

Kreditrisikomanagement bei einer Großsparkasse

„Es ist wahrscheinlich, dass etwas Unwahrscheinliches passiert“, philosophierte einst Aristoteles. Damals musste man schon zu den großen Denkern der Antike zählen, um zu dieser Erkenntnis zu gelangen. Heute hat sie längst Einzug gehalten in den Alltag: Versicherungen beispielsweise leben davon, dass sie die finanziellen Folgen von Risiken übernehmen, deren Eintritt freilich keiner erleben will.

Das Geschäft mit den Risiken

Auch Kreditinstitute verdienen unter anderem durch Übernahme von Bonitäts- oder Adressrisiken Geld. Moderne Risikomanagementsysteme sollen helfen, das Unerwartete berechenbar zu machen. Doch angesichts der Rahmenbedingungen, der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und aufsichtsrechtlicher Vorgaben wird das Geschäft mit dem Risiko immer schwieriger. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an ein professionelles Risikomanagement:

– Auch in diesem Jahr wird es – wie schon 2002 – deutlich über 40 000 Unternehmensinsolvenzen geben.

– Die Risikovorsorge der Kreditwirtschaft hat ein Ausmaß erreicht, das auf Dauer nicht zu schultern ist. Gleichzeitig bleiben die Erträge im Wertpapiergeschäft und Investmentbanking aus, so dass händierend nach intelligenten Möglichkeiten des Kostenmanagements gesucht wird.

– Auf Sparkassen und Landesbanken kommen Mitte 2005 zusätzliche Herausforderungen wegen des Wegfalls von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast zu.

– Gleichzeitig gibt es immer mehr aufsichtsrechtliche Vorgaben, genannt seien die Stichworte Basel II und Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK).

– Kunden wiederum spüren den Wandel insbesondere an stärker am Risiko orientierten Kreditzinsen und an diversen Umstrukturierungen in den Betreuungseinheiten.

Der Beginn des Kreditrisikomanagements

Beginnen hat die Diskussion über Kreditrisikomanagement vor fast 20 Jahren im Zuge des Zusammenbruchs renommierter Bankhäuser wie Herrstatt oder Schröder, Münchmeyer, Hengst & Co mit der Frage: Reichen die Instrumente einer Bank aus, um die zunehmenden Risiken zu kontrol-

lieren und zu beherrschen? Und wie können die Instrumente verbessert werden, um eine zufrieden stellende Risikosteuerung zu gewährleisten? Anlass für die Diskussionen waren die zunehmenden Zinsschwankungen, die es in den vorherigen Konjunkturphasen in dieser Stärke nicht gegeben hatte und die bei den Banken die üblichen Inkongruenzen in ernsthafte Probleme verwandelten.

Für die Bankenaufsicht war dies der Anfang, Vorgaben des Grundsatzes I bei der Erfassung von Marktpreisrisiken zu verfeinern, für die Banken der Beginn des Aktiv-Passiv-Managements und der Dispositionsausschüsse. Lange Zeit beherrschten die Marktpreisrisiken das Geschehen. Schließlich sorgten einige spektakuläre Kreditausfälle dafür, dass das Augenmerk wieder auf das herkömmliche Adressenausfallrisiko gerichtet wurde. Parallel dazu wurde die Bankenaufsicht ständig weiterentwickelt. Die duale Risikoorientierung wurde auf europäischer Ebene über entsprechende Richtlinien vorangetrieben. So wie bei den Marktpreisrisiken wurden auch bei den Adressrisiken mit Kreditderivaten und Asset-Backed-Securities neue Märkte geschaffen und Produkte entwickelt, um Risiken verteilen zu können und handelbar zu machen.

