

# Banken-Times SPEZIAL



Banken-Times  
SPEZIAL BANKSTEUERUNG/CONTROLLING

Mai & Juni 2009

## Finanz Colloquium Heidelberg

eMail: [info@FC-Heidelberg.de](mailto:info@FC-Heidelberg.de)

Web: [www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de)

in Zusammenarbeit mit:



Prof. Dr. Stefan Zeranski



Svend Reuse, MBA

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns, Ihnen heute unsere Banken-Times SPEZIAL **Banksteuerung/Controlling** übersenden zu können. Der „elektronische Bruder“ der seit mehreren Jahren sehr erfolgreichen Banken-Times Klassik richtet sich insbesondere an Fach- und Führungskräfte aus Unternehmenssteuerung, (Risiko-)Controlling, Betriebswirtschaftliche Abteilung, Finanzen/Rechnungswesen und Treasury/Depot A-Geschäft. Alle zwei Monate informiert Sie diese Spezialausgabe über praxisrelevante Trends und Entwicklungen.

Wenn Ihre Kollegen und Kolleginnen auch von diesen aktuellen Informationen profitieren sollen, senden Sie uns bitte eine E-Mail mit deren Daten. Falls Sie Links nicht benutzen können oder sonstige Probleme mit der Darstellung haben, senden wir Ihnen die Daten gerne auch per Datei, bitte informieren Sie uns ggf. per E-Mail oder Telefon (s.u.). Wenn Sie die Banken-Times SPEZIAL Banksteuerung/Controlling in Zukunft nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns ebenfalls eine E-Mail. Sie können diese Ausgabe auch unter [www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de) als [PDF herunterladen](#). Gerne können Sie weitere für Sie interessante Ausgaben unserer unterschiedlichen Banken-Times SPEZIAL- oder die Banken-Times-Normal-Ausgabe kostenlos unter [info@FC-Heidelberg.de](mailto:info@FC-Heidelberg.de) abonnieren.

Mit den besten Grüßen aus Heidelberg  
Dipl.-Kfm. Frank Sator, Geschäftsführer, Finanz Colloquium Heidelberg

Darüber hinaus möchten wir Ihnen gerne unser neues Herausgeber-Team vorstellen, das künftig für die inhaltliche Ausgestaltung verantwortlich ist: Herr Professor Dr. **Stefan Zeranski**, Professur Betriebswirtschaftslehre für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel, vormals Leiter Treasury und Stellvertreter des Handelsvorstands der Kölner Bank eG, sowie Herr **Svend Reuse** MBA, Abteilungsleiter Controlling der Sparkasse Mülheim, Dozent an der FH für Oekonomie und Management und Doktorand an der Masaryk Universität Brunn. Die beiden werden aktuelle Problemstellungen aus der Praxis aufgreifen und mit theoretischen Erkenntnissen sinnvoll verknüpfen, um dem Leser sowohl interessante Kurzbeiträge als auch weiterführende Anregungen zum Bankgeschäft zu vermitteln.

In der ersten Ausgabe beschäftigen sich die Herausgeber mit zwei wesentlichen Risiken gemäß MaRisk. Während sich der Artikel von Prof. Dr. Zeranski dem Liquiditätsrisikos widmet, stellt der Beitrag von Herrn Reuse einen pragmatischen Ansatz zur Parametrisierung von Adressrisikomodellen in Zeiten der Krise vor. Beide Aufsätze vermitteln praxisnahe Tipps zur

Umsetzung in Ihrem Institut. Gerne gehen die Herausgeber mit Ihnen in den Dialog und freuen sich schon auf Ihre Rückmeldungen!

Bis dahin verbleiben sie mit den besten Grüßen  
Ihr Prof. Dr. Stefan Zeranski und Svend Reuse

## Liquiditätsrisiko und Liquiditätskosten unter Berücksichtigung des aktuellen MaRisk-Entwurfs

*Prof. Dr. Stefan Zeranski, FH Braunschweig/Wolfenbüttel (vormals Leiter Treasury der Kölner Bank)*

### 1 Einleitung

Die Behandlung des Liquiditätsrisikos geriet bei den MaRisk durch die Subprimekrise und die damit einhergehende Finanzkrise in Bewegung. Die staatlichen Rettungsaktionen von Banken, Marktliquiditätsprobleme, die Aktivitäten der Notenbanken zur Liquiditätsversorgung der Banken, aber auch der aktuelle Margenrückgang bei Kundeneinlagen zeigen, dass das Liquiditätsrisiko für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Banken wesentlich ist.

