allgemeines

Im Kern geht es bei der Gestaltung von Basel II um die Frage, wie hoch die Eigenkapitalausstattung der Banken sein soll, um mögliche Verluste abzufedern aus – wie bisher – Kreditrisiken, Marktrisiken und – neu – operationellen Risiken. Um das hierzu passende Kapitalniveau zu definieren, spielen z.B. Überlegungen eine Rolle, wie stark – gemessen an der Veränderung des Ratings – sich die Bonität einer Bank z.B. innerhalb eines Jahres verschlechtern kann, und in Verbindung damit, welche Kapitalausstattung erforderlich ist, damit eine Bank mit großer Sicherheit als „investment grade“ eingestuft werden kann. Eigenkapital wird also weiterhin als notwendiger Puffer gesehen, der – in gewissem Rahmen – Verluste auffangen soll und damit zugleich die Fähigkeit der Institute erhöht, externe Schocks besser zu verkraften, wie z.B. Finanzkrisen in „emerging markets“, die von anderen Teilen der Welt rasch auf unseren Markt übertragen werden.

Die Eigenkapitalanforderungen nach Basel II werden marktnah, aktuell und vor allem wesentlich risikosensitiver sein als bisher, d.h. sich stärker am tatsächlichen Risikogehalt der einzelnen Bankgeschäfte bzw. eingegangenen Positionen orientieren. Damit wird das regulatorische Eigenkapital dem aus Sicht der Institute notwendigen, dem sog. ökonomischen Eigenkapital angenähert, auch wenn es nicht zu einer vollen Deckungsgleichheit beider Kapitalkonzepte kommen wird.

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Summe gewichtete Risikoaktiva Kreditrisiko} + (\text{Anrechnungsbeträge Marktrisiko} + \text{operationelles Risiko}) \times 12,5} \geq 8\%$$

Die Quantifizierung erfolgt wie bisher über den Kapitalkoeffizienten, der mindestens 8% betragen muss.

Für die Zuordnung von Kreditrisiken zu verschiedenen Bonitätsklassen werden künftig zwei alternative Methoden<sup>30</sup> vorgesehen, der Standardansatz und der Interne Rating-Ansatz (IRB) in zwei Ausprägungen.

### 2.2.2. Der Standardansatz

Im Standardansatz können externe Ratings von Kreditnehmern für die Bonitätseinstufung und damit die Kapitalunterlegung zugrunde gelegt werden. Der Standardansatz soll (einschließlich des operationellen Risikos) im Durchschnitt zu den gleichen Kapitalanforderungen führen wie bisher.

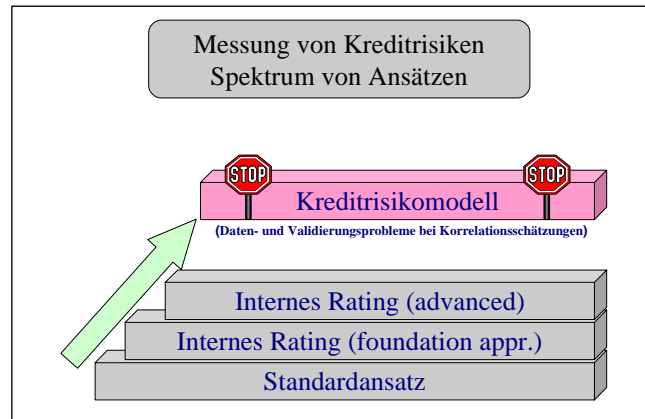


Abbildung 2

Bestimmten Arten von Kreditforderungen werden bestimmte Risikogewichtungssätze zugeordnet. Die Einteilung erfolgt in den Gruppen Staaten, Banken und Nichtbanken, die Gewichtungssätze liegen zwischen 0% (z.B. Forderungen an die öffentliche Hand in Deutschland) und 150% (Kreditnehmer mit schlechter Bonität). Für die Einstufung der Banken sind zwei Optionen vorgesehen; entweder leitet sich das Risikogewicht aus dem Rating des Sitzstaates ab oder es wird vom externen Rating bestimmt.

<sup>30</sup> Standardansatz und internes Rating können – zumindest für eine bestimmte Zeit – auch nebeneinander genutzt werden. Diese als „partial use“ bezeichnete Möglichkeit kann sich auf einzelne Unternehmens- teile (z.B. eine Tochter in einem „emerging market“, aber auch einzelne Portfoliosegmente beziehen.

**Der Standardansatz:  
Risikogewichte**

Gewichte zur Ermittlung der risikogewichteten Aktiva abhängig von externen Ratings  
und Art des Kreditnehmers

Rating*	AAA - AA-	A+ - A-	BBB+ - BBB-	BB+ - BB-	B+ - B-	Schlechter als B-	Ohne Rating
Staaten	0%	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Banken (Option 1)	20%	50%	100%	100%	100%	150%	100%
Banken (Option 2)	20%	50%	50%	100%	100%	150%	50%
Banken (Option 2, Kurzfristige Forderungen ≤ 3 Monate)	20%	20%	20%	50%	50%	150%	20%
Nichtbanken	20%	50%	100%	100%	150%	150%	100%
Verbriefungen	20%	50%	100%	150%	1250%	1250%	1250%

\* im Beispiel mit Standard&Poor's Ratingbezeichnungen

Abbildung 3

Erstmals wird international die Behandlung von verbrieften Forderungen, den Asset Backed Securities (ABS)<sup>31</sup>, harmonisiert. Tritt die Bank als Investor auf, kauft sie also Wertpapiere der ABS-Gesellschaft, werden die Papiere nach ihrer externen Beurteilung gewichtet (siehe Tabelle unter Verbriefungen). Ist die Bank Originator, also Verkäufer der Forderungen bzw. Kreditrisiken, hängen die Eigenkapitalanforderungen davon ab, inwiefern das Kreditrisiko tatsächlich auf die ABS-Gesellschaft übertragen wird.

### 2.2.3. Das Interne Rating

Ein wichtiges Ziel der Verhandlungsführung in Basel war es, dass der Interne Rating-Ansatz als vollwertige Alternative gegenüber externen Ratings anerkannt wird und für eine große Zahl von Kreditinstituten, auch z.B. kleineren Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, anwendbar sein. Dies ist mit der als „foundation approach“ bezeichneten Einstiegsvariante in das bankinterne Rating erreicht.

Das interne Rating ist nichts grundlegend Neues, sondern eine Weiterentwicklung der traditionellen Bonitätsanalyse, die jedoch in vielen Instituten bisher ohne quantitative Daten, insbesondere ohne die Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeiten von Krediten auskommt. Genauere Risiko-

<sup>31</sup> Es gibt zwei Arten von ABS. Bei traditionellen ABS werden Forderungen von Banken an eine Gesellschaft verkauft, die sich durch die Emission von Wertpapieren refinanziert. Im Gegensatz dazu wird bei synthetischen Strukturen nur das Kreditrisiko durch Derivate übertragen.

messung bedeutet zugleich eine stärker nach der Bonität des Kreditnehmers differenziertere Preisgestaltung, wenn risikogerechte Preise verlangt werden.

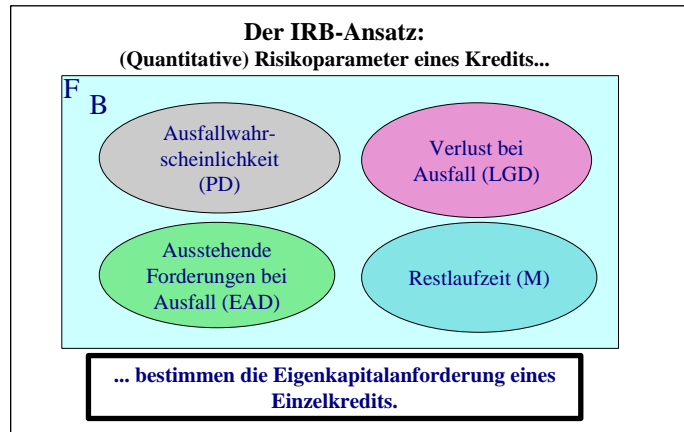


Abbildung 4

Die Bank beurteilt die Bonität für jeden Kreditnehmer und weist ihn einer bankinternen Ratingklasse zu. Für jede interne Ratingklasse werden von der Bank Schätzungen der Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) für den Zeithorizont von einem Jahr durchgeführt. Der tatsächliche Verlust bei Ausfall (LGD) muss berücksichtigt werden, wenn die Erlöse aus den bereits geleisteten Zahlungen des Kreditnehmers und der Verwertung der Sicherheiten nicht ausreichen, um den Kredit zu bedienen. Diese Größe ist wiederum ein Prozentsatz der zum Ausfallzeitpunkt tatsächlichen Höhe der Forderung (EAD). Außerdem spielt die Restlaufzeit eines Kredites (M) als Risikokomponente im fortgeschrittenen IRB-Ansatz eine Rolle.

Bei der einfachen Variante des IRB-Ansatzes schätzt das Institut nur die Ausfallwahrscheinlichkeiten (PD). Die anderen Parameter werden bankenaufsichtlich vorgegeben. Dabei werden die LGD-Werte mit 50% für vorrangige und 75% für nachrangige Forderungen festgelegt. Ausschlaggebend für das EAD ist die aktuelle Kreditinanspruchnahme, nicht in Anspruch genommene Kreditlinien werden zu 75% eingerechnet. Als Restlaufzeit werden drei Jahre als Durchschnitt angenommen. Bei diesem Ansatz wird eine mögliche Absenkung des zu haltenden Eigenkapitals der Bank stark von der Risikostruktur der zugrunde liegenden Kreditportfolien abhängen.

Das fortgeschrittene IRB-Verfahren ermöglicht es den Banken, für alle Risikokomponenten mit Ausnahme der Restlaufzeit bankintern geschätzte Parameter zu verwenden und alle vorhandenen Kreditsicherheiten zu be-

rücksichtigen, vorausgesetzt es liegen ausreichende Daten über die Wert-  
haltigkeit bzw. Verwertung dieser Sicherheiten vor.

Nach dem IRB-Ansatz berechnet sich die Eigenmittelanforderung für ei-  
nen Kredit wie folgt:

$$\text{Eigenkapital} = \text{Risikogewichtetes Aktivum (RWA)} \times 8\%$$

$$\text{RWA} = \text{EAD} \times \text{Risikogewicht (RW)}$$

Die Risikogewichte hängen von der PD des Kreditnehmers, der LGD  
und – im fortgeschrittenen IRB-Ansatz – von der Laufzeit des Kredits ab.

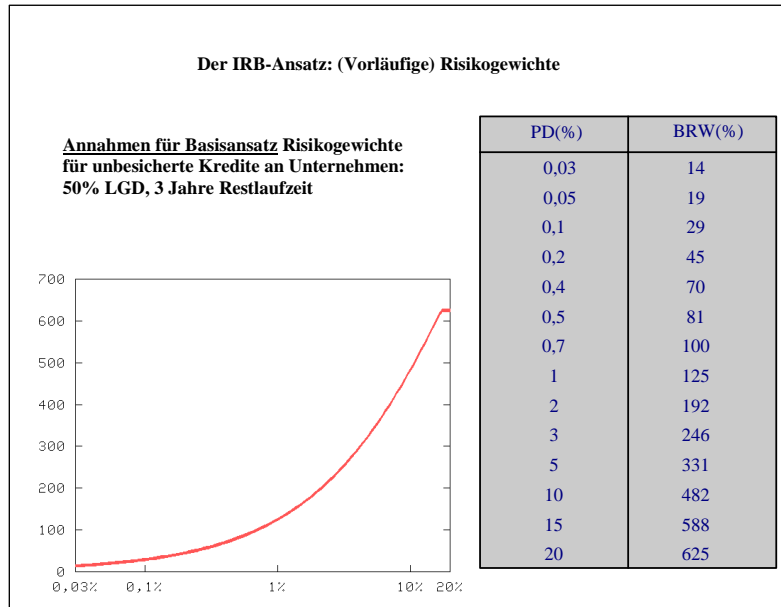


Abbildung 5

Während das Risikogewicht im Basisansatz des IRB-Ansatzes exponentiell  
ansteigt, zeigt das Risikogewicht im Standardansatz einen treppenförmigen  
Verlauf. Im Bereich geringer Ausfallwahrscheinlichkeit stellt sich eine  
Bank mit dem IRB-Ansatz besser als beim Standardansatz, bei hoher Aus-  
fallwahrscheinlichkeit ist es umgekehrt.

Für das Privatkundengeschäft sind Vereinfachungen vorgesehen. Das  
Kreditrisiko soll einfacher berechnet werden können, und angesichts der  
breiten Risikostreuung dieser Kundengruppe werden die Eigenkapitalan-  
forderungen geringer sein.

Die Eigenkapitalanforderung hängt auch von der Granularität<sup>32</sup> des Kreditportfolios ab. So erhöht sich das Risiko und damit auch die Eigenkapitalanforderung, wenn sich Forderungen eines Portfolios stark auf einzelne Kreditnehmer konzentrieren.

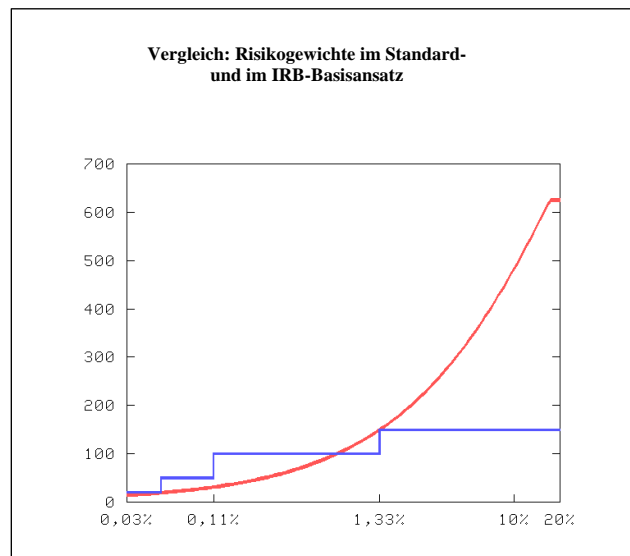


Abbildung 6

Bei beiden IRB-Verfahren sind von der Aufsicht vorgegebene qualitative und quantitative Mindestanforderungen zu erfüllen. Vor dem Einsatz der IRB-Verfahren ist eine Genehmigung durch die Bankenaufsicht erforderlich, um die Qualität der gewählten IRB-Verfahren abzusichern, da diese Verfahren den Instituten relativ große Freiheiten in der konkreten Ausgestaltung lassen. Auch eine Art „backtesting“ nach der Einführung der Ratingverfahren, um z.B. die geschätzten mit den eingetretenen Verlusten zu vergleichen, wird ein wichtiges Element der Qualitätssicherung sein müssen.

Die neuen Verfahren zur Ermittlung der einzelnen Kreditrisiken werden für viele Kreditinstitute zusätzliche Anstrengungen bedeuten. Es gilt, insbesondere in Verfahren, in IT-Systeme und die Schulung von Mitarbeitern zu investieren. Dies sollte jedoch nicht als Kosten, sondern als investive Ausgaben betrachtet werden. Solche Investitionen lohnen sich, da sie nicht nur die Bestandsfestigkeit, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit der Institute erhöhen.

<sup>32</sup> Unter Granularität versteht man die Anzahl und die Höhe der einzelnen Forderungen im Verhältnis zum Gesamtvolumen des Portfolios.

Nach erfolgter Implementierung z.B. des bankinternen Ratings werden die Grenzkosten für ein Rating eher gering sein, und sollten in etwa dem Aufwand für die bisherige Bonitätsanalyse von Krediten entsprechen.

**Vergleich: Risikogewichte für Unternehmens- und Privatkundenkredite**

Risikogewichte im IRB Ansatz		
PD in %	Unternehmen	Privatkunden
0,03	14	6
0,05	19	9
0,1	29	14
0,2	45	21
0,4	70	34
0,5	81	40
0,7	100	50
1	125	64
1,2	140	73
2	192	104
5	331	165
10	482	310
15	588	401
20	625	479

Abbildung 7

Der IRB-Ansatz ist grundsätzlich für eine große Zahl von Banken und Sparkassen realisierbar, insbesondere, weil die Verbände der Kreditwirtschaft hierzu wertvolle technische Hilfe leisten. So arbeiten der DSGV und der BVR bereits seit geraumer Zeit mit Hochdruck an solchen Lösungen für ihre angeschlossenen Institute. Dies umfasst u.a. die Sammlung von Daten, die zentrale Durchführung von Testrechnungen und die Entwicklung eines gemeinsamen Ratingsystems.

Eine Einheitlichkeit von Ratingsystemen innerhalb einer Kreditinstitutsgruppe bringt nicht nur Kostenvorteile bei der Einführung und Pflege von Rating-Verfahren. Sie ermöglicht darüber hinaus eine Handelbarkeit von Krediten z.B. innerhalb des Sparkassen- und Genossenschaftssektors. Bei großen Banken ist bereits seit einiger Zeit eine Tendenz erkennbar, zwar zunächst die Funktion eines „Originators“ von Krediten zu übernehmen, aber keineswegs diese Kreditrisiken bis zu Fälligkeit in der eigenen Bilanz zu halten.

Über synthetische Asset backed securities-Transaktionen können auch kleine Kredite verbrieft und aus den Bankbilanzen heraus auf Investoren transferiert werden. Diese mit Basel II zunehmende Flexibilität kommt auch dem Mittelstand als einer in Deutschland besonders wichtigen Kundengruppe zugute, da Kreditlinien bei den Instituten wieder frei werden.

### 2.2.4. Operationelles Risiko

Das operationelle Risiko im Bankgeschäft gab es schon immer. Ganz neu und damit auch ein Schwerpunkt der fachlichen Diskussion um Basel II ist jedoch die künftig explizite Berücksichtigung dieser Risiken bei der Errechnung der Eigenkapitalanforderungen. Der Ausschuss definiert das operationelle Risiko (vorläufig) als „die Gefahr von unmittelbaren oder mittelbaren Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten.“ Damit werden insbesondere die Betriebs- und Rechtsrisiken, die z.B. durch die zunehmende Abhängigkeit des Bankgeschäftes von der EDV entstehen, berücksichtigt. Die Banken selbst stufen das operationelle Risiko als zweitwichtigste Risikokategorie nach dem Kreditrisiko ein.

Eine genaue Messung des operationellen Risikos bereitet bisher Schwierigkeiten. Aus einer Umfrage bei größeren Banken ist jedoch bekannt, dass diese zur Unterlegung ihres operationellen Risikos durchschnittlich 15% bis 25% des ökonomischen Kapitals vorsehen. Die derzeit im Konsultationspapier vorgesehenen 20% reflektieren diese empirischen Erkenntnisse.

<b>Operationelles Risiko: Der Standardansatz</b>			
<b>Geschäftsbereiche</b>	<b>Geschäftsfelder</b>	<b>Indikator</b>	<b>Kapitalfaktoren</b>
Investment Banking	Unternehmensfinanzierung	Bruttoerträge	$\beta_1$
	Handel	Bruttoerträge (oder VAR)	$\beta_2$
Banking	Privatkundengeschäft	Jahresdurchschnittliche Bilanzsumme	$\beta_3$
	Commercial Banking	Jahresdurchschnittliche Bilanzsumme	$\beta_4$
	Zahlungsverkehr	Jährlicher Durchsatz an Zahlungen	$\beta_5$
Sonstige	Wertpapierprovisionsgeschäft	Bruttoerträge	$\beta_6$
	Vermögensverwaltung	Verwaltetes Gesamtvermögen	$\beta_7$

Abbildung 8

Es werden jedoch in den nächsten Monaten weitere Untersuchungen, sogenannte Auswirkungsstudien („Quantitative Impact Studies“) durchgeführt, an denen sich in Deutschland insgesamt 57 Banken beteiligen. Die Resultate der Impact Studies werden dazu beitragen, hier zu präziseren Ergebnissen bezüglich der Höhe des für operationelle Risiken vorzuhaltenden Kapitals zu kommen.

Ähnlich wie im Bereich des Kreditrisikos sind zur Berechnung der Kapitalunterlegung für das operationelle Risiko drei Messverfahren von unterschiedlicher Komplexität in Basel angedacht. Wichtig wird sein, dass das einfachste Verfahren, der Basisindikatoransatz, auch von kleinen Banken ohne Schwierigkeiten praktiziert werden kann. Gleichzeitig soll diese „Einstieglösung“ Anreize bieten, anspruchsvollere Verfahren, wie den sog. Standardansatz oder bankinterne Messverfahren einzusetzen.

Beim Basisindikatoransatz wird das operationelle Risiko nur pauschal geschätzt. Die Kapitalunterlegung wird mit Hilfe eines Indikators wie z.B. dem Bruttoertrag festgelegt. International tätige Banken oder Banken mit signifikantem operationellem Risiko sollten daher mindestens den Standardansatz verwenden. In diesem Fall liegt der Risikomessung ein Indikator für jedes Geschäftsfeld zugrunde; die Gewichtung erfolgt durch von der Bankenaufsicht vorgegebene Kapitalfaktoren.

Erst bei der Anwendung des internen Bemessungssatzes werden die Erfahrungen der Kreditinstitute aus der Vergangenheit bei der Ermittlung des operationellen Risikos berücksichtigt. Dabei werden für jeden Geschäftsbereich unterschiedliche Verlusttypen einbezogen. Auf Grundlage bankinterner Verlustdaten werden die erwarteten Verluste ermittelt, die mit einem von der Bankenaufsicht vorgegebenen Kapitalfaktor gewichtet werden, um die Eigenkapitalanforderungen zu ermitteln.

#### **2.2.5. Kritikpunkte**

Zwei besonders politisch relevante Kritikpunkte werden im Zusammenhang mit Basel II oft genannt. Zum einen wird behauptet, Basel II führe zu höheren Kapitalanforderungen als bisher, zum anderen werden Nachteile für den deutschen Mittelstand befürchtet.

Was die Kapitalanforderungen der Banken insgesamt angeht, gibt es derzeit allenfalls grobe Schätzungen, da die sog. Auswirkungsstudie gerade erst angelaufen ist. Insofern sind die (veröffentlichten) Aussagen mancher Institute genauer zu untersuchen. Unabhängig hiervon muss betont werden, dass die jetzige Festlegung der Risikogewichte, die entscheidend für die Ermittlung der Kapitalanforderungen sind, vorläufigen Charakter hat. Nach der derzeit laufenden Auswirkungsstudie wird die sog. Kalibrierung, d.h., die endgültige Festlegung der Risikogewichte, die für die Kapitalanforderungen ausschlaggebend sind, überprüft und ggf. angepasst. Der Baseler Ausschuss hat sich zum Ziel gesetzt, dass das gegenwärtige Kapitalniveau im Bankensystem etwa gleich bleibt und milde Anreize gesetzt werden, auf feinere Risikomessmethoden überzugehen.

Zum zweiten Punkt: Basel II erhöhe die Finanzierungskosten des Mittelstandes und schränke die Verfügbarkeit von Krediten für dieses Unternehmen ein. Diese pauschale Einschätzung ist sicher nicht zutreffend.

Die jetzt vorgesehene Regelung führt dazu, dass ein Firmenkunde, der bisher von seiner Hausbank als kreditwürdig angesehen wurde, auch künftig als kreditwürdig gelten wird. Voraussetzung ist natürlich, dass das bankinterne Rating in etwa zum gleichen Ergebnis kommt wie die bisherige Kreditwürdigkeitsprüfung der Bank. Wie bereits oben erwähnt, ist jedoch zu erwarten, dass sich die Kreditzinsen stärker als bisher nach der Bonität des Kunden aufspreizen werden. Das bedeutet z.B. dass gute Unternehmen profitieren werden und die Betriebsgröße als Faktor für die Bonitätseinschätzung an Bedeutung verlieren wird. Höhere Risiken werden dementsprechend teurer zu bezahlen sein. Gegen eine genauere Messung und Bepreisung von Risiken gibt es keinen überzeugenden Einwand.

Die zu erwartende breite Anwendung des internen Rating-Ansatzes eröffnet zudem auch den kleinen und mittleren Banken die Möglichkeit, sich am rasch entwickelnden Markt für Asset Backed Securities zu engagieren. So hat z. B. die Kreditanstalt für Wiederaufbau ein neues Produkt entwickelt, welches durch die Verbriefung von Mittelstandskrediten und deren Handelbarkeit die Spielräume für weitere Kreditvergaben an den Mittelstand erweitern soll.

Darüber hinaus sind wie bereits erläutert im neuen Baseler Regelwerk für Kredite an Privatkunden sowie kleine Firmenkunden erhebliche Kapitalerleichterungen vorgesehen, indem die sog. Risikogewichte für Retail gelten. In der Diskussion ist noch, ob für Freiberufler und kleine Gewerbetreibende spezielle Risikogewichte in Basel vorgegeben oder auf anderem Wege zusätzliche Erleichterungen für Kredite den Mittelstand gewährt werden sollen; all dies natürlich, ohne mit Aufsichtsregeln Wirtschaftsförderung zu betreiben.

Um diesen Punkt abzuschließen, sei noch erwähnt, dass mittelständische Unternehmen allerdings zur Ausschöpfung möglicher Finanzierungsvorteile in vielen Fällen die Transparenz über die Unternehmenslage auch z. B. unter Einsatz geeigneter Controllinginstrumente wohl erhöhen müssen.

#### **2.2.6. Aufsichtliches Überprüfungsverfahren**

Neben den Kapitalregeln der ersten Säule, enthält Basel II mit dem aufsichtlichen Überprüfungsverfahren, dem sogenannten „Supervisory Review Process“ (SRP) eine weitere neue Komponente, die in dieser Form in unserem heutigen Aufsichtsregime noch wenig genutzt wird, obgleich sie grundsätzlich vorhanden ist. Mit dieser stärker qualitativen Vor-Ort-Aufsicht rückt die Bankenaufsicht näher an die individuellen Risiken einzelner Kreditinstitute. Hier geht es im Unterschied zur ersten Säule nicht um die Festlegung des regulatorischen Eigenkapitals für die gesamte Kreditwirtschaft, sondern um die Angemessenheit des institutsspezifischen ökonomischen Kapitals.



Abbildung 9

Die zweite Säule von Basel II soll unter anderem gewährleisten, dass jede Bank über solide interne Verfahren verfügt, mit denen die Angemessenheit ihres Eigenkapitals beurteilt werden kann. Außerdem ermöglicht das SRP-Konzept der Aufsicht, auch solche Risiken, die nicht in den Eigenkapitalbestimmungen berücksichtigt werden, im Auge zu behalten, z.B. das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch der Banken.

Im Rahmen des SRP kann die Bankenaufsicht, soweit sie dies als notwendig erachtet, Maßnahmen zur Verbesserung der Risikosituation einzelner Banken anregen bzw. einfordern. Dabei darf es nicht zu einer Ungleichbehandlung von Instituten kommen. Jenseits der erwähnten Aufsichtsregeln ist daher stärker als bisher eine internationale und – noch wichtiger – europaweite Harmonisierung der Aufsichtspraktiken notwendig.

Initiativen hierzu sind angelaufen, in Europa im Rahmen der sog. Gruppe de Contact, in Basel mit einer geplanten neuen Gruppe, die sich u.a. speziell mit Implementierungsfragen befassen soll. Andererseits müssen die Baseler Regelungen den nationalen Aufsichtsbehörden gewisse Spielräume gewähren, um die Besonderheiten der Bankensysteme in den einzelnen Ländern angemessen berücksichtigen zu können.

Auch im Bereich des SRP wird auf die speziellen Belange der kleinen und mittleren Banken Rücksicht genommen werden. Diese können von einer geringeren Prüfungshäufigkeit und einem anderen Prüfungsumfang ausgehen. Eine moderne risikoorientierte Aufsicht wird ihre Tätigkeit nach Größe, Komplexität und Risikolage eines Instituts differenzieren müssen. Im Ergebnis führt eine solche Differenzierung zu Erleichterungen bei kleinen und mittleren Instituten und auch zu Kosteneinsparungen. Aufgrund

der internationalen Vorgaben wäre es aber nicht möglich, den SRP im wesentlichen auf die Prüfungsverbände im Bereich der Sparkassen und Kreditgenossenschaften zu übertragen. Vielmehr ist der SRP eine originäre Aufgabe der Aufsicht selbst, an der voraussichtlich die neue Bundesanstalt für Finanzmarktaufsicht und die Bundesbank beteiligt werden.

### 2.2.7. Erweiterte Offenlegung

Die dritte Säule des künftigen Baseler Akkords beinhaltet neue Veröffentlichungspflichten und -empfehlungen für finanzmarktrelevante Daten für Banken, die sich insbesondere auf das Eigenkapital, die eingegangenen Risiken und die Eigenkapitalunterlegung dieser Risiken erstrecken. Alle drei Säulen sollen sich gegenseitig ergänzen und unterstützen. Eine höhere Transparenz im Finanzsektor soll die Marktdisziplin der einzelnen Institute erhöhen, d.h. letztlich vorsichtiges Geschäftsgebahren unterstützen, und damit einen komplementären Beitrag zur Stabilität des Bankensystems liefern. Von den Instituten wird daher erwartet, sich nicht nur gegenüber der Aufsicht, sondern auch gegenüber den Märkten in einer gesunden Verfassung zu präsentieren.

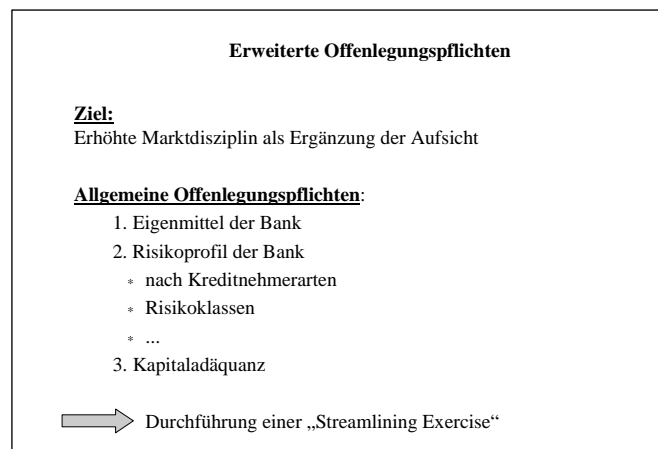


Abbildung 10

Geschäftsgeheimnisse, wie z.B. Daten, die Rückschlüsse auf einzelne Kunden der Institute zuließen sind naturgemäß nicht zu publizieren. Darüber hinaus wird der Umfang der zu veröffentlichenden Daten auch nach dem Wesentlichkeitsprinzip bestimmt, damit der Arbeits- und Kostenaufwand auf Seiten der Institute minimiert wird.

Aus dem Wesentlichkeitsprinzip ergeben sich Interpretationsspielräume für einen niedrigeren Veröffentlichungsaufwand für die kleineren, nicht systemrelevanten Institute. So ist grundsätzlich eine halbjährliche Veröf-

fenlichungspflicht vorgesehen, Kreditinstitute mit regionaler oder geschäftlicher Begrenzung werden jedoch nur einmal pro Jahr publizieren müssen. Genauso wird eine Offenlegungspflicht aller Informationen im vollen Umfang nur von großen, international tätigen Unternehmen erwartet.

### 2.2.8. Konsequenzen für die Bankenaufsicht

Basel II stellt nicht nur Banken, sondern auch die Aufsicht vor neue Herausforderungen. Dafür benötigt sie eine effiziente Organisation und eine angemessene personellen Ausstattung. Eine leistungsfähige Bankenaufsicht ist nicht zuletzt ein Gütesiegel für den gesamten deutschen Finanzplatz. Dies ist ein im Wettbewerb der Finanzplätze nicht zu unterschätzender Faktor.

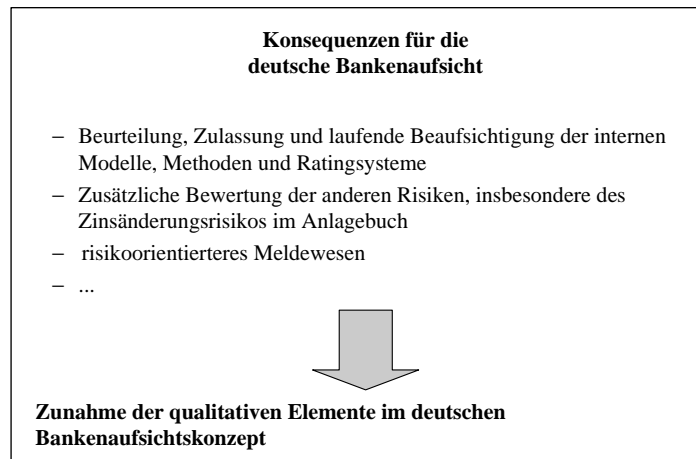


Abbildung 11

In Deutschland gab es -anders als in vielen anderen Ländern der Welt– seit Jahrzehnten keine Finanzkrisen oder spektakuläre größere Einzelproblemfälle mit systemischen Implikationen. Dies ist zwar kein Grund für die deutsche Bankenaufsicht, sich zurückzulehnen. Aber gemessen an diesem Stabilitätsergebnis hat sich die Zusammenarbeit zwischen Bundesbank und dem Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen insgesamt bewährt.

Die künftige Allfinanzaufsicht muss eine angemessene Beteiligung der Bundesbank einschließen. Nicht zuletzt die Umsetzung von Basel II dürfte ohne die Bundesbank realistischerweise kaum gelingen.

Entscheidend für die Bundesbank ist jedoch ihre Mitwirkung an der Aufsicht über die sog. systemrelevanten Kreditinstitute, also der Big Player, deren Schieflage die Stabilität und Funktionsfähigkeit des Bankensystems beeinträchtigen kann. Auch nach Auffassung der Europäischen Zentralbank ist die Beteiligung der Notenbanken an der Bankenaufsicht unverzichtbar.

Jede Notenbank hat ein natürliches Interesse an einem stabilen Bankensystem und in ihrer potenziellen Rolle als „lender of last resort“ auch eine besondere Verantwortung auf diesem Gebiet. Die amerikanische Fed, eine der erfolgreichsten Notenbanken der Welt, ist seit jeher für die Aufsicht über die großen Institute zuständig und seit neuestem zugleich „umbrella supervisor“ für Finanzkonglomerate. Dieses Modell ist in den USA anerkannt, insbesondere sieht man dort Synergie-Effekte in beide Richtungen: Kompetenzen in Geldpolitik und Bankenaufsicht werden als komplementäre Teile einer erfolgreichen Notenbankpolitik gesehen.

### **3. Schlussbemerkung**

Die Zählung von Risiken der Banken ist sicherlich eine Aufgabe, die viel Ausdauer, Motivation und Einsatz erfordert. Zudem ist – ähnlich wie bei der Bekämpfung der Inflation – davon auszugehen, dass dieses Problem letztlich nie als vollständig gelöst angesehen werden kann. Wie die Finanzmarktkrisen der letzten Jahre in Asien, Lateinamerika und Russland zeigen, ist es nicht eine Frage, ob die nächste Krise kommt, sondern lediglich, wann sie eintreten wird, welche Ursachen auslösend hierfür sein werden und ob die Schockabsorptionsfähigkeit der Bankensysteme dann ausreichend sein wird. Basel II ist nur eine, wenn auch sehr wichtige Initiative, die Stabilität des internationalen Bankensystems möglichst zu verbessern und zugleich das „level playing field“ zu erhalten. Sicher gibt es noch Einzelfragen zu lösen, um die eingangs skizzierten Ziele einer modernen und sachgerechten Regulierung möglichst gut zu erreichen. Am Ende des Verhandlungsprozesses, in dem – wie erwähnt - noch Feinadjustierungen vorgenommen werden, sollten alle Kreditinstitute mit Basel II als dem neuen weltweit akzeptierten Standard der Eigenkapitalregulierung leben können und über ein verbessertes Risikomanagement letztlich in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden.