Dabei hat die Bankenaufsicht ein erhebliches Interesse daran, den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten. Durch die Konsultationspapiere des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel II) und der Europäischen Kommission wird dem Rechnung getragen. Hierbei steht die Bewertung des Adressenausfallrisikos an vorderster Stelle. Sie erstreckt sich darüber hinaus auf sämtliche Varianten möglicher Bankrisiken. Entsprechend müssen die Banken künftig kapitalisiert sein, um ihre identifizierbaren Risiken abdecken zu können. Da-

Günter Högner, Mitglied des Vorstandes, Nassauischen Sparkasse (Naspa), Wiesbaden

Die Übernahme von Risiken, so beteuert der Autor, ist und bleibt eine Kernfunktion des Bankgeschäftes. Und so will er auch nicht prinzipiell an der Notwendigkeit einer aufsichtlichen Kontrolle rütteln. Was er zumindest in einzelnen Punkten freilich anzweifelt, ist die hinreichende Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Erwägungen bei der Ausgestaltung, Reichweite und Regeldichte. Seine These: Es liegt im ureigenen Interesse der Banken, die vorhandenen Möglichkeiten neuer Risikomessinstrumente als Chance im Wettbewerb zu ergreifen. Angefangen von Kreditrichtlinien über Rating und Scoringverfahren bis hin zu Kreditvorkontrollen, einer Watchlist und mathematisch-statistischen Verfahren skizziert er am Beispiel seines Hauses die eingesetzten Instrumente zur Risikokontrolle. Selbst bei einer noch so klugen Verzahnung der Methoden sieht er deren Gesamtwirksamkeit allerdings nur dann gewährleistet, wenn die Mitarbeiter reibungslos eingebunden, aber nicht überfordert werden. (Red.)

zu kommen wachsende Anforderungen an Überwachung und Publizität, die zusammen die Stabilität des Finanzsystems garantieren sollen.

Richtige Balance gesucht

Ordnungspolitisch gesehen sind bankaufsichtliche Normen, die der Gesetzgeber vorgibt, unverzichtbar. Ausgestaltung, Reichweite und Regulierungsdichte der Bankenaufsicht müssen jedoch unter Kosten-Nutzen-Aspekten abgewogen werden. Die oberste Maxime der Bankenaufsicht ist es, Systemkrisen zu vermeiden und dadurch vertrauensbildend zu wirken. Dabei gilt es, die schwierige Balance zu finden zwischen erforderlichen Regeln und solchen, die über das notwendige Maß hinausgehen. Mit anderen Worten: Externe – und in der Folge damit auch interne – Überregulierungen sind zu vermeiden beziehungsweise abzubauen.

Es kommt also darauf an, die Regelungen praxisingerecht zu gestalten und mit Gestaltungsspielraum in den jeweiligen Häusern umsetzen zu können. Vertrieb und Steuerung müssen sich gegenseitig ergänzen und nicht behindern. Das durch Basel II und MaK quasi erzwungene professionelle Kreditrisikomanagement soll der Kreditwirtschaft zu einem Mindeststandard verhelfen.

Der Fokus liegt klar auf dem Firmenkundengeschäft, das sich gerade in den vergangenen Jahren häufig dem Vorwurf ausgesetzt sah, eher ein Wertvernichter als ein Wertschöpfer zu sein. Allein mit der Ankündigung von Basel II und der daraufhin einsetzenden – und fortdauernden – Diskussion wurde eine erfreuliche Risikosensibilisierung in Gang gesetzt.

Neue Risikomessinstrumente

Für die Banken handelt es sich beim Risikomanagement keinesfalls nur um komplexe Rechenvorgänge auf Grundlage der Vorschriften der Bankenaufsicht, sondern vielmehr um die Chance, im Rahmen der Bonitätsbewertung und -steuerung die Verantwortung für eine Kernfunktion des Bankgeschäftes zu behalten: die Risikoübernahme. Je hochwertiger etwa die Qualität der Bonitätsbewertung ausgebaut wird, desto günstiger wird sich dies mittelfristig auf die Eigenkapitalunterlegung im Rahmen der Kreditrisikosteuerung auswirken.

Begünstigt durch den technologischen Fortschritt und den Einsatz moderner IT-Systeme wird seit einigen Jahren an einer integrierten Steuerung von Kreditrisiken gearbeitet, um die tatsächlichen Risiken unter den Bedingungen zunehmend vernetzter Finanzmärkte besser steuern zu können. Risikomindernde Diversifikationseffekte sollen dadurch ebenso aufgedeckt werden können wie risikoe erhöhende Kumulationseffekte, beispielsweise durch bewusste oder unbewusste Konzentration der Kreditvergabe auf einzelne Risikofaktoren wie Branchen, Regionen, Größenklassen oder Wechselkursabhängigkeiten.