Im Zuge der Finanzkrise haben die MaRisk-Entwürfe 2009 das Liquiditätsrisiko nun als wesentliches Risiko eingeordnet und folgen inhaltlich den neuen Baseler Empfehlungen zum Liquiditätsrisikomanagement in Banken vom September 2008. In der Prüfungspraxis ist zu beobachten, dass die neuen Baseler Empfehlungen zum Liquiditätsrisikomanagement und somit de facto die neuen MaRisk-Regelungen bereits angewendet werden. Bemerkenswert ist weiter, dass auch Vorstände in die bankaufsichtlichen Gespräche zum Liquiditätsrisiko einbezogen werden. Vor diesem Hintergrund geht der vorliegende Beitrag auf das Liquiditätsrisiko im Kontext der aktuellen Baseler Empfehlungen ein und skizziert die Ermittlung sowie die Behandlung von Liquiditätskosten in der Gesamtbanksteuerung. Praxistipps und weiterführende Informationen beschließen diesen Beitrag.

### 2 Liquiditätsrisiko und neue bankaufsichtliche Regulierung

**Banken** führen eine Betrags-, Währungs-, Risiko- und Fristentransformation zwischen Kapitalangebot und Kapitalnachfrage durch. Aufgrund der weitgehenden Fremdbestimmtheit der Zahlungsströme darf sich ein Institut nicht darauf verlassen, dass ihm künftig nicht mehr Mittel abfließen als in der Vergangenheit. **Liquidität** ist zwingende Voraussetzung für die Existenz von Banken und deren Erfolgsstreben. Banken gehen im Rahmen ihrer Transformationsfunktion mehr oder minder bewusst und in der Regel stets „aktiv“ Liquiditätsrisiken ein, um Erträge zu erwirtschaften. Somit liegt es nahe, dass auch Erfolgsrisiken liquiditätswirksam sind, insbesondere das Marktpreis-, Ausfall-, Absatz-, Reputationsrisiko und somit auch das Risiko, das eine Bank für Dritte darstellt. [vgl. Zeranski, Stefan: Liquiditätsverordnung (LiqV) – Kommentierung der Liquiditätsverordnung, in: Boos, Karl-Heinz/ Fischer, Reinfrid/ Schulte-Mattler, Hermann: Kreditwesengesetz – Kommentar, 3. Auflage, München 2008, S. 2756 ff.]

Analysiert man die **Risikoquellen** für das **Liquiditätsrisiko** im Zuge der Finanzkrise, so waren es vor allem Produkt Risiken bei strukturierten Wertpapieren, die mit hohen Preisabschlägen einhergingen, bis schließlich die gesamte Marktliquidität für diese Papiere austrocknete. Die hohen Preisabschläge führten zu dauerhaften Wertverlusten, die wiederum die Bonität von Banken in Zweifel zog, was im Ergebnis zu erhöhten Credit Default Swap Spreads und somit zu erhöhten Refinanzierungskosten führte. Angesichts des gestiegenen Liquiditätsrisikos waren einige Einleger nicht mehr bereit, Liquidität zu unveränderten oder nur leicht erhöhten Konditionen zur Verfügung zu stellen und zogen ihre Einlagen ab. Der Einlagenabzug erfolgt auch aber auch aufgrund attraktiver Konditionen von Wettbewerbern, die selbst in finanzielle Schieflage geraten waren und nun günstigere Liquidität bei Kunden suchen. In dem abrupt einsetzenden Konjunkturabschwung nutzen dabei auch Industriekonzerne ihre Refinanzierungsmöglichkeiten über die ihnen angeschlossene Bank, zumal deren Refinanzierung günstiger als eigene Emissionen sein kann.

