

Strelow, Andreas

**Working Paper**

## VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft

Wismarer Diskussionspapiere, No. 08/2004

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Wismar, Wismar Business School

*Suggested Citation:* Strelow, Andreas (2004) : VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft, Wismarer Diskussionspapiere, No. 08/2004, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/23305>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**Hochschule Wismar**

University of Technology, Business and Design

**Fachbereich Wirtschaft**



**Hochschule Wismar**

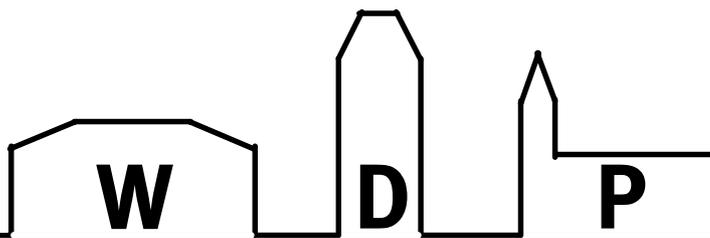
University of Technology, Business and Design

**Faculty of Business**

Andreas Strelow

VR-Control –  
Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbank-  
steuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossen-  
schaft

Heft 08/2004



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
e-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
e-mail: [info@hws-startupfuture.de](mailto:info@hws-startupfuture.de)  
Homepage: [www.hws-startupfuture.de](http://www.hws-startupfuture.de)

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-51-4

JEL-Klassifikation G21, M21

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2004.

Printed in Germany

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Vorbemerkung</b>	<b>6</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Grundlagen und Begriffserläuterungen</b>	<b>10</b>
2.1. Gesamtbanksteuerung	10
2.2. Der Genossenschaftliche Finanzverbund	12
2.3. Basel II	13
<b>3. Das Konzept VR-Control</b>	<b>16</b>
3.1. Hintergrund, Entstehung und Entwicklung	16
3.2. Die Grundprinzipien	19
3.2.1. Die Bank als Portfolio	19
3.2.2. Steuerung des Reinvermögens mit GuV als Nebenbedingung	21
3.2.3. Strikte Risiko- und Ertragsorientierung	22
3.2.4. Steuerung in einem Managementregelkreis	23
3.3. Die Partialsysteme	25
3.3.1. Verbundrichtlinie	26
3.3.2. Rating	28
3.3.3. Vertriebssteuerung	33
3.3.4. Adressrisikosteuerung	36
3.3.5. Portfoliosteuerung	38
3.3.6. Marktpreisrisikosteuerung	41
3.3.7. Produktivitätssteuerung	45
3.3.8. GuV-Überleitungsrechnung	45
<b>4. Die Umsetzung von VR-Control</b>	<b>46</b>
4.1. Anforderungen an die Kreditgenossenschaften	46
4.2. Status quo in einer kleinen Kreditgenossenschaft	47
4.2.1. Entwicklung der letzten Jahre	48
4.2.2. Derzeitige Banksteuerung	49
4.2.3. Risikosituation	50
4.3. Externe Unterstützung bei der Umsetzung von VR-Control	51

4	
4.3.1. Bedeutung und Grenzen von Outsourcing	51
4.3.2. Aufsichtsrechtliche Anforderungen	53
4.3.3. VR-Control-O als Werkzeug	54
4.3.4. Auslagerungsmöglichkeiten der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch	55
4.4. Umsetzung in der Praxis	58
<b>5. Fazit und Ausblick</b>	<b>70</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>75</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>80</b>

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wurde im Frühjahr dieses Jahres am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar als Diplomarbeit im Studiengang Wirtschaftsrecht angenommen. Sie befasst sich mit einem sowohl für Banken als auch für Bankkunden hoch aktuellen Thema, nämlich der Frage nach der Umsetzung komplexer Banksteuerungsmechanismen auch und gerade in kleinen Banken. So wird seitens der mittelständischen Wirtschaft argumentiert, dass sich gerade kleinere und mittlere Banken die teuren internen Rating-Verfahren nicht leisten könnten. Dies wiederum würde zu einer Wettbewerbsverzerrung führen, unter der eben diese Banken – und dadurch deren Kunden – zu leiden hätten.

Im Rahmen des vorliegenden Bandes arbeitet der Verfasser heraus, dass es grundsätzlich auch für kleinere Banken möglich ist, entsprechende Verfahren einzuführen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Thematik seitens der Bank offensiv und engagiert angegangen wird, man sich kompetenter Unterstützung versichert und das entsprechende Projekt straff abarbeitet und umsetzt. Implizit wird zugleich aber auch deutlich, dass derartige Projekte der betroffenen Bank leichter fallen, wenn diese Mitglied in einem leistungsstarken Verbund ist. Dann nämlich kann durch gezielte Kooperation über unterschiedliche Hierarchiestufen hinweg und mit mehreren Partnern gleichzeitig auch eine komplexe Aufgabe bewältigt werden. Vor diesem Hintergrund wird dann deutlich, dass für kleine Banken weniger die Entwicklung eines Rating-Verfahrens der entscheidende Punkt ist, denn dieses kann ggf. zugekauft werden, sondern die edv-technische Umsetzung einschließlich der Anpassung der Banksteuerungsmechanismen.

Der Verfasser hat mit diesem Buch eine Arbeit vorgelegt, die für die Bankpraxis innerhalb und außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds von großer Bedeutung ist. Ich freue mich, seine Ausführungen im Rahmen dieser Schriftenreihe einem größeren Publikum zugänglich machen zu dürfen.

Wismar, Juli 2004

Jost W. Kramer

**Vorbemerkung**

Die vorliegende Arbeit entstand im Studiengang Wirtschaftsrecht der Hochschule Wismar während meiner Tätigkeit bei der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch.

An dieser Stelle möchte ich all denen meinen Dank aussprechen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Ein besonderer Dank geht dabei an alle Mitarbeiter der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch sowie ihren Vorstand, die durch ihre ständige Gesprächs- und Hilfsbereitschaft sowie die Bereitstellung von vielen notwendigen Informationen zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Weiterhin möchte ich mich auf diesem Wege bei Professorin Dr. Julia Neumann-Szyszka und Professor Dr. Jost W. Kramer bedanken, die es mir ermöglicht haben, dieses Thema zu bearbeiten und mir mit Rat und Tat zur Seite standen.

Wismar, Juni 2004

Andreas Strelow

## 1. Einleitung

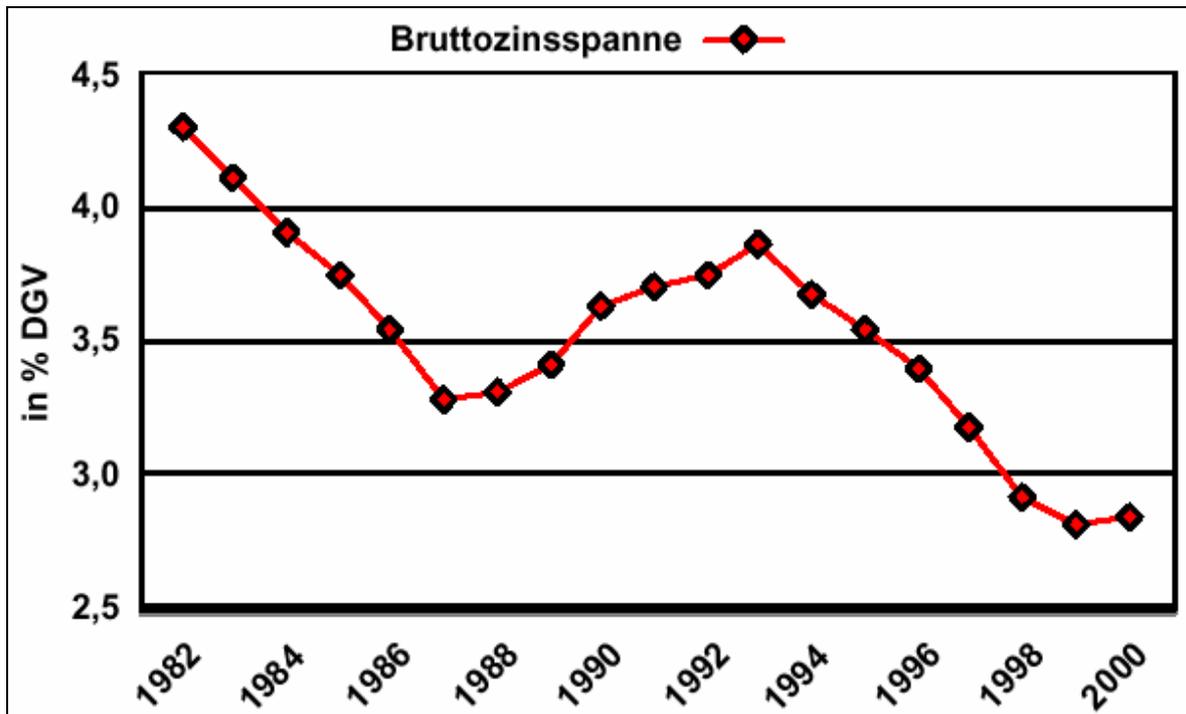
„Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs.“  
(Michael Fuchs, deutscher Außenhandelspräsident)

Diese Worte machen deutlich, dass nicht der Wind beeinflussbar ist, sondern lediglich die Segel das Mittel sind, um vorwärts zu kommen, wenn der Wind abflaut oder sich ein Sturm über das Schiff hermacht und vom Kurs abzubringen droht. Die Schiffe stehen in der vorliegenden Arbeit sinnbildlich für die Kreditgenossenschaften in Deutschland, beispielhaft an der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch, einer kleinen Genossenschaftsbank in Mecklenburg-Vorpommern. Ob die bisher gesetzten Segel in Form der Strategie und Umsetzung der Gesamtbanksteuerung den Winden noch genügen oder ersetzt werden, bleibt zu untersuchen.

Die Zeiten, in denen die Banken durch Statussymbole wie marmorgeflieste Empfangshallen und Luxusfirmenwagen zeigen konnten, dass es ihnen finanziell und wirtschaftlich gut geht, sind bekanntermaßen vorbei. Jährliche Dividendenzahlungen von über 10% sind auch bei Genossenschaftsbanken nicht mehr zu erwarten.

Der schärfere Wettbewerb zwischen den Kreditinstituten und die inzwischen hohe Transparenz auf den Finanzmärkten sowie die Entwicklung neuer Vertriebswege führen zu einem Sinken der Zinsmarge. So nahm die Bruttozinsspanne der Volks- und Raiffeisenbanken von über 4% zu Beginn der 80er Jahre über ungefähr 3,5% in der Mitte der 90er Jahre in 1995 bis auf 2,7% in 2000 kontinuierlich ab. Ein Gegentrend ist aufgrund des harten Wettbewerbs um gute Kunden derzeit nicht erkennbar.

Abbildung 1: Entwicklung der Bruttozinsspanne



Quelle: Pape (2001: 112).

Häufig genug reichen nicht einmal mehr die Provisionserträge aus, um für eine Bank ein vernünftiges Betriebsergebnis zu erwirtschaften. Doch auch durch konjunkturelle Entwicklungen und Ausfälle im Kreditgeschäft steigen die Risiko- und Ausfallkosten. Insolvenzen und wirtschaftliche Schief lagen finden in der überwiegenden Anzahl im mittelständischen Firmenkundengeschäft statt, dem angestammten Klientel der genossenschaftlichen Kreditinstitute.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten genossenschaftlicher Unternehmen steht die Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Förderauftrag und die Verbundenheit mit dem Mittelstand durch die flächendeckende Präsenz geraten aber zunehmend in Gefahr, wenn die Genossenschaftsbanken nicht in der Lage sind, den zunehmend auftretenden Problemen im Mittelstand erfolgreich gegenüber zu treten.

Der Anschluss der Genossenschaftsbanken an die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) bedeutet für die Kunden, dass ihre Einlagen auch bei einer wirtschaftlichen Schief lage der Bank in vollem Umfang geschützt sind. Dieser älteste „Feuerwehrrfonds“ im deutschen Kreditgewerbe bürgt unter anderem dafür, dass seit mehr als 60 Jahren kein Einleger einer Volksbank oder Raiffeisenbank auch nur einen Teil seiner Geldanlage verloren hat.

In der Praxis sieht es so aus, dass alle angeschlossenen Banken solidarisch Beiträge leisten und gleichzeitig selbst geschützt werden, insbesondere die Kundeneinlagen. Sanierungsmaßnahmen werden von der Sicherungseinrich-

tung nur dann vorgenommen, wenn eine Bank selbst nicht in der Lage ist, die drohenden oder bestehenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten aus eigener Kraft zu überwinden. Dabei muss dem Risiko entgegengewirkt werden, dass der Zeitpunkt kommt, an dem die Summe der geleisteten Sicherungsmittel für Sanierungen größer ist als die vereinnahmten Beiträge.

Zudem kommt die Forderung der Bankenaufsicht in der letzten Novelle zu § 25a KWG, aber auch der Investoren und Kunden, nach einem umfassenden Risikomanagement, ist man doch der Meinung, dass die Banken ihre Risiken, die zunehmend komplexer werden, nicht im Griff haben. Es müssen Risikomanagement-Systeme geschaffen und eingeführt werden, um die Risiken mit ihnen zu messen und zu bepreisen. Der unerwartete Verlust muss bestimmbar sein.

Aber inwieweit werden diese Risiken mit den gegenüberstehenden Erträgen verknüpft oder gehen in die Entscheidungsfindung ein? Es geht nicht darum, Risiken komplett auszuschalten, sondern unter bestimmten Aspekten einzugehen. Sie sind aber dem Rentabilitätsgedanken unterzuordnen. Ihre Übernahme darf nur als Mittel zur Sicherung und Steigerung der Rentabilität erfolgen.

Das Ziel der Banken ist daher, durch effizienten Einsatz des Eigenkapitals, das zur Risikodeckung herangezogen wird, eine Maximierung der risikoadjustierten Eigenkapitalrendite der einzelnen Geschäftsfelder bis hin zur Gesamtbank sicherzustellen. Denn schließlich sollte es das Ziel eines jeden Unternehmens sein, Werte für seine Eigentümer zu schaffen. Dieses Denken beinhaltet auch ein Lösen von der Einzelgeschäftsbetrachtung hin zur integrativen, quantitativ ausgerichteten portfolio-orientierten Steuerung aller Risiken und Erträge.

Das Konzept der Gesamtbanksteuerung befindet sich in deutschen Instituten erst am Anfang. Keine Bank verfügt heute bereits über ein vollständiges, funktionierendes System zur Gesamtbanksteuerung. Die Implementierung einer integrativen Gesamtbanksteuerung über alle Geschäftsfelder hinweg erfordert von jedem Kreditinstitut einen enormen Kraftakt und stellt die Herausforderung der nächsten Jahre dar, sowohl aus zeitlicher, ressourcenmäßiger als auch Know-how Sicht. Neue Prozesse und Methoden müssen implementiert werden, bestehende bedürfen einer Anpassung und Weiterentwicklung.

Die Anforderungen in den Eigenkapitaladäquanzrichtlinien des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, meist als „Basel II-Papiere“ bezeichnet, zielen auf eine risikogerechtere und standardisierte Darstellung der Markt-, Kredit- und operationellen Risiken ab. Es wird eine stärkere Anpassung an die tatsächlichen Risikoverhältnisse verfolgt. Ziel ist die Angleichung des ökonomischen und des aufsichtsrechtlichen Kapitalbedarfs. Dafür werden Anreize für die Verbesserung der Risikomessung und des Risikomanagements gegeben und die Entwicklung bankeigener Messverfahren weiter forciert. Diese Anforderungen betreffen die Banken einzeln. Doch wirtschaftlich sinnvoll ist es, sich

einer solchen Aufgabe gemeinsam zu stellen.

Mit dem Projekt VR-Control, das am 01.07.1999 begonnen hat, hat der genossenschaftliche Verbund, bestehend aus den deutschen Volks- und Raiffeisenbanken und anderen Genossenschaftsbanken sowie den Verbundunternehmen aus dem genossenschaftlichen Finanzverbund, den Startschuss zur Schaffung eines in sich geschlossenen Konzeptes zur Gesamtbanksteuerung gegeben. Mit VR-Control besitzt der Verbund als Gemeinschaft der genossenschaftlichen Finanzunternehmen das korrespondierende Instrumentarium, welches die künftige Basis der Steuerung in einer Kreditgenossenschaft bilden wird. Die neuen Anforderungen aus Basel werden mit berücksichtigt bzw. können schon teilweise vorweggenommen werden.

Die Umsetzung von VR-Control wird die genossenschaftliche Bankengruppe sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus aufsichtsrechtlicher Sicht gut auf die künftigen Entwicklungen vorbereiten und stellt daher eines der bedeutendsten Themen der Zukunft in den Genossenschaftsbanken dar.

Bei allem Erfolg, den der genossenschaftliche Verbund bei der Entwicklung eines solchen Gesamtbanksteuerungssystems erreicht hat und noch erreichen wird, bleibt allerdings nicht zu vergessen, dass die deutschen Volks- und Raiffeisenbanken wirtschaftlich selbständig sind und dieses entwickelte System eigenverantwortlich in den jeweiligen Banken vor Ort umgesetzt werden muss. Die bundeseinheitliche Soll-Vorgabe ist somit für jede Kreditgenossenschaft vorgegeben.

In der vorliegenden Arbeit soll nun das Konzept VR-Control vorgestellt werden, und es muss geprüft werden, ob es möglich ist, dieses Gesamtkonzept in einer kleinen Genossenschaftsbank umzusetzen.

## **2. Grundlagen und Begriffserläuterungen**

Die Entwicklung und Umsetzung von VR-Control ist vor allem unter den Gesichtspunkten Gesamtbanksteuerung, genossenschaftlicher Finanzverbund und Basel II zu betrachten.

### *2.1. Gesamtbanksteuerung*

In der Literatur versteht man unter Gesamtbanksteuerung „ein System zur Messung und Überwachung sowie zur aktiven Einflussnahme auf die Ertrags-, Vermögens- und Risikolage der Bank“ (Küpker/Pudig 2001: 575). Ein Risiko ist dabei als „Gefahr einer negativen Abweichung des tatsächlichen vom erwarteten Wert eines Ereignisses zu betrachten“ (Mülhaupt 1980: 188), die zu einem Reinvermögensverlust führen kann. Diese Risiken sind Markt-, Kredit- und operationale Risiken.

Marktrisiken sind Preisänderungsrisiken, die „allgemein die Gefahr negativer Entwicklungen eines Marktes“ (Schierenbeck 2001b: 6) beschreiben. Kre-

ditrisiko versteht man als „die Gefahr, dass ein Schuldner seinen vereinbarten Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommt“ (Blochwitz/Eigermann 2001: 365). Unter dem Begriff des operationellen Risikos lassen sich nach Auffassung des ZKA die sonstigen Risiken subsumieren, die das Betriebsrisiko und das Rechtsrisiko einschließen (vgl. Zentraler Kreditausschuss 1999: 23).

Der Begriff der Gesamtbanksteuerung wurde durch die ständige Weiterentwicklung der Methoden der Banksteuerung geprägt. Nicht nur die Rahmenbedingungen haben sich durch verschiedene aufsichtsrechtliche Anforderungen verändert, sondern auch die Form der Unternehmenssteuerung.

Noch zu Beginn der 70'er-Jahre standen vor allem ein hohes Kreditvolumen und ein hohes Volumen der Kundeneinlagen im Vordergrund der bilanzsummenorientierten Denkweise. Klassische Orientierungsgrößen waren Liquiditäts- und Eigenkapitalregeln. Dies veränderte sich und so wurde seit Beginn der 80'er-Jahre vor allem ertragsorientiert gesteuert.

Es wurden Systeme aufgebaut, mit denen es möglich war, Deckungs- und Ergebnisbeiträge der Geschäfte zu bestimmen und einzelne Geschäfte und Produkte kalkulierbar zu machen. Im Rahmen der Aktiv-/Passivsteuerung zu einer gewinnbedarfsorientierten Konditionensteuerung entwickelten sich erste Ansätze zur gesamtbankbezogenen Steuerung.

In den 90'er-Jahren stand vor allem der Begriff des „Shareholder-Value-Gedankens“ im Vordergrund der Betrachtungen. Hierbei wird untersucht, ob es der Unternehmensführung gelingt, unter Berücksichtigung des bestehenden Geschäfts und unter Beachtung der zur Erhaltung der Marktposition notwendigen Investitionen neben einer angemessenen Verzinsung des Kapitaleinsatzes auch den Unternehmenswert von einer zur nächsten Periode zu erhöhen. Der Begriff der wertorientierten Steuerung wurde entwickelt.

Unter diesem Begriff ist die Umsetzung der Eigentümeransprüche (Aktionäre oder Genossenschaftsmitglieder) in interne Steuerungsgrößen, wie der strategischen Planung, Produktkalkulation und Produktpolitik, Preispolitik sowie Tätigkeiten im Investitionsbereich, zu verstehen. Die wertorientierte Gesamtbanksteuerung ist die „explizite Integration von Rentabilitäts- und Risikokriterien und gilt heute als Inbegriff moderner Gesamtbanksteuerung“ (Schierenbeck 2001b: 1).

Zur Zukunftssicherung im Bankgewerbe benötigt man ein modernes Controlling, das als „integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung“ (Schierenbeck 2001a: 1) verstanden werden kann. Diese Form der Gesamtbanksteuerung ist aber nicht grundsätzlich von einer auf den Shareholder Value ausgerichteten Geschäftspolitik zu unterscheiden (vgl. Schierenbeck 2001a: 460).

Da durch steigende unternehmerische Risiken die Risikobetrachtung immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist dies bei der Steuerung, die eine nachhaltige Sicherung des Unternehmensbestandes einschließt, zu berücksichtigen. So ist

die Gesamtbanksteuerung auf der Maximierung des Vermögenszuwachses unter Einhaltung definierter Risikolimits und Erhaltung einer angemessenen (Mindest-) Rentabilität ausgerichtet. In der Literatur entwickelte sich der Begriff der „Triade des Ertragsorientierten Bankmanagements“ (Schierenbeck 2001a: 1).

VR-Control hat sich zur Aufgabe gemacht, eine moderne Form der Banksteuerung zu sein. Hierbei soll „die Verwirklichung einer unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten optimalen Geschäftsstrategie durch bessere und feinere Steuerungsinstrumente“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 3) erreicht werden.

## *2.2. Der Genossenschaftliche Finanzverbund*

Jede Genossenschaftsbank ist wirtschaftlich und rechtlich selbständig. Trotz aller Selbständigkeit steht die einzelne Genossenschaft indessen nicht alleine da. Sie ist vielmehr eingebunden in die große Solidargemeinschaft des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Bedarf sie der fachkundigen Beratung, so findet sie diese bei den regionalen und überregionalen Einrichtungen des Verbundes. Die regelmäßige gesetzliche Prüfung durch den zuständigen regionalen genossenschaftlichen Prüfungsverband bietet wirksame Vorkehrungen gegen Fehlentscheidungen der einzelnen Genossenschaftsbanken. Zur Überwindung wirtschaftlicher Schief lagen stehen notfalls leistungsfähige organisationseigene Sicherungseinrichtungen zur Seite.

Der genossenschaftliche Finanzverbund stellt keine starre Einrichtung oder gar eine sichtbare Institution dar – er vollzieht sich als dynamisches Zusammenwirken zwischen allen Mitgliedern der genossenschaftlichen Gruppe. Die genossenschaftliche Arbeit ist seit jeher auf dieses verbundwirtschaftliche Zusammenwirken aufgebaut.

Ein solches Zusammenwirken verschiedener Unternehmen und Institute erfordert ein hohes Maß an fachlichem Können, aber auch die Bereitschaft, sich einer gemeinschaftlich und freiwillig gesetzten Ordnung zu unterwerfen und nach besten Kräften zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beizutragen. Ohne diese Solidarität und Entschlossenheit zur gegenseitigen Unterstützung wäre der genossenschaftliche Finanzverbund nicht vorstellbar.

Die Anforderungen an den genossenschaftlichen Finanzverbund sind in den Jahrzehnten seit der Entstehung ständig gewachsen. Durch neue Dienstleistungsangebote und den zunehmend härter werdenden Wettbewerb mit der nicht-genossenschaftlichen Konkurrenz haben die Genossenschaften und ihre Zentralbanken für diese Sonderaufgaben eigene überregionale Verbundeinrichtungen geschaffen, die als eigenständige Unternehmen oder in Form von Beteiligungen an Spezialunternehmen die neuen Aufgaben wahrnehmen.

Neben den Genossenschaftsbanken mit ihren regionalen Prüfungs- und Beratungsverbänden beinhaltet der genossenschaftliche Finanzverbund folgende

Unternehmen:

- DZ BANK AG, Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank als Zentralbank und Geschäftsbank mit internationaler, insbesondere europäischer Ausrichtung
- WGZ-Bank Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG als Zentralbank der rheinisch-westfälischen Kreditgenossenschaften und Geschäftsbank
- Bausparkasse Schwäbisch Hall AG als kundenstärkste Bausparkasse Deutschlands
- Union-Investment Gruppe als Kapitalanlagegesellschaft zum Management von weltweit anlegenden Aktien-, Renten-, Geldmarkt- und offene Immobilienfonds
- R+V Versicherungsgruppe als eines der führenden Unternehmen für Versicherungen aller Sparten
- Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG und Münchener Hypothekenbank eG als Spezialisten für langfristige Finanzierungen und Pfandbriefe
- VR-Leasing AG als Partner fürs gesamte Spektrum des Leasings aus einer Hand.

Durch den genossenschaftlichen Verbund ist es möglich, ein einheitliches System der Gesamtbanksteuerung wirtschaftlich zu betreiben. Bei der Entwicklung waren viele dieser Unternehmen integriert, denn schließlich muss ein System, mit dem zukünftige Entscheidungen geplant werden sollen, durch Zahlen und Daten aus der Vergangenheit getestet werden, um somit einen Eindruck zu erlangen, ob Methoden und Prozesse anwendbar sind. Die Konzepte aus dem Projekt VR-Control werden innerhalb des gesamten Finanzverbundes einheitliche Vorgehensweise und Methode zur geschäftspolitischen Ausrichtung aller Institute werden.

### 2.3. *Basel II*

Basel II – allein der Begriff ruft bei vielen Unbehagen, Unverständnis und Ablehnung hervor. Man versteht unter ihm die Eigenkapitaladäquanzrichtlinie des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Doch was versteckt sich hinter diesem Begriff?

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht setzt sich aus Vertretern der Zentralbanken (z. B. Bundesbank) und Bankaufsichtsbehörden (z. B. BAFin) der wichtigsten Industrieländer zusammen<sup>1</sup> und hat seinen Sitz bei der Bank für internationalen Zahlungsausgleich in Basel. Seine Aufgabe besteht in der

---

<sup>1</sup> Zu den Ländern gehören Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, die Niederlande, Schweden, Schweiz, Spanien, USA und das Vereinigte Königreich.

Vereinbarung bankaufsichtlicher Standards bzw. in der Aufstellung von Empfehlungen, die sich inhaltlich auf die Eigenmittelunterlegung, qualitative Anforderungen, Offenlegungsanforderungen und Anforderungen an die Aufsichtsbehörden beziehen, aber keinerlei rechtsverbindlichen Charakter besitzen. Den erhalten sie nur dann, wenn es zu einer Verabschiedung einer EU-Richtlinie durch die Europäische Kommission und die zu einer Umsetzung in europäisches Recht kommt. Anschließend erfolgt eine Verpflichtung der Mitgliedstaaten in nationales Recht. In Deutschland wäre dies eine Novellierung des KWG oder der Grundsätze der BAFin.

Anfang 2001 hat der Baseler Ausschuss einen überarbeiteten Vorschlag zur Revision der internationalen Eigenkapitalregelungen der Kreditinstitute vorgestellt. Dieser Entwurf wird Ende 2006 die seit 1988 gültigen Bestimmungen („Baseler Eigenkapitalübereinkunft“) und ihre Ergänzungen („Baseler Marktrisikopapiere“ aus 1993/1994/1996) ersetzen. Kernpunkt von Basel I war die Verpflichtung der Banken, mindestens acht Prozent ihres Kreditvolumens mit Eigenkapital abzusichern. Diese Begrenzung sollte den Gefahren weltweiter Finanzkrisen vorbeugen.

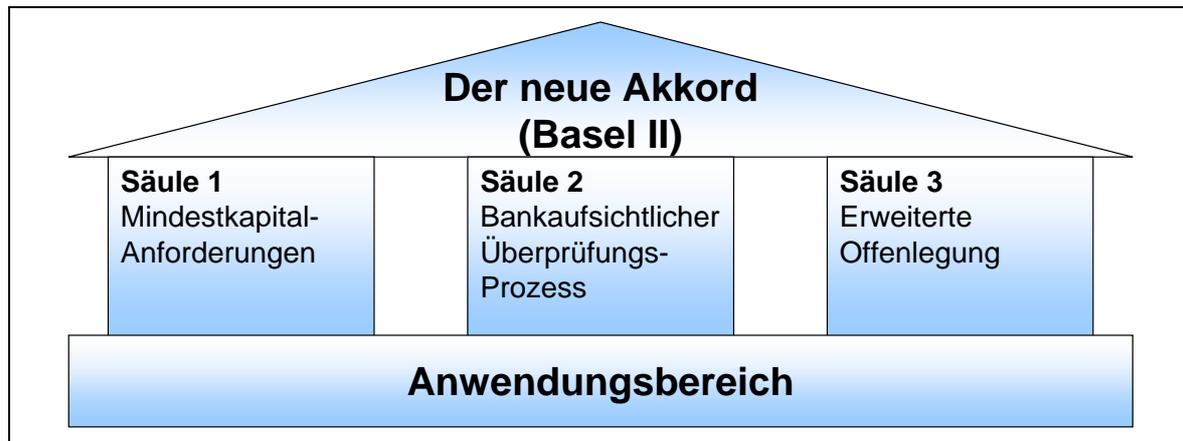
Doch die Asienkrise und Schieflagen namhafter Kreditinstitute hatten gezeigt, dass eine Überarbeitung notwendig war, denn die Eigenkapitalunterlegung war recht starr, da nicht von der individuellen Bonität des einzelnen Kreditnehmers ausgegangen wurde. Es fand keine Differenzierung des Risikogehalts des Kreditgeschäfts statt. Kredite unterschiedlicher Ausfallwahrscheinlichkeiten wurden gleichwertig durch Eigenkapital unterlegt.