HANS-HELMUT KOTZ  
Präsident der Landeszentralbank  
in der Freien Hansestadt Bremen,  
in Niedersachsen und  
Sachsen-Anhalt

---



# Basel II – Neue Anforderungen an die Bankaufsicht\*

## 1. Das veränderte bankaufsichtliche Aufgabenprofil

Einem klassischen Verständnis zufolge, in dem Organisationen Instrumente zur Verwirklichung von leistungswirtschaftlichen Programmen sind, ist die Aufgabenanalyse eine notwendige Vorbedingung aufbau- bzw. ablauforganisatorischer Überlegungen. Im Brennpunkt der öffentlichen Debatte zu Bankaufsichtsfragen stehen gegenwärtig jedoch eher institutionelle beziehungsweise organisatorische Aspekte. Das ist aus Sicht der unmittelbar Betroffenen – und dazu zählt natürlich auch das zu überwachende Gewerbe – durchaus nachvollziehbar. Mindestens ebenso berechtigt scheint es aber, jedenfalls im Lichte aller Folgen und damit unter Beachtung des unverkürzten Spektrums der angesprochenen Interessen, die eigentlichen – und teilweise erheblich veränderten – Anforderungen an die Bankaufsicht zu behandeln. Schließlich ist die Effizienz von Organisationen nur am Ergebnis, das heißt relativ zu den Zielen und den verfügbaren Optionen zu messen. Auch bei dieser Frage ist es deshalb notwendig, neben den (stets einfacher zu beziffernden) Organisations- die an sich entscheidungsrelevanten Opportunitätskosten, die aus einer Schlechterfüllung der eigentlichen Aufgabe resultieren, mit in den Blick zu nehmen.

Zwei Randbemerkungen vorab: Bei Basel II, also der Reform der Eigenkapitalstandards, stehen nicht allein Finanzmarktregulierungs-, sondern durchaus *systemische* Fragen zur Disposition. Insofern handelt es sich um ein Thema, das eine breitere öffentliche Erörterung verdient. Denn es gibt eine Komplementarität zwischen den institutionellen Arrangements des Finanzsektors und der gesellschaftlichen Umwelt, in die sie eingebettet sind (Hackethal/Schmidt 2000). Die Gegenüberstellungen von *stakeholder-* vs. *shareholder-*Orientierung sowie von bankbasierten und kapitalmarktorientierten Systemen pointieren dieses Argument. Aus dieser *design connectedness* (Milgrom/Roberts 1992) folgt, dass man Bestandteile eines Finanzsystems nicht einfach modular übernehmen oder parametrisch feinsteuern kann. Die Behauptung eines Systemcharakters besagt einfach, dass Änderungen bei den wechselseitig aufeinander eingestellten Bestandteilen Rückwirkungen auslösen – etwa bei der Rechnungslegung oder bei der Unternehmensfinanzierung.

Die Blaupause, die bei der Reorganisation der finanziellen Arrangements zugrunde liegt, ist offenkundig eine amerikanische. Dabei ist es – obwohl die wissenschaftliche Debatte über die komparativen Vorteile der unterschiedlichen Systeme weiterhin eher unentschieden ist (Mayer 1999) – na-

---

\* Aus: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Ausgabe 12 / 2000, S. 20 – S. 24.

türlich legitim, einem solchen Leitbild zu folgen. In einer aufgeklärten Diskussion würde die Blaupause allerdings zur Gänze wahrgenommen, mithin unter Einschluss der vielfältigen regulierenden Interventionen, die vor allem der Subventionierung des Marktzutritts von Hauskäufern (*Fannie Mae*, *Ginnie Mae*, *Freddie Mac*), von Studenten (*Sallie Mae*), der Landwirtschaft (*Federal Agricultural Mortgage Corporation*), von kleinen und mittleren Unternehmen (*Small Business Administration*) oder von bestimmten Konsumentengruppen beziehungsweise von Minoritäten dienen (*Regulation C*). Überschlägig betrachtet dürfte etwa ein Viertel der Ausleihungen von amerikanischen Banken davon unmittelbar betroffen sein. Ein besonderes Interesse verdiente in diesem Zusammenhang der *Community Reinvestment Act*, der mittels administrativer Vorgaben mit hoher Eingriffsintensität die US-Banken dazu anhält, den „legitimen Kreditbedürfnissen in ihren Sitzgemeinden zu dienen“. Die Einhaltung dieses administrativ geschaffenen Regionalprinzips wird im Wege eines umfänglichen Ratingverfahrens überprüft.

Eine zweite Randbemerkung: Da das zu beaufsichtigende Objekt einem permanenten Wandel unterliegt, handelt es sich bei der Bankaufsicht um eine dynamische Aufgabe. Bei der Neuausrichtung der Bankaufsicht sind insofern Überlegungen zur künftigen Marktstruktur ein notwendiger Bestandteil. Eine aufgabenorientierte Analyse (*functional finance* à la Robert Merton) müsste folglich mit dem klassischen *structure-conduct-performance*-Ansatz Überlegungen zur Entwicklung der Anzahl der Anbieter, deren Marktverhalten sowie der Quantität und der Qualität des Dienstleistungsangebotes anstellen. Diese wichtigen Fragen zur Marktstruktur – sie sind wichtig für die Finanzierungssituation der Unternehmen, aber auch für den monetären Transmissionsmechanismus – werden in den USA insbesondere in Arbeiten aus den verschiedenen *Federal Reserve Banks* intensiv behandelt (siehe etwa Cetorelli 1998); hier werden sie allerdings ebenfalls vor die Klammer gezogen.

Bei unseren knappen Ausführungen geht es somit allein um eine grobe Skizze einer Reihe ungeklärter bankaufsichtlicher Themen, die mit Basel II angesprochen sind. Ökonomische Rechtfertigungen für die Bankaufsicht stellen auf drei Aspekte ab, die das Entstehen von Marktlösungen verhindern oder substantiell erschweren (Probleme des Marktversagens oder fehlender Märkte): (1) negative Externalitäten, (2) ungleich verteilte Informationen zwischen den beteiligten Akteuren sowie (3) die Ermöglichung hinreichender Wettbewerbsintensität. Die damit verbundenen bankaufsichtlichen Aufgaben sind der Einlegerschutz, die Eindämmung des in der Absicherung durch den öffentlichen Sektor begründeten Risikos des *moral ha-*

zard sowie die Gewährleistung der Systemstabilität (Cecchetti 1999).<sup>33</sup> Dabei sind sowohl operative als auch – dauernde – konzeptionelle aufsichtliche Aufgaben angesprochen. Letztere rühren daher, dass neue Produkte – die bisweilen der Marktkomplettierung dienen, gelegentlich aber auch bloße Umgehungsinnovationen darstellen – in aller Regel neben Folgen für die unmittelbar Beteiligten eben auch gesamtwirtschaftliche Konsequenzen auslösen. Die Optimierungsaufgabe steht unter der Nebenbedingung der Minimierung der Nettokosten oder, was auf das Gleiche hinausläuft: der Maximierung des Nettonutzens, den das Regulierungsarrangement für die Steuerzahler (die Gesellschaft) generiert.

## **2. Die neue Baseler Philosophie: Von der Regelvorgabe zur Kontrolle der Selbstkontrolle**

Basel II ist eine Reaktion auf den 1988-Baseler Akkord, dem – neben der modularen Betrachtung des Portfoliorisikos einer Bank – insbesondere die einheitliche 100%-Gewichtung der Unternehmenskredite, unabhängig von der tatsächlichen Bonität des Kreditnehmers, vorgehalten wurde. Der neue Ansatz stellt deshalb auf eine nach Ausfallwahrscheinlichkeiten differenzierte Eigenkapitalabsicherung ab, die zugleich zu einer Annäherung von ökonomisch angemessenem und bankaufsichtlich gefordertem Eigenkapital führen soll. Basel II beruht auf drei Säulen. Dies sind – neben den neu festzulegenden Mindesteigenkapitalanforderungen – eine intensive, laufende Überprüfung der Finanzinstitute durch die Aufsichtsbehörden sowie die verstärkte Nutzung der Marktdisziplin im Wege erweiterter Veröffentlichungspflichten, die den Marktkontrahenten verbesserte Möglichkeiten der Einschätzung der Kapitalstruktur sowie des Risikoprofils der Finanzinstitute gewähren sollen.

Die kontinentaleuropäische Kritik am Konsultationspapier wurde zunächst vor allem an den Konsequenzen für die Unternehmensfinanzierung festgemacht. Der ursprünglich beabsichtigte vorwiegende Rückgriff auf das Urteil externer Ratingagenturen bei der Eigenkapitalunterlegung im Rahmen des Standardansatzes hätte zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen in jenen Ländern geführt, in denen die Mittelaufnahme der Unternehmen weit stärker im Wege des Bankkredits erfolgt. Diese relative Schlechterstellung der kontinentaleuropäischen Unternehmen wäre nicht etwa darin begründet gewesen, dass diese eine höhere Ausfallwahrscheinlichkeit aufwiesen. Ur-

---

<sup>33</sup> Der § 6 (2) des KWG formuliert als bankaufsichtliche Aufgabe die Bekämpfung von Missständen, „die die Sicherheit der den Kreditinstituten anvertrauten Vermögenswerte gefährden, die ordnungsmäßige Durchführung von Bankgeschäften beeinträchtigen oder erhebliche Nachteile für die Gesamtwirtschaft herbeiführen können“. In diesem Zusammenhang sind überdies die §§ 10 (1) sowie 11 (1) KWG relevant, die allerdings einen eher instrumentalen Charakter aufweisen und auf die Erfüllung der Verpflichtungen der Banken gegenüber ihren Gläubigern sowie die Sicherung der ausreichenden Zahlungsbereitschaft abstellen

sächlich für die potenzielle Verteuerung dieser Kredite wäre vielmehr gewesen, dass die Blaupause, die die Baseler Vorschläge motivierte, von einem kapitalmarktorientierten (statt bankgeprägten) Finanzierungssystem ausging – in dem externe Ratingagenturen eben wohl etabliert sind und das deshalb systematisch keine Rating-Lücke aufweist.

Dabei steht die funktionale Leistungsfähigkeit von Ratingagenturen, also deren Fähigkeit zur Vorhersage von Kreditausfällen, gewiss nicht außer Zweifel. Zum Beleg vermag man nicht nur auf anekdotische Evidenz zu verweisen. Ein Standardresultat der empirischen Forschung ist vielmehr, dass die Einschätzung der Agenturen mit öffentlich verfügbaren Informationen weitgehend abgebildet werden kann (siehe für die Ratings von Staaten z. B. Reisen/von Maltzan 1999). Informationen, die zu einer Ratingänderung führen, sind mithin in den Marktpreisen bereits enthalten. Ratingänderungen lösen deshalb in aller Regel auch nur kleine Bestätigungseffekte aus. Sie produzieren insofern kaum einen (statistisch signifikanten) Zusatznutzen. Dieses Phänomen erklären Stiglitz und Weiss (1990) damit, dass Banken und Rating-Agenturen als Mechanismen der Informationsverarbeitung zu verstehen sind. Während letztere aber nur zertifizieren und damit eingeständenermaßen ein Reputationsrisiko eingehen, investieren Banken – im Wege der Kreditvergabe – in ihr Kreditwürdigkeitsurteil.

Eine noch unveröffentlichte, kürzlich am Frankfurter *Center for Financial Studies* präsentierte Untersuchung (Altman/Saunders 1999) zeigt zudem, dass die Benotungen der Agenturen sich nur langsam veränderten Datenkonstellationen anpassen. Mit dieser Inflexibilität ist verbunden, dass ein verstärktes Ausrichten am Urteil der Agenturen zu einer prozyklischen Reservenbildung führen würde, folglich destabilisierende Konsequenzen auslöste: Das Risiko von bindenden Kreditverfügbarkeitsbeschränkungen, die in aller Regel am Beginn von US-Rezessionen stehen, wächst demzufolge.

Das Bestehen gerade auch der deutschen Verhandlungspartner auf der gleichberechtigten und zeitgleichen Anerkennung bankinterner Risikoeinstufungsverfahren – und zwar nicht bloß für einige wenige Kreditinstitute – war insofern ökonomisch gut begründbar (siehe zu den in Deutschland praktizierten Verfahren insbesondere Weber u.a. 1999). Es dient vor allem den kleineren und mittleren Unternehmen, für die damit ein weiterhin gleichberechtigter Zugang zu Finanzierungsmitteln gewährleistet wird. Es ging eben nicht um eine rückständige Aversion gegenüber fortschrittlichen, weil kapitalmarktorientierten Verfahren. Die Vorbehalte erwachsen vielmehr aus einer Würdigung der funktionalen Effizienz der Ansätze. Und erneut gilt, dass die diesbezügliche Argumentation insbesondere auf Untersuchungen, die aus verschiedenen *Federal Reserve Banks* stammen, zurückgreifen kann.

Mit einem solchen Urteil ist im Übrigen keine pauschale Ablehnung derartiger Verfahren verbunden. Vielmehr liegt es aus Gründen der Fehlerminimierung nahe, das Spektrum an Ansätzen zur Risikoeinschätzung zu nutzen. Die *Banque de France* etwa wird ihren seit langem etablierten Rating-Ansatz auch in Zukunft weiter einsetzen und ausbauen – jüngst vor allem auch in Richtung auf eine Einschätzung sektoraler Risiken (Bardos und Plihon 1999). Dies ist möglich, weil die Brüsseler Umsetzung der Baseler Vorgaben aller Voraussicht nach die sogenannten Kreditregister berücksichtigt. Von daher erscheint es überlegenswert, ob nicht auch deutschen Unternehmen, vor allem den kleinen und mittelständischen, diese Option bereitgestellt werden sollte. Eine öffentliche Bereitstellung dieser Dienstleistung ist auch aus ordnungspolitischer Sicht gut begründbar. Zunächst ist zu beachten, dass dieser Markt aus einsichtigen Gründen Oligopolcharakter aufweist. Denn eine Bonitätseinschätzung mit marktrelevanter Signalqualität vermag nur von einer geringen Anzahl von Agenturen geliefert zu werden. Mehr noch: der Zertifikationswert rührt vor allem daher, dass die *Securities and Exchange Commission* – in einem aus europäischer Sicht nicht unmittelbar nachvollziehbaren Verfahren – die Eigenschaft der *Nationally Recognized Statistical Rating Organization* gewährt. Aus theoretischer Sicht ist relevanter, dass sowohl die Datengewinnung als auch die Informationsverarbeitung in bedeutsamem Umfang Kennzeichen eines öffentlichen Gutes aufweisen – nicht-rivalisierender Konsum und Skalenvorteile führen zu Externalitäten, die bei einer allein marktbestimmten Bereitstellung dieser Leistungen zu einem suboptimalen Niveau führen könnten.

Die mit dem Baseler Prozess angestoßenen Regulierungsinnovationen werden insbesondere die qualitative und die Vor-Ort-Aufsicht akzentuieren. Das ist vor dem Hintergrund einer grundsätzlichen Neuausrichtung der Bankaufsicht zu sehen, die die Selbstdisziplin der Märkte – gewissermaßen: Bankaufsicht *marked-to-market* – ebenso wie die Nutzung interner Modelle der Risikosteuerung – einer Kontrolle der Selbstkontrolle – in den Mittelpunkt rücken. Darin kommt generell eine Umorientierung von der Regelvorgabe zur prozeduralen Steuerung, zur Überwachung der Qualität der Selbstkontrolle, zum Ausdruck.

Die Fragen beginnen bereits – was die Steuerung des Kreditrisikos angeht – bei der Anwendung der *Value-at-risk*-Modelle. Der Rückgriff auf diese Modelle begann ja 1996 im Bereich des Marktrisikos. Damit sind zunächst die bekannten Probleme in der technischen bzw. bankbetrieblichen Dimension verbunden. Die Annahme einer Normalverteilung für die Dichte der Ausfallwahrscheinlichkeit erleichtert zwar die Rechenarbeit. Es genügen dann Mittelwert und Streuung zur Kennzeichnung der Verteilung, und man muss sich nicht um deren Schiefe oder Wölbung kümmern. In der Realität weisen die Ausfallwahrscheinlichkeiten aber, wie wir seit langem wissen, sowohl eine positive Schiefe auf (sie sind linkssteil) als auch ein

*fat-tailed downside risk*: Beides führt zu einer systematischen Unterschätzung des sogenannten unerwarteten (und oft besonders hohen) Verlustes. Dem Manko ließe sich ansatzweise durch weit rechenintensivere Verfahren begegnen (Venkataraman 1997). Aus bankbetrieblicher Sicht sind damit allerdings recht hohe Fixkosten verbunden, die sich relativ zum Ergebnis kaum rechtfertigen. Das Argument gilt umso stärker für die kleineren Banken. In der Praxis arbeitet man deshalb mit letztlich arbiträren Korrekturfaktoren. Der Umfang des notwendigen Eigenkapitals, das ja ein schlechtes Ereignis mit hoher Zuverlässigkeit abfedern soll, ist mithin abhängig von der gewählten VaR-Methode – daraus erwachsen vor allem Probleme der Vergleichbarkeit über die Institute. Andererseits bleibt der risikoverringende Portfolioeffekt, mithin das Ausmaß an kompensierender Kovarianz zwischen den in der Bankbilanz enthaltenen Aktiva, bei der Eigenkapitalbemessung weiterhin unberücksichtigt (siehe hierzu z.B. Jüttner 1999).

Aus bankaufsichtlicher Sicht sind darüber hinaus natürlich makroprudentielle Aspekte belangvoll. Hier sind zwei Punkte besonders relevant – die strategische Interdependenz zwischen den am Markt Agierenden und die damit verbundene Möglichkeit von Liquiditätskrisen sowie – zweitens – die Probleme im Umgang mit niedrig-wahrscheinlichen, aber sehr hohen Ausfällen, die in der Marktpreisbildung – wie Guttentag und Herring (1986) am Beispiel der internationalen Verschuldungskrise der 1980er gezeigt haben – systematisch keinen Ausdruck finden. In der Analyse von Wechselkursentwicklungen gibt es übrigens – beim dort so genannten *Peso-Problem* – die analoge *low-prob/high-risk* Situation. Hier soll nur das erste Argument am Beispiel des VaR-Ansatzes knapp illustriert werden. Die Annahme ist, dass das Bankportfolio grundsätzlich zu laufenden Preisen liquidierbar ist. Dabei wird der VaR (für ein gegebenes Vertrauensintervall) auf der Basis der jüngsten Preisentwicklung (mit höherem Gewicht für die jüngeren Volatilitätsdaten) ermittelt. Die verwendeten Marktdaten spiegeln damit in aller Regel das Verhalten in stabilen Marktphasen. An sich benötigte man zur Ermittlung einer möglichst realitätsnahen und statistisch robusten Wahrscheinlichkeitsdichte aber Daten über möglichst viele Konjunktur- und mithin Kreditzyklen hinweg (sprich: Jahrzehnte) – und zwar insbesondere für die Bestimmung und Absicherung gegen die besonders gefährlichen Situationen. Hier aber sind die verfügbaren Modelle am unzuverlässigsten. Mehr noch: Wird dank regulatorischer Vorgaben die Anwendung von VaR-Modellen bei der Steuerung der Risiken sowohl im Handels- als auch im Kreditbuch zur Regel – auch hier drängt sich eine Analogie aus der Makroökonomie auf: die Lucas-Kritik –, dann haben wir es mit einer Datenumgebung zu tun, die nicht mehr umstandslos auf der Basis vergangener Verhaltensrelationen zu interpretieren ist.

Kommt es nun zu einem sprunghaften Anstieg der Volatilität – wie etwa im August 1998 im Umkreis der Russlandkrise –, dann würde der VaR re-

lativ zum Eigenkapital deutlich ansteigen. Und selbst wenn die Risikoneigung unverändert bliebe, würden die Regulierungen eine Portfolioreallokation erfordern. Aus diesem regulatorischen Anhalten zum Verkaufen bei Überschreiten des VaR-Schwellenwertes können sehr schnell Kaskaden- bzw. Ansteckungseffekte entstehen (Aglietta 1997). Dies gilt insbesondere, weil eine Anzahl von Marktteilnehmern eben nicht als atomistische Preisnehmer gesehen werden können (Morris/Shin 1999). Sie befinden sich vielmehr in einer Situation, in der ihr Handeln – das ja Informationswert für die Marktakteure beinhaltet – Folgen für die anderen Beteiligten auslöst. Die Frage wird besonders virulent, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Finanzmarktakteure in Turbulenzperioden zumeist relativ ähnliche Positionen aufweisen. Damit ist verbunden, dass Preise und Kurse, die ja einem Diktum des Nobelpreisökonomen William Sharpe zufolge Konsensusmeinungen spiegeln, sich abrupt ändern. Die Schwankungsintensität vor allem von Finanzmarktdaten weist deshalb deutliche zeitliche Klumpenbildungen auf: Volatile Perioden lösen in der Regel für längere Zeiträume eine zeitlich nachgelagerte Flattrigkeit in den Marktpreisen aus. Es waren schon immer insbesondere die daraus resultierenden gravierenden Folgen für unbeteiligte Dritte – die Realwirtschaft –, die die Regulierung der Finanzmärkte rechtfertigten.

Die neuen bankaufsichtlichen Konzepte bedeuten mithin, dass die Bereitstellung des öffentlichen Gutes – Gewährleistung der Systemstabilität – zu erheblichen Teilen wieder an die Privaten zurückdelegiert wird. Dabei war ja ursprünglich der Unterschied zwischen privaten und sozialen Kosten, die Behauptung von Marktversagen also, die Rechtfertigung für die Regulierung. Man droht mithin in einen infiniten Regress zu geraten. Vor geraumer Weile, im Anschluss an die Bankenkrise der 1980er, wurde jedenfalls in den USA die Fähigkeit des Marktes, die Qualität der Bankausleihungen korrekt einzuschätzen, eher skeptisch gesehen. Richard Randall etwa wies in einer akribischen Studie nach, dass „auf die Marktdisziplin zur Begrenzung des Kreditrisikos [in den 1980ern] kein Verlass war, dass diese vielmehr im Wege einer Erhöhung des Liquiditätsrisikos kontraproduktiv wirkte“ (Randall 1989, S. 4). Die Engagements von Banken weisen aus einsichtigen Gründen eine hohe Opakheit auf. Es ist ja geradewegs eine Existenzbedingung von Banken, dass in ihren Bilanzen eben viele *nontraded* und *non-marketable* Vermögenswerte enthalten sind. Das liegt an den Effizienzvorteilen von Kreditinstituten beim Umgang mit asymmetrischen Informationen sowohl in der Projektauswahl als auch in der anschließenden Überwachung der Engagements. Das sind Vorteile relativ zu den Kapitalmärkten, an denen eben keine niedrig-volumigen und stark mittelnehmerbezogenen, sondern hoch-standardisierte Ansprüche auf künftige Zahlungsströme gehandelt werden.

Damit ist eine zentrale, geradewegs philosophische Frage auf der konzeptionellen Ebene angesprochen. Zu diesen rechnen auch die durch Regulierungsinnovationen ausgelösten Systemänderungen. Robert Merton und Zvi Bodi (1995) haben zu Recht darauf hingewiesen, dass „eine wichtige Herausforderung für die Politik darin besteht, der Interdependenz zwischen Produktinnovationen und jenen der Infrastruktur (gemeint sind aufsichtsrechtliche Regulierungen, hhk) Rechnung zu tragen...“. Die Debatte um die komparativen Vorteile von bankbasierten versus kapitalmarktorientierten Systemen ist hier angesiedelt. Eine stärkere Kapitalmarktorientierung, die grundsätzlich in den neuen Verfahren angelegt ist, läuft prinzipiell – bei der existierenden Finanzierungshierarchie der externen Mittelaufnahme – auf eine relative Benachteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen hinaus, die aufgrund asymmetrisch verteilter Informationen Marktzutrittsbeschränkungen ausgesetzt sind (siehe z. B. Größl und Stahlecker 2000).

### 3. Neue Anforderungen an die Bankaufsicht in der konzeptionellen und operativen Dimension

Bankaufseher müssen in der Lage sein, die verschiedenen Modelle der Risikosteuerung kritisch und vergleichend (institutsübergreifend) zu evaluieren. Denn mit der Umsetzung von Basel II wird die Bedeutung von Vor-Ort-Prüfungen nachhaltig an Gewicht gewinnen. Das hat Konsequenzen für die materielle Bankaufsicht, die viel unmittelbarer die Geschäftspraxis der Institute beobachten muss. Ein mögliches Konzept für deren prozedurale Organisation liefert im Übrigen CAMELS, also das Beurteilungsverfahren, das in den USA von der *Federal Reserve*, der *Federal Deposit Insurance Corporation* und dem *Office of the Comptroller of the Currency* eingesetzt wird.<sup>34</sup> Wer die Kapitaladäquanz, die Werthaltigkeit von Positionen, die Qualität der Managementverfahren oder die Empfindlichkeit des Gesamtportfolios relativ zu Marktänderungen einschätzen will, muss zwangsläufig viel näher an die Märkte heran. Nur dann ist auch eine entsprechende Reaktionsgeschwindigkeit vorstellbar. Diese ist bei stärkerer Kapitalmarktorientierung deshalb geboten, weil dann Liquiditätsrisiken eine weit höhere Bedeutung zukommt.

Das skizzierte Aufgabenprofil und die angedeuteten Ressourcenanforderungen machen deutlich, dass es eine *minimum efficient scale* für die Bereitstellung der Dienstleistung der Bankaufsicht gibt. Die Aufgabenanalyse legt zudem eine funktional orientierte, markt- und geschäftsnahe Bündelung der Aktivitäten in einer Institution nahe. Dabei ist aufgrund des Aufbaus unseres Finanzsystems eine dezentrale Verankerung unabdingbar. Da-

<sup>34</sup> Das Akronym steht für *Capital adequacy, Asset quality, Management, Earnings, Liquidity* und *Sensitivity to market risk*. Es ist durchaus nicht unplausibel anzunehmen, dass dieses Verfahren die Überlegungen des Konsultationspapiers inspiriert hat.

für sprechen im Übrigen Gründe der Effizienz der Informationsverarbeitung (Hayek 1945). Eine derartige Konzentration der Bankaufsicht hätte bei uns, wo vor allem die monetäre, die Makrodimension der Notenbankaufgaben im Mittelpunkt der Wahrnehmung stand, bis vor einer Weile unter dem Vorbehalt des (möglichen/vermeintlichen) Zielkonfliktes zwischen Finanzmarkt- und monetärer Stabilität gestanden (Zusammenfassung der Rolle des *lender of last resort* sowie der Gewährleistung von Preisniveaustabilität). Dieses Argument ist angesichts der Erfahrungen etwa der Fed bei der Bewältigung der *Savings-and-Loan*-Krise allerdings neu zu würdigen. Es stellt sich innerhalb des Europäischen Systems der Zentralbanken zudem auf veränderte Weise. Selbstverständlich sind aber auch für die geldpolitische Makroaufgabe genaue und vor allem auch vertrauliche, nur im Wege der Bankaufsicht ermittelbare Kenntnisse der Bankstruktur von erheblichem Gewicht (Peek u.a. 1999).

In der angelsächsischen, stärker kapitalmarktgeprägten Welt hatte die zweite, die Mikrodimension der Notenbankaufgaben schon immer ein höheres Gewicht (statt vieler anderer: Goodhart 1989). Die Bedeutung dieser Rolle wächst überdies in einer Welt, in der die unsystematischen Risiken weitgehend durch das Eingehen von Gegenpositionen abgesichert werden. Denn in einer solchen Umgebung taucht das – auch im Aggregat nicht zum Verschwinden zu bringende – systematische Risiko am Ende vor allem als Kreditrisiko in den Banken auf (Kimball 2000). Krisen werden insofern insbesondere in Liquiditätsengpässen zum Ausdruck kommen. Das ist ein entscheidender Grund dafür, dass Notenbanken sich um Kreditinstitute intensiv kümmern müssen.

Die Qualitätsanforderungen an die Bankaufsicht wachsen aber auch auf der konzeptionellen Ebene. Mit Änderungen in der regulatorischen Infrastruktur sind in aller Regel systemische Folgen verbunden. Es geht dabei stets um mehr als das Gewerbeinteresse. Insofern kann die Rede von der Marktnähe – eingedenk der bekannten Anmerkung Adam Smiths, derzufolge sich “Leute aus dem gleichen Gewerbe selten treffen, selbst zum Vergnügen und zur Entspannung, ohne dass die Gespräche in einen Komplott gegen die Allgemeinheit enden” – problematische Assoziationen nahe legen. Das gilt jedenfalls, wenn man von Vorstellungen ausgeht, die insbesondere Chicago-inspirierte Ökonomen hegen, die ja zumeist von einer Übernahme der Aufsichtsbehörden durch die zu Beaufsichtigenden ausgehen. Der *regulatory capturing*-Argumentation zufolge bestimmen die zu Beaufsichtigenden die Agenda, wenn sie nicht gar die ihnen genehme Aufsicht zu wählen vermögen.

Bankaufsicht befasst sich jedoch mit der – möglichst effizienten – Bereitstellung eines öffentlichen Gutes, in dem eben nicht ein partikulares, sondern ein umfassenderes Zielbündel Berücksichtigung finden muss. Mit Marktnähe ist hier deshalb offenkundig etwas anderes gemeint: Nämlich

ein ökonomisches Einschätzungswissen, das international definierten Ansprüchen genügt. In dem Zusammenhang wäre es wichtig, da aufsichtsrechtliche Themen in erster Linie in Notenbankkreisen analysiert und verhandelt werden, dass wir, etwa in Analogie zu den amerikanischen *Federal Reserve Banks*, Forschungskapazitäten darauf ausrichten, sich nachhaltig vor allem auch mit Fragen der Mikrostruktur der Finanzmärkte und deren Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung zu befassen. Das ist jedenfalls dann unabdingbar, wenn man – das gesamte Spektrum der in unserer Gesellschaft repräsentierten Interessen während – eine proaktive Rolle in den auch in Zukunft anstehenden internationalen Debatten über die Finanzmarktregulierung einnehmen will.

### Literatur

- Aglietta, Michel (1997): *Macroéconomie Financière, La Découverte*: Paris
- Altman, Edward und Anthony Saunders (1999): *The BIS Proposal on Capital Adequacy and Ratings: A Commentary*, Beitrag für eine Konferenz des Center for Financial Studies, Frankfurt
- Bardos, Mireille und Dominique Plihon (1999): *Détection des secteurs risqués: La méthode IRISK*, in: *Bulletin de la Banque de France*, No. 69, September 1999, S. 57-74
- Cecchetti, G. Stephen (1999): *The Future of Financial Intermediation and Regulation: An Overview*, in: Federal Reserve Bank of New York, *Current Issues*, Vol. 5, Nr. 8
- Cetorelli, Nicola (1999): *Competitive Analysis in Banking: Appraisal of the Methodologies*, in: Federal Reserve Bank of Chicago, *Economic Perspectives*, 1. Quartal 1999, S. 2-15
- Goodhart, Charles (1989): *Money, Information and Uncertainty*, Houndmills: MacMillan
- Größl, Ingrid und Peter Stahlecker (2000): *Finanzierungsstrukturen kleiner und mittlerer Unternehmen und Geldpolitik*, Institut für Statistik und Ökonometrie der Universität Hamburg, Diskussionspapier Nr. 51
- Guttentag, J. M. und R. J. Herring (1986): *Disaster Myopia in International Banking*, *Essays in International Finance*, Nr. 164, Princeton
- Hackethal, Andreas und Reinhardt Schmidt (1999): *Finanzsystem und Komplementarität*, Johann-Wolfgang-Goethe Universität, Working Paper Series: Finance & Accounting, Nr. 50
- Hayek, Friedrich (1945): *The Use of Knowledge in Society*, in: *American Economic Review*, S. 519-30
- Jüttner, Dieter (1999): *Message to Basel: Risk Reduction Rather than Management*, Manuskript, Maquarie Universität, Sydney

- Kimball, R. (2000): Failures in Risk Management, in: Federal Reserve Bank of Boston, *New England Economic Review*, Januar/Februar 2000, S. 3-12
- Mayer, Colin (1999): European Capital Markets: Competition between Systems, in: EIB-Papers, Vol. 4, Nr. 1, S. 47-57
- Merton, Robert C. und Zvi Bodie (1995): A Conceptual Framework for Analyzing the Financial Environment, in: Crane, Dwight u. a. (Hrsg.): *The Global Financial System*, Harvard Business School Press, Boston
- Morris, Stephen und Hyun Song Shin (1999): Risk Management with Interdependent Choice, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 15, Nr. 3, S. 52-62
- Milgrom, Paul und John Roberts (1992): *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall: Englewood Cliffs
- Peek, Joel, Eric Rosengreen und Geoffrey Tootell (1999): Is Bank Supervision Central to Central Banking?, in: *Quarterly Journal of Economics*, Mai 1999, S. 629-53
- Randall, Richard (1989): Can the Market Evaluate Asset Quality Exposure in Banks?, in: Federal Reserve Bank of Boston, *New England Economic Review*, Juli/August 1989, S. 3-24
- Reisen, Helmut und Julia von Maltzan (1999): Boom and Bust and Sovereign Ratings, OECD Development Center, Technical Paper Nr. 148
- Stiglitz, J. und Andrew Weiss (1990): Banks as Social Accountants and Screening Devices for the Allocation of Credit, *Greek Economic Review*, Vol. 12, S. 85-118
- Venkataraman, Subu (1997): Value at Risk for a Mixture of Normal Distributions: The Use of Quasi-Bayesian Estimation Techniques, in: Federal Reserve Bank of Chicago, *Economic Perspectives*, März/April, S. 2-13
- Weber, Martin, Jan Pieter Krahen und Frank Voßmann (1999): Risikomessung im Kreditgeschäft: Eine empirische Analyse bankinterner Ratingverfahren, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 41, S. 117-42





HENNER SCHIERENBECK

Vorsteher der Abteilung  
Bankmanagement und Controlling  
des Wirtschaftswissenschaftlichen  
Zentrums der Universität Basel;  
Wissenschaftlicher Leiter des ZEB  
Zentrum für Ertragsorientiertes  
Bankmanagement, Münster

---

---



# Risikomanagement – Zukunftsaufgabe für Genossenschaftsbanken\*

## 1. Zur Situation des genossenschaftlichen Bankensektors

Das BVR-Projekt „VR Control“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, in einem schlüssigen Gesamtkonzept umsetzbare Steuerungssysteme für die Genossenschaftsbanken vor Ort zu entwickeln. Kreditrisikosteuerung ist für die Genossenschaftsbanken, wie für alle anderen deutschen Banken, das derzeit drängendste Problem. Im folgenden werden wichtige Elemente einer modernen Kreditrisikosteuerung vorgestellt, aus denen sich Herausforderungen für die Genossenschaftspraxis ableiten lassen.

### 1.1. Entwicklungstrends und Handlungsbedarf

Die Entwicklungstrends am Bankenmarkt begründen für Kreditgenossenschaften einen klaren Handlungszwang, der sich auf verschiedene Säulen des Tagesgeschäftes bezieht. Zwei Aspekte sind im Hinblick auf das behandelte Thema von besonderer Bedeutung. Erstens bestehen im klassischen Bankgeschäft, in dem die Genossenschaftsbanken stark waren und eigentlich auch weiterhin stark sind, deutliche Sättigungserscheinungen.

Zweitens wächst die strategische Lücke im Betriebsergebnis der Genossenschaftsbanken. Daran schließt sich die Frage nach den zugrundeliegenden Ursachen und nach Maßnahmen an, die zu einer besseren Entwicklung führen sollen.

Anhand vorliegender Daten läßt sich das Problemspektrum anschaulich darstellen. In Abbildung 12 werden aus der Sicht der Eigenkapitalrentabilität und aus der Sicht des Teilbetriebsergebnisses (vor Risikokosten) zwei Ergebnisreihen aufgestellt. Es bietet sich ein Vergleich von best practice-Instituten im Genossenschaftswesen mit weiten Teilen der Genossenschaftsbanken, die „below average“ sind, deren Performance also eher im unteren Mittelfeld liegt, an.

