

Corporate Finance-Strategien für Firmenkunden im Lichte von BASEL II

Verzahnung von aufsichtsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Steuerung

Autoren:

Wolfgang Seel,
Leiter Firmenkundenbank
der Volksbank Biberach eG;

Arnd Wiedemann,
Inhaber des Lehrstuhls für Finanz-
und Bankmanagement
an der Universität Siegen.¹

» Die häufig unterschätzte 2. Säule ist der eigentliche Paradigmenwechsel aus Basel II. «

I. Einleitung

▷ Vor dem Hintergrund der nationalen Umsetzung von Basel II und unter dem Eindruck langjähriger Wertvernichtung, insbesondere durch schlagend gewordene Adressrisiken im Firmenkundengeschäft, entsteht für Kreditinstitute die Notwendigkeit zur Neuausrichtung ihrer Risikostrategien. Bei aktuell rückläufigen Kreditmargen ist aufgrund eines wieder deutlich stärkeren und zunehmend globalisierten Wettbewerbs um gewerbliche Kreditkunden eine (strategische) Neupositionierung der Adressrisikosteuerung erforderlich, die die Wirksamkeit tradierter Konzepte der Kreditorganisation in Frage stellt.

II. Veränderungen im Aufsichtsrecht als Ausgangsbasis

Mit dem zweiten Baseler Eigenkapitalakkord soll unter Beibehaltung des aktuellen Eigenkapitalniveaus im Finanzsystem ein Anreiz für ein **risikoadäquates Management bankbetrieblicher Risiken** bei gleichzeitiger Verringerung von regulatorischen Arbitragemöglichkeiten geschaffen werden.² Auf Basis von bislang fünf quantitativen Auswirkungsstudien ist davon auszugehen, dass aus der Umsetzung der Säule I unabhängig vom gewählten Messansatz eine Verbesserung des Solvabilitätskoeffizienten für die meisten Gruppe 2-Banken³ resultieren wird.

Für die Gruppe 2-Banken aus Deutschland, die an der **QIS 5** teilgenommen haben, wurde bei den Banken, die den Standardansatz verwenden, im Durchschnitt eine Ersparnis von 5,4%, bei den Instituten, die den Basis-IRB-Ansatz einsetzen, eine Ersparnis von 8,3% und bei den Banken, die den fortgeschrittenen IRB-Ansatz verwenden, eine Ersparnis von 26,9% ermittelt.⁴

Vor diesem Hintergrund dürften die meisten Institute zunächst die Umsetzung der mit der neuen Solvabilitätsverordnung bis Ende 2006 in nationales Recht zu überführenden Anforderungen der ersten Säule von Basel II durch den mit relativ geringem Aufwand anwendbaren **Standard-Ansatz anstreben** und erst nachfolgend den **Übergang** zu einem **IRB-Ansatz prüfen**. Aus heutiger Sicht ist der eigentliche Paradigmenwechsel für das (Kredit-)Risikomanagement daher in der zweiten Säule zu sehen. Hierüber wird eine Abkehr von der klassischen quantitativen Aufsicht vollzogen. Zukünftig soll verstärkt eine integrierte Steuerung betriebswirtschaftlicher und (zunehmend qualitativ formulierter) aufsichtsrechtlicher Normen erfolgen.

1. Sicherstellung der Risikotragfähigkeit als zentrale Herausforderung

Auch von Instituten, die die MaK adäquat umgesetzt haben, darf der aus der 2. Säule resultierende Umsetzungsaufwand bezogen auf das Kreditrisikomanagement nicht unterschätzt werden, denn die wesentlichen Umsetzungserfordernisse ergeben sich aus dem Allgemeinen Teil der MaRisk. Im Gegensatz zu den auf einzelne Geschäftsaktivitäten fokussierenden MaH und MaK stellen die MaRisk Anforderungen an das Management aller für ein Institut wesentlichen Risiken und etwaige damit verbundene Risikokonzentrationen.⁵ Das Risikomanagement im Sinne der **MaRisk fordert** auf der Grundlage von Verfahren zur Ermittlung und **Sicherstellung der Risikotragfähigkeit** die Festlegung von Strategien sowie die Einrichtung angemessener interner Kontrollverfahren.⁶ Zur Gewährleistung der Risikotragfähigkeit haben Banken ein Gesamtrisikoprofil zu erstellen. Auf dessen Basis ist zu gewährleisten, dass alle wesentlichen Risiken des Kreditinstituts laufend durch das Risikodeckungspotenzial abgedeckt sind.⁷ Außerdem