Durch Basel II wird die Förderung von Sicherheit und Solidarität des Finanzsektors, ein einheitliches Vorgehen für Banken unterschiedlicher Größe und Geschäftsstruktur, umfassendere und risikoadäquatere Erfassung der Bankrisiken und gleiche Wettbewerbsbedingungen verfolgt.

Zur Erreichung dieser Ziele stützt man sich auf die Anwendung von drei Säulen:

- Mindestkapitalanforderungen
- Bankaufsichtlicher Überprüfungsprozess
- Erweiterte Offenlegung.

Abbildung 2: Die drei Säulen des neuen Baseler Akkords



Quelle: In Anlehnung an: Deutsche Bundesbank (2001: 17).

Die erste Säule zielt auf Einhaltung bestimmter Mindestkapitalanforderungen. Hierbei ist eine umfassende Erfassung und genauere Quantifizierung aller wesentlichen Bankrisiken notwendig. Dies führt dazu, dass ein deutlich differenzierterer Ansatz zur Messung von Kreditrisiken möglich wird und operationelle Risiken durch quantitative Vorschriften begrenzt werden. Die Banken müssen ihre Kreditnehmer nach ihrer Bonität durch den Standardansatz, einem „Standardverfahren zur Messung des Mindesteigenkapitals“ (Nouy/Cordewener 2001: 1094) oder den IRB-Ansatz (Internal Rating Based Approach), bewerten. Der IRB-Ansatz ermöglicht es, offen eine oder mehrere Risikokomponenten selbst zu schätzen und damit das Risikogewicht oder Eigenkapitalerfordernis selbst zu berechnen. Dies geschieht in der Regel durch den Einsatz geeigneter Ratingverfahren. Bei allen Ansätzen zur Ermittlung der Eigenkapitalunterlegung des Kreditportfolios müssen die Risikokomponenten, Ausfallwahrscheinlichkeit in % p. a., erwartete Forderungshöhe bei Ausfall, Verlust bei Ausfall und Restlaufzeit berücksichtigt werden.

Der Bankaufsichtsrechtliche Überprüfungsprozess verlangt eine Analyse der spezifischen Risikosituation der Bank. Hierbei wird eine qualitative statt quantitative Bankenaufsicht gefordert. Jede Bank muss ein Verfahren zur Beurteilung ihrer angemessenen Eigenkapitalausstattung im Verhältnis zu ihrem Risikoprofil haben. Die Aufsichtsbehörden überprüfen die bankinternen Verfahren, wobei erwartet wird, dass die Banken eine höhere Eigenkapitalausstattung, als vom Aufsichtsrecht gefordert, vorhalten werden. Die Aufsichtsbehörden sind ferner dazu befugt, frühzeitig Maßnahmen einzuleiten, wenn das Eigenkapital unter die Mindestausstattung fällt.

Die erweiterte Offenlegung als Pflicht für bestimmte Risiken, Risikoprozesse und -positionen im Jahresabschluss und Zwischenberichten als dritte Säule soll eine erhöhte Markttransparenz und -disziplin der Banken fördern.

VR-Control will die Anforderungen aus Basel II erfüllen und so wurde „da-

her ein verbundeinheitliches System [...] erarbeitet, das die Kreditgenossenschaften in die Lage versetzen wird, auch in Zeiten nach 'Basel II' ein konkurrenzfähiges, profitables und gleichzeitig risikoadäquates Kreditgeschäft zu betreiben“ (Erxleben/Krob 2002: 28).

### **3. Das Konzept VR-Control**

Da die Genossenschaftsbanken sich von den aktuellen Entwicklungen im Bereich der Banksteuerung nicht abkoppeln können, sollte man die Chance nutzen, eine effiziente Banksteuerung zu etablieren und dadurch für die Anforderungen der Zukunft gerüstet zu sein. VR-Control ist Methode und Werkzeug, denn „VR-Control ist ein Management-Informationssystem für Vorstände und Führungskräfte von Genossenschaftsbanken zur Gesamtbankplanung und Gesamtbanksteuerung“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2003b: 31).

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Konzept VR-Control, wie es entstand und aus welchen Inhalten es besteht.

#### *3.1. Hintergrund, Entstehung und Entwicklung*

Für Banken gelten heute schon eine Reihe verschiedener gesetzlicher Anforderungen zum Umgang mit Risiken, sie einzuschätzen, zu steuern und zu kontrollieren. Das KWG und das KonTraG fordern ein ganzheitliches und systematisches Risikomanagement. Das KWG schreibt im § 25a den Banken geeignete Regelungen zur Steuerung, Überwachung und Kontrolle der Risiken und der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen vor. Ferner muss über angemessene Regelungen verfügt werden, anhand deren sich die finanzielle Lage des Instituts oder der Gruppe jederzeit mit hinreichender Genauigkeit bestimmen lässt. Zudem muss eine Darstellung der Höhe der zulässigen Risikopositionen nach Geschäfts- oder Risikoarten oder Organisationseinheiten des Portfolios erfolgen. Nach dem KonTraG müssen Banken für sämtliche Risiken ein angemessenes Überwachungssystem einrichten, die Risiken bewerten und die Bewertung transparent und nachweisbar machen.

Als dezentrale Organisation ist der genossenschaftliche Finanzverbund ebenfalls von den Entwicklungen im Bankenbereich und den gesetzlichen Anforderungen betroffen. Im Rahmen seiner Studie „Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“ hat der BVR wichtige strategische Antworten auf die Herausforderungen des verschärften Wettbewerbs und Anforderungen der gesetzlichen Änderungen vorgelegt.

Auf der Basis dieser Untersuchungen hat die Mitgliederversammlung des BVR am 09.11.1999 zehn Leitsätze für die künftige Ausrichtung der genossenschaftlichen Bankengruppe verabschiedet, die ein strategisches Konzept darstellen. Gleichzeitig wurde beschlossen, dass zur Konkretisierung und

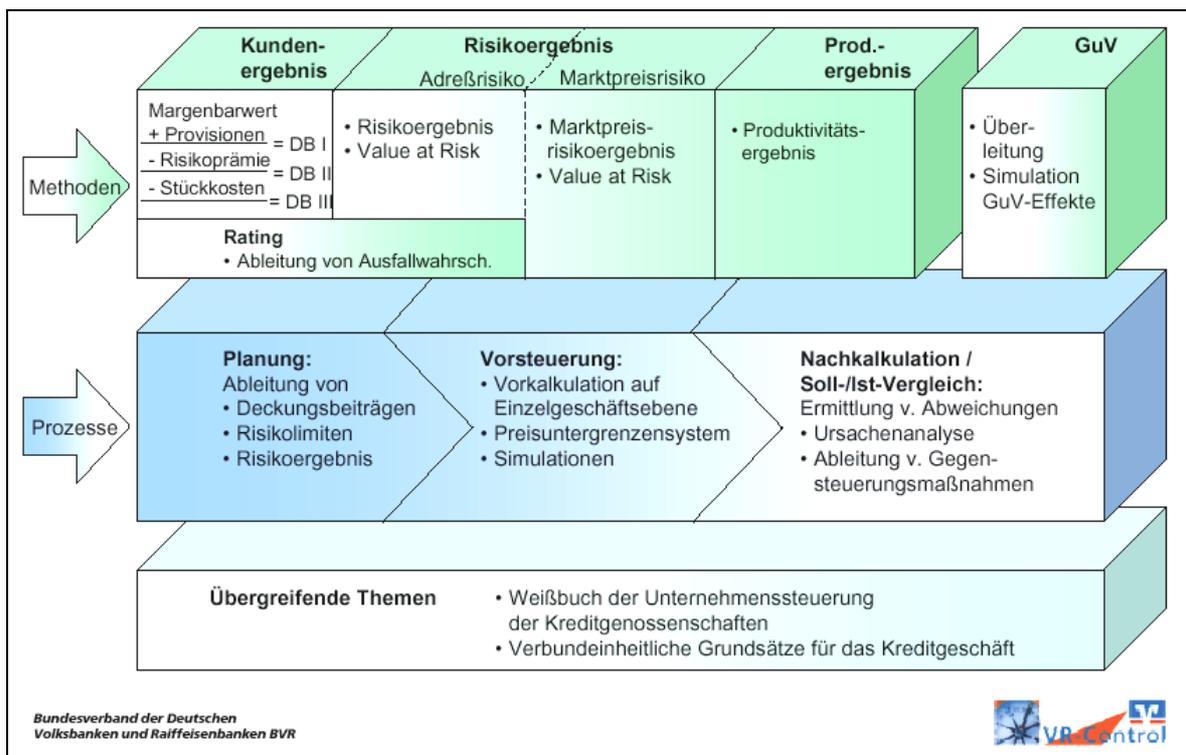
schnellen Umsetzung dieser Strategie sieben Projekte ins Leben gerufen werden. Übergreifendes Ziel ist es, die Marktpotenziale des Finanzverbundes noch besser als bisher auszuschöpfen, die Kostenstrukturen zur Sicherung und Stärkung der Leistungsfähigkeit und der Ertragskraft zu verbessern sowie ein einheitliches und effizientes Risikomanagement zu schaffen.

Basierend auf diesem Strategiepapier wurde unter der Leitung von Bernhard Krob<sup>2</sup> das Gesamtbanksteuerungssystem VR-Control gemeinsam mit Verbänden, Kreditgenossenschaften, Rechenzentralen und Zentralbanken entwickelt.

Zunächst entstand die Grundkonzeption für das Controllingkonzept, welches im „Weissbuch“<sup>3</sup> dokumentiert ist. Anschließend wurden durch Hinzuziehung der Unternehmensberatungen ifb AG consulting software results, zeb/rolfes schierenbeck associates GmbH, OWC Oliver, Wyman & Company sowie der WAB Gesellschaft für Wirtschaftsberatung zur Arbeits- und Betriebsorganisation mbH Fachkonzepte entwickelt.

Die fachlichen Zusammenhänge dieser Konzepte, unterteilt in Methoden, Prozesse und übergreifende Themen, lassen sich wie folgt darstellen:

Abbildung 3: Wesentliche Zusammenhänge in VR-Control



Quelle: Erxleben/Krob (2002: 29).

Der Verbandsrat des BVR hat im April 2002 in einer Sitzung den Beschluss

<sup>2</sup> Abteilungsleiter Banksteuerung des BVR und zugleich Projektleiter VR-Control.

<sup>3</sup> Weissbuch der Unternehmenssteuerung.

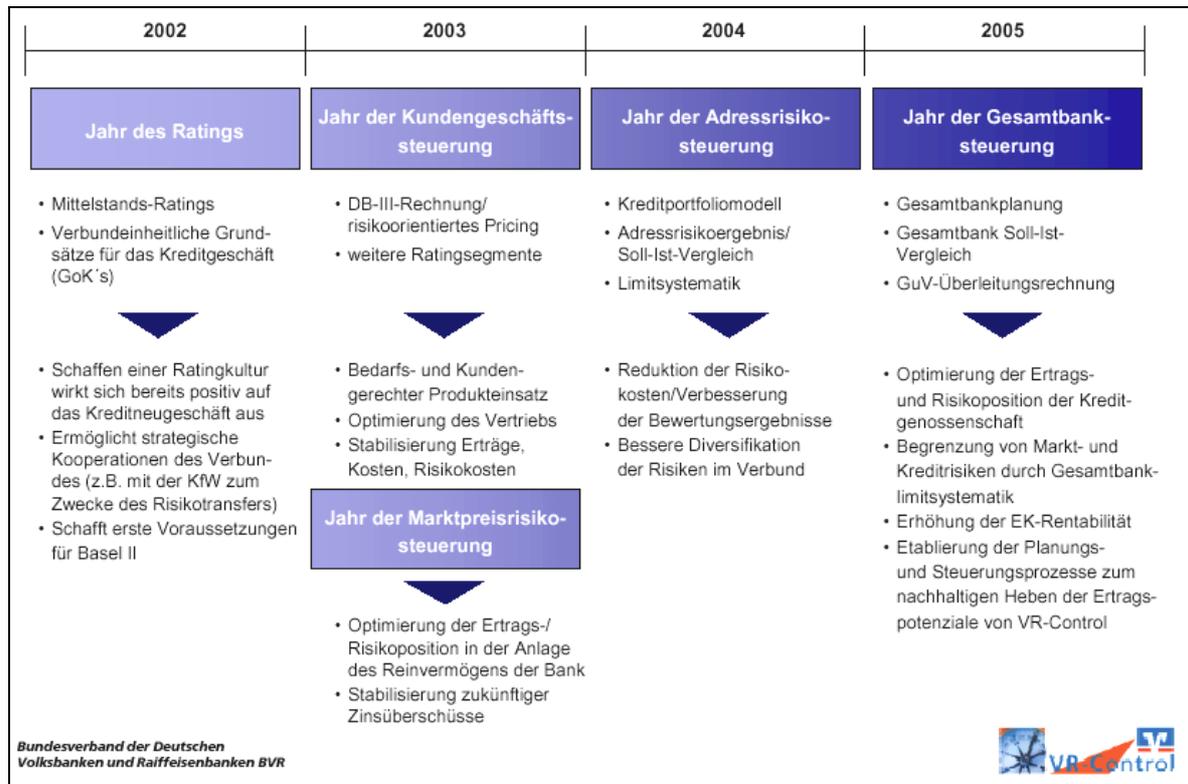
gefasst, dass das Gesamtkonzept VR-Control die Anforderungen des § 6 Abs. 1 Nr. 1 Statut der Sicherungseinrichtung<sup>4</sup> an ein Planungs-, Steuerungs- und Überwachungssystem erfüllt und als Sorgfaltspflicht zu beachten ist. Somit sollten die Mitgliedsbanken zur Erfüllung ihrer Sorgfaltspflichten möglichst VR-Control als Standard einsetzen.

Nach diesem Beschluss stand nunmehr fest, dass VR-Control als Standard zur Gesamtbanksteuerung bundesweit für alle Kreditgenossenschaften dient. Zur Umsetzung wurde frühzeitig ein Begleitprojekt gestartet, das seine Arbeit am 05.02.2002 in Berlin aufnahm. Aufgabe des Projektes „VR-Control-i Implementierung, Anwendung, Erfolg“ ist es, über den Zeitraum der Implementierung die bundesweite Transparenz und einheitliche Umsetzung sicherzustellen. Die einzelnen Regionalverbände sind ihrerseits für die Umsetzung im jeweiligen Verbandsgebiet zuständig.

Es wurde ein Zeitrahmen festgelegt, bei dem „Wert darauf gelegt wurde, dass die verschiedenen Methoden und Prozesse nicht 'über Nacht' eingeführt werden“ (Lehnhoff 2002a: 18). Bis zur vollständigen Anwendung von VR-Control sollen sukzessive die Schwerpunkte gesetzt werden, um in Zusammenarbeit mit den Rechenzentralen und Schulungsakademien das Projekt durch IT-Unterstützung und Know-how-Transformation zum Erfolg zu führen. Der Zeitrahmen sieht dabei wie folgt aus:

---

<sup>4</sup> Danach sind die Banken verpflichtet, im Interesse ihrer positiven Entwicklung und einer frühzeitigen Erkennung negativer Entwicklungen ein Planungs-, Steuerungs- und Überwachungssystem einrichten, das der Art und dem Risikogehalt ihrer Geschäfte entspricht, um sicherzustellen, dass die in ihren Geschäften liegenden Ertrags- und Risikopotenziale angemessen festgestellt, beurteilt und gesteuert werden.

Abbildung 4: *Schwerpunktjahre der Umsetzung*

Quelle: Lehnhoff (2002a 17).

In der Praxis hat sich gezeigt, dass dieses Modell eines chinesischen Kalenders mit jahresweisen Schwerpunkten terminmäßig, zum Teil wegen Schwierigkeiten bei der EDV-Umsetzung, nur schwer zu realisieren ist. Ziel des genossenschaftlichen Finanzverbundes ist es, diesen Terminplan einzuhalten, um bis zu einer gesetzlichen Notwendigkeit von erforderlichen Maßnahmen im Rahmen einer Gesamtbanksteuerung einen entscheidenden zeitlichen Vorsprung zu haben.

### 3.2. Die Grundprinzipien

Das System VR-Control baut auf vier Grundprinzipien auf: Die Bank als Portfolio, Steuerung des Reinvermögens mit GuV als Nebenbedingung, Strikte Risiko- und Ertragsorientierung sowie Steuerung in einem Managementregelkreis.

#### 3.2.1. Die Bank als Portfolio

„Die Portfoliotheorie ist eine Theorie des Investierens in risikobehaftete Kapitalanlagen“ (Garz 2002: 22) und geht auf Harry M. Markowitz<sup>5</sup> zurück. Hier-

<sup>5</sup> Amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, der 1952 in seinem Artikel „Portfolio Selec-

bei ergibt sich die Effizienz eines Portfolios durch die richtige Kombination. Effiziente Portfolios sind demnach solche, bei denen es keine andere Wertpapierkombination gibt, die

- bei gleicher Rendite ein geringeres Risiko oder
- bei gleichem Risiko eine höhere Rendite oder
- sowohl eine höhere Rendite als auch ein niedrigeres Risiko aufweisen.

Banken können als Investoren gesehen werden, die in verschiedene Portfolios (Geschäftsfelder) in der Form investieren, dass sie Kredite vergeben oder im Rahmen ihres Handelsgeschäftes selbst Anlagen tätigen. Gesamtbanksteuerung ist als Portfoliosteuerung im weitesten Sinne zu verstehen, wobei das Unternehmen als ein Portfolio von strategischen Geschäftsfeldern gesehen wird. Unterschiedliche strategische Geschäftsfelder in unterschiedlichen Wettbewerbspositionen mit unterschiedlichen Merkmalen der Marktattraktivität bedürfen unterschiedlicher Strategien. Jedes Portfolio gilt als eigener Verantwortungs- und damit auch Steuerungsbereich.

Die Portfoliosteuerung ist unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten, ausgehend vom im Portfolio enthaltenen Einzelgeschäft, durchzuführen. Hierbei dienen der Bank als Ergebnisquellen sowohl das Kunden- als auch das Nicht-Kundengeschäft. Beim Kundengeschäft sind sämtliche Geschäftsabschlüsse im Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft mit Privat- und Firmenkunden zu berücksichtigen. Das Nicht-Kundengeschäft umfasst ein systematisches Management von Adress- und Marktpreisrisiken zur Erzielung zusätzlicher Erträge außerhalb des Kundengeschäfts.

Ziel dieser Form der Steuerung ist es, „das Vermögen der Bank so zusammenzusetzen, dass die Summe der Einzelrisiken größer ist als das Gesamtrisiko des Portfolios“ (Kasten/Reents 2002: 27) um bessere Rendite-/Risikorelationen zu erreichen. Dies hat die Auswirkung, dass ein tendenziell geringerer Verbrauch an Risikokapital zu verzeichnen ist. Um diesen Erfolg zu erzielen, müssen sich einzelne Risiken innerhalb eines Portfolios gegenseitig ausschließen oder aufheben. Dabei muss erreicht werden, dass z. B. bei einer gesamtwirtschaftlichen Veränderung sich nicht alle Kredite verschlechtern, sondern der Effekt der gegenseitigen Risikoaufhebung stattfindet. Es ist somit nicht effizient, in Einzelrisiken zu investieren, die dabei nicht zumindest teilweise durch andere Risiken getragen werden. „Unterschiedliche Geschäftsfelder weisen unterschiedliche (Wachstums-) Chancen und Risiken auf und sind anderen Konkurrenzsituationen ausgesetzt“ (Büschgen 1998: 556). Das Risikolimit, also das zur Verfügung stehende Risikokapital der Gesamtbank, ist somit auf die einzelnen Portfolios zu verteilen. Zu diesem Zweck ist ein Soll-Portfolio zu entwickeln. Der Ertragsanspruch der Gesamtbank ist im Rahmen

---

tion“ die ersten Grundlagen für die Portfoliosteuerung schuf. Er erhielt 1990 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften.

einer strategischen Planung ebenfalls auf die einzelnen Portfolios zu verteilen.

### 3.2.2. Steuerung des Reinvermögens mit GuV als Nebenbedingung

Eine moderne Banksteuerung berücksichtigt die betriebswirtschaftliche Betrachtung. Hierbei ist die Zielgröße einer konsequenten (internen) betriebswirtschaftlichen Betrachtung nicht der handelsrechtliche Gewinn, sondern die Reinvermögensänderung unter Risiko-Ertrags-Aspekten. Bei dieser Form ist die nach außen gerichtete Gewinn- und Verlustrechnung neben der Einhaltung der definierten Risikolimits eine stets einzuhaltende strenge Nebenbedingung.

Das Ziel einer vermögensorientierten Steuerung ist ein Zuwachs des Marktwertes der Bank. Gemeint ist der Wert des Eigenkapitals, d. h. vom Unternehmensgesamtwert ist der Marktwert der Passiva abzuziehen, vermindert oder vermehrt um den Marktwert der außerbilanziellen Posten. Dieser Reinvermögenswert ist die relevante Steuerungsgröße, aus dem sich Chancen und Risiken ergeben. Bei geringen Risiken ergeben sich geringe Chancen und umgekehrt. Die Unternehmenspolitik soll so gestaltet werden, dass der Wert des Eigenkapitals (=Wert des Reinvermögens) maximiert wird. Eine positive Reinvermögensänderung ist somit als Gewinn zu bezeichnen.

Grund für eine vermögensorientierte Steuerung ist die Tatsache, dass die traditionellen Verfahren der GuV-orientierten Steuerung für Finanzinnovationen versagen. „Mit den traditionellen Kennzahlen Rendite und Laufzeit können beispielsweise Kombizinsanleihen, Zerobonds und variabel verzinsliche Anleihen (Floater), Reverse Floater und Leveraged Floater nicht effizient genug analysiert werden“ (Eller 1999: 41). Eine wertorientierte Steuerung beinhaltet den tatsächlichen Wert eines Finanzgegenstandes und nicht seinen handelsrechtlichen im Sinne des HGB sowie die damit verbundene Auswirkung auf die GuV. Als Nebenbedingung muss die GuV weiterhin Gültigkeit besitzen, da nur sie in ihrer Außenwirkung Aufschluss darüber gibt, wie „erfolgreich“ die Bank tätig war.

Um eine Steuerung möglich zu machen, muss diese barwertig erfolgen. „Der Unternehmenswert selbst ergibt sich über die Diskontierung sämtlicher Zahlungen des Unternehmens mit den jeweils relevanten Markttrenditen“ (Rolfes 1999: 9). Der Barwert wird rechnerisch dadurch ermittelt, dass die in der Zukunft anfallenden Zahlungen auf den heutigen Wert abgezinst und aufaddiert werden. Zur Umsetzung ist es daher notwendig, sämtliche Zahlungsströme transparent zu machen. Beim Barwertkonzept wird jedes Neugeschäft am Tag der Konditionierung mit den Marktzinssätzen der entsprechenden Laufzeiten (im Sinne der Barwertermittlung) bewertet. Hierbei werden auch eine Zinsanpassung und die angenommene Fälligkeit von Positionen ohne feststehenden Ablauf sowie Wertveränderungen als Neugeschäft verstanden. Das Barwertkonzept kann durch die Berechnung mit einem feststehenden Zins nicht ohne weiteres für variable Produkte genutzt werden, also solche finan-

ziellen Abmachungen mit einem Zahlungsprofil, welches im Zeitpunkt des Eintretens in die Vereinbarung weitgehend unbekannt ist. Typische Beispiele sind Kontokorrentkredite, variable Darlehen, sowie Sicht- und Spareinlagen. Eine Diskontierung kann in diesen Fällen über den gleitenden Durchschnitt durchgeführt werden. Auf diesem Wege wird versucht, „den Opportunitätszinssatz durch ein rollierendes Portfolio nachzubilden“ (Hirschbeck 2001: 279).

Die Barwertmethode erweitert die Betrachtung von periodischen Größen auch auf zukünftige Zahlungen. Unterteilt wird das betriebswirtschaftliche Ergebnis als Reinvermögenswert in die Bereiche Kundengeschäftsergebnis, Risikoergebnis (Marktpreis- und Adressrisiko), Produktivitätsergebnis und Overheadkosten, also solche Kosten, die nicht direkt einem Kundengeschäft oder anderem Portfolio zugeordnet werden können, wie z. B. Personal- und Sachkosten aus der Personalabteilung.

Eine barwertige Sichtweise ermöglicht es, durch eine konsequente Marktbewertung aller Geschäfte eine Vergleichbarkeit zu erreichen, bei denen die Ergebnisse den Wert der in der betrachteten Periode getätigten Neugeschäfte und Wertveränderungen bestehender Positionen widerspiegeln. Zwar kann dieses Ergebnis zur Rechnungslegung nicht herangezogen werden, da bei der Bewertung keine Berücksichtigung handels- und steuerrechtlicher Anforderungen erfolgt, allerdings wird nicht nur ein einziger Ausschnitt des Gesamtgeschäfts, wie es bei der handelsrechtlichen Sichtweise der Fall ist, betrachtet, sondern alle Zahlungszeitpunkte können so berücksichtigt werden. Auf diesem Wege ist es möglich, Geschäfte unterschiedlicher Laufzeit zu vergleichen, da jedes Geschäft so auf eine einzige Größe, den Barwert, verdichtet wird.

### 3.2.3. Strikte Risiko- und Ertragsorientierung

Eine Unterscheidung der Bankrisiken kann durch eine Gliederung der Risiken in Erfolgsquellen und sonstige Risiken erfolgen. Vertriebs-, Marktpreis-, Adress- und Produktivitätsrisiko sind hierbei als Risiken aus Erfolgsquellen, operationelles Risiko und Rechtsrisiko als sonstige Risiken zu verstehen. In VR-Control erfolgt eine Risikobetrachtung aus betriebswirtschaftlicher und damit vermögensorientierter Perspektive. Zu berücksichtigen ist dabei immer die begrenzte Risikotragfähigkeit, also die Höhe der Risiken, die eingegangen werden können. Risiken in Erfolgsquellen resultieren dabei aus einer Unterschreitung der geplanten Ergebnisse, während sonstige Risiken verschiedene Ursachen haben können.

Kernelement der Betrachtungsweise ist das Verursacherprinzip. Hier werden Risiken und Erträge einem „Verursacher“ zugeordnet, um eine Transparenz herzustellen. Dies führt zur Ermittlung von Einzelgeschäfts-, Kunden- und Produktergebnissen, die dann marktgerecht bewertet werden, um eine Vergleichbarkeit von unterschiedlichen Geschäften zu ermöglichen. Es lässt sich so das Risikoergebnis und Verlustpotenzial im Rahmen der Steuerung der

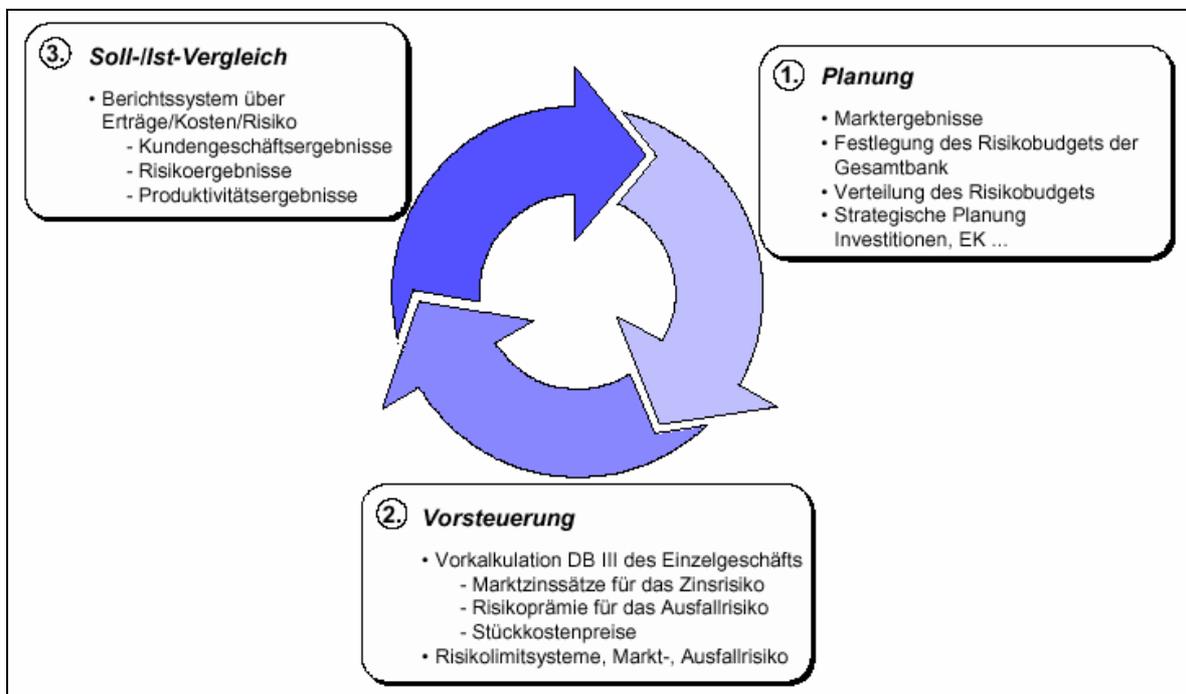
Marktpreis- und Adressausfallrisiken berechnen.

Das Ergebnis aus dem Eingehen von Risiken sowie das Risikopotenzial der Gesamtbank ergeben sich aus den barwertig gemessenen Ergebnissen und Risiken der einzelnen Portfolios. Nur das Eingehen von Risiken ermöglicht der Bank einen Ertragsanspruch.

### 3.2.4. Steuerung in einem Managementregelkreis

Eine Steuerung ist dann erfolgreich, wenn sie strukturiert abläuft und bestimmten Prozessen unterworfen ist. In VR-Control erfolgt die Steuerung in einem Managementregelkreis, einem Kreislauf, der sich aus den Elementen Planung, Vorsteuerung sowie Soll-/Ist-Vergleich zusammensetzt.

Abbildung 5: Controllingkreislauf



Quelle: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2002a: 65).

