

Risiken erkennen

Definition, Einordnung und Analyse des Vertriebsrisikos

von Dr. Konrad Wimmer



Definition und aufsichtsrechtliche Einordnung

Vertriebsrisiko (synonym häufig Geschäftsrisiko)¹ bezeichnet das Risiko, die in der Vertriebsplanung eingearbeiteten Neugeschäftsziele, insbesondere Margenbarwerte (nach Adressrisikoprämien), Provisionsbarwerte und Rentabilitätsziele (Marge in Prozent) nicht erreichen zu können. Damit handelt es sich beim Vertriebsrisiko zugleich auch um das Neugeschäftsrisiko. Zum Neugeschäft zählen neben neu abgeschlossenen Verträgen aus neuen oder bereits bestehenden Kundenbeziehungen auch nachträgliche Vertragsveränderungen im Festzinsgeschäft (außerplanmäßige Ereignisse) sowie Prolongationen im Festzinsgeschäft. Das variable Geschäft stellt permanentes Neugeschäft dar („monatliche Prolongationen“).

Bezüglich der außerplanmäßigen Ereignisse muss differenziert werden zwischen

a) solchen, die aus der kundenseitigen Ausübung impliziter Optionen resultieren, mit der Konsequenz, dass ein etwaiger Schaden bei der Bank verbleibt;

b) solchen, bei denen die Bank einen etwaigen Schaden infolge gesetzlicher Regelungen (Vorfalligkeitsentschädigung § 490 Abs. 2 BGB) oder einer freien Preisvereinbarung (Aufhebungsentgelte bei kulanterweise akzeptierten Vertragsveränderungen) auf den Kunden verlagern kann.

Schäden aus außerplanmäßigen Ereignissen der Kategorie a) repräsentieren das schlagend gewordene Vertriebsrisiko, gegen das sich der Vertrieb durch Leistung einer Optionsprämie bei Abschluss des Kundengeschäfts bankintern versichern kann. Die Schäden belasten dann konsequenterweise das Vertriebsergebnis nicht mehr. Schäden aus außerplanmäßigen Ereignissen der Kategorie b) sind aus Gesamtbanksicht als schadensneutral anzusehen, da der Schaden der Bank vom Kunden getragen wird. Nur wenn die Bank auf die Schadensverlagerung auf den Kunden verzichtet, wird das Vertriebsrisiko schlagend und belastet ausnahmsweise das Vertriebsergebnis.

Da das Vertriebsrisiko unmittelbar dem Vertrieb zugerechnet werden kann, muss es auch dort verantwortet werden. Im Umkehrschluss sind alle Effekte, wie zum Beispiel Adressausfallrisiken, zu eliminieren, auf die der Vertrieb keinen Einfluss hat.

In einer weiten Begriffsfassung werden auch Kosteneffekte, die der Vertrieb auslöst, dem Vertriebsrisiko zugerechnet (vgl. die Darstellung der Deutschen Bundesbank in der Publikation „**Range of Practice**“ zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit bei deutschen Kreditinstituten vom 11.11.2010, S. 14). Dies betrifft unter anderem unerwartete Kostenveränderungen, die direkt dem Vertrieb zugerechnet werden können, sowie die Kapazitätsunterauslastung im Backoffice infolge ungeplanter sinkender Absatzzahlen.²

Die wesentlichen Risiken eines Instituts sind nach AT 4.1 Ziffer 1 MaRisk laufend durch das Risikodeckungspotenzial (Risikodeckungsmasse) abzudecken. Als wesentliche Risikoart kann bei vielen Banken und Sparkassen auch das Geschäfts-/Vertriebsrisiko angesehen werden. Das Vertriebsrisiko ist nicht unmittelbar in das Kapitalunterlegungskonzept einzubeziehen, das heißt, hierfür ist kein Eigenkapital bereitzustellen, sondern es betrifft die Risikodeckungsmasse selbst: Plangewinne dürfen im Going-Concern-Ansatz in die Risikodeckungsmasse einbezogen werden, wenn sie vorsichtig ermittelt wurden.³

Die europäische Bankenaufsicht analysiert den SREP-Guidelines zufolge künftig auch das aktuelle Geschäftsmodell und auch die zukunftsgerichtete Strategie samt strategischen Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen. Dabei kommt es auch auf die Stabilität der künftigen Erträge an: „The institution generates strong and stable returns with an acceptable risk appetite and funding structure“ (Score 1, S. 42). (Ungeplante) Ertragsschwankungen sind indessen auch Ausdruck des Vertriebsrisikos.

Die **Bundesbank** führt im Monatsbericht März 2013, S. 41/42 in Bezug auf das Vertriebsrisiko aus: „Im Rahmen der ökonomischen Betrachtung in Säule 2 kann es jedoch akzeptabel sein, bei konservativer Ermittlung von Gewinnkomponenten diese im Rahmen von Going-Concern-Ansätzen im Risikodeckungspotenzial anzusetzen. Eine konservative Ermittlung setzt aber voraus, dass potenzielle Ergebnisschwankungen, beispielsweise durch geeignete Abschlüsse oder eine explizite Modellierung von Geschäftsrisiken, angemessen berücksichtigt werden.“

Analyse des Vertriebsrisikos⁴

Das Vertriebsrisiko repräsentiert letztlich die negative Abweichung vom Planerfolg des Kundengeschäfts und hängt damit auch von den Planungsprämissen im Kundengeschäft ab: Je höher der Planungsanspruch ist, desto höher ist auch das (Vertriebs-)Risiko, die gesteckten Ziele und damit den neugeschäftsbezogenen Plangewinn zu verfehlen. Die Kenntnis der Vertriebsrisiken ermöglicht die Abschätzung möglicher adverser Auswirkungen auf die Gesamtbankergebnisse, und zwar für die kurzfristige Risikotragfähigkeitsplanung, aber auch für die langfristig ausgerichtete Kapitalplanung nach MaRisk.

Risikotreiber des Vertriebsrisikos und die damit verbundenen Ergebnisschwankungen sind unter anderem die Wettbewerbssituation der Bank, die zahlreichen gesetzlichen, insbesondere aufsichtsrechtlichen Regelungen, ein verändertes Kundenverhalten, demografische Entwicklungen oder auch ganz allgemein die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

-
- 1 Vgl. hierzu grundlegend Wagner/Wimmer, Risiken ohne Kapitalunterlegung, S. 132-142, in: MaRisk NEU – Handlungsbedarf in der Banksteuerung, Heidelberg 2009, und Wimmer, Steuerung des Vertriebsrisikos, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen (Hrsg.: K. Wimmer), 3. Auflage, Heidelberg 2010, S. 548-558.
 - 2 Backoffice-Kosten werden gewöhnlich in Form eines Verrechnungspreises den leistungsabnehmenden Vertriebsseinheiten belastet. Je nach Ausgestaltung enthalten sie Schwankungen der Kapazitätsauslastung pauschal, bzw. es könnten „interne Vertragsstrafen“ bei wesentlicher Unterschreitung der Planabsatzzahlen vereinbart werden. Vgl. auch Schirsch/Wimmer: Richtig steuern, Teil I: Transparenz der Ertragsquellen durch Geschäftsfeldsteuerung, in: News 01/2014, S. 10 ff.
 - 3 Vgl. BaFin 7.12.2011: „Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte“, Tz. 20.
 - 4 Vgl. hierzu Wimmer: MaRisk und neue Herausforderungen an die Gesamtbanksteuerung, in: Handbuch Automobilbanken, hrsg. von F. Stenner, 2015 (im Druck).

Das Vertriebsrisiko muss, wie bereits ausgeführt, als originäres unternehmerisches Risiko von den Vertriebseinheiten verantwortet werden. Daher werden die Ergebnisschwankungen auch ihnen zugerechnet. Letztere beruhen auf gegenüber der Planung veränderten relativen Margen, Volumina oder Strukturen (geänderte Laufzeitstrukturen, Umschichtungen in den Produktfeldern). Alle anderen Risiken, wie insbesondere das Adressrisiko, das Zinsänderungsrisiko, das Risiko aus der Inanspruchnahme impliziter Optionen und das Liquiditätskostenrisiko, sind hingegen nicht von den Vertriebseinheiten zu verantworten. Vielmehr zahlen die Vertriebseinheiten bankintern „Versicherungsprämien“ ans Risikomanagement, die einerseits das Vertriebsergebnis reduzieren, aber andererseits das Kundengeschäft frei von später schlagend werdenden Risiken stellen.⁵ Dem Vertriebsrisiko muss im Zuge der Planung angemessen Rechnung getragen werden. Die negative Abweichung vom Erwartungswert, der dem Planwert entsprechen kann, aber nicht muss, kann unterschiedlich berücksichtigt werden:

- a) durch einen Abschlag auf die Neugeschäftskomponente des Planerfolgs oder
- b) durch eine pauschale Reduzierung der geplanten Eigenkapitalzuführung von z. B. 10 %. Jeweils sollten Banken die Höhe des Abschlags zumindest plausibilisieren können.

Hierzu ein bewusst sehr einfach gehaltenes Beispiel: In der Vertriebsplanung werden drei gleich wahrscheinliche Szenarien geplant, die zu folgenden Ergebnissen führen: siehe Abbildung 1.

Es leitet sich ein Erwartungswert von 200.000 T€ ab. Im Beispiel plant die Bank auf Basis eines den Erwartungswert übersteigenden Anspruchsniveaus: Die Zielvereinbarung in der Vertriebsplanung betrage 220.000 T€. Um den Plangewinn vorsichtig zu planen, wird ein Abschlag vom Erwartungswert vorgenommen, denn jede Planung, die den Erwartungswert übersteigt, ist aufsichtsrechtlich gesehen unvorsichtig. Im Beispiel beträgt der Abschlag 10 %, das heißt, die Vertriebsplanung basiert auf 220.000,00 T€, die RTF-Planung jedoch nur auf 180.000,00 T€.

	Planergebnis	Wahrscheinlichkeit
Planungsszenario 1	100.000,00 T€	1/3
Planungsszenario 2	200.000,00 T€	1/3
Planungsszenario 3	300.000,00 T€	1/3
Erwartungswert (EW)	200.000,00 T€	
Planwert	220.000,00 T€	
Planung RTF/ Kapitalplanung	180.000,00 T€	Vertriebsplanung 10 % Abschlag vom EW

Abbildung 1: Vertriebsplanung und RTF-Planung

In der Praxis stellt sich nun die Frage, aus welchen Produktgestaltungen Vertriebsrisiken resultieren. Hierzu ein kleiner Überblick: Bei Festzinsgeschäften besteht die bereits erläuterte Problematik der außerplanmäßigen Ereignisse.

Rollover-Darlehen stellen referenzierte Festzinsgeschäfte mit einem gesetzlichen Ausstiegsrecht des Kunden zu jedem Zinsanpassungszeitpunkt (§ 489 Abs. 1 Ziffer 1 2. HS BGB) dar. Insofern besteht aus Vertriebsicht ein Prolongationsrisiko – und damit ein Vertriebsrisiko. In der Bankkalkulation werden die Vertriebsmargen auf die in der Regel kurze Zinsbindungsfrist von meist drei Monaten berechnet; dagegen sind die Bonitätsprämien und die Liquiditätskosten auf die erwartete Laufzeit zu beziehen.

Im variablen Geschäft kann wie folgt differenziert werden:

- a) Produkte mit Zinsgleitklauseln, bei denen die Mischungsverhältnisse vertraglich fixiert und dem Kunden offengelegt werden. Typischerweise fallen darunter variable Darlehen, Kontokorrentkredite und langfristige Sparverträge laut BGH-Rechtsprechung. Kunden können infolge der

5 Für eine ausführliche Beschreibung zur Geschäftsfeldsteuerung siehe Schirsch/Wimmer, Richtig steuern, Teil I: Transparenz der Ertragsquellen durch Geschäftsfeldsteuerung, in: News 01/2014, S. 10 ff.

	p(Wahrscheinlichkeit)	kumulierte Wahrscheinlichkeiten	VBW* (T€)	p*VBW	aufsteigend kumulierte Wahrscheinlichkeiten
Szenario 1	4 %	4 %	3000	120	100 %
Szenario 2	21 %	25 %	7000	1470	96 %
Szenario 3	20 %	45 %	8000	1600	75 %
Szenario 4	25 %	70 %	8500	2125	55 %
Szenario 5	25 %	95 %	9000	2250	30 %
Szenario 6	5 %	100 %	10000	500	5 %
*) VBW = Vertriebsbarwert (Margenbarwert abzgl. Adressrisikoprämie, 95 %-Quantil: Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % sinkt das Vertriebsergebnis (hier: VBW) nicht unter einen Wert von x €, 95 %-Quantil: 7000 V-VaR (95 %) = -1065, wenn man wie beim VaR den EW abzieht.			EW	8065	erwartungs- bezogene Planung
Konfidenzniveau			70 %	8500	konfidenzniveau- bezogene Planung

Abbildung 2: Planszenarien und Konfidenzniveau

vertraglichen beziehungsweise gesetzlichen Kündigungsmöglichkeiten (vgl. § 489 Abs. 2 BGB) kurzfristig aus den Verträgen aussteigen. Diese Geschäfte unterliegen insoweit ebenfalls einem Prolongationsrisiko. Daher erfolgt eine monatliche Margenzuweisung, während die Bonitätsprämien beziehungsweise die Liquiditätskosten/-nutzen auf die erwartete Laufzeit bezogen werden.

- b) Produkte mit einer bankinternen Referenzierung, bei denen die Mischungsverhältnisse nur intern festgelegt werden und daher für den Kunden nicht transparent sind. Typischerweise handelt es sich um Cash-Konten/Tagesgelder, Spareinlagen und Sichteinlagen. Da auch hier die Kunden jederzeit – beziehungsweise entsprechend den vereinbarten Regelungen bei Spareinlagen – aus den Verträgen ein- und aussteigen können, besteht auch hier ein Prolongationsrisiko.

Daneben besteht bei den Produkten der Kategorie b) das Problem der Volumenschwankungen im variablen Geschäft, das zu Ausgleichszahlungen zwischen Markt und Vertrieb führt. Die mathematisch korrekte Ermittlung der Ausgleichszahlungen

auf Gesamtbankebene, die kalkulatorisch zum Beispiel über das Programm VARAN von msgGillardon gelöst werden kann, führt zwar zu einer zutreffenden Ergebnisverteilung auf Gesamtbankebene. Allerdings lassen sich die Ausgleichszahlungen – obwohl dies technisch jederzeit möglich wäre – kaum auf die einzelnen Vertriebseinheiten verteilen. Eine nachteilige Belastung wird dort im Allgemeinen nicht akzeptiert, da die Vertriebseinheiten die Volumenschwankungen, die letztlich Ausdruck einer umfassenden impliziten Option sind, nicht beeinflussen können.

„Andererseits weisen die ermittelten Ausgleichszahlungen auf das zentrale Problem hin: wie kann wenigstens näherungsweise der optionale Charakter des variablen Geschäfts abgebildet werden? Eine Überlegung könnte darin bestehen, die Optionsprämie ex ante abzuschätzen und damit methodisch analog zu den impliziten Optionen vorzugehen.“⁶ Der Vertrieb könnte also durch einen Abschlag von der Vertriebsmarge, der einer Prämie für implizite Optionen nachempfunden werden könnte, risikofrei gestellt werden. Er würde die durch Volumenschwankungen hervorgerufenen erforderlichen Ausgleichszahlungen pauschal abdecken. Vorteil: Der Vertrieb bekäme eine verlässliche Margenzuweisung,

und die Frage der „Nachverrechnung“ von Ausgleichzahlungen auf die einzelnen Vertriebseinheiten stellte sich nicht mehr.

Quantifizierung des Vertriebsrisikos⁷

Eine mögliche Quantifizierung des Vertriebsrisikos kann darin bestehen, eine VaR-Berechnung durchzuführen. Beispielsweise könnte der VaR als Abweichung des Erwartungswerts zum beispielsweise 95-Prozent-Quantilwert der Planergebnisverteilung definiert werden. Beispielhaft sollen mehrere Szenarien einer Expertenschätzung vorliegen (z. B. Szenarien bezüglich unterschiedlicher Konjunkturentwicklungen oder Wettbewerbssituation). Unterstellt wird ferner, dass der Planwert für das Vertriebsergebnis bewusst den Erwartungswert übersteigt und einem bestimmten angestrebten Konfidenzniveau, hier 70 Prozent, entspricht. Das Vertriebsrisiko kann analog zur VaR-Definition als Abweichung des Erwartungswerts zum Quantilwert definiert werden (vgl. Abbildung 2).

Als Kennziffer zur Abbildung des Vertriebsrisikos kann die Sharpe Ratio herangezogen werden. Sie ist definiert als „Überrendite⁸ / Volatilität“ und relativiert damit die Überrendite durch die Ergebnisschwankung der einzelnen Geschäftsfelder beziehungsweise Produktarten: Bei gleicher Rendite werden (prinzipiell) Geschäftsfelder mit geringerer Volatilität bevorzugt (siehe Beispiel Abbildung 3).

Volumen	10000 Geschäftsfeld 1	8000 Geschäftsfeld 2
DB (barwertig)	180	350
Mindestverzinsung (1 %)		
DB nach Mindestverzinsung	100	-80
Sharpe Ratio	80	270
DB %	1,80 %	4,38 %
Mindestverzinsung (%)	-1,00 %	-1,00 %
DB nach Mindestverzinsung	0,80 %	3,38 %
Volatilität	5,00 %	25,00 %
Sharpe Ratio	16,00 %	13,50 %

Abbildung 3: Darstellung des Vertriebsrisikos

Aktuelle Fragestellungen richten sich auf die Bestimmbarkeit der Volatilität: Sind historische Werte verfügbar bzw. lassen sie sich für die Zukunft fortschreiben? Eine Möglichkeit kann darin bestehen, Nachfrageveränderungen und Preis-Absatz-Funktionen zu modellieren und dann z. B. mit der Monte-Carlo-Simulation die Ergebnisverteilung zu erzeugen (ein Prototyp wurde hierzu von msgGillardon bereits entwickelt). Alternativ bietet es sich an, mit Szenario- und Sensitivitätsanalysen zu arbeiten.⁹

Autor



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 94 3011 - 1539
> konrad.wimmer@msg-gillardon.de

6 Wimmer, Moderne Bankkalkulation, 4. Aufl., Stuttgart 2013, S. 276.

7 Vgl. hierzu und auch zum Beispiel Wimmer, Steuerung des Vertriebsrisikos, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, 3. Auflage, Finanz Colloquium Heidelberg 2010, S. 548-558, sowie Wagner/Wimmer: Risiken ohne Kapitalunterlegung, in: MaRisk NEU – Handlungsbedarf in der Banksteuerung, Heidelberg 2009, S.132-142.

8 Ertrag nach Abzug der risikolosen Verzinsung.

9 Vgl. Heithecker/Hohe/Tschuschke, Messung von Ertragsrisiken, in: BP 04/2014, S.122-128.