Kreditportfoliomodelle leisten somit

- eine systematische und portfoliobezogene Steuerung der Kreditrisiken nach Branchen, Laufzeiten und Größenklassen,

- die Bemessung von erwarteten und unerwarteten Verlusten eines Portfolios und

- ermöglichen damit eine Optimierung der Eigenkapitalallokation.

Integrierte Steuerung der Risiken

Leitidee des Kreditportfoliomanagements ist die integrierte Steuerung der Risiken durch einen zentralen Kreditbereich analog dem Aktiv-Passiv-Management für die Zinsrisikosteuerung. Das Kreditmanagement wird damit stärker rendite- und risikoorientiert, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Das Geschäftsmodell des Kreditportfoliomanagements basiert allerdings auf idealisierten Annahmen. Anders als für Aktien, Schuldverschreibungen und Derivate sind Marktpreise für Kreditrisiken selten oder gar nicht verfügbar. Sie werden aus vorgelagerten Bewertungsmodellen abgeleitet, die noch mit hohen Unsicherheiten behaftet sind.

Voraussetzung für die Portfoliosteuerung ist daher:

- 1) die Beurteilung der Kreditnehmerbonität auf standardisierter Basis (also zum Beispiel durch ein Rating),

- 2) die Messung mit einer einheitlichen Steuerungsgröße (dem so genannten Value-at-Risk [VAR]). Der VAR ist bei einem bestimmten Wahrscheinlichkeitsniveau der theoretisch maximal mögliche (unerwartete) Verlust in einer Periode.

Die Steuerung besteht also letztlich aus dem gezielten Eingehen und Abgeben von Kreditrisiken. Ersteres kann insbesondere durch Kreditvergabe oder Erwerb eines Kreditderivates geschehen, Letzteres durch Abschluss einer Kreditversicherung, einer (nachträglichen) Sicherstellung oder den Verkauf eines Kreditderivates. Die Entscheidung über das Eingehen von Kreditrisiken wird anhand der errechneten Risikokosten bestimmt.

Am Beispiel der Nassauischen Sparkasse (Naspa), Wiesbaden, soll aufgezeigt werden, mit welchen Instrumenten eine Großsparkasse arbeitet, um Risiken rechtzeitig zu erkennen.

Kreditrichtlinien, Obergrenzen und Rating

Kredit-/Immobilien-Richtlinien: Die vom Vorstand verabschiedeten kreditpolitischen Leitlinien bilden die Grundlage der Risikosteuerung. Dabei handelt es sich – in Anlehnung an die Mindestanforderungen an das Handelsgeschäft (MaH) und künftig auch an die MaK – um die Rahmenbedingungen, unter denen das Kreditgeschäft betrieben wird. Sie muten vielfach als selbstverständlich an, sind aber für ein Leitbild unverzichtbar. So sind hier zum Beispiel die Regionalität, die Kundenbindung durch partnerschaftliche Geschäftsbeziehung, die Bonitätsanforderungen und die Risikostreuung festgehalten.

Hausinterne Obergrenzen: Darüber hinaus hat die Naspa schon seit Jahren hausinterne Kreditobergrenzen definiert. Abhängigkeiten von der wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Kunden und die damit verbundene Risikokonzentration wären nicht zu vertreten. Überspitzt formuliert: An der rückläufigen Zinsmarge ist bis heute noch kein Kreditinstitut zu Grunde gegangen – wohl aber an Klumpenrisiken.

Maßstab für die Festlegung von Obergrenzen sollte die Ausfallwahrscheinlichkeit sein, dokumentiert durch das Rating und die Risikotragfähigkeit des jeweiligen Instituts. Dieses Instrument ist bei weitem nicht neu, aber wirkungsvoll und vor allem sehr schnell und einfach umzusetzen.

