

Kreditrisikomanagement im Kundengeschäft

Von Jochen Kerschbaumer, Sandra Schermuly
und Joachim Krußig



Die Mittelstandsfinanzierung und Immobilienkredite stehen beim Kreditgeschäft der Wiesbadener Volksbank im Vordergrund. Beim Kreditrisikomanagement greift die Bank auf portfolio- und engagementbezogene Steuerungsinstrumente zurück. Stellhebel sind zum Beispiel ein bankinternes Frühwarnsystem sowie ein abteilungsübergreifender Ausschuss Kreditrisikomanagement. Red.

Ein lang anhaltendes niedriges Zinsniveau, rückläufige Zinsspannen und zunehmender Wettbewerbsdruck auf der einen Seite sowie ständig steigende gesetzliche und aufsichtsrechtliche Anforderungen durch KWG, MaRisk und SolV bezüglich der Risikosteuerung auf der anderen Seite stellen die Banken vor immer neue Herausforderungen.

Das Kundengeschäft stellt mit 85 Prozent der Zinserträge das Kerngeschäft der Wiesbadener Volksbank eG dar, wobei der Schwerpunkt der Kundenforderungen auf Finanzierungen rund um die Immobilie und die Kreditversorgung des gewerblichen Mittelstandes im Geschäftsgebiet mit Betriebsmittelkrediten und Investitionsfinanzierungen liegt. Unter Berücksichtigung unseres Grundsatzes, dass die Ertragschancen in einem angemessenen Verhältnis zu den eingegangenen Risiken

stehen müssen, versuchen wir, möglichst individuell auf die Finanzierungswünsche unserer Kunden einzugehen. Bei Finanzierungsanfragen, bei denen aufgrund von Kundeninteressen, gesetzlichen Vorgaben beziehungsweise unter dem Gesichtspunkt der Risikostreuung oder des Regionalprinzips die Beteiligung von Partnerinstituten sinnvoll erscheint, binden wir im Rahmen von Konsortialkrediten die genossenschaftliche Zentralbank, die DZ Bank AG, oder andere Verbundpartner ein.

Ansätze greifen ineinander

Für die Ertragssituation der Bank sind neben den Deckungsbeiträgen aus dem Kreditgeschäft die Risikobegrenzung und die Steuerung der Adressenausfallrisiken gleichermaßen von Bedeutung. Geschäfte, deren Risiken nicht im Einklang mit der Risikostrategie stehen oder im Hinblick auf die Risikotragfähigkeit nicht vertretbar sind, werden nicht abgeschlossen. Im Nachfol-

genden wird das Kreditrisikomanagement nach den Steuerungsinstrumenten auf Einzelengagement- und auf Portfolioebene unterschieden. Ziel dieser Instrumente ist es, Risiken rechtzeitig zu erkennen und sofern erforderlich Gegensteuerungsmaßnahmen zu ergreifen (siehe Abbildung 1).

Von besonderer Bedeutung ist dabei das Ineinandergreifen der portfolio- und engagementbezogenen Steuerungsansätze. Organisatorisch wurde dies durch die Einbindung der Gesamtbanksteuerung in den Engagementsteuerungskreislauf sichergestellt. Daneben haben Erkenntnisse aus der Portfoliosteuerung (wie Risikotragfähigkeitsbetrachtung) unmittelbaren Einfluss auf das engagementbezogene Frühwarnsystem. Schließlich kommt der regelmäßigen Validierung der Steuerungsparameter sowohl auf Engagement- als auch Portfolioebene unter anderem im Rahmen der jährlichen Risikoinventur eine tragende Rolle zu.

Steuerung der Adressenausfallrisiken auf Einzelengagementebene

Die Ursachen von Kreditverlusten liegen – von gesamtwirtschaftlichen Risiken, Branchen- und Sondereisiken abgesehen – in negativen Bonitätsentwicklungen der kreditnehmenden Personen oder Unternehmen begründet. Einer vollständigen, zeitnahen und korrekten Messung und Steuerung der Adressenausfallrisiken im Kreditgeschäft im Rahmen einer erstmaligen, turnusmäßigen

Zu den Autoren

Jochen Kerschbaumer ist Mitglied des Vorstands, **Sandra Schermuly** Abteilungsleiterin Problemerkreditmanagement und **Joachim Krußig** Abteilungsleiter Controlling, alle Wiesbadener Volksbank eG, Wiesbaden.

oder anlassbezogenen Beurteilung der Kreditengagements kommt deshalb große Bedeutung zu. Die Kombination der nachfolgend näher erläuterten Steuerungsinstrumente ermöglicht es, Adressenausfallrisiken frühzeitig zu identifizieren.