¹ Herr Prof. Wiedemann ist daneben Gesellschafter der ccfb – Prof. Dr. Wiedemann Consulting GmbH & Co. KG, Siegen. Kontaktadressen: wolfgang.seel@volksbank-biberach.de; arnd.wiedemann@ccfb.de.

² Vgl. Fritz, Luxemburger, Mische, Validierung und Güte von Ratingverfahren, in: Syter, A., (Hrsg.), Risikomanagement, Frankfurt a.M. 2004, S. 99.

³ Zu den Gruppe 1-Banken zählen international aktive Banken mit einem Kernkapital von mindestens 3 Mrd. Euro. Die übrigen Banken werden der Gruppe 2 zugeordnet. Hierzu zählen auch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken.

⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank, Ergebnisse deutscher Banken im Rahmen der fünften Auswirkungsstudie (QIS 5) zu Basel II, Frankfurt a.M., 2006, S. 1 und Warmuth, J., Nahlik, N.; Eigenkapitalersparnis durch Nutzung der IRB-Ansätze, in: BankPraktiker 2006, S. 243 f.

⁵ Vgl. BaFin Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 2.2 Tz. 1.

⁶ Vgl. BaFin Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Anlage 4.

⁷ Vgl. BaFin Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 4.1 Tz. 1. Zur Ermittlung des Gesamtrisikoprofils vertiefend Kurfels, M., BP 2006, S. 174 ff.

Abbildung 1 : Verzahnung aufsichtsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Risikosteuerung



» Die MaRisk gewähren zwar Methodenfreiheit - ein Ausklammern unerwarteter Verluste aus dem Kreditgeschäft dürfte ein Risikotragfähigkeitskonzept jedoch in Frage stellen. «

müssen für die im Rahmen der Risikotragfähigkeit berücksichtigten Risiken regelmäßig angemessene Szenariobetrachtungen durchgeführt werden⁸.

2. Zunehmende Homogenität aufsichtsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Risikosteuerung

Neben den Regelungen zur Risikotragfähigkeit und Risikostrategie nennt der Allgemeine Teil weitere Anforderungen, deren Umsetzung zu einem Anpassungsbedarf im Kreditgeschäft führen kann⁹. Da diese aber nicht das Kreditrisikomanagement im eigentlichen Sinn betreffen, wird auf diese Regelungen hier nicht weiter eingegangen. Stattdessen soll im Folgenden die unter Basel II begonnene **Verzahnung von aufsichtsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Steuerung** näher beleuchtet werden (vgl. Abb. 1). Basierend auf den in der nationalen Umsetzung von Basel II mit den MaRisk geschaffenen Grundsätzen wurde für die Gruppe der Genossenschaftsbanken mit VR-Control die instrumentelle Basis einer modernen Risikosteuerung geschaffen. Die Sparkassen-Finanzgruppe und die privaten Banken haben vergleichbare Instrumente entwickelt .

Auch wenn die MaRisk eine Nichteinbeziehung unwesentlicher Risiken in das Risikotragfähigkeitskonzept zulassen¹⁰, dürfte ein Ausklammern der unerwarteten Verluste aus dem Kreditgeschäft das Konzept als solches grundsätzlich in Frage stellen. Typischerweise beträgt der unerwartete Verlust ein Mehrfaches des erwarteten Verlustes¹¹ und dürfte damit für die meisten Banken die eigentliche Risikoquelle darstellen. Dies gilt umso mehr, wenn die gewählte Bepreisungsstrategie es erlaubt, den **erwarteten Verlust** zu antizipieren und er **als ordentlicher Kostenbestandteil** der Einzelgeschäftskalkulation am Markt in Form von Standardrisikokosten durchgesetzt wird. Der erwartete Verlust stellt demnach für eine Bank kein Risiko, sondern einen zu verdienenden Kostenfaktor dar (vgl. Abb. 2).

