

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

75. Jahrgang · 1. November 2022

21-2022

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

REGULATORIK UND BANKENAUF SICHT

Die Hände ans Lenkrad –
Vorteile eines aktiven Kreditportfoliomanagements

Andreas Wagner / Philipp Thurmann

Andreas Wagner / Philipp Thurmann

Die Hände ans Lenkrad – Vorteile eines aktiven Kreditportfoliomanagements

Die Beseitigung von Mängeln hinsichtlich der aktiven Steuerung des Kreditrisikos ist eine Aufsichtspriorität der kommenden Jahre.¹⁾ Hierdurch erhalten Steuerungsmechanismen für die Identifizierung und Überwachung von Risiken sowie die Optimierung der Portfolios hinsichtlich einer ausgewogenen Rendite-Risiko-Relation im Rahmen der aktiven Kreditportfoliosteuerung eine herausgehobene Position innerhalb der Gesamtbanksteuerung. Das Thema der aktiven Kreditportfoliosteuerung ist nicht grundlegend neu. Portfoliomodelle als Basis stehen den allermeisten Instituten zur Verfügung. Häufig mangelt es aber an einer konsequenten Umsetzung in den Prozessen, einer

der Ukraine-Krieg – im Gefolge Wirtschaftssanktionen und dramatisch steigende Energiepreise. Das alles führt zu einem schwierigen konjunkturellen Ausblick mit ungewissen Folgen für die Kreditportfolios. Mancher sieht schon den perfekten Sturm aufziehen.

Katalysator für die Beschleunigung eines Megatrends

Bei einem Blick auf die Entwicklung der Ausfallquoten könnte man meinen, dass die meisten Institute ihre Kreditportfolios noch ganz gut im Griff haben. Kurzfristig unterstützen dabei die massiven Eingriffe

die Herausforderungen im Bestandsgeschäft hinaus – was regelmäßig Krisenbewältigung im Einzelfall bedeuten wird – stellt sich die Frage, wie das Neugeschäft auf der Portfolioebene in eine Richtung entwickelt werden kann, die solide Ergebnisbeiträge bei kalkulierbaren Risiken unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte verspricht.

Im Rahmen ihrer Aufgaben hat naheliegenderweise die Bankenaufsicht diese Entwicklung im Blick. Die Europäische Zentralbank kehrte 2021 zu einem vollständigen Supervisory Review und Evaluation Process (SREP)-Zyklus zurück, nachdem sie 2020 als Reaktion auf die außergewöhnlichen Umstände bei Ausbruch der Corona-Pandemie einen verschlankten Ansatz für ihre SREP-Bewertung gewählt hatte. Die neueren Erhebungen zeigen Mängel in Form einer unzureichenden Kreditrisikosteuerung und einer fehlenden Integration einer aktiven Portfoliosteuerung im Rahmen einer modernen Gesamtbanksteuerung auf.²⁾

Vor diesem Hintergrund hat die EZB in Zusammenarbeit mit den nationalen Aufsichten unter anderem das Kreditrisiko sowie die Klima- und Umweltrisiken als Aufsichtsprioritäten für die Jahre 2022 bis 2024 festgelegt.³⁾

Ertragserzielung durch aktive Kreditportfoliosteuerung

Das Fazit aus dem Thematic Review⁴⁾ ist eindeutig: Institute, die bereits eine wertorientierte Steuerung implementiert haben, sind in ihrer Risiko-Rendite-Relation

„Mancher sieht schon
den perfekten Sturm aufziehen.“

strategischen Nutzung der Erkenntnisse und auf dieser Basis angepassten Vertriebsaktivitäten. Insbesondere aber der gesellschaftliche Wandel mit Blick auf Nachhaltigkeitsthemen macht eine Weiterentwicklung bestehender Ansätze und eine konsequentere Nutzung notwendig. Wer durch die neuen Rahmenbedingungen nicht ins Schlingern geraten möchte, für den heißt es mehr denn je: Die Hände ans Lenkrad!