Die best practice-Institute haben zwischen 1995 und 1999 einen Anstieg der Eigenkapitalrentabilitäten, wenn auch auf niedrigem Niveau, um immerhin 24% zu verzeichnen. In ähnlicher Weise, wenngleich geringer, hat sich das Teilbetriebsergebnis dieser best practice-Institute vergrößert. Im gleichen Zeitraum haben sich die Ergebniszahlen eines Großteils der Institute absolut wie auch relativ verschlechtert.

---

\* Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 14. Mai 2001 in Münster und am 10. September 2001 in Hannover. Mein Dank gilt Dipl.-Kauffrau Dorothee Goldner, Mitarbeiterin des Instituts für Genossenschaftswesen, die aus dem Tonbandmitschnitt und dem Manuskript des Vortrages eine Textfassung erstellte.

Der sich daraus ableitende Handlungszwang wird evident, wenn zusätzlich Risikokosten ins Kalkül gezogen werden. Stellt man das Betriebsergebnis den Risikokosten gegenüber, so erreicht die Verzehrquote des Betriebsergebnisses durch die Risikokosten eine Größenordnung von 40%. Im Schnitt werden demnach 40% des Ergebnisses vor Risiko durch die Risikokosten wieder aufgezehrt.

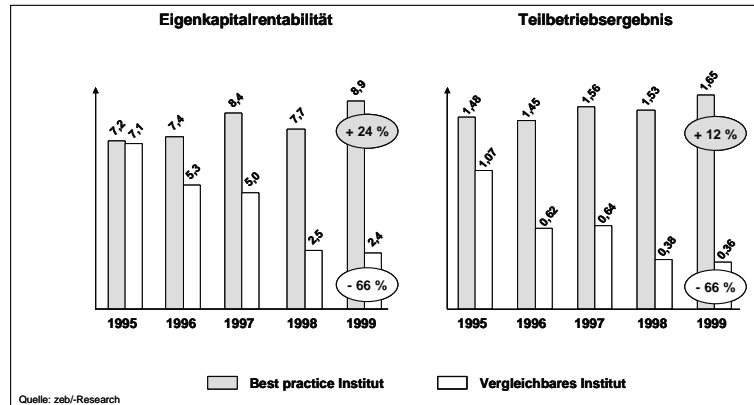


Abbildung 12: Kreditgenossenschaften im Vergleich in % der durchschnittlichen Bilanzsumme

Das Problem verschärft sich durch das ohnehin bei den meisten Banken schon vor Risiko unbefriedigende Betriebsergebnis. Der genossenschaftliche Bankensektor hat somit bei seiner Problembewältigung auf der einen Seite beim Betriebsergebnis vor Risiko und andererseits bei den Standard-Risikokosten anzusetzen.

Was ist zu tun? Zusammenfassend lassen sich drei Ansatzpunkte herauskristallisieren, von denen allerdings nur ein Aspekt das hier behandelte Thema betrifft. *Erstens* müssen auch Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund der Sättigungstendenzen im klassischen Bankgeschäft neue Wege gehen und attraktive Geschäftsfelder entwickeln. Eine Stärkung ihrer Position ist durch die Ausweitung des Provisionsgeschäftes und die verstärkte Nutzung der Kompetenzvorteile des genossenschaftlichen Verbundes als Allfinanz-Produktlieferant möglich. Diese komparativen Vorteile sind viel konsequenter als das Nicht-Bilanzgeschäft zu pflegen. Die Genossenschaftsbanken werden gefordert, verstärkt Wertpapiergeschäfte zu betreiben. *Zweitens* muß das klassische Privat- und Firmenkundengeschäft stärker als in der Vergangenheit rentabilisiert werden, d.h. es ist konsequenter danach zu fragen, zu welchen Konditionen es überhaupt profitabel ist. Aus der Sicht des Rentabilitäts-Controllings wird eine vollständige Ergebnistransparenz gefordert, die darüber aufklärt, welche Kunden Gewinne und Verluste in welcher Höhe erwarten lassen. Ein Ergebniswürfel aus Kun-

den-, Profit Center- und Produktkalkulation und eine stufenweise Deckungsbeitragsrechnung sind geeignete Instrumente zur Herstellung dieser Transparenz. Obschon diese Forderungen schon seit 20 Jahren bekannt sind, finden sich immer noch viele Genossenschaftsbanken, die diese Aspekte noch nicht umsetzen. Argumente, die gegen den Einsatz dieser Controlling-Instrumente sprechen, sind heute nicht mehr schlagkräftig. Die Technik, die Software und die Rechenzentren im Verbund sind mittlerweile so weit, daß die besten Voraussetzungen für eine ertragsorientierte Geschäftspolitik geschaffen sind. Schließlich wird *drittens* - und das ist hier das Thema - in Genossenschaftsbanken ein professionelles Risikomanagement benötigt, das in eine Gesamtbanksteuerung integriert ist. Drei Teilaspekte sind hier von Bedeutung. Zum einen sind saubere Risikotragfähigkeitsrechnungen aufzustellen, um zu klären, welche Risiken eine Bank sich leisten kann und wo entsprechende Grenzen liegen.

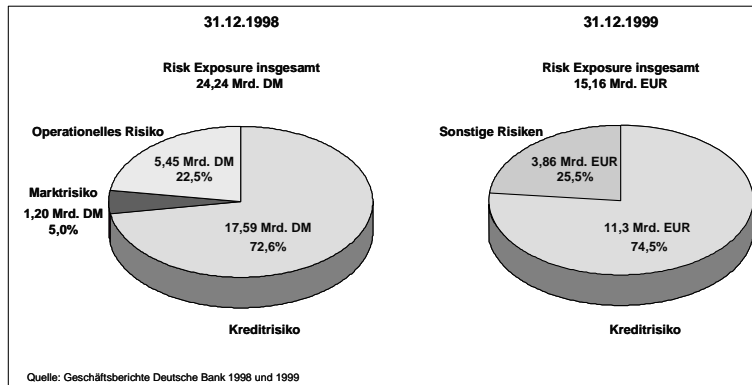


Abbildung 13: Anteil einzelner Risikokategorien am gesamten bewerteten und allokierten Risk Exposure des DEUTSCHE BANK-Konzerns

Werden Risiken auch als Chancen zur Nutzung von Renditepotentialen interpretiert, läßt sich mit Hilfe von Rendite-Risiko-Optimierungsrechnungen aufschlüsseln, in welchen Geschäftsfeldern diese Relationen relativ am günstigsten sind. Diese Überlegungen führen zum dritten Teilaspekt, der optimalen Risikokapitalallokation. Werden tatsächlich in den klassischen Feldern gemessen am Risiko die höchsten Erträge erzielt, oder kann das zunehmend knappere Eigenkapital besser eingesetzt werden? Bei diesen Aufgaben eines modernen und professionellen Risiko-Controllings steht das Kreditrisiko im Vordergrund. Selbstverständlich haben auch andere Risiken, wie Zinsänderungsrisiken, Depot-A-Risiken und zunehmend operationelle Risiken einen hohen Stellenwert. Das Kreditrisiko stellt jedoch das mit Abstand bedeutendste Risiko dar.

Für die Stichtage 31.12.1998 und 31.12.1999 läßt sich anhand der vorliegenden Risikozahlen des DEUTSCHE BANK-Konzerns in Abbildung 13 der Anteil einzelner Risikokategorien am gesamten bewerteten und allokierten Risk Exposure darstellen. Die Zahlen deuten an, daß auch bei der DEUTSCHEN BANK, bei der ein professionelleres Risiko-Controlling zu erwarten ist, das Kreditrisiko in etwa  $\frac{3}{4}$  des gesamten Risk Exposures ausmacht. Aus diesem Grunde lohnt es sich, in diesem Bereich besonders intensives und professionelles Engagement zu betreiben.

### **1.2. Das BVR-Projekt „VR Control“**

Auf Initiative des BVR und zusammen mit anderen Dienstleistern entwickelt das ZEB/Rolfes.Schierenbeck.associates im genossenschaftlichen Verbund-Projekt „VR Control“ ein Gesamtbanksteuerungssystem. Dieses „VR Control“ besteht aus vier Säulen: der Kreditrisikosteuerung bzw. Adressrisikosteuerung kombiniert mit dem Rating, der Marktpreisrisikosteuerung, des weiteren der Produktivitäts- und der Vertriebssteuerung, um die Erträge und die Kostenseite besser kontrollieren zu können. Mit diesen beiden letzten Steuerungsgrößen werden die Elemente des Ergebniswürfels angesprochen. Im folgenden liegt der Fokus auf der Kreditrisikosteuerung inklusive des Ratings.

## **2. Die Elemente einer modernen Kreditrisikosteuerung**

### **2.1. Das Duale Steuerungsmodell im Kreditrisiko-Controlling**

Im dualen Steuerungsmodell aus der Sicht des Kreditrisikos läßt sich anhand von Abbildung 14 darstellen, welche Aufgaben des Kreditrisikomanagements zentral vom Vorstand bzw. bei Großbanken von Stabsstellen oder entsprechenden Leitungsorganen und welche Aufgaben dezentral vor Ort zu erfüllen sind. In der *dezentralen* Steuerung wirkt der Kundenbetreuer bei der Einschätzung des Risikos der Kreditnehmer mit und leistet somit einen Input für die Informationen, die an zentraler Stelle für das Risikomanagement bedeutend sind. Er darf allerdings nicht in der Lage sein, diese Einschätzungen maßgeblich zu steuern oder zu manipulieren. Seine Hauptaufgabe besteht in der Durchsetzung der in den Kreditkonditionen enthaltenen Standard-Risikokosten bzw. -prämien. Diese Durchsetzungsproblematik von Risikoprämien, gegebenenfalls sogar von Eigenkapitalkosten, in den Kreditkonditionen darf allerdings nicht zu einer produktorientierten Denkweise verleiten. Im Rahmen einer ertragsorientierten Steuerung der Gesamt-Kundenverbindung ist es letztlich egal, wie die Risikokosten verdient werden. Werden sie nicht über die Kreditvergabe abgedeckt, so können sie auch in anderen Bereichen der Kundenbeziehung erwirtschaftet werden.

In der *zentralen* Kreditrisikosteuerung werden Kreditnehmer-Ratings und Bonitätsanalysen sowie Standard-Risikokosten-Kalkulationen durchgeführt und mögliche unerwartete Verluste gemessen.

Als unerwartete Verluste werden mögliche zusätzliche Verluste jenseits der Verluste im Einzelgeschäft bezeichnet. Die Allokation von Kapital muß gemäß dieser Risikogrößen erfolgen. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Steuerung der Risikodiversifikation im (Kredit-)Portfolio, auf das weiter unten noch einzugehen sein wird.

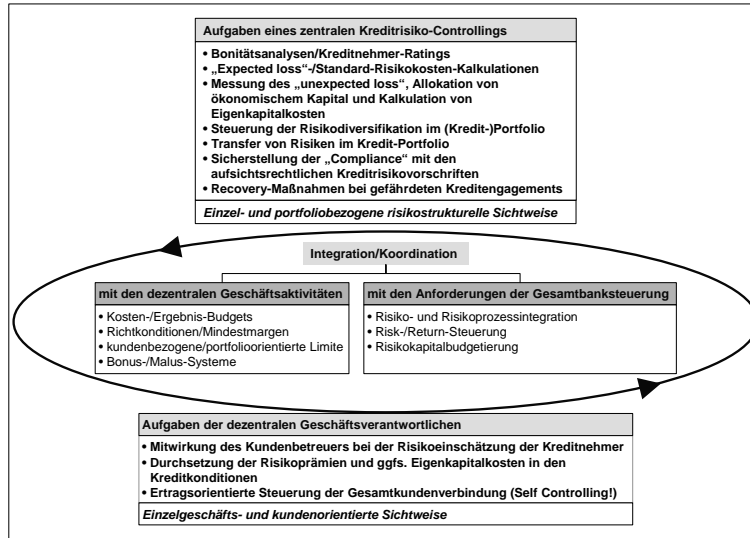


Abbildung 14: Das Duale Steuerungsmodell im Kreditrisiko-Controlling

Mögliche Transfers von Risiken aus der Einzelbilanz z.B. in eine Verbundbilanz hinein, die Sicherstellung der „Compliance“ mit den aufsichtsrechtlichen Risikovorschriften und letztlich die Recovery-Maßnahmen bei gefährdeten Kreditengagements gehören zu den Aufgaben, für die ein professionelles und standardisiertes Controlling-System möglichst verbundweit zur Verfügung stehen müßte. Über die Integration und Koordination der zentralen Kreditrisiko-Steuerung und der dezentralen Geschäftsverantwortung, z.B. über Kosten-/Ergebnis-Budgets, kundenbezogene bzw. portfolioorientierte Limits, Risikokapitalbudgetierung und Risk-/ Return-Steuerung wird der Informationstransfer zwischen den beiden Ebenen sichergestellt.

## 2.2. Risikoprämien in der Einzelgeschäftskalkulation

### 2.2.1. Zur Begründung von differenzierten Risikoprämien in der Konditionengestaltung

Ausgehend von diesem Dualen Steuerungsmodell erfolgt zunächst eine Einzelgeschäftsbetrachtung und anschließend eine Portfoliobetrachtung des Kreditgeschäftes. In der Einzelgeschäftsbetrachtung stellt sich die Frage, inwieweit überhaupt risikodifferenzierte Kreditkonditionen durchgesetzt werden müssen. Von Kundenseite wird häufig das Argument angeführt, daß diese Differenzierung unfair und mittelstandsfeindlich sei. Auch viele Banken vertreten die Meinung, eine Differenzierung sei der falsche Ansatzpunkt. Die hier vertretene gegenteilige Meinung läßt sich anhand einer Graphik in Abbildung 15 verdeutlichen.

Bei einer risikoundifferenzierten Konditionenpolitik wird ein Aufschlag auf den Einstandzins unabhängig vom konkreten Kunden-Rating erhoben. Die Bank setzt in diesem Fall eine Bruttomarge bei risikoundifferenzierter Konditions politik durch.

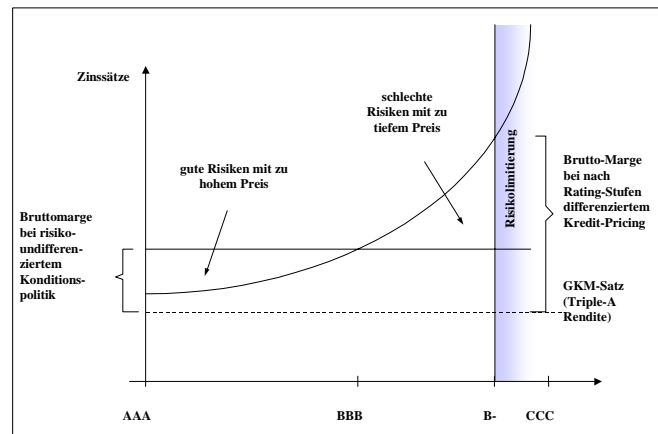


Abbildung 15: Risikoprämien in der Einzelgeschäftskalkulation

Ab einer bestimmten Rating-Stufe, in der Abbildung ab Rating-Klasse B-, werden aus Gründen der Risikolimitierung keine Kreditgeschäfte mehr getätigt. Verglichen mit einer risikodifferenzierten Konditionenpolitik, die in etwa den Verlauf der eingezeichneten Kurve nehmen könnte, läßt sich feststellen, daß im Fall einer undifferenzierten Konditions politik guten (schlechten) Risiken, also hohen (niedrigen) Ratings, Kredite vergleichsweise viel zu teuer (günstig) angeboten würden. Dies führt zwangsläufig zu der Konsequenz einer tendenziellen Verschlechterung der Qualität des Kreditportfolios. Denn wenn eine Bank in dieser Weise undifferenzierte

Risikozuschläge vornimmt, muß sie damit rechnen, daß sie die guten Risiken tendenziell verliert, da diese woanders bessere Konditionen erhalten können. Eine differenzierte Konditionenpolitik verfolgt somit eine Strategie des Selbstschutzes, um sicherzustellen, daß gerade dieses nicht passiert. Risikoadjustierte Konditionendifferenzierung ist daher auch für Genossenschaftsbanken geradezu überlebenswichtig.

Setzt man diese Differenzierung konkret in einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung um, zeigt sich in Abbildung 16, daß die Standard-Risikokosten als Teil des Betriebsergebnisses, des Netto-Marktergebnisses, erfaßt werden.

<b>Brutto-Konditionsbeitrag</b>	<b>= Deckungsbeitrag I</b>
- <b>Standard-Risikokosten</b>	
- <b>Standard-Betriebskosten</b>	
+ <b>Provisionserlöse/Dienstleistungserträge</b>	
<b>= Netto-(Markt-)Ergebnis</b>	<b>= Deckungsbeitrag II</b>
- <b>(anteilige) Overhead-Kosten</b>	
- <b>Eigenkapitalkosten</b>	
<b>= Netto-Ergebnis nach Eigenkapitalkosten (= Übergewinn oder „mark up“)</b>	<b>= Deckungsbeitrag III</b>

Abbildung 16: Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung

Risikokosten fallen nicht als außerordentliche Posten an, sondern müssen im laufenden Geschäft erwirtschaftet werden. Als Basis einer transparenten Geschäftspolitik hilft diese stufenweise Deckungsbeitragsrechnung dabei, die Notwendigkeit der Erhebung von Risikozuschlägen im Kreditgeschäft zu erläutern.

### 2.2.2. Rechnungskomponenten des Kreditrisikos

Im folgenden werden die Rechnungskomponenten der Standard-Kreditrisiken näher beleuchtet. Die Übersicht in Abbildung 17 verdeutlicht die heute in entsprechenden Controlling-Systemen umgesetzte gängige Praxis. In den *ex ante*-Rechnungen wird eine expected loss-Komponente von einer unexpected loss-Komponente unterschieden. Es wird die Frage gestellt, welcher Verlust in bezug auf das Ausfallrisiko oder eine Bonitätsverschlechterung zu erwarten und folgerichtig über Standard-Risikokosten abzudecken ist und mit welchen Wahrscheinlichkeiten höhere Verluste entstehen können.

Das klassische Risiko, mit dem sich die Genossenschaftsbanken und alle anderen deutschen bzw. europäischen Banken beschäftigen, ist das Ausfallrisiko. Durch Fokussierung auf das Ausfallrisiko werden Probleme immer erst virulent, „wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist“.

Die angelsächsische Praxis berücksichtigt Creditsicherheitsprobleme demgegenüber bereits zu dem Zeitpunkt, an dem sich die Bonität eines Kreditnehmers verschlechtert. Das Bonitätsrisiko ist demnach umfassender, zumal es den Kreditausfall als Extremfall der Bonitätsverschlechterung miteinschließt. In Deutschland wird traditionell im wesentlichen auf das Ausfallrisiko abgestellt, während die Marktbewertung von Kreditgeschäften eher noch die Ausnahme darstellt. Im VR Control-System sind aus diesem Grunde beide Risiken, das Ausfall- und auch das Bonitätsrisiko, berücksichtigt worden, so daß eine Wahlmöglichkeit bezüglich der einzunehmenden Sichtweise besteht.

		Ausfallrisiko	Bonitätsrisiko
ex ante	expected loss	erwarteter Kreditausfall	erwartete Bonitätsverschlechterung
	unexpected loss	innerhalb des Konfidenzniveaus über den expected loss hinausgehender möglicher	
		insolvenzbedingter Kreditausfall	bonitätsinduzierter Wertverlust
ex post		Ist-(Ausfall-)Risikokosten	Ist-(Bonitäts-)Risikokosten
Verrechnungsansatz		periodische Risikokosten	barwertige Risikokosten

Abbildung 17: Rechnungskomponenten des Kreditrisikos

*Ex post* sind die tatsächlichen Ist-Risikokosten zu berücksichtigen. Ist- als auch Standard-Risikokosten können entweder als periodische, jahresbezogen erfaßte Risikokosten berücksichtigt werden oder als barwertige Risikokosten, also als Barwert des Verlustes einer Position, die alle zukünftigen Jahre zusammenfaßt. Im VR Control-System wird tendenziell eine barwertige Sichtweise eingenommen. Es ist allerdings nicht zu verleugnen, daß zumindest parallel eine Periodensichtweise für die meisten Banken mindestens genauso wertvoll ist, weil es für viele Banken schwierig ist, ihre Bank ausschließlich nach barwertigen Gesichtspunkten zu steuern. Hier ist zu Recht an Jahres- oder Quartalsergebnisse zu denken, die entsprechend gesteuert werden müssen.

Die Trennung zwischen erwartetem Verlust und unerwartetem Verlust läßt sich graphisch anhand einer Skizze der CREDIT SUISSE GROUP aus ihrem Geschäftsbericht 1997/98 zeigen. In Abbildung 18 wird die rechtschiefe Verteilung von Verlusten im Kreditgeschäft deutlich. Der erwartete Verlust, der über Standard-Risikokosten abgedeckt würde, ist nur ein Teil des ganzen möglichen Verlustes.

Der darüberhinausgehende mögliche Verlust wird über den unerwarteten Verlust abgebildet. Ein zusätzlicher Verlust jenseits der abzulesenden 750 Mio. CHF, tritt in immenser Höhe, allerdings mit entsprechend geringerer Wahrscheinlichkeit ein.

Dieser zusätzliche Verlust wird in einem Konfidenzniveau kalkuliert. Im Kreditgeschäft wird hier von einer Sicherheit von 99% ausgegangen. D.h. in der gesamten Verteilung wird etwa mit einer 1%igen Restwahrscheinlichkeit davon ausgegangen, daß ein „worst case scenario“ eintritt, bei dem das gesamte Kreditvolumen verloren geht. In einem Controlling-System ist es wichtig, diese Ausfallverteilungen zu modellieren und die einzelnen Komponenten des erwarteten und unerwarteten Verlustes entsprechend zu quantifizieren.

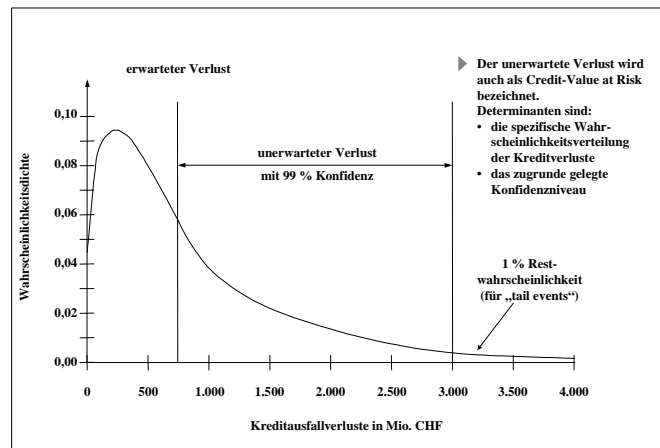


Abbildung 18: Wahrscheinlichkeitsverteilung der Kredit-(ausfall-)verluste

Zu dieser Darstellung paßt auch eine Übersicht der DEUTSCHE BANK AG aus ihrem Geschäftsbericht von 1998. Zu beachten ist allerdings, daß zwischenzeitlich eine Reorganisation der in Abbildung 19 wiedergegeben Kundensegmente stattgefunden hat. In der Graphik erfolgt noch eine Unterteilung in drei Bereiche: in Privat- und Geschäftskunden, Unternehmen und Immobilien und globale Unternehmen und Institutionen (Investment-Banking).

Im linken Teil der Abbildung sind die im Durchschnitt der jeweiligen Geschäftsbereiche zu erwartenden Verluste abgetragen, die in Form von Standard-Risikokosten in den Konditionen zu verrechnen sind. Unmittelbar nachvollziehbar weist die Sparte Privat- und Geschäftskunden die höchsten Prozentsätze auf, während die niedrigsten zu erwartenden Verluste bei den globalen Unternehmen und Institutionen auftreten. Obschon die Unter-

schiede zwischen den einzelnen Kundensegmenten in der Durchschnittsbetrachtung nicht sehr wesentlich sind, können innerhalb eines Geschäftsfeldes immense Abweichungen in den Standardrisiken auftreten.

Die hier interessierenden unerwarteten Verluste, die in der vorherigen Abbildung 18 in der rechtsschiefen Verteilung jenseits des erwarteten Verlustes im Portfolio modelliert werden können, sind in Prozent des Kreditvolumens sehr unterschiedlich. Deutlich wird *erstens*, daß der erwartete Verlust in Relation zum unerwarteten Verlust mit unterschiedlichen Multiplikatoren zu vervielfachen ist. Der unerwartete Verlust im Privat- und Geschäftskundenbereich beträgt nur das 5,4fache, bei den Unternehmen und Immobilien das 10fache und bei den globalen Unternehmen und Institutionen das 13,5fache des erwarteten Verlustes.

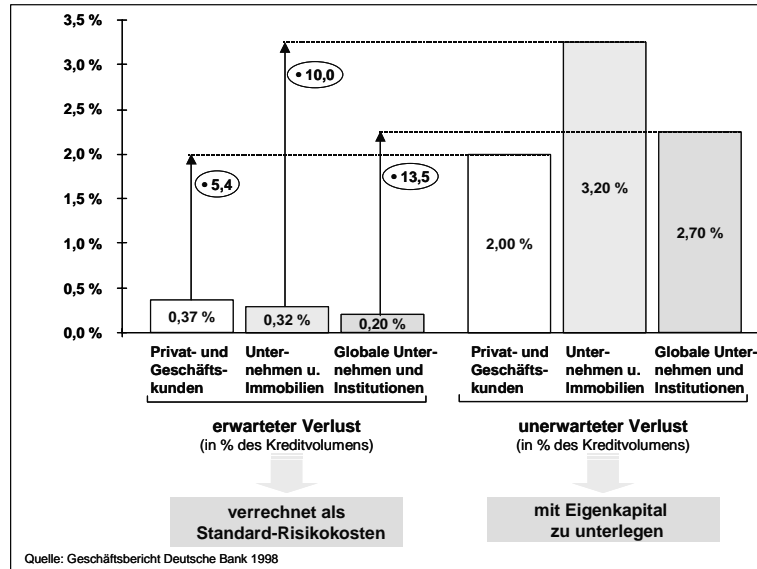


Abbildung 19: Erwartete und unerwartete Verluste für die einzelnen Kundensegmente der DEUTSCHE BANK AG

Auf der einen Seite haben die globalen Unternehmen und Institutionen somit geringe Standard-Risikokosten, aber sie weisen auf der anderen Seite ein Vielfaches des unerwarteten Verlustes auf. Die Portfolios dieser großen Unternehmen sind sehr viel weniger diversifiziert sind, wodurch das Verlustpotential in Relation zum erwarteten Verlust sehr viel größer ist als im granulären Privat- und Geschäftskundengeschäft. *Zweitens* wird sichtbar, daß die erwarteten Verluste über die Standard-Risikokosten in den Kreditprämien verrechnet werden, das Risiko unerwarteter Verluste hingegen mit Eigenkapital zu unterlegen ist. Für dieses Eigenkapital müssen Eigenkapitalkosten ebenfalls in den Kreditkonditionen oder im

talkosten ebenfalls in den Kreditkonditionen oder im gesamten Geschäftsfeld erwirtschaftet werden, um entsprechende Eigenkapitalrenditeziele zu verwirklichen. D.h. je mehr Eigenkapital ein Geschäftsfeld in Relation zu diesen Größenordnungen bindet, umso höher ist die Belastung mit Eigenkapitalkosten. Es ist ein Ziel des Risiko-Controllings, diese Eigenkapitalkosten zu erwirtschaften oder aber diese Eigenkapitalunterlegungspflichten durch entsprechende Maßnahmen des Risikotransfers und der Risikodiversifikation zu reduzieren.

### 2.2.3. Grundgleichungen der Kalkulation von Standard-Risikokosten

#### (1) Ausfallrisiko

Standard-(Ausfall-)Risikokosten, die den erwarteten Verlust einzelner Kreditengagements ausdrücken, lassen sich grundsätzlich in drei Komponenten zerlegen, wobei die Bestimmungsgleichung für Standard-(Ausfall-)Risikokosten diese Komponenten multiplikativ verknüpft.

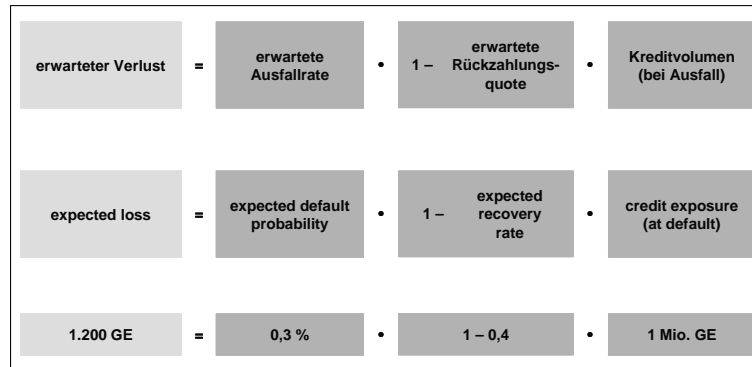


Abbildung 20: (Periodische) Standard-(Ausfall-)Risikokosten

Der erwartete Verlust ist zum einen eine Funktion der erwarteten Ausfallrate. Die erwartete Ausfallrate ist ihrerseits eine Funktion des Ratings und eine Funktion der historischen Analysen, anhand derer sich ablesen läßt, daß in bestimmten Ratings unterschiedlich viele Kreditvolumina oder Kreditnehmer erwartungsgemäß ausfallen. Bei Konstanz der anderen Komponenten sind die Standard-Risikokosten umso höher, je höher diese erwartete Ausfallrate ist. Die zweite Komponente ist die erwartete Rückzahlungsquote. Je höher diese ist, d.h. je höher z.B. die Kreditsicherheiten sind, umso geringer können die Standard-Risikokosten bei gegebener Ausfallrate sein. Im Zweifel bleiben bei einem entsprechend schlechten Standing und Rating die Standard-Risikokosten noch überschaubar, wenn eine 100%ige Absicherung stattfindet. Drittens ist das Kreditvolumen bei Ausfall von Bedeutung, also die Summe, die letztendlich potentiell im Risiko steht. Im Firmenkundenkreditgeschäft ergibt sich häufig die Situation, daß gerade

die insolvenzgefährdeten Kreditlinien zunehmen, das Kreditvolumen selbst entsprechend anwächst und damit diese Verlustkomponente entsprechend größer wird. Diese Funktion verdeutlicht unmittelbar, daß an allen drei Komponenten zu steuern bzw. auf alle Komponenten Einfluß zu nehmen ist.

## (2) Bonitätsrisiko

Im Gegensatz zum Ausfallrisiko, das die Gefahr der Insolvenz des Kreditnehmers beschreibt, ist das Bonitätsrisiko mit der Gefahr verbunden, daß sich die Bonität des Kreditnehmers nach Beginn der Kreditlaufzeit verschlechtert. Auf der Basis der heutigen Bonität und der heutigen Credit Spreads, also der Risikozuschläge bei gegebener Bonität und gegebenem Rating, kann der Marktwert des Kredits rechnerisch kalkuliert werden. Werden der Ausfall des Kredites oder eintretende Zahlungsstörungen ausklammert, kann sich der erwartete Verlust für das Bonitätsrisiko ausschließlich in einer Markt- bzw. Barwertminderung aufgrund einer möglichen Bonitätsverschlechterung niederschlagen. Entsprechend sind folgende zwei Determinanten für einen solchen kalkulatorischen Verlust abzugrenzen:

- die Wahrscheinlichkeiten für eine entsprechende Rating-Migration während der Kreditlaufzeit und
- die Höhe und Wahrscheinlichkeitsverteilung der rating-spezifischen Credit-Spreads für die Verbarwertung der offenstehenden Zahlungsströme bei einer eingetretenen Rating-Migration.

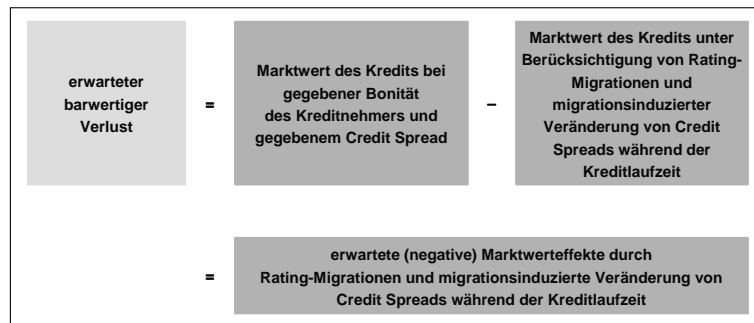


Abbildung 21: Grundgleichung für die Kalkulation von (barwertigen) Standard-(Bonitäts-) Risikokosten

Für Rating-Migrationen bestehen bei den Rating-Agenturen STANDARD & POOR`S und MOODY`S entsprechende Datenbanken, die die Migrationswahrscheinlichkeiten von Kreditnehmern in Abhängigkeit ihres anfänglichen Ratings und der Kreditlaufzeit angeben. Die formale Grundgleichung zur Kalkulation von „Expected Loss“-Werten für das Bonitätsrisiko gibt

Abbildung 21 wieder. Mit diesen erwarteten (negativen) Marktwerteffekten wird man sich in Zukunft im Anlagengeschäft und bei der „Sekuritisierung“ von Krediten intensiv beschäftigen müssen.

(3) Externe und interne Rating-Systeme zur Bestimmung von erwarteten Ausfallraten

Ausgangspunkt zur Berechnung der erwarteten Ausfallraten sind die bereits oben erwähnten Ratings. Zu unterscheiden sind interne und externe Ratings. Obgleich sich nur sehr wenige Unternehmen in Deutschland bzw. Europa extern raten lassen, werden diese Ratings oft als Ausgangspunkt für die Einschätzung von Ausfallraten und damit die Quantifizierung von Standard-Risikokosten herangezogen.

Segment	Einschätzung des Kreditrisikos	S&P	Moody's
Anlagebereich (Investment Grade)	beste Qualität, geringes Ausfallrisiko	AAA	Aaa
	hohe Qualität, aber etwas höheres Risiko als die Spitzengruppe	AA+ AA AA-	Aa1 Aa2 Aa3
	gute Qualität, viele gute Investmentattribute, aber auch Elemente, die sich bei veränderter Wirtschafts- entwicklung negativ auswirken können	A+ A A-	A1 A2 A3
	mittlere Qualität, aber mangelnder Schutz gegenüber einer sich verändernden Wirtschaftsentwicklung	BBB+ BBB BBB-	Baa1 Baa2 Baa3
Spekulations- bereich (Speculative Grade)	spekulative Anlage, nur mäßige Deckung der Zins- und Tilgungsleistungen	BB+ BB BB-	Ba1 Ba2 Ba3
	sehr spekulativ, geringe Sicherheit der langfristigen Schuldenbedienung	B+ B B-	B1 B2 B3
	niedrigste Qualität, geringster Anlegerschutz oder in direkter Gefahr des Zahlungsverzugs (S&P) bzw. in Zahlungsverzug	CCC CC C	Caa Ca C
	Ausfall	D	D

Abbildung 22: Externe und Rating-Systeme zur Bestimmung von erwarteten Ausfallraten

Gemäß empirischer Erhebungen bei STANDARD & POOR'S und MOODY'S zeigen sich die Ausfallraten für die einzelnen externen Rating-Klassen. In den schlechten Risikoklassen steigen die Ausfallrisiken erwartungsgemäß extrem an.

Im BVR-Projekt „VR Control“ wird der Versuch unternommen, die externen Ratings über eine „masterscale“ mit einem internen Rating, das entsprechend entwickelt wird, zu verknüpfen. Dies entspricht dem Vorgehen, wie es die schweizerische Großbank UBS in ihrem eigenen internen Kunden-Rating vorexerziert hat. So entsprechen z.B. der besten Klasse des UBS-Ratings C1 sowohl das AAA-Rating als auch das AA+ im externen Rating von S&P. Diese Verdichtung liegt an der gewünschten Verteilung in den Rating-Klassen, um eine bessere Aussagefähigkeit zu erhalten.