Die MaRisk gewähren bezüglich der anwendbaren Verfahren **Methodenfreiheit**. Da derzeit zumindest in Genossenschaftsbanken noch nicht für jedes definierte Kundensegment ein Ratingsystem zur Verfügung steht, muss jedes Institut vor dem Hintergrund des Grundsatzes der doppelten Proportionalität ein seinem Geschäftsmodell angemessenes Verfahren entwickeln, das langfristig im Sinne des § 25a KWG die Deckung der Adressrisiken

⁸ Vgl. BaFin Rundschriften 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 4.3.2 Tz. 3.

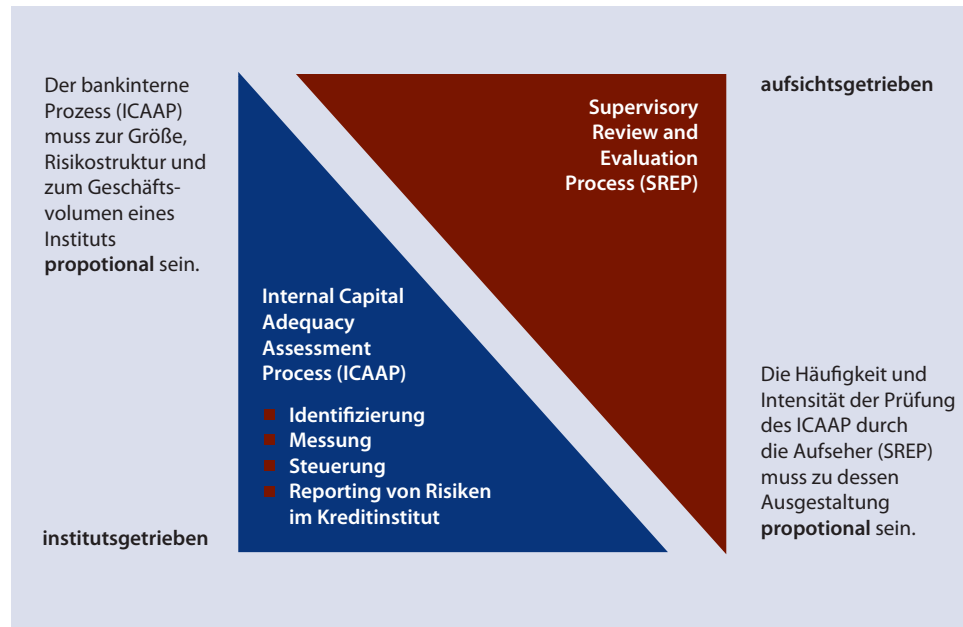
⁹ Z.B. die erweiterten Regelungen zur technisch-organisatorischen Ausstattung, AT 7.2 sowie zur Notfallplanung, AT 7.3.

¹⁰ Vgl. BaFin Rundschriften 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 4.1 Tz. 3.

¹¹ VR-Control nennt als Richtwert für ein Firmenkundenportfolio von Genossenschaftsbanken einen Multiplikator von 2,5.

» Der sog. Grundsatz der doppelten Proportionalität sollte der Methodenwahl zugrunde liegen. «

Abbildung 2 : Grundsatz der doppelten Proportionalität



durch das zur Verfügung stehende Risikokapital sicher stellt.

Losgelöst und unabhängig von der künftig zunehmend wichtiger werdenden Risikoquantifizierung über ein **konsistentes Value at Risk-Modell** (für alle Risikoarten) und eine hierauf abgestimmte strategische Kapitalallokation im Sinne eines Risiko-Chancen-Kalküls kommen in Bezug auf das Adressrisiko heute noch vielfach Risikotragfähigkeitskonzepte zum Einsatz. Da sich das Adressrisikomanagement hierbei regelmäßig an dem in der Gewinnbedarfsplanung verwandten vergangenheitsorientierten Risikoaufwand (ergänzt um Stressszenarien) orientiert, erfährt das durch die jeweilige Portfoliostruktur determinierte und zukunftsorientiert zu ermittelnde unerwartete Risiko eine zu geringe Berücksichtigung.