Das **Liquiditätsrisiko** tritt **wirkungsbezogen** auf der Zahlungsebene als **Nettomittelabfluss** auf, der von der kurzfristigen Liquiditätssteuerung zu decken ist. Hält eine Bank in der Liquiditätsstruktur eine ausreichende **Liquiditätsreserve** vor, bereiten die

Nettomittelabflüsse keine Probleme. Ist die Liquiditätsreserve zu klein bemessen, droht die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit. Um diese zu vermeiden, nutzen Banken alle Möglichkeiten zur Refinanzierung insbesondere bei der EZB, um sich Liquidität auf besicherter Basis günstig zu besorgen. Gleichzeitig werden damit **Liquiditätskosten** im Sinne von liquiditätsbedingten Vermögensverlusten vermieden, was wiederum die Eigenmittel und Ertragslage schont.

### [Download Abbildung 1: Liquiditätsrisiko in Banken](#)

Geprägt von der Finanzkrise 2007 und 2008 fordern die neuen „**Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision**“, Basel September 2008, unter anderem, dass Banken ihre Liquiditätskosten aus allen Geschäftsbereichen ermitteln. In der neuen Fassung hebt die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich vor allem folgende Punkte hervor, die auch 2009 in den Entwürfen der MaRisk 2009 zum Liquiditätsrisiko aufgegriffen wurden:

- Definition der Risikotragfähigkeit und Liquiditätsrisikobereitschaft
- Angemessene Liquiditätsreserve, insb. hochliquide Aktiva für Stressfälle
- Zuordnung von Liquiditätskosten, -risiken zu allen Geschäftsaktivitäten, Produkten
- Identifikation, Messung aller Ausprägungen des Liquiditätsrisikos, inkl. Abruftrisiken
- Entwicklung und Verwendung angemessener Stresstest-Szenarien
- Einrichtung eines robusten, funktionsfähigen Refinanzierungsplans für Notfälle
- Management von Innertagesliquidität und Sicherheiten für Refinanzierungszwecke
- Offenlegung des Liquiditätsrisikomanagements.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die o. g. Baseler Empfehlungen [In Anlehnung an Albert, Anja: Bankenaufsichtliche Regulierung des Liquiditätsrisikomanagements, in: Zeranski, Stefan (Hrsg.): Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement, 2. Auflage (in Vorbereitung), Heidelberg 2009]:

### [Download Abbildung 2: Baseler Empfehlungen zum Liquiditätsrisikomanagement 2008](#)

## 3. Liquiditätskosten in der Gesamtbanksteuerung

**Liquiditätskosten** sind liquiditätsbedingte Mindererlöse in Banken, die **passivisch** aus einer Verteuerung des Einkaufs der Liquidität resultieren. Bei **marktbasieren** Refinanzierungen drückt sich dies in einem Anstieg der Refinanzierungsspreads aus, der in der Regel eine Ausweitung der Credit Default Swap Spreads für das einzelne Institut voraus gehen. Bei **kundenbasierten** Refinanzierungen sind Liquiditätskosten liquiditätsbedingte Margenrückgänge, die in der Bankkalkulation an einem erhöhten Zinsaufwand bzw. rückläufigen passivischen Konditionsbeiträgen erkennbar sind. Darüber hinaus entstehen Liquiditätskosten **aktivisch** als Liquidationsdisagien bei Aktiva; hier sind vor allem Wertpapiere zu nennen, deren Beleihungswert sich vermindert hat und/oder deren Geld-Brief-Spanne sich ausgeweitet hat; im Extremfall ist die gesamte Marktliquidität für einzelne Wertpapiere ausgetrocknet und die **Liquidisierbarkeit** dieser Aktiva ist vorübergehend oder dauerhaft aufgehoben.