S&P		Moody's	
Rating-Klasse	Mittelwert 1981 - 1997	Rating-Klasse	Mittelwert 1970 - 1997
AAA	0,00 %	Aaa	0,00 %
AA	0,00 %	Aa	0,03 %
A	0,05 %	A	0,01 %
BBB	0,18 %	Baa	0,12 %
BB	0,91 %	Ba	1,34 %
B	4,74 %	B	6,78 %
CCC	18,90 %	Caa - C	24,06 %

Abbildung 23: Annualisierte empirische Ausfallraten je Rating-Klassen

Im Gegensatz zu den besten Klassen wird in den riskanteren Klassen das UBS-Rating tiefer aufgeschlüsselt und damit eine detailliertere Berücksichtigung von Ausfallrisiken ermöglicht. Gibt es bei den externen Ratings nur eine Ausfallklasse D (Default), so werden im internen Rating die Klassen D3 und D4 unterschieden. Bei einer Risikoeinstufung in die Klasse D3 kommt es noch zu einer Kapitaldienstdeckung, obwohl der zugrundeliegende Kredit bereits wertberichtigt wurde („performing loans“), während in der Stufe D4 weder Zins noch Tilgung geleistet werden („non performing loans“). Hinter diesem Kunden-Rating steckt die Idee, die empirische Datenvielfalt der externen Ratings in das interne Rating zu integrieren. Die durchschnittlichen Ausfallraten in den einzelnen Klassen werden allerdings von der UBS nicht offengelegt.

Da im Genossenschaftsbankensektor auch keine Ähnlichkeit oder ein Zusammenhang mit den externen Ratings hergestellt werden und die beschriebene Kalibrierung damit nicht durchgeführt werden kann, gilt es interne Ratings neu aufzubauen.

	UBS Kunden-Rating	S&P	Moody's
„Investment Grade“-Kategorien	C1	AAA, AA+	Aaa, Aa1
	C2	AA, AA-, A+	Aa2, Aa3, A1
	C3	A, A-	A2, A3
	C4	BBB+, BBB	Baa1, Baa2
	C5	BBB-	Baa3
„Sub-Investment Grade“-Kategorien	C6	BB+	Ba1
	C7	BB	Ba2
	C8	BB-	Ba3
	C9	B+	B1
	D0	B	B2
	D1	B-	B3
gefährdete Kredite	D2	CCC, CC, C	Caa, Ca, C
	D3	D	D
	D4	D	D

Abbildung 24: Das Rating-System der UBS im Vergleich mit MOODY'S und S&P

Diese Aufgabe stellt sich dem Genossenschaftsverbund aktuell. Die Anforderungen, die an solche bankinternen Rating-Systeme gestellt werden, sind vielgestaltig und lassen sich im Grunde aus den Vorschriften von Basel II entnehmen:

(1) Generelle Struktur des Rating-Systems

Es muß eine Unterscheidung in eine kreditnehmerspezifische und eine Risikokomponente erfolgen. Die kreditnehmerspezifische Komponente ist hierbei die entscheidende, da letztlich nicht das Produkt, sondern der Schuldner ausfällt. Ausnahmen gibt es im Fall des sogenannten Transaktionsratings, z.B. bei der schuldnernunabhängigen Finanzierung eines Objektes im Immobiliengeschäft, bei der der Kapitaldienst aus dem Objekt mit ausreichender Sicherheit finanziert werden kann.

(2) Struktur der Risikoklassen

Als Mindestanforderung für die Aufteilung der Risikoklassen gilt es 6 bis 9 kreditnehmerbezogene Risikoklassen für nicht notleidende und mindestens 2 Risikoklassen für notleidende Kredite zu unterscheiden. Dies entspräche in etwa dem UBS-Schema. Zudem sollten die Risikoklassen so zugeschnitten werden, daß keine übermäßige Konzentration der Kreditgeschäfte in einzelnen Risikoklassen stattfindet, da sonst die Aussagefähigkeit des Ratings sehr gering ist. Es sollte demnach eine Risikoverteilung über die Klassen bestehen, so daß laut Basel II nicht mehr als 30% der Bruttoforderung in eine Risikoklasse eingeordnet ist.

(3) Vollständigkeit/Glaubwürdigkeit der Ratingzuordnung

Nicht der Kundenbetreuer, sondern eine interne unabhängige Einheit, die nach objektiven Kriterien vorgehen muß, stellt eine unabhängige Zuordnung/Überprüfung des Ratings sicher. Die Ratings sind mindestens einmal jährlich zu überprüfen, notfalls zu erneuern und bei neuen Informationen auch während dieses Jahres zeitnah zu aktualisieren.

(4) Überwachung von Rating-Systemen und -Prozessen

Die Geschäftsleitung der Genossenschaft muß die internen Rating-Systeme und -Prozesse auf ihre Effizienz hin überwachen. Vom operativen Geschäft unabhängige Einheiten, wie interne und externe Revisionsstellen, und entsprechende Mitarbeiterqualifikationen sind für die Umsetzung dieser Kreditrisiko-Überwachung notwendig.

(5) Kriterien und Ausrichtung des Rating-Systems

Spezifische, einfach abzufragende Rating-Kriterien sind zu entwickeln, die von den Kreditnehmern entsprechend erhoben werden können. Die darin einfließende Risikoeinschätzung eines Kreditnehmers muß grundsätzlich konservativ sein und aus diesem Grunde auch zentral und nicht durch den Kundenbetreuer vor Ort erfolgen. Ein Ein-Jahres-Zeithorizont bei der Zuordnung von Ausfallwahrscheinlichkeiten zu einzelnen Rating-Klassen gilt vor allem für die periodische Betrachtung. Für jede Rating-Stufe ist eine einheitliche Ausfallrate zu definieren. Diese Ausfallrate muß im Credit Pricing berücksichtigt werden.

(6) Mindestanforderungen für Parameter-Schätzungen

Diese Mindestanforderungen beziehen sich auf die Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeiten (Probability of Default), dem absoluten Verlust im Falle eines eintretenden Kreditausfalls (Loss Given Default) sowie dem insgesamt offenen Kreditbetrag zum Zeitpunkt der Insolvenz (Exposure at Default).

(7) Datenerhebung und DV-Systeme

Grundlage eines bankinternen Rating-Systems sind entsprechende Daten-Systeme. Das gesamte Verbund-Controlling benötigt historische Daten, die eine ausreichende Validität und Sicherheit der Ausfallraten und -wahrscheinlichkeiten gewährleisten.

(8) Anwendung interner Rating-Verfahren

Betont wird die wichtige Rolle interner Ratings schon bei der Kreditgenehmigung. Diese internen Ratings steuern dabei nicht nur den Risikozuschlag sondern auch die Frage, ob der Kredit überhaupt genehmigt werden kann. Zur Kontrolle der internen Ratings sind regelmäßig sogenannte Streß-Tests durchzuführen und es ist gegenüber den Aufsichtsbehörden ein

entsprechender Nachweis über die Etabliertheit des gewählten Rating-Verfahrens herzuleiten.

(9) Interne Validierung/Offenlegungspflichten

Die Banken müssen über ein Verfahren zu Datenüberprüfung verfügen, welches die Bewertung der Genauigkeit, der Vollständigkeit und der Eignung der Daten zur Zuordnung eines Ratings einschließt. Insbesondere sind mindestens einmal jährlich in jeder Ratingklasse die realisierten Ausfallraten mit den geschätzten zu vergleichen, wobei die Zeitreihen möglichst weit zurück reichen müssen. Die Offenlegungspflichten sind umfassend: Nicht nur qualitative Informationen, wie beispielsweise die verwendeten Schätzmethoden für die Ausfallwahrscheinlichkeit, sind zu publizieren, sondern auch quantitative Informationen, wie beispielsweise die tatsächliche Anzahl der Ausfälle in jeder Ratingstufe.

**2.2.4. Konzepte und Maßnahmen zur Begrenzung des Kreditrisikos**

a) Das Kreditrisiko im engeren Sinne

Unterstellt man, daß Standard-Risikoprämien kalkuliert und in den Kreditkonditionen verrechnet werden, erfüllt nicht mehr jeder erlittene Ausfall den Tatbestand des Kreditrisikos, sondern nur noch der, der über den erwarteten Verlust hinausgeht. Das Kreditrisiko besteht also in der Möglichkeit, daß die Ist-Risikokosten größer sind als die verrechneten Standard-Risikokosten.

b) Systematisierung der Ansätze zur Kreditrisikobegrenzung

Strukturell ist zwischen ursachen- und wirkungsbezogener Begrenzung des Kreditrisikos zu unterscheiden. Im ersten Fall wird versucht, Einfluß auf die Wahrscheinlichkeitsverteilung und Höhe der möglichen Kreditverluste zu nehmen. Dies erfolgt über Maßnahmen der (1) Risikovermeidung und (2) Risikominderung. Im zweiten Fall werden die allfälligen Konsequenzen bei schlagend gewordenen Kreditverlusten abgedeckt oder abgewälzt. Dies geschieht über Maßnahmen des (4) Risikotransfers oder der (5) Risikovorsorge. Bei der (3) Risikodiversifikation handelt es sich um ein besonders interessantes Aktionsfeld, das weder dem einen noch dem anderen Ansatz genau zugeordnet werden kann. Unter Punkt c) auf Seite 81 wird diesem Aspekt noch besondere Beachtung geschenkt werden.

	<b>Kreditrisiko als Ausdruck des unexpected loss / unerwarteten Verlusts</b>	
<b>ex ante</b>	<b>Ausfallrisiko</b>	<b>Bonitätsrisiko</b>
	<b>= innerhalb des Konfidenzniveaus über den expected loss hinausgehender möglicher</b>	
	<b>insolvenzbedingter Kreditausfall</b>	<b>bonitätsinduzierter Wertverlust</b>
<b>ex post</b>	<b>Periodenrechnung</b>	<b>barwertige Rechnung</b>
	<b>verrechnete Standard-Risikokosten &lt; Ist-Risikokosten = Risikoergebnis &lt; 0</b>	

Abbildung 25: Das Kreditrisiko im engeren Sinne

## zu (1) Risikovermeidung

Risikovermeidung ist gleichbedeutend mit dem Verzicht auf ein Kreditgeschäft. Beispiele, aus dem nicht-genossenschaftlichen Sektor, zeigen, daß eine solche Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Risikoreiche Kreditgeschäfte sind allenfalls kombiniert mit einer extrem konservativen Besicherungspolitik denkbar. Dieses Instrument ist vor allem aus dem Wertpapier- und Lombardgeschäft bekannt. Bei einer Beleihung von maximal 40 oder 50% eines Aktienpaketes, kann es bei einer zeitnahen Überprüfung des Portfolios zu keinen Kreditausfällen kommen.

## zu (2) Risikominderung

Risikominderung wird durch systematischen Einsatz einer effizienten Kreditwürdigkeitsprüfung/Bonitätsanalyse bzw. fehlerminimierende Umsetzung des Ratings der Kreditnehmer, bei der Fehleinstufungen möglichst vermieden werden, verwirklicht. Zudem ist eine gute Feinsteuerung der Kreditbeziehung über den Einsatz von Kreditsicherheiten und die Bestimmung kreditnehmerindividueller Kreditobergrenzen möglich. Letztlich sind auch die personellen und organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß eine qualifizierte Kreditsachbearbeitung erfolgt, die Organisationsstruktur des Kreditvergabeprozesses sich transparent vollzieht und risikobegrenzend wirkt und eine integrierte Kreditüberwachung sichergestellt wird. D.h. hier wird der Fokus vor allem auf die Prozesse und deren Organisation gelegt und die Kriterien, die die Grenzen der Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit fixieren.

## zu (3) Risikodiversifikation

Bei der Risikodiversifikation wird das Gesamtportfolio betrachtet und der Versuch unternommen, durch Risikoverteilung und Risikostreuung das sogenannte unsystematische Risiko möglichst weitgehend zu reduzieren. Dies geht zum einen dadurch, daß das Volumen des Kreditportfolios auf möglichst viele unterschiedliche Kreditnehmer verteilt wird. In diesem Fall

wird von einer hohen Granularität des Kreditvolumens gesprochen. Zum anderen wird darauf geachtet, daß möglichst keine Konzentration der Kreditvolumina in den einzelnen Kreditnehmersegmenten mit gleichgerichteter Korrelation in Bezug auf ihr Insolvenzrisiko (Kreditnehmergruppen, Branchen, Länder, Regionen) besteht, also möglichst geringe strukturelle Abweichungen zum „Marktportfolio“ auftreten. Dieser Punkt wird weiter unten noch gesondert beleuchtet.

zu (4) Risikotransfer

Beim Risikotransfer werden Risiken aus dem Kreditportfolio auf den Kreditnehmer selbst oder auf Dritte übertragen. Das Kreditgeschäft wird getätigt, bleibt aber nicht als Posten in der Bilanz stehen, in der Hoffnung, daß der Kredit in Zukunft getilgt wird, sondern wird aktiv bewirtschaftet. Teile des Portfolios werden veräußert (Asset Back Security), oder die Risikoteile des Geschäftes werden handelbar gemacht. Die idealerweise in den Kreditkonditionen erwirtschaftete Risikoprämie wird verwendet, um über ein Kreditderivat das Risiko aus der Bilanz herauszunehmen und es an denjenigen zu veräußern, der bereit ist dieses Risiko zu tragen. Durch die Mobilisierung von Krediten wird die Eigenkapitalunterlegung überflüssig. Zudem bleiben gegebenenfalls Teile der Marge erhalten.

zu (5) Risikovorsorge

Dieses klassische Instrument ist das Haupteinsatzgebiet der bankaufsichtsrechtlichen Eigenkapitalnorm und dient zur Abdeckung für das nach Einsatz der ersten vier genannten Gruppen von Maßnahmen bzw. Instrumenten noch verbleibende Kreditrisiko. Geeignete Kapitalunterlegungsmaßnahmen wie die Bildung von Wertberichtigungen und Rückstellungen und die Festlegung einer ausreichenden Eigenkapitalvorsorge sind Kernelemente der Risikovorsorge.

c) Die Dimensionen der Risikostruktur des Kreditportfolios als Ansatzpunkt für das Kreditrisikomanagement

Im Projekt „VR Control“ werden im einzelnen fünf Dimensionen der Risikostruktur eines Kreditportfolios definiert: (1) die Bonitätsstruktur der Kreditnehmer in einem Portfolio, (2) die Blankoanteils- und Sicherheitenstruktur im Portfolio, (3) die Laufzeitenstruktur des Portfolios, (4) seine Größen-/Volumensstruktur und (5) die Sektorenkonzentration. Aus didaktischen Gründen bietet sich eine Reduktion der Dimensionenanzahl an. Die Dimensionen (1) bis (3) lassen sich zu einer Rating-Struktur verdichten.

Das Kreditrisiko einer Bank läßt sich folglich mit Hilfe einer dreidimensional ausgelegten Klassifizierungsstruktur seiner risikorelevanten Merkmale charakterisieren. Konzeptionell handelt es sich dabei um die Abbildung eines Risikostrukturwürfels, dessen Koordinaten die entsprechenden Merkmalsausprägungen des Portfolios beschreiben.

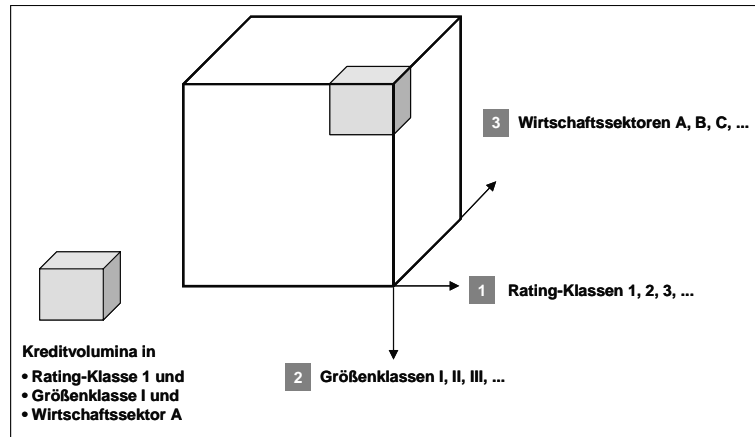


Abbildung 26: Der Risikostrukturwürfel

Hinsichtlich der Berücksichtigung des Rating-Kriteriums als *erste Dimension* im Risikostrukturwürfel könnte argumentiert werden, daß durch den Ansatz von Standard-Risikokosten Rating-Unterschiede zwischen Kreditnehmern vollständig berücksichtigt werden und folglich für die Abbildung der Risikostruktur des Kreditportfolios nicht mehr von Bedeutung sein können.

Dieses Argument verkennt aber den Umstand der Volatilität von Ausfallraten und daß diese typischerweise um so größer sind, je schlechter das Schuldner-Rating ist. Abbildung 27 zeigt ein empirisches Beispiel für diese Zusammenhänge. Es verdeutlicht die Notwendigkeit, die Rating-Struktur des Kreditportfolios für die Abbildung seiner Risikostruktur mit einzubeziehen, trotz Verwendung der Erwartungswerte der Ausfallraten für die Standard-Risikokosten-Kalkulation und damit ihrer Ausblendung aus dem eigentlichen Kreditrisiko.

Mit der *zweiten Dimension* des Strukturwürfels, der Struktur des Kreditportfolios in Hinblick auf die Größenverteilung des Kreditengagements, wird bereits der erste Aspekt der im folgenden näher beschriebenen Diversifikationsqualität des Kreditportfolios angesprochen. Abgebildet wird folglich die Granularität des Kreditvolumens, also seine Verteilung auf unterschiedlich zahlreiche, in ihrem Risikogehalt zunächst als unverbunden angesehene Kreditnehmer.

Schließlich wird in der *dritten Dimension* der entscheidende Aspekt der Risikostreuung von Kreditengagements über unterschiedliche Wirtschaftssektoren als Diversifikationsmerkmal abgebildet. Da es sich bei dieser Frage darum handelt, das Ausmaß des unsystematischen Kreditrisikos durch explizite Nutzung von Risikoverbundeffekten, also von möglichst tiefen

Korrelationen zwischen diesen Sektoren zu reduzieren, ist als erstes zu fragen, wie solche Wirtschaftssektoren zweckmäßig zu definieren sind. In Frage kommen dabei regelmäßig die einzelnen Branchen oder Wirtschaftszweige einer Volkswirtschaft oder, darüber hinaus, eines supranationalen Wirtschaftsraumes wie der EU oder sogar der Weltwirtschaft. Mögliche Abgrenzungskriterien könnten aber auch regionale oder nationale Sektoren sein. Im Privatkundengeschäft kämen grundsätzlich die verschiedenen Kreditnehmergruppen als Sektorvariable in Betracht.

Rating-Klasse	Ausfallraten 1970 - 1997	
	Mittelwert	Standardabweichung
Aaa	0,00 %	0,00 %
Aa	0,03 %	0,12 %
A	0,01 %	0,05 %
Baa	0,12 %	0,29 %
Ba	1,34 %	1,40 %
B	6,78 %	5,30 %
Caa - C	24,06 %	19,72 %

Abbildung 27: Empirisch ermittelte annualisierte Ausfallraten je Rating-Stufe

Einer *qualitativen* Risikoanalyse liegt die Idee zugrunde, als Zielgröße ein möglichst anzustrebendes risikoeffizientes Normportfolio zu definieren, mit dem die (Plan-)Struktur des Kreditportfolios und damit gleichzeitig die Stoßrichtung für das Kreditgeschäft vorgegeben werden. Ein derartiges Normportfolio fixiert gleichzeitig die Ziel-Rentabilität des Kreditportfolios und schafft die Rahmenbedingungen für dessen ausgeglichene Risikostruktur. Letztere wird dabei an dem Value at Risk des Kreditportfolios bzw. der Höhe und Wahrscheinlichkeitsverteilung der (unerwarteten) Kreditverluste gemessen.

Da die Abbildung des Normportfolios im dreidimensionalen Risikostrukturwürfel nur schwer visualisiert werden kann, ist es sinnvoll, den Risikostrukturwürfel in zwei zweidimensionale Risikostrukturmatrizen zu transformieren. In Abbildung 28 werden in der ersten Matrix zunächst die beiden Diversifikationsstrategien Risikostreuung über Wirtschaftssektoren und Risikoverteilung über Granularität betrachtet. In der zweiten Matrix werden diese zusammengefaßt und gemeinsam dem Merkmal „Rating-Stufe“ gegenübergestellt.

Risikostruktur über Wirtschaftssektoren		Risikostruktur über Granularität		
		hoch	mittel	gering
hoch		1.1	1.2	1.3
mittel		2.1	2.2	2.3
gering		3.1	3.2	3.3

Risikostruktur über Rating-Stufen		Diversifikationsgrad		
		hoch	mittel	gering
„Investment-Grade“-Kategorien		1.1	1.2	1.3
„Sub-Investment-Grade“-Kategorien		2.1	2.2	2.3
Gefährdete Kredite		3.1	3.2	3.3

Abbildung 28: Qualitative Risikoanalyse anhand von zwei Dimensionen

Bei einem Kreditportfolio, dessen Schwerpunktstruktur durch die Matrixfelder 1.1, 1.2 oder 2.1 gekennzeichnet ist, ist von einer ausgewogenen Risikostruktur bzw. einem im Extremfall sogar vernachlässigbaren unsystematischen Kreditrisiko auszugehen. Demgegenüber ist ein Kreditportfolio, das in den Bereichen 2.3, 3.2 oder 3.3 liegt, als risikopolitisch bedenklich einzustufen und weist ein hohes unsystematisches Kreditrisiko auf. In der zweiten Risikostrukturmatrix werden die beiden betrachteten Kriterien zur Dimension des Diversifikationsgrades verdichtet. Gegenübergestellt wird nunmehr das dritte Strukturkriterium, die Risikoverteilung über Rating-Stufen, die gemäß der bekannten Dreiteilung in eine „Investment Grade“-Kategorie, eine „Sub Investment Grade“-Kategorie und eine Kategorie „gefährdeter Kredite“ eingestuft werden.

Im Unterschied zur ersten Matrix kann die Verteilung der Kredite über Rating-Stufen als Prozentverteilung quantitativ angegeben werden. Risikopolitisch besonders problematisch sind Portfoliostrukturen, die eine ungünstige Verteilung des Kreditportfolios über die Rating-Stufen (also beispielsweise hohe bzw. steigende Anteile der „Sub Investment-, und/oder „gefährdeten Kredite“) mit einem nur mittleren oder sogar geringen Diversifikationsgrad kombinieren. Probleme entstehen zudem durch Rating-Migrationen. Umgekehrt sind hohe bzw. steigende Anteile von „Investment Grade“-Krediten kombiniert mit einem hohen oder zumindest mittleren Diversifikationsgrad kennzeichnend für eine hohe Portfolioqualität.

In einer *quantitativen* Risikoanalyse wird, hier anhand eines Beispiels, untersucht, wie sich eine unterschiedliche Anzahl von Kreditnehmern und Unterschiede in den Risikointerdependenzen bei gegebenem Kreditvolumen auf die Standardabweichung der Portfolioverluste auswirken. Die Ausfallwahrscheinlichkeit sei mit 10% für alle Kredite sehr hoch angesetzt. Derartige Kreditgeschäfte würden sich in der Praxis nur bei einem extrem

hohen Zins rentieren. Das Beispiel dient allerdings vor allem dazu, das zugrundeliegende Rechen-Prinzip aufzuzeigen. Das Gesamtvolumen zweier alternativer Kreditportfolios liegt bei jeweils 100 Millionen Geldeinheiten (GE).

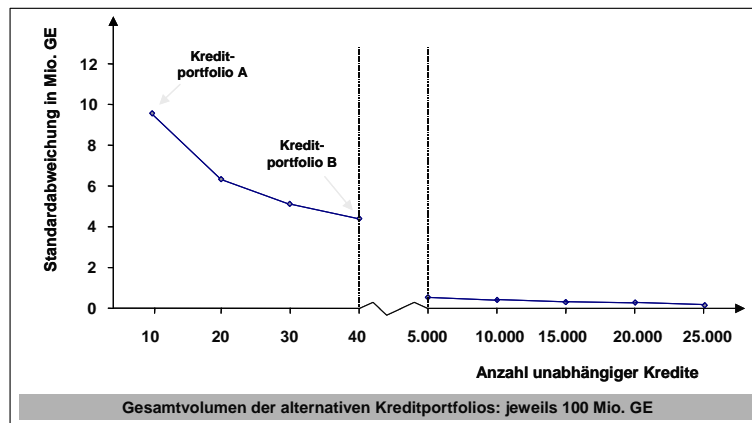


Abbildung 29: Standardabweichung der Portfolioverluste in Abhängigkeit von der Granularität

Zudem wird davon ausgegangen, daß die Kreditnehmer risikopolitisch unabhängig sind. Im Portfolio A summieren sich 10 Kredite á 10 Millionen GE zu 100 Millionen GE und im Portfolio B addieren sich 40 Kredite á 2,5 Millionen GE ebenfalls auf 100 Millionen GE. Da hier unabhängige Beziehungen vorliegen, ist der Erwartungswert der Portfolioverluste bei 10% in beiden Fällen mit 10 Millionen GE zu beziffern. Die Standardabweichung, als Maß für die Umrechnung in den Credit Value at Risk, ist abhängig von der Zahl der Kredite im Kreditportfolio. Wenn anstatt an 10 Kreditnehmer Kredite á 10 Millionen an 40 Kreditnehmer Kredite á 2,5 Millionen vergeben werden, halbiert sich die Standardabweichung der Portfolioverluste von 9,587 Millionen GE auf 4,743 Millionen GE. Aus der Graphik in Abbildung 29 läßt sich die generelle Aussage ableiten, daß die Standardabweichung der Portfolioverluste in Abhängigkeit der Granularität immer geringer wird.

Im Beispiel tendiert die Standardabweichung bei einer Anzahl von 25.000 Kreditnehmern, die jeweils z.B. Kontoüberziehungskredite in Höhe von 4.000 GE aufnehmen, bei gegebener Ausfallwahrscheinlichkeit von 10% gegen null.

Die Standardabweichung ist somit einer der wichtigsten Input-Faktoren für den unerwarteten Verlust aus dem Kreditportfolio. Der unerwartete Verlust ließe sich demnach bei einer entsprechend großen Granularität und unabhängigen Kreditnehmern praktisch auf null reduzieren. Im folgenden

wird dieses Ergebnis nochmals anhand einer Kombinationsrechnung verdeutlicht, die die Granularität der Kreditnehmer mit Risiko-Korrelationen verbindet. Ausgangspunkt sind die bekannten Kreditportfolios A und B.

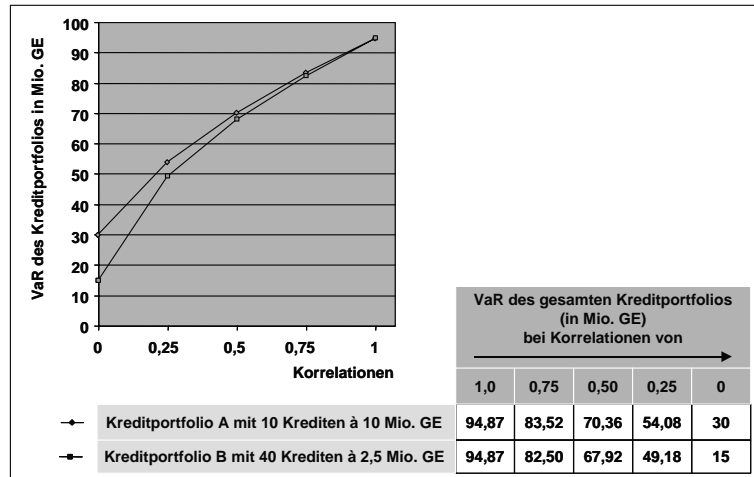


Abbildung 30: Value at Risk des Kreditportfolios  
in Abhängigkeit von den Korrelationen und der Granularität

Bei Risikounabhängigkeit, statistisch entspräche das einer Korrelation von null, kommt es zu einer Halbierung des unerwarteten Verlustes bei einer relativ geringen Verbesserung der Granularität. Bei Risikoverbund und dementsprechend positiver Korrelation sinkt der Vorteil der Granularität. Bei strikt positiver Korrelation, wenn also eine Insolvenz immer mit der Insolvenz aller anderen Kreditnehmer verbunden ist, kann auch Granularität keinen Beitrag mehr für die Verbesserung der Risikostruktur leisten.

Es kommt somit darauf an, die Granularität bei möglichst schwacher Korrelation zwischen den Kreditnehmern zu optimieren. Diese Rechnung gewährt somit einen Einblick in die Herangehensweise an vorhandene oder zu bildende Portfolios, um Kreditrisiken, die jenseits der Standard-Risikokosten bestehen, im Grenzfall sogar auf null zu senken.

### 3. Zukünftige Herausforderungen

Als aktuelle Herausforderung steht an, das BVR-Projekt „VR Control“ verbundweit als Konzept einer integrierten Gesamtsteuerung umzusetzen. Die Zeichen dafür stehen so günstig wie nie zuvor. Es gibt für den Genossenschaftssektor eigentlich keine Alternative. Ein Erfolg ist allerdings nur zu erzielen, wenn die angeschlossenen Banken mit diesem Risikomanagement-System auch tatsächlich arbeiten und in der Folge bessere Erträge vorzeigen können.

Zweitens ist der Aufbau einer adäquaten Datenbasis für das MIS zum „VR Control“ von zentraler Bedeutung. Diese Erfassung muß institutsspezifische Daten und Verbund-Daten in optimaler Weise verknüpfen.

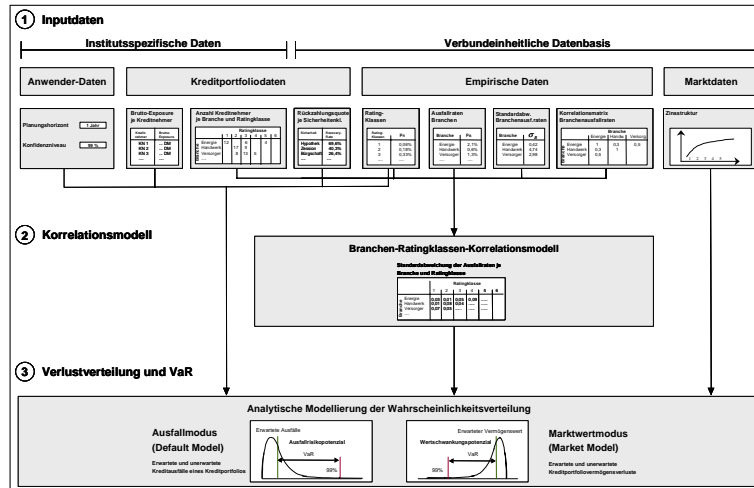


Abbildung 31: Datenmodell für das MIS „VR Control“

Anhand des Datenmodells in Abbildung 31 läßt sich dieser Aufbau und die Aufgabenverteilung verdeutlichen. Die einzelnen Institute erbringen Angaben über die Anwender und die individuellen Kreditportfoliodaten. Ergänzt werden diese durch Verbund-Daten, insbesondere durch empirische Daten zu Ausfallraten, Risikoklassen etc. Im Korrelationsmodell werden die einzelnen Risiken verknüpft. Aus diesen vorliegenden Verbund-Daten und Institutsdaten und den Marktdaten, ergeben sich die Value at Risk-Ziffern.

Im Ausfallmodus wird nach den Ausfallrisiken gefragt. Diese Verlustrisiken können durch die angesprochenen Portfolio-Maßnahmen gesteuert werden. Hinter dem zukünftig wichtiger werdenden Marktmodus verbirgt sich die Idee von Firmenanleihen. Das „VR Control“-Konzept kann das Kreditgeschäft sowohl stärker marktwertorientiert als auch im Sinne einer Nominalforderung in der Bilanz betrachten.

Drittens hat Basel II einen langen Katalog zu den aufsichtsrechtlichen Prinzipien zum Kreditrisiko-Management formuliert. Dieser Katalog ist in vier Teile gegliedert. Erstens soll ein angemessenes Umfeld dadurch aufgebaut werden, daß Vorstand und Aufsichtsrat in das Thema Kreditrisiko-Management entsprechend eingebunden werden.

Hier geht es z.B. um die Etablierung einer Kultur der Risikosteuerung auf oberster Ebene. Zweitens geht es um die Formulierung klar definierter geschäftspolitischer Grundsätze des Vorstandes in bezug auf die Regelung

der Kreditgewährung z.B. Volumengrenzen in Abhängigkeit des Ratings oder risikoadjustiertes Credit Pricing. Drittens wird der Aufbau und die Pflege effizienter Kreditprozesse gefordert, die einem unabhängigen Audit standhalten. Viertens sind adäquate Kreditrisiko-Kontrollen sicherzustellen. Sowohl die Software als auch die Hardware müssen anhand von Streßszenarien getestet werden, so daß ein Controlling des Controllings etabliert wird. Dies geschieht natürlich nicht allein auf Institutsebene, sondern auch auf der Verbundebene und muß durch einen Informationsrücklauf gestützt werden.

Letztlich sind die personellen Voraussetzungen für die Ortsbanken sicherzustellen, die für die Bankführung und -steuerung notwendig sind. Die Nähe zum Kunden bleibt von hoher Bedeutung und ist das „Asset“ der Genossenschaftsbanken. Gleichzeitig wird allerdings ein Genossenschaftsvorstand gefordert, der sich eben nicht nur um Kunden kümmert, sondern das Risikomanagement und -controlling als seine Aufgabe versteht, eine entsprechende Kultur aufbaut und die Systeme entsprechend versteht und einsetzt. Die Risikomodelle sind mathematisch und statistisch so kompliziert, daß Fähigkeiten verlangt werden, über die viele Praktiker nicht verfügen. Insgesamt muß sich eine Professionalisierung des Vorstandes, auch in kleineren Banken, abzeichnen. Zusammengefaßt ergibt sich ein enormer Schulungsbedarf auf allen Ebenen, der auch Teil der zukünftigen Personalpolitik sein muß und der unter Umständen auch die Kultur einer Genossenschaftsbank verändern wird. Eine Alternative zu diesem Weg gibt es nicht. Die Zukunft der Genossenschaftsbanken wird darin liegen, die Professionalisierung der fachlichen Banksteuerung so umzusetzen, wie es im BVR-Projekt „VR Control“ initiiert ist.



WERNER BÖHNKE

Vorsitzender des Vorstandes  
der Westdeutschen  
Genossenschafts-  
Zentralbank eG,  
Düsseldorf



DR. CARL ALBRECHT  
SCHADE

Mitglied des Vorstandes  
der Westdeutschen  
Genossenschafts-  
Zentralbank eG,  
Düsseldorf

---



# Welche Chancen birgt Basel II für den Mittelstand?\*

## 1. Einleitung

Basel II – allein dieser Begriff ruft Unbehagen, Unverständnis und Ablehnung hervor. Schreckensszenarien sagen eine Austrocknung kleiner und mittelständischer Unternehmen voraus, weil sich Bankkredite für diese Klientel prohibitiv verteuern würden; die wichtigste Kapitalquelle des Mittelstands würde mit einem Schlag versiegen und ganze Wirtschaftszweige seien gefährdet.

Die *Eigenkapitaladäquanrichtlinie des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht* – so die korrekte Bezeichnung von Basel II – verlangt ein Rating von den Kreditkunden. Es wird befürchtet, dass dies den deutschen Mittelstand – im Gegensatz zu anderen Kundengruppen – deutlich benachteilige. Agenturen und Beratungen drängen auf den Markt, tragen aber insgesamt wenig dazu bei, den Mittelstand mit dem zu versorgen, was er angesichts der sich nun mal ändernden Vorschriften für Banken bei der Kreditvergabe am meisten braucht: Informationen. Die Banken und ihre Verbände müssen sich der Aufgabe stellen, ihre Kunden rechtzeitig mit Informationen zu versorgen, denn dies liegt in ihrem eigenen Interesse.