Nach vielen Jahren mit geringen Ausfällen sehen sich Banken und Sparkassen mit ihren Kreditportfolios aktuell einer ganzen Reihe von Herausforderungen gegenüber: Die Nachwirkungen der Pandemie, die eingetretene Zinswende in Verbindung mit einer hohen Inflation,

des Staates in Form öffentlicher Hilfen, die den Kreditnehmern große Risiken temporär abnehmen. Ein Zinsniveau, das wieder Zinsergebnisbeiträge zulässt, tut ein Übriges, um die aktuellen Finanzkennzahlen gut aussehen zu lassen.

Das sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass von den oben genannten Herausforderungen mittelfristig zu erwarten ist, dass sie wie ein Katalysator für die Beschleunigung eines Megatrends sorgen werden: Der gesellschaftliche Trend zu nachhaltigem Wirtschaften und die begleitende Gesetzgebung verändern bisherige Rahmenbedingungen grundlegend und machen ein aktives Eingreifen in die Ausrichtung der zukünftigen Geschäftstätigkeit erforderlich. Über

deutlich besser aufgestellt und können durch abgeleitete positive Steuerungsbeiträge eine laufende Optimierung des Kreditportfolios durchführen.

Nun ist die Betrachtung von Risiko und Rendite auf Portfolioebene nichts grundsätzlich Neues. Erforderliche Portfoliomodelle sind zumeist vorhanden, was selbst für die vielen kleineren Institute unter den Sparkassen und Genossenschaften gilt, da die Instrumente von deren zentralen Dienstleistern bereitgestellt werden. In vielen Fällen werden diese jedoch nur für eine Ex-post-Betrachtung der Portfolioentwicklung genutzt. Eine aktive Steuerung hin zu einem möglichst vorteilhaften Risiko-Ertrag-Verhältnis erfolgt hingegen häufig nicht. Das mag in der Vergangenheit in dem einen oder anderen Haus auch an Akzeptanzproblemen hinsichtlich der Steuerungsimpulse im Vertrieb gelegen haben. So oder so bleiben die erheblichen Potenziale aus der zukunftsgerichteten Messung sowie einer korrespondierenden risikoadjustierten Bewertung des Kreditgeschäfts weitgehend ungenutzt.

Methodische Grenzen für bestehende Konzepte

Mit der erforderlichen Berücksichtigung zukünftiger Steuerungsgrößen wie dem Thema Nachhaltigkeit dürften die meisten bestehenden Konzepte jedoch auch methodisch an ihre Grenzen stoßen. Das liegt insbesondere an fehlenden historischen Daten. Zum einen wurden schlicht keine Daten zur Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien für die Bonität und das Ausfallverhalten von Kreditnehmern gesammelt, da ihnen in der Steuerung keine Bedeutung zukam. Und selbst wenn man das gemacht hätte, dann wären sie wenig aussagekräftig, da nachhaltiges Wirtschaften in der Vergangenheit nicht ausreichend über den Preis honoriert wurde. Womöglich haben die Finanzkennzahlen (und in der Folge auch das Ausfallverhalten) eines nicht nachhaltig wirtschaftenden Unternehmens aufgrund fehlender Sanktionsmechanismen im Vergleich sogar besser ausgesehen. Die Daten würden dann genau das Ge-

genteil dessen wiedergeben, was zukünftig zu erwarten ist.

Man wird daher kaum umhinkommen, sich auf Basis von Thesen und Annahmen einer Umsetzung der Nachhaltigkeitsaspekte zu nähern. Das entspricht in der Vorgehensweise dem, was man zuletzt schon bei der Entwicklung von ESG-Scores beobachten konnte. Statistisch sind die Größen aus den oben genannten Gründen nicht validierbar. Gleichwohl liegt es nahe, die ermittelten Scores mit den Portfoliosteuerungsansätzen zusammenzubringen und sie für eine Preisfindung zumindest als Bonus oder Malus Niederschlag finden zu lassen, um sie so für eine Lenkungswirkung zu nutzen. Im Zeitablauf gilt es dann, die zuvor formulierten Thesen und Annahmen auf Basis von Echt Daten zu verproben und zunehmend abzulösen.