„Planung bedeutet nicht, ein Idealunternehmen auf dem Reißbrett zu konstruieren, sondern unter Berücksichtigung der Ressourcen und Potenziale eines Unternehmens, ehrgeizige und erreichbare Ziele zu definieren“ (Scheld 2002: 12). Diese Ziele werden unter dem Aspekt der langfristigen Existenzsicherung formuliert. Eine Gliederung erfolgt in Form einer Top-down- und Bottom-up-Planung. Auf der Grundlage eines vor Beginn der Jahresplanung erstellten Leitfadens wird im ersten Schritt durch den Vorstand top-down der Gesamtbankergebnisanspruch ermittelt und als anzustrebender Ertrag im Kundengeschäft in Form eines barwertigen DB III festgelegt. Schließlich wird das

Risikotragfähigkeitspotenzial bestimmt und auf die Teilportfolios der Bank verteilt. Im Bottom-up-Ansatz formulieren die dezentralen Vertriebseinheiten und Portfolioverantwortlichen differenzierte Ergebniserwartungen für ihren Bereich unter Berücksichtigung der Mindest-Ergebnisse aus der Top-down-Planung. Im dann darauf folgenden Abstimmungsprozess werden „verbleibende Inkongruenzen ausgeräumt, so dass alle Planungsbeteiligten das Ergebnis des Planungsprozesses gemeinsam tragen“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 65). Wichtig bei der Planung ist eine möglichst realistische Formulierung von Zielen. Im Falle einer zu niedrigen Planung besteht die Gefahr, dass die Ergebnisverantwortlichen mit einer Zielerreichung glänzen. Es müssen vielmehr Anreize geschaffen werden, dass ein hohes Ziel überschritten wird, wie durch ein leistungsorientiertes Vergütungssystem<sup>6</sup>.

Die Vorsteuerung setzt an der Planung an und berücksichtigt hierbei die getroffenen Ergebnisse. Aufgabe der Vorsteuerung des Kundengeschäftes ist es, den Deckungsbeitrag eines einzelnen Geschäftes im Rahmen einer Vorkalkulation zu bestimmen. Ferner müssen Mindestmargen für standardisierte Geschäfte entwickelt werden. In Verbindung mit einem Preisuntergrenzensystem wird auf diesem Weg eine Entscheidungsunterstützung erzeugt, die die Vorteilhaftigkeit eines Kundeneinzelgeschäftes beurteilen kann. Bei der Vorsteuerung des Risikoergebnisses erfolgt ein Management von Marktpreis- und Adressrisiken in den jeweiligen Teilportfolios unter Berücksichtigung einer Markteinschätzung. Vorsteuerung ist somit der Prozess, der es ermöglicht, die Planungsgrößen zu realisieren.

Zum ergebnisorientierten Wirtschaften gehört das Wissen über das erreichte Zielniveau, um Abweichungen rechtzeitig festzustellen und Maßnahmen zur Gegensteuerung einleiten zu können. Der Soll-/Ist-Vergleich beschäftigt sich mit der Nachkalkulation der Ist-Entwicklung mit der geplanten Geschäftsentwicklung. Die erzielten Ergebnisse und die Risikosituation in den (Teil-)Portfolios werden hierfür in einem standardisierten Bericht, einem sogenannten Reporting, dargestellt. Auf diesem Wege können nicht nur Schwächen in der Leistungserbringung aufgedeckt werden, sondern die Ausgangslage für den kommenden Planungsprozess kann sich so verbessern.

Ein solches Reporting unter VR-Control (vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a; Prototyp Soll-Ist-Vergleich Gesamtbank, S. 104 ff) besteht zum einen aus einem Management-Summary, das die Vermögens-, Ergebnis- und Risikosituation darstellt, die Ursachen analysiert und die zu ergreifenden Maßnahmen vorschlägt. Weitere Bestandteile sind die Darstellung des Kundengeschäftsergebnis, des Risikoergebnis und des Produktivitätsergebnis auf Profit-Centerebene sowie die GuV-Über-

---

<sup>6</sup> Ausführliche Bearbeitung der Problematik durch Schierenbeck (1996).

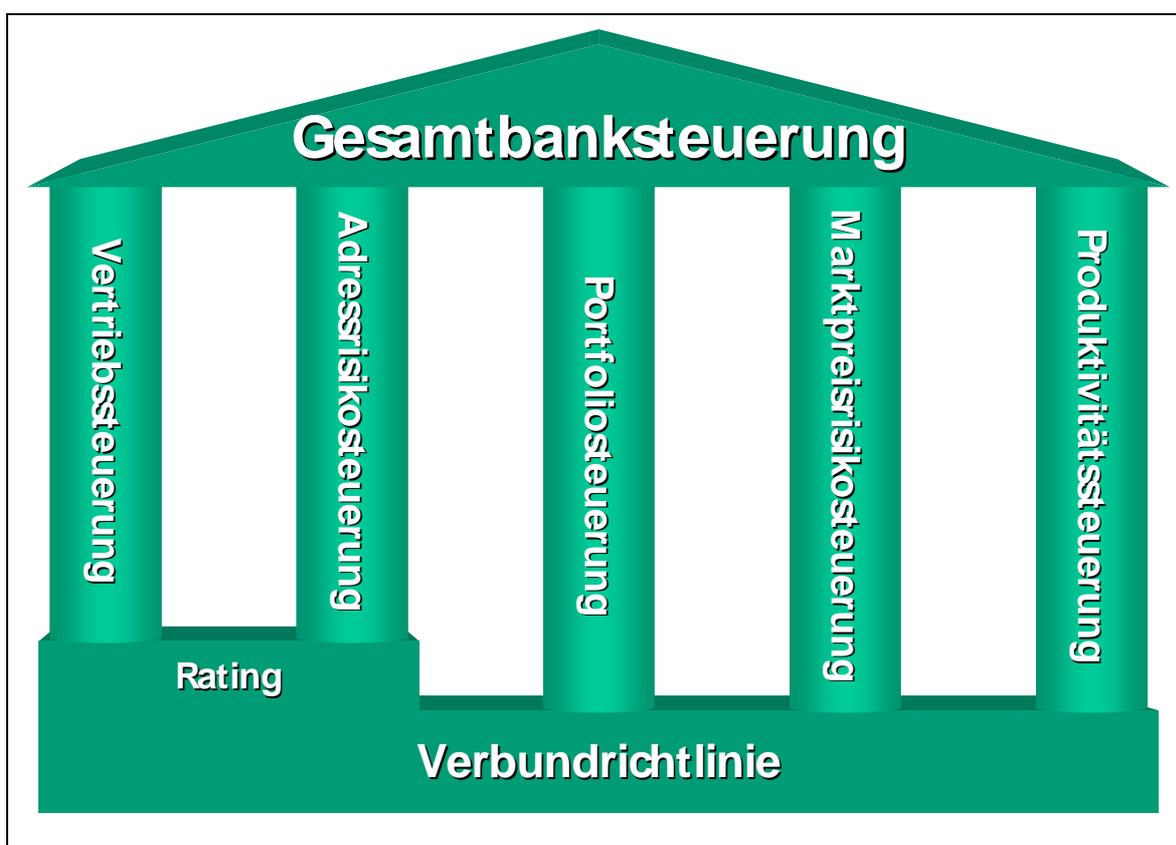
leitungsrechnung. Aus diesem Bericht sind dann Maßnahmen abzuleiten.

Durch die Steuerung in einem Managementregelkreis ist es möglich, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen, zu analysieren und die Erkenntnisse später zu nutzen.

### 3.3. Die Partialsysteme

Das Konzept VR-Control kann als eine Art Tempel betrachtet werden:

Abbildung 6: Der „Tempel“ VR-Control



Quelle: In Anlehnung an Abb. 3: Wesentliche Zusammenhänge in VR-Control.

Es baut auf einem soliden Fundament, der „Umsetzungshilfe zu den MaK – Verbundrichtlinie 2.0“ auf. Hierunter ist die Weiterentwicklung der Verbund-einheitlichen Grundsätze für das Kreditgeschäft (GoK), die genossenschaftliche Unterstützung bei der Umsetzung der MaK, zu verstehen. Die Säulen Vertriebs- und Adressrisikosteuerung haben mit dem Rating ein weiteres notwendiges Fundament. Die Säulen Portfolio-, Marktpreisrisiko- und Produktivitätssteuerung bilden den Rest des Konstruktes, auf dem die Gesamtbanksteuerung unter VR-Control aufbauen wird.

### 3.3.1. Verbundrichtlinie

Die „Umsetzungshilfe zu den MaK – Verbundrichtlinie 2.0“ wurde durch den BVR auf Grundlage der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK) entwickelt. Die Veröffentlichung der MaK ist die Reaktion der Bundesaufsicht für Finanzdienstleistungen (BAFin) – als Institut der deutschen Bankenaufsicht – auf festgestellte Defizite im Kreditrisikomanagement deutscher Kreditinstitute.

Schon seit längerer Zeit gelten für das interne Kontrollsystem im Bereich der Handelsgeschäfte und internen Revision die Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften (MaH, seit 1995) und die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der internen Revision (MaIR, seit 1999). Diese durch die BAFin verlautbarten Bekanntmachungen dienen als Qualitätsstandard, die im Bereich des Kreditgeschäfts durch die Veröffentlichung der MaK im Dezember 2002 ergänzt werden. Die MaK umfassen Rahmenbedingungen für die Organisation und Handhabung des Kreditgeschäfts und orientieren sich an § 25a Abs. 1 KWG, der zentralen Norm für den Bereich der qualitativen Bankenaufsicht. Die Qualität der bankinternen Prozesse und Systeme wird danach im Vordergrund stehen und die Mindestanforderungen werden als Rahmenbedingungen für die Gestaltung einer individuellen, flexiblen und dem Geschäftsumfang entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation zu verstehen sein.

Unterteilen lassen sich die MaK in drei Aufgabenschwerpunkte (Lehnhoff 2003: 16):

- Entwicklung einer Kreditrisikostategie
- Standards für die Organisation des Kreditgeschäfts
- Risiken im Kreditgeschäft identifizieren, steuern und überwachen.

Die Geschäftsleitung wird zukünftig gemeinschaftlich die Verantwortung für die Organisation des Kreditgeschäfts, deren Steuerung und die Überwachung der Adressausfallrisiken übernehmen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, muss jedes Geschäftsleitungsmitglied in der Lage sein, Kreditentscheidungen sachgerecht zu treffen. Es wird nicht nur die Fähigkeit gefordert sein, Kreditrisiken beurteilen zu können, sondern die Strategie für das Kreditgeschäft unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit festzulegen und in die Steuerung und Überwachung der Risiken aus dem Kreditgeschäft einzubinden, wobei die Risikostrategie zumindest jährlich zu überprüfen, ggf. anzupassen und dem Aufsichtsorgan zur Kenntnis zu bringen ist.

Bei der Entwicklung von Standards für die Organisation des Kreditgeschäfts steht das im Bereich der MaH erfolgreiche Prinzip der Funktionstrennung im Vordergrund. Maßgeblicher Grundsatz für die Ausgestaltung der Prozesse im Kreditgeschäft ist eine klare funktionale Trennung zwischen „Markt“ und „Marktfolge“ – sowohl im Bereich der Geschäftsleitung als auch innerhalb der

DV-gestützten Kreditbearbeitung. Hier ist der Bereich Markt von den anderen Bereichen aufbauorganisatorisch zu trennen und das Rechnungswesen außerhalb des Bereiches Markt einzurichten. Im Marktbereich werden die Geschäfte initiiert und ihm obliegt ein erstes Votum für die Kreditgenehmigung. Für jede Entscheidung über ein risikorelevantes Kreditgeschäft wird grundsätzlich ein weiteres Votum aus der Marktfolge benötigt. Beide Geschäftsfelder dürfen dabei nicht demselben Geschäftsleiter unterstellt sein.

Unverzichtbar im Kreditgeschäft ist die Einrichtung von Systemen zur frühzeitigen Erkennung von Risikopotenzialen, zur Steuerung der Risiken und zur Überwachung. Dieses System muss in eine Gesamtbanksteuerung eingegliedert sein. Es müssen ferner alle weiteren Risiken, wie die des Marktpreises oder operationeller Herkunft, berücksichtigt werden. Sämtliche Risiken sind dabei zu klassifizieren und turnusmäßig oder anlassbezogen zu beurteilen. Um das Risikopotenzial einer Bank in Grenzen zu halten, wird es zukünftig notwendig sein, unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit des Kreditinstituts nur noch Geschäfte abzuschließen, die bestimmten Anforderungen genügen. Zum einen muss ein Kreditbeschluss vorliegen, aus dem ein kreditnehmerbezogenes Limit (Kreditnehmerlimit, Kreditnehmereinheitenlimit) hervorgeht, zum anderen sind die Geschäfte unverzüglich auf die kreditnehmerbezogenen Limite anzurechnen.

Die MaK sind mit ihrer Veröffentlichung am 20.12.2002 in Kraft getreten. Für die Umsetzung gilt eine zweistufige Übergangsregelung. Für sämtliche Anforderungen, die keine DV-seitige Umsetzung erfordern, ist der 30.06.2004 Stichtag. In Bereichen, die diese Unterstützung benötigen, endet die zweite Stufe der Übergangsregelung am 31.12.2005, während das Ergebnis über die Umsetzung der ersten Stufe bereits im Rahmen der Jahresabschlussprüfung am 31.12.2004 einfließen wird.

Der BVR lieferte mit den GoKs die Antwort auf die notwendig werdenden qualitativen Anforderungen aus Basel II. Aus dem Projekt VR-Control „wurde die Idee geboren, qualitative Anforderungen an die Ausgestaltung des Kreditgeschäfts zu formulieren“ (Kirmße/Ehlerding/Putzer 2001: 67). Es wurden Standards zur bundeseinheitlichen Qualitätssicherung im Kreditgeschäft entwickelt, deren Inhalte „die Festschreibung von verbindlichen Rahmenbedingungen für das Kreditgeschäft, die Formulierung einer Strategie für das Kreditgeschäft, die risikoorientierte Organisation des Kreditgeschäfts und das Controlling und Management von Risiken“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 99) sind. Begleitend dazu wurde eine Verbundrichtlinie entwickelt, die als Leitfaden die Rahmenbedingungen für das Betreiben des Kreditgeschäfts, Musterorganisation und Funktionsbeschreibungen sowie Musterprozesse enthält.

Die Entwicklungen des BVR zu dieser Thematik waren seiner Zeit weit voraus. So konnte der genossenschaftliche Finanzverbund vor Veröffentli-

chung der abschließenden Fassung der MaK einen zeitlichen Vorsprung und einen damit verbundenen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern genießen. Es stellte sich heraus, dass die endgültigen Inhalte der MaK weitgehend konform mit den GoKs sind. Bestehende Differenzen wurden in die 2. Verbundrichtlinie zum Kreditgeschäft eingearbeitet, so dass die Inhalte der GoKs als konkrete Interpretation der MaK integriert wurden. Diese Verbundrichtlinie genießt zwar nur den Charakter einer Umsetzungsstrategie zu den MaK, allerdings ist sie als ein wesentliches Fundament bei der Einführung von VR-Control zu betrachten.

Durch die Verbundrichtlinie, die in dieser zweiten Version den Genossenschaftsbanken seit dem 4. Quartal 2003 zur Verfügung gestellt wurde, werden nicht nur die Anforderungen der BAFin und Basel II auf eine Verbesserung der Qualität im Kreditgeschäft möglich, sondern sie bietet die Grundlagen für den Umgang mit Kreditrisiken. Zwar ist eine DV-seitige Unterstützung noch nicht zwingend notwendig, doch bei rechtzeitiger Umsetzung besteht für die Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, auch hier einen erneuten Vorsprung zu erzielen, wenn sich die technische Umsetzung frühzeitig mit den inhaltlichen Anforderungen verzahnt.

### 3.3.2. Rating

Grundlage der Vertriebs- und Adressrisikosteuerung ist der Prozess des Ratings. Der Begriff stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum vom englischen Wort „to rate“ und bedeutet im Sprachgebrauch so viel wie bewerten oder benoten. Schon 1850 trat er dort im Zusammenhang mit der Bonitätseinstufung von Schuldern auf. Das sogenannte Rating kommt im Sinne einer Leistungsbeurteilung in vielen Bereichen zum Einsatz. Unter Ratings aus Bankensicht versteht man „eine Bewertung der Bonität und damit der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens“ (Gleißner/Füser 2002: 11). Dies hat „auf nachvollziehbare und belegbare Art und Weise“ (Kramer 2001: 4) zu erfolgen.

Bonitäts- und Kreditwürdigkeitsentscheidungen, also die Frage, ob ein Kreditnehmer seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen wird, wurden in der Vergangenheit häufig subjektiv und in einigen Fällen auch wenig fundiert getätigt. Denn „bis zum heutigen Zeitpunkt dominiert in der Kreditwirtschaft demgemäß der Denkansatz, subjektive Erlebnisse als objektive und quantifizierbare Tatbestände zu betrachten“ (Reventlow 1992: 29). Durch fehlende Verfahren war in früherer Zeit die Meinung des entscheidenden Bankmitarbeiters für die Einstufung maßgeblich. Nicht selten ließ sich dieser von Ereignissen aus seiner Vergangenheit oder dem ersten Eindruck leiten.

Doch Rating ist mehr als nur eine Einschätzung. Es ist vielmehr als ein „standardisiertes, objektives, aktuelles und skaliertes Urteil über die Bonität bzw. die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens“ (Baetge/Baetge/Kruse 2001: 982) zu betrachten. Das Ergebnis der Bonität wird um die Perspektiven

Standardisierung, Objektivität, Vergleichbarkeit und Aktualität erweitert. Standardisierung ist Vereinheitlichung und damit die Schaffung der Gültigkeit von Verfahren. Es erfordert, dass jeder Anwender eines Bilanz-Ratingverfahrens zum gleichen Ergebnis kommt, in dem keinerlei subjektive Einflüsse enthalten sein dürfen. Zudem ist dieses Ergebnis, das auf der Grundlage von aktuellen Daten über den zu Beurteilenden getroffen wurde, Element einer Skala verschiedener Ratingnoten, die als Aussage beinhalten, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass das geratete Unternehmen zukünftig seinen finanziellen Verpflichtungen vollständig und fristgerecht nachkommen kann.

Rating ist vom Prozess der traditionellen Kreditwürdigkeitsprüfung zu unterscheiden. Diese untersucht zumeist den handelsrechtlichen Jahresabschluss des Kreditnehmers, konkret die Bilanz, und vollzieht sich in Form einer Bilanzanalyse. Hier werden die handelsrechtlichen Unterlagen untersucht, um Kenntnis über die wirtschaftliche Lage, also Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, des Unternehmens zu erhalten. Diese vergangenheitsorientierte Analyse ist zumeist aber nicht aussagekräftig genug, um die zukünftigen Zahlungsverpflichtungen einschätzen zu können. Beim Rating werden hingegen mehr Positionen und Beurteilungsfelder untersucht, die über den quantitativen Ansatz hinausgehen. Rating versucht Kriterien zu erfassen, die nicht ohne weiteres in den vorliegenden Zahlen wiedergegeben sind. Diese qualitativen Aspekte können die Branchenentwicklung oder die Qualität des Managements sein. Rating ist somit die Verbindung aus quantitativer vergangenheitsbezogener Bilanzanalyse und zukunftsorientierter Qualitätsbeurteilung des Unternehmens.

Zur Erfüllung der Forderung aus den Basel II-Papieren, der Messung der Kreditrisiken zur genauen Quantifizierung aller wesentlichen Bankrisiken, hat ein Kreditinstitut drei Möglichkeiten. Die Nutzung des Standardansatzes als Basis für die Risikogewichtung ist eine Form. Hier bedient man sich externen Ratings durch entsprechende Agenturen. Die anderen Varianten bestehen in der Form des IRB-Ansatzes. Hier sind der IRB-Basisansatz und der fortgeschrittene IRB-Ansatz möglich. Der fortgeschrittene IRB-Ansatz wird allerdings aufgrund seiner großen Anforderungen wohl überhaupt nur von ganz wenigen Banken angewendet werden können. Hierbei werden „neben der Ausfallwahrscheinlichkeit weitere risikobestimmende Faktoren ebenfalls bankintern ermittelt und über eine kontinuierliche Funktion in Risikogewichte transformiert“ (Karbuth 2003: 7). Der IRB-Basisansatz ist die häufigste Grundlage zur Entwicklung von Ratingsystemen.

Solche internen Systeme müssen so geschaffen sein, dass sie sowohl alle bestehenden als auch zukünftigen Kunden einem Rating unterziehen können. Hierbei muss allerdings die Ermittlung der Bonität und nicht der Aspekte der Kreditbesicherung im Vordergrund stehen. Es muss zudem möglich sein, eine Segmentierung unter Berücksichtigung ökonomischer Besonderheiten der

Kundengruppen, z. B. Existenzgründer, Landwirte, u. a., vornehmen zu können. Das Ergebnis muss dabei eine Ausfallwahrscheinlichkeit als zentrale Komponente des erwarteten Verlustes (EL: Expected Loss) sein. In den Basel II-Papieren werden dazu folgende Begriffe verwendet:

- PD: Probability of Default (Ausfallwahrscheinlichkeit)
- LGD: Loss Given Default (Verlusthöhe bei Ausfall)
- EAD: Exposure At Default (erwartete Inanspruchnahme im Ausfallzeitpunkt)
- M: Effective Maturity (Restlaufzeit) (Deutsche Bundesbank 2001: 24f).

Die Durchführung von Bonitätsanalysen mittels Ratingverfahren sind dem genossenschaftlichen Finanzverbund indes nicht neu. Bereits seit dem Jahre 1994 wird das sogenannte BVR-I-Rating genutzt. Dieses setzt sich aus den zwei Beurteilungsbereichen Bonität des Kreditnehmers und den zur Verfügung stehenden Sicherheiten zusammen. Es fließen in das Ergebnis 17 Bonitätskriterien ein, die sowohl quantitativ (wirtschaftliche Verhältnisse, Kundenbeziehung) als auch qualitativ (Management, Markt/Branche, weitere Unternehmensentwicklung) sind.

Das BVR-I-Rating genügt allerdings nicht den aufsichtsrechtlichen Anforderungen aus den Basel II-Papieren. Dieses Expertensystem beruht auf subjektiven Meinungen und Erfahrungen von Kreditverantwortlichen und nutzt keine statistischen Erkenntnisse. Gerade Methoden aus der Wahrscheinlichkeitsrechnung erzeugen eine Trennfähigkeit für das Rating, unter der man versteht, „wie gut dieses in der Lage ist, gute und schlechte Kreditnehmer zu unterscheiden“ (Kramer 2001: 6). Man kann diese Einschätzungsfähigkeit mittels eines Wertes, dem „Power-Stat“ messen. Dieser Wert kann zwischen 0% als Minimum und 100% als Ideal liegen, wobei 0% als Zufallsauswahl und 100% als ideales Rating gilt. Es zeigte sich, dass das BVR-I-Rating bei 51,4% lag und damit im Vergleich zu anderen Bankengruppen schlechter abschnitt. Andere Marktteilnehmer haben nicht nur höhere Werte, sondern „ein gutes Ratingsystem, das den aktuellen Marktstandard erfüllt, sollte eine Ein-Jahres-Power-Stat von mindestens 65% aufweisen“ (Hromadka/Döhring 2002: 101).

Für eine Weiterentwicklung des BVR-I-Ratings gibt es weitere Gründe. Zum einen wird es unabhängig der Branche und Größe des Unternehmens für alle Firmenkunden eingesetzt, zum anderen bestehen nur 5 Klassen für nicht notleidende und eine Klasse für notleidende Kredite. Für den zukünftigen Einsatz ist es nicht ausreichend, denn „für die Anwendung des internen Ratingansatzes schreibt das Baseler Papier für anzuerkennende Ratingsysteme mindestens 6 bis 9 Risikoklassen für nicht notleidende/zweifelhafte Kredite und mindestens 2 Klassen für notleidende/zweifelhafte Kredite vor“ (Hückmann 2003: 85). Im Rahmen des Projektes VR-Control wurde das BVR-II-Rating geschaffen, das „die Schwächen des bisherigen BVR-I-Ratings beseitigt, modernen Markt- sowie Basel-II-Anforderungen standhält und betriebswirt-

schaftlich die Voraussetzung für eine aktive und erfolgreiche Erfüllung der Ausfallrisikotransformationsfunktion schafft“ (Hromadka/Döhring 2002: 106).

Das BVR-II-Rating ist in 16 verschiedene Ratingsegmente aufgeteilt, von denen Anfang 2004 der „Mittelstand“ und „Oberer Mittelstand“ technisch im Einsatz sind.

Abbildung 7: Die 16 Rating-Segmente

SEGMENTBEZEICHNUNG		DEFINITION	GRÖSSENABGRENZUNG
Privatkunden	Massengeschäft	Privatpersonen und sehr kleine Gewerbetreibende, mit unbeschränkter persönlicher Haftung	Bis zu EUR 1 Mio. investierbares Vermögen
	Gehobene Privatkunden		Teil des Massengeschäfts mit investierbarem Vermögen über EUR 1 Mio.
	Privater Hypothekenkredit		Keine Größenabgrenzung
	Nicht-bilanzierende Gewerbekunden		Bis zu EUR 260.000 Umsatz
Firmenkunden	Mittelstand	Gewinnorientierte juristische Personen mit mehr als fünf Jahren Geschäftsbetrieb, deren Geschäft zu einem wesentlichen Teil außerhalb der Bereiche Landwirtschaft, Finanzdienstleistung und Immobilien liegt	Bis zu EUR 5 Mio. Umsatz
	Oberer Mittelstand		EUR 5 Mio. bis EUR 1 Mrd. Umsatz
	Große Firmenkunden		Über EUR 1 Mrd. Umsatz
	Ausländische Kunden		Bis zu EUR 1 Mrd. Umsatz
Start-ups	Start-ups	Unternehmen mit weniger als fünf Jahren Geschäftsbetrieb	Bis zu EUR 7.5 Mio. Umsatz
Agrar	Landwirte	Unternehmen, die einen Großteil ihres Umsatzes durch landwirtschaftliche Produktion oder Dienstleistungen erzielen	Keine Größenabgrenzung
Banken	Banken und Finanzinstitute	Finanzdienstleister inklusive verbundexterner Banken, Versicherungen, Brokers und Fonds	Keine Größenabgrenzung
Staatlicher Sektor	Länder	Kunden, die ihre Kreditnahme primär durch heutige und zukünftige Steuereinnahmen finanzieren	Keine Größenabgrenzung
	Gebietskörperschaften		Keine Größenabgrenzung
Spezialfinanzierung	Projekte	Kunden, die ihre Umsätze aus den Cash Flows der von ihnen finanzierten Projekte erzielen	Keine Größenabgrenzung
	Gewerbliche Immobilien		Keine Größenabgrenzung
Kirchenbanken	NPO	Non-Profit-Organisationen	Keine Größenabgrenzung

Quelle: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2002a: 48).

Das BVR-II-Rating besteht aus zwei quantitativen Teilbereichen (Jahresabschluss und Privatvermögen) sowie qualitativen Fragen. Die quantitativen Größen fließen dabei als harte Kriterien in das Ergebnis ein. Aus zwei Bilanzen, die maximal vier Jahre alt sein dürfen und aus zwei aufeinander folgenden Bilanzjahren stammen, wird aus verschiedenen Kennzahlen ein „Teilscore Jahresabschluss“ gebildet. Bei Einbeziehung des Privatvermögens, wenn es sich um eine Personenhandelsgesellschaft mit persönlich haftenden Gesellschaftern oder ein Einzelunternehmen oder eine Bürgschaft des Hauptgesellschafters einer GmbH handelt, wird aus Aufstellung von Vermögen und Verbindlichkeiten der „Teilscore Privatvermögen“ gebildet. Diese Teilscores werden durch den „Teilscore Qualitative Fragen“ ergänzt. Dazu werden „die Beurteilungsbereiche: Ergänzende Fragen zum Jahresabschluss, Kontoführung, BWA, Markt/Branche, Unternehmen und Management und Planung mit Hilfe strukturierter Fragenkataloge untersucht“ (Bundesverband der Deut-

schen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 49). Dieses hat den Vorteil, dass auf die Fragen nicht durch Beurteilung frei geantwortet wird, sondern nur eingeschränkte Vorgaben (z. B. „Ja“ oder „Nein“) vorgegeben sind.

Als Ergebnis liefert das System eine sogenannte Masterskala, die „als Grundlage der Kommunikation des Ratings sowohl innerhalb des Verbundes als auch nach außen, insbesondere für Sekundärmarkttransaktionen“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 50) dient. Auf dieser Skala gibt es insgesamt 25 Klassen, wovon 5 Klassen als Ausfallklassen gelten, die sich auf das Ausfallkriterium EWB-Neubildung beziehen.

Abbildung 8: Masterskala des BVR-II-Rating

Ratingklasse	Bezeichnung	Ausfallrate
0a		0,01%
0b		0,02%
0c		0,03%
0d		0,04%
0e		0,05%
1a		0,07%
1b		0,10%
1c		0,15%
1d		0,23%
1e		0,35%
2a		0,50%
2b		0,75%
2c		1,10%
2d		1,70%
2e		2,60%
3a		4,00%
3b		6,00%
3c		9,00%
3d		13,50%
3e		20,00%
4a	Mehr als 90 Tage Überziehung	100,00%
4b	EWB	100,00%
4c	Zinsfreistellung	100,00%
4d	Insolvenz	100,00%
4e	Zwangswise Abwicklung/Ausbuchung	100,00%

Quelle: In Anlehnung an: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2002a: 51). Durch einen Beschluss des BVR wurden die Ratingklassen von 1a – 5e in 0a – 4e umbenannt.

Sollte es beim Ratingergebnis zur Berücksichtigung von zusätzlichen Sachverhalten weicher (z. B. vorhandene, aber schlechte Planung) als auch harter Informationen (neu entwickeltes zukunftsweisendes Patent) kommen, die im Modell nicht enthalten sind, oder so zeitnah eingetreten sind, dass sie im vorliegenden Jahresabschluss nicht eingeflossen sind und die Bonität entscheidend beeinflussen, besteht die Möglichkeit der Ergebnisveränderung mittels sogenannter Overrides. Diese Überschreibung des ermittelten Ergebnisses

sollte allerdings der Ausnahmefall bleiben und ist zwei Klassen nach oben und vier nach unten möglich.