Es stellt sich die Frage, welche Chancen Basel II für den Mittelstand birgt? Wo so viel von Risiko die Rede ist, da muß es auch Chancen geben. Diese Binsenweisheit lässt sich auch auf die angespannte Gemengelage um Basel II und den deutschen Mittelstand übertragen.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausführungen liegt nicht auf Details, wie z.B. dem Für und Wider verschiedener Ratingmethoden, den Erfahrungen in unserem Haus mit der Datenerhebung, der statistischen Auswertung oder der Diskussion, wie aussagekräftig die "Powerstat" als Gütesiegel eines Ratingverfahrens sein kann. Hochkarätige Experten der WGZ-Bank arbeiten mit Hochdruck an diesen Fragen, die keinesfalls unterschätzt werden dürfen.

Der Schwerpunkt meiner Ausführungen liegt vielmehr auf geschäftspolitischen Fragen, die um so stärker an Bedeutung gewinnen, je näher die Veröffentlichung der endgültigen Eigenkapitalrichtlinien durch den Basler Ausschuss rücken.

---

\* Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 14. Mai 2001 in Münster (Dr. Carl Albrecht Schade) und am 10. September 2001 in Hannover (Werner Böhnke). Unser Dank gilt Dipl.-Volkswirt Michael Hammerschmidt, Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen, der aus dem Tonbandmitschnitt und dem Manuskript des Vortrages eine Textfassung erstellte.

## 2. WGZ-Bank: Genossenschaftliche Zentralbank und Geschäftsbank

Die WGZ-Bank ist eine von drei genossenschaftlichen Zentralbanken. In der Gruppe stellt sie eine Bilanzsumme von 101,3 Mrd. DM dar. Gemeinsam mit ihren 326 Mitgliedsbanken, den Volksbanken, Raiffeisenbanken und Spar- und Darlehnskassen in Nordrhein-Westfalen und im nördlichen Rheinland-Pfalz bringt sie es auf eine Bilanzsumme von 228,5 Mrd. DM. Damit entfällt etwa ein Viertel des Bilanzvolumens der deutschen Kreditgenossenschaften auf die rheinisch-westfälischen Mitgliedsbanken.

Die WGZ-Bank erbringt ihre Dienstleistungen nicht ausschließlich für ihre wichtigste Kundengruppe, die Mitgliedsbanken, sondern subsidiär auch direkt für Firmenkunden. Die Anbieterfunktion der WGZ-Bank als Geschäftsbank geht dabei Hand in Hand mit ihrer Zentralbankfunktion, deren Förderauftrag im Genossenschaftsgesetz und in der Satzung verankert ist.

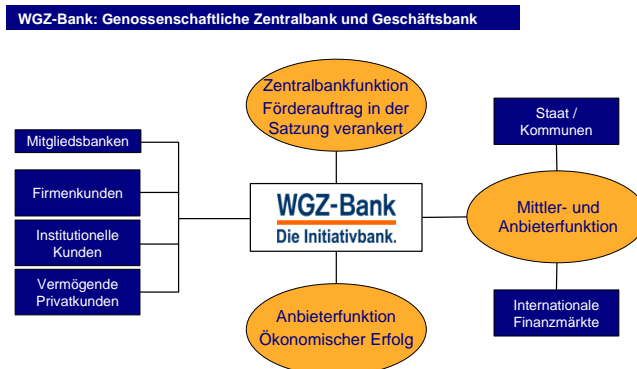


Abbildung 32

Die WGZ-Bank springt als Geschäftsbank immer dann ein, wenn die Mitgliedsbanken volumenmäßig an ihre Grenzen stoßen. Infolgedessen zählen weniger kleine Unternehmen, wie z.B. Handwerksbetriebe, zu ihren Kunden, sondern eher der gehobene Mittelstand mit all seinen Facetten. Die WGZ-Bank hat ein umfassendes Leistungsangebot für Firmenkunden. Das Spektrum reicht von klassischen Unternehmensfinanzierungen über die Bereitstellung von Beteiligungs- und Venture-Capital, Dienstleistungen rund um den Zahlungsverkehr bis hin zu Handelsgeschäften. Nach den Mitgliedsbanken stellen traditionell gerade die mittelständischen Firmenkunden die wichtigste Kundengruppe dar.

### 3. Aktuelle Situation im Kreditgeschäft mit dem Mittelstand

Die Situation im Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden soll im Folgenden charakterisiert werden. Es stellt sich zunächst die Frage, welche Unternehmensgrößen relevant sind, wenn vom Mittelstand die Rede ist (wobei die Größenordnungen aus der Legaldefinition des § 267 HGB bewusst außer Acht gelassen wird). 83,3 % einer Stichprobe mittelständischer Unternehmen hatten 1999 einen Jahresumsatz, der unter 5 Mio. DM lag, 90,6 % liegen unter 10 Mio. DM.

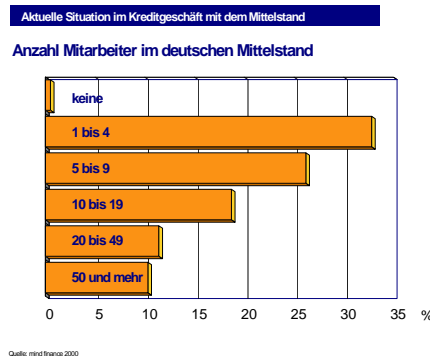
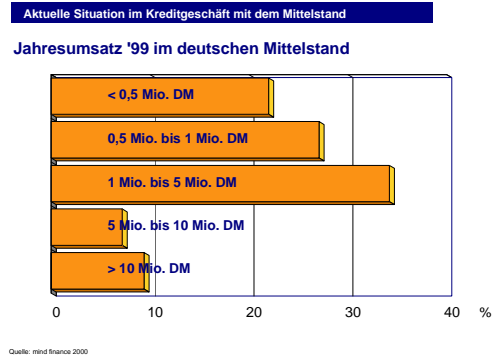


Abbildung 33

89,7 % der Unternehmen haben dabei weniger als 50 Mitarbeiter. Das Gros der Firmenkunden in Deutschland, das unter dem Sammelbegriff „Mittelstand“ zusammengefasst wird, besteht aus vergleichsweise kleinen Unternehmen. Auf dieses Merkmal wird später noch einmal von Interesse sein.

Basel II hat internationale Gültigkeit. Es ist Aufgabe der jeweiligen Landesregierungen, für die Umsetzung der Eigenkapitalrichtlinie in nationales

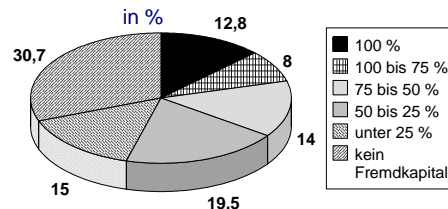
Recht Sorge zu tragen. Zwangsläufig kann eine internationale Richtlinie nicht alle möglichen nationalen Besonderheiten umfassend berücksichtigen. Auf einen wichtigen Aspekt der Finanzierung des Mittelstands in Deutschland ist dennoch hinzuweisen.

Vergleich zu „angelsächsischen“ Unternehmen hat der deutsche Mittelstand eine deutlich niedrigere Eigenkapitalquote von 20 % gegenüber 40 %. Daran ist zu erkennen, dass mittelständische Unternehmen in Deutschland in hohem Maße auf Fremdfinanzierung angewiesen sind. Der Kehrwert der Eigenkapitalquote, der Verschuldungsgrad, impliziert darüber hinaus, dass das Ausfallrisiko für Fremdkapitalgeber in Deutschland größer ist als in Großbritannien und den USA – im Durchschnitt wohlgernekt. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen sind jedoch groß. Es muß ohnehin davor gewarnt werden, im Zusammenhang von Basel II von *dem* deutschen Mittelstand zu sprechen; dafür ist diese Gruppe zu heterogen. Dies verdeutlicht auch das folgende Schaubild.

Es zeigt, dass rund ein Drittel der mittelständischen Unternehmen mehr als die Hälfte des Fremdkapitals von Banken bezieht. Andererseits sind immerhin 30,7 % der Unternehmen überhaupt nicht auf Fremdkapital angewiesen. Auch andere Untersuchungen haben gezeigt, dass der klassische Firmenkredit die Finanzierung mittelständischer Unternehmen dominiert; nur noch übertroffen – wenig verwunderlich – vom Gesellschafterdarlehen.

#### Aktuelle Situation im Kreditgeschäft mit dem Mittelstand

#### Fremdfinanzierung des Mittelstands durch Banken



ca. ein Drittel der mittelständischen Unternehmen bezieht mehr als die Hälfte seines Fremdkapitals von Banken

Quelle: mind finance 2000

Abbildung 34

Viele der kreditnehmenden Unternehmen bauen auf gewachsene, langjährige Beziehungen zu ihren Banken; Bankloyalität spielt immer noch eine Rolle, Tendenz jedoch abnehmend. Insgesamt hat die nun hier bereits mehrfach zitierte Studie auch heraus gefunden, dass die meisten Unternehmen zu ihrer Hausbank ein gutes bis sehr gutes Verhältnis unterhalten – angesichts des häufig zitierten angeblich schlechten Images von Banken,

die in dieser Hinsicht vermeintlich nur noch von den Versicherungen getroffen werden, ein wohlthuendes Ergebnis.

Ein Teil der befragten Mittelständler (7,8 % = 86.000 Befragte) gaben an, dass sich ihr Verhältnis zu ihrer Hausbank verschlechtert habe. Dieses für sich genommene Ergebnis ist nicht unbedingt besorgniserregend; die für eine schlechtere Beziehung genannten Gründe lassen jedoch aufhorchen.

**Aktuelle Situation im Kreditgeschäft mit dem Mittelstand**

**Gründe für Probleme in der Bankbeziehung (u.a.):**

- **Strengere Beurteilung der Geschäftssituation (51,3 %)**
- **Strengere Beachtung der Beurteilung des Kreditrahmens (42,5 %)**
- **Verteuerung der Kredite (32,5 %)**
- **Strengere Beachtung der Bedienung der Kredite (15 %)**

Quelle: mind finance 2000

Abbildung 35

Neben der Verteuerung der Kredite wird den Banken ihre Strenge verübelt. Diese Kritik gewinnt angesichts des in der Basler Eigenkapitalrichtlinie geforderten Ratings eine neue "Qualität". Denn die vermeintliche Strenge der Banken wird zwangsläufig zunehmen, da eine weitaus umfassendere Pflicht zur Offenlegung von Finanz- und strategischen Informationen notwendig wird. Ich möchte es noch einmal betonen, im Vorfeld der geplanten Umsetzung der Basler Eigenkapitalrichtlinie in nationales Recht haben die Banken und ihre Verbände in puncto Kommunikation noch eine große Aufgabe vor sich.

An dieser Stelle soll ein Problem aufgegriffen werden, auf das auch Prof. Schierenbeck bereits hingewiesen hat: das Problem der *'adversen Selektion'*.

Die Situation stellt sich folgendermaßen dar: Ein Teil der Banken führt ein risikoadjustiertes Pricing ein, das Kunden mit guter Bonität, also geringer Ausfallwahrscheinlichkeit, günstigere Kreditkonditionen bietet, als dies bei einer undifferenzierten Konditionengestaltung der Fall ist. Kunden mit eher unterdurchschnittlicher Bonität müssen hingegen einen deutlich höheren Risikoaufschlag bezahlen; ihre Kreditkonditionen steigen über den bisherigen "Durchschnittspreis" einer Bank.

Die Folge: Gute Kunden suchen das Geschäft mit solchen Banken, schlechte Kunden hingegen das Weite bzw. Banken, die über kein differenziertes risikoadjustiertes Pricing verfügen.

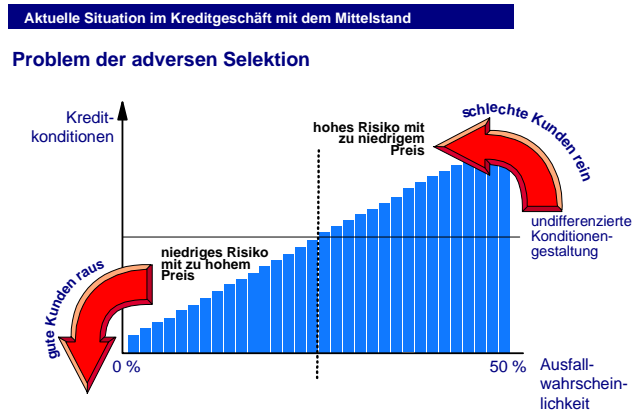


Abbildung 36

Einige Banken holen sich derzeit Risiken in ihr Portfolio, die sie infolge unzureichender oder gar fehlender Steuerungsinstrumente noch gar nicht erkennen. Und darunter sind – so ungern ich das sagen muss – auch Genossenschaftsbanken. Die Problematik der *adversen Selektion* wird meines Erachtens immer noch unterschätzt. Zusammengefasst kann die derzeitige Situation des Kreditgeschäfts mit dem Mittelstand folgendermaßen beschrieben werden:

- Es finden immer noch in vielen Banken Quersubventionierungen zwischen den verschiedenen Bonitätsabstufungen statt. Fehlende Unterschiede in den Eigenkapital-Unterlegungspflichten machen dies rein rechtlich gesehen ja auch nicht notwendig. Wie gezeigt führt dies jedoch zu adverser Selektion, die sich – so meine Prognose – noch verschärfen wird.
- Der Wettbewerb um Kunden guter Bonität wird zugleich zunehmen, da immer mehr Banken ein risikoadjustiertes Pricing einführen und damit verbunden eine „Bereinigung“ ihres Kreditportfolios vornehmen.
- In vielen Banken mangelt es derzeit noch an geeigneten Instrumenten zur Steuerung ihrer Kreditportfolios. Eingesetzte Ratingverfahren sind oft nicht hinreichend statistisch validiert und haben daher eine nur niedrige Trennschärfe bzw. Prognosequalität. Auch als Folge derart mangelhafter Verfahren werden Standardrisikokosten nicht exakt kalkuliert, risikoadjustiertes Pricing findet nicht

statt. Darüber hinaus fehlen häufig sensitive Modelle, die eine risikoadäquate Portfoliosteuerung erst ermöglichen.

- In vielen Banken sind die Kreditprozesse „verkrustet“; vieles wird gehandhabt, wie man es immer schon getan hat. Das hat zur Folge, dass die Sachbearbeitung nicht optimal standardisiert worden ist. Viele Entscheidungen hängen dabei von subjektiven Kriterien ab, die unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedlich bewerten.
- Die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements gerade auch im Kreditgeschäft hat – natürlich auch in Reaktion auf den ersten Entwurf der Basler Eigenkapitalrichtlinie – zu einer gestiegenen Nachfrage nach Spezialisten geführt. Es ist festzustellen, dass für die suchenden Banken der Arbeitsmarkt eng geworden ist.

Wie alle anderen Geschäftsfelder auch, ist der Kreditbereich natürlich einem bankinternen Wettbewerb um knappes Eigenkapital und um andere knappe Ressourcen (u.a. Mitarbeiter) ausgesetzt. Eine Verschlechterung der Risikosituation führt zu höheren Wertberichtigungen und damit zu einer im Vergleich der Geschäftsfelder geringeren Rentabilität. Es besteht daher die Möglichkeit, dass einzelne Banken sich in Zukunft zumindest teilweise aus dem Firmenkundengeschäft zurückziehen. Bisher ist davon allerdings nichts zu spüren.

Hohe Einzelwertberichtigungen sind in manchen Banken auch die Folge unzureichender Transparenz der kreditnehmenden Unternehmen. Kredite werden – zum Teil mit hohen Blankoanteilen – an Unternehmen heraus gegeben, die „man ja schon lange kennt“, ohne dass diese Einschätzung auf fundierten und aktuellen Informationen beruht.

Diese zusammenfassende Charakterisierung, die zugegebenermaßen in Teilen vielleicht etwas zu pessimistisch ist, erlaubt dennoch bereits eine Schlussfolgerung:

Viele Banken müssen dankbar sein für Basel II ! Denn die neue Eigenkapitalrichtlinie zwingt sie, ein adäquates Risikocontrolling und -management zu implementieren – möglicherweise gerade noch rechtzeitig. Und die damit verbundenen Anforderungen sind hoch. Vereinfacht gesprochen zwingt der Gesetzgeber die Banken zu ihrem Glück, nämlich betriebswirtschaftlich Sinnvolles zu tun – auch wenn einige Anforderungen des Basler Papiers nicht schlüssig oder noch offen sind. Insofern kann man Basel II durchaus auch als Initialzündung für ein risikoadjustiertes Pricing bezeichnen.

#### **4. Mittelstand und Kapitalmarkt**

Eine vielfach geäußerte Prognose lautet, dass eine Verteuerung der Bankkredite dazu führen werde, dass sich auch mittelständische Unternehmen

verstärkt mit Emissionen von Anleihen direkt an den Kapitalmarkt begeben werden. An dieser Stelle kann auf die zuvor dargestellten Größenverhältnisse des deutschen Mittelstandes verwiesen werden.

Führt man sich gleichzeitig vor Augen, dass mit einem Gang an den Kapitalmarkt erhebliche Pflichten zur Offenlegung von Informationen verbunden sind (und entsprechende Kosten verursachen) und dass die Begebung einer Anleihe erst ab einem Volumen von mindestens 100 Mio. € in Frage kommt, so zeigt sich, dass für den Mittelstand in Deutschland der direkte Zugang zum Kapitalmarkt verschlossen ist, zumindest für den überwiegenden Teil.

Erst 3 % der mittelständischen Unternehmen in Deutschland – so das Ergebnis einer aktuellen Studie der Universität Witten-Herdecke – haben überhaupt bisher Anleihen begeben; genauso wenige sind gar erst an der Börse notiert. Mittlerweile ziehen zwar immerhin 19 % der befragten Unternehmen einen Börsengang in Erwägung und 14 % denken über die Platzierung einer Anleihe zumindest nach. Eine Trendwende des deutschen Mittelstands hin zum Kapitalmarkt ist aber nicht absehbar und derzeit auch kaum vorstellbar.

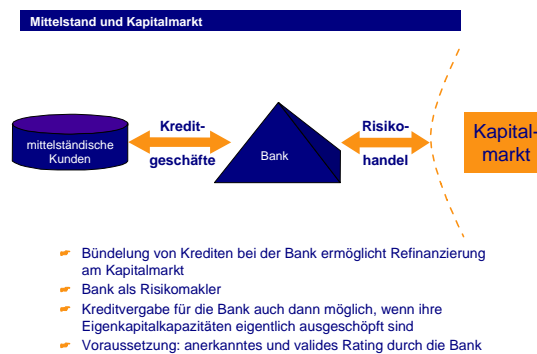


Abbildung 37

Eine andere Möglichkeit, den Kapitalmarkt für das Firmenkundengeschäft zu erschließen, besteht im Handel mit Kreditrisiken durch die kreditgebenden Banken. Auf diese Weise kann sich indirekt auch dem Mittelstand der Kapitalmarkt eröffnen.

Kreditgeschäft – am Kapitalmarkt zu handeln. Banken können auf diese Weise als Risikomakler in Erscheinung treten.

Banken sind in der Lage, Kreditrisiken zu bündeln und – losgelöst vom eigentlichen Dadurch könnten sie auch dann noch Kredite vergeben, wenn ihre eigene Kapazität aufgrund der Eigenkapitalanforderungen bereits erschöpft ist. Unbedingte Voraussetzung für einen derartigen Handel mit Risiken am Kapitalmarkt ist es dabei, dass die

Risiken nach einem validen und marktweit anerkannten Ratingverfahren ermittelt wurden, um auf diese Weise Vergleichbarkeit und damit Handelbarkeit herzustellen.

Diese „Zukunftsmusik“ zeigt in Ansätzen bereits einige Chancen, die sich mit dem geforderten Rating sowohl für Banken als auch für Firmenkunden verbinden.

### **5. WGZ-Bank, genossenschaftlicher FinanzVerbund und Basel II**

Die WGZ-Bank arbeitet seit dem vergangenen Jahr intensiv an einer Verfeinerung der bisherigen Ratingmethodik, die bei der Erfassung der relevanten Daten individuellen Gegebenheiten des Kreditnehmers eher gerecht werden kann als bisher.

In diesem Zusammenhang – nämlich beim Stichwort individuelle Gegebenheit – kann auf ein grundsätzliches „Ratingproblem“ hingewiesen werden: Auf die Kommunizierbarkeit der Ausfallwahrscheinlichkeiten. Wurde ein Kredit einer Ratingklasse mit einer Ausfallwahrscheinlichkeit von 0,01 % zugeordnet, so heißt das natürlich nicht, dass der Kredit zu 0,01 % ausfällt. Wenn er ausfällt, dann in der Regel zu einem erheblich höheren Prozentsatz.

Diese eigentlich banale Unterscheidung zwischen Ausfallwahrscheinlichkeit (PD – Probability of Default) und Verlusthöhe bei Ausfall (LGD – Loss given Default) ist in ihrer Bedeutung in der Kommunikation nicht zu unterschätzen. Denn immer wieder werden Ratingverfahren im Falle einzelner Ausfälle mit dem Vorwurf konfrontiert, das Rating sei falsch gewesen. Man muß sich daher immer vor Augen halten, dass ein Rating immer nur eine Gruppe oder Klasse definiert, die stets vom Einzelfall zu unterscheiden ist.

Die drei genossenschaftlichen Zentralbanken, DG Bank, GZ-Bank und WGZ-Bank, haben einen Datenpool gebildet und mit ihrem gebündelten Know-how in reibungsloser Kooperation ein gemeinsames Ratingverfahren für Firmenkunden bei den Zentralbanken entwickelt. Dabei handelt es sich um ein rein statistisches System, in das Bilanzdaten, qualitative Faktoren und – dies ist noch in Planung – auch Kontoführungsdaten eingehen werden. Es ist bewußt kein Expertensystem neu entwickelt worden, da von einer stärkeren Vorhersagegenauigkeit eines statistischen Systems auszugehen ist. Das Modell besteht aus je rund einem Dutzend quantitativer und qualitativer Faktoren.

Dazu läßt sich ein interessantes Detail einstreuen: Es wurde festgestellt, dass ein Zusammenhang zwischen Branchenzugehörigkeit und Ausfallwahrscheinlichkeit nicht erkennbar ist. Dies gilt in jedem Fall für die übliche Branchenklassifizierung. Diese Erkenntnis hat sich auch bei anderen

Banken eingestellt. Die vielfach geäußerte Sorge, allein die Zugehörigkeit eines Kreditnehmers zu einer rückläufigen Branche (z.B. zum Baugewerbe) führe zu einem so genannten *Branchenmalus* und damit automatisch zu einem höheren Risikoaufschlag, ist daher unbegründet. Die Streuung der Bonität innerhalb der gängigen Branchen ist zu groß, als dass ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Branche und Bonität erkennbar wäre, der einen Zusatznutzen zu anderen Variablen liefern könnte.

Nach letzten Informationen erreicht das Modell der WGZ-Bank eine „Powerstat“ (Trennschärfe) von 75 %. Diesem Gütekriterium ist jedoch ein wenig zu misstrauen, misst es doch, wie gut ein Modell zwischen Gut- und Schlechtfällen unterscheidet. Über die Qualität einer darüber hinaus gehenden Klassifizierung sagt es hingegen nichts aus. Die WGZ-Bank verwendet daher die so genannte „Loglikelihood“ als Gütekriterium. Sie bezeichnet allgemein die Wahrscheinlichkeit, dass die Daten durch das Modell gut erklärt werden.

Sowohl die „Loglikelihood“ als auch die „Powerstat“ machen in der Entwicklungsphase darüber hinaus nur eine Aussage über die Trainingsgruppe. Wichtiger ist hingegen die Qualität des Modells, wenn es für eine neue, unabhängige Stichprobe eingesetzt wird. Aus diesem Grunde wenden unsere Experten das Modell der genossenschaftlichen Zentralbanken mit vielversprechenden Ergebnissen auch auf eine Testgruppe an.

Dies soll an einem Beispiel erklärt werden. Ein neuronales Netz (letztlich auch ein statistisches Modell) des US-amerikanischen Militärs sollte anhand von Satellitenaufnahmen erkennen „lernen“, ob sich in einem Waldgebiet zivile oder Militärfahrzeuge befinden. Jeden Tag wurden morgens zivile Fahrzeuge in das betreffende Gebiet gefahren und nachmittags Fahrzeuge der Army, die dann jeweils von einem Satelliten fotografiert wurden. Nach relativ kurzer Zeit konnte das neuronale Netz anhand der Satellitenfotos zwischen den zivilen und den militärischen Fahrzeugen unterscheiden. Die Euphorie war entsprechend groß. Erst als bei einem Test das Netz völlig versagte, fand man heraus, warum es ursprünglich so zuverlässig war: Das neuronale Netz hatte gelernt, dass es sich immer dann um Zivildfahrzeuge handelt, wenn der Schatten auf der westlichen Seite liegt, und um Militärfahrzeuge, wenn der Schatten im Osten steht.

Für den gesamten genossenschaftlichen FinanzVerbund ist das Projekt *VR-Control* ins Leben gerufen worden. Ziel des Projektes ist es, auf Basis einer vermögenswertorientierten Barwertsystematik den Primärbanken ein für alle Bankbücher einheitliches Mess- und Steuerungsverfahren zur Verfügung zu stellen.

Noch in diesem Jahr werden die Fachkonzepte und Leitlinien für die Umsetzung verabschiedet. Darüber hinaus werden bereits entsprechende

EDV-Prototypen erstellt. Im Anschluss daran wird ein bundesweites Umsetzungsprojekt gestartet.

In der zeitlichen Abfolge wird *VR-Control* zuerst über die Mindeststandards für das Kreditgeschäft (verbundeinheitliche Grundsätze für das Kreditgeschäft), über die Weiterentwicklung des bereits existierenden Verfahrens zum BVR-II-Rating und die DB-III-Rechnung eine Einzelgeschäftssteuerung entwickeln und dann über die Marktpreis- und Adressrisikosteuerung bis hin zur integrierten Gesamtbanksteuerung dem FinanzVerbund eine einheitliche Portfoliosteuerung zur Verfügung stellen.

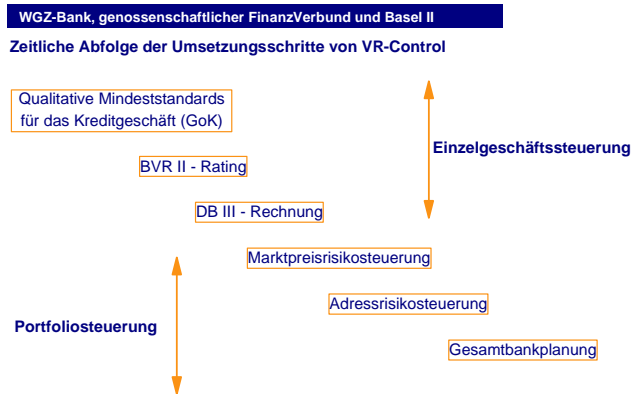


Abbildung 38

Im Kontext der bisherigen Ausführungen ist die Weiterentwicklung des BVR-Ratings interessant. Dazu kurz die folgenden Anmerkungen:

- Das derzeitige BVR-Rating verfügt grundsätzlich über richtige Parameter. Es wird überprüft und weiterentwickelt.
- Das BVR-II-Rating soll eine Powerstat von über 70 % erreichen, da dieser Wert einen international anerkannten Standard darstellt (ungeachtet meiner zuvor genannten Einschränkungen).
- Es wird kein von Grund auf neues Ratingsystem geben. Dadurch wird der Einarbeitungsaufwand reduziert, und es wird vermieden, sämtliche Alt-Fälle neu aufarbeiten zu müssen.
- Künftig wird das gesamte Kreditgeschäft erfasst, d.h. auch das Privatkundengeschäft.
- Im Rahmen des Projekts wird ein verbundweit einheitliches Rating geschaffen. Ziel ist hierbei u.a. die einmalige aufsichtsrechtliche Prüfung und damit auch die Senkung des Aufwands für die Kreditgenossenschaften.

- Eine verbundeneinheitliche Ratingsystematik ermöglicht des Weiteren den Risikotransfer im Adressenrisikobereich; also einen verbundinternen Risikohandel, wie es oben schematisch für den Kapitalmarkt dargestellt wurde.

## **6. Konsequenzen und Handlungsempfehlungen**

Im Folgenden soll auf die wichtigsten Aspekte für den Mittelstand, aber auch für die Banken eingegangen werden, die sich aus der Basler Eigenkapitalrichtlinie ergeben.

### **6.1. Konsequenzen für den Mittelstand**

Von einer allgemeinen Verteuerung der Kredite für den Mittelstand zu reden, erscheint zu pauschal und damit unseriös. Hier werden zu sehr Äpfel mit Birnen verglichen, als dass man eine allgemeingültige Aussage treffen könnte. Die Konditionen werden sich jedoch erheblich stärker als bisher zwischen den einzelnen Kreditnehmern unterscheiden; diese Konsequenz dürfte mittlerweile jedem klar sein.

Diese Unterscheidung hängt aber noch – außer natürlich von der Risikoklassifizierung durch ein Ratingverfahren – von der vom Basler Ausschuss noch nicht abschließend festgelegten Risikogewichtung ab. Im derzeitigen Entwurf der Eigenkapitalrichtlinie ist zwar eine Formel für die Gewichtung enthalten. Die folgende Grafik zeigt eine progressiv ansteigende Kurve, die zeigt, dass die Kredite mit einer höheren Ausfallwahrscheinlichkeit überproportional gewichtet werden.

Diese Gewichtung ist nicht nur für meinen Geschmack etwas zu streng. Führt man sich dabei vor Augen, dass allein aufgrund der Größenverhältnisse einzelne Kredite an ein kleines oder mittelständisches Unternehmen eine tendenziell höhere Ausfallwahrscheinlichkeit haben als Kredite an einen weltweit agierenden Konzern, so ist in diesem Zusammenhang eine leichte Benachteiligung mittelständischer Unternehmen gegenüber Großunternehmen zumindest nicht auszuschließen.

Ein anerkanntes und valides Ratingsystem birgt nichtsdestotrotz große Chancen für Firmenkunden und gerade auch für mittelständische Unternehmen. Bei diesen Unternehmen handelt es sich zu einem großen Teil um Eigentümerunternehmen, die oftmals von erfahrenen Persönlichkeiten geführt werden, denen es zum Teil aber auch an systematischen Steuerungsinstrumenten fehlt.

Für diese Kunden stellt ein Rating eine echte Dienstleistung dar: Zum Einen ist ein gutes Ratingergebnis nicht nur Grundlage für gute Konditionen bei der Bank, sondern auch als Gütesiegel beispielsweise für Lieferantenkredite oder für die Generierung von Eigenkapital zu sehen. Zum Anderen zeigt ein transparentes Ratingverfahren dem Kreditnehmer die Faktoren

auf, an denen seine Bonität hängt. D.h. das Verfahren ist eine Grundlage für die Unternehmenssteuerung, da es dem Unternehmer Ansatzpunkte zur Verbesserung seines Standings bei den Kapitalgebern aufzeigt. Dadurch ist ein Rating auch als Ansatzpunkt für weitere Dienstleistungen zu sehen, beispielsweise bei Nachfolge-Regelungen, bei Restrukturierungen oder ähnlichen beratungsintensiven Vorhaben.

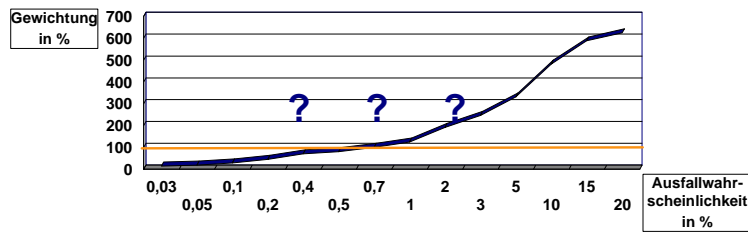


Abbildung 39

Grundsätzlich nimmt Basel II den Banken nicht die Möglichkeit der Preisgestaltung. Gesetzlich verankerte Kostenpreise, die Marktpreisen im Hinblick auf die Allokationsfunktion unterlegen sind, wird es nicht geben. So sind z.B. Cross-Selling-Potenziale auch weiterhin ein Grund, einem Kreditnehmer bei den Konditionen im Hinblick auf Anschlussgeschäfte entgegen zu kommen. Im derzeitigen Entwurf ist vorgesehen, dass für ein derartiges Abweichen von einem ermittelten Ratingergebnis Ausnahmeregelungen getroffen und dokumentiert sein müssen, ohne dass jedoch ein Detaillierungsgrad vorgeschrieben ist, was sicherlich auch nicht sinnvoll wäre.

Gerade für den Mittelstand ist im Übrigen die Zulassung bankinterner Ratings ein nicht zu unterschätzender Vorteil, da Banken aufgrund der Verfügbarkeit umfassender Daten erheblich einfacher und damit günstiger als Ratingagenturen die notwendigen Daten erheben und auswerten können. Diese Zulassung war im Übrigen im ersten Entwurf der Basler Eigenkapitalrichtlinie nicht vorgesehen. Dass sie dennoch vorgenommen worden ist, kann sich die deutsche Verhandlungsdelegation auf ihre Fahnen schreiben.

Einige kritische Details, die gerade den deutschen Mittelstand belasten könnten, sind allerdings noch in der Schwebe: Abgesehen von den bereits erwähnten Risikogewichten handelt es sich hier insbesondere um die bisher schlechtere Bewertung längerer Laufzeiten und die teilweise noch fehlende Anrechnung von Sicherheiten, z.B. von Forderungsübergewinnungen im Basisansatz oder die noch völlig unklare Eignung des verwendeten Modell zur Berücksichtigung der Granularität.

## **6.2. Konsequenzen für Banken**

Basel II hat dazu geführt, dass „State-of-the-Art-Methoden“ der Mustererkennung nun auch bei Banken eingeführt werden. Problematisch ist hier jedoch immer noch die Qualität der Daten. So ist anders als z.B. bei der Gesichtserkennung das so genannten „Hintergrundrauschen“ deutlich stärker, so dass eine völlige Exaktheit der Prognose nicht möglich ist. (Das ist im Übrigen auch gut so, denn unterschiedliche Einschätzungen bzw. Erwartungen für die Zukunft sind ein wesentlicher Antrieb einer Volkswirtschaft. Denken Sie in diesem Zusammenhang an den Handel mit Aktien oder Derivaten).

Diese modernen Verfahren können die Grundlage bilden für eine umfassende systematische Datenhaltung bis hin zum Data-Warehouse oder Data-Mining, so dass hier auch starke Impulse für ein aktives und individuelles Marketing gegeben werden.

Basel II hilft den Banken dabei, ihre Kreditprozesse zu entschlacken. Ein Ratingverfahren ist bei aller Komplexität immer auch eine hilfreiche Standardisierung. Die Mitarbeiter in der Kreditabteilung bekommen so erheblich mehr Freiraum, sich auf komplexe und problembehaftete Fälle zu konzentrieren, die es natürlich auch weiterhin geben wird.

Weiterhin bietet die oben genannte „Zukunftsmusik“ des Handels mit Kreditrisiken mittelständischer Unternehmen neue Möglichkeiten einer aktiven Steuerung des Kreditportfolios.

### **6.2.1. Handlungsempfehlungen für den Mittelstand**

Die wichtigste Voraussetzung für ein Rating ist Transparenz. Die kreditgebenden Banken sind in Zukunft stärker als bisher angehalten, ihre Firmenkunden unter die Lupe zu nehmen. Gerade bei über längere Zeiträume gewachsenen Kundenbeziehungen wird dies nicht ganz unproblematisch sein. Man kennt sich schließlich schon seit Jahren. Die Kunden werden sich dennoch künftig in die Karten schauen lassen müssen, wenn sie an einem guten Ratingergebnis interessiert sind. Viele Kunden werden dazu nur äußerst ungern bzw. gar nicht bereit sein. Denn sie werden sich mit so manchen, möglicherweise heiklen Fragen konfrontiert sehen – mit Fragen, die wahrscheinlich bis dahin nicht einmal intern gestellt wurden.