1. Bonitätsprüfung: Kreditentscheidungen werden aufgrund der Analyse der Kapitaldienstfähigkeit, der Vermögenssituation des Kunden, bereits vorhandener Kontoverbindungen sowie der Stellung von Sicherheiten getroffen. Aus diesen Faktoren ergibt sich eine Bonitätseinschätzung, die sich in einer risikoadäquaten Bepreisung der Kredite niederschlägt. Zudem wurde in den Kreditvergabeberichtlinien der maximalen Blankoanteil in Abhängigkeit von der Bonität begrenzt.

Die Bonitätseingruppierung wird unter Berücksichtigung der Anforderungen gemäß § 18 KWG und der bankindividuell definierten Risikorelevanzgrenze während der Kreditlaufzeit jährlich anhand aktueller Unterlagen über die wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditnehmer überprüft. Sollten zwischenzeitlich negative Entwicklungen wie Auffälligkeiten in der Kontoführung eintreten, erfolgt bereits früher eine Bonitätsüberprüfung. Sofern die für die Bonitätsüberprüfung erforderlichen Unterlagen von den Kunden nicht zeitnah eingereicht werden oder die Kapitaldienst-

fähigkeit aufgrund der vorliegenden Unterlagen nicht abschließend beurteilt werden kann, erfolgt zwangsweise eine Abstufung der Bonitätseingruppierung. Da Veränderungen in der Bonitätseingruppierung im Haus auch über die Deckungsbeitragsrechnung in die Vertriebssteuerung einfließen, werden hierdurch Impulse für den Vertrieb gesetzt, sich zeitnah um die Einreichung von Unterlagen oder die Begrenzung der Kreditrisiken zu bemühen.

2. Frühwarnsystem: Da den Banken in der Regel Unterlagen über die wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditnehmer nur zeitverzögert beziehungsweise mit vergangenheitsbezogenen Daten von den Kunden vorgelegt werden können, kommt der Beobachtung der Kontoführung eine besondere Bedeutung zu. Hier werden sehr schnell finanzielle Engpässe ersichtlich, die sich in hohen Kontoinanspruchnahmen, Überziehungen oder auch Zwangsmaßnahmen durch Dritte (zum Beispiel Pfändungen) bemerkbar machen.

Im Hause der Wiesbadener Volksbank eG wurde ein eigenes Frühwarnsystem aufgebaut, in dem zum einen die Konten nach hoher Limitauslastung und drohender Überziehung (Gelb-Bereich) und zum anderen nach dauerhaften Überziehungen (Rot-Bereich) unterschieden werden. Eine überdurchschnittlich hohe Limitauslastung

und gleichzeitig kontinuierlich höhere Soll-Umsätze als Haben-Umsätze sind ein Indiz dafür, dass diese Konten zukünftig in permanente Überziehungen hineinlaufen könnten. Konten mit dauerhaften Überziehungen erfordern eine Klärung mit dem Kunden bezüglich der Liquiditätssituation. Dabei ist auch zu beachten, dass bei Erreichen der Kriterien nach § 125 SolV die gesamte Forderung gegenüber dem Kunden als überfällige Forderung ausgewiesen wird, was eine erhöhte Unterlegung mit Eigenkapital zur Folge hat.

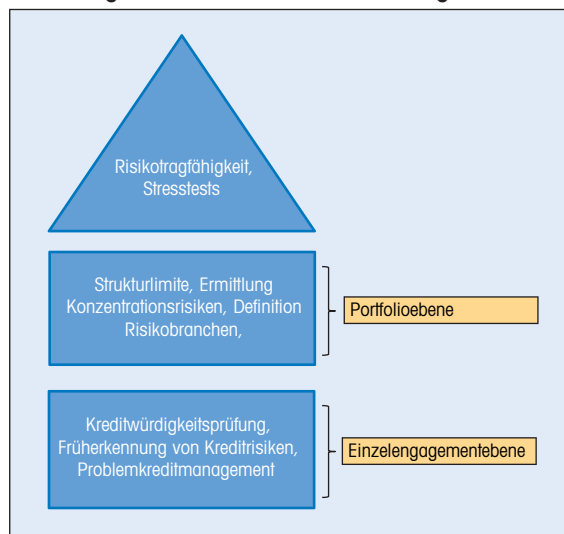
Die im Frühwarnsystem auffälligen Konten werden monatlich maschinell ausgewertet und den Kundenberatern im Vertrieb zur Verfügung gestellt. Diese entscheiden dann, ob es sich tatsächlich nur um einen kurzfristigen, idealerweise durch den Kunden bereits kommunizierten Engpass handelt oder sich eine ernst zu nehmende Liquiditätskrise abzeichnet, die Maßnahmen zur Vermeidung von Kreditausfällen erfordert. Kommt es innerhalb eines Jahres mehrfach zu Auffälligkeiten im Frühwarnsystem, führt dies wie bereits geschildert zu einer anlassbezogenen Bonitätsüberprüfung durch die Marktfolge.