Im Zuge der Finanzkrise wurde das **Liquiditätsrisiko in Banken als Risiko- und Kostentreiber – zum Teil bis zur finanziellen Schiefelage hin – unterschätzt**. Als Lehre aus der Finanzkrise empfiehlt der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, dass Banken neben dem Liquiditätsrisiko auch ihre **Liquiditätskosten umfassend berücksichtigen** sollen. In der Praxis ist die explizite Berücksichtigung der Liquiditätskosten bisher nicht weit verbreitet, was zum Teil daran liegt, dass die Bankkalkulation ein Spätentwickler ist. Eine **angemessene Analyse und Steuerung des Liquiditätsrisikos** beginnt mit einer umsichtigen Untersuchung der Liquiditätsreserve für alle Auszahlungserfordernisse einer Bank, die um eine Vorschau auf alle Liquiditätsbindungen in der strukturellen Liquiditätsrisikosteuerung als Ergebnis insbesondere der Vertriebsplanung in mittelständischen Banken ergänzt wird:

### [Download Abbildung 3: Kurzfristige und strukturelle Liquiditätssteuerung](#)

In Wechselwirkung insbesondere mit der Zinsrisiko- und Vertriebssteuerung obliegt dem Treasury Management die integrierte Steuerung des Liquiditäts- und Zinsrisikos (sowie ggf. indirekt des Adressrisikos), wozu im weiteren Sinne auch die Vermeidung von Liquiditätskosten als Mindererlöse aus erhöhten aktivischen und passivischen Refinanzierungskosten im

Zinsüberschuss gehört. Das Treasury benötigt dafür **vernetzt abgeleitete Steuerungsimpulse vom Bankcontrolling**, das ausgehend vom Geschäftsmodell einer Bank vor allem die Vertriebs-, Zinsrisiko, Adressrisiko-, Liquiditätsrisikoplanung umsichtig mit der Risikotragfähigkeit abgleicht, um über „richtige“ Steuerungsimpulse die Erreichung der Bankziele sicherzustellen, u. a. den Schutz des Vermögens zum eigenständigen Unternehmensfortbestand.

Bei der **Ermittlung der Liquiditätskosten** bevorzugen einige Banken die **GuV-orientierte Ermittlung**, weil diese unmittelbar an der GuV-Eckwertplanung und somit an der Steuerung der Vertriebs- und Handelsaktivitäten mit einem rollierenden, quartalsmäßigen Soll-Ist-Ergebnisvergleich in der Gesamtbanksteuerung anknüpfen kann. Ergänzende Analysen der Liquiditätskosten erfolgen **barwertorientiert** und greifen dabei auf die Liquiditätsablaufbilanz zurück, um mit dem Konzept des Liquidity Value at Risk barwertorientiert die Auswirkungen von Liquiditätsspread-Veränderungen auf die Liquiditätsposition einer Bank zu schätzen. Abbildung 4 zeigt die Einordnung der Liquiditätskosten in die Bankkalkulation:

#### [Download Abbildung 4: Liquiditätskosten im Wertbereich der Bankkalkulation](#)

#### **4. Zusammenfassung, Praxistipps, weiterführende Informationen**

Im Ergebnis bedeutet die Einordnung des Liquiditätsrisikos als wesentliches Risiko eine neue Herausforderung für die Bankkalkulation und die Gesamtbanksteuerung. Liquiditätsrisiken in Banken haben einen frühen Ursprung im Schrifttum, aus dem das Kernproblem gut hervorgeht:

- „Wer die in laufender Zeit fällig werdenden Zahlungen aus eigener Hand macht, ohne das zeitliche Eintreten von Einnahmen und Ausgaben vollständig regulieren zu können, muss andauernd einen »Kassen-Vorrath« und diesen in einer Grösse halten, mit welcher auch der ungünstigen Verumständung begegnet werden kann.“ Knies, Karl: Geld und Credit II. Abteilung Der Credit, Leipzig 1876, S. 249.

**In der Finanzkrise** wurde klar, dass die Unterschätzung von kurzfristigen **Nettomittelabflüssen** sowie der Anschlussfinanzierungs- bzw. **Prolongationsrisiken** gravierende Auswirkungen auf die **Refinanzierungskosten** einer Bank haben kann und im Extremfall deren Selbständigkeit bzw. Existenz bedroht.