Rating/Scoring: Ein weiterer integraler Bestandteil der Risikosteuerung ist das Rating und dessen Einbindung in die Kreditabläufe (Kompetenzen, Kreditbetreuung

und Kreditüberwachung, Eskalationsverfahren). Im Privatkundengeschäft gilt dies analog für Scoringverfahren. Rating wird bei der Naspa seit rund zehn Jahren eingesetzt. Bei einem Ratingstand von zirka 95 Prozent im Firmenkundengeschäft besteht ein dezidiertes Portfolioüberblick, so dass frühzeitig auf kritische Entwicklungen reagiert werden kann. Seit Anfang dieses Jahres wendet die Naspa das neue Rating der Sparkassenorganisation an.

Von der Vorkontrolle bis zu neuen Messinstrumenten

Kreditvorkontrolle: Bei Kreditengagements in Vorstandskompetenz wird eine zusätzliche Qualitätssicherung über eine so genannte Kreditvorkontrolle angewendet. Durch besonders erfahrene und kompetente Mitarbeiter werden diese Anträge geprüft, plausibilisiert und mit einem unabhängigen Votum versehen. Um die Unabhängigkeit des Votums sicherzustellen, ist diese Vorkontrolle im marktunabhängigen Bereich angesiedelt.

Watchlist: Engagements, die sich kontinuierlich oder sprunghaft bonitäts- beziehungsweise risikomäßig verschlechtern (erkennbar zum Beispiel über Ratingveränderungen) werden unterjährig, das heißt außerhalb der regulären periodischen Kreditüberwachung, in einer so genannten Watchlist aufgeführt. Für diese Engagements wird in einer vierteljährlichen Creditsitzung mit dem Geschäftsbereichsleiter, dem Firmenkundenstab und dem Kundenbetreuer die Strategie überprüft beziehungsweise neu festgelegt. So wird bereits frühzeitig versucht, eine Sanierung zu vermeiden; insbesondere aber werden die Risiken für die zentrale Steuerung transparent gemacht. Anhand von klaren Kriterien wird bei Nichteinhaltung der Maßnahmen die Übergabe an die Sanierungs- oder Entwicklungsabteilung festgelegt.

Risiken aus vermitteltem Geschäft: Im privaten Finanzierungsbereich sind Vermittler nicht mehr wegzudenken. Insbesondere bei der Privatisierung von Großimmobilien an die Mieter beziehungsweise Kapitalanleger kann es dabei zu einer Häufung von Finanzierungen im gleichen Objekt kommen. Entwickeln sich diese Objekte im Hinblick auf Lage oder Mieterstruktur zu (sozialen) Brennpunkten, können kumulierte Risiken auf die Bank zukommen. Darüber hinaus kann es bei einzelnen

Geschäftsstellen möglicherweise zu Abhängigkeiten von Vermittlern kommen. Zur Erfassung dieser Risiken hat die Naspa eine Datenbank aufgebaut, deren regelmäßige Auswertungen dem Vorstand zugeleitet werden.

Neue Risikomessinstrumente: Neben den klassischen Methoden zur Risikosteuerung werden sukzessive neue Instrumente integriert. So arbeitet die Naspa im Adressenrisikomanagement mit dem Simulationsprogramm „Credit Portfolio View“ (CPV). Damit können der erwartete und der unerwartete Verlust (VAR) simuliert werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Gesamtbanksteuerung und die strategische Geschäftsfeldsteuerung ein.

Derzeit arbeitet die Naspa im Kredithandel an einer Transaktion mit der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba). Ziel ist die Diversifizierung der Kreditportfolien durch den Abbau von Klumpenrisiken, um das ökonomische Eigenkapital besser ausnutzen zu können.

Der Mensch als entscheidende Größe

Durch die neuen Risikomanagementsysteme werden neue Anforderungen an die Qualifikation von Mitarbeitern und Vorständen gestellt. Hinzu kommt, dass sich VAR-Modelle für Kreditrisiken über mehrere Konjunkturzyklen erstrecken müssen, um hinreichend aussagefähig zu sein. Darüber hinaus liegen bisher wenige Erfahrungen aus dem jahrelangen Einsatz und der Verlässlichkeit der Aussagen vor. Ein Einsatz ist nur sukzessive möglich, eine ausschließliche Steuerung aufgrund der berechneten Ergebnisse daher noch sehr riskant.