Ratingsysteme nehmen eine zentrale Bedeutung in der Gesamtbanksteuerung ein. Sie bilden nicht nur das Fundament für die Adressrisikosteuerung, sie ermöglichen eine einzelgeschäftsbezogene Vorsteuerung, denn „ohne eine rationale Kreditrisikoerfassung einzelner Kreditnehmer ist es unmöglich, deren individuelle Standardrisikokosten einzuschätzen und damit die risikoadäquate Margenkalkulation unmöglich“ (Blochwitz/Hohl 2003: 280). Zudem bilden sie die Grundlage für die Steuerung des Portfolios, denn dies resultiert aus einer risikoadjustierten Bepreisung und Entwicklung einer Risikokultur, bei der das Risiko stets berücksichtigt werden muss. Die Bepreisung von Krediten wird durch die Umsetzung von VR-Control zukünftig in Form der risikoadäquaten Preisbildung stattfinden. Hierfür wird eine Risikoprämie, in Abhängigkeit des durchschnittlich zu erwartenden Ausfalls, resultierend aus dem BVR-II-Ratingergebnis, in die Preisgestaltung gegenüber dem Kunden einbezogen.

### 3.3.3. Vertriebssteuerung

Eine systematische Vertriebssteuerung ist von hoher Bedeutung, denn schließlich ist der Vertrieb das Bindeglied zwischen Kunden und den angebotenen Produkten einer Bank. Die Vertriebssteuerung unter VR-Control erfolgt als Steuerung im Sinne des Kundengeschäftes, das als Hauptertragsquelle jeder Kreditgenossenschaft dient. Die Steuerung hat dabei so zu erfolgen, dass durch den Einsatz vorhandener Ressourcen profitable Geschäfte erzielt werden sollen. Methodisch erfolgt dies durch das barwertige Kundengeschäftsergebnis auf Einzelgeschäftsebene (vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 7) und die Anwendung einer Kalkulation mittels Deckungsbeitragsrechnung mit dem Ziel, die Vorteilhaftigkeit aus Sicht der Bank zu beurteilen. Dabei ist die „Sicherung der Profitabilität im Kundengeschäft das Oberziel“ (Kroon/Pool 2002: 26) bei Anwendung dieser Methoden, denn schließlich muss es die Aufgabe sein, „Geschäfte, die für die Bank nicht profitabel sind, zu identifizieren und durch ihre Verhinderung Verluste zu vermeiden“ (Kasten/Reents 2002: 22).

Diese Beurteilung erfolgt durch den sogenannten DB-III-Rechner, mit dessen Hilfe der Deckungsbeitrag III unter Einbeziehung der mit dem Kunden zu vereinbarenden Konditionen vor Abschluss eines Einzelgeschäftes bestimmt wird. Es wird der Ergebnisbeitrag ermittelt, bei dem eine Gegenüberstellung des Nettoerlöses in Form des Konditionsbeitragsbarwert und der direkt zurechenbaren Kosten erfolgt. In der Praxis wird zukünftig eine Lösung eingesetzt, die als Prototyp folgendes Erscheinungsbild besitzt:

Abbildung 9: Komponenten der DB-III-Rechnung

Ausgabe		
Konditionsbeitrag	5.567,54	Konditionsbeitragsbarwert
= Deckungsbeitrag Ia	5.567,54	
+ Provisionsergebnis	0,00	Provisionsbarwert
= Deckungsbeitrag Ib	5.567,54	
- Risikoprämie	1.390,43	Risikoprämienbarwert
= Deckungsbeitrag II	4.177,11	
- Standardstückkosten	720,41	Stückkostenbarwert
= Deckungsbeitrag III	3.456,70	Ergebnis DB III
- Ertragsanspruch:	0,00	Feld für den Ertragsanspruch an den DB III (hier offen gelassen)
	0,999	Konfidenzniveau
= Ergebnis	3.456,70	Ergebnis

Quelle: Kroon/Pool (2002: 28).

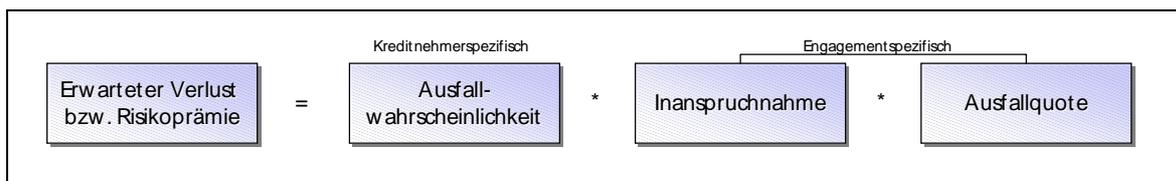
Im vorliegenden Beispiel wird von einem Kredit in Höhe von 100.000 € ausgegangen, der eine Laufzeit von drei Jahren bei einem Zinssatz von 6,00 % besitzt und am Ende der Laufzeit zu tilgen ist. Entscheidend ist hier allerdings nicht die Höhe des Kredites oder des Zinssatzes, sondern die Frage, ob das Geschäft für die Bank rentabel ist.

Der Konditionsbeitrag wird als Barwert der strukturkongruenten Refinanzierung in dieses System als DB Ia eingebracht. Dafür wird zum vorliegenden Geschäft ein entsprechendes Gegengeschäft zur Refinanzierung unter aktuellen Marktzinsen und Berücksichtigung der abgezinsten Zahlungsströme mit einem positiven Konditionsbeitrag kalkuliert. Dieser Beitrag ist somit die Differenz der Zinserlöse bzw. der Zinskosten des benutzten Kundengeschäfts und der kalkulatorischen Zinskosten bzw. Zinserlöse als alternative laufzeit- oder zinsbindungsadäquate Anlage bzw. Refinanzierung am Geld- und Kapitalmarkt. Zu diesem Ergebnis wird der im gleichen Verfahren ermittelte Provisionsbarwert addiert. Diese Zahl gibt „den Barwert aller Provisionszahlungen an, die die Genossenschaftsbank aus dem betrachteten Kundengeschäft erhält, aber auch aller Provisionszahlungen, die von ihr in diesem Zusammenhang an Dritte zu leisten sind“ (Kroon/Pool 2002: 30). Die Summe aus Konditions- und Provisionsbeitragsbarwert ergibt den DB Ib.

Dieser Deckungsbeitrag vermindert sich um die zu vereinnahmende Risikoprämie, die bei Kreditgeschäften berücksichtigt wird. Durch sie findet die Verzahnung von Kundengeschäftssteuerung und Rating statt. Diese barwertige Prämie beschreibt den „in Euro ausgedrückten erwarteten Verlust eines Kre-

ditgeschäfts, der durch die Möglichkeit des Ausfalls eines Kreditnehmers bedingt ist“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 15). Dieser Verlust, der in den Basel II-Papieren als EL (Expected Loss) bezeichnet wird, setzt sich zusammen aus Ausfallwahrscheinlichkeit (EDF: Expected Default Frequency), Inanspruchnahme (LEE: Loan Equivalent Expose) und Ausfallquote (SEV: Severity):

Abbildung 10: Einflussfaktoren und Berechnung der Risikoprämie



Quelle: In Anlehnung an Hromadka/Döhring (2002: 108).

Die Ausfallwahrscheinlichkeit bezieht sich auf den jeweiligen Kreditnehmer und ergibt sich aus der Ratingklasse nach dem BVR-II-Rating. Die Inanspruchnahme wird ermittelt durch Diskontierung der noch ausstehenden Zahlungen auf den Betrachtungszeitpunkt. Entscheidender Faktor zur Beeinflussung der Risikoprämie ist die Ausfallquote. Sie ist die Differenz zur Rückflussquote, die sich wiederum aus dem Verkehrswert der gestellten Sicherheit, gemindert um die Parameter für die Verwertung (Sicherheitsabschläge, Beleihungsgrenze, Rückflussquote) bildet. Je höher der erwartete Erlös einer Sicherheit ist, um so geringer ist die Ausfallquote und damit die Risikoprämie.

Die Risikoprämienbarwerte bilden einen kalkulatorischen Risikodeckungsfonds, der, vergleichbar mit einem Versicherungstopf, in der Lage sein soll, die eingetretenen Verluste zu decken. Dies ist dann möglich, wenn die Risikoprämienbarwerte „im langfristigen Durchschnitt und über eine Vielzahl von Geschäften angesammelt ausreichen, um die Nettorisikovorsorge für Ausfallrisiken auszugleichen“ (Döhring/Hromadka 2002: 37).

Der DB II wird im letzten Schritt um die Standardstückkosten gemindert. Hier wird auf dem Weg des Verursacherprinzips auf eine prozessorientierte Standardstückkostenrechnung zurückgegriffen, die es ermöglicht, die Kosten zu verrechnen, die mit den Prozessen des jeweiligen Geschäftes verbunden sind. Für diese Rechnung werden die Stückkosten „über Ablauf-, Zeit- oder Ressourcenverbrauch“ (Anacker 2003: 24) abgeleitet. Zu diesem Zweck hat der BVR ein eigenes Projekt „Geschäftsprozessoptimierung“ (GPO) errichtet, das sich mit der Ermittlung von Standardbearbeitungskosten beschäftigt, denn „um diese normiert im Rahmen einer Gemeinschaftsdatenverarbeitung einsetzen zu können, bedarf es einer fachlichen Normierung der Leistungsstruktur und der Ermittlungs- und Berechnungsverfahren für die Standardbearbeitungszeiten“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

2003d: 43). Die Banken können durch Softwareunterstützung die eigenen Minutenkostensätze berechnen, wobei die Standardbearbeitungszeiten durch einen Anwendungsleitfaden<sup>7</sup> vorgegeben werden.

Im letzten Schritt ist der ermittelte DB III in Relation zu einem Ertragsanspruch der Bank zu setzen. Dabei sind als Kompensation für unerwartete Verluste im Kreditgeschäft und somit als Renditeanspruch auf das Risikokapital Eigenkapitalkosten für Kreditrisiken zu berücksichtigen. Da die unerwarteten Verluste durch zu unterlegendes Eigenkapital im Sinne von Risikokapital abgedeckt werden müssen, hat im Rahmen der Einzelgeschäftssteuerung eine Erhebung dieser Zusatzvergütung stattzufinden. Im Rahmen einer Vorplanung sind zudem die Overheadkosten als weiterer Ergebnisanspruch auf Gesamtbankenebene zu berücksichtigen.

Durch die DB-III-Rechnung ist nicht nur die Ermittlung der Rentabilität möglich, die Banken sind zudem in der Lage, eine differenzierte Preis- und Konditionspolitik zu betreiben, die erforderliche Risikomargen vereinnahmt und Quersubventionierungen von guten und schlechten Bonitäten bei gleichem Zinssatz verhindert. Sollte ein Kundengeschäft keinen Ergebnisanspruch erfüllen, so besteht die Möglichkeit durch die Definition von Preisuntergrenzen trotzdem dieses Geschäft einzugehen<sup>8</sup>.

Insgesamt ist die barwertige Vertriebssteuerung unter Einsatz vom DB III zukunftsweisend, denn „sie liefert die für eine systematische aktive Steuerung des Kundengeschäftes notwendigen Erlös-, Risiko- und Kosteninformationen und ermöglicht dadurch bereits kurzfristig eine Steigerung des Vertriebsfolgs“ (Dokter/Lüders 2003: 31).

#### 3.3.4. Adressrisikosteuerung

Die Adressrisikosteuerung ist als Element des Kreditrisikomanagements zu verstehen, denn unter diesem Begriff „fasst man alle Maßnahmen und innerhalb eines Kreditinstitutes die institutionalisierten Einrichtungen und Prozesse zusammen, die der Identifizierung, Bewertung, Analyse und Steuerung der Kreditrisiken dienen“ (Rösler/Mackenthun/Pohl 2002: 637). Unter Adressrisiko versteht man „das Risiko eines Gläubigers, dass ein Schuldner den Forderungsbetrag nicht oder nur teilweise wieder einbringen kann, aber auch das Risiko des Gläubigers, dass der Forderungsbetrag aufgrund von Bonitätsverschlechterungen des Schuldners während der Kreditlaufzeit an Wert verliert“ (Parchert 2003: 287). Der Grund für das Rating als Fundament von Steuerungsmethoden liegt in der Tatsache, dass sich das Ausfallrisiko einer Kreditposition „bei gegebener Bonität des Schuldners auch nach der Länge des Kre-

---

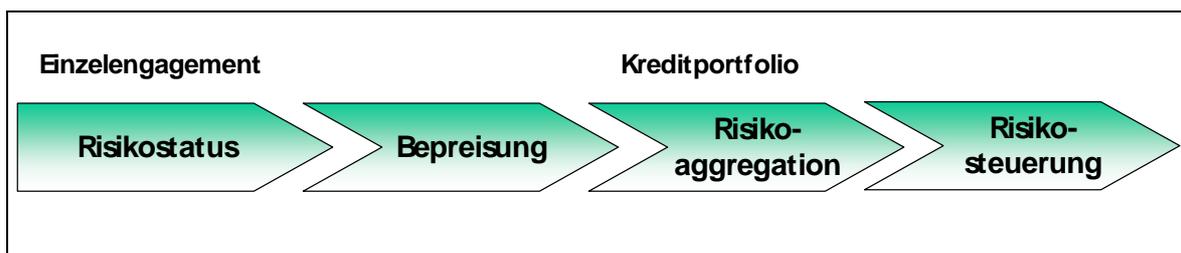
<sup>7</sup> Nähere Ausführungen bei Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003d).

<sup>8</sup> Ausführliche Bearbeitung der Problematik durch Hensel/Wild (2003).

ditvertrages, nach der speziellen Besicherung und dem Rang der Kreditposition“ (Rudolph 2003: 333) bemisst. Hier ist erneut die enge Verbindung zur DB-III-Rechnung zu erkennen.

Im klassischen Kreditgeschäft erfolgte bisher zwar die volumens- und bonitätsmäßige Kreditrisikobetrachtung, jedoch baut eine moderne Kreditrisikosteuerung auf Aspekten der quantitativen und qualitativen Steuerung auf. So wird es neben der Einhaltung von prozessualen Qualitätskriterien im Rahmen der Kreditvergabe (MaK) auch veränderte quantitative Betrachtungsaspekte geben. Während das Kreditrisiko bisher noch als Ausfallgefährdung gesehen werden konnte, das erst eintrat, wenn ein Kredit ausfällt, ist zukünftig das Risiko der bonitätsbedingten Wertminderung des Kredites ebenfalls entscheidend. Dies tritt bereits dann ein, wenn sich die Bonität verändert. Diese moderne Betrachtung führt in vier Schritten zu einer Steuerung der Kreditrisiken.

*Abbildung 11: Von der Einzelgeschäfts- zur Portfoliosteuerung von Kreditrisiken*

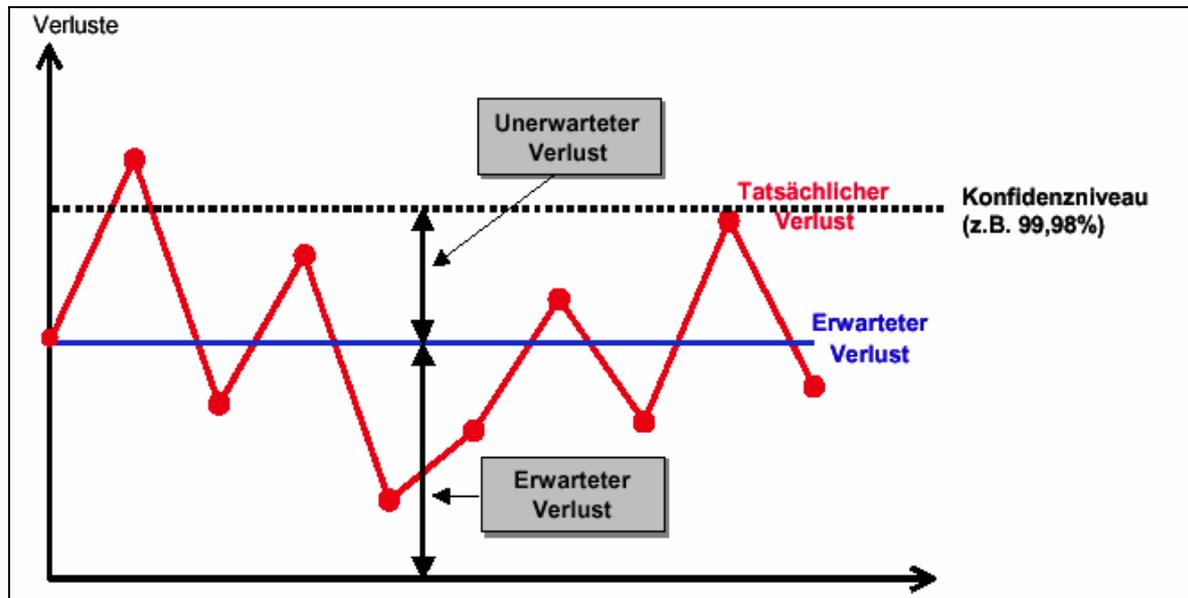


Quelle: In Anlehnung an Rolfes (2001:5).

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass zukünftig nicht mehr nur das Einzelgeschäft, sondern zusätzlich das Portfolio der Kreditgeschäfte zu betrachten ist. Diese Verfahrensweise ist analog den MaH, bei denen die eigenen Wertpapiergeschäfte als Portfolio behandelt werden.

Aufbauend auf dem Risikostatus, der sich aus der Bonität ergibt, muss eine Bepreisung des Kredites in Abhängigkeit des damit verbundenen Kreditrisikos erfolgen. Hierbei wird eine Risikoprämie vereinnahmt, die als Teil des Kreditzinses die potenziellen Verluste abdecken soll. Grundsätzliche Überlegung ist nicht nur das Versicherungsprinzip, sondern auch die Tatsache, dass sich der zu erwartende Verlust aus der Höhe des gesamten Kreditvolumens abhängig zur Ausfallwahrscheinlichkeit und Ausfallquote der einzelnen Kreditengagements bildet. Der tatsächliche Verlust kann sich durch den erwarteten Verlust decken oder als unerwarteter Verlust diesen übersteigen.

Abbildung 12: Erwartete Verluste vs. Unerwartete Verluste



Quelle: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2002a: 27).

Der unerwartete Verlust (unexpected loss) stellt das eigentliche Kreditrisiko dar, für das entsprechendes Risikokapital vorzuhalten ist. Es bezeichnet „das Risiko einer potentiellen Verschlechterung der Position des Kreditgebers, sei es durch einen höheren Ausfall oder eine stärkere Wertminderung als beim expected loss unterstellt“ (Rolfes 1999: 332). Um das Risiko des unerwarteten Verlustes im Kreditgeschäft als Teil des Gesamtrisikos betrachten zu können, muss dieses quantifiziert werden. Eine solche Berechnung ist allerdings nicht auf Einzelgeschäftsebene möglich, da die Risikoprämie des Kredites nur ein Teil des gesamten potenziellen Verlustes ist und nicht den Einzelfall abdeckt, denn „das über die DB-III-Kalkulation umgesetzte Versicherungsprinzip kann erst greifen, wenn die Bank viele Darlehen vergibt, deren Standardrisikokosten jeweils gedanklich einem Prämientopf zugeführt werden und aus diesem Prämienbestand die anfallenden Verluste aus Adressrisiken beglichen werden“ (Ridder 2002: 18). Es müssen somit die Einzelrisiken im gesamten Portfolio zusammengefasst und als Gesamtdressausfallrisiko abgebildet werden. Diese Betrachtungsweise führt zur Portfoliosteuerung.

### 3.3.5. Portfoliosteuerung

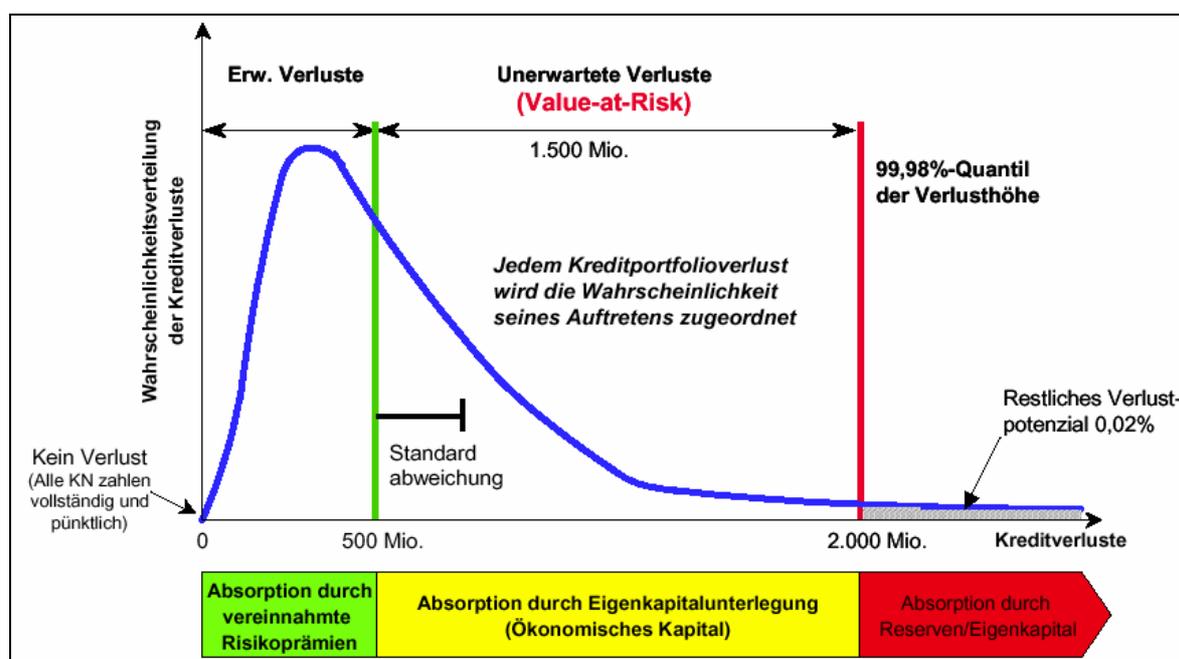
Die Portfoliosteuerung im Kreditgeschäft dient zur Abschätzung der unerwartet eintretenden Verluste, denn „die Zielsetzung von Portfoliomodellen besteht in der Ermittlung der Wahrscheinlichkeitsverteilung potenzieller Kredit- oder Wertverluste von Kreditportfolios“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002: 59). Dafür wird jedem denkbaren Kreditportfolioverlust die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens zugeordnet und in Form

einer Verteilung dargestellt.

Eine Berechnung erfolgt durch Simulation der möglichen Forderungsausfälle mit Hilfe einer Dichtefunktion der Kreditausfälle als Credit-Value-at-Risk. Dieser VaR ist der „maximale Wertverlust eines Portfolios bei einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau  $q$ ) während eines bestimmten Zeitraums (Haltedauer  $H$ )“ (Beck/Mende/Stechmeyer-Emden 2000: 438). Der VaR ist somit „derjenige Verlust, gemessen als Wertminderung einer Vermögensposition, der mit einer Wahrscheinlichkeit von  $(1-\alpha)$  innerhalb eines bestimmten Zeitraums nicht überschritten wird“ (Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber 1998: 326). Zumeist wird diese Wahrscheinlichkeit in Höhe von 99,98% angegeben, also in 4.999 von 5.000 Jahren wird der Verlust nicht überschritten. Die Darstellung erfolgt in einer rechtsschiefen Verteilung, da Kreditausfälle selten vorkommen, aber in solchen Fällen zu hohen Verlusten führen.

Das Adressausfallrisikoergebnis ist somit die Quantifizierung des Einzelgeschäftsriskos und theoretisch fundierte Aggregation der Einzelrisiken zum Kreditportfoliorisiko und gibt an, in welcher Höhe die Bank Reserven und Eigenkapital vorhalten muss, um nicht durch Verluste in existenzgefährdende Schieflagen zu geraten. Im folgenden Beispiel treten mit einer Wahrscheinlichkeit von 99,98% keine Verluste ein, die höher als 2.000 Mio. sind und einen erwarteten Verlust um mehr als 1.500 Mio. übersteigen.

Abbildung 13: Wahrscheinlichkeitsverteilung potenzieller Kreditverluste eines Portfolios



Quelle: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2002a: 60).

Doch Portfoliomodelle haben vor allem die Zielsetzung „das in der Regel ineffiziente Kreditportfolio in ein effizientes Kreditportfolio zu überführen“ (Oelrich/Stocker 1998: 45). Dies ist dann erreicht, wenn „bei gegebener Risikoneigung und vorhandener Deckungsmasse kein anderes Kreditportfolio bei gleichem Ertrag ein geringeres Risiko bzw. bei gleichem Risiko einen höheren Ertrag ermöglicht“ (Oelrich/Stocker 1998: 45). In der Praxis dient der VR-CreditPortfoliomanager zukünftig als Werkzeug zur Steuerung, indem ein Value-at-Risk bestimmt wird. Neben der Vorgabe eines Konfidenzniveaus werden historische Branchenausfallzeitreihen und vorliegende Zinsstrukturen zum Bewertungstermin berücksichtigt. Die einjährige Rating-Migrationsmatrix bildet ein weiteres Kernelement, denn hier wird die Wahrscheinlichkeit einer Wanderung (Migration) eines Kreditnehmers von einer Ratingklasse in eine andere berechnet. So können Ausfallwahrscheinlichkeiten auf jeden beliebigen Zeitraum prognostiziert werden.

Die Risikolimitierung gilt als weiteres Mittel der Portfoliooptimierung, indem risikoorientierte Kreditlimite sowohl auf Gesamtbank-, Geschäftsbereich- als auch Transaktionsebene festgelegt werden. Auf diesem Wege sollen Kreditgeschäfte nicht mehr einzelgeschäftlich isoliert betrachtet werden, sondern die Auswirkungen auf das Gesamtportfolio stehen im Vordergrund. Es werden sowohl der Anteil einer Branche am Gesamtvolumen als auch der Anteil am VaR sowie die Auswirkung auf den Gesamt-VaR berücksichtigt. Durch diese Darstellungen wird es möglich sein, durch Simulation des Portfolios Veränderungen zu generieren, um es so optimal zu steuern. Die Risikosteuerung beinhaltet die Risikovermeidung durch Ausschluss von bestimmten Geschäften, die Risikominderung durch Eingehen von Risiken bis zu einer bestimmten Höhe und die Risikoüberwälzung und Transformation. Zukünftig werden die Banken bestimmte Risiken transferieren können, indem sie mit Kreditderivaten handeln. Hierbei können genossenschaftliche Primärbanken Teile ihres Kreditportfolios mit Asset Backed Securities (ABS) verbrieften und auf dem Kapitalmarkt refinanzieren<sup>9</sup>. Auf diesem Wege kann sich langfristig ein solcher Markt entwickeln, so dass „Risikoübernahme und –abwälzung [...] – nicht nur für große Banken – zum normalen Bankgeschäft gehören“ (Pleister 2001: 173).

Der Erfolg der Portfoliosteuerung im Rahmen der Adressausfallrisiken liegt in der Tatsache, dass durch die Verminderung von Konzentrationsrisiken (Größenklassen-, Branchen- und Ratingklassenkonzentrationen) der VaR und somit auch notwendiges Risikokapital reduziert werden kann. Dadurch ist es der Bank nicht nur möglich, die Risikosituation zu verbessern, sondern langfristig das Kreditrisiko gezielt zu steuern.

---

<sup>9</sup> Ausführliche Bearbeitung der Problematik durch Hanker (2002).

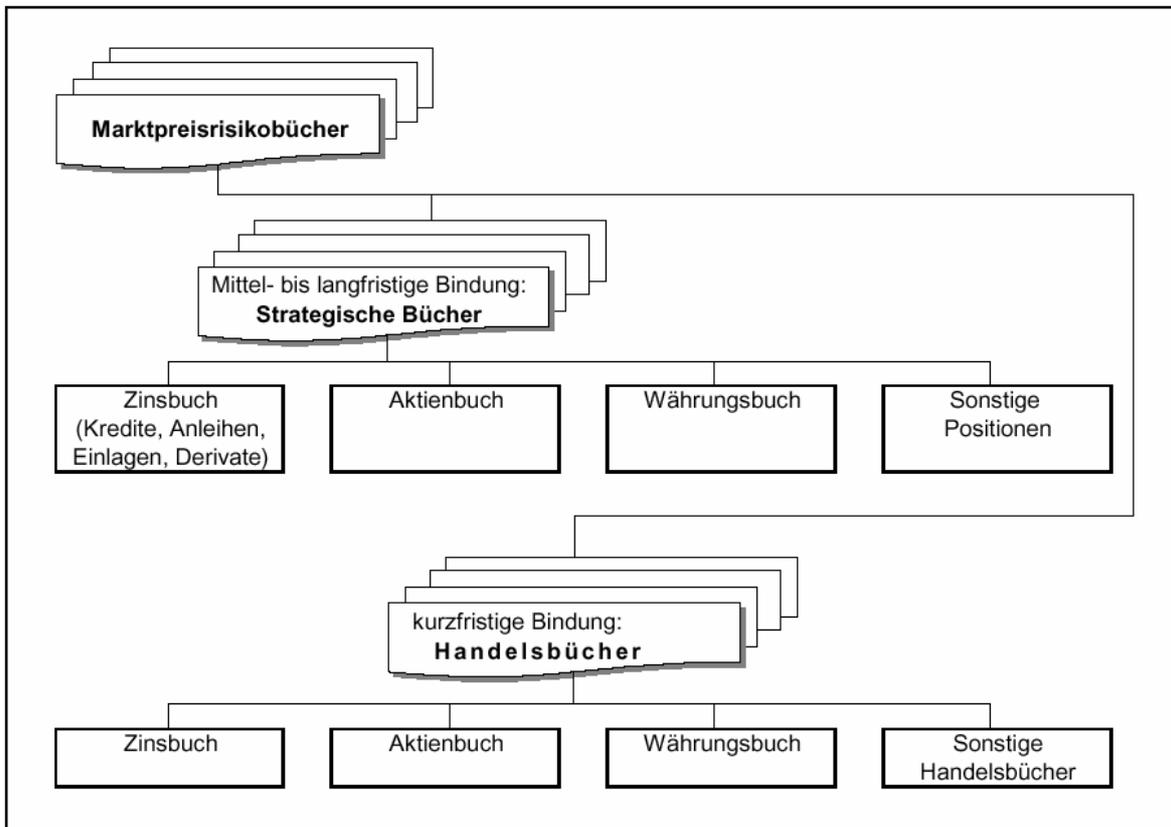
### 3.3.6. Marktpreisrisikosteuerung

Ein weiteres Steuerungselement ist die Berücksichtigung von Marktpreisrisiken, unter denen „der potenzielle Verlust aufgrund von nachteiligen Veränderungen von Marktpreisen oder preisbeeinflussenden Faktoren“ (Eller (Hrsg.) 2002: 17) verstanden wird. Hervorgerufen werden diese Risiken durch erhebliche Schwankungen der Marktpreise an den Geld- und Kapitalmärkten. Ziel einer Bank muss es nunmehr sein, Risiken der Marktpreise zu vermeiden oder einzugehen, um sich entstehende Chancen zu nutzen. Die Steuerung hat dabei als Einfluss auf das gesamte Marktpreisrisiko durch eine zentrale Disposition zu erfolgen, bei dem nur das bereits kontrahierte Kundengeschäft zu berücksichtigen ist. Der Eingang von Marktpreisrisiken muss als eigenständige Geschäftstätigkeit bewusst auf Basis einer Marktmeinung erfolgen.