**„Der Gewinn einer Bank liegt (auch) im Einkauf“** von Liquidität auf der Passivseite via Einlagen („liability side liquidity management“) und im „Einkauf auf der Aktivseite“ über Wertpapiere/ Buchforderungen/ Verbriefungen/ Collateral („asset side liquidity management“) unter Beachtung außerbilanzieller Geschäfte („off balance sheet liquidity management“) für normale Geschäftsverläufe („normal business liquidity management“) sowie für schwierige Geschäftsverläufe („financial distress liquidity management“):

- Berücksichtigen Sie daher bitte in der jährlichen GuV-Eckwertplanung neben der Vertriebs-, Zinsrisiko-, Adressrisikoplanung auch die Liquiditätsreserve für Auszahlungserfordernisse, die Liquiditätsbindungen, die Liquiditätskosten (GuV- und nach Möglichkeit barwertorientiert) der Bank für unterschiedliche Geschäftsverläufe. Im Liquiditätsmanagement sind damit die Konzepte für Liquidity at Risk, Liquiditätsablaufbilanz, Liquidity Value at Risk angesprochen, die bei einer umsichtigen und vorausschauenden Anwendung Stresstests integrieren, um „Strukturbrüche“ zu erfassen.
- Überprüfen Sie bitte zudem die **Liquiditätsannahmen für die Zinsrisikosteuerung** ihrer Bank sorgfältig, insb. für außerbilanzielle Abruf Risiken, revolvingende Refinanzierungen, Zinsrisikosteuerungsmaßnahmen, Elastizitäten und gleitende Durchschnitte bei Bodensatzprodukten. Dies erhöht die Integration des Liquiditätsrisikomanagements in der Gesamtbanksteuerung ihres Hauses.
- Überprüfen Sie bitte die **Kalkulation der Einstandssätze** sowie die **Impulse daraus für die Gesamtbanksteuerung** und das **Tagesgeschäft** an den **Schnittstellen Treasury, Controlling, Vertrieb** mit Blick auf finanzmarkt- und kundenbasierte Mittelaufnahmen sowie margename Kreditausreichungen. Bitte legen Sie fest, in welchem Geschäftsverlauf, welche Kalkulations-/ Steuerungsmethode (Gegenseiten-, Opportunitäts-/ Engpassprinzip, ggf. mit Bonus/ Malus) bei der Festlegung der Einstandssätze in welchen Teilen des Zinsgeschäfts für die Liquiditätsversorgung und Liquiditätsverwendung der Bank zur Anwendung kommen soll.
- Die **finanzielle Beweglichkeit einer Bank** ist für die erfolgreiche Bewältigung von **Krisen**

und länger **anhaltenden Ertragsverschlechterungen** von zentraler Bedeutung. Analysieren Sie daher bitte in **Stresstests** die finanzielle Beweglichkeit ihrer Bank auch für die Liquiditäts- und Zinsrisikosteuerung in wechselseitigen Auswirkungen und Abhängigkeiten („financial mobility at risk“).

Weitere Informationen zum Liquiditätsrisikomanagement finden Sie in den Veranstaltungen:

[Verschärfte Überwachung von Liquiditätsrisiken](#) am 03.11.2009 in Frankfurt/M.

[Verschärfte Prüfung des Liquiditätsrisikomanagement](#) am 02.11.2009 in Frankfurt/M.

[3. Treasury-Fachtagung 2009](#) vom 30. Nov. bis 1. Dez. 2009 in Düsseldorf (1½-tägig)

sowie in den Fachbüchern

[Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement \(2. Auflage\)](#), Heidelberg (im Herbst 2009)

[Treasury Management in mittelständischen Kreditinstituten](#), Heidelberg (im Herbst 2009)