Ob aus den MaRisk eine hierauf aufbauende **RORAC-basierte Steuerung des Kreditportfolios** bereits zwingend folgt, muss über den Grundsatz der doppelten Proportionalität im Einzelfall beurteilt werden. Gelingt, es den quantifizierten unerwarteten Verlust in Gestalt eines Credit-VaR mit einem Strukturlimitsystem und Einzelengagementlimiten zu unterlegen, sollte auch eine Verknüpfung mit der periodenorientierten Steuerungswelt der Banken möglich sein.

III. Die Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie im Firmenkundengeschäft

Die im Rahmen der MaK-Umsetzung entwickelte Kreditrisikostrategie ist nach den MaRisk ein Teil der Gesamtrisikostrategie, die wiederum mit den Zielen und Planungen der Geschäftsstrategie konsistent sein muss¹². Die Risikostrategie muss die Ziele der Risikosteuerung der wesentlichen Geschäftsaktivitäten umfassen und der Begrenzung von Risikokonzentrationen angemessen Rechnung tragen¹³. Die **Verantwortung der Geschäftsleitung** ist dabei **nicht delegierbar**. Auffallend ist, dass im Rahmen der nationalen Gesetzgebung durch die Betonung des Kreditrisikos dessen besondere Bedeutung im Rahmen der Risikostrategie herausgestellt wurde¹⁴. Künftig genügt nicht nur die Kenntnissgabe der Kreditrisikostrategie gegenüber der nationalen Aufsicht, sondern es muss ausdrücklich ihr Beitrag zur Erreichung der strategischen Gesamtbankziele dokumentiert werden¹⁵.

Aus der geschäftspolitischen Perspektive sind es insbesondere die Erleichterungen im Rahmen des so genannten **Mittelstandspaketes von Basel II**¹⁶, die gerade das Firmenkundengeschäft wieder in den Mittelpunkt des strategischen Interesses der Banken rücken, nachdem es bislang häufig als Wertvernichter

¹² Vgl. BaFin Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 4.2 Tz. 1.

¹³ Vgl. BaFin Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 4.2 Tz. 2.

¹⁴ Vgl. BaFin Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 4.2.

¹⁵ Vgl. PWC, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Financial Service – Newsletter der PWC, Ausgabe 6, 2006, S. 1.

¹⁶ Mittelstandspaket unter Basel II: Abgesenkter Anrechnungssatz für Kredite an kleine und mittlere Unternehmen bis 1 Mio. € Kreditbetrag und Zuordnung zum aufsichtsrechtlichen Retailportfolio, niedrigere Anrechnungssätze für Kredite an Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 50 Mio. €, keine Risikozuschläge für langfristige Kredite an bestimmte Unternehmen, je nach gewähltem Verfahren die erweiterte Berücksichtigung von Kreditsicherheiten.

klassifiziert wurde. Dabei zeigt sich im Firmenkundengeschäft eine Zerteilung der Risikostrategie, die im Folgenden aus der Sicht der Genossenschaftsbanken analysiert werden soll.

1. Corporate Finance für kleine und mittelständische Unternehmen

Unabhängig von der konkreten Unternehmensgröße sind die Kunden des Segments „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ allgemein durch die Inhaberführung geprägt. Im aufsichtsrechtlichen Retailportfolio befinden sich in den Kreditgenossenschaften regelmäßig alle klein- und mittelständischen Unternehmen **bis zu 50 Mio. € Jahresumsatz**.

Dieses Segment umfasst in der Regel mehr als drei Viertel des gesamten Kreditvolumens¹⁷ und bestimmt damit den Leistungsschwerpunkt der Kreditgenossenschaften im Firmenkundengeschäft. Gerade hier wird die Lösung des Spannungsfeldes einer effizienten Gestaltung der innerbetrieblichen Prozesse durch automatisierte Abläufe einerseits und der integrierten Steuerung der Adressrisiken auf Portfolioebene andererseits zur zentralen Aufgabe.