Wichtige Schritte zum Erfolg sind im weiteren Verlauf neben der Ableitung der passenden steuerungsrelevanten Portfolioschnitte und der Indikatoren sowie Steuerungskennzahlen insbesondere die Handlungsoptionen für die aktive Kreditportfoliosteuerung. Bei der Implementierung ergeben sich unter anderem nutzbare Synergien bei der Überwachung der Risikostrategie, der Sicherstellung der Übereinstimmung mit der Geschäftsstrategie sowie aus den bestehenden Analysen und Auswertungen des Risikomanagements. Analysen zum Portfolio und zur Risikosituation werden nicht zuletzt mit der Umsetzung der EBA-Leitlinie zur Kreditvergabe und Überwachung (EBA LOM) mit der 7. MaRisk Novelle in nationales Recht gefordert.

Portfolioschnitte und -steuerung

Die aktive Steuerung des Kreditrisikos durch eine Kreditportfoliosteuerung erfordert die vorherige Festlegung einer korrekten Segmentierung, welche sich an den Besonderheiten des Instituts (unter anderem Kundengruppen, Produkte und Zielmärkte) orientiert. Vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Entwicklung sowie der aufsichtlichen Schwerpunkte sollten Institute Kriterien verwenden, wel-



Andreas Wagner

Partner, PricewaterhouseCoopers, Düsseldorf



Philipp Thurmman

Senior Manager, PricewaterhouseCoopers, Hamburg

Eine Verbesserung der aktiven Steuerung der Kreditrisiken ist laut den Autoren eine Auf-sichtspriorität der kommenden Jahre. Nach vielen Jahren mit geringen Ausfällen steigen nun laut Wagner und Thurmman die Herausforderungen für die Institute. Zu beachten sei dabei aber auch, dass die aktuellen Krisen wie ein Katalysator für den Megatrend Nachhaltigkeit wirken, weswegen die Nachhaltigkeitsrisiken bei der aktiven Steuerung verstärkt berücksichtigt werden sollten, zumal auch die EZB Klima- und Umweltrisiken zu ihren Aufsichtsprioritäten bis 2024 zähle. Damit dürften nach Einschätzung der Autoren die meisten bestehenden Konzepte an ihre Grenzen stoßen, was nicht zuletzt an fehlenden Daten liege. Nach der Darlegung von Beispielen geben Wagner und Thurmman am Ende Handlungs-ratschläge in Bezug auf Implementierung und Steuerung. Wichtig sei dabei unter anderem die Definition der Governance, die für die Wahrnehmung dieser Verantwortung zuständig ist. Zudem sollte die Kreditportfoliosteuerung in einem monatlichen Rhythmus durchgeführt werden, um frühzeitig Auffälligkeiten zu entdecken. (Red.)

che neben allen Risikopositionen der Kreditvergabe auch die Ermittlung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiken ermöglichen.

Die BaFin hatte bereits in ihrem Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken eine Orientierungshilfe gegeben. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird durch die BaFin im Sinne von ESG (Environmental, Social and Governance – Umwelt, So-

ziales und Unternehmensführung) definiert. Nicht zuletzt mit der Veröffentlichung des Konsultationsentwurfs der 7. MaRisk-Novelle sind Klima- und Umweltrisiken durch die Übernahme der EBA-Leitlinie zur Kreditvergabe und Überwachung (EBA LOM) als neue Risikokategorien in den Geschäfts- und Risikostrategien sowie in den Governance- und Risikomanagement-Rahmenwerken zu integrieren und aktiv zu steuern.

NACE-Klassifizierung als erster Ansatzpunkt

Ein erster Ansatzpunkt für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Portfoliosteuerung besteht in der Verwendung der NACE-Klassifizierung⁹⁾. Diese Segmentierung ermöglicht die Unterscheidung von Wirtschaftszweigen mit der Möglichkeit, verschiedene Teil- oder Subportfolios innerhalb eines Wirtschaftszweigs zu bilden und trennscharf in Abhängigkeit der Besonderheiten des jeweiligen Wirtschaftszweigs zu analysieren und zu steuern. Der Grad der Segmentierung ist davon abhängig, wie stark die Portfolios der Bank innerhalb desselben Wirtschaftszweigs fragmentiert sind. Der Detaillierungsgrad findet seine Grenze in der Steuerbarkeit der einzelnen Teil- oder Subportfolios.