## Parameter der Kreditrisikosteuerung – Von historischen zu impliziten Parametern

**Svend Reuse, Abteilungsleiter Controlling, Sparkasse Mülheim/Ruhr**

### 1 Problemstellung

Der Grundgedanke der wertorientierten Kreditrisikosteuerung ist nicht neu. Schon seit längerer Zeit existieren mehrere Modelle, die es den Kreditinstituten ermöglichen, ihren Credit Value at Risk (CVaR) adäquat zu modellieren. Maßgeblich beeinflusst werden die Ergebnisse jedoch nicht durch die Wahl des Modells, sondern durch die Eingangsparameter. Diese werden in den Häusern auf Basis historischer Daten erhoben und sollten bei ausreichender Historie den langfristig impliziten Parametern entsprechen. Dies ist in der Praxis aufgrund der kurzen Historie und langfristigen volkswirtschaftlichen Trends oftmals nicht der Fall. Die Parameter reagieren prozyklisch: nach einigen „guten“ Jahren mit hohen Verwertungen und geringen Ausfällen führen historische Parameter zu einer Unterschätzung des ex ante Risikos. Ziel dieses Beitrages ist es nun, einen pragmatischen aber praxistauglichen Ansatz zur Modifizierung historischer Parameter zu entwickeln.

### 2 Parameter der Adressrisikosteuerung

Im ersten Schritt gilt es, die relevanten Parameter zu definieren. Dies geschieht in folgender Darstellung:

#### [Download Abbildung 1: Parameter der Adressrisikosteuerung](#)

Diese Parameter können erst mit einem großen Zeitversatz in die Berechnungen einfließen. So erfolgt die endgültige Verwertung einer Forderung erst, nachdem das Kündigungsdatum schon weit fortgeschritten ist. Ziel ist es aber nun, eben diese Effekte zu antizipieren und in die Parametrisierungen einzubauen.

### 3 Entwicklung eines pragmatischen Modells zur Antizipation realwirtschaftlicher Entwicklungen

Hierzu kann wie folgt vorgegangen werden. Eine Bank kann die für sie relevanten makroökonomischen Daten, die einen Einfluss auf das Adressrisiko haben könnten, ermitteln. Im zweiten Schritt kann der Einfluss dieser Faktoren auf die oben genannten Faktoren qualitativ geschätzt werden. Je nachdem, ob die Aussichten für den makroökonomischen Faktor positiv oder negativ sind, kann dann eine Anpassung des ermittelten historischen Wertes erfolgen. So dürfte z.B. das BIP einen zeitversetzten Einfluss auf die Bonität und damit auch auf die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers haben. Inflation und die damit einhergehende Gefahr steigender Zinsen wiederum kann den Kapitaldienst der privaten Baufinanzierungen beeinflussen. Gerade Neugeschäfte weisen dann ein erhöhtes Risiko auf. Dies zeigt auch die Praxis. Erst wenn die Wirtschaft nach einer Phase der Rezession wieder anspringt, lässt sich eine erhöhte Anzahl an Insolvenzen feststellen. Wichtig ist somit die antizipative Einpreisung dieser Risiken in die Vorkalkulation.

Das Rating an dieser Stelle zu antizipieren kann nicht sinnvoll sein, da dieses nur den aktuellen



Zustand des Kreditnehmers, ggf. korrigiert um qualitative Faktoren darstellt. Interessanter ist die dem Rating zugrunde liegende Ausfallwahrscheinlichkeit, da diese einen signifikanten Einfluss auf das gemessene Portfoliorisiko hat. Auch die Korrelationen sind aus Sicht des Autors nur schwer schätzbar, so dass diese in einem ersten Schritt gleich bleiben können. Aus den fünf in Abbildung 1 genannten Parametern werden somit nur drei direkt zu diskutierende Parameter.

Abbildung 2 verdeutlicht diese Vorgehensweise. Ausgewählte ökonomische Faktoren werden mit den obigen Parametern in Zusammenhang gebracht, wobei aufgrund aktueller Entwicklung jeweils die **negative** Auswirkung betrachtet wird. Die Argumentationsketten stellen nur eine mögliche Dependenz dar. Auch andere, ggf. sogar gegenläufige Diskussionen sind bei adäquaten Begründungen möglich.

### [Download Abbildung 2: Vereinfachtes Dependenzmodell zur Antizipation ökonomischer Risiken](#)

Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, in welcher Höhe die Parameter angepasst werden sollten. Eine Vorgabe kann und darf an dieser Stelle nicht gemacht werden, da dies von den bereits erhobenen Parametern in den Instituten und den dort vorliegenden (lokalen) Gegebenheiten abhängt. Möglich sind hier folgende Varianten:

### [Download Abbildung 3: Höhe der Adjustierung der Parameter](#)

Wichtig ist an dieser Stelle die Begründung der gewählten Parameter. Eine Willkür oder bewusste Manipulation muss durch eine saubere Argumentation per se ausgeschlossen werden können.