Marktpreisrisiken, als Gefahr der Unterschreitung des tatsächlichen vom geplanten Ergebnis werden hervorgerufen durch Zinsrisiken, Aktienrisiken, Währungsrisiken oder speziellen operationellen Risiken, wie Rohwaren- oder Volatilitätsrisiken. Sie entstehen durch offene Positionen der eingegangenen Geschäfte. Zinsrisiken resultieren aus veränderten Zinsen, Währungsrisiken aus unvorhergesehener Kursveränderung einer Währung, Aktienrisiken aus unerwarteten Aktienkursentwicklungen und Rohwarenrisiken aus nicht prognostizierten Preisänderungen. Trotz aller möglichen Risiken besitzen sie somit immer die Chance der positiven Entwicklung. Lediglich Volatilitätsrisiken bilden die Ausnahme, sie sind das Maß für die Schwankungsbreite der anderen Risiken.

Um die verschiedenen Risiken zu steuern, bedarf es einer ausreichenden Transparenz. Diese wird durch die Aufteilung der Erträge und Aufwendungen nach dem Verursacherprinzip gewährleistet. Es erfolgt hierfür eine Kategorisierung nach Art der Risiken und den verschiedenen Strategien (strategisch oder operativ). Hierfür werden verschiedene Marktpreisrisikobücher für jede Risikoart in Abhängigkeit vom Planungshorizont geführt. Die Strategie unterscheidet dabei Handelsbücher mit einem kurzen Planungshorizont von einigen Stunden bis wenigen Tagen und Strategische Bücher mit einer Betrachtungsdauer von wenigen Monaten bis zu einem Jahr. Handelsbücher dienen der Generierung von Erträgen durch Nutzung von Preisunterschieden und Spekulation durch den bewussten Eingang offener Positionen. Die so entstehenden Teilbücher sind das Zinsbuch, das Aktienbuch, das Währungsbuch und ein Buch mit den sonstigen Positionen, das nur untergeordnete Bedeutung besitzt.

Abbildung 14: Marktpreisrisikobücher



Quelle: Bokranz/Kasten/Klaus (2002: Kapitel 2, S. 26).

Das bedeutsamste Buch ist dabei das strategische Zinsbuch. In dieses Buch fallen „alle zinstragenden Kundengeschäfte (Kredit- und Einlagengeschäfte), die verzinslichen Wertpapiere aus dem Depot A, sofern sie nicht dem Handelsbuch zugeordnet sind, Interbankenaufnahmen und -anlagen sowie Zinsderivate“ (Anacker 2002: 35f). Somit gehören zu diesem Zinsbuch alle zinstragenden Positionen, auf die die Bank Einfluss nehmen bzw. steuern kann. Die Aufgabe des strategischen Zinsbuches ist die Anlage der Vermögenswerte der einzelnen Geschäfte, die Bindung des Risikokapitals, die Liquiditätssteuerung der Bank durch Aufnahme und Anlage liquider Mittel und die Steuerung der Marktpreisrisiken. Diese Steuerung erfolgt als Zinsrisikosteuerung über den Zeithorizont von 3 bis 12 Monaten und dem Management des Depot A. Zu beachten ist hierbei allerdings die Tatsache, dass eine isolierte Betrachtung der eigenen Wertpapiere den Portfoliogedanken einer Gesamtbanksteuerung ignoriert. Es soll keine eigene Steuerung des Depot A stattfinden, sondern es ist als Instrument zur Steuerung des Marktpreisrisikos der Gesamtbank anzusehen. Das Depot A beinhaltet nicht das zu steuernde Marktpreisrisiko, sondern ist ein Teil der Gesamtbank.

Die Steuerung der Marktpreisrisiken kann sowohl aktiv als auch passiv erfolgen. Bei der aktiven Steuerung werden die Risiken durch Gegengeschäfte

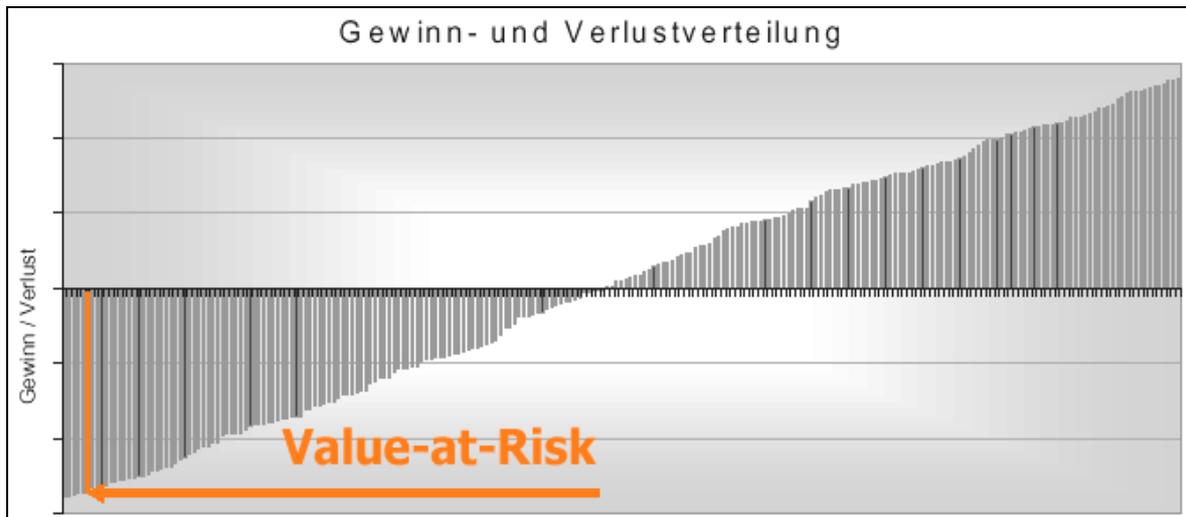
reduziert. Die Limitierung ist das Mittel zur passiven Risikosteuerung, indem ein Risikoeingang begrenzt wird. Grundsätzlich muss ein Eingehen von Risiken im Rahmen bestimmter Limite erfolgen, die in Bezug auf das Risikokapital und die Risikoneigung der Bank festzulegen sind. Qualitative Limite sind das Vorliegen bestimmter Ratingklassen, während quantitative Limite Volumenlimite oder Risikolimite sind. Eine Form der Risikolimitierung ist das Value-at-Risk-Limit, das besagt, dass „mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit nur ein bestimmter Verlust während einer bestimmten Haltedauer zu erwarten sein darf“ (Jendruschewitz 1999: 22).

Der Value-at-Risk dient in diesem Zusammenhang auch als Form der Risikomessung. Die wichtigste Eigenschaft des VaR ist es, „die verschiedensten Risiken eines Portfolios in vergleichbarer Weise zusammenzufassen“ (Beinker/Deutsch 1999: 156). Eine Herleitung ist nach der Varianz-Methode, der Monte-Carlo-Simulation und der historischen Simulation möglich<sup>10</sup>. VR-Control bildet den VaR auf der Methode der historischen Simulation ab, da sie „es auch ohne größere mathematisch/statistische Vorkenntnisse ermöglicht, das Verfahren nachzuvollziehen“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 39). Der VaR ist demnach der maximale Verlust des betrachteten Portfolios (z. B. Strategisches Zinsbuch), der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (Haltedauer) nicht überschritten wird. Zur Ermittlung sind die einzelnen Zinsniveauveränderungen der vergangenen 250 Tage (Betrachtungszeitraum) als historische Daten festzuhalten. In einer Simulation werden die historischen Veränderungen nacheinander auf die aktuelle Zinsstrukturkurve angewendet, so dass man im Ergebnis 250 neue Zinsstrukturen erhält. Das zu untersuchende Portfolio wird dann jeweils mit den errechneten Zinsstrukturkurven bewertet. Aus den so ermittelten Gewinnen und Verlusten wird der zweitgrößte Verlustwert als maximaler Verlust mit einem Sicherheitsniveau von 99 Prozent herangezogen.

---

<sup>10</sup> Ausführliche Bearbeitung der Problematik durch Johanning (1998: 20-43).

Abbildung 15: Value-at-Risk über historische Simulation



Quelle: In Anlehnung an: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2002a: 42).

Die Haltedauer orientiert sich dabei zumeist an der Dauer, die bis zur Schließung von offenen Positionen anfällt. Dabei ist neben der Handelsflexibilität der Bank auch die Häufigkeit der Risikomessung zu berücksichtigen. Es empfiehlt sich in der praktischen Umsetzung „für die Handelsbücher eine Haltedauer von zehn Handelstagen und für die strategischen Bücher eine Haltedauer von 63 Handelstagen“ (Anacker 2002: 35f) zu wählen.

Das Eingehen von Gegengeschäften kann durch Eigenanlagen im Sinne von Wertpapieren und Geldmarktprodukten sowie Zinsderivaten (Swaps, Caps, Floors) möglich sein. Wegen ihrer hohen Fungibilität und jederzeitiger Kontraktionsmöglichkeit aus eigener Initiative sind sie für die Steuerung besonders geeignet. Eine andere Möglichkeit ist der Abschluss von entsprechenden Kundengeschäften im Aktiv- und Passivbereich. In Ermangelung der notwendigen Flexibilität und insbesondere wegen der Fremddeterminiertheit sind sie zur Aussteuerung weniger geeignet, da sie selbst einer eigenen Steuerung bedürfen.

Zur Ermittlung des Marktpreisrisikoergebnisses und damit des Erfolges der Marktpreisrisikosteuerung wird zwischen der ex-post- und der ex-ante-Betrachtung unterschieden. Die ex-post-Betrachtung bestimmt im Rahmen der Nachkalkulation den Erfolg der Vergangenheit. Dazu wird der Erfolg der Barwerte zu Beginn und am Ende der Periode ins Verhältnis gesetzt. Die ex-ante-Betrachtung ist zukunftsorientiert. Sie erfolgt auf Basis von Simulationen der Marktszenarien für die einzelnen Risikopositionen, z. B. als Zinsszenario im Strategischen Zinsbuch. Dabei wird es ermöglicht, „das aktuelle Vermögen des Zinsbuchs mit dem Vermögen am Planungshorizont zu vergleichen“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 35).

### 3.3.7. Produktivitätssteuerung

Die Produktivitätssteuerung setzt beim bereits beschriebenen Soll-/Ist-Vergleich an. Es werden die Ist- und Soll-Kosten miteinander verglichen und Konsequenzen daraus abgeleitet. Das Produktivitätsergebnis unter VR-Control wird aus der Differenz „zwischen den auf Marktprozesse verrechneten Standardstückkosten und den Ist-Betriebskosten ermittelt“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 29). Dieses Ergebnis gibt somit an, ob effizient gewirtschaftet wurde. Ziel einer Produktivitätssteuerung ist es, „durch eine spezialisierte Steuerung von Höhe und Struktur der Betriebskosten eine nachhaltige Kostenreduktion in diesem Bereich zu erreichen“ (Schierenbeck 1996: 649).

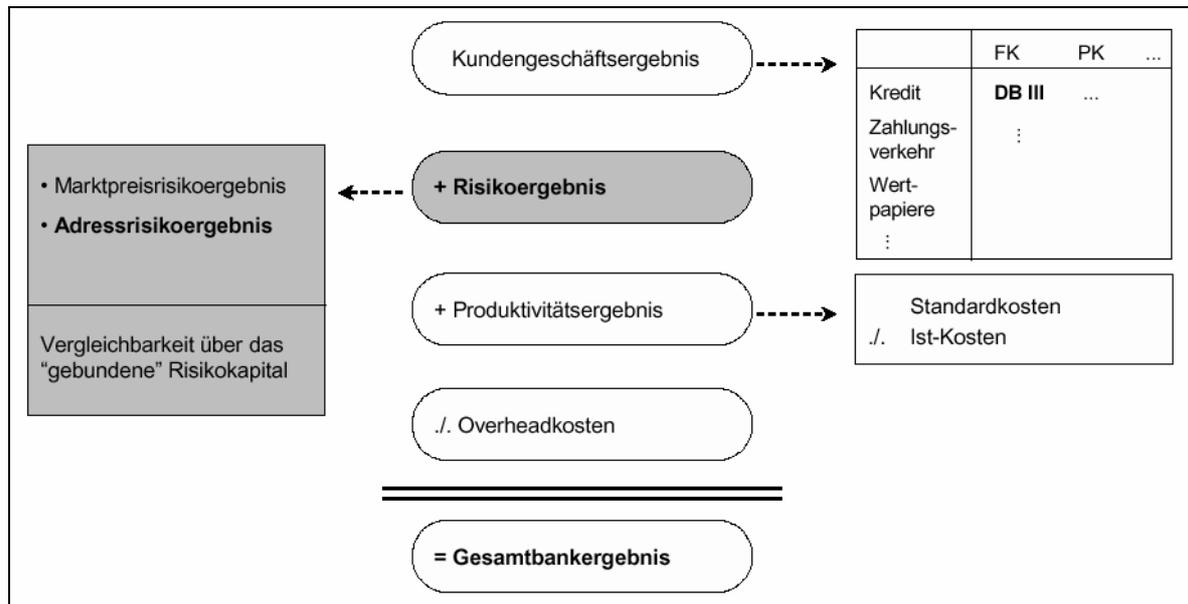
Möglichkeiten der gezielten Steuerung ergeben sich bei Abweichungen von den geplanten Ergebnissen. Im Einzelnen sind dies Preisabweichungen, Verbrauchsabweichungen und Beschäftigungsabweichungen (vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2002a: 30). Preisabweichungen entstehen, wenn der personelle oder sachliche Kostenaufwand höher ist als der Planwert. Verbrauchsabweichungen resultieren aus der Inanspruchnahme höherer personeller oder sachlicher Ressourcen und Beschäftigungsabweichungen aus einem niedrigeren Ergebnis in Abhängigkeit zu den eingesetzten Leistungsmengen.

Entscheidende Erfolgsfaktoren für eine funktionierende Produktivitätssteuerung sind eine organisatorische Verankerung im Rahmen eines Gesamtbanksteuerungskonzeptes und eine Einzelkostenrechnung, die sich auf die einzelnen Geschäftsprozesse bezieht. Ferner ist darauf zu achten, dass nicht nur die Ergebnisse aus dem Soll-/Ist-Vergleich zu besseren Planzahlen führen, sondern den Mitarbeitern hinreichend Anreize gegeben werden müssen, das Produktivitätsergebnis zu erfüllen oder zu übertreffen.

### 3.3.8. GuV-Überleitungsrechnung

Das Gesamtergebnis, das sich aus den Komponenten Kundengeschäftsergebnis (DB III), Adressrisikoergebnis, Marktpreisrisikoergebnis und Produktivitätsergebnis, gemindert um die Overheadkosten, zusammensetzt, dient lediglich als internes Ergebnis.

Abbildung 16: Die Ergebniskomponenten der Gesamtbank



Quelle: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2002a: 6).

Sämtliche Geschäfte, die diesem Ergebnis zugrunde liegen, sind barwertig dargestellt. Die Überleitungsrechnung überbrückt diese verschiedenen Periodenbezüge und überführt die Daten in die handelsrechtliche Sicht. Die zeitlichen Verteilungen von Aufwendungen und Erträgen sind dabei auszugleichen und die Anwendung des handelsrechtlichen Imparitätsprinzips ist zu berücksichtigen. Auf diesem Wege kann der barwertige Erfolg der Gesamtbanksteuerung auch handels- und steuerrechtlich transparent gemacht werden. Mit Hilfe der Überleitungsrechnung „kann dann die Steuerung auf betriebswirtschaftlicher Basis erfolgen, verknüpft mit einer Überprüfung der handelsrechtlichen Auswirkungen“ (Kramer 2003a: 101).

#### 4. Die Umsetzung von VR-Control

Aus den Inhalten wird deutlich, dass es sich bei VR-Control um ein komplexes Konzept zur Gesamtbanksteuerung handelt, das sich über alle Geschäftsfelder erstreckt. Dabei soll es nicht nur von einzelnen Funktionsträgern im Bereich der Banksteuerung umgesetzt werden, sondern sämtliche Mitarbeiter müssen nach diesen Prinzipien handeln.

##### 4.1. Anforderungen an die Kreditgenossenschaften

Die Umsetzung von VR-Control wird in den Genossenschaftsbanken eine komplexe Aufgabe sein, die vor allem die Dimensionen, Methoden und Prozesse zur Banksteuerung berührt und dabei auch Bereiche wie Personalentwicklung, Organisation und EDV-Einsatz einschließt. Durch den Beschluss

des Verbandsrates des BVR zur Beachtung von VR-Control im Sinne einer Sorgfaltspflicht wird somit der Einsatz empfohlen. Die Befürchtung, dass ein mangelnder Einsatz von VR-Control zu einem Ausschluss aus der Sicherungseinrichtung führt, konnte allerdings entkräftet werden, da der BVR seinen Mitgliedsbanken die Form eines Steuerungskonzeptes nicht vorschreiben kann. Allerdings wird dieses System vom BVR nicht nur unterstützt, sondern auch gefördert und weiterentwickelt. Im Sinne des genossenschaftlichen Prinzips wird wohl die Großzahl VR-Control umsetzen, denn Teilimplementierungen konnten bei verschiedenen Kreditgenossenschaften schon erste Erfolge im Zinsergebnis deutlich machen.

Um den Herausforderungen des Marktes begegnen zu können, wird von den Genossenschaftsbanken bis zum Jahresende 2005 VR-Control nach den Standards des BVR und der regionalen Prüfungsverbände im Sinne eines Projektes eingeführt. Hierfür wurde ein Einführungskonzept erarbeitet, das über das „Handbuch zur Einführung von VR-Control“ den Kreditgenossenschaften zusammen mit Hilfsmitteln und Checklisten zur Verfügung gestellt wurde. Damit ein konkreter Handlungsrahmen gegeben ist, wurde das bundeseinheitliche Vorgehensmodell um regionale Aktivitäten aus Sicht der Prüfungsverbände und der Rechenzentralen ergänzt.

Für die Umsetzung in der Kreditgenossenschaft bedarf es eines eigenen Projektmanagements, für das ein Projektkoordinator zu benennen ist. Seine Hauptaufgaben liegen in der Kommunikation mit den Verbänden und der Abstimmung der internen Umsetzungsarbeiten. Neben fachlichen Kenntnissen im Projektmanagement, Inhalten von VR-Control und in der Bankenorganisation muss er vor allem leistungsfähig, leistungsbereit und kommunikationsfähig sein, um das Projekt VR-Control in der Kreditgenossenschaft erfolgreich implementieren zu können.

Unterteilt wird der verbandseitig vorgeschlagene Einführungsprozess in die sechs Stufen „Einführungsprojekt vorbereiten, Projektmanagement einrichten, Ist-Zustand erfassen und analysieren, Organisatorische Handlungsfelder und Instrumente festlegen, Organisatorische Regelungen entwickeln und dokumentieren sowie Organisatorische Regelungen einführen“ (Bokranz/Kasten/Klaus 2002: Kapitel 1, S. 4).

#### *4.2. Status quo in einer kleinen Kreditgenossenschaft*

Im Rahmen des ersten Praktikertages zu VR-Control am 22.09.2003, der als Möglichkeit des Erfahrungstausches der Anwender der Gesamtbanksteuerung diente, wurde eine Definition einer „kleinen Bank“ festgelegt. Unter diesem Begriff sind sämtliche Institute zu verstehen, die eine Bilanzsumme bis 100 Millionen Euro haben.

Nach den letzten Veröffentlichungen der Größenklassifizierung entsprechend der Bilanzsummen im genossenschaftlichen Sektor fallen unter diese

Definition bundesweit 430 von 1488 Kreditinstituten (Bilanzstichtag: 31.12.2002), was einem Anteil von 28,9% entspricht. Im Geschäftsbereich des zuständigen Regionalverbandes, dem Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V. beträgt per 31.12.2002 der Anteil 24,3%, bei einer Anzahl von 44 im Verhältnis zu 181 Kreditgenossenschaften. Die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch mit einer Bilanzsumme von 76,7 Millionen Euro zum 31.12.2003 ist nicht nur als kleine Bank anzusehen, sie ist sogar die kleinste Kreditgenossenschaft Mecklenburg-Vorpommerns. Nächstgrößere Genossenschaftsbank ist die Raiffeisenbank eG Bad Doberan, die ebenfalls als kleine Bank zu behandeln ist. Diese beiden Kreditgenossenschaften bilden per 31.12.2002 einen Anteil von 14,3% kleiner Banken bei einer Gesamtanzahl von 14 im Land Mecklenburg-Vorpommern.

Bei der Umsetzung eines Risikomanagements im Sinne einer Gesamtbanksteuerung sind auch kleinere Banken in einer besonderen Pflicht, denn die Anforderung beruht nicht auf der Größe der Bank, sondern auf dem Risikoprofil. Häufig ist auch in diesen Häusern ein erhebliches Risikopotenzial in Form von Klumpenrisiken vorhanden. Zwar kommen Kreditausfälle selten vor, aber die Tatsache, dass sie zu einem hohen Verlust bei einer Bank führen, macht dieses Umsetzungserfordernis deutlich. In großen Häusern können Ausfälle im Verhältnis zur Bilanzsumme wesentlich besser aufgefangen werden. Bei einer kleinen Bank kann ein erheblicher Ausfall unter Umständen zu einer Auffangrettung durch die Sicherungseinrichtung des BVR führen.

#### 4.2.1. Entwicklung der letzten Jahre

Durch verschiedene Kreditausfälle in den vergangenen Jahren befindet sich die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch wie viele andere kleine Banken im Prozess der Sanierung. Nur durch die enge Einbindung der Sicherungseinrichtung des BVR konnte die Bank in den letzten Jahren ihre Geschäftstätigkeit fortsetzen. Die Risikostruktur konnte dabei durch konkrete Maßnahmen in den letzten Jahren verbessert werden. Die bisherigen Bemühungen der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch, eine Verschmelzung mit einer in der Region ansässigen Bank herbeizuführen, verliefen erfolglos.

Um weiterhin als eigen- und selbständiges Kreditinstitut die Geschäftstätigkeit fortzusetzen, wurden zu Beginn des Geschäftsjahres 2002 personelle, räumliche und organisatorische Maßnahmen eingeleitet. Organisatorisch wurde die Neugliederung in einen Marktbereich und einen Marktfolgebereich bis auf die Ebene des Vorstandes vollzogen. Strategische Neuausrichtungen führten sowohl zu personellen als auch geschäftsstellenbezogenen Veränderungen. Durch Entlassungen und Altersteilzeitregelungen sind in der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch neben den beiden Vorstandsmitgliedern nunmehr noch 20 Mitarbeiter und 5 Auszubildende beschäftigt. Durch Umstellung auf Selbstbedienungsfilialen und Reduzierung der Geschäftsstellenöffnungszeiten

konnten erhebliche Einsparungen erreicht werden. Außer der Hauptstelle in Gadebusch werden noch Geschäftstellen in Rehna und Lützwow sowie Selbstbedienungsfilialen in Gadebusch, Carlow und Schlagsdorf unterhalten.

Im Zuge der strategischen Unternehmensplanung wurden durch den Vorstand und Aufsichtsrat folgende Ziele und Maßnahmen formuliert:

- Nachhaltiges Betriebsergebnis von 1% der Bilanzsumme
- Zinsüberschuss von mindestens 3% der Bilanzsumme u. a. durch positive Deckungsbeiträge im Einzelkundengeschäft
- Sukzessive Ausweitung des Marktanteils im Geschäftsgebiet durch hohe Beratungsqualität
- Wachstum im Kreditgeschäft, vorrangig im risikoarmen Privatkundengeschäft
- Stärkung des Eigenkapitals durch Akquirierung neuer Mitglieder.

#### 4.2.2. Derzeitige Banksteuerung

Die Banksteuerung stellt bei der Umsetzung der gesteckten Ziele den entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Sie baut auf einer strategischen Planung über einen Zeitraum von fünf Jahren auf. In dieser werden von der Bank auf Basis von simulierten Entwicklungen für das Geschäftsvolumenwachstum und die Geschäftsstrukturveränderungen der Mindestzinsüberschuss zur Dotierung der Rücklagen und der Dividendenzahlungen ermittelt. Der Risikodeckungs- und der Betriebskostendeckungsbedarf sowie das Provisionsergebnis werden hierbei aus der Detailplanung übernommen. Bei den weiteren Überlegungen zur Unternehmensentwicklung wird besonders dem Aspekt der Risikotragfähigkeit Rechnung getragen. Zur Analyse von Ertrags-, Aufwands- und Produktivitätskennzahlen wird auf das ROI-Kennzahlensystem zurückgegriffen.

Im Rahmen der operativen Planung werden die Inhalte der strategischen Planung in kurz- und mittelfristige Ziele umgesetzt. Dabei orientiert sich die Mindestgewinnbedarfsrechnung an der Dotierung der Eigenmittel und vorzunehmenden Dividendenausschüttungen. Auf Basis verschiedener Zinsszenarien und geplanten Wachstumsraten sowie Strukturveränderungen wird der Zinsüberschuss ermittelt. Die Budgetplanung verfolgt eine Kalkulation der ordentlichen Betriebsaufwendungen, vor allem im Bereich der Personal- und Sachaufwendungen. Auf Basis dieser Parameter wird die Risikotragfähigkeit der Bank zur Abdeckung der Adressausfallrisiken im Kundengeschäft, der Marktpreisrisiken und sonstigen Risiken ermittelt. Weiterhin dient der Bank ein risikobezogenes Limitsystem auf der Grundlage der Verlustobergrenze zur Steuerung im Bereich der Adressausfall- und Marktpreisrisiken.

Insgesamt bestehen unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen angemessene Regelungen, um die finanzielle Lage jederzeit mit hinreichender Genauigkeit unter Berücksichtigung der bestehenden Risiken bestimmen zu können.

### 4.2.3. Risikosituation

Zur Steuerung der Adressausfallrisiken hat die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch verschiedene Limitvorgaben festgelegt. Vor allem auf Branchenebene ist es für die Bank erforderlich, bestimmte risikobehaftete Geschäfte zu überwachen. Während im Bereich der Bauunternehmen ein Branchenlimit von 7,5% des Kreditvolumens nicht überschritten werden soll, sind es bei Gaststättenbetrieben 6%. Ferner sollen die zehn größten Kreditnehmer maximal 20% des Kreditvolumens ausmachen, während ihr Blankoanteil dabei das Fünffache des durchschnittlichen Betriebsergebnisses der letzten drei Jahre nicht überschreiten darf. Zu berücksichtigen ist zudem die Tatsache, dass der Blankoanteil eines Engagements nicht höher als 50.000 € sein darf. Die Blankoanteile aller Kredite dürfen dabei insgesamt 20% des gesamten Kreditvolumens nicht übersteigen. Per 31.12.2003 umfasste das gesamte Kundenkreditgeschäft ein Volumen von 33 Millionen Euro (61% an Privatpersonen und 39% an Unternehmen und Selbstständige).

Durch die Vorgabe dieser Limite und deren stetiger Überwachung wurde erreicht, dass die Risiken im Adressausfallbereich transparent und kalkulierbar sind. Ferner hat die Bank es geschafft, langfristig diese Limite einzuhalten und durch entsprechende Maßnahmen Abweichungen entgegenzusteuern. Durch den Einsatz von Rating- und Scoringverfahren sind 99% der kundenbezogenen Kredite Risikogruppen und bestimmten Ausfallwahrscheinlichkeiten zugeordnet.

Die Marktpreisrisiken beziehen sich auf ein eigenes Wertpapiervolumen von 38,2 Millionen Euro per 31.12.2003. Neben 11,5 Millionen Euro variabel verzinslicher Wertpapiere im Umlaufvermögen binden diverse Eigenanlagefonds ein Volumen von 24,7 Millionen Euro, darunter ein Wertpapierspezialfonds mit 24,5 Millionen Euro, von dem die Bank 100% der umlaufenden Anteile hält und der entsprechend der Risikotragfähigkeit der Bank gesteuert wird. Das gesamtbankbezogene Zins- und Zinsänderungsrisiko wird mittels monatlich erstellter Zinsbindungsbilanzen und vierteljährlicher dynamischer Elastizitätsbilanzen ermittelt. Für die Eigenanlagefonds werden von den Kapitalanlagegesellschaften regelmäßige Risikokennzahlen im Sinne eines VaR mit einem Konfidenzniveau von 99% bei einer Haltedauer von 10 Tagen zur Verfügung gestellt, um so den maximalen Verlust bestimmbar zu machen.

Durch eine kontinuierliche Beachtung und Einhaltung der Handelslimite und einer defensiven Handelspolitik ist die Bank keinen nennenswerten Marktpreisrisiken ausgesetzt. Zudem hält die Bank lediglich Wertpapiere hoher Bonität in ihrem Bestand.

Liquiditätsrisiken sind nicht von besonderer Bedeutung. Zum einen dient die Zentralbank als Kontraktpartner für Handelsgeschäfte und zum anderen wird durch eine entsprechende Liquiditätsteuerung die Zahlungsbereitschaft

jederzeit gewährleistet. Das Zinsänderungsrisiko und das Bewertungsrisiko aus den Eigenanlagen, ausgenommen der Wertpapierspezialfonds, ist vertretbar und benötigt daher keine nennenswerte Steuerung. Durch eine entsprechende Notfallplanung für den Ausfall technischer Einrichtungen und unvorhergesehener Personalausfälle ist die Bank auch gegenüber sonstigen Risiken gut vorbereitet. Insgesamt stehen die im Rahmen einer sehr vorsichtigen Geschäftspolitik eingegangenen Risiken im Verhältnis zur Risikotragfähigkeit.