Ein auf NACE basierender Klassifizierungsansatz erfordert eine Relevanz des jeweiligen Wirtschaftszweiges in Bezug auf die Umweltverträglichkeit der wirtschaftlichen Tätigkeit. Ein interner Messstab zur Einstufung eines Kreditportfolios

als „signifikant“ oder „nicht signifikant“ muss institutsindividuell definiert und regelmäßig aktualisiert werden. Hierbei sollten neben dem Risikogehalt des jeweiligen Portfolios auch mögliche Wechselwirkungen zu anderen Teilportfolios durch wirtschaftliche Verknüpfungen im Rahmen der Produktionsketten Berücksichtigung finden. Folglich werden auch Wirtschaftszweige mit geringer Auswirkung wegen der wirtschaftlichen Abhängigkeit zu anderen Teilportfolios als signifikant für das Gesamtkreditvolumen des Einzelinstituts identifiziert. In diesem Fall muss der NACE-Code-Ansatz modifiziert und weiterentwickelt werden (zum Beispiel durch Ergänzung mit der ESG-Taxonomieverordnung).

foliosteuerung erforderlich, Indikatoren zu definieren, welche die Risiken korrekt abbilden und somit analysierbar machen. Eine Allgemeingültigkeit gibt es dabei nicht. Vielmehr sind die Indikatoren institutsindividuell gemäß dem verwendeten Portfoliomodell und der Strategie festzulegen. Als eine Art Standard haben sich Messgrößen durchgesetzt, welche sowohl die Entwicklung der möglichen Verschlechterung des Kreditrisikos als auch der Rentabilität erfassen. Durch die Gegenüberstellung von Rentabilität und Risiko kann detailliert analysiert werden, welche Teilkreditportfolios des Instituts die größeren Ertragspotenziale haben und welche weniger geschäftsintensiv betrieben werden sollten.

„Der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ wird durch die BaFin im Sinne von ESG definiert.“

In der Praxis hat sich neben der Segmentierung nach Wirtschaftszweigen auch die Unterscheidung zwischen Neugeschäft und Bestandsgeschäft durchgesetzt, da dies eine individuellere Analyse der Entwicklung der Kreditportfolios, vor allem aber eine Überprüfung der Wirksamkeit der getroffenen Steuerungsmaßnahmen ermöglicht.

Ableitung von steuerungsrelevanten Indikatoren

Als integraler Bestandteil des Risikomanagements ist es auch für die Kreditport-

Als relevante Kennzahlen haben sich in der Kreditwirtschaft erwiesen und finden sich bei der Mehrzahl der Institute:

– Kreditrisikospezifische Informationen, die sich aus dem Risikoprofil der Segmente/Geschäfte auf aggregierter Ebene direkt ableiten, wie die Ausfallwahrscheinlichkeit (PD), die Verlustquote bei Ausfall (LGD) sowie die Verlusthöhe (EaD) der Kreditgeschäfte.

– Die risikoadjustierte Erfolgssteuerung über Kennzahlensysteme mit Spitzenkennzahlen wie dem Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC) oder dem Econo-