Auch für das Thema Stresstests, welche im aktuellen Entwurf der MaRisk behandelt werden, bietet sich der qualitative Ansatz der Parameteränderungen an. So kann ein Institut beispielsweise einen der oben genannten Parameter stressen, indem dieser auf den historischen Maximalwert, ggf. modifiziert um entsprechende Aufschläge gesetzt wird. Dies entspricht den geforderten Sensitivitätstests und gibt dem Institut einen guten Eindruck, welcher Parameter wie sensibel reagiert. Zur Abdeckung der geforderten Szenariobetrachtungen können dann alle Parameter simultan gestresst werden. Eine qualitative Analyse der so ermittelten Risikowerte kann der Geschäftsleitung ziemlich genau die Hebel der Adressrisikosteuerung aufzeigen.

## **4 Handlungsempfehlungen**

Historische Parameter können bei ausreichend langer Historie durchaus zur Approximation impliziter Parameter dienen – allerdings gilt dies nur langfristig und kann in einzelnen Perioden durchaus zu Fehlkalkulationen führen. Aus diesem Grund sollte eine Bank folgende Hinweise bei der Parametrisierung des Adressrisikomodells beachten:

1. Die aktuelle Finanzmarktkrise, deren Ursprung in 2007/2008 zu finden ist, wird frühestens mit den Bilanzen 2009 im Ratingprozess 2010 zu schlechteren Ratings und höheren gemessenen Risiken führen.
2. Der Aufbau eines Modells wie in Kapitel 3 dargestellt kann vor allem bei kurzen Historien helfen, Fehlkalkulationen und zu hohes Risiko zu vermeiden.
3. Die so modifizierten Parameter sollten vor allem in der Vorkalkulation verwendet werden, da hier das Risiko zumindest vom Gesamtertrag her adäquat bepreist werden kann.
4. Gerade bei externen Ratings müssen Parameter wie Verwertungsquoten, Einbringungsquoten, aber auch Ausfallwahrscheinlichkeiten adäquat antizipiert werden. Die Historie zeigt, dass die p.a. Werte durchaus signifikanten Schwankungen unterworfen sind.
5. Übertragung des Ansatzes auf Stresstests. Nur so kann qualitativ sichergestellt werden, dass die Anforderungen der MaRisk umgesetzt werden können.

## **5 Fazit**

Das vorgestellte Modell ist sicherlich kein statistisch validiertes System zur Antizipation von Ausfällen. Vielmehr stellt es eine pragmatische „hands on“ Lösung dar, die es den Kreditinstituten durch die qualitativ begründete Anpassung historischer Parameter ermöglicht, die Risikosteuerung früher auf steigende Risiken vorzubereiten.

Erst bei einer ausreichenden Zeitreihe, die mindestens einen Wirtschaftszyklus abbilden kann, sind historische Parameter einigermaßen verlässlich. Solange diese Zeitreihe für hauseigene Daten nicht vorliegt, sollten qualitative Argumente durchaus Eingang in die Parametrisierung

finden. Dies würde bei objektiver Anwendung dazu führen, dass die Prozyklizität der Portfoliomodelle aufgehoben wird und in schwierigen Zeiten die erforderlichen Risikoprämien kalkuliert und auch durchgesetzt werden können.

Gerade die Finanzmarktkrise hat gezeigt, dass die unreflektierte Übernahme historischer Daten zu Fehlsteuerungsimpulsen führen kann. Oft wird dadurch Kritik laut, dass die bestehenden Kreditrisikomodelle in der Krise versagt hätten. Dem ist entgegenzuhalten, dass der Fehler nicht in den Modellen, wohl aber in der kritischen Reflektion der Eingangsparameter und des Modellrisikos zu suchen ist. Ein Institut sollte jeden Parameter im Nachhinein einem Backtesting unterziehen: konnten prognostizierte Einbringungs- und Verwertungsquoten tatsächlich erreicht werden? Ist die Ratingmigration so eingetreten, wie es die Migrationsmatrix impliziert hatte? Gerade letzteres lässt sich problemlos mit eigenen Daten herleiten und verifizieren. Hierdurch werden auch Besonderheiten im Ratingprozess klar, die gegebenenfalls dazu geführt haben, dass Ratingmigrationen ex post differieren.