#### 4.3. *Externe Unterstützung bei der Umsetzung von VR-Control*

VR-Control stellt ein sehr umfangreiches Konzept zur Gesamtbanksteuerung dar, bei dem verschiedene Genossenschaftsbanken an der Komplexität scheitern könnten. Für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch könnte dieses komplexe Konzept ebenfalls zu einer großen Herausforderung werden, würde man versuchen, alles vollständig und ohne die Hilfe Dritter zu implementieren. Eine Umsetzung in Teilbereichen im Sinne eines „VR-Control-light“ stellt keine akzeptable Lösung dar, da so keine vollständige Hebung der Nutzenpotenziale möglich wäre, denn nur eine vollständige Umsetzung ist sinnvoll. Diskutabel wäre lediglich die Möglichkeit der externen Unterstützung.

Die Ausgangssituation, vor der heutzutage die Genossenschaftsbanken stehen, ergibt sich aus den jeweiligen eigenen spezifischen Gegebenheiten, aber auch durch die globale und regionale wirtschaftliche und politische Entwicklung. Dabei stehen die Genossenschaftsbanken vor verschiedenen Aufgaben, wie z. B. eine stetige Effizienzsteigerung, der Förderauftrag der Mitglieder, der Kostendruck durch Konkurrenten, aber auch Budgetvorgaben für bestimmte Aufgaben oder Probleme, die gelöst werden müssen. Immer häufiger kommt es zu Umstrukturierungen und zur Optimierung der Unternehmensfunktionen. Die Entscheidung, vor denen die Genossenschaftsbanken stehen, ist die eigene Betreibung einer (Dienst-) Leistung durch eine Abteilung bzw. einen Bereich oder die Nutzung einer externen (Dienst-) Leistung.

Diese Entscheidung ist sehr komplex, da sie nicht nur den auszulagernden Bereich betrifft, sondern auch viele weitere Aspekte berücksichtigt und andere Bereiche einbezogen werden müssen. Weiterhin müssen rechtliche und wirtschaftliche Erwägungen in Betracht gezogen werden. Bei der Umsetzung von VR-Control ist sowohl seitens der Genossenschaftsbanken als auch des Bundesverbandes die Idee aufgekommen, Teilbereiche und einzelne Elemente aus diesem System durch externe Unternehmen zu bewältigen. Auf diesem Wege sollen vor allem kleinere Kreditgenossenschaften im Bereich des administrativen Aufwands entlastet werden.

##### 4.3.1. *Bedeutung und Grenzen von Outsourcing*

Das Wort Outsourcing setzt sich aus den Begriffen „outside“, „resource“ und

„using“ zusammen und bedeutet übersetzt die Auslagerung von (Dienst-) Leistungen auf Dritte (Schäfer-Kunz/Tewald 1998: 8). Es beschreibt die Auftragsvergabe an externe Dritte, die man auch innerhalb der eigenen Unternehmung hätte betreiben können. Auf diesem Wege ist es möglich, Prozessteile, ganze Prozesse oder Bereiche auszugliedern. Im Extremfall werden die outgesourceten Abteilungen intern aufgelöst. Diskutiert werden solche Entscheidungen auch unter der Fragestellung „make or buy?“.

Outsourcing hat in den letzten Jahren ständig an Bedeutung gewonnen. Nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch im Bankensektor hat diese Möglichkeit der Kosteneinsparung Einzug gefunden. So verlagerte beispielsweise die Citibank ihren gesamten Zahlungsverkehr und das Abrechnungswesen in die Niederlande, aus denen die Bankkunden direkt ihre Kontoauszüge zugestellt bekommen. Doch auch im genossenschaftlichen Finanzsektor ist Outsourcing nicht vollständig neu, denn verschiedene genossenschaftliche Dienstleister wie Rechenzentren und Zentralbanken stehen „ihren Mitgliedsbanken schon immer auch als 'Auslagerungspartner' mit einer Reihe von Angeboten zur Verfügung“ (Holtmann 2003: 26). Outsourcing kann dabei in Form einer Kooperation mit anderen Genossenschaftsbanken in betriebswirtschaftlich sinnvollen Bereichen und Einschaltung externer Dienstleister unterschieden werden. Hierbei können bestimmte Bereiche vollständig oder in Teilen ausgelagert werden. Jede der Varianten „birgt in sich bestimmte Charakteristika, die in die einzelne Auslagerungsentscheidung mit einbezogen werden sollten“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2003c: 3).

Outsourcing kann für ein Unternehmen verschiedene Vorteile haben, denn „im Rechnungswesen und Controlling kann durch Entlastung von Erfassungs- und Buchungstätigkeiten ein stärkeres Augenmerk auf die Analyse und Entscheidungsvorbereitung gelegt werden“ (Wullenkord 2003: 527). Durch die Vermeidung eventueller Leerkapazitäten bei unregelmäßig anfallenden Arbeiten ist es möglich, einen Kostenvorteil zu erlangen. Außerdem kann im Rahmen der Kapazitätsauslastung flexibler agiert werden. Ferner kann ein besseres Methodenwissen externer Berater insbesondere bei innovativen Projekten zu Qualitätsverbesserungen führen. Auf der Seite der Risiken ist vor allem der Aspekt der Abhängigkeit zu betrachten. Nicht selten haben entsprechende vertragliche Vereinbarungen eine lange Laufzeit, die dazu führen, dass „als größtes Risiko von Outsourcing [...] häufig die Irreversibilität der Maßnahme“ (Bruch 1998: 35) angeführt wird. Weiterhin kann es zu Wissensverlusten kommen, so dass eine spätere Wiedereingliederung der Tätigkeiten in das Unternehmen nur schwer möglich wird.

Der Trend zur Auslagerung von Aufgaben wird sich zunehmend verstärken und auch bislang nicht betroffene Funktionen werden zukünftig in die Überlegungen einzubeziehen sein. Vorteile, vor allem unter Ertragsgesichtspunkten,

lassen sich in erster Linie durch die Kreditinstitute erzielen, die frühzeitig ihre tatsächlichen Kernkompetenzen identifizieren und konsequent alle anderen Funktionen – insbesondere die nicht wertschöpfenden – unter Effizienzgesichtspunkten optimieren bzw. auslagern.

Bei einem Outsourcing von VR-Control würden gleichzeitig Teilfunktionen des Controlling und somit der Banksteuerung ausgelagert werden. Die Steuerung eines Betriebes sollte allerdings nicht in die Hände eines externen Unternehmens gelegt werden. Es wäre aber denkbar, sich in Teilbereichen unterstützen zu lassen. Das Berichtswesen wäre ein sinnvoller Teilbereich, durch den das Unternehmen Vorteile genießen könnte. Dem Outsourcing-Dienstleister könnten die bankeigenen Daten- und Informationsquellen zugänglich gemacht werden, so dass in regelmäßigen Abständen die Unternehmensführung auf entsprechende Auswertungsergebnisse im Rahmen der Steuerung zurückgreifen könnte. Bei einer Auslagerung ist aber die rechtliche Zulässigkeit im Sinne der Bankenaufsicht zu prüfen.

#### 4.3.2. Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Die Grundlage für die Auslagerung von Bereichen durch Kreditinstitute auf andere Unternehmen bildet § 25a Abs. 2 KWG. Nach der 6. KWG-Novelle vom 01.01.1998 gab es mehrere Entwürfe von Rundschreiben zu § 25a Abs. 2 KWG zur Ergänzung und Konkretisierung der Anforderungen in § 25a Abs. 1 KWG, wobei der letzte Entwurf vom 17.08.2001 stammt. Ziel dieser Regelungen ist eine adäquate Aufsicht über die Auslagerungen sowie eine Sicherung der Steuerungs- und Kontrollrechte der Institute.

Unter einer Auslagerung versteht man die Beauftragung eines anderen Unternehmens durch ein Institut auf Dauer oder zumindest auf längere Zeit für die Übernahme einer für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wesentlichen Tätigkeit oder Funktion (Dienstleistung). Das andere Unternehmen stellt dabei eine Stelle, eine Einheit oder eine Person, die nicht dem auslagernden Unternehmen zuzurechnen ist und organisatorisch von ihm abgegrenzt ist, dar.

Grundsätzlich ist eine Auslagerung zulässig. In Fällen von Bereichen, die für die Durchführung der Bankgeschäfte oder Finanzdienstleistungen wesentlich sind, darf es jedoch nicht zu einer Beeinträchtigung hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit der Bankgeschäfte (vgl. § 25a Abs. 1 KWG), der Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung und der Prüfungs- und Kontrollrechte des BAFin führen. So gehören zu den nicht auslagerungsfähigen Bereichen die zentralen Leitungsfunktionen und Führungsaufgaben, wie Unternehmensplanung, -steuerung, -organisation und -kontrolle. Gestaltungsrelevantes Wissen und Tätigkeiten können nicht nach außen weitergegeben werden, denn „auslagerbar sind Funktionen, die lediglich zur Unterstützung bank-

betrieblicher Planungs- und Kontrollprozesse dienen“<sup>11</sup>. Unterstützende Tätigkeiten im Rahmen von VR-Control erfüllen zwar den Tatbestand einer Auslagerung, sind aber zulässig, während eine vollständige Durchführung von VR-Control nicht auslagerungsfähig ist.

Neben der Anzeigepflicht der Auslagerung müssen weitere Normen berücksichtigt werden. Bei einem Outsourcing im Sinne eines Auswertungs- und Berichtswesen kann es sich bei den notwendigen Daten in der Regel auch um Kundendaten handeln. Somit sind neben dem Geschäfts- und Bankgeheimnis auch die Anforderungen aus dem Datenschutz zu berücksichtigen.

Zur rechtlichen Absicherung beider Parteien sind vertragliche Regelungen im Sinne einer Outsourcingvereinbarung erforderlich und vorgeschrieben, in denen auch haftungsrechtliche Aspekte berücksichtigt werden. Bei Abschluss des Vertrages und Festlegung einer Laufzeit sollte neben den aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen Bestimmungen aber auch die Tatsache berücksichtigt werden, „dass die heutige Welt laufend an Dynamik zunimmt, demnach sollten keine Verträge mit Laufzeiten größer als drei Jahre abgeschlossen werden“ (Hodel 1999: 53). Abgeschlossene Verträge sind zudem laufend auf ihre Erfüllung und die Tätigkeiten auf ihren Wirkungsgrad zu untersuchen.

#### 4.3.3. VR-Control-O als Werkzeug

In vielen kleineren Genossenschaftsbanken besteht die Sorge, dass VR-Control überdimensioniert ist und verschiedene regionale Aspekte vernachlässigt werden. Auf die Forderung zur Schaffung einer passenden Lösung für VR-Control in Abhängigkeit zur Betriebsgröße hat der BVR zusammen mit den Regionalverbänden und Rechenzentralen ein Modell zur Auslagerung von Teilprozessen an eine Betreibergesellschaft ausgearbeitet. Unter dem Begriff „VR-Control-O“ (O: Outsourcing) ist ein Angebot an die Genossenschaftsbanken zu verstehen, bei dem die Personal- und Qualifizierungskosten durch Entlastung administrativer Steuerungstätigkeiten deutlich reduziert werden können. Bestimmtes Wissen und die Durchführung verschiedener Tätigkeiten wird dabei extern bereitgestellt. Diese Lösung soll auf regionaler Ebene durch die einzelnen Regionalverbände in Zusammenarbeit mit den Rechenzentren und Zentralbanken unterstützt werden.

VR-Control-O beinhaltet einzelvertraglich festgelegte standardisierte Controllingleistungen im Rahmen einer Berichterstellung und -analyse auf der Grundlage der operativen Systeme und Qualitätsstandards des auslagernden Unternehmens. Dabei bleibt die Verantwortung für das Controlling weiterhin in der einzelnen Kreditgenossenschaft. Der Erwerb und die Installation der Softwaresysteme sowie die Sicherstellung einer notwendigen Datenqualität sind dabei nicht an die Betreibergesellschaften übertragbar. Die Geschäftslei-

---

<sup>11</sup> Reischauer/Kleinhans (Hrsg.) 2003: Randnummer 115, § 25a, S. 8.

tung hat weiterhin eine eigene Strategie festzulegen sowie Steuerungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Es sind neben der Kompetenz in der Geschäftsleitung weiterhin Stellen im Controlling vorzuhalten.

Konzipiert wurde VR-Control-O für eine dauerhafte Unterstützung einer Kreditgenossenschaft und umfasst alle drei Teilprozesse des Controllingkreislaufs: Planung, Vorsteuerung und Soll-/Ist-Vergleich. Aufgaben im Rahmen der Planung sind neben der Bereitstellung historischer Daten die Aufbereitung von Aufstellungen, in denen die Planung erfolgt. Ferner werden die geplanten Teilergebnisse zusammengeführt und ausgewertet. Die Vorsteuerung umfasst die Bestimmung der Ist-Position durch Barwertermittlung. Als Ergebnis der Tätigkeit der Betreibergesellschaft sind standardisierte Reports im Sinne des Soll-/Ist-Vergleiches vorgesehen. Diese schließen Abweichungs- und Ursachenanalysen sowie Ex-post-Analysen von Maßnahmebeschlüssen ein.

Neben den quantitativen Vorteilen im Sinne von Kosteneinsparungen stehen beim Einsatz von VR-Control-O auch qualitative Aspekte im Vordergrund. Die Bank kann auf diesem Wege über ein einheitliches Berichtswesen verfügen, das eine konstante Qualität aufweist. Es erfolgt ferner eine hochwertige Unterstützung durch den Verband, der auf die gesammelten Erfahrungen bei anderen Auftragnehmern zurückgreifen kann. Für die Bank besteht somit die Möglichkeit, sich auf Kernkompetenzen, wie beispielsweise den Vertrieb, zu konzentrieren.

Durch die BaFin wurde das Konzept VR-Control-O konform zu den Anforderungen nach § 25a KWG anerkannt und ist geeignet, die Umsetzung von VR-Control zu beschleunigen, so dass dieses Projekt im 1. Quartal 2004 mit 12 Mitgliedsbanken im Genossenschaftsverband Frankfurt starten wird.

#### 4.3.4. Auslagerungsmöglichkeiten der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch

Für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch gibt es nicht nur verschiedene Möglichkeiten, sich bei der Umsetzung von VR-Control externer Unterstützungsleistung zu bedienen, sondern es erscheint wegen der geringen Größe und möglichen Kosteneinsparungen durchaus sinnvoll. Dabei besteht die Option, verschiedene Modelle parallel einzusetzen, wenn man zwischen Kooperation und Auslagerung unterscheidet.

Zur Einführung von VR-Control besteht bereits seit Ende 2002 im Rahmen der Bankenarbeitsgemeinschaft Mecklenburg-Vorpommern, einer Kooperation aller genossenschaftlichen Kreditinstitute dieses Bundeslandes, eine eigene Arbeitsgemeinschaft. Betreut wird diese durch den BBE, den Betriebswirtschaftlichen Beratungs- und Entwicklungsverbund, der Beratungsgesellschaft des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland e. V., der sich der Beratung und Betreuung der Volksbanken und Raiffeisenbanken verpflichtet hat und sich dabei ausschließlich an dem Interesse der Genossenschaftsbanken orientiert. Der BBE begleitet den Umsetzungsprozess von VR-Control für die Ar-

beitsgemeinschaft durch Organisation der stattfindenden Sitzungen (zumeist zweimal im Jahr), die Bereitstellung von Checklisten, Dateien und weiteren Arbeitsmaterialien und dient als Partner bei Umsetzungsproblemen und Fragen in der jeweiligen Bank. Die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch ist Teil dieser Arbeitsgemeinschaft und nutzt diese, um nicht nur einen Erfahrungsaustausch mit umliegenden Banken zu betreiben, sondern auch fachliche und organisatorische Unterstützung zu erhalten. Ferner ist es auf diesem Wege durch die intensive Zusammenarbeit mit dem regionalen Prüfungsverband möglich, ein Vorgehen bei der Einführung von VR-Control zu wählen, bei dem die regionalen Aspekte und Prüfungsfelder der externen Revision in die Überlegungen und Planungen einfließen.

Eine weitere Kooperation stellt die Zusammenarbeit verschiedener kleiner Banken aus dem norddeutschen Raum unter der Leitung von barisco Risikomanagement GmbH, einem Beratungsunternehmen zur Förderung der Gesamtbanksteuerung und des Risikocontrolling dar. Hier haben sich vor allem Banken zusammengeschlossen, die aufgrund ihrer Größe versuchen, einen gemeinsamen Weg bei der Einführung von VR-Control zu beschreiten. Dabei wurden zur Koordination der Umsetzungs- und Anpassungsmaßnahmen von allen Banken Beauftragte bestellt und ein Projektausschuss sowie Projektlenkungsteam gebildet. Nicht nur die Wissensvermittlung durch barisco, sondern auch die Durchführung weiterer Schulungsmaßnahmen können so zu Kosteneinsparungen führen. Weiterhin wird von barisco ein obligatorisches Leistungsangebot zur gezielten Risikosteuerung bereitgestellt. Das Paket umfasst dabei Tätigkeiten im Sinne einer Auslagerung und bietet verschiedene Risiko-reports mit aktuellen Ergebnisvorschau-rechnungen sowie Soll-/Ist-Vergleiche zur Planung und Simulation. Zur Ermittlung des Zinsänderungsrisikos hat die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch barisco für bestimmte Auswertungen beauftragt. Diese Ergebnisse flossen in die Planungen ein und entsprechende Steuerungsmaßnahmen wurden ergriffen. Bis Ende 2003 nahm man an der Kooperation und Nutzung bestimmter Dienstleistungen teil, da gerade die großemäßige Besonderheit der Kooperationspartner im Vordergrund stand. Als einzige Bank aus Mecklenburg-Vorpommern innerhalb dieser Kooperation konnten Gemeinsamkeiten mit umliegenden Banken nicht berücksichtigt werden.

Abgelöst wurde die Teilnahme durch ein weiteres Beratungsangebot der BBE. Im Rahmen von Workshopreihen zur Unterstützung der Einführung von VR-Control wird eng mit der ifb – Institut für betriebswirtschaftliche Beratung der Kreditwirtschaft AG, dem Softwarehersteller verschiedener Controllinglösungen, die schon jetzt und zunehmend immer mehr Anwendung finden, zusammengearbeitet. Die Mitarbeiter des BBE und der ifb führen diese Workshopreihen zusammen für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch, Volks- und Raiffeisenbank eG Güstrow und Volks- und Raiffeisenbank eG Wismar

durch. Ziel dieser Kooperation ist es, die regional eng verbundenen Banken mit angrenzenden Geschäftsgebieten auf Basis der betriebswirtschaftlichen und EDV-technischen Schulungen des Verbundes, mit den Details und Besonderheiten der barwertigen Zinsbuchsteuerung, der Kundengeschäftssteuerung bzw. der Adressrisikosteuerung vertraut zu machen. Nach Abschluss der verschiedenen Workshops sollen die Banken über die notwendigen Kenntnisse verfügen, die eine Einführung von VR-Control erforderlich machen. Neben theoretischem Wissen wird in allen Workshops auch das praktische Wissen zum Einsatz der Softwareprodukte vermittelt. Auf diesem Wege ist es möglich, Lösungen für das eigene Haus zu erhalten. Durch ein gemeinsames Vorgehen der drei Häuser, die zudem in der Bankenarbeitsgemeinschaft kooperieren, können bei gleicher Vorgehensweise Ergebnisse erzielt werden, die vergleichbar sind. Alle drei Banken besitzen eine ähnliche Kundenstruktur, Güstrow und Wismar haben zudem ein vergleichbares Geschäftsvolumen. Der erste Workshop im ersten Halbjahr 2004 beinhaltet die Adressrisikosteuerung, gefolgt von der Marktpreisrisikosteuerung im zweiten Halbjahr. Die Workshops Kundengeschäftssteuerung im ersten Halbjahr 2005 und Gesamtbanksteuerung nach Abschluss der vorhergehenden Reihen runden das Paket ab. Das Beratungshonorar wird dabei in Abhängigkeit der Bilanzsumme auf die beteiligten Banken umgelegt. Nicht nur der verhältnismäßig geringe Kostenaufwand, sondern die Tatsache, dass diese Workshopreihe nicht auf eine bestimmte Teilnehmeranzahl beschränkt ist, macht das Angebot interessant. So können Mitarbeiter, die bestimmte Aufgabenbereiche bearbeiten sollen, zusätzlich an dem einen oder anderen Workshoptag teilnehmen.

Da die Banken weiterhin das notwendige Know-how zur Steuerung vorhalten bzw. aufbauen müssen und die Nutzung von VR-Control-O nicht zu einer Einsparung bei den Software-Lizenzen führt, ist nach Meinung des BBE eine Betreuung von Banken bei der Einführung von VR-Control eine sinnvolle Alternative. Der BBE könnte zwar als Betreibergesellschaft im Sinne eines Outsourcing fungieren, empfindet aber eine konkrete Unterstützung der Bank durch ihre Berater als die bessere Lösung. Auf diesem Wege könnten die Bankmitarbeiter im Bereich der Steuerung durch Übernahme operativer Tätigkeiten durch den BBE entlastet werden. Parallel dazu könnte ein bankinterner Aufbau des steuerungsrelevanten Know-hows durch ein begleitendes „learning by doing“ stattfinden. Dabei steht neben einer Verbesserung der Datenqualität und Umsetzung eines bankindividuellen Projektmanagements vor allem der optimierte Einsatz der notwendigen Steuerungssoftware im Vordergrund. Ziel der Beratungsleistung wäre eine schrittweise Verlagerung der Beteiligung von operativen Tätigkeiten hin zu einem betriebswirtschaftlichen Coaching, so dass eine Bank langfristig den Einsatz von VR-Control selbständig bewältigt. Die oben beschriebene Variante mit den beiden anderen Banken stellt sich für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch allerdings als ein besse-

res Angebot dar, bei dem zusätzlich die Kosten optimiert werden.

#### **4.4. Umsetzung in der Praxis**

Die Umsetzung von VR-Control kann als Einführung einer Innovation verstanden werden, denn dies sind „Leistungen, Strukturen oder Verfahren, die zielgerichtet und bewusst in Organisationen neu gestaltet werden“ (Krause 1998: 10). VR-Control stellt ein Verfahren dar, das über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg zu betrachten ist und die Organisation der Banksteuerung in einer Genossenschaftsbank neu gestalten wird. Diese Umsetzung muss im jeweiligen Unternehmen als genereller Strukturwandel verstanden werden. Dieser hat oberste Priorität zu genießen und muss vor allem durch den Vorstand als oberste Führung getragen werden, denn „der Bewusstseinswandel für die Strukturveränderungen geht vom Top-Management aus und prägt das Führungsverhalten von oben nach unten“ (Köppen 1998: 127). Nur durch ein aktives Bestreben der Umsetzung seitens der Unternehmensführung kann VR-Control zu einem langfristigen Erfolg in den einzelnen Kreditgenossenschaften werden.

Trotz möglicher kostenseitiger Vorzüge durch die Auslagerung von VR-Control stellt diese Form der Umsetzung für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch allerdings keine praktikable Lösung dar. Ein Controlling ist im Hause eingerichtet und hat über die letzten Jahre eine erfolgreiche Banksteuerung als Ergebnis hervorgebracht. Ferner befindet sich in personeller Hinsicht durch die Wahrnehmung verschiedener Schulungsangebote das Wissen um VR-Control bereits im Hause, so dass es nicht neu aufgebaut werden müsste. Da eine Auslagerung keine Einsparungen bezüglich der Softwarelizenzen als Folge hat, die Software allerdings eingesetzt werden soll, mangelt es hier ebenfalls an Vorteilen. Die Kreditgenossenschaften müssen unabhängig von ihrer Größe den gleichen Lizenzbetrag für die Nutzung der Software zum Einsatz von VR-Control erbringen. Nur die angebotenen Programme werden verbundseitig unterstützt und weiterentwickelt. Eigene Lösungen bieten daher kein praktikables Ergebnis. VR-Control wird somit eigenständig durch die beiden genannten Kooperationen bei der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch eingeführt.

Die Bank hat eine Konzeption zur Einführung von VR-Control erstellt und eine entsprechende Projektorganisation definiert. Zur Projektumsetzung soll dabei regelmäßig eine Überprüfung der zeit- und sachgerechten Einhaltung stattfinden. Neben der Benennung eines Projektleiters, der sowohl fachlich als auch persönlich alle Voraussetzungen erfüllt und zudem in den letzten 12 Jahren die Aufgaben der Banksteuerung wahrgenommen hat, wurde ein entsprechender Projektplan definiert, der sich inhaltlich an den Vorgaben des BVR orientiert. Zur Projektdokumentation wird dabei eine entsprechende Projektdatenbank eingesetzt, die durch den BBE unterstützt und in vielen anderen Ge-

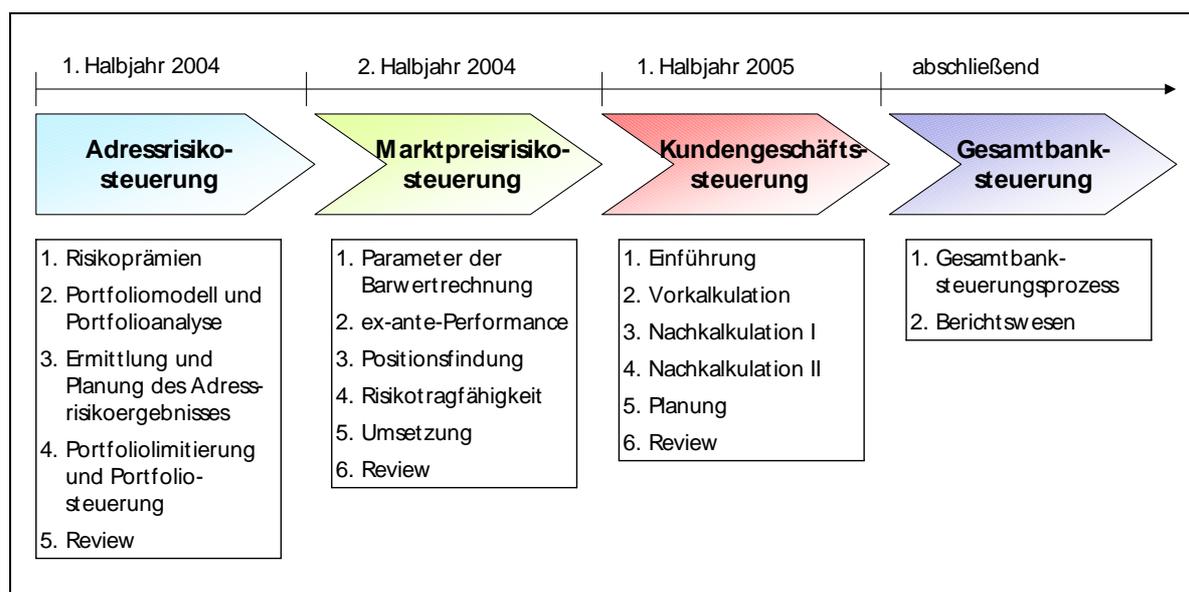
nossenschaftsbanken der Bankenarbeitsgemeinschaft ebenfalls genutzt wird. Für die Umsetzung von VR-Control wurden 2003 für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch individuell folgende Prioritäten festgelegt:

1. Kundengeschäftssteuerung
2. Gesamtbanksteuerung
3. Adressrisikosteuerung
4. Marktpreisrisikosteuerung.

Die Kundengeschäftssteuerung besaß zu diesem Zeitpunkt Priorität, da hier die größten Ertragsreserven vermutet wurden und sowohl die Vermeidung nicht profitabler Geschäfte als auch der Abschluss sonst nicht getätigter Geschäfte möglich wären. Wissen und Methoden aus der Gesamtbanksteuerung sollten es der Bank ermöglichen, sowohl die Planung als auch das Berichtswesen zu verbessern. Die Adressrisikosteuerung besaß den dritten Prioritätsrang, da die Analyse des Kreditportfolios angemessen erschien und man im Ratingprozess schon weit vorangeschritten war. Von untergeordneter Bedeutung stellte sich die Marktpreisrisikosteuerung dar, da das Treasury der Bank zur Zeit über das Instrument der Eigenanlagefonds faktisch ausgegliedert ist.

Der Prioritätenplan hat sich Ende des Jahres 2003 durch den Abschluss der kooperativen Zusammenarbeit mit den Kreditgenossenschaften aus Wismar und Güstrow, dem BBE und der ifb auf Basis der verschiedenen Workshopreihen verändert. Durch eine andere Reihenfolge der Schwerpunkte der einzelnen Veranstaltungen haben sich somit auch die Prioritäten verändert, die sich der zeitlichen Abfolge anpassen:

*Abbildung 17: VR-Control-Umsetzungsplanung der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch*



Quelle: Daten der BBE und ifb AG.

Da ein gemeinsames Vorgehen der Partner zu Synergieeffekten bei der Umsetzung führen kann, war eine Veränderung der Prioritäten durchaus angebracht. Zudem fließen in jede einzelne Workshopreihe auch Teile aus anderen Workshops ein, da VR-Control ein in sich verflochtenes Konzept ist, das nicht isoliert in Teilbereichen betrachtet werden darf.