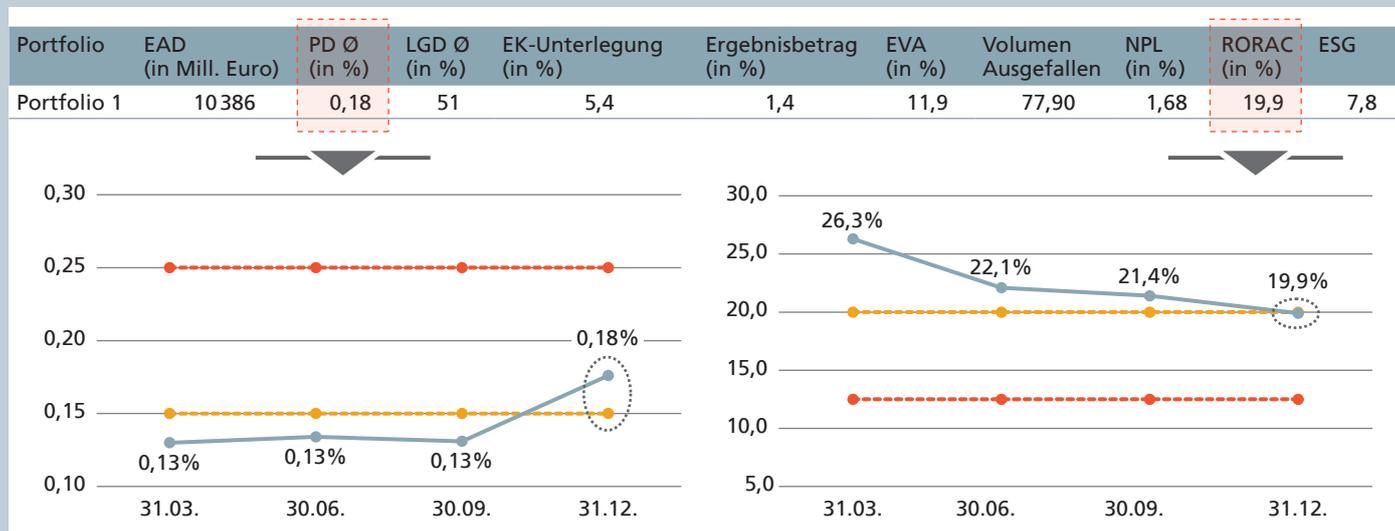
Abbildung 1: Kreditportfolio-Cockpit; Illustratives Beispiel zur Auswahl und Kombination von Steuerungsindikatoren

Portfolio	Risiko			Effizienz			Ausfall	Profit	ESG	
	EAD (in Mill. Euro)	PD Ø (in %)	LGD Ø (in %)	EK-Unterlegung (in %)	Ergebnisbetrag (in %)	EVA (in %)	Volumen Ausgefallen	NPL (in %)	RORAC (in %)	ESG
Portfolio 1	10386	0,18	51	5,4	1,4	11,9	77,90	1,68	19,9	7,8
Portfolio 2	493	0,24	64	6,1	2,9	16,6	4,68	0,84	24,6	6,0
Portfolio 3	174	0,18	42	5,0	4,2	60,1	0,26	1,54	68,1	7,2
Portfolio 4	1362	0,26	84	2,7	0,8	14,5	4,77	1,06	22,5	5,4
Portfolio 5	1079	0,13	50	8,0	7,0	63,1	8,09	1,46	71,1	6,5
	13494	0,18	55	27,2	1,9	17,5	95,70	1,57	27,0	6,6

Quelle: PwC



Abbildung 2: PwC Kreditportfolio-Cockpit; Illustratives Beispiel zur Steuerung der Indikatoren mit Zielschwellen



Quelle: PwC

mic Value Added (EVA). Diese Kennzahlen umfassen sowohl die Ergebnisbeiträge des Geschäfts als auch das zur Deckung des unerwarteten Verlusts unterlegte ökonomische Kapital.

Die Portfolios werden in der Praxis durch den kombinierten Einsatz verschiedener kalibrierbarer Kennzahlen überwacht und gesteuert. Durchgesetzt haben sich – neben den Spitzenkennzahlen wie dem RORAC – Kennzahlen mit dem Fokus auf das Risiko (EAD, PD, LGD und Eigenkapitalunterlegung), Kennzahlen zur Messung der Effizienz und des Ausfalls, auch ESG-Kennzahlen, wie die Note eines durchschnittlichen ESG-Scorings oder ESG-Ratings. Die Kombination der Kennzahlen in Ergänzung zur Spitzenkennzahl ist notwendig, um eine ganzheitliche Steuerung der Portfolios zu ermöglichen und insbesondere Unschärfen beziehungsweise Schwächen anderer Kennzahlen auszugleichen.