Letzten Endes führt dies dazu, dass eine qualitative Würdigung und eine saubere Herleitung des Modell- bzw. Parameterrisikos zwingend erforderlich sind, um dem Entscheider eine gute Grundlage für die strategische Ausrichtung zu offerieren. Ein blindes Verlassen auf das errechnete Risiko kann und darf nicht den qualitativen Risikomanagementprozess ersetzen. Den Entscheidungsprozess auch auf andere Dinge als die reine Risikomessung zu fokussieren ist meist komplexer als die einfache Quantifizierung des Risikos.

Weiterführende Informationen zur Adressrisiko-Steuerung finden Sie in den Veranstaltungen:

[Stress- und Backtesting](#) 05.11.2009 in Frankfurt/M.

[Effektive Adressrisiko-Steuerung](#) 09.-10.11.2009 in Köln (1½-tägig)

[Adressrisiko-Steuerung: MaRisk-konformer Umgang mit Risikomodellen](#) 11.11.2009 in Köln

[Adressrisiko-Steuerung: Krisengerechter Einsatz innovativer Produkte](#) 12.11.2009 in Köln

sowie in den Fachbüchern

[Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden Kreditreporting u. Kreditrisikopraxis](#), Heidelberg 2007

#### **Veranstaltungen für Unternehmensteuerung, (Risiko-)Controlling und Treasury**

[MaRisk 2009](#) am 18.06.2009 in Berlin & 26.10.2009 in Köln & 11.11.2009 in Heidelberg

[Hamburger Bankenaufsicht-Tage](#) am 22.-23.10.2009 in Hamburg

[MaRisk-Verschärfungen für Handelsgeschäfte](#) am 04.11.2009 in Frankfurt/M.

[Einheitliches Vorstands-Berichtswesen & Steuerungs-Cockpit](#) am 09.11.2009 in Heidelberg

[Risiko-Monitoring durch die Bankenaufsicht](#) am 18.11.2009 in Köln

[Überprüfung der Inanspruchnahme von MaRisk-Öffnungsklauseln](#) am 25.11.2009 in Köln

#### **Aktuelle Literatur für Unternehmensteuerung, (Risiko-)Controlling und Treasury**

[MaRisk Interpretationshilfen \(2. Auflage\)](#), ca. 400 Seiten, Heidelberg (voraussichtlich Herbst 2009)

[OpRisk-Management in Banken und Sparkassen](#), ca. 380 Seiten, Heidelberg 2009

[Solvabilitätsverordnung](#), ca. 300 Seiten, Heidelberg 2009

[Zinsrisikomanagement](#), ca. 390 Seiten, Heidelberg 2008

[Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden MaRisk-Öffnungsklauseln](#), ca. 360 Seiten, Heidelberg 2008

[Neue regulatorische Offenlegungspflichten für Kreditinstitute](#), ca. 500 Seiten, Heidelberg 2008

[Interne Kontrollsysteme in Banken und Sparkassen](#), ca. 510 Seiten, Heidelberg 2007

[Umsatzsteuer in Kreditinstituten](#), ca. 740 Seiten, Heidelberg 2007

[§ 44 KWG-Prüfungen im Kreditgeschäft](#), ca. 480 Seiten, Heidelberg

#### **Impressum**

Finanz Colloquium Heidelberg GmbH – Plöck 32a – 69117 Heidelberg

VisdP: Frank Sator

Telefon: 0 62 21 / 60 18-62 - Telefax: 0 62 21 / 60 18-63

E-Mail: [Info@FC-Heidelberg.de](mailto:Info@FC-Heidelberg.de) - Internet: [www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de)

Geschäftsführer: Dr. Christian Göbes, Frank Sator, Dr. Patrick Rösler

Sitz der Gesellschaft ist Heidelberg, Amtsgericht Mannheim, HRB Nr. 335598