Da regelmäßig weniger als 1 % der Firmenkunden in diesem Segment ein externes Rating aufweisen, ist ein konsistentes internes Rating dieser Kunden (unabhängig von der aufsichtsrechtlichen Behandlung) für die betriebswirtschaftliche Steuerung besonders wichtig. Hierbei muss die Kreditrisikostrategie in Zukunft auch eine Antwort auf die **zunehmende Internationalisierung der Leistungsbeziehungen** der Kunden geben, denn aktuelle Studien zeigen, dass sich durch Zulieferbeziehungen für im Ausland sitzende Abnehmer oder getrieben von der Notwendigkeit einer Verbesserung der Produktivität durch günstigere Vorprodukte derzeit zahlreiche mittelständische Unternehmen mit Import- und Exportfragen beschäftigen und hier insbesondere die **neuen Märkte in Osteuropa** im Mittelpunkt des Interesses stehen.

Die vorherrschende Differenzierungsstrategie reichert das klassische Spektrum des Firmenkundengeschäftes mit Investment Banking-Know How an und reicht von Consulting-Leistungen über Electronic Banking-Produkte bis zu strukturierten Finanzierungen. Sie fordert von

den regional tätigen Kreditgenossenschaften, dass sie nationale aber auch internationale Kooperationen eingehen bzw. nutzen. Die **Funktionsfähigkeit der Verbundnetzwerke** wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für ein integriertes Corporate Finance-Angebot. Damit steigen auch die Anforderungen an die Kreditrisikostrategie. Sind mehrere Institutionen an der Entwicklung integrierter Problemlösungen für die Kunden beteiligt, erfordert dies eine Zusammenführung der hieraus für die Bank entstehenden Risiken.

2. Corporate Finance für Großunternehmen

Die Veränderungen in der Zielgruppe „Großunternehmen“ werden insbesondere durch die Wirksamkeit elektronischer Marktplätze und eine weiter zunehmende Globalisierung der Kundenbeziehung geprägt¹⁸. Das Firmenkundengeschäft für Großkunden stellt sich bei den Kreditgenossenschaften sehr differenziert dar. Die **Umsatzklasse von 50 bis 500 Mio. €** und die **Umsatzklasse über 500 Mio. €** bildet jeweils regelmäßig eine nur sehr geringe Stückzahl der Kreditnehmer ab, die jedoch insgesamt bis zu 35 % des unerwarteten Verlustes beinhalten können und damit als Sammelbecken der Risikotreiber gelten¹⁹. Ein Großteil dieser Kredite sind verbrieftete Unternehmensforderungen in Form von Corporate Bonds oder Asset Backed Securities, die in den Depots A der Genossenschaftsbanken geführt werden.

Da zahlreiche internationale Banken aufgrund der starken Volatilität der Kapitalmärkte ihre früheren Spezialisierungsstrategien auf wenige Einzelprodukte für diese Zielgruppe durch eine expansive Diversifizierungsstrategie im Sinne eines **integrierten Corporate Finance-Ansatzes** ersetzt haben, besteht auch für die Kreditgenossenschaften die Notwendigkeit, die internationalen Verbundnetzwerke zu nutzen, um den Kunden innovative Problemlösungen zu bieten.

Durch die Größenklassenstruktur, die Komplexität und den Innovationsgrad der Produkte mit den damit verbundenen Anforderungen der MaRisk zur Einführung neuer Produkte²⁰ wird die Kreditrisikostrategie für dieses Segment insbesondere durch ein wirksames **Management der unerwarteten Verluste** geprägt. Die integrierte Betrachtung des Adressrisikos im Sinne

» Corporate Finance integriert commercial und investment banking, nutzt die economies of scope und erfüllt die Kundenanforderungen. «

» Die Entwicklung integrierter Problemlösungen für Kunden steigert die Anforderungen an die Kreditrisikostrategie. «

¹⁷ Eigene Erhebung.

¹⁸ Vgl. Köppen, J.v., Bankstrategie und Bankpolitik, in: Bankakademie (Hrsg.), Kompendium Management in Banking & Finance, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 2004, S. 567.

¹⁹ Eigene Erhebung.

²⁰ Vgl. BaFin Rundschreiben 18/2005, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, AT 8.