Festlegung der Steuerungskennzahl

Nach der institutsindividuellen Festlegung der relevanten Steuerungskennzahlen, erfordert eine Kreditportfoliosteuerung die Kalibrierung dieser Indikatoren mithilfe von Schwellenwerten. Die Kalibrierung der Schwellenwerte erfolgt dabei institutsindividuell nach dem internen

Risikoappetit und bezieht sich auf die Kennzahlen RORAC, PD und LGD. Die Kennzahl Eigenkapitalunterlegung dient zur Identifizierung von (Risiko-)Konzentrationen. Die verwendeten Indikatoren können hierbei je (Teil-)Portfolio beziehungsweise je definierter Segmentierungen mit bestimmten Zielschwellen sowie

„Portfolios werden in der Praxis durch den kombinierten Einsatz von Kennzahlen überwacht und gesteuert.“

mit Toleranzschwellen (Gelb- und Rotschwelle) gesteuert werden. Zur Ableitung der Toleranzschwellen kann sich das Institut entweder auf qualitative Kriterien stützen, die auf historischen Daten und beobachtetem Verhalten beruhen, oder für jedes der verschiedenen Portfolios Stresstests durchführen, um die verschiedenen Toleranzschwellen für einzelne Portfolios zu ermitteln.

Das Beispiel in Abbildung 2 verdeutlicht die Steuerung der Kennzahlen und Indikatoren je Portfolio mithilfe von Ziel(schwellen)werten. Für das Beispielportfolio 1 wurde für die steuerungsrelevante Kennzahl PD die Gelbschwelle bei 0,15 Prozent und die Rotschwelle bei 0,25 Prozent mit dem Fokus der Erzielung einer Mindestportfoliorendite kali-

briert. Aus dem abgebildeten Kreditportfolio-Cockpit ist ein Anstieg der durchschnittlichen PD im Beispielportfolio von 0,18 Prozent im Zeitverlauf ersichtlich – die Gelbschwelle wird im 4. Quartal gerissen. Anhand der PD-Informationen lässt sich ein erhöhtes Portfoliorisiko und damit ein potenzieller An-

stieg der Eigenkapitalanforderungen erkennen. Der Anstieg des PD-Kreditrisikos wirkt sich negativ auf die Profitabilität des Portfolios und die Spitzenkennzahl RORAC aus.

Änderung der Kriterien für die Kreditvergabe

Eine mögliche Reaktion auf diese „Fehlentwicklung“ des Portfolios wäre eine Änderung der Kriterien für die Kreditvergabe als Steuerungsimpuls beziehungsweise als Handlungsoption. Die verstärkte Vergabe von Krediten an Kunden mit besserer Bonität und die Reduktion der Kreditvergabe in schlechteren Ratingklassen in diesem Portfolio würde dazu beitragen, sowohl das bestehende Risiko

Abbildung 3: PwC Kreditportfolio-Cockpit;
Illustratives Beispiel zur Analyse von Handlungsoptionen

Mögliche Handlungsoption	Analyse der Auswirkungen auf das bestehende Portfolio				
	Ø PD	Ø LGD	Risiko-Rendite	Neue Erträge	ESG
Verbesserung der Risiko-Rendite durch PD gerichtete Maßnahmen:					
Für Kunden mit einem Rating über einer bestimmten Ratingnote wird das maximale Volumen für neue Geschäfte begrenzt.	↓	=	↖	↘	↖
Für bestimmte Geschäftsstellen sind neue Geschäfte für dieses Portfolio auf Kunden mit einem bestimmten Rating beschränkt.	↘	=	↑	↘	↑
Für das betreffende Portfolio wird für Kunden mit einer hohen Ratingnote ein höherer Preis festgelegt.	↘	=	↖	↘	↖
Bei Kunden über einer Ratingnote wird ein Mindestbesicherungsgrad verlangt.	↓	↘	↑	↓	↖

↖ ↗
Relative positive Auswirkung

↘
Relative negative Auswirkung

=
keine Auswirkung

↓ ↑
Deutlich positive Auswirkung

↓
Deutlich negative Auswirkung

Quelle: PwC

zu verringern als auch die Rentabilität des Bestandsgeschäft wieder auf das gewünschte Niveau zu bringen.