Hier zeigt sich wiederum die bereits erwähnte Notwendigkeit eines sorgfältigen Kommunikationsprozesses, den die Banken so früh wie möglich ihren Kunden gegenüber initiieren müssen. In diesem Zusammenhang ist an die oben erwähnten Gründe für die Verschlechterung in der Bankbeziehung zu denken. Der Nutzen für den Firmenkunden ist bei der Kommunikation in den Vordergrund zu stellen, so dass die regelmäßigen Kreditgespräche nicht als Schikane, sondern als Chance begriffen werden.

Dabei ist es wichtig, dass der Kunde sich künftig nicht mit einer kaum überschaubaren Anzahl von Fragen konfrontiert sieht, aus deren Antworten die Bank auf eine für den Kunden geheimnisvolle Weise eine Ratingeinstufung vollzieht und verkündet, quasi ex cathedra. Transparenz beruht hier vielmehr auf Gegenseitigkeit. Die Bank sollte ihrem Kunden schon exakt darlegen, welche Kriterien und Gründe für ein Rating ausschlaggebend sind. Andernfalls muss sich der Kunde vorkommen, als nähme er an einem Wettbewerb teil, bei dem er nicht weiss, ob er hoch springen oder schnell laufen soll.

Im Grunde ist Rating ohnehin nichts wirklich Neues. Banken haben immer schon „geratet“. Das Neue an Basel II ist, dass die Ratingverfahren systematisiert werden und ihre Aussage- und Prognosequalität unter Beweis stellen müssen. Diese viel stärkere Objektivität in der Bewertung als Vorteil und Chance für Kreditkunden darzustellen, kann im Übrigen so falsch nicht sein.

Gerade mittelständischen Kunden kann darüber hinaus nur empfohlen werden, Rating als ein Frühwarnsystem anzuerkennen. Ein schlechtes Ratingergebnis signalisiert ein höheres Risiko. Die genauen Gründe hierfür müssen den Unternehmer interessieren. Und da die Banken ihre langjährige Erfahrung im Kreditgeschäft nun sozusagen in ein statistisches System gießen, das die Einflussfaktoren des Ausfallrisikos mit hoher Aussagekraft identifiziert, helfen sie den Unternehmen dabei, Schwachstellen frühzeitig zu analysieren. Auch dies ist eine Dienstleistung.

Eine weitere Empfehlung an die kleinen und mittelständischen Unternehmen ist, sich frühzeitig mit dem Thema Rating auseinanderzusetzen und dies durchaus auch als Aufbruch zu betrachten. Basel II gibt Unternehmern und Managern auch eine „Keule“ in die Hand, die ihnen wertvolle Hilfestellung dabei leistet, notwendige Veränderungen, die vielleicht bisher eher lax angegangen worden sind, nach innen zu kommunizieren. Eine Führungskraft eines Unternehmens hat kürzlich gesagt: „Wenn ich mit dem Argument ‚Basel II‘ daher komme, erhalten viele Forderungen ein ganz neues Gewicht und manches geht plötzlich leichter als zuvor.“

Für eine gute Bonitätsbeurteilung dürfen Firmenkunden auch vor der Offenlegung nicht nur ihrer finanziellen, sondern auch ihrer strategischen Planung nicht zurück scheuen. Bei fast allen Mittelständlern gibt es eine strategische Planung. Meistens spielt die sich aber im Kopf des Unternehmers oder des Top-Managements ab. Ebenfalls vor Kurzem sagte ein Top-Manager: „Ich brauche keine strategische Planung; meine Strategie habe ich hier“, und er tippte sich an die Stirn. Die nun jedoch erforderliche Offenlegung der strategischen Planung zwingt automatisch dazu, die Strategie zu überdenken. Manches wird dabei wahrscheinlich klarer. Allein die Beschäftigung mit den relevanten strategischen Umweltfaktoren und den in-

ternen Ressourcen ist in der Regel ein echter Fortschritt und außerdem die ureigene Aufgabe einer jeden Unternehmensführung.

Dabei wird so mancher Unternehmer auch feststellen, dass er über viele wichtige Informationen, die die zukünftige Entwicklung seines Unternehmens betreffen – seien es interne oder externe Informationen – gar nicht verfügt. Möglicherweise gibt es also ein Problem mit dem Controllingsystem, das viele Mittelständler rechtzeitig angehen sollten, zumal auch die für das Rating notwendigen Informationen komprimiert, übersichtlich und mit Zahlen unterlegt verfügbar sein sollten.

### **6.2.2. Handlungsempfehlungen für Banken**

Maßnahmen für die Umsetzung eines internen Ratings sind frühzeitig zu ergreifen. Die Verwendung eines internen Ratingansatzes macht eine vergleichsweise umfassende Datenverfügbarkeit erforderlich. Noch wichtiger ist, dass ein internes Rating bereits zwei Jahre im Einsatz sein muss, damit es von der Aufsichtsbehörde anerkannt wird. Damit soll den Banken ein ausreichender Zeitraum zur Verfügung stehen, um das validierte und kalibrierte Modell im Einsatz zu erproben und weiter zu verbessern. Da die Basler Eigenkapitalrichtlinie aller Voraussicht nach im Januar 2004 in Kraft treten wird, muss demnach möglichst umgehend das Ratingverfahren einsatzbereit sein.

Viele Teile der Richtlinie sind noch nicht abschließend geregelt. Die Gewichtung der Risikoklassen und die Problematiken der Laufzeiten sowie der Granularität wurden bereits erwähnt. Eine buchstabengetreue Umsetzung der Anforderungen ist daher noch gar nicht möglich. Es dürfte wenig hilfreich sein, darauf zu warten, dass alle noch offenen Fragen geklärt werden. Die Konzentration sollte vielmehr auf die Qualität der Daten für den Einsatz beim Rating und auf die Implementierung „Basel-II-konformer“ Prozesse gerichtet sein.

Eine offensive Kommunikation der anstehenden Veränderung an die Kunden ist von außerordentlicher Bedeutung. Dabei ist auch zu beachten, dass die Kreditrisikofaktoren, die im Rating abgebildet werden, grundsätzlich kommunizierbar sind, d.h. sie müssen verständlich gemacht werden. Bei einem statistischen Verfahren ist dies – anders als bei einem Expertensystem – sicherlich nicht immer einfach.

Als Beispiel wurde bereits das Thema Branchenzugehörigkeit erwähnt. Genauso wie es manche Kreditnehmer erleichtern wird, dass ihre Zugehörigkeit zu einer stagnierenden Branche für sie keinen Nachteil darstellt, wird es andere zumindest verwundern, wenn sich ihre Wachstumsbranche nicht in einem Pluspunkt beim Rating widerspiegelt.

Bei aller Arbeit, die noch vor uns liegt, bei allen Problemen und bei allen Tücken im Detail bin ich dennoch der Überzeugung, dass Basel II – gerade

auch für den Mittelstand – mehr Chancen als Risiken birgt. Wir Banken müssen dabei darauf bedacht sein, und dies gilt letztlich für all unser unternehmerisches Handeln, die Kunden im Auge zu behalten.





JENS ERICH PAPE  
Vorsitzender des Vorstands der  
Volksbank eG Wolfsburg,  
Wolfsburg

---



# Risikomanagement in Genossenschaftsbanken – Von der Idee zur Umsetzung\*

## 1. Einleitung

Als ich unlängst auf einem 80. Geburtstag eines ehemaligen Aufsichtsratsmitgliedes unserer Genossenschaftsbank war, saß neben mir mein Amtsvorgänger. Als er mich nun fragte, wie es in unserer Bank läuft, begann ich mein Leid zu klagen. Controlling, Risikomanagement, Gesamtbanksteuerung § 25 a KWG. Seine Reaktion darauf machte mich nachdenklich. Er schaute mich an und fragte, was wir nur immer hätten, das wurde früher schon alles gemacht; mit dem Unterschied, dass wir heute mehr darüber reden.

Wie hat dieser von mir sehr respektierte Kollege das gemeint? Wie müssen wir die Aussage meines Amtsvorgängers interpretieren? Er behauptet, früher wurde auch eine Gesamtbanksteuerung durchgeführt. Im Endeffekt hat er auch gesteuert. Jeder Unternehmer steuert sein Unternehmen. Früher wurde sicherlich mehr aus dem Bauch heraus getan. Das ging auch, da die Einheiten kleiner waren, wie der Strukturwandel in der Bankenlandschaft zeigt.

### Strukturwandel in der Bankenlandschaft

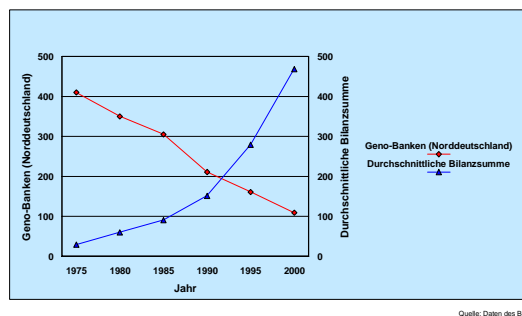


Abbildung 40

1975 hatten wir noch über 400 Genossenschaftsbanken in Norddeutschland; heute nur noch knapp über 100. Die Bilanzsumme ist von unter 50

\* Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 14. Mai 2001 in Münster und am 10. September 2001 in Hannover. Mein Dank gilt Dipl.-Kaufmann Cristián Rotter, Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen, der aus dem Tonbandmitschnitt und dem Manuskript des Vortrages eine Textfassung erstellte.

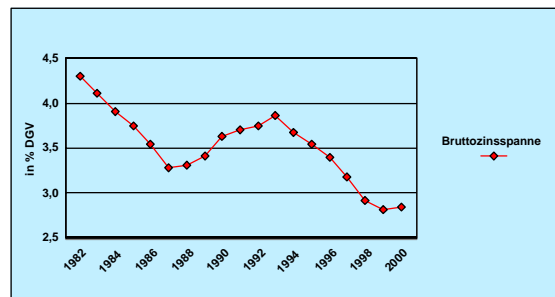
Mio. DM mittlerweile im Durchschnitt auf 500 Mio. DM gestiegen. Damit werden die Themen der Gesamtbanksteuerung natürlich auch komplexer. Früher konnte der Kollege seine Kreditrisiken noch im Kopf zusammenzählen. Er wusste sogar die Kontonummern dazu. Er wusste, welcher Kreditnehmer mit wem verheiratet war. Welche Familien zusammengehörten. Die Zusammenhänge konnte er überblicken. Er kannte sein Personal - in- und auswendig sogar. Er wusste, wo welche Karteikarten lagern. Mit Zinsfestschreibung oder Depot A - Problemen hatte er wenig zu tun, weil die Menge, die er dort verwaltet hat, nicht ausschlaggebend war.

Auch die Vertriebswege sind komplexer geworden. Früher waren wir stationär in jedem Dorf mit einer Filiale vertreten.

Heute haben wir Filialen, wir haben Telefon-Banking, wir haben Internet-Banking. Wie wird es morgen aussehen? Wir werden zukünftig nur noch in auserwählten Standorten mit Geschäftsstellen vertreten sein. Es wird mobil per Handy mit uns kommuniziert und auch ohne menschliche Ansprechpartner werden in der Bank Produkte in Anspruch genommen. Ebenso wird das Internet weiter ausgebaut, so dass auch hier eine Vielzahl von Produkten dargestellt werden kann und auch Abschlüsse getätigt werden.

Eine weitere gravierende Entwicklung in der Bankenlandschaft ist die der Bruttozinsspanne. Die folgende Grafik umfasst die Zeitspanne von 1982 bis zum Jahr 2000.

### Entwicklung der Bruttozinsspanne



Quelle: Daten des BBE

Abbildung 41

Die Tendenz spricht für sich. Welche Auswirkungen zieht sie nach sich? Das Betriebsergebnis schrumpft, welches zur Folge hat, dass auch die Risikotragfähigkeit unserer Bank schrumpft.

Gerade deshalb ist es so wichtig, dass wir eine ertragsoptimierende Steuerung von Risiken und Chancen in unseren Häusern tätigen. Welche Risiken haben wir zu bewältigen? Ich möchte nicht alle aufzählen, sondern mich nur auf einige Themen konzentrieren:

So ist das Zinsänderungsrisiko anzumerken, worüber wir schon seit Jahren reden. Ich möchte aber auch über die IT-Sicherheit sprechen. Das Thema Adressenausfallrisiko beschäftigt zurzeit fast jeden Bankvorstand. Im Personalbereich liegen ebenfalls Risiken, die wir meines Erachtens im Moment noch nicht genug würdigen.

## 2. Zinsänderungsrisiko

Das Zinsänderungsrisiko setzt sich aus den variablen Zinsrisiken, den Festzinsrisiken und den Abschreibungsrisiken zusammen.

Zur Handhabung dieser Risiken verwenden wir das Software-Programm Zinsmanagement für die variablen Zinsen und die Festzinsrisiken. Außerdem haben wir das Programm DG-RISK für die Abschreibungsrisiken im Einsatz. Mit dem Zinsmanagement simulieren wir Zinsspannenentwicklungen unter verschiedenen Zinsszenarien.

Leider sind wir noch nicht in der Lage, den Barwertansatz zu implementieren. Im Softwaretool ist er bereits enthalten, befindet sich aber noch in der Entwicklungsphase. Er ist ein wichtiger Bestandteil, dessen Eingliederung vorangetrieben werden muss, um hier die optimale Ausnutzung unserer Potentiale zu vollziehen.

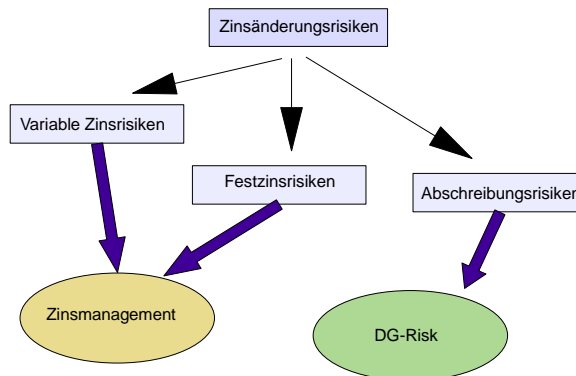


Abbildung 42

Weiterhin sieht das Programm DG-RISK die Simulation von Abschreibungsrisiken unter verschiedenen Zinsszenarien vor. Aber als ad hoc - Verschiebung; und das ist der Schwachpunkt. Im Release 4.2, welches zurzeit

ausgeliefert wird, ist der Value-at-Risk-Ansatz programmtechnisch bereits umgesetzt.

Die so generierten Ergebnisse werden dann in Auswertungen für die MAH (Mindestanforderungen für das Betreiben von Handelsgeschäften) zusammengeführt.

### MaH-Limitauswertung

per. xx.xx.2001

Szenario	+100 BP	- 100 BP	+50/-50 BP	-50/+50 BP	+300 BP	- 300 BP
Max. Risikobudget I	10.000	10.000	10.000	10.000		
Max. Risikobudget II					25.000	25.000
Zinsänderungsrisiko	-500	420	-300	250	-1.500	1.200
Abschreibungsbedarf Anleihen	1.000	-250	-100	100	5.000	-1.000
Rückstellungsbedarf Derivate	0	0	0	0	0	0
Abschreibungsbedarf Aktien/Fonds	250	250	250	250	500	500
Adressenausfallrisiken	4.000	4.000	4.000	4.000	8.000	8.000
Risikosumme	4.750	4.420	3.850	4.600	12.000	8.700
Freies Risikobudget I	5.250	5.580	6.150	5.400		
Freies Risikobudget II					13.000	16.300

Abbildung 43

Ich habe hier einmal ein praktisches Beispiel mitgebracht. Ich möchte nicht ins Detail gehen, Ihnen nur den groben Ablauf kurz darstellen.

Wir planen in der Eckwertplanung im November/Dezember unser Ergebnis für das Folgejahr. Daraus ergibt sich dann der zu erzielende Gewinn. Wir legen dann die Gewinnverwendung fest, die auch Budgets für Risiken beinhaltet. Unter Ertragsgesichtspunkten sollten wir diese Risiken eingehen aber unter strenger Einhaltung der festgelegten Budgets. Es wird täglich überwacht, ob wir uns innerhalb der Budgets bewegen oder nicht. Und wenn wir uns außerhalb der Budgets bewegen, muss gehandelt werden. Entweder mit offenen Augen die Risiken begründet eingehen oder sofort Maßnahmen einleiten, die uns direkt wieder in das Budget bringen. Auch wenn die Hochrechnungen nicht den Gewinnplan bestätigen, werden die Risiko-Budgets angepasst.

Fazit: Wichtig, zwingend sogar, ist die Implementierung von Barwertkonzepten bzw. des Value-at-Risk-Ansatzes, damit die Daten in einem gesamtheitlichen Steuerungsprozess zusammengeführt werden können. Das ist zur Zeit nicht möglich.

### 3. IT-Sicherheit

Wenn wir uns die Entstehungsgeschichte unserer Datenverarbeitung anschauen, stellen wir fest, dass früher das Wissen der einzelnen Personen - dokumentiert in Karteikarten - Grundlage unserer Banksteuerung war. Heu-

te ist es so, dass wir uns der inzwischen sehr ausgereiften elektronischen Datenverarbeitung bedienen können und morgen wird es noch komplexer werden. Die Komplexität dieser Anlagen kann ein normal ausgebildeter Mitteleuropäer nicht mehr begreifen. Daher ist es wichtig, dass wir uns die Ziele der IT-Sicherheit immer wieder vor Augen führen.

Wir müssen unsere sensiblen Daten vor Verlust, Missbrauch und Diebstahl schützen. Wir müssen ständig über unsere Daten und über unsere Hardware verfügen können und benötigen revisionssichere Prozessunterstützung von unserer Informationstechnologie. Wir müssen schnell kommunizieren und unabhängig von Zeit und Ort Informationen austauschen können. Dies sind nur einige ausgewählte Anforderungen. Die Problemfelder resultieren aus der ständigen Weiterentwicklung der Technologien. Kaum ist eine neue Generation von PC's auf dem Markt, folgt die nächste. Da gibt es die Geschichte über den ewigen PC-Käufer, der nie zum Abschluss kommt, weil er immer sagt: "Aber nächste Woche kommt schon die neue Generation". Das kostet eine Menge Geld, das verdient werden muss. Die Einsparungspotentiale, die uns die EDV-Technik bietet, müssen voll ausgenutzt werden, um sie wiederum in die neue Technik investieren zu können.

Auch der Gesetzgeber hat erkannt, dass sich unsere Bank in die Abhängigkeit der Technik begibt. Man kennt es von sich selbst: Wenn man ständig mit dem Taschenrechner arbeitet, fällt es sehr schwer, mal wieder ein paar Zahlen im Kopf zu addieren. Daher hat der Gesetzgeber klare, strenge Anforderungen erlassen. Natürlich werden diese permanent geändert, weil die Technologie sich permanent weiterentwickelt.

Auch das Problem der Kapazitätsengpässe im Bereich der Leitungsbindungen und SB-Geräte können wir leider nicht beseitigen. Zum Ultimo gab es von eh und je her in jeder Bank Schlangenbildung.

Diese werden wir auch mit neuester Technologie nicht grundsätzlich verhindern können denn man kann nicht für den maximalen Ansturm mit Geräten ausgestattet sein.

Ein großes Problemfeld sind die falschen Datenbestände, der sogenannte Datenschrott. Wenn man Auswertungen fahren will, stellt man fest, dass die meisten EDV-Eingaben überarbeitet werden müssen.

Ein größeres Problemfeld unserer IT-Sicherheit ist die Abhängigkeit von den Rechenzentralen und den Entwicklungen im Verbund. Wir haben in unserem Verbund leider Monopolisten geschaffen. Die Auswirkungen von Monopolisten sind Ihnen hinreichend bekannt, so dass ich hier nicht weiter darauf eingehen muss.

Aber auf unsere Vision möchte ich gern eingehen: Wir möchten die papierlose Bank schaffen. Wir möchten eine umfassende Datenbank mit ak-

tuellem Wissen über unsere Kunden und über unser Marktgebiet, auf die wir schnell und zügig zugreifen können. Wir möchten automatisierte und technisch unterstützte Arbeitsabläufe in unserer Bank einführen.

Die wichtigste Ressource unserer Bank ist das Wissen über unsere Kunden, über unsere Marktgebiete - und die gilt es zu schützen und zu sichern.

Daher haben wir folgende Anforderung an die IT-Sicherheit formuliert:

- Schutz unseres Wettbewerbsvorteils. Die Information über unsere Kunden.
- Einfache Handhabung der Anwenderprogramme und der verwendeten Hardware.
- Kurze Antwortzeiten der Systeme.

Fazit: Die IT-Sicherheit ist ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements in unserer Genossenschaftsbank und findet meines Erachtens noch nicht genügend Beachtung in unseren Häusern.

#### **4. Adressenausfallrisiko**

Früher - und ich darf auf die Entwicklung unserer Bank hinweisen - hatten wir eine Bank mit 50 Mio. DM Bilanzsumme. Mein Vorgänger kannte jeden Blankoanteil, die passende Kontonummer dazu. Er konnte diese Blankoanteile im Kopf addieren und wusste, ob er dieses Risiko eingehen konnte. Er kannte auch den Kreditnehmer in- und auswendig. Er hat mit ihm Schützenfest gefeiert, stand mit ihm an der Theke, wusste ganz genau, wie er seine Rechnung bezahlt, ob der Betrieb in Ordnung ist, ob er fleißig ist oder nicht. Früher hat er Kredite mit Handschlag vergeben.

Er konnte auch mehr Risiko eingehen, weil die Bank in der Zinsspanne soviel Geld verdiente, dass die Risikotragfähigkeit sehr gut war.

Heute hat unsere Bank eine Bilanzsumme von ca. 1,7 Mrd. DM und über 80.000 Kunden. Wir haben Kreditrisiken, diese Kreditrisiken müssen wir deckeln, planen und steuern, so dass diese im guten Verhältnis zu unserer Risikotragfähigkeit stehen. Wir müssen unser Risiko streuen, und zwar auf Privatkunden sowie auf Firmenkunden. Innerhalb der Firmenkunden muss auf Branchensteuerung geachtet werden.

Wenn wir unsere Risiken nicht steuern, ist die zwangsläufige Folge, dass wir mit unserer Bank gegen die Wand fahren. Lassen Sie uns also rechtzeitig bremsen.

Wir versuchen es im Hause der Volksbank Wolfsburg mit folgendem Verfahren: Zunächst raten wir. Im Privatkundenbereich wenden wir Scoring an. Ein Verfahren, welches sich auf Zahlungsströme, Vergangenheitserfahrung und einige weitere Punkte stützt.

Im Baufinanzierungsbereich bzw. im Firmenkundengeschäft wenden wir Kreditrating an und hier geht die Risikogruppenermittlung nach der Bonitätseinstufung, die sich aufteilt nach Management, Markt/Branche, Kundenbeziehung, wirtschaftlichen Verhältnissen und Unternehmensentwicklung. Hier kann man individuell den Gewichtungsfaktor einsetzen. Wir haben die Schwerpunkte auf wirtschaftliche Verhältnisse mit 40 % gesetzt. Die zukünftige Unternehmensentwicklung und die Kundenbeziehung werden mit je 20 % bewertet. Management und Markt/Branche werden jeweils mit 10 % gewichtet. Die Sicherheitenklassifizierung geht von der Absicherungsquote aus.

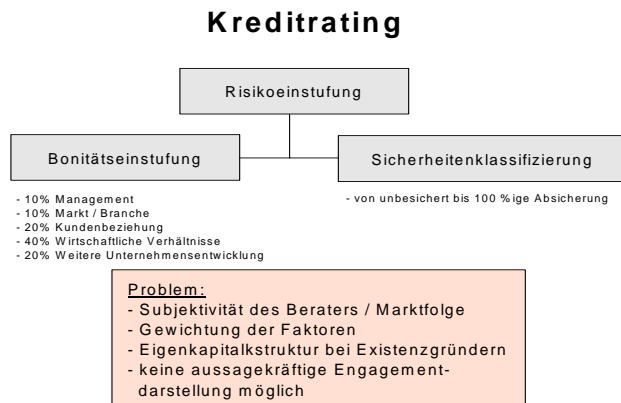


Abbildung 44

Es liegen gewisse Probleme im Rating. Das Vieraugenprinzip muss zwingend eingehalten werden, was zur Zeit technisch nicht unterstützt ist. Die Subjektivität des Beraters kann insbesondere im Punkt Management das Ergebnis verschieben. Auch die einzelne Gewichtung der Faktoren beeinflusst maßgeblich das Ergebnis. Beispielsweise werden Existenzgründer automatisch in Risikogruppe III eingestuft, weil die Eigenkapitalstruktur nicht den Ratinganforderungen entspricht. All diese Probleme haben einige Banken dazu bewegt, das BVR-Rating I nicht einzuführen.

Das war ein entscheidender Fehler. Ohne die Daten und Erfahrungen des BVR-Rating I kann BVR-Rating II nicht die Trennschärfe bieten, die wir aufgrund der Basler-Gespräche benötigen. Denn ohne funktionierendes internes Rating bleibt nur der Weg über externe Rating-Gesellschaften. BVR Rating II beinhaltet meines Erachtens die richtigen Kriterien um die zukünftigen gesetzlichen Anforderungen an das Rating zu erfüllen. So sind hier die harten Faktoren, wie zum Beispiel die Vermögens- und Ertragslage, höher gewichtet als bisher. Um die Subjektivität der Berater zu

neutralisieren werden strukturierte Fragenkataloge mit einfließen. Jedoch sollten wir uns nicht dem Trugschluss hingeben, die Entwicklung des BVR Rating II als der Weisheit letzten Schluss anzusehen. Es ist und bleibt ein lebender Prozess.

Nachdem wir nun unseren gesamten Kundenstamm durchgeratet haben, können wir aufgrund der Ratingkennzahlen auch Auswertungen fahren. So fahren wir Auswertungen zum Risikocontrolling auf Gesamtbankebene und zusätzlich auf Branchenebene. Diese Daten werden dann auf Beraterenebene heruntergebrochen. Weiterhin ermitteln wir Kennzahlen zur Feinsteuerung.

Die Gesamtbank- und Branchenebene haben wir nach Risikogruppen und dann nach Branchen aufgeteilt. Das jeweilige Volumen der Inanspruchnahme, der Zusage und der Blankoanteile werden ebenfalls dort aufgeführt. Auf Beraterenebene sind die Daten aufgebaut nach Risikogruppen, Inanspruchnahme und Blankoanteil - und das zum Dezember des Vorjahres und zum aktuellen Monat um die Veränderung darstellen zu können. Dieses System machen wir einmal in Form einer Matrix, aber auch grafisch, um die Tendenzen leichter erkennen zu können.

Des weiteren verwenden wir Kennzahlen zur Feinsteuerung. Wir nennen das MAK (Mindestanforderungen für das Betreiben von Kreditgeschäften). Diese Kennzahlen zur Feinsteuerung tragen wir unter anderem monatlich dem Aufsichtsrat vor, da wir unsere Richtlinien natürlich als strategisches Papier auch dem Aufsichtsrat vorgestellt haben. Aus diesen Richtlinien sind diese Kennzahlen zur Feinsteuerung entstanden. Sie beinhalten viele Detailkennzahlen, wie z.B. die Einhaltung der Einzelkreditobergrenze, das Regionalprinzip, die Einhaltung des geplanten Betriebsergebnisses und des Zinsüberschusses, das Kreditwachstum, unseren Branchenmix und das Spezialrisiko bzgl. einer bestimmten Region oder einer gewissen Branche. Ebenfalls gehen wir auf die 10 höchsten Kredite ein. Auch die Blankoanteile aller Kredite werden begrenzt. Die maximalen Blankoanteile der Risikogruppe III haben wir definiert. Das Kreditvolumen der Risikogruppe III und IV. haben wir modifiziert und die Einzelwertberichtigungen, also die Nettobelastungsquote aus unseren Kreditrisiken haben wir ganz klar limitiert.

Die Addition der Blankoanteile der Risikogruppen III und IV setzen wir ins Verhältnis zu unserem Betriebsergebnis, den versteuerten stillen Reserven und den Einzelwertberichtigungen. Monatlich wird die Tendenz sichtbar, so dass bei Fehl Tendenzen sofort reagiert werden kann.

Zur Ermittlung dieser Daten bedienen wir uns der neuesten Version des verbundeigenen Kreditanalyseprogramms. Dafür ist es zwingend notwendig, dass eine saubere Engagementverknüpfung gepflegt wird. Leider werden noch nicht bewilligte aber zur Protokollierung erfasste Darlehen bei der Auswertung berücksichtigt und die maschinelle Blankoanteilsermitt-

lung erfolgt nur einmal im Monat. Trotz dieser Probleme haben wir aufgrund dieser Auswertung einen Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Risikolage erstellt.

Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass wir uns die Engagements mit hohen Blankoanteilen der Risikogruppe I und II genauestens anschauen; frei nach der Devise: "Fürchte dich bei Zeiten". Wir haben eine restriktive Kreditneuvergabe in der Risikogruppe III. Neukunden werden nur mit offenen Augen aufgenommen und es wird stark auf unser Budget geachtet. Wir beobachten natürlich sehr genau alle unsere Kreditnehmer der Risikogruppe III. Hier haben wir das Problem, dass wir die Wanderungsbewegung nicht aus dem Analysenprogramm neutralisieren, wie wir es uns wünschen. Der Kreditzins richtet sich nach der Risikogruppe.

All das ist natürlich ein permanenter Prozess. Die volkswirtschaftliche Definition von Zins ist in den letzten Jahren sehr weit in den Hintergrund getreten. Aber wir sollten sie uns doch noch mal vor Augen führen:

Zins beinhaltet drei Komponenten:

- Der Preis für die Überlassung von Geld,
- Inflationsausgleich,
- Risikoprämie.

Oftmals habe ich gehört, wie Kollegen gesagt haben: "Aber wenn wir den Schwachen noch die hohen Zinsen aufdrücken, dann werden sie ganz schwach!"

Ist das aber der richtige Weg? Auf die Risikoprämie verzichten? Wir haben ein weiteres Problemfeld: Die Risikogruppe IV, die wir mit Einzelwertberichtigungen unterlegt haben. Hier müssen wir eine schlagkräftige Sanierungs- und Abwicklungsabteilung aufbauen, die permanent Auswertungen über ihren Bestand fahren kann und die natürlich auch ganz eng am Kunden ist.

Weitere grundsätzliche Maßnahmen zur Steuerung: Die qualifizierten Firmenkundenberater müssen von uns klare Informationen über ihr Kreditbuch bekommen. Sie müssen sich in ihrem Markt bewegen und somit Markt- und Kundenkenntnisse einsetzen, um den Kunden weiterzuentwickeln aber auch Schaden von der Bank abzuhalten. Mittlerweile hat es sich meines Erachtens durchgesetzt, das Kreditbuch nicht mehr volumensgesteuert sondern ertragsorientiert aufzubauen.

Hierzu darf ich ein Beispiel aus der Praxis anführen: Unlängst sprach mich einer meiner Kunden an und sagte zu mir, bei ihm in der Bilanz stehe eine Zinszahlung an die Volksbank in Höhe von DM 360.000,00. Das ist viel Geld und dafür könne er auch Service erwarten. Grundsätzlich gebe ich ihm Recht. Das habe ich auch erwidert; allerdings habe ich dann gemeinschaftlich mit ihm eine Rechnung aufgestellt: Ich unterstelle in diesem

Beispiel einfach mal - ohne in die Analyse zu gehen - er zahlt 6 % Zinsen. Als Alternative könnte ich aber Wertpapiere kaufen, ich bräuchte es nicht dem Kunden zu geben. Ich unterstelle hier einen Zinserfolg von 5 %. Verbleibt also ein tatsächlicher Mehrerlös von 1 %.

6 % sind DM 360.000,00, 1 % sind somit DM 60.000,00. Jeden Tag wirft dieser Kunde bei uns 20 Nachttresorbomben ein. 25 Mal im Monat, und das 12 Mal im Jahr. Das sind 6.000 Nachttresorkassetten im Jahr. Da wir die Nachttresorkassetten nicht mehr in unserem Hause zählen, sondern ein Fremdunternehmen beauftragt haben - zuvor haben wir eine Kostenanalyse durchgeführt - zahlen wir pro Kassette DM 10,00. Aufwand zum Zählen der Nachttresorkassetten: DM 60.000,00 im Jahr. Trägt dieser Kunde zu Gesamterfolg der Bank bei? Nein.

Fazit: Man kann scharf am Wind segeln; aber nur wenn man die Risikotragfähigkeit genau ausrechnet. Volumensteuerung führt zum Untergang. Ertragsorientiertes Kreditmanagement muss zukünftig im Vordergrund stehen.

## 5. Personalrisiko

Wir haben einen sehr hohen Ausbildungsstand. Wir haben erstklassige Produktkenntnisse in den Köpfen unserer Mitarbeiter und fast alle sind EDV-Muffel. Ich stelle jetzt eine gewagte, diskutierbare These auf: Zukünftig muss das Personal ganz anders ausgebildet werden - und hier sollten wir aufteilen, in die Service-Bank, die Basisberatung und in die qualifizierte Beratung. Die Service-Bank braucht ausschließlich Sozialkompetenz, die Basisberatung braucht Sozialkompetenz und eine Ausbildung in ausgewählten Produktbündeln.

Es gibt eine Faustregel "Ein Kopf kann in der Regel nicht mehr als 10 Produkte wirklich im Detail routinemäßig beherrschen". Auch im Hinblick auf die qualifizierte Beratung steht Sozialkompetenz an oberster Stelle. Die qualifizierte Beratung muss eine Topausbildung in den erweiterten Produktbündeln und - wie z.B. im Firmenkundengeschäft - eine hohe betriebswirtschaftliche Ausbildung beinhalten.

Die Ertragslage geht zurück. Die Risikoquote steigt und schon diskutieren wir im Verbund ausschließlich über Risikobegrenzung und Kostensenkung. Über die Risikobegrenzung, die ich persönlich als sehr wichtig erachte, habe ich bereits gesprochen.

Zur Kostensenkung habe ich persönlich meine eigene Meinung: Kostensenkung kann sich nicht ausschließlich darauf beziehen, dass wir den Produktionsdruck immer weiter nach oben schrauben und die Personalkosten nach unten fahren. Bei jeder Tarifierhöhung die kommt, müssen wir theoretisch weitere Köpfe freisetzen oder eine ertragsorientierte Volumenerweiterung durchführen. Wir steuern dagegen mit der Erhöhung des Provisions-

ergebnisses. Wie viele Bausparverträge müssen abgeschlossen werden, um eine 3%-ige Steigerung des Gehaltsniveaus aufzufangen? - Das ist unmöglich.

Wir müssen zu ganz neuen Strukturen kommen und dazu müssen wir auch unser Personal anders ausbilden. Ich erläutere dies an einem Praxisbeispiel aus unserer Bank: Wir haben vor ca. 12 Jahren mit einer kleinen Genossenschaftsbank fusioniert, die damals eine Bilanzsumme von 25 Mio DM aufwies. Die ehemalige Hauptstelle wurde weiter betrieben, sukzessive im Vertrieb umgestellt und letztendlich im Jahr 1998 die Planung für eine neue Geschäftsstelle in diesem Ort mit ca. 1.500 Einwohnern und einem Einzugsgebiet von ca. 3.000 Menschen vollzogen. In dieser Geschäftsstelle werden ca. 1.500 Kontokorrentkonten geführt und bis 1999 wurden dort zwei Personen ständig beschäftigt. Sie waren gut ausgebildete, gestandene Zweigstellenbanker; jeder konnte alles. Nach der Berechnung der Deckungsbeitragsrechnung war unter den alten Gegebenheiten ein positiver Beitrag zu verzeichnen.

Diese Geschäftsstelle wurde von uns neu gestaltet. Wir haben nicht selbst neu gebaut, sondern gemietet. Die Geschäftsstelle hat insgesamt 70 qm. Sie verfügt über ein Beratungszimmer und einen SB-Service. Die Bank wurde mit einem Geldausgabeautomaten, einem Multifunktionsterminal und einem Kontoauszugsdrucker ausgestattet. Statt einer Kasse wurde ein Beratungsbüro eingerichtet. Es gibt auch nur noch einen Arbeitsplatz. Wir haben also das Personal auf eine gut ausgebildete Person reduziert, die im Basisbereich alles abdecken kann. Die natürlich dann auch zur Verfügung steht, wenn Notsituationen an den Selbstbedienungsgeräten entstehen.