» Das Management des unerwarteten Verlustes wird durch Mobilisierung der Adressrisiken und die Nutzung von internationalen Verbundnetzwerken zum Erfolgsfaktor. «

von VR-Control wird hierbei zunehmend wichtiger, da sich der wesentliche Teil der Risiken in mobilisierter Form im Depot A der Genossenschaftsbanken findet. Die Tendenz zur Mobilisierung spielt sowohl in Form von True-Sale-Transaktionen (mit bilanzentlastender Wirkung für die Institute durch die Verbriefung) als auch in Form von synthetischen Transaktionen (ohne bilanzentlastende Wirkung für die Institute durch den Einsatz von Derivaten) eine zunehmende Rolle für die Kreditrisikostategie.

Neben der wachsenden Zahl an Transaktionen über die auf Initiative der Kreditanstalt für Wiederaufbau in Deutschland gegründeten Plattform „True Sale International“²¹ spielt insbesondere die Risikosteuerung durch die synthetischen Instrumente VR-Circle der DZ-Bank bzw. WGZ-LOOP der WGZ-Bank (erste Transaktion für 2006 geplant) für die Kreditgenossenschaften eine wichtige Rolle²². Im Ergebnis muss die Kreditrisikostategie eine Antwort für das Management von Kreditrisiken liefern, das bei verkürzten Produktlebenszyklen immer stärker durch die **Konvergenz der klassischen Finanzsektoren** geprägt ist.

IV. Umsetzung einer risikoorientierten Bepreisung als Instrument zur Vermeidung adverser Selektion

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Kreditrisikostategie ist die Umsetzung der **risiko-**

orientierten Bepreisung, welche grundsätzlich auf der Ebene einzelner Teilportfolien (z.B. Großkunden, KMU etc.) oder auf Basis der Bonitätseinstufung eines einzelnen Kunden erfolgen kann. Sinnvoll erscheint eine Kalkulation der Risikokosten nur auf der Ebene des einzelnen Kunden, um die bei undifferenziertem Kundenzins mögliche Quersubventionierung von schlechten durch gute Kunden zu verhindern. Allerdings stellt die konsequente Umsetzung einer risikodifferenzierten Bepreisung unter dem Eindruck eines zunehmenden (internationalen) Wettbewerbs um (strukturierte) Finanzierungen eine besondere Herausforderung dar.

An dieser Stelle wird eine wichtige Nahtstelle zwischen Einzelgeschäftskalkulation und Kreditportfoliosteuerung deutlich, da auf längere Sicht in der **adversen Selektion** die Gefahr einer systematischen Verschlechterung der Bonität des gesamten Kreditportfolios besteht. Diese wird allerdings regelmäßig erst langfristig ersichtlich.

Die **schleichende Migration** birgt die Gefahr in sich, dass Reaktionen auf die Bonitätsverschiebung erst erfolgen, wenn in Kombination mit Klumpungsproblemen bereits Risikoschocks auftreten. Vor diesem Hintergrund erscheint die Formulierung des strategischen Handlungsrahmens für das Firmenkundengeschäft ohne ein risikodifferenziertes Bepreisungsmodell nicht möglich. □

PRAXISTIPPS:

- 📅 Frühzeitige Überprüfung der auf Basis der MaK entwickelten Risikostrategie auf Konsistenz mit der Geschäftsstrategie.
- 📅 Konsequente Überarbeitung der Risikostrategie im Firmenkundengeschäft anhand des Risiko-/Rendite-Profiles der Kundensegmente.
- 📅 Konsequente Nutzung der (entstehenden) Märkte für mobilisierte Adressrisiken zur synthetischen Steuerung des Risikos.
- 📅 Regelmäßiges Monitoring der (kreditkulturellen) Verankerung der normierten Risikostrategie in der täglichen Bankpraxis, um eine konsistente Umsetzung sicher zu stellen.

²¹ Vgl. o.V., Mehr Forderungen verbrieft, Dank großer Transaktionen holt der deutsche Markt auf, in: Handelsblatt v. 15.01.2006, S. 23.

²² Vgl. DZ-Bank AG, Erfolgreicher Start der VR-Circle, in: Consulting Flash, Ausgabe Nr. 3, 2005, S. 4.