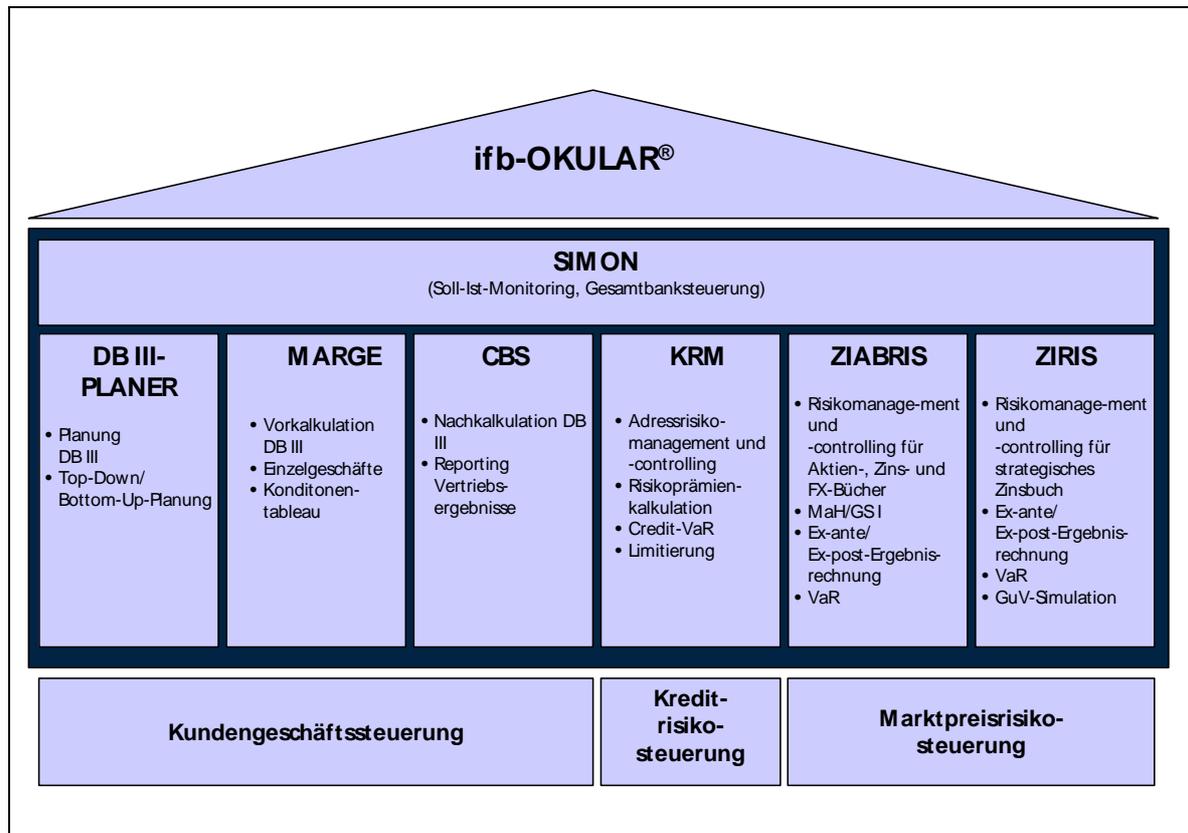
Zur erfolgreichen Einführung von VR-Control muss ein entscheidender Erfolgsfaktor in die Überlegungen aufgenommen werden, die Mitarbeiter. Nur durch ihren aktiven Beitrag kann sich VR-Control als Erfolg etablieren. Im Rahmen eines eigenen Einführungsprojektes sollten den Mitarbeitern die Aufgaben, Inhalte und Ziele des Projektes dargestellt werden, um die Kerninhalte in praxisrelevanter Form, den konkreten Nutzen für die Bank in Form einer Nutzenargumentation und die konkrete Vorgehensweise der Bank zu präsentieren und zu diskutieren. Wichtig ist, dass in den jeweiligen Banken VR-Control auf ein breites Fundament gebaut wird, damit ein hohes Maß an Akzeptanz sichergestellt wird. Diese Kommunikation der Unternehmensführung mit den Mitarbeitern muss in der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch als eigener Workshop noch stattfinden, damit niemand VR-Control als unnötige Pflicht oder gar als Belastung ansieht.

Im Verlauf der Veröffentlichung der GoKs hat auch die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch verschiedene aufbauorganisatorische Veränderungen vorgenommen, auf denen im Zuge der Beachtung der MaK aufgebaut werden können. Neben der Durchführung einer Funktionstrennung zwischen Markt und Marktfolge bis auf Vorstandsebene wurden grundsätzliche Gemeinschaftskompetenzen bei der Kreditbewilligung eingeführt. Dies erfolgte ebenfalls bis hoch auf Vorstandsebene, so dass beide Vorstände nur gemeinsam Kreditentscheidungen fällen können. Ferner werden mittlerweile die sogenannten Problemkredite, also von der Bank ausgesetzte Kredite, bei denen die vereinbarten Zinsen und/oder Amortisationen nicht oder nicht mehr vollständig bezahlt werden können und/oder die Rückzahlung der Kredite gefährdet ist, auf Vorstandsebene betreut. Die organisatorische Gestaltung des Kreditbewilligungsverfahrens einschließlich der Protokollierung bietet der Bank die Gewähr, dass die beschließenden Kompetenzträger vor der Kreditvergabe durch die sachbearbeitenden Stellen grundsätzlich vollständig und richtig informiert werden. Zu diesem Zweck enthalten die Kreditunterlagen in der Regel auch ein qualifiziertes Krediturteil durch den Sachbearbeiter, das eine Vorstufe zu dem zukünftig notwendigen Votum bildet.

Zur vollständigen Umsetzung der MaK unter Hilfestellung der Verbundrichtlinie bedarf es allerdings noch Anpassungsnotwendigkeiten. Zum einen ist die Ableitung eines kreditnehmerbezogenen Limits ebenso umzusetzen wie die Erweiterung des Berichtswesens. Ferner hat die Bank eine Risikostrategie festzulegen sowie Verfahren zur Votierung und Kreditentscheidung ablauforganisatorisch zu regeln. Verfahren zur Intensivbetreuung von Kreditengage-

ments sowie die Behandlung von Sanierungs- und Abwicklungskrediten sind zudem zu definieren. Die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch hat aus diesem Grund auf der Grundlage eines Vorstandsbeschlusses ein Teilprojekt „MaK-Einführung“ generiert, das als Ziel die vollständige Umsetzung der ersten Teilstufe der MaK bis zum 30.06.2004 vorsieht. Bei der technischen Umsetzung der zweiten Stufe ist man dann auf die Unterstützung der Rechenzentrale und deren Lösungen angewiesen.

Durch verschiedene Änderungen hinsichtlich der EDV-Lösungen wird VR-Control zuweilen schon als softwaretechnische Innovation betrachtet. Doch insgesamt ist bei der Einführung von VR-Control immer auch die Anwendung der unterstützenden Software zu berücksichtigen. Häufig können steuerungsrelevante Inhalte nur durch den Einsatz entsprechender EDV-Lösungen erreicht werden. Unter der Führung der genossenschaftlichen Rechenzentralen stehen seit längerer Zeit verschiedene Lösungen zur Gesamtbanksteuerung zur Verfügung. Diese wurden durch die ifb AG entwickelt und finden in Teilbereichen auch schon im Hause der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch Anwendung. Das Produkt ifb-Okular<sup>®</sup> soll zukünftig als Zentrales Controlling-tool eingesetzt werden, das zudem die einheitliche Basis für die bundesweite Umsetzung von VR-Control darstellt. In dieser Lösung wurden die verschiedenen Fachkonzepte des BVR umgesetzt. Der Soll-/Ist-Monitor SIMON wird erst in einer späteren Softwareversion Bestandteil sein. Folgende Steuerungsbereiche werden unter ifb-Okular<sup>®</sup> zukünftig ihren Einsatz finden:

Abbildung 18: ifb-Okular<sup>®</sup> als Softwarelösung zur Banksteuerung

Quelle: ifb AG.

Entscheidend bei der Überprüfung, in welcher Form Handlungsbedarf bei der Umsetzung von VR-Control im Hause der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch besteht, ist neben der Betrachtung der organisatorischen Gegebenheiten auch immer der derzeitige Stand der technischen Unterstützung zu berücksichtigen.

Im Bereich der Kreditausfalleinschätzung hat die Bank bei 99% aller Kunden und somit praktisch dem gesamten Kreditbestand eine Klassifizierung nach dem sogenannten RBS-Schlüssel (R: Risiko; B: Bonität; S: Sicherheit) vorgenommen. Hierbei kommen neben manuellen Rating- und Scoringverfahren auch das maschinelle Verhaltensscoring als standardisiertes Bewertungsverfahren zum Einsatz, bei dem auf der Grundlage der Kontoführung, vor allem im Mengengeschäft, eine Risikonote vergeben wird. Lediglich Kredite mit einem Volumen von unter 5.000 € bei denen keine Hauptbankverbindung besteht, sind noch nicht klassifiziert. Hier ist allerdings aufgrund von regelmäßigen Tilgungsleistungen das Risiko zu vernachlässigen. Das BVR-II-Rating wird für alle in die Segmente passenden Firmenkunden bei Einreichung von neuen, noch nicht vorliegenden, Jahresabschlussunterlagen bereits angewendet. Durch den langjährigen Einsatz des Bilanzerfassungs- und Bilanzauswertungsprogramms GenoFBS war durch teilgenommene Schulungsmaßnahmen

der zuständigen Mitarbeiter die Umsetzung des BVR-II-Ratings relativ problemlos. Die Bank ist im Bereich des Ratings zudem gut auf die kommenden Weiterentwicklungen vorbereitet, so dass hier kein akuter Handlungsbedarf besteht.

Ein Problem, vor dem allerdings bundesweit alle Kreditgenossenschaften stehen, ist die Tatsache, dass zur vollständigen Umsetzung aller 16 Ratingsegmente noch keine EDV-Lösungen angeboten werden. Die Kunden des Mittelstandes und oberen Mittelstandes können bisher mit diesem Verfahren benotet werden. Bis zu einer aussagekräftigen Einschätzung aller Kreditnehmer nach Maßgabe der BVR-Masterskala wird noch einige Zeit verstreichen, da zudem auch einige Fachkonzepte durch den BVR noch nicht abgeschlossen sind. Man muss sich daher mit Hilfe von Überleitungstabellen die Ausfallwahrscheinlichkeiten der Kunden herleiten, die noch durch andere Verfahren benotet werden.

Die Vertriebssteuerung im Sinne einer Kundengeschäftssteuerung ergibt ein differenziertes Bild. Einzelne Aspekte sind positiv zu bewerten, während es in anderen Bereichen noch erheblichen Verbesserungsbedarf gibt. Im Rahmen eines Vertriebskonzeptes wurde systematisch die Verbesserung der Beratungsqualität gefördert. In speziellen Schulungsmaßnahmen wurden die Mitarbeiter im erfolgreichen Umgang mit dem Kunden trainiert, um so kompetent und bedarfsorientiert als Partner zu agieren. Weiterhin wurden die Kunden entsprechend verschiedener Kriterien in einzelne Kundengruppen (Service-, Beratungs-, Betreuungs- und Firmenkunden) segmentiert, um diese dann bestimmten Kundenberatern zuzuordnen. Mit Kunden bestimmter Segmente sollen mindestens einmal jährlich Beratungs- und Betreuungsgespräche geführt werden. Auf diesem Wege konnte die Vertriebsaktivität der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch deutlich angehoben werden. Im Rahmen von monatlich stattfindenden Vertriebssitzungen werden nicht nur die erzielten Ergebnisse ausgewertet, sondern mit den Mitarbeitern werden die geplanten Stück- und Volumengrößen als Vorgabe diskutiert. Im letzten Geschäftsjahr bedeutete die aktive Fokussierung auf den Vertrieb einen Zuwachs der Kundeneinlagen von 15% gegenüber dem Vorjahr. Der Vertrieb erweckt insgesamt einen aktiven Eindruck, der als Grundlage für die zukünftige Kundengeschäftssteuerung dienen kann.

Verbesserungspotenziale sind im Bereich der Planung, Vorsteuerung und des Soll-/Ist-Vergleiches möglich. Die Nutzung der Teilelemente des Controllingkreislaufes müssen vor allem im Bereich der Kundengeschäftssteuerung weiter forciert werden. Neben dem außerbilanziellen Provisionsergebnis (Vertrieb von Verbundleistungen) wurde im Bereich der Geschäftsguthaben und Mitgliedschaften eine Planung und Steuerung im Sinne von Volumengrößen (Geschäftsguthaben) und Stückgrößen (Anzahl der Mitglieder) bereits erfolgreich durchgeführt. Auf diesem Wege hat sich das Volumen der Geschäftsgut-

haben notwendigerweise im Geschäftsjahr 2003 fast vervierfacht. Diese Erfahrungen sollten nun auf andere Teilbereiche umgelegt werden, so dass auch andere Positionen des bilanziellen Geschäfts zielorientiert gesteuert werden können.

Zwar steht der DB-III-Rechner als eigenständige Lösung noch nicht zur Verfügung, allerdings können sich durch den Einsatz der Softwarelösung MARGE bestimmte Potenziale entwickeln. Dabei ist es möglich, die Vorsteuerung des Kundengeschäftes im Marktbereich und Controlling zu unterstützen. MARGE dient der Rentabilitätsbeurteilung fest- und variabel verzinslicher Aktiv- und Passivprodukte, so dass sich Standardkonditionen zeitnah auf veränderte Geld- und Kapitalmarktsätze anpassen lassen. Standardeinzelkosten sowie Risikoprämien bei Aktivgeschäften werden in die Berechnung mit einbezogen. Die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch sollte diese Softwarelösung konsequent einsetzen, um dann den DB-III-Rechner bei Verfügbarkeit erfolgreich zu nutzen. Als nächster Schritt ist dabei die Bestimmung der prozessorientierten Standardstückkosten durchzuführen, um eine betriebswirtschaftliche Konditionengestaltung unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten am Markt durchzusetzen. Ein positiver Nebeneffekt wird dann auch die konsequent am Ertrag ausgerichtete Vertriebssteuerung sein, die sich in den kommenden Jahren etablieren wird.

Bei der Umsetzung des Controllingkreislaufes wird zukünftig ein leistungsstarkes Reporting im Vertriebsbereich notwendig sein. Die Software CBS wird in der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch derzeit nicht eingesetzt und muss in der nächsten Zeit ihre Anwendung finden, um eine Aggregation der Kernergebnisse je Verantwortungsbereich mit anschließender Verfeinerung in den Detailschichten zur Verfügung zu stellen. Zur Unterstützung der Steuerungsaufgaben muss eindeutig festzustellen sein, in welchen Bereichen man erfolgreich tätig war und wo sich Verbesserungspotenziale befinden. Im Hinblick auf einen späteren Einsatz von SIMON können hier wichtige Fundamente gelegt werden.

Zur Steuerung der Adressrisiken verfügt die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch insgesamt über eine angemessene Vorgehensweise. Die wesentlichen Risikotreiber im Kreditgeschäft werden nicht nur erkannt, sondern konsequent limitiert. Der Aufbau der Limitierung ist dabei sinnvoll und dem Kundengeschäft angemessen. Zudem werden die Limite systematisch und regelmäßig überwacht. Die Risikoauswertungen sind für das Volumen des Kreditgeschäftes angemessen und übersichtlich. Im Zuge der Umsetzung der MaK muss dieses Reporting allerdings um bestimmte vorgegebene Bereiche ergänzt werden. Grundsätzlich ist ein monatlicher Rhythmus bei der Erstellung von Kreditauswertungen anzustreben. Bei sinnvoller Einbindung von Warnmeldungen kann aber zunächst noch an einer vierteljährlichen Berichterstattung festgehalten werden.

Während die Auswertungen zumeist noch manuell durch die Verarbeitung von Rohdaten in einer Tabellenkalkulation erstellt werden, sollte zukünftig die Nutzung des Programms KRM intensiviert werden. KRM dient zur Analyse und Management von Kreditrisiken und macht Ausfallrisiken in der Struktur des Kundengeschäfts frühzeitig erkennbar. Zudem bietet es den Aufbau eines maschinell unterstützen Limitsystems, mit dem zukünftige Risiken verursachender Bereiche überwacht werden können. Das Programm ist ferner in der Lage, Risikoprämien zur Abdeckung erwarteter Ausfälle zu kalkulieren und künftige Funktionalitäten eines Kreditportfoliomanagements abzudecken. KRM wird derzeit in Teilbereichen bei der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch genutzt, der Einsatz muss jedoch weiter ausgebaut werden.

Nächster entscheidender Schritt bei der Umsetzung von Steuerungsinhalten gemäß VR-Control ist die Berechnung und Vereinnahmung von Risikoprämien im Sinne einer Risikovorsorge. Im Neugeschäft müssen in Abhängigkeit der Kreditnehmerbonität zukünftig Risikoprämien kalkuliert werden und als Bestandteil in den Kreditzins einfließen. Auf diesem Wege kann langfristig die risikoadäquate Margenkalkulation am Markt umgesetzt werden, damit Kunden mit vermeintlich besserer Bonität nicht die Bank wegen unangemessener Konditionen verlassen. Ebenfalls kann ein Zuwachs von Kunden mit schlechterer Bonität bei zu niedrigen Konditionen in Anbetracht des Risikogehaltes verhindert werden.

Im Rahmen des Portfoliomanagements gibt es derzeit noch keine voll funktionsfähigen EDV-Lösungen. Der VR-CreditPortfoliomanager steht der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch bisher nur als Prototyp zur Verfügung. Durch bestimmte Auswertungen und Datenexporte aus KRM wird es zukünftig möglich sein, den Credit-Value-at-Risk zu bestimmen. Diese Bestimmung sollte dann in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um Veränderungen einer gezielten Portfoliosteuerung sichtbar zu machen. Erste Auswertungen mit dem Prototypen für das Teilportfolio Firmenkunden erbrachten nachfolgendes Bild. In Klammern stehen Orientierungsgrößen als Richtwerte, die auf Basis eines genossenschaftlichen Durchschnittsportfolios durch den BVR ermittelt wurden (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2003a: 19):

Bilanzsumme in €	76.715.000	(75.000.000)
Brutto-Kreditvolumen in €	33.010.000	(45.000.000)
Brutto-Kreditvolumen Teilportfolio Firmenkunden in €	15.109.000	(22.500.000)
Anzahl Kreditengagements im Teilportfolio Firmenkunden:	111	(125)
Erwarteter Verlust in €	37.195	(168.750)
VaR bei 99,9% Quantil in €	423.835	(1.603.125)

Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist wegen des verhältnismäßig geringen Teilportfolios Firmenkunden der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch nur schwer möglich. Zudem erfolgt die Berechnung nicht barwertig, da beim derzeitigen Stand der eingesetzten Software dies noch nicht möglich ist. Es wird das Blankovolumen, also die Differenz zwischen Kreditinanspruchnahme abzüglich Sicherheiten, gerechnet auf das Risikovolumen, also der höhere Wert aus Kreditinanspruchnahme und Gesamtzusage, verwendet. Entscheidendes Ergebnis ist vielmehr die Tatsache, dass der unerwartete Verlust nicht höher ist als das geplante nachhaltige Betriebsergebnis von 1% der Bilanzsumme. Somit steht für die Eingehung anderer Risiken noch ausreichend Risikokapital zur Verfügung. Kritisch wäre ein Ergebnis, das einen höheren unerwarteten Verlust als ein mögliches Betriebsergebnis als Folge hätte.

Eine Verbesserung des Kreditportfolios im Sinne der Kundengeschäftssteuerung wird nur durch längerfristige Veränderungen möglich sein, da an Kunden vergebene Kredite nicht flexibel steuerbar sind. Die zielgerichtete Steuerung des Portfolios wird im Hause der Raiffeisen-Volksbank eG schon jetzt durch den Abschluss von bestimmten Wertpapiergeschäften erreicht. Da der Sektor Industrie im Kundenkreditportfolio volumenseitig nur unterdurchschnittlich vorhanden ist, wurde u. a. mit „Dynaso“, einer Credit Linked Note aus dem Industriesektor versucht, eine gezielte Steuerung vorzunehmen. Diese Verbriefung umfasst ein Portfolio von Forderungen an 100 zumeist europäischen Unternehmen, das extrem konservativ zusammengestellt wurde und dabei eine hohe Bonität aufweist.

Im Bereich der Marktpreisrisiken wird schon seit längerer Zeit nach den Anforderungen der MaH gehandelt und gesteuert. Die zentralen Risikogrößen werden erkannt und überwacht. Die Bewertung des Wertpapierbestandes der Liquiditätsreserve erfolgt bereits jetzt schon täglich anhand der Barwertmethode. Die Software Zinsmanagement dient dabei der operativen Planung der

Gesamtbank (Bilanzstrukturmanagement und Simulationsrechnung) und der Analyse und Steuerung des Zinsänderungsrisikos. Die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch hat die Software bisher nur grundlegend eingesetzt und sich im Rahmen der Kooperation mit barisco verschiedener extern erstellter Auswertungen bedient. Der Einsatz sollte zukünftig forciert werden und bestimmte Auswertungen müssen dabei in regelmäßigen Abständen selbst erstellt werden. Zudem sollten die Möglichkeiten der Planung mittels der Software intensiver genutzt werden.

In Vorbereitung auf eine barwertige Steuerung unter VR-Control sollte sich die Bank möglichst frühzeitig mit der Thematik Barwertermittlung des Zinsbuches beschäftigen. Zu diesem Zwecke müssen die grundlegenden Marktpreisrisikobücher eingerichtet und gesteuert werden. Durch eine frühzeitige Beschäftigung mit diesen Themenbereichen eröffnet sich der Bank die Möglichkeit, sich mit Barwertveränderungen im Zeitablauf zu beschäftigen oder Ursachenanalysen der Veränderung des Barwertes durchzuführen. Eine weitere Notwendigkeit stellt die bankeigene Definition von Ablaufdefinitionen dar, da „bei variablen Geschäften zusätzliche Annahmen über Verlauf und/oder Höhe der Zahlungsströme“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2003a: 8) getroffen werden müssen. Die durch den BVR vorgeschlagenen Ablauffiktionen sind individuell zu überprüfen und möglicherweise an die eigene Situation anzupassen. In diesem so wie in anderen Zusammenhänge kann dabei auf spezielle Leitfäden des BVR zurückgegriffen werden, die auf diesem Wege „den Primärbanken eine Hilfe an die Hand geben“ (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2003e: 4).

Zur Abschätzung des Marktpreisrisikos sollte der Value-at-Risk auf Grundlage der Historischen Simulation mittels der Software Bankmanagement zukünftig ermittelt werden. Hier besteht Handlungsbedarf, da die Bank die Funktionen der Software nicht vollständig nutzt. Nur auf diesem Wege ist es möglich, eine Transparenz über sämtliche vorhandene und mögliche Risiken zu erreichen.

Die Produktivitätssteuerung beruht auf der Definition von prozessorientierten Standardstückkosten und wird somit erst im Laufe einzelner Umsetzungstätigkeiten an Bedeutung gewinnen. Erst wenn bestimmte individuelle Sollvorgaben getroffen werden, ist es der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch möglich, Abweichungen festzustellen. Die Umsetzung der Produktivitätssteuerung könnte somit parallel mit der Umsetzung der Kundengeschäftssteuerung stattfinden, da zuerst Annahmen der einzelnen Geschäftsprozesse getroffen werden müssen, die dann in den Steuerungsprozess einfließen könnten. Zur Bestimmung der prozessorientierten Standardeinzelkosten müsste die Bank die vom BVR zur Verfügung gestellten Berechnungsprogramme einsetzen.

Erst wenn alle Einzelergebnisse (Kundengeschäft, Adressrisiko, Markt-

preisrisiko und Produktivität) barwertig bestimmt werden, wird eine Überleitungsrechnung notwendig sein. Ziel wird es somit sein, immer mehr Geschäfte und Ergebnisse intern barwertig darzustellen, um die erzielten Ergebnisse im Einführungsprozess von VR-Control beurteilen zu können.

Neben der Einführung der Methoden und Prozesse gibt es verschiedene Komponenten, die ständig Beachtung finden müssen. Die Qualifikation der Mitarbeiter und verfügbaren Personalkapazitäten sowie die Qualität der steuerungsrelevanten Daten sind dabei entscheidender Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von VR-Control.

Nur ein qualitativ hochwertiger bankeigener Datenbestand entscheidet über die Aussagekraft der Auswertungen. Die Datenerfassung dient neben der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen häufig auch Marketingzwecken. Viel wichtiger ist aber die Möglichkeit der optimierten Steuerung. Wenn Daten unzureichend oder falsch sind, bestünde die Gefahr, dass Fehlentscheidungen induziert werden. Nicht nur Korrekturen bei der Datenaufbereitung, sondern eine regelmäßige Pflege des Datenbestandes sind daher notwendig. Zudem muss den Mitarbeitern bewusst sein, dass eine hohe Datenqualität bei der Steuerung strategische Vorteile bewirkt. Daher ist in Form von Arbeitsanweisungen festzulegen, in welcher Form die bankeigenen Daten zu erfassen sind, damit diese nicht zusätzlich nachgearbeitet werden müssen.

Die Datenqualität für die Nutzung von ifb-Okular ist bei der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch insgesamt angemessen, allerdings müssen verschiedene Verbesserungen bei den kundenbezogenen Daten herbeigeführt werden. Während der Rechtsformschlüssel sowie die Stellung im Erwerbsleben beim Großteil aller Kunden richtig erfasst ist und Kreditnehmereinheiten bzw. wirtschaftliche Verknüpfungen systemseitig erstellt wurden, ist im Bereich der Berufs- bzw. Branchengruppen eine Datennacherfassung notwendig. Für verschiedene Kreditportfolioauswertungen müssen diese Daten aktuell vorliegen, da die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers von seiner entsprechenden Branche, aus der er sein Einkommen oder Ertrag bezieht, abhängig ist. Die Nachbereitung der Datenqualität muss sich jedoch nur auf das private Massengeschäft beziehen, da sich die Daten im Firmenkundenkreditgeschäft auf einem aktuellen Stand befinden. Ebenfalls aktuell gepflegt sind die eingeräumten Sicherheiten der Kreditnehmer, auf deren Grundlage sich die Blankoanteils volumina ermitteln.

Durch die Zunahme der Steuerungskomponenten und der Historisierung der Daten steigt auch das Datenvolumen erheblich an. Mit dem Einsatz der neuen Version von ifb-Okular (vgl. Abb. 18: ifb-Okular als Softwarelösung zur Banksteuerung) werden die heute dezentral in der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch entsprechend vorgehaltenen Datenbanken zurück in das Produktionsumfeld der Rechenzentrale überführt. Zum einen können die Daten so schneller verarbeitet werden, zum anderen müssen Datenimport- und Kalkula-

tionsläufe nicht mehr manuell zu bestimmten Stichtagen durchgeführt werden. Auf diesem Wege soll bei einer Verdopplung des Datenvolumens eine Halbierung der Verarbeitungszeiten herbeigeführt werden.

Diese sogenannte „Rezentralisierung“ funktioniert allerdings nur durch eine deutliche Erhöhung der Leitungskapazitäten von der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch zur Rechenzentrale mit Sitz in Münster. Ein enormer Anstieg der Kosten ist die Folge, da Leitungsgebühren in Abhängigkeit der Entfernung anfallen. Damit die Kosten überschaubar bleiben, wurde mit der Volks- und Raiffeisenbank eG Wismar die Vereinbarung getroffen, die ihrerseits vorhandenen Bandbreiten zum Rechenzentrum gegen ein Entgelt ebenfalls zu nutzen. Während die Ermittlung der Blankoanteilsvolumina bei Nutzung der dezentralen Softwarelösung vierteljährlich erfolgen konnte, wird zukünftig die monatliche Bewertung notwendig sein. Zwar findet diese Bewertung maschinell statt, jedoch fallen hierfür Kosten an, die von der Rechenzentrale in Rechnung gestellt werden. Eine Notwendigkeit stellt lediglich die Erweiterung der Software dar, während nach Meinung der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch kurzfristig der Wert der vor allem grundpfandrechtlich hereingenommenen Sicherheiten nicht schwankt.

Neben einer Erhöhung der Leitungskosten ist auch mit einer Erhöhung der anfallenden Lizenzgebühren für die Controllingsoftware zu rechnen. Durch die neuen Funktionalitäten und Rechenverfahren werden den Banken seitens der Rechenzentralen veränderte Kosten in Rechnung gestellt. Hierbei wird nicht in Abhängigkeit der Bilanzsumme einer jeweiligen Kreditgenossenschaft vorgegangen, sondern ein einheitlicher Preis wird festgesetzt. Durch die kommende Rezentralisierung und die Anschaffung der neuen Software werden sich für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch, trotz der Vereinbarung mit Wismar, in Zukunft die Kosten für die EDV-technische Unterstützung der Gesamtbanksteuerung verdoppeln.

Zur Vermittlung des notwendigen Wissens bei den Mitarbeitern sind zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen müssen die notwendigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen und zum anderen der Umgang mit den neuen EDV-Lösungen Bestandteil einer Qualifikationsplanung sein. Die Qualifizierung der Mitarbeiter ist für eine fachgerechte und erfolgreiche Umsetzung von VR-Control von hoher Bedeutung. Da unterschiedliche Funktionsinhaber unterschiedliche Anforderungen in ihrer täglichen Arbeit gerecht werden müssen, wurde deshalb eine Unterteilung in Grundlagen-, Vertiefungs- und Spezialisierungswissen in der Schulungsplanung der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch vorgenommen. Sämtliche Mitarbeiter wurden zu diesem Zweck in einer entsprechenden Schulungsmatrix aufgenommen, die einen Soll-/Ist-Vergleich ermöglicht. Das Ergebnis dieser Aufstellung ist die Tatsache, dass den Mitarbeitern durch die veränderten betriebswirtschaftlichen Prozesse und neuen Softwarelösungen ein hohes Maß an Wissen noch vermittelt werden muss.

Während der Prozess des Ratings schon durch entsprechende Schulungen begleitet wurde, werden in nächster Zeit, zum Teil durch die Workshopreihen, die Adressrisikosteuerung, die Marktpreisrisikosteuerung und die Kundengeschäftssteuerung im Vordergrund stehen, um dann alle Elemente in einer Gesamtbanksteuerung zusammenfließen zu lassen. Diese Schulungen werden nicht nur erhebliche Kosten verursachen, sondern auch Produktivitätseinschränkungen der Mitarbeiter als Folge haben. In einem kleinen Haus mit wenigen Mitarbeitern, wie es bei der Raiffeisen-Volksbank eG der Fall ist, kann es so zu personellen Engpässen führen.

## 5. Fazit und Ausblick

*„Das Ganze ist mehr als die Summe aller Teile.“*  
(Aristoteles, griechischer Philosoph)

Dieses Zitat muss als Leitsatz für eine Einführung von VR-Control betrachtet werden. Nur wenn die verschiedenen Elemente des Gesamtbanksteuerungskonzeptes des BVR in allen angeschlossenen Kreditgenossenschaften umgesetzt werden, kann sich VR-Control für den genossenschaftlichen Finanzverbund langfristig als Erfolg etablieren, denn „die größte Gefahr besteht in einer uneinheitlichen Umsetzung, wie sie gerade in dezentral aufgestellten Verbundsystemen häufig anzutreffen ist“ (Kramer 2003b: 9). Weiterhin kann das Konzept VR-Control nicht als Baukasten betrachtet werden, aus dem sich nur einige, für die einzelne Bank passende Elemente bei der Umsetzung ausgesucht werden. Lediglich eine vollständige Einführung und die Nutzung aller Teilelemente können zu einem individuellen Erfolg einer jeweiligen Kreditgenossenschaft führen. Zudem werden „die Anwendung der Methoden und Prozesse von VR-Control [...] zukünftig auch ein Qualitätsmaßstab für das Klassifizierungsverfahren unserer Kreditgenossenschaften darstellen“ (Lehnhoff 2002b: 33).