Gut veranschaulicht wird in diesem Beispiel auch die – bereits eingangs erwähnte – besondere Bedeutung des Zusammenspiels verschiedener Kennzahlen zur Verbesserung der Analysequalität. Eine Einzelanalyse der Veränderungen der Spitzenkennzahl RORAC würde auch auf das gestiegene Risiko im Portfolio hinweisen. Der parallele Einbezug der durchschnittlichen PD gibt hier zielgenau die Richtung für weitere Analysen im Portfolio vor und ermöglicht die Ableitung von spezifischen und passgenauen Handlungsoptionen.

Definition der Handlungsoptionen

Die Kreditportfoliosteuerung ist ein wichtiges aktives Element der Gesamtbanksteuerung und durchzieht mit seinen Prozessen und Steuerungsimpulsen das gesamte Institut vom Vertrieb über die Kreditproduktion bis in die Steuerung und das Risikomanagement. Ziel der aktiven Kreditportfoliosteuerung ist die Ableitung konkreter und passgenauer

er Handlungsimpulse auf der Einzelgeschäftsebene, um die steuerungsrelevanten Indikatoren aktiv zu beeinflussen und ihre Kennzahlen mit dem festgelegten Zielschwellen in Übereinstimmung zu bringen beziehungsweise von den Toleranzschwellen entfernt zu halten und somit das Erreichen einer Zielrendite für das Einzelportfolio sicherzustellen. Das Eintreten potenzieller Risiken soll kennzahlenbasiert möglichst frühzeitig er-

„Die Kreditportfoliosteuerung ist ein wichtiges aktives Element der Gesamtbanksteuerung.“

kannt werden, um gravierende und stressauslösende Umstände und negative Entwicklungen zu vermeiden.

Elementar ist die Definition und Auswahl der Maßnahmen, welche für ein Portfolio die größte Wirkung erzielen. Die Ableitung der Handlungsmaßnahmen erfolgt durch eine individuelle Analyse auf Portfolioebene und vor allem der Auswirkungen auf die Risikoparameter, die das Portfolio charakterisieren (unter anderem Risikotreiber mit Einfluss auf die Ausfallwahrscheinlichkeit oder auf den

Wert der Sicherheiten oder benötigter Abdeckungsgrad für die Geschäfte). Ebenso wie bei der Bewertung von Maßnahmen in anderen Prozessen ist es auch hier erforderlich, einen Bewertungsmaßstab auszustellen und ein geeignetes Verfahren zu implementieren.

Dabei sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Kurzbeschreibung zur Auswahl als Handlungsoption für das entsprechende Kreditportfolio und zugrunde liegende Indikatoren,

- Auswirkungenanalyse bezogen auf einen fest definierten Zeitraum und gemessen an Risikosteuerungsindikatoren sowie unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte des Instituts,

- Umsetzbarkeitsanalyse unter Berücksichtigung von Hindernissen, die bei der Durchführung und Umsetzung der Maßnahme auftreten können,

- Zeitlicher Plan der Umsetzung sowie Zuständigkeiten und Verantwortungen für die Definition, Bewertung und Auslösung von Handlungsoptionen.

Sofern eine Maßnahme für das Bestandsgeschäft ergriffen werden soll, ist zwingend ihre Auswirkung auf das Neugeschäft zu

bewerten. Eine relevante Prämisse dabei ist, dass das Bestandsgeschäft aufgrund seines Volumens und seiner Repräsentativität in Bezug auf das Neugeschäft die Wirkung einer solcher Maßnahmen kurzfristig nicht widerspiegeln kann. Hierbei muss sichergestellt werden, dass dieses Verfahren nicht nur konzeptionell und theoretisch definiert, sondern in angemessenen Abständen überprüft, aktualisiert und bewertet wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich die Zusammensetzung der Kreditportfolios wesentlich geändert hat, die wirtschaftlichen Rahmenbedin-



gungen maßgeblich verändert haben oder neue relevante Managementindikatoren hinzugekommen sind.