Die integrierte Portfoliosteuerung wird die herkömmliche Analyse der Einzelrisiken daher in ihrer Bedeutung zwar zurückdrängen, nach heutigem Erkenntnisstand jedoch auch in Zukunft nicht ersetzen. Erfolg versprechend ist die Kombination der Methoden.

Wirksames Risikomanagement ist insbesondere von der Anwendbarkeit der Systeme durch die Mitarbeiter sowie der Akzeptanz der Ergebnisse abhängig. Auch in Zukunft sind Risikosensibilität, Analysefähigkeit und konsequentes Handeln der Entscheidungsträger erforderlich, so dass

der Mensch nach wie vor die entscheidende Größe bei der Anwendung aller Systeme bleibt.

Im Gegensatz zum hochgradig standardisierten Geschäft kommt es beim mittelständischen Firmenkundengeschäft auf Krediterfahrung und Fingerspitzengefühl an. Insofern ist vor einer zu starken Technikgläubigkeit zu warnen. Die eigentliche Herausforderung ist, Systeme als wichtiges zusätzliches Entscheidungskriterium zu nutzen und daraus die Chancen und Risiken abzuwägen.

Motivation, Identifikation und Ertrag

Drei Faktoren sind Ausschlag gebend für die erfolgreiche Umsetzung im Kreditrisikomanagement:

1. Die Motivation der Mitarbeiter: Risiko- steuerung und aktiver Verkauf sind untrennbar verbunden. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter zunächst an Umstrukturierung und Portfoliobereinigung denken, wenn sie Risikosteuerung hören und eher Probleme in der Umsetzung mit ihren Kunden haben.

2. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Instrumenten: Dafür ist erforderlich, dass die Mitarbeiter die eingesetzten Instrumente verstehen und sich mit den Ergebnissen identifizieren. Sonst besteht die Gefahr, dass Überreaktionen in der Risiko- steuerung das Gegenteil von dem erreichen, was eigentlich angestrebt wird.

3. Ertrag ist nur aus bestehenden Kunden- verbindungen zu erzielen: Das muss allen Verantwortlichen bewusst sein: Der Aufwand für eine Neuaquisition ist um ein Vielfaches höher als der Ausbau einer bestehenden Geschäftsverbindung.

Das Denken in neuen Risikokategorien lässt sich jedoch nicht per Dienstanweisung verordnen. Vielmehr sind die Mitarbeiter von Anfang an in die Gestaltung der Prozesse einzubeziehen. Nur so kann letztlich das Know-how der Mitarbeiter eingebracht und Akzeptanz für die Veränderung hergestellt werden.

Kommunikation als elementare Managementaufgabe wird meist stark unterschätzt. Nur wer die Aufgabe kennt, versteht und akzeptiert, setzt sich auch leidenschaftlich dafür ein. Die Motivation,

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.

Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de
Internet: www.kreditwesen.de

Chefredaktion: Klaus-Friedrich Otto,
Dr. Berthold Morschhäuser.

Redaktion: Swantje Benkelberg, Lars Haugwitz,
Alexander Hofmann, Frankfurt am Main.

Redaktionssekretariat: Helena Alt

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlags- und Anzeigenleitung:
Uwe Cappel, Werner Scholz

Anzeigenverkauf:
Ralf Werner, Tel. (0 69) 97 08 33-43

Anzeigendisposition:
Alexandra Knab, Tel. (0 69) 97 08 33-33,
samtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 45 vom 1.1.2003 gültig.

Zitierweise: KREDITWESEN

Erscheinungsweise: am 1. und 15. jedes Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 294,72, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 151,56, 1/4-jährlich € 77,88. Ausland: jährlich € 304,32. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Bestandteil des Abonnements ist eine 4-mal jährlich erscheinende Ergänzungsausgabe (Supplement) „Technik – IT für Finanzdienstleister“.

Verbundabonnement mit der Zeitschrift »bank und markt + internet«: € 454,08, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 237,24, 1/4-jährlich € 124,02. Ausland: jährlich € 463,68.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 00), Frankfurt am Main.