Wenn dieses Konzept verwirklicht werden soll, muss man zwangsläufig das Sparbuch abschaffen. Die Sparurkunde als solches kann nämlich nicht mehr verarbeitet werden. Als wir dieses Konzept unserem Aufsichtsrat vorgestellt haben, entstand eine lebhafte Diskussion. Eine Bank ohne Tausender, ohne Fünfhunderter, ohne Hartgeld, ohne Zugriff der Mitarbeiter auf Geld ist keine Bank mehr. Nach geraumer Zeit und starker Überzeugungsarbeit wurde unser Konzept umgesetzt und im Januar 2000 fand die Einweihung statt. Die Dorfbewohner, die es gewohnt waren, eine eigene Hauptstelle zu haben, waren begeistert. Im Laufe der Zeit, als sie merkten, dass nicht mehr alle Produkte vor Ort waren, kam ein wenig Unmut auf. Aber unsere Mitarbeiter standen hinter der Neugestaltung.

So wird uns in diesem Konzept unser know-how geglaubt. Wir gelten nicht als verstaubte Bank. Die Schalterhalle ist nicht friedlich und höflich, also friedhöflich, sondern modern. Die Mitarbeiterin hat Zeit sich um die Kunden zu kümmern. Hier wird Vertrieb gelebt, hier wird Sozialkompetenz gezeigt. Hier haben wir die Verwurzelung unserer Bank in der Gemeinde

100-prozentig geschafft. Nach Ablauf von jetzt 1 ½ Jahren stellen wir fest, dass diese Geschäftsstelle überproportional wächst.

### Zukünftige Anforderungen an das Personal

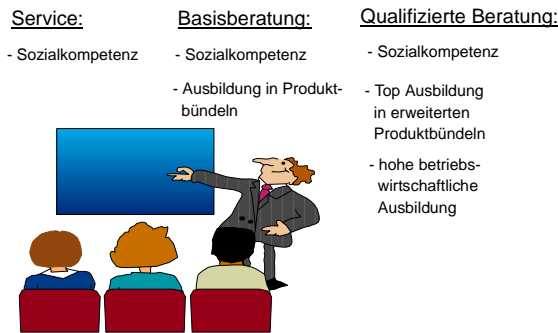


Abbildung 45

Das Kernproblem zur Umsetzung solch einer Geschäftsstelle liegt nicht bei den Kunden, es liegt bei uns.

Unser Institut hat noch 27 Zweigstellen und wir haben kürzlich die Schließung von 7 Zweigstellen beschlossen. Ein Beispiel: In jeder Zweigstelle haben wir Tausender und Fünfhunderter, jeweils DM 10.000,00; bei aufgerundet 30 Zweigstellen sind das DM 600.000,00 DM. Wenn wir diese DM 600.000,00 in dem Depot A zu 5% anlegen, haben wir DM 30.000,00 Zinsertrag.

Stattdessen legen wir - für unsere Kunden - die Tausender und Fünfhunderter zinslos in die Kasse; aber niemand kommt und will sie haben. Wer hat die Warenumsatzhäufigkeit von Tausendern schon mal gemessen? Dasselbe gilt für Schecks, für Hartgeld und für einen sehr großen Teil unserer Produktpalette. Wir erlauben uns den Luxus, unser Personal in der gesamten Produktpalette - und wir haben ca. 400 Produkte - auszubilden. Wir haben sicherlich schon Produktbündel gebildet, aber wie groß sind diese Produktbündel? Hier ist der Ansatz, der meines Erachtens der Schlüssel zum Erfolg ist; denn die gesamten administrativen Kosten, z.B. für Informationspolitik, können auch gezielt eingesetzt werden.

Im Service muss man nicht über alles informieren, sondern z.B. nur über die neuen SB-Komponenten oder über aktuelle Werbeaktionen. Wer ist der Problemlöser für den jeweiligen Kunden? Die Basisberater müssen wissen, wie viel Ertrag der Verkauf eines Produktes für die Bank bringt. Außerdem müssen sie ihre Kunden auch aus der Sicht der Risikoanalyse kennen und natürlich auch über die strategische Ausrichtung der Bank informiert sein. Die qualifizierten Berater müssen neben dem Vorgenannten

die Führungsleitlinien unserer Bank kennen und Informationen zum Konkurrenz- und Marktverhalten erhalten.

### Beispiel einer ISB-Geschäftsstelle

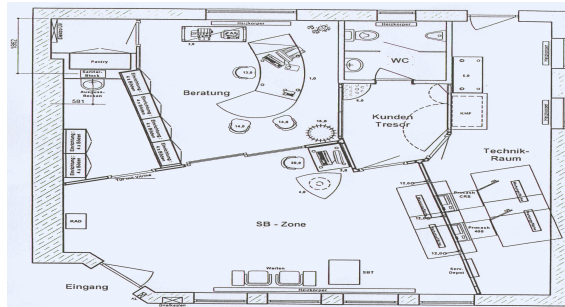


Abbildung 46

Im Back-Office-Bereich müssen wir restriktiv vorgehen. Die Mitarbeiter brauchen nur gezielte Informationen zum jeweiligen Fachbereich und sie müssen in den EDV-technischen Möglichkeiten kompetent sein, um die Arbeitsabläufe rationell bearbeiten zu können.

Im effizienten Einsatz unseres Personals, in der Motivation liegt der Erfolg. Es ist niemandem gedient, einen hochqualifizierten Banker unterfordert im Servicebereich einzusetzen.

Fazit: Die bedarfsgerechte Ausbildung unseres Personals ist der Schlüssel zum Erfolg.

## 6. Ausblick

Viel wird über Basel gesprochen. Aus Sicht der Primärstufe lehne ich mich erst einmal beruhigt zurück mit der festen Überzeugung, dass diese große Strukturänderung durch die Entwicklung von VR-Control im Verbund einheitlich gelöst werden kann. VR-Control beinhaltet unter anderem die Deckungsbeitragsrechnung pro Kunde, die Risikoberechnung für Adressen und Marktpreise.

Was aber entscheidend in der Primärstufe ist, ist nicht das "Basler Konsultationspapier". Das Problem liegt tiefer. Unser Problem ist die Bereitschaft zum Umdenken - und hier möchte ich Zweifel anmelden. Wir haben als Universalbank immer noch den Anspruch, unseren Kunden an jedem Standort die gesamte Bankpalette perfekt bieten zu können. Veränderungen stehen wir kritisch gegenüber. Als Argumente gegen Veränderungen wer-

den von uns grundsätzlich Kundenmeinungen vorgeschoben. Haben wir dasselbe Verständnis von Service wie unsere Kunden oder sind unsere Kunden im Umdenkungsprozess schon wesentlich weiter als wir? Man bedenke, dass unsere Gründer eine Art Revolutionäre ihrer Zeit waren. Sie hatten eine Vision, sie waren modern. Was ist davon übrig geblieben? Konservatives Denken? Betriebswirtschaftlich ist es nicht mehr möglich die alten Zöpfe aufrecht zu erhalten. Die Angst, dass wir falsche Weichen in unseren Genossenschaftsbanken stellen, überwiegt im Moment noch im Verbund. Die Diskussion hierüber darf nicht zur Tatenlosigkeit ausarten, sondern sollte Grundlage dafür sein, dass sich unser Verbund umstrukturiert und zu einer noch moderneren Bankengruppe avanciert. Und dass die Diskussion über unsere strategische Ausrichtung nie verstummt.



KLAUS KALEFELD  
Mitglied des Vorstandes der  
Volksbank Hamm eG, Hamm

---



# Risikomanagement in Genossenschaftsbanken – Von der Idee zur Umsetzung\*

## 1. Ausgangslage

### 1.1. Genossenschaftliche Bankengruppe

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken in der Bundesrepublik Deutschland bilden die Bankenorganisation mit der höchsten Dezentralität. Rund 1.800 rechtlich selbstständige Banken agieren im genossenschaftlichen Finanzverbund im Interesse der Mitglieder und Kunden. Eine feinziselierte Filialstruktur stellt sicher, dass die Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken in der Regel in jeder Stadt, sogar in den meisten Ortsteilen, eine Bankfiliale vor Ort haben.

Die Kooperation im Finanzverbund und gleichzeitig die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit der örtlichen Banken kennzeichnen die Gruppe. Kernelement einer Genossenschaftsbank sind die Mitglieder, deren wirtschaftliche Förderung der gesetzliche Auftrag der Genossenschaftsbanken ist.

Der Förderauftrag, die Dezentralität und die Unabhängigkeit der Volks- und Raiffeisenbanken stellen deren größten Vorteil dar. Die positive emotionale Nähe zum Kunden auf der einen Seite bedeutet auf der anderen Seite eine Zersplitterung in vielen Verfahren und Vorgehensweisen. Da eine beliebige Teilbarkeit von modernen Kernelementen einer Bank nicht gegeben ist, entstehen suboptimale Größenordnungen in Bezug auf Sach- oder Personalkosten. Insoweit ist der Konzentrationsprozess auf der Ortsebene, der wesentlich dazu beiträgt, dass betriebswirtschaftlich sinnvolle bzw. optimale Betriebsgrößen erreicht werden, ein wichtiges Element der Fortentwicklung. Grenzen gibt es aus heutiger Sicht sicherlich dort, wo die Nähe zum Kunden und zum Mitglied nicht mehr durch geeignete Instrumente sichergestellt werden kann.

Ein weiteres wichtiges Kriterium stellt die Qualität der Beratung und der Betreuung dar, die in jedem Fall passend zur Region und entsprechend dem Kundenbedürfnis zeitadäquat dargestellt werden muss. Die Informiertheit und die Ansprüche der Kunden wachsen kontinuierlich. Mit diesen Ansprüchen müssen auch die örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken qualitativ wachsen.

---

\* Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 10. September 2001 in Hannover.

## 1.2. Firmenkundengeschäft

Weltweit wurde und wird immer wieder das Firmenkundengeschäft im Hinblick auf seine Rentabilität hinterfragt. Der harte Wettbewerb der Banken um die Kunden führte in den vergangenen Jahren zu deutlichem Margenverfall bei gleichzeitig nicht geringer gewordenen Risiken aus dem Kreditgeschäft. Alle Bankengruppen haben in den vergangenen Jahren schmerzlich erfahren dürfen, dass das Firmenkundengeschäft viel von seiner Kontinuität früherer Jahre verloren hat. Kürzere Innovations- und Investitionszyklen führen zu schnelleren Umbrüchen und Veränderungen sowohl im Konsumverhalten der Bürger wie auch der Produktionserfordernisse in den Betrieben.

Hinzu kommen Fehlallokationen von eingesetztem Kapital durch falsche Steuerungsimpulse der Steuerpolitik. Insbesondere die Fehlallokation im abschreibungsorientierten Immobilienmarkt hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass jede Bankengruppe heute ihre milliarden schweren Problemfälle zu bewältigen hat.

Im gleichen Zeitraum schreitet die Konzentration in weiten Bereichen des Handels weiter voran. Große Ketten verdrängen zunehmend in Citylagen die traditionellen mittelständischen Einzelhändler. Im Handwerk und im industriellen Bereich zeigt sich immer stärker, dass bei geringen Margen je Auftrag die Vorkalkulation, Nachkalkulation und eine präzise formulierte Unternehmensstrategie wesentlicher Bestandteil einer Unternehmenssicherung sind. Auch hier zeigt sich, dass das Schaffen dieser Funktionalitäten in Unternehmen eher die Tendenz zu größeren Einheiten fördert. Auf der anderen Seite gelingt es gerade kleineren, innovativen Unternehmen durch Kreativität sich immer wieder neu in Marktnischen zu behaupten.

Trotz allem sind im traditionellen Firmenkundengeschäft viele Unternehmen in den letzten Jahren aus dem Wettbewerb ausgeschieden. Diese Strukturbereinigungseffekte haben allerdings auch bei den Banken deutliche Spuren hinterlassen. Das Firmenkundengeschäft ist in den letzten Jahren deutlich unattraktiver geworden. Gerade die guten Unternehmen verlangen optimale Beratung und beste Konditionen, sind nicht mehr bereit die Risikoprämien mitzutragen, die notwendig sind, um auch den Ausfall schlechterer Unternehmen aus Banksicht gut verkraften zu können.

Der Kampf um die guten Risiken ist in den letzten Jahren voll entbrannt. Einige Banken haben sich entschieden, den mittelständischen Kundenbereich nicht mehr zu ihrer Zielkundschaft zu zählen. Für die Volks- und Raiffeisenbanken, genauso wie für die Sparkassen, ist dies die Chance in diesem Kundenbereich sich weiter und erfolgreich zu profilieren. Das gelingt allerdings nur in dem Ausmaß, wie es gelingt, präventiv einzugreifen und eine Risikosteuerung zu haben, die 'state of the art' ist.

Die Volks- und Raiffeisenbanken sind der Finanzier mittelständischer Unternehmen. Das ist positiv, hat aber bei einzelnen Bankinstituten tiefe Spuren hinterlassen. Eine relativ hohe Zahl von Volks- und Raiffeisenbanken sind in den vergangenen Jahren zu Sanierungsbanken geworden, weil Firmenzusammenbrüche diese Banken stark tangiert haben. Der Vorteil des genossenschaftlichen Verbundes ist hier allerdings, dass eine Sicherungseinrichtung zur Verfügung steht, die nicht nur als Einlagensicherung, sondern als Sicherung der jeweiligen Volksbank fungiert und somit dazu führt, dass Einleger noch nie durch eine Problemsituation bei Volks- und Raiffeisenbanken Geld verloren haben.

Aber auch eine Sicherungseinrichtung, die von Beiträgen der Mitgliedsbanken gespeist wird, muss ihre "Versicherungsbeiträge" an den Ausfallquoten orientieren. Zwangsläufig entstand hier Ende der 90iger Jahre doch erheblicher Leidensdruck bei allen Genossenschaftsbanken wegen der Erhöhung der Beiträge zur Sicherungseinrichtung. Das sind zum Teil erhebliche finanzielle Belastungen für die Banken, die sich dann vor dem Hintergrund des Wettbewerbsdruckes und des Margenverfalls auch für die gesunden Banken besonders nachteilig auswirken. Somit war es zwangsläufig, dass sich die Sicherungseinrichtung des BVR - Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken - in den vergangenen Jahren auch stärker mit der Geschäftspolitik einzelner Banken und den Eingriffsmöglichkeiten in deren Geschäftspolitik beschäftigen musste. Gleichzeitig wurde auch den Volks- und Raiffeisenbanken klar, dass dieser Trend zunehmender Bankenprobleme kurzfristig gestoppt werden musste.

### **1.3. Firmenkundengeschäft der Volksbank Hamm eG**

Die Volksbank Hamm mit einer Bilanzsumme von 1,6 Milliarden DM hat mit einem Kreditvolumen von rund 1,2 Milliarden DM seit mehr als 100 Jahren ihre Tradition als Bank für Handel und Gewerbe kontinuierlich ausbauen können. Die Volksbank Hamm ist seit jeher stark im Firmenkundengeschäft. Dies sogar vor dem Hintergrund eines innergenossenschaftlichen Wettbewerbers in Hamm, der Mitte der 80iger Jahre durch seine spektakuläre Geschäftspolitik und anschließende ebenso spektakuläre Sanierung dazu geführt hat, dass im Wettbewerb seit jeher sehr feine Gesamtbanksteuerungsinstrumente notwendig waren, die dem künftigen Regelkreis auf BVR-Ebene (Abbildung 47) schon vergleichbar sind, allerdings mit der Einschränkung, dass dabei die barwertige Betrachtung nur in Teilbereichen realisiert ist. Nicht nur die Steuerung des Betriebsergebnisses, sondern vor allem die Beherrschung des Bewertungsergebnisses war nötig, um ein intensives Firmenkreditgeschäft betreiben zu können.

Insoweit wurde in der Volksbank Hamm seit dem Erscheinen des BVR-I-Ratings dieses angewandt, allerdings in leicht abgewandelter Form. Bei den Gewichtungsfaktoren wurde die Managementqualität einer Firma

nicht in die Bildung der Risikogruppe einbezogen, sondern allein die harten, prüfbaren Fakten anhand von Scorecard-Modellen und Bilanzanalyse abgebildet. Daneben wurde eine Risikoportfoliosteuerung eingeführt, die sich intensiv mit den Fragen nach Branchen oder Größenklassen beschäftigt.

**Neben dem Informationssystem ist ein geschlossener Regelkreis von Controlling-Prozessen zu implementieren**

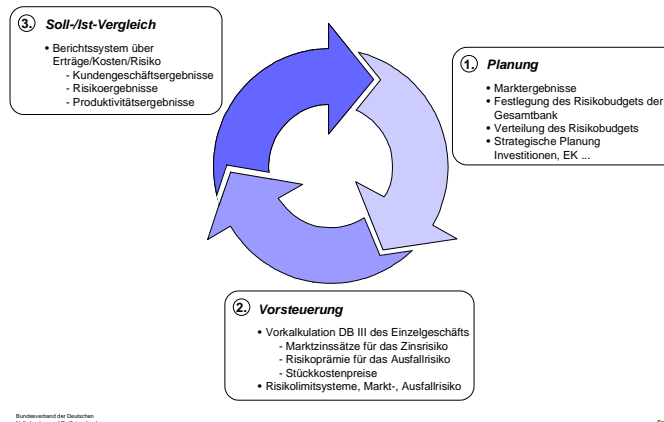


Abbildung 47

Das Risikomanagement wie auch die in der genossenschaftlichen Tradition zwangsläufig notwendige präventive Tätigkeit bei Problemengagements wurden vehement ausgebaut. Also nicht das Begleiten von Unternehmen mit schlechten Geschäftszahlen in der Hoffnung, dass im nächsten Jahr alles besser wird, sondern das gezielte Beraten und Gegensteuern zu Zeitpunkten, wo gegensteuern noch gelingen kann, ist eine wesentliche Funktion der Problemerkreditbearbeitung in der Volksbank Hamm. Das ist gelebter Förderauftrag.

In der Vergangenheit hat sich für die Volksbank Hamm sehr deutlich gezeigt, dass Risiken aus Branchen eher untergeordnet sind. Volks- und Raiffeisenbanken, die den örtlichen Markt gut kennen, haben durchaus die Chance, mittelständische Unternehmen, auch in schwierigen Branchen, für beide Partner erfolgreich zu begleiten. Eher gehen die Gefahren von den sogenannten Klumpenrisiken oder Größenkonzentrationen aus, wie auch entsprechende Auswertungen der Sicherungseinrichtung des BVR sehr deutlich machen.

#### **1.4. Zusammenfassung**

Ende der 90iger Jahre standen die Volks- und Raiffeisenbanken als typische Hausbanken für mittelständische Unternehmen unter dem Eindruck gerade der Probleme ihrer Hauptklientel. Das heißt, wirtschaftliche Probleme des Mittelstandes, Wettbewerbsdruck aus dem In- und Ausland, Globalisierung und ähnliche Effekte schlugen auf die Genossenschaftsbanken durch. Die Attraktivität des Firmenkundengeschäftes litt zusätzlich unter dem Margendruck.

Der genossenschaftliche Verbund in der Diskussion auch um die Strukturen auf der Zentralbankenebene, genau wie auf der Volksbankenebene, spürte vehement, dass die Vorteile der Dezentralität sehr häufig auch mit Kostennachteilen, Effizienz- und Qualitätsproblemen einhergingen. Dies gilt selbstverständlich nicht für jede einzelne Bank. In der Summe muss man diese Situation so konstatieren. Parallel zu den gestiegenen Herausforderungen durch den Markt, den höheren Anforderungen an das Management und an die Steuerungsinstrumente kamen am Horizont die neuen Eigenkapitalanforderungen von Basel II hinzu, die in der Gruppe die Konsequenzen einer Fortführung der bisherigen Entwicklung sehr deutlich werden ließen. Neue Konzepte, geändertes Verhalten und Nutzung der Stärken sollten neue Wege möglich machen.

Die Neuausrichtung der genossenschaftlichen Bankengruppe musste und muss weiterhin auf die Dezentralität setzen. Gleichzeitig aber alle Kostenvorteile ausschöpfen, die aus Kooperation und Zusammenarbeit möglich sind. Gleichzeitig sind die Steuerungsinstrumente einzusetzen, die notwendig sind, um in jeder einzelnen Bank auch in der Dezentralität und rechtlichen Selbstständigkeit, eine erfolgreiche Bankpolitik möglich zu machen.

## **2. Betriebswirtschaftliche und strukturpolitische Konsequenzen**

### **2.1. Bündelung der Kräfte - Ein Verbund, eine Strategie**

Klar war von Anfang an, dass die genossenschaftliche Bankengruppe ihrem Leitbild der unabhängigen Genossenschaftsbank vor Ort treu bleiben wollte und sollte. Die Ortsbanken übernehmen damit die Verantwortung für ihren regionalen Markt. Das heißt, das Ausschöpfen der Markt- und Ertragspotentiale vor Ort muss von der Volks- oder Raiffeisenbank sichergestellt werden. Die Mitglieder einer Volksbank müssen erwarten können, dass ihnen eine optimierte Beratung und Betreuung geboten wird. Wenn das so ist, muss die Vertriebsverantwortung in der Volksbank vor Ort liegen, aber sie muss den Verbundunternehmen, die quasi Produktspezialisten sind, die Märkte so öffnen, dass der genossenschaftliche Verbund rechtlich selbstständig, aber mit einheitlicher Marktstrategie agieren kann. Insoweit wurde im Rahmen dieser gemeinsamen Strategie auch zugebilligt, dass die

Marktgebiete oder Marktsegmente, die eine Ortsbank nicht umfänglich abdeckt, durch ein oder mehrere Verbundunternehmen bearbeitet werden dürfen. Strenge Subsidiarität trägt somit die gemeinsame Strategie, eine Subsidiarität allerdings, die mit Verantwortung für den Markt verbunden ist.

Aus dem BVR-Strategiepapier - Bündelung der Kräfte - von 1999 wurden in der Zwischenzeit zehn konkrete Projekte abgearbeitet, die am 13.06.2001 als Beschluss der Mitgliederversammlung des BVR verabschiedet wurden. Die einzelnen Aufgabenbereiche und daraus abgeleiteten Projekte können nunmehr im Verbund bearbeitet werden. Kernelemente sind:

#### 1. Segmentierung der Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken

Hier gilt es, im genossenschaftlichen Gesamtverbund Beratungsleistungen, Produktleistungen möglichst kundenindividuell zuzuschneiden. Um das leisten zu können, ist es notwendig die Kunden entsprechend segmentiert zu haben, um entsprechende Produktangebote sowie qualifizierte Beratung und Betreuung, anbieten zu können.

#### 2. Vertriebswegestrategie der Volks- und Raiffeisenbanken

Die Multichannel-Strategie der Genossenschaftsbanken wird bis zu den Ortsbanken verankert. Die Integration der verschiedenen Vertriebswege in das aktuelle Angebot der Kreditgenossenschaften bei weitgehender Standardisierung der Produkte und Dienstleistungen wie auch die EDV-technische Begleitung sollen zur Stärkung der Marktposition beitragen.

#### 3. Gemeinsame Marktbearbeitung im Finanzverbund

Kernelement ist die Optimierung von Produkten und Dienstleistungen für die mittelständischen Kunden der Volks- und Raiffeisenbanken. Durch Verbesserung des Zusammenspiels zwischen den Verbundunternehmen und den örtlichen Banken. Gleichzeitig wird eine enge Abstimmung der Vertriebsorganisation der verschiedenen Verbundpartner aufeinander angestrebt.

#### 4. Erlösströme im genossenschaftlichen Finanzverbund

Der genossenschaftliche Verbund, bestehend aus rechtlich selbstständigen Einheiten, will die Bepreisung und die Provisionssysteme in den verschiedenen Ausprägungen überprüfen und an den tatsächlichen Kosten orientieren. Preisstrukturen sollen auf die Produkte und Vertriebswege angepasst sein. Die Transparenz auch für die örtlichen Banken soll erhöht werden. Dazu gehört auch die straffe Vertriebssteuerung und ein klares Vertriebscontrolling in den marktverantwortlichen Volks- und Raiffeisenbanken.

#### 5. Auslandsgeschäft des Finanzverbundes

Das Auslandsgeschäft des Finanzverbundes, die Optimierung der Marktbearbeitung, die Beratung und Betreuung der mittelständischen Firmenkun-

den im Auslandsgeschäft soll angepasst an die jeweilige Situation der örtlichen Volks- und Raiffeisenbank gestaltet werden.

#### 6. Koordinierung und Standardisierung der Produktpalette

In der heutigen Zeit ist es immer weniger möglich, intelligente Produkte isoliert zu entwickeln. Das Zusammenspiel der Verbundunternehmen, der Zentralbanken wie auch der Ortsbanken ist hier stärker denn je gefordert. Als Beispiel mag das Thema 'Altersvorsorge' dienen, die nicht mehr isoliert dem Bausparen, der Versicherung oder den Bankprodukten zugeordnet werden kann. Hier geht es darum, die Produktpalette aufeinander abzustimmen. Darüber hinaus ist in Banken heute kein neues Produkt mehr vorstellbar, dem nicht eine ausreichende EDV-technische Abwicklungsunterstützung zuteil wird. Das heißt, nur in Abstimmung von Produkt, Produkt-Know-how und technischer Bearbeitung sind entscheidende Vorteile zu realisieren.

#### 7. Ein Markt - eine Bank.

Vermieden werden sollen in Zukunft, überschneidende Geschäftsgebiete, die einen innergenossenschaftlichen Wettbewerb begünstigen. Die genossenschaftliche Organisation ist in der Lage, im Wettbewerb mit anderen Banken zu bestehen. Ein innergenossenschaftlicher Wettbewerb dagegen ist unnötig. Gerade auch anhand von ökonomischen Kriterien kann es somit zu wirtschaftlich sinnvollen Unternehmensgrößen auf Primärbankenebene kommen.

#### 8. Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern

Die Dezentralität der genossenschaftlichen Organisation soll durch weiterbildende Qualifizierungsmaßnahmen (wie in der Vergangenheit) gestützt werden. Darüber hinaus jedoch sollen durch ganzheitliche Personalentwicklung und Zusammenarbeit in Form von überregionaler Weiterbildung und Trainingsprogrammen über verschiedene Institutionen hinaus, weitere Ressourcen geschaffen werden.

#### 9. Verbundeinheitliche und durchgängige Informationsverarbeitung

Der genossenschaftliche Sektor zeichnet sich durch verschiedene Rechenzentrumsgebiete aus, die noch mit unterschiedlichen Verfahren für die Primärbanken arbeiten. Das bedeutet auch, dass sämtlich IT-Anwendungen, z.B. eines Verbundunternehmens, die mit Mitgliedsbanken vernetzt werden sollen immer an mehrere Rechenzentrenumgebungen angepasst werden müssen. Dies soll zukünftig durch das Zusammenwachsen der Systeme vermieden werden. Ein fließender Übergang wird angestrebt, um so Zusatzkosten im Rahmen der EDV-Anwendungen durch Mehrfachprogrammierungen zu vermeiden. Wesentlicher Vorteil wird sein, dass sowohl Informationsfluss als auch Bearbeitungsgeschwindigkeit und Innovationsfähigkeit insgesamt wachsen werden.

#### 10. Einfluss der Ortsbanken auf die Verbundunternehmen stärken

Dieses Projektfeld soll dazu führen, dass die örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken wieder direkter, unmittelbarer Einfluss auf Verbundunternehmen in Zukunft nehmen können. So wachsen Kundenwünsche, Primärbank, Marktverantwortung und Produktzulieferung seitens der Verbundunternehmen enger zusammen.

##### **2.2. Folgen für die Volks- und Raiffeisenbanken**

Die Beschleunigung von Prozessketten, ebenso wie die vertriebliche Zusammenarbeit erfordern enge, aufeinander abgestimmte Verfahrensweisen.

Die Konsequenz wird sein, dass es in den Volks- und Raiffeisenbanken zu Veränderungen von A - Z kommen wird, nämlich vom Arbeitsablauf bis hin zur Zusammenarbeit im Verbund.

Aufeinander abgestimmtes Vorgehen, systematische Marktbearbeitung sowie die sinnvolle Verknüpfung der verschiedenen Vertriebswege gelingen eben nur in einem Verbund, der in der Dezentralität dort, wo die örtliche Anpassung und das Eingehen auf örtliche Bedürfnisse notwendig ist, die Vielfalt lebt. In den Bereichen jedoch, in denen nicht kundenwirksam Rationalisierungsreserven in standardisierten, aufeinander abgestimmten, schlanken Vorgehensweisen bestehen, wird der Verbund die Ressourcen, die notwendig sind, um die Effizienz der Organisation zu steigern, mobilisieren.

### **3. Management-Informationssystem zum Risikocontrolling**

#### **3.1. Ausgangslage**

Als wesentlicher Bestandteil dieser Ressourcen, die für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Verbundes notwendig sind, gilt das Risikomanagement in Genossenschaftsbanken. Das ist jedoch nicht losgelöst von Vorgehensweisen und Steuerungssystematiken zu sehen, die im vorgenannten kurz angerissen wurden.

Letztlich wesentlicher Bestandteil der Studie 'Bündelung der Kräfte' bzw. Ausfluss der Erkenntnisse der Sicherungseinrichtung des BVR ist das 'Management-Informationssystem zum Risikocontrolling'. Mitte 1999 wurde daher dieses Projekt gestartet. Zunächst galt es, die Anforderungen, die sich aus der Studie 'Bündelung der Kräfte' ergaben, in Übereinstimmung zu bringen mit den Herausforderungen, die durch Basel II auf die Banken zukommen. In dem 'Management-Informationssystem zum Risikocontrolling', und so wurde das Ziel formuliert, soll dem Bankmanagement die Möglichkeit gegeben werden, Einzelgeschäfte durch Kalkulation von Ertrag, Kosten und Risikoprämien entscheidungsreif zu berechnen und an-

hand von Deckungsbeiträgen aus der Vorkalkulation, Entscheidungen treffen zu können. Darüber hinaus sollen Instrumente zur Steuerung der Gesamtbank, der Gesamtbank als Portfolio, geboten werden. Insofern sollen Marktpreis- und Adressausfallrisiken vergleichbar abgebildet und dargestellt werden. Damit wird eine einheitliche Bewertung aller Bankgeschäfte nach dem Marktwertprinzip möglich.

### 3.2. Barwertige Gesamtbanksteuerung

Die bisher stark handelsrechtlich, bilanz- und GuV-orientiert ausgelegten Steuerungsinstrumente waren somit grundlegend zu überarbeiten. (Abbildung 48)

**Aus Sicht eines Treasurers als Portfoliomanager einer Geschäftsbank sind vermögensorientierte Steuerungskonzepte bilanzorientierten überlegen**

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

	Bilanzorientierte Steuerungskonzepte	Vermögensorientierte Steuerungskonzepte
Objektivität des Ergebnisses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine verursachungs- und periodengerechte Erfolgsabgrenzung</li> <li>Große Gestaltungsspielräume durch                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Bildung / Auflösung stiller Reserven</li> <li>kurzfristige Maßnahmen zur Steuerung der GuV</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objektivität der Erfolgsmessung durch                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Marktbewertung</li> <li>Berücksichtigung von zukünftig bereits bekannten Zahlungswirkungen</li> </ul> </li> </ul>
Interne Vergleichbarkeit der Portfolios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine adäquate Möglichkeit des internen Erfolgsvergleichs von Portfolios möglich, z.B. für:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Immobilien- mit Zinsbucherfolg</li> <li>Kundengeschäfts- mit Aktienerfolg</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleichbarkeit ist gegeben, durch                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(theoretische) Marktpreisermittlung</li> <li>Relativierung der Marktwertsteigerung durch das eingegangene Risiko</li> </ul> </li> </ul>
Externe Vergleichbarkeit der Portfolios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine adäquate Möglichkeit zum Benchmarking aufgrund                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Buchwert-Bewertung</li> <li>Beeinflußbarkeit des Ergebnisausweises</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking mit externen Benchmarks möglich, z.B.:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Zinsbuch mit REX®-Rendite</li> <li>Aktienbuch mit DAX®</li> </ul> </li> </ul>

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

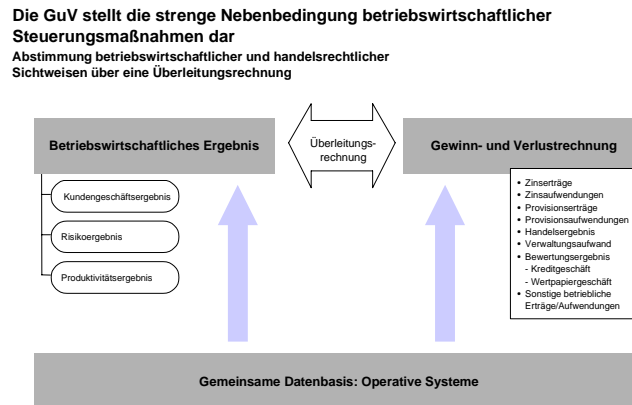
Seite 2

Abbildung 48

Eine optimierte Banksteuerung muss, beginnend mit dem Einzelgeschäft bis hin zur Portfoliobetrachtung, eine exakte Steuerung und laufende Bewertung von Erträgen und Risiken ermöglichen.

Bilanz und GuV stellen das veröffentlichte Bild der Bank dar. Die handelsrechtlichen Betrachtungen haben immer den Makel, dass z. B. bei Krediten keine Marktbewertung wie bei Handelsgeschäften erfolgt. Anders herum ausgedrückt, die handelsrechtliche Betrachtungsweise, periodisch auf das Geschäftsjahr abgegrenzt, ist als wichtige Nebenbedingung zu beachten. Entscheidend allerdings für die Steuerung der Bank ist die vermögensorientierte Sehweise durch barwertige Betrachtung, die verursachungsgerecht Ergebnisse und Kosten darstellt. Durch die konsequente, durchgängige Bewertung aller Geschäfte wird eine Vergleichbarkeit möglich, auch in Zeiten schwankender Marktwerte. Erst damit werden Informa-

tionen transparent, werden Fehlentwicklungen sichtbar und können Handlungsalternativen bewertet werden, um Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. In der barwertigen Betrachtung wird es möglich, im Rahmen von Portfoliobetrachtungen die Markt- und Adressrisiken exakt zu bemessen, Risikolimits zuzuweisen und eine optimale Allokation des eingesetzten Kapitals sicherzustellen. Das heißt, das betriebswirtschaftliche, marktwertorientierte Ergebnis wird zukünftig durch eine Überleitungsrechnung zur Gewinn- und Verlustrechnung ergänzt (Abbildung 49).



Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

Seite 3

Abbildung 49

Die Steuerung erfolgt rein barwertig als Portfoliomanagement. Es erfolgt nicht mehr die Optimierung eines Jahresergebnisses, sondern die Optimierung des Vermögenszuwachses. Die langfristige Sicht der Entwicklung der Bank, gewinnt größere Bedeutung.