Entscheidender Vorteil bei der Entwicklung von VR-Control war die bundeseinheitliche Vorgehensweise des BVR. Nur durch eine zentrale Aufstellung der Methoden und Prozesse zur Steuerung konnten sich die Kreditgenossenschaften im Verlauf der jahrelangen Planung und Ergebnisfindung weiterhin ihren eigentlichen Aufgaben und dem Förderauftrag ihrer Mitglieder widmen. Im Falle von regionalen oder gar eigenen Lösungen für jedes einzelne Kreditinstitut wären keine effizienten Ergebnisse entstanden, die langfristig zu einem gemeinschaftlichen Erfolg des genossenschaftlichen Finanzverbundes führen würden. Durch die Unterstützung des BVR im Prozess der Einführung ist auch langfristig mit Resultaten zu rechnen, die dem deutschen Kreditaufsichtsrecht Sorge tragen werden.

Während mittlerweile die Diskussionen über eine Einführung oder Nicht-einführung von VR-Control in verschiedenen Banken abgeklungen ist, darf

sich eine Kreditgenossenschaft, die sich für VR-Control entschieden hat, nicht mehr am Anfang der Umsetzung befinden, sondern muss schon entscheidende Schritte vollzogen haben. Das Ende der zeitlichen Rahmenplanung des BVR ist noch nicht erreicht, allerdings befindet man sich bereits zum jetzigen Zeitpunkt ungefähr auf der Hälfte der Zeitachse. Zu beachten ist zudem, dass die letzten beiden Jahre nicht ohne weiteres aufgeholt werden können. Einzelne Kreditgenossenschaften, die sich noch nicht mit VR-Control beschäftigt haben, werden Schwierigkeiten bekommen, bis zu einer gesetzlichen Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems, das den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen entspricht, eine adäquate Lösung zu besitzen.

Schon jetzt ist es möglich, kurzfristige Erfolge im Umsetzungsprozess zu erkennen. Eine risikoadäquate Bepreisung wird nicht nur die Risikovorsorge im Kreditbereich aktiv beeinflussen, sondern bei jedem kommenden Neugeschäft wird diese Vorsorge den Versicherungstopf mehren. Diese Bepreisung kann es einer Kreditgenossenschaft ermöglichen, das Risiko im Kreditportfolio entsprechenden Ausfallprämien gegenüberzustellen, um so den Risiken eine höhere Transparenz zu geben. Eine frühe und konsequente Umsetzung von Teilelementen aus VR-Control kann somit frühzeitig Erfolge erkennen lassen.

Entscheidender Faktor beim Einsatz von VR-Control ist nicht nur das Erkennen von Risiken, sondern auch das Handeln. Die Kreditgenossenschaften müssen rechtzeitig entsprechende Steuerungsmaßnahmen einleiten. VR-Control kann nicht als Lösung der Risiken im Bankgeschäft gesehen werden, sondern als Instrumentarium, die Risiken zu überwachen und kontrollieren. So können Risiken nachweisbar beherrschbar gemacht werden, während Signale zur Notwendigkeit von Gegenmaßnahmen ausgewiesen werden. VR-Control kann allerdings nicht als „Freifahrtschein“ in aufsichtsrechtlicher Hinsicht betrachtet werden. Die BAFin begrüßt zwar die Entwicklung von VR-Control, wird aber weiterhin den Stand der Umsetzung in den Kreditgenossenschaften verfolgen und prüfen. Nicht der Wille zum Einsatz eines Risikomanagementsystems ist entscheidend, sondern dessen Umsetzung.

VR-Control wird es einer Kreditgenossenschaft zukünftig möglich machen, den Wertzuwachs der Bank durch ihre Geschäftstätigkeit, aufgeteilt in verschiedene Ergebnisbereiche, zu ermitteln. Ein gutes oder schlechtes Geschäft, das heute schwierig in bestimmte Zahlen zu fassen ist, kann durch den DB III bestimmt werden, der grundsätzlich unter Risikoaspekten ermittelt wird. Intuitionen können so quantifiziert werden, um daraus betriebswirtschaftliche und aufsichtsrechtliche Vorgaben zu erfüllen. Kritiker von VR-Control meinen spöttisch, dass es ihnen auf diesem Weg nicht mehr nur möglich ist, zu wissen, dass man nichts verdient, sondern es nunmehr möglich ist, genau zu wissen, dass man nichts verdient. Doch die Genauigkeit stellt bedeutende Potenziale dar. Den Kreditgenossenschaften werden auf diesem Wege Möglichkeiten

aufgezeigt, die Weichen der Verbesserungen für eine erfolgreichere Zukunft zu stellen.

Insgesamt ist VR-Control ein großer Schritt für die genossenschaftlichen Banken, nur muss dieser Schritt im Umsetzungsprozess reifen. Ein überstürztes Vorgehen bei der Umsetzung kann Misserfolge nach sich ziehen, wenn die Methoden und Prozesse zur Steuerung übereifrig und mit fehlendem Wissen angewandt werden. VR-Control ist kein Projekt von wenigen Wochen oder Monaten, bei dem in Kürze „der Hebel umgelegt“ werden kann, sondern der langfristige Umsetzungsprozess, der durch den BVR verfolgt wird, kann dieses Konzept auf ein festes Fundament bauen lassen.

Die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch schließt sich den Bestrebungen des BVR an und versucht, trotz ihrer geringen Größe, VR-Control erfolgreich umzusetzen. Dabei genießt VR-Control nicht nur die volle Aufmerksamkeit seitens der Geschäftsführung, sondern wird als langfristiges Projekt betrachtet. Durch die Festlegung von Prioritäten und eine langfristige Planung ihrer Umsetzung können Methoden und Prozesse langsam reifen und Schwierigkeiten frühzeitig erkannt werden. In einigen Bereichen wird VR-Control die Steuerung grundlegend verändern, beispielsweise durch die barwertige Betrachtung. In der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch sind zwar bestimmte Steuerungssysteme integriert, auf denen aufgebaut werden kann, allerdings wird es trotzdem weitreichende Veränderungen geben.

VR-Control soll es den Kreditgenossenschaftsbanken ermöglichen, Risiken besser zu steuern, jedoch kann auch die Einführung ein Risiko darstellen. Zwar wurde dieses verbundeinheitliche System zur Gesamtbanksteuerung so geschaffen, dass alle Kreditgenossenschaften in der Lage sein können, dieses System umzusetzen, allerdings muss das jeweilige Kreditinstitut auch wirtschaftlich dazu fähig sein, die anfallenden Kosten zu tragen.

In diesem Punkt werden für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch die größten Schwierigkeiten entstehen. Eine Auslagerung von VR-Control soll zwar Kostenvorteile mit sich bringen, allerdings nicht in den Bereichen, von denen man sich Vorteile erhoffen würde. EDV-Lösungen und die damit verbundenen technischen Einrichtungen sind nicht auslagerungsfähig. Insgesamt werden hohe Aufwendungen nötig sein, zukünftige notwendige EDV-Lösungen praktisch einzusetzen. Kosten für Softwarelizenzen und notwendige neue Geräte sowie Datenleitungen fallen für kleine Genossenschaftsbanken nicht in niedrigerer gleicher Höhe an. Eine Kreditgenossenschaft mit einer hohen Bilanzsumme ist somit prozentual geringer belastet als eine Bank mit einer niedrigen Bilanzsumme, wie die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch.

Kritisch und nicht von den einzelnen Banken zu verantworten ist die Tatsache, dass mit verschiedenen Ratingverfahren, dem DB-III-Rechner oder der endgültigen Fassung des VR-CreditPortfoliomanager viele EDV-Lösungen noch nicht im Einsatz sind und möglicherweise erst sehr spät zur Verfügung

gestellt werden. Da sich in einer kleinen Bank immer nur sehr wenige Personen mit bestimmten EDV-Lösungen beschäftigen müssen, können so weniger Synergieeffekte eintreten, als es bei wesentlich mehr Mitarbeitern der Fall ist. Die Last der EDV-Umsetzung kann bei der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch aber durch die verschiedenen Workshopreihen und den Erfahrungsaustausch mit anderen Banken kompensiert werden, so dass man in technischer Hinsicht gut auf Neuentwicklungen vorbereitet ist.

Eine weitere Kostenbelastung stellen die Vermittlung von notwendigem betriebswirtschaftlichem Wissen und die erforderlichen Schulungsmaßnahmen der neuen EDV-Lösungen bei den Mitarbeitern dar. Betrachtet man die Schulungsmatrix und addiert die möglichen Kosten zusammen, so wird nur für diese Veranstaltungen das Schulungsbudget fast vollständig ausgelastet. Andere Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter könnten so darunter leiden. Allerdings darf der durch VR-Control hervorgerufene Schulungsaufwand nicht zu einer Beeinträchtigung von anderem betrieblich notwendigem Wissen führen. Zwar kann im Rahmen der Workshopreihen entsprechendes Wissenspotenzial aufgebaut werden, jedoch darf nicht vergessen werden, dass die Teilnehmer der Workshops schon grundlegendes Wissen benötigen, aus dem dann praktische Lösungen entstehen sollen. Es wäre aber denkbar, die teilnehmenden Mitarbeiter als Multiplikatoren für interne Mitarbeiterschulungen einzusetzen. So könnte das erlangte Wissen auf diesem Wege innerhalb der Bank transferiert werden, um so die Kosten zu reduzieren.

Ein möglicher Garant für eine erfolgreiche Akzeptanz und Motivation bei den Mitarbeitern sind die aktiven Umsetzungsbestrebungen des Vorstandes. Wie es in kleinen Banken häufig der Fall ist, werden auch in der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch viele operative Tätigkeiten vorstandseitig wahrgenommen. Nicht nur die Teilnahme an diversen Schulungsveranstaltungen zum Thema VR-Control, sondern auch ein Mitwirken an den Workshopreihen und diverse aktive Umsetzungstätigkeiten zeigen eindrucksvoll, dass dieses Thema in der Bank oberste Priorität genießt und aktiv gelebt werden soll.

Die Einführung von VR-Control ist bei der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch zudem auf mehrere Schultern verteilt. Neben dem Vorstand und dem zuständigen Projektleiter werden diverse Aufgaben bei der Planung und Umsetzung noch von einem weiteren Mitarbeiter aus dem Bereich der Banksteuerung wahrgenommen. Da alle Beteiligten bei den Tätigkeiten zur Einführung neben ihren eigentlichen Aufgabenfeldern entsprechende Kapazitäten besitzen, stehen für neue Umsetzungshandlungen nicht nur zumeist ausreichend Möglichkeiten zur Verfügung, sondern eine regelmäßige personelle Vertretung ist ebenfalls gegeben. Ein Outsourcing im Sinne von VR-Control-O hätte möglicherweise zu Kapazitätsleerläufen führen können.

Wenn auch in personeller oder kostenseitiger Hinsicht eine geringe Größe einer Bank Probleme und Risiken bei der Einführung von Innovationen bedeu-

ten kann, so ist allerdings auch immer wieder die hohe Flexibilität einer kleinen Bank hervorzuheben. Während in größeren Kreditgenossenschaften Entscheidungen und Tätigkeiten auf langem Wege vorbereitet werden müssen, kann bei einer geringeren Betriebsgröße wesentlich schneller agiert werden. So wird es für die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch trotz grundlegender Überlegung und intensiver Beschäftigung mit Themenbereichen immer möglich sein, Methoden und Prozesse zügig, ohne große Hindernisse in organisatorischer Hinsicht, umzusetzen. Die Einführung der Goks zur damaligen Zeit hatte dies eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

Ohne eine Veränderung bezüglich der aufsichtsrechtlichen Anforderungen und der Verbesserung der Qualität von Gesamtbanksteuerungssystemen, wie sie der BVR verfolgt, wären die bisher gesetzten Segel der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch in Form der Strategie und Umsetzung der Gesamtbanksteuerung in Anbetracht der derzeitigen Risikosituation angemessen und müssten nicht erneuert werden. Doch der Wind hat sinnbildlich zugenommen. Den neuen Anforderungen muss Rechnung getragen werden, so dass eine Einführung von VR-Control auch in einer kleinen Genossenschaftsbank notwendig erscheint. Viel entscheidender ist allerdings die Tatsache, dass VR-Control es den Banken ermöglicht, eine betriebswirtschaftlich verbesserte Form der Steuerung durchzuführen. Hierbei steht den Banken ausreichend Unterstützung im Sinne des genossenschaftlichen Prinzips zur Verfügung.

Die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch kann durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den umliegenden Banken, verschiedenen Arbeitsgemeinschaften, der Rechenzentrale, dem regionalen Prüfungsverband und dem BVR es schaffen, die neuen Segel zu setzen, um so weiterhin erfolgreich auf Kurs zu bleiben. Da dieser Kurs des Schiffes jedoch nicht nur durch die Segel, sondern auch durch die Mannschaft und ihren Kapitän bestimmt wird, bestehen auch hier keine Zweifel. Durch die hohe gemeinschaftliche Verbundenheit der Mitarbeiterschaft als Mannschaft und die klaren und realistischen Kursvorgaben der Unternehmensführung als Kapitän kann das Schiff der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch auch den zukünftig stärker werdenden Winden trotzen.

Da sich bereits frühzeitig mit dem Thema VR-Control beschäftigt wurde und ständig Lösungen gesucht wurden, die Umsetzung erfolgreich innerhalb der Bank zu gestalten, befindet sich die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch in einem akzeptablen Stand der Umsetzung. Grobe zeitliche Rückstände sind nicht erkennbar und die organisatorische Umsetzung verläuft innerhalb des zeitlichen Rahmens. Lediglich der nicht von der Bank zu vertretene Rückstand beim Einsatz von EDV-Lösungen lassen Verzögerungen aufkommen.

Insgesamt befindet sich die Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch auf einem richtigen Weg bei der Einführung von VR-Control. Es bestehen neben einem detaillierten Projektplan genaue Vorstellungen hinsichtlich der Prioritäten, so

dass eine klare Struktur zu erkennen ist. Die Risiken und Hindernisse des Einführungsprozesses sind hinreichend bekannt und werden regelmäßig beobachtet. Man ist ferner bestrebt, den Einführungsprozess auch in kostenseitiger Hinsicht erfolgreich zu meistern, zu erkennen an den beschriebenen Überlegungen.

Es bleibt nunmehr abzuwarten, ob sich die Bemühungen trotz der hohen Aufwendungen, sowohl in Anbetracht der Kosten als auch der durchgeführten und durchzuführenden Tätigkeiten, langfristig als Erfolg herausstellen werden. Hierfür muss das Konzept VR-Control langfristig betrachtet werden, so dass sich der Aufwand möglicherweise erst spät amortisiert und sich einige Resultate eventuell erst in einigen Jahren einstellen werden. Wenn sich nicht nur die Ertragslage anderer Kreditgenossenschaften, sondern auch die der Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch in den nächsten Jahren verbessern kann und die Risiken erfolgreich erkannt und gesteuert werden können, war der Schritt zur Einführung von VR-Control auch für eine kleine Bank ein richtiger. Sollten sich allerdings Schwierigkeiten oder gar Misserfolge einstellen, so sind zunächst die Ursachen zu ergründen, bevor man eine Aussage treffen kann, ob auch ohne VR-Control es zu einer solchen Situation gekommen wäre.

Mögen die neuen Segel dem Schiff Raiffeisen-Volksbank eG Gadebusch es ermöglichen, auch in stürmischen Zeiten erfolgreich zu manövrieren und dabei immer den gesetzten Kurs zu halten.

## Literaturverzeichnis

- Anacker**, Ralf (2002): Moderne barwertige Marktpreisrisikosteuerung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 29. Jahrgang, Berlin, Heft 8, 2002, S. 34-40.
- Anacker**, Ralf (2003): Wesentlicher Erfolgsfaktor, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 30. Jahrgang, Berlin, Heft 10, 2003, S. 23-27.
- Baetge**, Jörg/**Baetge**, Kai/**Kruse**, Ariane (2001): Bilanz-Rating und Kreditwürdigkeitsprüfung, in: Schierenbeck, Henner/Rolfes, Bernd/Schüller, Stephan (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2. Auflage, Basel/München/Duisburg, 2001, S. 982-993.
- Beck**, Andreas/**Mende**, Peter/**Stechmeyer-Emden**, Klaus (2000): Methodische Ansätze zur Risikomessung, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Blätter, 49. Jahrgang, Berlin, Heft 9, 2000, S. 438-444.
- Beinker**, Mark W./**Deutsch**, Hans-Peter (1999): Die drei Hautmethoden zur VaR – Berechnung im Praxisvergleich, in: Eller, Roland/Gruber, Walter/Reif, Markus (Hrsg.): Handbuch Bankenaufsicht und Interne Risikosteuerungsmodelle – Quantifizierung und Analyse von Risiken mit bankinternen Modellen, bankaufsichtliche Anforderungen, Stuttgart, 1999, S. 153-172.
- Blochwitz**, Stefan/**Eigermann**, Judith (2001): Interne Credit-Ratingverfahren – ein wichtiger Baustein in der Gesamtbanksteuerung, in: Eller, Roland/Gruber, Walter/Reif, Markus (Hrsg.): Handbuch Gesamtbanksteuerung – Integration von Markt-, Kredit- und operationalen Risiken, Stuttgart, 2001, S. 365-386.

- Blochwitz, Stefan/Hohl, Stefan** (2003): Validierung bankinterner Ratingverfahren, in: Eller, Roland/Gruber, Walter/Reife, Markus (Hrsg.): Handbuch MaK, Organisation – Risikoklassifizierung – Kreditbepreisung, Stuttgart, 2003, S. 261-284.
- Bokranz, Rainer/Kasten, Lars/Klaus, Wolfgang** (2002): Handbuch zur Einführung von VR-Control. Fachliche Grundlagen, Organisatorische Umsetzung, Planungsmuster, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002.
- Bruch, Heike** (1998): Outsourcing. Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden, 1998.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2002a): Weisbuch der Banksteuerung, 2. Auflage, Bonn, 2002.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2002b): Geschäftsprozesse. Zusammenfassung bisheriger Ergebnisse Konzepte, Anwendungsbeispiele, Umsetzung, Bonn, November 2002.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2003a): Leitfaden als Orientierungshilfe zur „Parametrisierung Kundengeschäftssteuerung“, Bonn, März 2003.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2003b): Leitfaden Strategische Konzepte und Instrumentarien für Genossenschaftsbanken, Bonn, April 2003.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2003c): Leitfaden Outsourcing, Bonn, April 2003.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2003d): Geschäftsprozesse. Ermittlung der Standardbearbeitungszeiten und –kosten, Anwendungsleitfaden, Bonn, November 2003.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2003e): Leitfaden als Orientierungshilfe zur „Implementierung Kundengeschäftssteuerung“, Bonn, Dezember 2003.
- Büschgen, Hans E.** (1998): Bankbetriebslehre, Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden, 1998.
- Deutsche Bundesbank** (2001): Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II), in: Deutsche Bundesbank Monatsbericht April 2001, Frankfurt am Main, 53. Jahrgang, Nr. 4, 2001, S. 15-44.
- Döhring, Jens/Hromadka, Jürgen** (2002): Die Ausfallrisikobepreisung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 29. Jahrgang, Berlin, Heft 6, 2002, S. 36-41.
- Dokter, Markus/Lüders, Uwe** (2003): Basis für eine aktive Vertriebssteuerung schaffen, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 30. Jahrgang, Heft 10, 2003, S. 28-31.
- Eller, Roland** (1999): Risikomanagement von Zinsinstrumenten im Wandel der Zeit, in: Eller, Roland (Hrsg.): Handbuch Derivater Instrumente. Produkte, Strategien, Risikomanagement, 2. Auflage, Stuttgart, 1999, S. 39-78.
- Eller, Roland** (Hrsg.) (2002): Modernes Risikomanagement. Steuerung von Kassainstrumenten und Derivaten im Bankbetrieb, Wiesbaden, 2002.

- Erxleben, Sascha/Krob, Bernhard** (2002): Turbo für Kreditgenossenschaften, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 29. Jahrgang, Berlin, Heft 3, 2002, S. 28-32.
- Garz, Hendrik** (2002): Theorie des Portfolio Managements, in: Garz, Hendrik/Günther, Stefan/Moriabadi, Cyrus: Portfolio-Management, Theorie und Anwendung, Frankfurt am Main, 2002, S. 17-135.
- Gleißner, Werner/Füser, Karsten** (2002): Leitfaden Rating. Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand, München, 2002.
- Hanker, Peter** (2002): Der virtuelle Marktplatz für Kreditrisiken, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 29. Jahrgang, Berlin, Heft 10, 2002, S. 36-38.
- Hartmann-Wendels, Thomas/Pfingsten, Andreas/Weber, Martin** (1998): Bankbetriebslehre, Berlin/Heidelberg, 1998.
- Hensel, Volkmar/Wild, Christian** (2003): Vorsteuerung und Preisuntergrenzen in VR-Control, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 30. Jahrgang, Heft 1, 2003, S. 35-40.
- Hirschbeck, Thomas** (2001): Steuerung variabler Positionen ohne festen Bewertungszins, in: Eller, Roland/Gruber, Walter/Reif, Markus (Hrsg.): Handbuch Gesamtbanksteuerung – Integration von Markt-, Kredit- und operationalen Risiken, Stuttgart, 2001, S. 265-290.
- Hodel, Marcus** (1999): Outsourcing-Management kompakt und verständlich, Braunschweig/Wiesbaden, 1999.
- Holtmann, Bernhard** (2003): Alter Hut. Arbeitsteilung ist genossenschaftliches Grundprinzip, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 30. Jahrgang, Heft 1, 2003, S. 26-27.
- Hromadka, Jürgen/Döhring, Jens** (2002): Erfassung des Kreditrisikos aus Sicht der Genossenschaftsbanken, in: Hofmann, Gerhard (Hrsg.): Basel II und MaK: Vorgaben, bankinterne Verfahren, Bewertungen, Frankfurt am Main, 2002, S. 95-110.
- Hückmann, Carolin** (2003): Kreditrating für Mittel- und Kleinbetriebe. Eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe zu den Verfahren der Kreditinstitute und Agenturen, 2. Auflage, Berlin, 2003.
- Jendruschewitz, Boris** (1999): Value at Risk. Ein Ansatz zum Management von Marktrisiken in Banken, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 1999.
- Johanning, Lutz** (1998): Value-at-Risk zur Marktrisikosteuerung und Eigenkapitalallokation, Bad Soden, 1998.
- Karbuth, Andrea** (2003): Impulse zur Ratingberatung durch Basel II, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Rating Advisory. Mit professioneller Beratung zum optimalen Bonitätsurteil, Wiesbaden, 2003.
- Kasten, Lars/Reents, Borchert** (2002): VR-Control, Übersicht: Grundlagen, Einführung, IT-Lösungen, Münster/Hannover, 2002.
- Kirmße, Stefan/Ehlerding, André/Putzer, Annette** (2001): Die verbundeinheitlichen Richtlinien für das Kreditgeschäft, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 28. Jahrgang, Heft 8, 2001, S. 67-76.
- Köppen, Joachim von** (1998): Bankstrategie und Bankpolitik in Europa. Veränderungspro-

zesse erfolgreich gestalten, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 1998.

- Kramer**, Jost W. (2001): Ratingsysteme in Banken, Grundlage einer ertrags- und risikoorientierten Steuerung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 28. Jahrgang, Heft 9, 2001, S. 4-11.
- Kramer**, Jost W. (2003a): Controlling und Rating (VR-Control-Konzepte), in: Hummel, Detlev (Hrsg.): Mittelstandsfinanzierung und Kreditgenossenschaften auf dem Wege zu Basel II, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen/Berlin Cooperative Papers 59, Berlin, 2003, S. 95-106.
- Kramer**, Jost W. (2003b): Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?, Wismarer Diskussionspapiere, Wismar, 1. Jahrgang, Heft 1, 2003.
- Krause**, Ralf H. (1998): Bankbetriebliche Innovationsprozesse. Erscheinungsformen und Gestaltungsansätze, Wiesbaden, 1998.
- Kroon**, Gerhard/**Pool**, Frank (2002): Professionelle Kundengeschäftssteuerung mit Hilfe der DB-III-Rechnung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 29. Jahrgang, Heft 4, 2002, S. 26-34.
- Küpker**, Horst/**Pudig**, Andrea (2001): Organisatorischer Aufbau der Gesamtbanksteuerung, in: Eller, Roland/Gruber, Walter/Reif, Markus (Hrsg.): Handbuch Gesamtbanksteuerung – Integration von Markt-, Kredit- und operationalen Risiken, Stuttgart, 2001, S. 571-590.
- Lehnhoff**, Jochen (2002a): Stütze der Umsetzung, Das Begleitprojekt VR-Control-i trägt die Umsetzung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Sonderausgabe „Richtung Zukunft, Kurs halten mit VR-Control“, Berlin, 29. Jahrgang 2002, S. 16-22.
- Lehnhoff**, Jochen (2002b): VR-Control: Fit für die Herausforderungen der Zukunft, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 29. Jahrgang, Heft 3, 2002, S. 33.
- Lehnhoff**, Jochen (2003): Risiken identifizieren, steuern, überwachen. Die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft im Überblick, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 30. Jahrgang, Heft 5, 2003, S. 16-18.
- Mühlhaupt**, Ludwig (1980): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken: Struktur und Grundprobleme des Bankbetriebs und des Bankwesens in der Bundesrepublik Deutschland, 3. Auflage, Wiesbaden, 1980.
- Nouy**, Danièle/**Cordewener**, Karl F. (2001): Die neuen Basler Empfehlungen zur Mindesteigenkapitalausstattung von Banken, in: Schierenbeck, Henner/Rolfes, Bernd/Schüller, Stephan (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2. Auflage, Basel/München/Duisburg, 2001, S. 1089-1101.
- Oelrich**, Fritz/**Stocker**, Georg (1998): Ausfallrisiko aus Sicht des Risikocontrolling, in: Oehler, Andreas: Credit Risk und Value-at-Risk Alternativen. Herausforderungen für das Risk Management, Stuttgart, 1998, S. 31-52.
- Pape**, Jens Erich (2001): Risikomanagement in Genossenschaftsbanken – Von der Idee zur Umsetzung, In: Theurl, Theresia (Hrsg.): Regulierung von Risiken – Unentdeckte

- Chancen für den Mittelstand, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2001, Aachen, 2001, S. 111-126.
- Parchert**, Ronny (2003): Praktische Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeiten anhand empirischer Überlegungen, in: Eller, Roland/Gruber, Walter/Reife, Markus (Hrsg.): Handbuch MaK, Organisation – Risikoklassifizierung – Kreditbepreisung, Stuttgart, 2003, S. 285-310.
- Pleister**, Christopher (2001): Kreditrisikosteuerung im genossenschaftlichen Verbund, in: Rolfes, Bernd/Schierenbeck, Henner/Schüller, Stephan (Hrsg.): Das Firmenkundengeschäft – ein Wertvernichter?, Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 28, Münster, 2001, S. 159-174.
- Reischauer**, Friedrich/**Kleinhans**, Joachim (Hrsg.) (2003): Kreditwesengesetz. Loseblatt-Kommentar für die Praxis nebst sonstigen bank- und sparkassenrechtlichen Aufsichtsgesetzen sowie ergänzenden Vorschriften, Berlin, 1963, Stand: Letzte Ergänzungslieferung 2003.
- Reventlow**, Iven Graf von (1992): Neue Wege zur Bonitätsprüfung – Das Kreditgespräch als Instrument zur Beurteilung der Unternehmerpersönlichkeit, Ludwigsburg/Berlin, 1992.
- Ridder**, Thomas (2002): Portfoliosteuerung der Adressrisiken, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Berlin, 29. Jahrgang, Heft 7, 2002, S. 17-24.
- Rolfes**, Bernd (1999): Gesamtbanksteuerung, Wiesbaden, 1999.
- Rolfes**, Bernd (2001): Steuerung des Kreditrisikos im Dualen Steuerungsmodell, in: Rolfes, Bernd/Schierenbeck, Henner (Hrsg.): Ausfallrisiken. Quantifizierung, Bepreisung und Steuerung, Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 26, Münster, 2001, S. 1-28.
- Rösler**, Peter/**Mackenthun**, Thomas/**Pohl**, Rudolf (2002): Handbuch Kreditgeschäft, 6. Auflage, Wiesbaden, 2002.
- Rudolph**, Bernd (2001): Kalkulation von Risikokosten auf Basis des Optionspreismodells, in: Schierenbeck, Henner/Rolfes, Bernd/Schüller, Stephan (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2. Auflage, Basel/München/Duisburg, 2001, S. 331-343.
- Schäfer-Kunz**, Jan/**Tewald**, Claudia (1998): Make-or-Buy-Entscheidungen in der Logistik, 1. Auflage, 1998.
- Scheld**, Guido A. (2002): Controlling unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen, 2. Auflage, Büren, 2002.
- Schierenbeck**, Henner (1994): Prozessorientierte Standard-Einzelkostenrechnung, in: Dellmann, Klaus/Franz, Klaus Peter (Hrsg.): Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement, Bern/Stuttgart/Wien, 1994, S. 647-680.
- Schierenbeck**, Henner (1996): Vergütungssysteme als Instrument ertragsorientierter Banksteuerung, in: Rolfes, Bernd/Schierenbeck, Henner/Schüller, Stephan: Ertragsmanagement und Rationalisierung in Kreditinstituten, Beiträge zum Münsteraner Top-Management-Seminar, Frankfurt am Main, 1996, S. 177-237.
- Schierenbeck**, Henner (2001a): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 7. Auflage, Wiesbaden, 2001.

**Schierenbeck**, Henner (2001b): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 7. Auflage, Wiesbaden, 2001.

**Wullenkord**, Axel (2003): Produktivitätssteigerungen in Rechnungswesen und Controlling. Outsourcing kaufmännischer Prozesse als Zukunftskonzept? In: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, München/Frankfurt am Main, 15. Jahrgang, Heft 10, 2003, S. 525-531.

**Zentraler Kreditausschuss** (1999): Revision der Basler Eigenkapitalübereinkunft von 1988, Teil 1, Berlin, 30.12.1999.

### **Autorenangaben**

Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH) Andreas Strelow

ifb AG

Neumarktgalerie – Neumarkt 2

D – 50667 Köln

Telefon ++49/(0)221/92 18 41-258

Fax: ++49/(0)221/92 18 41-300

E-mail: andreas.strelow@ifbag.com

## WDP - Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

Heft 04/2004	Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
Heft 05/2004	Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
Heft 06/2004:	Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
Heft 07/2004:	Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
Heft 08/2004	Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft