

NORISBANK AG | RISIKOORIENTIERTES PRICING IM RATEN- KREDITGESCHÄFT UND UMSETZUNG BASEL II

Strategische Ausrichtung der norisbank AG

Die norisbank AG ist das Kompetenzzentrum für Privatkunden-Ratenkredite im HypoVereinsbank-Konzern. Als Produkt-, Produktions- und Portfoliobank bietet die norisbank AG sowohl Konzerninstituten als auch Kooperationspartnern, zu denen neben „klassischen“ Banken und Sparkassen auch Versicherungsgesellschaften und Spezialfinanzierer zählen, eine integrierte Geschäfts- und Abwicklungsplattform für das gesamte Ratenkreditgeschäft. Mit dem e@sy credit wird ein standardisiertes, leicht kommunizierbares und internetfähiges Ratenkreditprodukt für das B2C-Geschäft angeboten. Die Marke e@sy credit steht am Markt für eine konkurrenzlos schnelle, flexible, unkomplizierte Produktlösung mit gleichbleibend günstigen Konditionen. Unabhängig, ob Filiale oder Internet: Mit dem e@sy credit ist eine Sofortzusage und – bei entsprechender Bonität – eine unmittelbare Auszahlung des gewünschten Betrages garantiert. Die hochmoderne Produktionsbankplattform der norisbank AG ermöglicht dabei eine weitgehend vollautomatische und damit effiziente, kostengünstige Bearbeitung des Ratenkreditgeschäftes von der Akquisitions- bis hin zur Abwicklungsphase. Maßgeschneiderte Scoring-Verfahren erlauben eine vollständige Übernahme des Bonitätsrisikos durch die norisbank AG sowie ein kaufverhaltensbezogenes Kunden-Screening zum systematischen Ausschöpfen von Cross-Selling-Potenzialen.

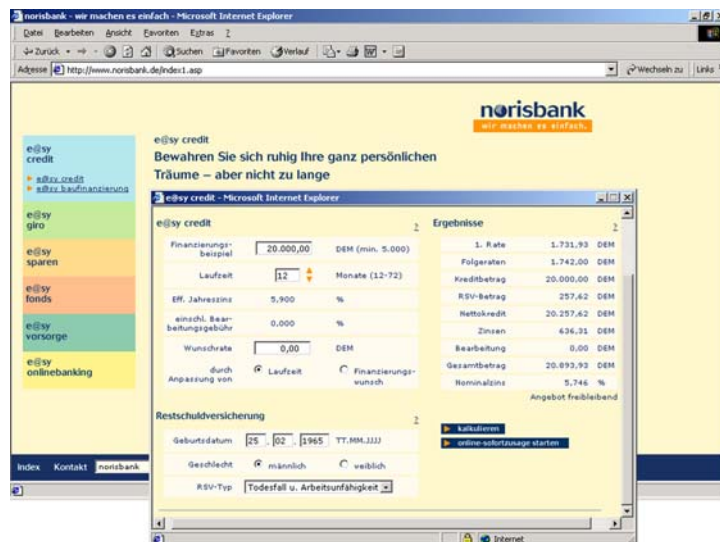


Abb. 1: e@sy-credit-Internetverkauf mit Sofortzusage

Ausgangssituation und Projektauftrag

Um den Herausforderungen des Marktes auch in Zukunft gerecht werden zu können, ist eine kontinuierliche, zielgerichtete Weiterentwicklung der Steuerungssysteme der norisbank AG unabdingbar. So stellen insbesondere die aus der strategischen Positionierung als Produktionsbank resultierenden Herausforderungen – wie beispielsweise die schnelle und trennscharfe automatische Kreditentscheidung oder die Kalkulation bonitätsdifferenzierter Risikoprämien zur Abdeckung und Übernahme des kundenindividuellen Ausfallrisikos – zusätzliche Anforderungen an das Risikomanagement. Darüber hinaus erwachsen aus den aktuellen Baseler Konsultationspapieren zur „Neuregelung der angemessenen Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute“ und der damit verbundenen Diskussion um bankinterne Rating-respektive Scoring-Verfahren erhebliche weitere Anforderungen an die Methoden und Prozesse der Risikosteuerung. Ziel der norisbank AG ist es in diesem Zusammenhang nicht nur, die neuen aufsichtsrechtlichen Regelungen im HypoVereinsbank-Konzern für das Ratenkreditgeschäft umzusetzen, sondern auch ihren Kooperationspartnern Basel-II-konforme Lösungen an die Hand zu geben.



Vor diesem Hintergrund wurde das zeb/ im Mai 2001 damit beauftragt, die bestehenden Steuerungsansätze der norisbank AG in Bezug auf ihre Strategie- und Basel-II-Kompatibilität hin zu überprüfen und anzupassen. Zu diesem Zweck wurden die Risikomanagement-Bausteine in einem ersten Schritt einer Gap-Analyse unterzogen, um entsprechende Weiterentwicklungspotenziale aufzuzeigen. Auf Basis der Ergebnisse der Gap-Analyse wurden vier Projektbausteine definiert, die das Risikomanagementsystem der norisbank AG fit für die gestiegenen betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Herausforderungen machen.

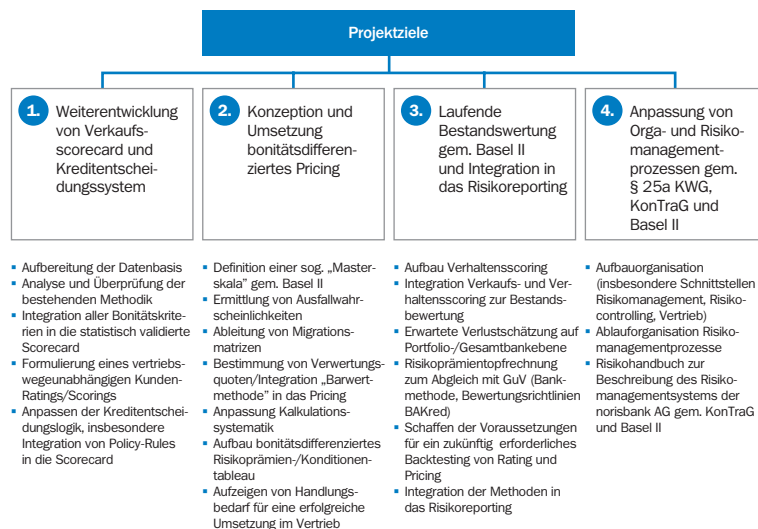


Abb. 2: Projektziele und Projektbausteine



Projektergebnisse

Als Grundlage der Aktivitäten in den einzelnen Projektbausteinen wurde zunächst eine Soll-Architektur des zukünftigen, Basel-II-konformen Rating- und Pricingsystems formuliert. Basis des Steuerungssystems bildet die technische und statistische Integration der verschiedenen in- und externen Datenquellen in eine einheitliche Kunden-Scorecard. Dieses ermöglicht ein in sich schlüssiges, nachvollziehbares Rating bzw. Scoring. Unabhängig davon, ob der Kreditnehmer Kunde der norisbank AG, der HypoVereinsbank oder eines Kooperationspartners ist, ob er seinen e@sy-credit-Wunsch klassisch in der Filiale äußert oder über das Internet Kontakt zur Bank aufnimmt: Die neue Verkaufsscorecard erlaubt eine transparente und konsistente Bonitätseinstufung. Auch in der neuen Ratingarchitektur wurde die Möglichkeit einer optionalen Feinsteuerung einzelner Vertriebswege – z. B. über vertriebswegespezifische Bonitäts-Cut-offs – beibehalten. Einen Quantensprung für die Steuerung bedeutet die erweiterte norisbank-AG-Bonitäts-/Masterskala. 15 Bonitätsklassen liefern differenzierte, statistisch validierte Ausfallraten für das risikoorientierte Pricing. Im Sinne des betriebswirtschaftlichen erwarteten Verlust-Konzeptes wird die kreditnehmerindividuelle Risikoprämie bzw. -marge (in Prozent p. a. bezogen auf das ausstehende Kreditvolumen) durch Multiplikation der Kreditnehmer-Ausfallrate mit empirischen Rückzahlungsquoten nach Beitreibungs- und Verwertungsmaßnahmen ermittelt. Jeder Kreditnehmer trägt mit Zahlung seiner individuellen Risikoprämie damit einen Beitrag zur Abdeckung des Bonitäts- und Ausfallrisikos. Nach dem Versicherungsprinzip wird nunmehr ein

Risikoprämientopf durch die Gesamtheit aller Kreditnehmer gefüllt, der zur Abdeckung der tatsächlichen Kreditausfälle bzw. Kreditverluste ausreicht. HypoVereinsbank-Konzernunternehmen und Kooperationspartner der norisbank AG können so vom Kreditausfallrisiko freigestellt werden.

- Vertriebssteuerung
- Risikomanagement (Pricing, aktive Portfoliosteuerung)
- Kreditentscheidung (Annahme/Ablehnung: „rot/grün“)
- Kreditentscheidung (Annahme/Ablehnung: „rot/grün“)
- Kreditnehmer-Limitsteuerung (Alternativangebot (Maximalkredit, Laufzeit ...))
- Eine optionale Feinsteuerung bzgl. des Vertriebsweges ist als Möglichkeit vorgesehen
- Einheitliches und objektives Rating/Scoring des Kunden
- Datensammlung für zukünftige Analysen zur Weiterentwicklung der Scoringfunktion auf Kundenebene gemäß Basel II
- Laufendes Backtesting

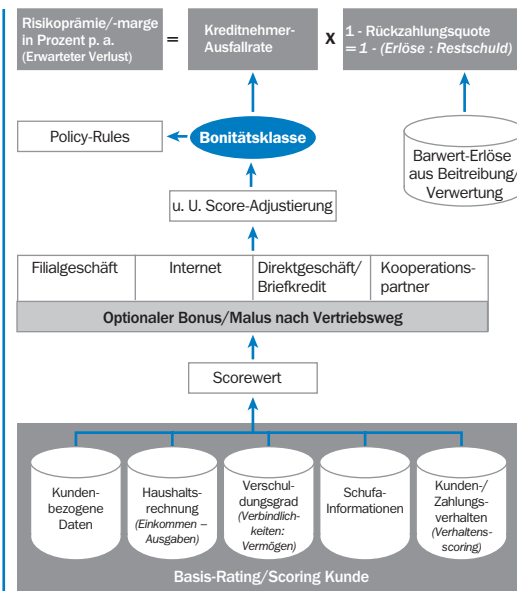


Abb. 3: Architektur des Basel-II-konformen Rating- und Pricingsystems der norisbank AG

Nach Abschluss der nur viermonatigen Hauptphase konnten Ende September 2001 im Detail die folgenden Projektergebnisse erreicht werden:

- Die statistische Trennfähigkeit der neuen, integrierten Kunden-Verkaufscorecard wurde gegenüber den bestehenden, vertriebswegeabhängigen Scorecards weiter verbessert.
- Policy-Rules konnten weitgehend als Bonitätskriterien in die Scorecard integriert werden.
- Definition einer Basel-II-konformen Masterskala mit 15 Bonitätsklassen (12 „Gut-“ und 3 „Schlecht“-Klassen) mit zugrunde liegenden Ausfallraten und Migrationsmatrizen. Die Masterskala wurde dabei so flexibel konstruiert, dass sie auf beliebige Bonitätsskalen von Kooperationspartnern problemlos angepasst werden kann.
- Einführung eines bonitätsorientierten Konditionstableaus.
- Kalkulationssystematik und Risikoprämientopfrechnung wurden implementiert.
- Eine trennfähige Verhaltensscorecard für das Ratenkreditgeschäft wurde entwickelt.
- Die Integration von Verkaufs- und Verhaltensscoring ermöglicht eine regelmäßige, monatliche Bestandsbewertung des Portfolios gemäß Basel II.
- Ein aufsichtsrechtlich adäquates Backtesting-Procedere wurde etabliert.
- Das Risikoreporting wurde angepasst und erweitert. Integration des Reportings in die Risikomanagementprozesse.
- Aufgaben, organisatorische Schnittstellen sowie Rating- und Überwachungsprozesse zwischen den Organisationseinheiten Vertrieb, Risikomanagement und Rechnungswesen/Controlling wurden gemäß Basel II und Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) angepasst.
- Das Risikomanagement- und Risikofrüherkennungssystem wurde entsprechend den Anforderungen von KonTraG und Basel II hinsichtlich Daten, Methoden und Prozessen in einem Risikohandbuch dokumentiert.

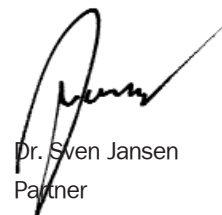
Mit dem Projekt hat die norisbank AG ein solides Fundament zur Erfüllung der zukünftigen aufsichtsrechtlichen Anforderungen (Basel II und MaK) gelegt. Die konsequente Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Steuerungssysteme wird dazu beitragen, die Position der norisbank AG als das Kompetenzzentrum für Ratenkredite am Markt weiter auszubauen. Hiervon werden nicht zuletzt Kunden und Kooperationspartner der norisbank AG nachhaltig profitieren.



Theophil Graband
Mitglied des Vorstandes
norisbank AG



Hans-Peter Schmid
Mitglied des Vorstandes
norisbank AG



Dr. Sven Jansen
Partner
zeb/