### 3.3. Zusammensetzung des Gesambankergebnisses

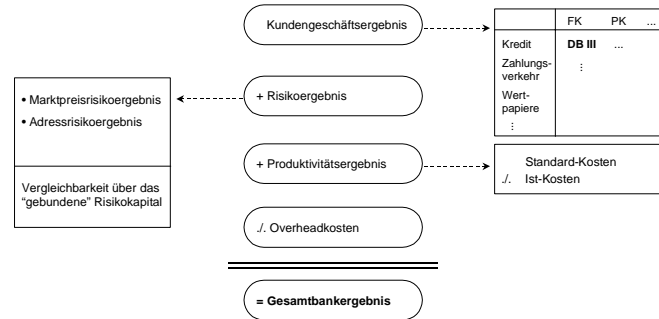
Im Mittelpunkt, der Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolges einer Volks- und Raiffeisenbank, wird zukünftig die Vermögensänderung stehen. Diese setzt sich zusammen aus dem Kundenergebnis, dem Risikoergebnis und dem Produktivitätsergebnis. (Abbildung 50)

Das Kundenergebnis, also die Deckungsbeitragsrechnung, zeigt die Vorteilhaftigkeit in der Einzelkalkulation, z. B. eines Neugeschäftes. Das Risikoergebnis beinhaltet das Transformationsergebnis, das Handelsergebnis und das Adressausfallrisikoergebnis. Als drittes Element führt das Produktivitätsergebnis dann zum Gesamtergebnis einer Bank. Beim Produktivitätsergebnis, und insoweit ist es wichtig, immer die Verzahnung zu den ande-

ren Projekten 'Bündelung der Kräfte' zu haben, wird jeder Bank deutlich, welches Niveau die eigenen Standardkosten im Vergleich zur Benchmark haben. Daraus ableitbar wird dann ein an den durchschnittlichen Standard-einzelkosten orientiertes Produktivitätsergebnis der jeweiligen Bank.

**Das Adressrisikoergebnis als zentraler Bestandteil des Gesambankergebnisses**

*Betriebswirtschaftliche Separation der Erfolgsquellen (ohne Overhead-Kosten)*



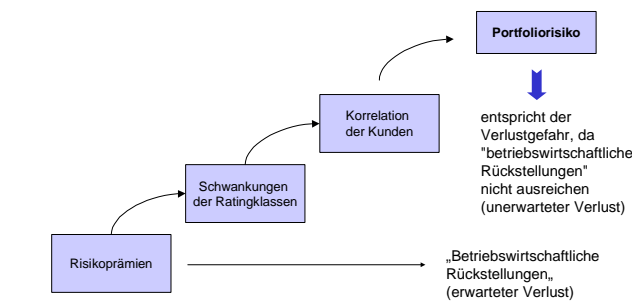
Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

Seite 4

Abbildung 50

Während der Konditionsbeitragsbarwert, orientiert an der Marktzinsmethode, "verhältnismäßig" einfach darzustellen ist, kann eine statistisch belegbare Ermittlung der Risikoprämien nur verbundweit einheitlich im Rahmen dieses Projektes ermittelt werden. Es handelt sich dabei um eine Standardrisikoprämie, die die Ausfallwahrscheinlichkeit des Marktes in Abhängigkeit von standardisierten Bonitätseinstufungen widerspiegelt und gleichzeitig das typische Kreditportfolio der Volks- und Raiffeisenbanken abbildet. Die Risikoprämie selbst ist kundenindividuell und in Abhängigkeit von Bonität, Laufzeit, Kreditvolumen und Besicherung zu errechnen. (Abbildung 51)

Die kalkulierten und vereinnahmten Risikokosten dienen nicht zur Absicherung des eigentlichen Portfoliorisikos im Adressrisikobereich



Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Sparkassen

Seite 5

Abbildung 51

Definitionsgemäß beschreibt dagegen das Adressrisiko die Gefahr, dass der tatsächlich eintretende bonitätsbedingte Verlust über dem Erwartungswert liegt (der sogenannte unerwartete Verlust). Analog zum Marktpreisrisiko erfordert das Eingehen von Adressrisiken eine Unterlegung mit Kapital. Die Quantifizierung des Adressrisikos erfolgt auf Portfolioebene.

### 3.4. Die Anforderung von Basel II an die Adressrisikosteuerung

Im Folgenden ist der Fokus auf das Adressrisiko und das Rating gelegt. Fast ausnahmslos kann für den Großteil der mittelständischen Kunden der Volksbank Hamm (Definition: mittelständischer Kunde bis 10 Millionen DM Umsatz) die Finanzierung über Anleihenemissionen oder über die Börsenfinanzierung ausgeschlossen werden. Gleiches gilt wahrscheinlich für viele genossenschaftliche Banken und Sparkassen. Während bei der direkten Finanzierung über den Kapitalmarkt oder die Börse ein externes Rating zukünftig unabwendbar sein wird, bleibt die Sinnfrage des externen Ratings eines kleinen mittelständischen Unternehmens. Ein externes Rating für Unternehmen ist aufwändig und bedarf der ständigen Aktualisierung.

In der überwiegenden Zahl der mittelständischen Kunden der Volksbanken dürfte der Gesamtaufwand für ein qualifiziertes Rating in keinem Verhältnis zum Volumen des Kredites bzw. der Kredite stehen. Unbeantwortet bleibt beim externen Rating auch noch die Frage nach der Kapazität etablierter, anerkannter Ratingagenturen oder gar der Qualität neu auf den Markt drängender Agenturen.

Aus Sicht der Banken hilft andererseits der Standardsatz nicht aus, um im wettbewerbsumkämpften guten Kundengeschäft genügend Preisspielräume zu haben. Die Akzeptanz bankinterner Ratings, auch im Interesse des Mittelstandes, ist daher unverzichtbar.

Die genossenschaftliche Organisation, vertreten durch den BVR hat daher folgerichtig die einzig mögliche Konsequenz im Interesse unserer mittelständischen Firmenkunden gezogen: Unsere Bankengruppe braucht ein eigenes einheitliches internes Rating, das vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen auch anerkannt wird.

Die erste Säule der Baseler 3-Säulen-Strategie wird damit errichtet. Die zweite Säule, nämlich die Betrachtung des Risikoprofils einer Bank wird durch die Kreditportfolioanalyse mit der Ermittlung des "value at risk" im Kreditgeschäft abgesichert. Die dritte Säule wird bekanntlich durch erhöhte Anforderungen an die Transparenz, an die Berichtspflichten der Banken geschaffen.

### **3.5. VR-Control**

Im Rahmen des 1999 gestarteten BVR-Projektes 'Management-Informationssystem zum Risikocontrolling' wurde inzwischen ein neues Ratingverfahren und eine Portfoliosteuerung im Rahmen der barwertigen Gesamtbanksteuerung unter dem Namen "VR-Control" entwickelt. Aus heutiger Sicht wird das Rating die Anerkennung durch das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen erhalten können. Voraussetzung für eine präzise Ermittlung des Kundenergebnisses, des Risikoergebnisses und des aus dem Portfolio resultierenden "value at risk" ist eine entsprechend umfangreiche Datenbasis, mit der die Validität der Verfahren sichergestellt werden kann. Das Backtesting, Stresstesting sowie Sensitivitätsanalysen und die zukünftige laufende Überwachung des gewählten Modells sind weitere Herausforderungen. Die Historie muss vorhanden sein.

Folgerichtig war ein Datenpool zu errichten, in den bundesweit Kredithistorien der Kunden der Banken einfließen. Sowohl die Rechenzentren, wie die Volks- und Raiffeisenbanken trugen dazu bei, diese bundesweite Datenauswertung zu ermöglichen. Damit war die Basis gelegt für eine Bilanzanalyse-Diskriminanzfunktion, die die typische Portfoliostruktur einer genossenschaftlichen Bank berücksichtigt. Gleichzeitig wurden die Ausfallwahrscheinlichkeiten in den einzelnen Rating- und Branchenklassen auf die typische Klientel abgestimmt bzw. abgeleitet. Wichtig für die Anerkennung des internen Ratings durch das Bundesaufsichtsamt wird nicht nur die hinreichende Trennschärfe, sondern vielmehr die empirische Qualität der Verfahren sein. (Abbildung 52)

Als internationaler Standard zur Beurteilung von Ratingsystemen bildet sich der PowerStat-Wert heraus – Status quo und Weiterentwicklung

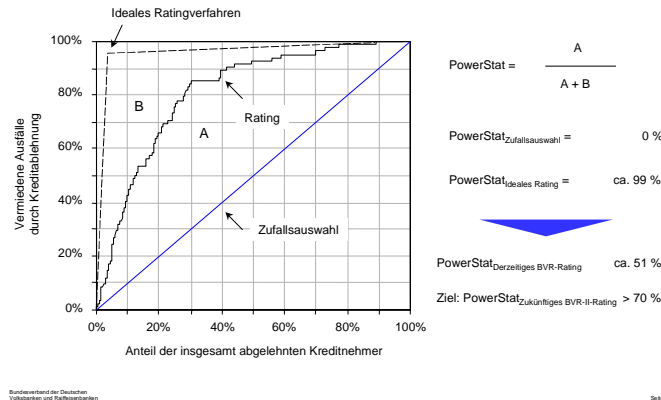


Abbildung 52

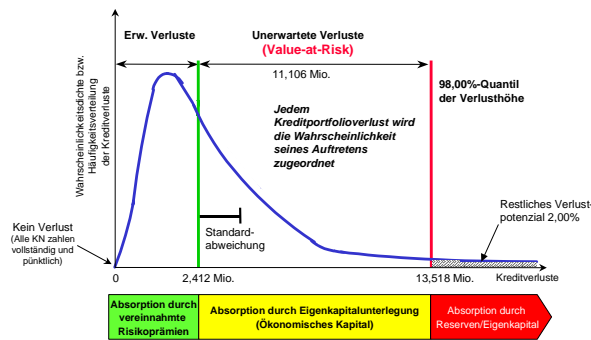
Durch die zukünftig automatisierte bundesweite Datenaktualisierung wird dieser Nachweis im Genossenschaftssektor zu erbringen sein. Damit steht für das Rating wie für die Ermittlung des "value at risk" eine umfangreiche Datenbasis zur Verfügung. Diese Informationen sind von hohem Wert für die Volksbanken, aber auch für deren mittelständische Kunden.

Im Rahmen von VR-Control der Volksbanken wird somit vor dem Hintergrund von Basel II im genossenschaftlichen Sektor eine barwertige Steuerung eingeführt und im Hinblick auf Basel II optimiert. Wesentlicher Bestandteil von VR-Control wird der Credit-Portfolio-Manager sein, mit dem eine vermögensorientierte Adressrisikosteuerung ermöglicht wird. Die Darstellung der Portfoliostruktur der jeweiligen Bank, ermittelt auf der Basis eines einheitlichen Ratingverfahrens, ergänzt um die verbundeinheitlichen empirischen Daten, wie z. B. Ausfallraten, macht es möglich, nach Abgleich mit dem Branchen-Ratingklassen-Korrelationsmodell das Kreditportfolio sowohl nach dem Ausfallmodus wie auch nach dem Marktwertmodus darzustellen. Mit diesem Instrumentarium haben die Banken das nötige Rüstzeug für erfolgreiches Kreditgeschäft in der Zukunft.

Die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers wird entscheidend durch dessen Bonität bestimmt. Diese wird mit Hilfe von Ratingeinstufungen operationalisiert. Das BVR-Rating II wird hierzu herangezogen werden. Auf Basis dann bundesweit einheitlich über mehrere Jahre erfasster statistischer Auswertungen historischer Daten können die Ausfallwahrscheinlichkeiten je Rating-Klasse berechnet werden. Aus der Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers zusammen mit der Sicherheitenquote bzw. der erwarteten Liquidationsquote und dem ausstehenden Kreditbetrag

lässt sich durch multiplikative Verknüpfung der erwartete Verlust des Kreditengagements berechnen. Dieser erwartete Verlust geht in das Kalkulationsschema zur Berechnung des Deckungsbeitrages III ein und ist durch das Einzelkreditgeschäft in Form einer Risikoprämie zu tragen.

**Zielsetzung von Kreditportfoliomodellen ist die Ermittlung des Risikopotenzials (Value at Risk) auf Basis der Wahrscheinlichkeitsverteilung zukünftiger Kreditverluste**



Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

Seite 7

Abbildung 53

Der unerwartete Verlust (Abbildung 53) wird bestimmt durch die Abweichung des tatsächlichen Verlustes vom erwarteten Verlust. Die Ermittlung des unerwarteten Verlustes und dessen Höhe, in Abhängigkeit vom Konfidenzniveau, kann nur auf Portfolioebene erfolgen. Das heißt, auf Portfolioebene wird in Analogie zum Marktpreisrisiko dargestellt, die maximal eintretende Abweichung vom erwarteten Verlust, die bei festgelegter Wahrscheinlichkeit innerhalb eines bestimmten Zeitraumes eintritt und dementsprechend mit Risikokapital zu unterlegen ist.

### 3.6. Zusammenfassung

Mit dem Fachkonzept VR-Control, das am 28. Juni 2001 verabschiedet wurde, haben die Genossenschaftsbanken ein betriebswirtschaftliches Gesamtkonzept von Methoden und Prozessen zur Ertrags- und Risikosteuerung für Kreditgenossenschaften konzipiert. (Abbildung 54)

## Der Controlling-Baukasten und seine Module

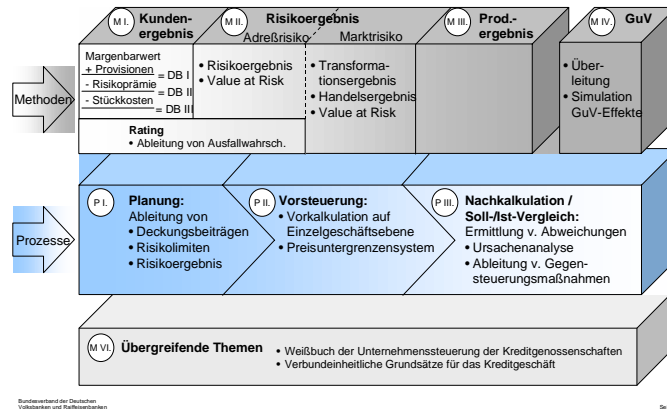


Abbildung 54

Wesentlicher Bestandteil der Kundenergebnisrechnung und Betrachtung des Risikoergebnisses in Bezug auf das Adressrisiko wird die Ableitung von Ausfallwahrscheinlichkeiten sein, um ein effizientes Rating bundesweit darzustellen. Ergänzt um das mit der Ermittlung des Adressausfall- und Marktpreisisikos sowie dem Produktivitätsergebnis ist somit eine Systematik entwickelt worden, die durch eine Überleitungsrechnung zur GuV entsprechende Simulationseffekte auf die periodisch abgegrenzte Rechnungslegung möglich machen.

Bei den Prozessen wurde die Ableitung von Deckungsbeiträgen, Risikolimiten und des Risikoergebnisses in der Planung möglich, die Vorsteuerung wird die Vorkalkulation auf Einzelgeschäftsebene ebenso wie ein Preisuntergrenzensystem für die Vertriebsstellen ermöglichen.

Die Nachkalkulation mit dem Soll-Ist-Vergleich wird Ursachenanalyse und die Ableitung von Gegensteuerungsmaßnahmen anzeigen, die im Rahmen einer Berichterstattung an den Vorstand im Rahmen des Risikoinformationssystems dann anhand von standardisierten Berichten erfolgen wird.

Die Voraussetzung für die Anerkennung der Verfahren durch das Bundesaufsichtsamt, insbesondere natürlich des internen Ratingansatzes, wurde im Rahmen des Projektes ständig abgeprüft. Das heißt, mit VR-Control sind die Genossenschaftsbanken von der Konzeption und Methodik bestens vorbereitet auf Basel II. Die Fachkonzepte sind festgelegt und verabschiedet.

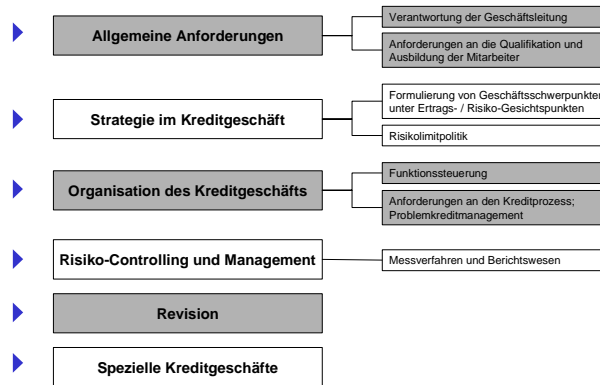
## 4. Umsetzung von VR-Control im genossenschaftlichen Verbund

Binnen zwei Jahren wurde mit VR-Control ein schlüssiges Konzept zur Gesamtbanksteuerung entwickelt. Alle Projekte der 'Bündelung der Kräfte', die parallel und kombiniert abgewickelt wurden, machen es möglich, diese Steuerungssystematik einzuführen. Höchste Bedeutung haben dabei die Vereinheitlichung von Produkten, Prozessen und EDV-technischer Abwicklung.

### 4.1. Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen in wesentlichen Produktbereichen

Doch eines wird im genossenschaftlichen Verbund unumgänglich sein: eine einheitliche Vorgehensweise. Das Rating und damit auch VR-Control funktionieren nur, wenn bundesweit gleiche Qualitätsstandards eingeführt und weiter sichergestellt werden. Eine Fülle von Parallelprojekten des BVR werden von der Prozessoptimierung bis hin zum Weißbuch der Unternehmenssteuerung und vor allen Dingen mit den "Verbundeinheitlichen Grundsätzen für das Kreditgeschäft" (Abbildung 55) klare Standards setzen. Die Kompatibilität mit den im Entwurf vorliegenden MAK - "Mindestanforderungen für das Kreditgeschäft" -, die vom Bundesaufsichtsamt den Banken auferlegt werden, wird sichergestellt.

Gliederung (und einige Inhaltsschwerpunkte): "Verbundeinheitliche Grundsätze für das Kreditgeschäft"



Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

Seite 9

Abbildung 55

Zwei wesentliche Aufgaben hat der genossenschaftliche Verbund noch zu lösen:

1. Die EDV-technische Umsetzung und Integration der neuen Konzepte in neue EDV-Systeme mit dem Ziel eines Zusammenwachsens aller in den Primärbanken eingesetzten EDV-Verfahren.
2. Die Schulung, das Training und damit verbundene Umsetzung der Methoden und Verfahren in den einzelnen Volks- und Raiffeisenbanken.

#### **4.2. Transferkonzept**

Beginnend in diesem Herbst mit der Veröffentlichung der "Verbundeinheitlichen Grundsätze für das Kreditgeschäft", die gepaart mit den vereinbarten Projekten zu einer Vereinheitlichung der Qualität der Gesamtbanksteuerung und insbesondere im Kreditgeschäft führen werden, starten umfangreiche Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der Genossenschaftsbanken, beginnend mit den Vorständen bis hin zu den Mitarbeitern in den operativen Planungs- und Steuerungseinheiten. Erste Schätzungen zeigen, dass die Weiterbildungserfordernisse auf die neuen Methoden und neuen Prozesse von den regionalen genossenschaftlichen Schulungsakademien unter Nutzung moderner Schulungsmethoden, wie z. B. electronic learning per Internet und ähnliche Verfahren möglich sein werden. Die technische Unterstützung auch in diesem Bereich haben die Rechenzentren bereits zugesagt.

#### **4.3. Herausforderung an die EDV-Entwicklung**

Die genossenschaftliche Organisation ist geprägt durch heute noch drei große EDV-Verfahren für die Primärbanken. Ein Verfahren hier in Norddeutschland, das BB3-Verfahren, das von der GAD und GRZ gemeinsam entwickelt wurde und im süddeutschen Bereich zwei größere Verfahrensumgebungen. Das hat allerdings zur Konsequenz, dass zur Banksteuerung ergänzende Verfahren, Einzellösungen und unterschiedliche Systematiken derzeit angewandt werden. Vor allem fehlen noch wesentliche Elemente der barwertigen Steuerung.

Das heißt, die Durchgängigkeit der vermögensorientierten, barwertigen Steuerung ist derzeit nicht gegeben. Die Volks- und Raiffeisenbanken der jeweiligen Rechenzentrumsgebiete arbeiten mit unterschiedlichen Verfahren, auf unterschiedlichem Niveau, in unterschiedlichen Zusammenstellungen. Die neuen Verfahren, die zum Teil die Lücken noch füllen müssen bzw. zu völligen Neuentwicklungen führen werden, müssen bis 2003 realisiert werden. Die Rechenzentren bundesweit haben sich darauf verständigt, dass alle Weiterentwicklungen so konzipiert werden, dass sie später Bestandteil eines einheitlichen Mitgliedsbankenverfahrens sein werden. Das heißt, beginnend im Herbst diesen Jahres, wird die EDV-technische Unterstützung und die Transferkonzeption starten, um möglichst bald VR-Control flächendeckend bundesweit im Einsatz zu haben. Die Anforderun-

gen von Basel II zwingen jedoch dazu, dass diese Verfahren nicht nur termingerecht programmiert und bei den Banken eingeführt werden, sondern bedeuten auch, dass die neue Form der Gesamtbanksteuerung in allen Genossenschaftsbanken gelebt wird.

Das hohe Interesse der Öffentlichkeit, der Presse sowie der Unternehmer an dem Thema Basel II und Rating, dass wir als Volksbank Hamm gezielt nutzen, um entsprechende Aufklärungsarbeit zu leisten, ist jedoch eine große Hilfe bei dem bevorstehenden Umsetzungsprozess. Die Notwendigkeit betriebswirtschaftlich optimaler Steuerung wird in den meisten Unternehmen voll akzeptiert, weil es die Realität des Mittelstandes widerspiegelt.

Auf kleine mittelständische Unternehmen angepasst, ist heute ein gleiches Verständnis festzustellen.

Die Auswertung des Kreditportfolios der Volks- und Raiffeisenbanken bundesweit zeigt sehr deutlich, dass aufgrund der vorhandenen Streuung der Bonitätsstufen es durchaus für mittelständische Unternehmen noch Preisspielräume in der Kondition nach unten gibt, während das Gros der mittelständischen Unternehmen in Risiko- und Bonitätsklassen liegt, die ein unverändertes Konditionsniveau erwarten lassen.

Nur für wenige Unternehmen, die sich in strategischer oder sogar existentieller Liquiditätskrise befinden, wird die Kreditvergabe schwierig, zumindest aber werden die Kredite aufgrund der höheren Eigenkapitalunterlegung teurer werden.

## **5. Rating für genossenschaftliche Banken**

Zur Stabilisierung des Mittelstandes und der mit dem Mittelstand eng verbundenen Volks- und Raiffeisenbanken werden die Anforderungen von Basel II deutlich beitragen. Die detaillierte Planung, die detaillierte Analyse und vermögensorientierte Steuerung werden die Genossenschaftsbanken stabilisieren und eine deutliche Entlastung der Sicherungseinrichtung herbeiführen, denn auch Genossenschaftsbanken werden vor dem Hintergrund der Sicherungseinrichtung verbundintern geratet werden. Das heißt, Genossenschaftsbanken mit einem guten Kreditportfolio werden geringere Belastungen durch die Beiträge zur Sicherungseinrichtung in der Zukunft haben. Ähnlich wird es den mittelständischen Kunden ergehen, die bei einem guten Rating deutliche Entlastungen in ihren Konditionen erwarten können. Die präzise ermittelte und immer wieder überprüfte Feststellung des erwarteten und unerwarteten Verlustes werden die Steuerungsmöglichkeiten der Einzelgeschäfte und des Portfolios deutlich verbessern.

Also werden Kredit- und Marktpreisrisiken nicht vermieden, sondern gezielt, entsprechend der Tragfähigkeit der Bank eingegangen, um Erträge zu erwirtschaften. Da alle Banken wahrscheinlich jeweils sehr unterschiedliche Portfolios haben werden, führt der Wettbewerb auch weiterhin dazu,

dass im Kreditgeschäft um Kunden geworben wird. Es wird zu keiner Kreditverknappung kommen.

## **6. Schluss**

Der zeitnahe Informationsaustausch zwischen Firmenkunde und Bank wird größere Bedeutung erlangen. Die Volks- und Raiffeisenbanken werden stark präventiv die Betreuung der Kunden im Sinne ihres Förderauftrages ausbauen.

Es bleibt festzuhalten, dass mittelständische Unternehmen nicht wegen Basel II in ihrer Existenz bedroht werden, sondern Missmanagement, das Nichtbeachten von Umweltveränderungen oder betriebswirtschaftlicher Grundlagen zur Krise in Unternehmen führen. Die Volksbank Hamm sieht ihre Kernaufgabe daher nicht in der Durchsetzung erhöhter Risiko- und Eigenkapitalprämien, sondern in der Prävention. Unsere Kunden sollen eine realistische Chance haben, schlechte Risikoklassen zu vermeiden.

VR-Control gibt den Volks- und Raiffeisenbanken vor dem Hintergrund von Basel II und dem Gesamtprojekt 'Bündelung der Kräfte' die Chancen an die Hand, die dieser Sektor verdient, der als verlässlicher Partner der mittelständischen Wirtschaft seit Jahrzehnten arbeitet.

## **Münstersche Schriften zur Kooperation**

(ehemals: Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge)

Begründet von Professor Dr. Dr. h.c. Erik Boettcher,  
weitergeführt von Professor Dr. Holger Bonus

Herausgeberin: Professor Dr. Theresia Theurl

unter Mitwirkung von

Professor Dr. Dieter Birk, Professor Dr. Heinz Lothar Grob,  
Professor Dr. Heinz Grosseketler, Professor Dr. Dr. h.c. (H) Reiner Schulze

Schriftleitung: Dr. Rolf Greve

Verlag:

Regensburg, Münster (Band 1 – 46)

Shaker, Aachen (ab Band 47)

- Band 1* Annemarie Janetzki  
*Das Verbundwinzersystem – Eine Fallstudie über Motive  
und Wirkungen der Kooperation von Unternehmen  
1982, ISBN 3-7923-0486-4, 406 Seiten, DM 36,00*
- Band 2* Hans-Helmut Schulte  
*Nachfragemacht auf Märkten für Auftragsprodukte – Eine  
Analyse am Beispiel des Marktes für Gesenkschmiedestücke  
1982, ISBN 3-7923-0489-9, 237 Seiten, DM 24,00*
- Band 3* Jan-Bernd Berentzen  
*Wettbewerb, Kooperation und Konzentration in der  
Brauwirtschaft – Eine empirische Analyse im nordwestdeut-  
schen Raum  
1983, ISBN 3-7923-0500-3, 323 Seiten, DM 30,00*
- Band 4* Karl Heinz Rolf Bosold  
*Kooperationsgruppen im Möbeleinzelhandel –  
Eine Fallstudie auf der Basis des  
Koordinationsmängelkonzepts  
1985, ISBN 3-7923-0525-9, 304 Seiten, DM 30,00*
- Band 5* Pedro Talledo  
*Die peruanische Agrarreform von 1969 – Eine Untersu-  
chung ihrer Auswirkungen auf die  
Leistungsfähigkeit der Landwirtschaft  
1985, ISBN 3-7923-0491-0, 355 Seiten, DM 32,00*

- Band 6* Michaela Ehm  
*Die polnischen Genossenschaften zwischen Privat- und Zentralplanwirtschaft*  
 1983, ISBN 3-7923-0493-7, 338 Seiten, DM 30,00
- Band 7* Zoltan Sabov  
*Genossenschaftliche Organisationsformen in Ungarn*  
 1983, ISBN 3-7923-0497-x, 120 Seiten, DM 15,00
- Band 8* Wolfgang Schrimpf  
*Heterogene Koordinationsinstrumente im Beschäftigungssystem der DDR*  
 1983, ISBN 3-7923-0505-4, 360 Seiten, DM 32,00
- Band 9* Klaus H. Kalefeld  
*Wettbewerbsstrategien im Agribusiness als Problem genossenschaftlicher Verbandspolitik*  
 1983, ISBN 3-7923-0504-6, 197 Seiten, DM 21,00
- Band 10* Martin Stolz  
*Der genossenschaftliche Bergbau in Bolivien – Analyse seiner Funktionsweise und seines Entwicklungsbeitrages*  
 1984, ISBN 3-7923-0508-9, 435 Seiten, DM 38,50
- Band 11* José Maria Cartas  
*Der Übergangsprozeß von Importsubstitutionen zur Exportdiversifizierung in drei lateinamerikanischen Ländern: Argentinien, Brasilien und Chile*  
 1984, ISBN 3-7923-0517-8, 423 Seiten, DM 38,50
- Band 12* Bernd Marcus  
*Die Pflichtmitgliedschaft bei den Genossenschaftsverbänden als Prüfungs-, Betreuungs- und Interessenverbänden*  
 1985, ISBN 3-7923-0532-1, 195 Seiten, DM 24,00
- Band 13* Wilfried Schulte  
*Die Mitgliederförderung durch Genossenschaften im System des Ertragsteuerrechts*  
 1985, ISBN 3-7923-0533-x, 282 Seiten, DM 30,00

- Band 14* Franz-Martin Brüggemann  
*Genossenschaften in Frankreich – Die Rechtsstellung von Agrargenossenschaften und Crédit Agricole*  
 1985, ISBN 3-7923-0535-6, 141 Seiten, DM 21,00
- Band 15* Axel Berger  
*Mitgliederförderung in Straßenverkehrsgenossenschaften*  
 1985, ISBN 3-7923-0537-2, 455 Seiten, DM 39,00
- Band 16* Wolfgang Brambosch  
*Co op zwischen Genossenschaft und Gemeinwirtschaft – Eine Untersuchung des Einflusses ökonomischer Faktoren und gesellschaftspolitischer Konzeptionen auf die Entwicklung der deutschen co op-Gruppe*  
 1985, ISBN 3-7923-0538-0, 285 Seiten, DM 32,00
- Band 17* Albert Otten  
*Mitgliederförderung in Kreditgenossenschaften – Möglichkeiten und Voraussetzungen genossenschaftlicher Förderung im heutigen Bankenmarkt*  
 1985, ISBN 3-7923-0539-9, 295 Seiten, DM 32,00
- Band 18* Thomas Schemmann  
*Staatsaufsicht über genossenschaftliche Prüfungsverbände*  
 1986, ISBN 3-7923-0547-X, 263 Seiten, DM 32,00
- Band 19* Thomas Altenhain  
*Die Bonität einer Kreditgenossenschaft – Ansätze einer dem Konzept der direkten Unternehmenssicherung adäquaten Bonitätsanalyse durch die genossenschaftliche Sicherungseinrichtung*  
 1987, ISBN 3-7923-0561-5, 381 Seiten, DM 38,00
- Band 20* Manfred Bardmann  
*Grundlagen einer Theorie ökonomischer Leitung und Planung – Eine theoretisch-empirische Analyse sozialistischer Planwirtschaften*  
 1988, ISBN 3-7923-0568-2, 329 Seiten, DM 36,00

- Band 21* Sammelband (hrsg. v. Rolf Eschenburg)  
*Problemas Actuales del Cooperativismo –  
Un desafío interdisciplinario*  
1988, 163 Seiten, DM 28,00
- Band 22* Manfred Wiemeler  
*Erfolgsrisiken im genossenschaftlichen Bankenverbund –  
Systeme zu ihrer Steuerung und Überwachung*  
1990, ISBN 3-7923-0589-5, 263 Seiten, DM 32,00
- Band 23* Christian Bereska  
*Minderheitenschutz durch Klage in Genossenschaften*  
1990, ISBN 3-7923-0590-9, 161 Seiten, DM 24,00
- Band 24* Matthias Aldejohann  
*Die Unabhängigkeit des genossenschaftlichen Prüfungsver-  
bandes*  
1990, ISBN 3-7923-0597-6, 186 Seiten, DM 26,00
- Band 25* Klaus Poggemann  
*Genossenschaften in England – Eine Studie über englische  
Agrargenossenschaften und Produktionsgenossenschaften*  
1990, ISBN 3-7923-0598-4, 189 Seiten, DM 26,00
- Band 26* Volker Paaßen  
*Die finanzielle Beteiligung an einer Kreditgenossenschaft*  
1991, ISBN 3-7923-0611-5, 327 Seiten, DM 38,00
- Band 27* Ulrich Irriger  
*Genossenschaftliche Elemente bei öffentlich-rechtlichen  
Körperschaften*  
1991, ISBN 3-7923-0622-2, 279 Seiten, DM 34,00
- Band 28* Christiane Weller  
*Aufgaben, Organisation und Finanzierung der Wasser- und  
Bodenverbände – Grundprobleme öffentlich-rechtlicher Ge-  
nossenschaften*  
1991, ISBN 3-7923-0621-2, 271 Seiten, DM 32,00

- Band 29* Joachim Goldbeck  
*Die Deichgenossenschaften – Eine Analyse ihrer historischen Entwicklung auf der Basis der Kollektivgüter- und Genossenschaftstheorie*  
 1991, ISBN 3-7923-0625-5, 273 Seiten, DM 34,00
- Band 30* Reinhild Klein-Heßling  
*Die Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaften – Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des mittelständischen Firmenkundengeschäfts*  
 1992, ISBN 3-7923-0637-9, 232 Seiten, DM 34,00
- Band 31* Katja Bauer  
*Der Beitrag der Raiffeisengenossenschaften zur Überwindung des Wuchers*  
 1993, ISBN 3-7923-0660-3, 162 Seiten, DM 26,00
- Band 32* Thorsten Kleine  
*Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten von Genossenschaften*  
 1993, ISBN 3-7923-0661-1, 289 Seiten, DM 34,00
- Band 33* Guido Lenfers  
*Die Genossenschaftsrechtsnovelle von 1973 – Entstehung und Bewertung*  
 1994, ISBN 3-7923-0668-9, 137 Seiten, DM 30,00
- Band 34* Thomas Fischer  
*Die Europäische Genossenschaft*  
 1995, ISBN 3-7923-0675-1, 185 Seiten, DM 30,00
- Band 35* Nikolaus Besch  
*Die israelischen Genossenschaften, besonders die Siedlungsgenossenschaften des Kibbutz, des Moschaw Owdirn und des Moschaw Schitufi*  
 1995, ISBN 3-7923-0678-6, 170 Seiten, DM 30,00
- Band 36* Helmut Wagner und Wilhelm Jäger  
*Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen*  
 1995, ISBN 3-7923-0682-4, 113 Seiten, DM 58,00

- Band 37* Caspar Dietrich Geck  
*Die Stellung des genossenschaftlichen Prüfungsverbandes bei der Umwandlung der eingetragenen Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft*  
1996, ISBN 3-7923-0690-5, 209 Seiten, DM 36,00
- Band 38* Hans-Georg Monßen  
*Die Stellung der regionalen Zentralbanken im genossenschaftlichen Bankenverbund*  
1996, ISBN 3-7923-0691-3, 271 Seiten, DM 36,00
- Band 39* Andreas Möhlenkamp  
*Die französische Genossenschaftsrechtsnovelle von 1992*  
1997, ISBN 3-7923-0697-2, 235 Seiten, DM 36,00
- Band 40* Jens Schröder  
*Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften*  
1997, ISBN 3-7923-0700-6, 324 Seiten, DM 42,00
- Band 41* Rolf Greve  
*Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen – Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht*  
1998, ISBN 3-7923-0716-2, 360 Seiten, DM 48,00
- Band 42* Alfred Locklair  
*Zur Bedeutung der Rechtsform der Zentralinstitute bei Genossenschaftsbanken*  
1998, ISBN 3-7923-0724-3, 170 Seiten, DM 36,00
- Band 43* Claudia Fischer  
*Genossenschaftsrecht in Belgien*  
1999, ISBN 3-7923-0730-8, 226 Seiten, DM 45,00
- Band 44* Carsten Hellinger  
*Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften*  
1999, ISBN 3-7923-0736-7, 390 Seiten, DM 56,00

- Band 45* Egmont Kulosa  
*Verfassungsrechtliche Grenzen steuerlicher Lenkung am  
Beispiel der Wohnungsgenossenschaften*  
2000, ISBN 3-7923-0739-1, 263 Seiten, DM 45,00
- Band 46* José Miguel Simian  
*Eigentumsorientierte Wohnungspolitik  
in Deutschland und Chile*  
2000, ISBN 3-7923-0744-8, 236 Seiten, DM 45,00
- Band 47* Christian Lucas  
*Das Genossenschaftsrecht der Niederlande*  
2001, ISBN 3-8265-9141-0, 251 Seiten, DM 49,00
- Band 48* Theresia Theurl (Hrsg.)  
*Regulierung und Management von Risiken –  
Unentdeckte Chancen für den Mittelstand*  
2001, ISBN 3-8265-9322-7, 153 Seiten, DM 39,00
- Band 49* Olaf Lüke  
*Chancen für Genossenschaften im Zuge der Privatisierung*  
2001, ISBN 3-8265-9323-5, 348 Seiten, DM 54,00