

# Der Aspekt der Risikorelevanz in der Kostenoptimierung des Kreditgeschäfts

Von Christof Splechtna

Die Änderung von Prozessen wird gemeinhin mit Investitionen in die IT-Infrastruktur oder weitreichenden Organisationsänderungen in Aufbau und Ablauf in Verbindung gebracht. Im Kreditgeschäft bzw. den damit verbundenen Geschäftsprozessen werden hier keine Ausnahmen gemacht. Vergleiche mit industrieller Fertigung, Organisationsänderungen zwischen Dezentralisierung und Bündelung von Aktivitäten zur Auslagerung oder gar die Beauftragung eines Dienstleisters zur Erreichung von Kostenvorteilen – die Palette der Optimierungsideen ist vielfältig. Demgegenüber bleibt jedoch zu beachten, dass Jahresproduktionen im meist nur dreistelligen Bereich (Stück Kreditverträge) wenig Raum für Skaleneffekte bieten und die lange gewachsene Individualität in der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Backoffice Standardisierung und Auslagerung erschweren. Änderungen in den Organisationen verursachen daher meist Kosten, die weit über einem akzeptablen Anteil der laufenden Prozesskosten liegen. Dadurch wird der „Return on Project“ auf mehrere Jahre erstreckt. In zahlreichen Projekten wird daher bereits mit der Beauftragung die Grundbedingung definiert, dass keine Investitionen in die IT-Landschaft als Optimierungsansätze toleriert werden. Organisatorische Änderungen sind einerseits durch aufsichtsrechtliche Regelungen (Markt, Marktfolge) beschränkt oder kaum sinnvoll umsetzbar, weil die Neuordnung der Tätigkeiten aufgrund von verbleibenden Teilkapazitäten keine tatsächlichen Ressourcenreduktionen im Ablauf bringt. Die bis hier dargestellten Optimierungsansätze bergen häufig große Potentiale, allerdings nur im Ausnahmefall für kleinere Banken, denen schlicht die Manövriermasse zur Rechtfertigung von Investitionen bzw. deren Umsetzung fehlt. Daher soll dieser Beitrag Möglichkeiten aufzeigen, die unabhängig von der Höhe der Kosten, der Anzahl der Geschäfte oder der beteiligten Mitarbeiter Kostenreduktion und Qualitätssteigerung herbeiführen können.

## ▶ Risikorelevanzgrenze – Definition und Ableitungen

Die Grundlage für die Optimierung von Kreditprozessen unter Beachtung der Risikorelevanz findet sich in den Mindeststandards für das Kreditgeschäft der österreichischen Finanzmarktaufsicht:

„Kreditinstitute haben daher die Möglichkeit, sich alternativer Methoden zu bedienen. Soweit in Ansehung des Risikogehalts vertretbar, ist weiters für Geschäftsarten mit nur geringem Risikogehalt auf der Grundlage klarer, von den Geschäftsleitern in Kraft gesetzter Regelung eine vereinfachte und der Risikosituation angemessene Umsetzung der Empfehlungen dieser FMA-Mindeststandards möglich.“

Abbildung 1: Auszug aus den Mindeststandards der FMA

Damit ist die erste zu lösende Fragestellung jene nach der Definition des risikorelevanten bzw. des nicht risikorelevanten Geschäfts. Weit verbreitet ist das Festlegen einer Obligogrenze, unter der im

Markt ohne Einbindung der Marktfolge Kreditentscheidungen getroffen werden können. Diese ist in einzelnen Häusern noch nach dem Kundensegment differenziert – Privatkunden werden anders behandelt als Gewerbe- oder Firmenkunden.

Diese – in der täglichen Anwendung sicher praktikable – Lösung führt dazu, dass aus der Perspektive des „unerwarteten Verlusts“ bei bonitätsschwachen Engagements die erleichterte Abwicklung ein höheres Risiko zulässig ist, als dies bei einem bonitätsstarken Engagement der Fall ist. Daher ist im ersten Schritt die Ratingabhängigkeit der Risikorelevanzgrenze zu evaluieren:

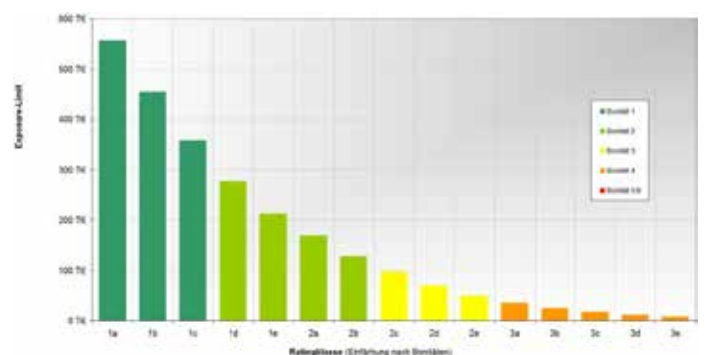


Abbildung 2: Risikorelevanzgrenze nach Ratingstufe bei Beachtung des unerwarteten Verlusts