Vier mögliche Handlungsmaßnahmen abgeleitet

Für die Handlungsoption aus dem Beispiel (siehe Abbildung 2) zur Verbesserung des RORAC durch eine verstärkte Vergabe von Krediten an Kunden mit besserer Bonität und die Reduktion der Kreditvergabe in schlechteren Ratingklassen ließen sich in diesem Beispiel vier mögliche Handlungsmaßnahmen ableiten:

1. Für Kunden mit einem Rating über einer bestimmten Ratingnote wird das maximale Volumen für neue Geschäfte begrenzt.
2. Für bestimmte Geschäftsstellen sind neue Geschäfte für dieses Portfolio auf Kunden mit einem bestimmten Rating beschränkt.
3. Für das betreffende Portfolio wird für Kunden mit einer hohen Ratingnote ein höherer Preis festgelegt.
4. Bei Kunden über einer Ratingnote wird ein Mindestbesicherungsgrad verlangt.

Die einzelnen Maßnahmen sind neben der angestrebten Verbesserung der durchschnittlichen PD und mittelbar des RORAC auch hinsichtlich der Auswirkungen

gen auf andere Faktoren, wie zum Beispiel das Neugeschäft und die institutsindividuellen Nachhaltigkeitsziele (ESG) zu bewerten. Für das Beispiel werden die vier Handlungsmaßnahmen mit ihren Wechselwirkungen wie in Abbildung 3 dargestellt bewertet.

Grundsätzlich wirkt sich die Verbesserung der Kreditportfolioperformance in dieser Handlungsoption mit den möglichen Handlungsmaßnahmen nachteilig auf die neuen Erträge, insbesondere auf das Volumen und die Umsatzentwicklung aus. Bei der Anwendung der Maßnahme sollte der potenzielle Umfang eines solchen Verlusts und die Möglichkeit, diesen durch ein anderes Kreditportfolio auszugleichen, berücksichtigt werden. In der Folge ist nun die Maßnahme zu wählen, welche die höchste Wirksamkeit bei der geringsten Störung des Geschäftsbetriebs aufweist.

Implementierung und Steuerung

Die Gestaltung eines geeigneten Rahmens für die Kreditportfoliosteuerung ist ebenso wichtig wie die Definition der Governance, die für die Wahrnehmung dieser Verantwortung zuständig ist. Dies erfordert ein Steuerungsmodell, welches einerseits die regelmäßige Überwachung der Portfolios anhand der festgelegten relevanten Parameter und andererseits die Entscheidungsfindung, welche sich aus der aktiven Steuerung der Kreditportfolios ergibt, gewährleistet. Daraus entsteht der naheliegende Gedanke, ent-

weder einen Steuerungsausschuss für diesen Zweck zu implementieren oder diese Funktion durch einen bestehenden Ausschuss übernehmen zu lassen.

Die Kreditportfoliosteuerung sollte in einem monatlichen Turnus durchgeführt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass insbesondere im Hinblick auf das Neugeschäft möglichst früh Auffälligkeiten erkannt werden.

Im Rahmen des Ausschusses werden die Ergebnisse der Portfolioanalysen bewertet (zum Beispiel werden die Auswirkungen analog dem Neugeschäft auch für das Bestandsgeschäft analysiert), mögliche Maßnahmen besprochen und zur Beschlussfassung an den Vorstand gegeben. Um auch kurzfristig auf sich ändernde (Markt-)Bedingungen reagieren zu können, empfiehlt es sich, Möglichkeiten zu schaffen, den Ausschuss ad hoc einberufen zu können.

Fußnoten

- 1) https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/html/ssm.supervisory_priorities2022~0f890c6b70.de.html
- 2) <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/srep/2022/html/ssm.srepaggregateresults2022.en.html>
- 3) https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/html/ssm.supervisory_priorities2022~0f890c6b70.de.html
- 4) EZB, Thematic review on climate-related and environmental risks, 18.02.2022; https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2022/html/ssm.sp220218_annex~1f075839e6.en.pdf
- 5) Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne – NACE)