3. Überleitung in den Problemkreditkreislauf: Sollten zu diesen Frühwarnindikatoren weitere Auffälligkeiten wie zum Beispiel Retouren, eine negative Branchenentwicklung oder fehlende zeitnahe Informationen über die wirtschaftlichen Verhältnisse hinzukommen, wird das Engagement in den Problemkreditkreislauf übergeleitet und eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Je nach Prüfungsergebnis kann dies eine Änderung der Betreuungszuständigkeit und die Überleitung des Engagements an die Intensivbetreuung, Sanierung oder Abwicklung nach sich ziehen.

Engagements, bei denen sich die Bank nicht an einer Sanierungsbegleitung beteiligen möchte, die aber auch nicht zwangsweise abgewickelt werden sollen, werden in ein Abbauportfolio übergeleitet. Dasselbe gilt für Engagements, bei denen die Bank sich aus strategischen Gründen zurückziehen will. Für diese Engagements wird ein Maßnahmenplan zur Rückführung der Kredite erstellt, der in regelmäßigen Abständen hinsichtlich der Einhaltung überprüft wird.

Engagements, die der Intensivbetreuung, der Sanierung oder dem Abbauportfolio zugeordnet sind, werden im Kreditrisikobericht vierteljährlich dargestellt und die wesentlichen Veränderungen kommentiert.

Abbildung 1: Schema Kreditrisikomanagement



viduellen Erfahrungen und dem regionalen Geschäftsumfeld der Bank – bereits zu höheren Kreditausfällen oder zu latenten Risiken geführt haben. Da nicht generell von der Gesamtheit einer Branche auf ein einzelnes Engagement geschlossen werden kann, ist die Vertretbarkeit von Neukreditierungen oder Kreditprolongationen in diesen als problembehaftet identifizierten Branchen im Kreditantrag angemessen zu begründen.

Risikotragfähigkeit

Die Risikotragfähigkeit – die periodisch GuV-orientiert berechnet wird – ist gegeben, wenn die wesentlichen Risiken durch das Gesamtbank-Risikolimit permanent gedeckt sind. Aus der Risikodeckungsmasse werden unter Berücksichtigung der Geschäftsstrategie und entsprechender Abzugsposten das Gesamtbank-Risikolimit und die Verteilung auf die einzelnen Risikoarten abgeleitet. Durch die Abzugsposten wird die Fortführung des Geschäftsbetriebes (Going-Concern-Ansatz) sichergestellt und Vorsorge für Stressverluste und nicht explizit mit Deckungspotenzial unterlegte Risiken getroffen. Grundlage für die Risikoquantifizierung des erwarteten Verlustes im Bereich der Kreditausfallrisiken im Kundengeschäft sind die jährlich aus dem individuellen

Abbildung 3: Beispiel Kreditstrukturlimite

Kennzahl	Limit (aktuell)
Kreditvolumen der stärksten Branche (Grundstücks- und Wohnungswesen)	< = 20,0%
Kundenkreditvolumen	
Kundenkredite > 10 Millionen Euro (§ 19 Abs. 2 KWG)	< = 15,0%
Kundenkreditvolumen	
Höchster Kundenkredit (§ 19 Abs. 2 KWG)	< = 3,0%
Kundenkreditvolumen	
Vorsorgereserven	
Blankoanteile der Bonitäten mit latenten oder akuten Risiken > 25 000 Euro (nicht durch EWB abgedeckt)	> = 300,0%
Bei Ausfall von 50% der 20 größten Blankoengagements wird ein Solvabilitätskoeffizient von 11,5% nicht unterschritten	> = 11,5%

Kreditportfolio der Bank ermittelten historischen Ausfallquoten pro Bonitätsstufe.