Druck: Kern & Birner GmbH + Co., Werrastraße 4,
60486 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



sich auf Veränderungen einzulassen und dem Kunden die ein oder andere unangenehme Entscheidung zu erläutern, bedarf dieser Grundlage.

Kundenbetreuer als Dreh- und Angelpunkt der Kundenbeziehung

Neben den fachlichen Inhalten sind die Sozialkompetenz und das Verhandlungsgeschick der Kundenbetreuer von entscheidender Bedeutung. Da der Betreuer künftig eher Coach als Berater sein wird, ist sein Qualifikationsprofil auch dahin zu entwickeln. Vertrauen entsteht zwischen den handelnden Personen und nicht über den Namen der Bank. Informierte, kompetente und überzeugte Mitarbeiter mit der notwendigen Ausstrahlung bieten gerade regionalen Instituten Profilierungsmöglichkeiten im Mittelstand.

Darüber hinaus müssen die Individualziele der Mitarbeiter in Einklang mit der Kreditstrategie und den Zielen der Gesamtbanksteuerung stehen. Erfahrungsgemäß haben die Mitarbeiter in aller Regel sehr viel genauere Vorstellungen vom Risikogehalt und den zu treffenden Maßnahmen als allgemein angenommen.

Kundennähe und Kundenbindung entstehen nur durch langjährige verlässliche Partnerschaft. Dafür ist der Kunde dann auch bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Im Rahmen der Zinsverhandlungen der Banken ist es die vordringlichste Aufgabe des Kundenbetreuers, unter Beachtung der Intensität der Kundenbindung, der Zinsempfindlichkeit des Kunden und der Wettbewerbssituation den sich bietenden Verhandlungsspielraum geschickt zu nutzen.

Renaissance des Hausbankprinzips

Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Nicht nur der Kunde hat für die erforderliche Transparenz zu sorgen, auch die Bank

muss glaubhaft machen, was mit den vielen Informationen geschieht. Es ist doch nur menschlich, dass ein natürliches Misstrauen über zu viel Transparenz auf beiden Seiten vorhanden ist.

Das Rating bietet die Chance, alle Prozesse in einem Betrieb zu durchleuchten und zu optimieren. Wer sich intensiv mit den Verhältnissen seiner Firma auseinandersetzt, macht sich fit für die Zukunft und ergreift seine Wachstumschancen. Insgesamt kommt es auf eine gute Informations- und Vertrauensbasis zwischen Kunde und Bank an.

Das Hausbankprinzip wird vor diesem Hintergrund eine Renaissance erleben. Denn mit einer aktiven und offenen Informationspolitik kann der Kunde starken Einfluss auf das Verhältnis zu seinem Fremdkapitalgeber nehmen. Und in der Krise hat er die besten Chancen, wenn er sich auf wenige langfristige Bankverbindungen konzentriert hat. Denn die Kenntnisse und die Verantwortung der Hausbanken führen in aller Regel zu einer konstruktiven Lösung.

Das Management von Kreditrisiken ist einer der wesentlichen Faktoren für die Zukunftssicherung der Geschäftstätigkeit eines Kreditinstituts. Die Geschäftspolitik hat ein Bekenntnis zur zukünftigen Ausrichtung zu geben, aus dem sich Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Kernkompetenz ableiten.

Kluge Verzahnung der Methoden

Die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine konsequente und akzeptierte Umsetzung: Der Mensch steht im Mittelpunkt des mittelständischen Kreditgeschäftes.

Durch die neuen Risikomessinstrumente werden die Portfoliosteuerung weiter verbessert und neue Ertragspotenziale durch eine effizientere Eigenkapitalallokation geschaffen – auf traditionelle Verfahren und das Fingerspitzengefühl der Kundenbetreuer kann allerdings nicht verzichtet werden. Das Management von Risiken ausschließlich über Systeme zu bewirken wird nicht funktionieren. Die Managementherausforderungen liegen daher in der Verzahnung der unterschiedlichen Methoden und ihrer ständigen Weiterentwicklung.

Redaktion und Verlag der

**Zeitschrift für das
gesamte Kreditwesen**

wünschen Ihnen

**frohe Weihnachten und einen
guten Start ins Jahr 2004.**