Zweite zentrale Größe bei der Ermittlung des erwarteten Verlustes stellt das Blankoriskovolumen dar. Dieses resultiert aus der Inanspruchnahme oder einer höheren Kreditzusage des jeweiligen Kreditengagements, reduziert um den Wert der hinterlegten Sicherheiten. Die dabei unterstellten Beleihungswertansätze werden regelmäßig durch die realisierten Erlösquoten bei der Sicherheitenverwertung durch das Problemkreditmanagement validiert. Des Weiteren wird im Rahmen einer Kreditausfallanalyse die Gesamtheit der bankindividuellen Ausfälle hinsichtlich möglicher Risikokonzentrationen untersucht.

Besondere Relevanz haben speziell grundpfandrechtliche Sicherheiten. Diese stellen im Hause über 90 Prozent der Sicherheiten im Kreditgeschäft dar. Ihre Entwicklung wird regelmäßig anhand des BVR/Immobilienmarktmonitorings beziehungsweise der regionalen Marktberichte der Gutachterausschüsse im Geschäftsgebiet überwacht und der Geschäftsleitung berichtet. Der sich ergebende erwartete Verlust wird nunmehr um weitere hypothetisch mögliche Bonitätsverschlechterungen beziehungsweise Ausfälle des Kreditportfolios, den sogenannten unerwarteten Verlust ergänzt. Gemäß der Risikoneigung der Geschäftsleitung werden dabei risikomindernde Branchenkorrelationen nicht genutzt. In der Vergangenheit entsprach die Berücksichtigung des unerwarteten Verlustes in etwa einer Verdoppelung der historischen Ausfallquoten.

Stresstests: Schwerpunkt Wohnungsbau

Stresstests sollen außergewöhnliche, aber plausibel mögliche Ereignisse und deren Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb der Bank abbilden. Die Darstellung erfolgt anhand von geeigneten historischen und hypothetischen Szenarien. Die konkrete Ausgestaltung orientiert sich an Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der betriebenen Geschäfte und damit an der

individuellen Risikosituation der Bank. Bei der Definition der wesentlichen Stresstests werden vor allem die innerhalb der jährlichen Risikoinventur identifizierten Risikotreiber berücksichtigt.

Besonderes Augenmerk gilt dabei einem auch von der Bankenaufsicht geforderten, risikoartenübergreifenden Stressszenario zur Berücksichtigung eines „schweren konjunkturellen Abschwungs“. Dieser trifft die prozyklischen Branchen und deren Zulieferer in besonderem Maße. Diese Branchen sind im Geschäftsgebiet der Wiesbadener Volksbank jedoch von untergeordneter Bedeutung.

Ausgehend vom Kreditportfolio der Bank stellt die Branche Wohnungsbau, mit überwiegend grundpfandrechtlicher Besicherung, die größte Branchenkonzentration dar. In Verbindung mit einer in dieser Situation typischerweise steigenden Arbeitslosenzahl im Geschäftsgebiet kommt es zu höheren Ausfallraten im Kundenkreditgeschäft (Ansatz im Stresstest: Verdreifachung der Ausfallraten) und es werden Risiken bei der Verwertung von Kreditsicherheiten schlagend (Ansatz im Stresstest: Wertverlust grundpfandrechtlicher Sicherheiten minus 20 Prozent). Im Rahmen der Risikotragfähigkeitsberechnung wird dieses Szenario einem gegenüber den Standardszenarien erhöhten Risikobudget gegenübergestellt, das aber weiterhin eine Fortführung des Geschäftsbetriebes gewährleistet.

Mit den vorgenannten Instrumenten werden die Risiken der Bank auf ein vertretbares Maß begrenzt. Gleichzeitig bietet sich dadurch auch die Chance, nah am Kunden zu bleiben, frühzeitig sowohl im Bank-, als auch im Kundeninteresse gemeinsame Problemlösungen zu finden und somit die Geschäftsverbindung dauerhaft zu erhalten. Ein schneller Exit unter Einsatz von Kreditderivaten wie zum Beispiel True- oder Loan-Sale-Transaktionen wird auch weiterhin aufgrund unseres auf langfristige Partnerschaft ausgerichteten Geschäftsmodells abgelehnt. ■■■■