Die Bonität eines Engagements wird unter anderem durch Rating (Ausfallswahrscheinlichkeit) und Besicherung beeinflusst. Daher wäre die Einbeziehung beider Größen in die Bestimmung der Risikorelevanzgrenze jedenfalls sinnvoll. Allerdings sollte auch hier die Komplexität nicht durch allzu viele Parameter und Abstufungen erhöht werden. Jede Regelung sollte dem durchschnittlichen Nutzer einfach und ohne lange Dokumentationen (Arbeitsanweisung, etc) vermittelt werden können.

Die Risikorelevanz soll in einer schlüssigen Argumentation für sämtliche Abläufe gleich definiert werden. Es ist kaum nachvollziehbar, warum im Neugeschäft eine andere Grenze gelten soll als im Bestand, oder warum die Genehmigung mit anderen Parametern erleichtert wird, als die Kontrolle des gleichen Engagements bei der Auszahlung. Es lohnt sich daher, die beschriebene Definition für ein Haus einmal – mit allen betroffenen Bereichen abgestimmt – vorzunehmen und dann darauf zu achten, dass die unterschiedlichen Abläufe und Kontrollmechanismen ineinander greifen.

Dieser Aspekt führt dazu, dass etwa bei Betrachtung der Risikorelevanz in der Bestandsüberwachung auch für das Neugeschäft die Ratingunterscheidung nahe gelegt wird. Warum soll im Neugeschäft eine marktabschließende Bearbeitung sinnvoll sein, wenn in der Bestandsüberwachung für das gleiche En-

gagement die Einbindung der Marktfolge angebracht scheint. Daher führt diese Gesamtbetrachtung meist zu schlüssigen Definitionen für alle Abläufe.

### ► Risikorelevanz im Produkt

Relativ unabhängig von den weiteren Handlungsfeldern ist die Beachtung der Risikorelevanz in der Produktgestaltung. Auch innerhalb aller rechtlichen Schranken hat die Bank Möglichkeiten, durch die Beschränkung der Anzahl oder Art von Sicherheiten, die Zulässigkeit von Vertragsänderungen oder die detaillierte Vertragsausgestaltung (Befristung, Modalitäten zur Verlängerung, etc) die Kosten der Geschäftsabwicklung zu beeinflussen.

Als Beispiel sei hier der Umfang zulässiger Sicherheiten im Konsumkreditgeschäft dargestellt: Die Steuerung der meisten Vertriebsseinheiten nach einer Risiko-Ertragsrelation, die selten Rücksicht auf die verursachten Stückkosten nimmt, hat dazu geführt, dass Konsumkredite ähnlich langfristigen Finanzierungen mit allen greifbaren Sicherheiten besichert werden. Dazu zählen die Abtretung von Lebensversicherungen oder Unfallversicherungen, die Verpfändung von Wertpapieren oder die Widmung bestehender grundbücherlicher Pfandrechte. Der Abschluss einer Kreditrestschuldversicherung und die (stille) ►

Gehaltsabtretung ergänzen die Palette der Möglichkeiten.

Grobkalkulation Konsumkredit	
Konsumkredit mit Drittsicherheit	€ 8730
Zinsertrag 5 Jahre	€ 513
Kosten Markt (Neu- und Bestand)	€ -386
Kosten Marktfolge (Neu- und Bestand)	€ -297
DB vor Risiko, EK, Overhead, etc	-170
2.370 Stück im Bestand	

Abbildung 3: Grobkalkulation eines Konsumkredits

Stellt man nun die Kosten der Kreditabwicklung – hier sind die Personalkosten für Beratung und Abwicklung im Markt sowie für die Abwicklung und Administration in der Marktfolge jeweils für die Initiierung und für die Bestandspflege über die Laufzeit zu beachten – den Erträgen über die Laufzeit gegenüber, wird meist sehr schnell offensichtlich, dass diese „Versicherung“ zu Verlusten führt. Vereinfacht dargestellt, übersteigen die „Versicherungsprämien“ den Deckungsbeitrag des einzelnen Geschäfts. Damit wird das Konsumkreditportfolio vor einem allfälligen Kreditverlust bereits zum Verlust.

Die Konsequenz dieser Erkenntnis ist die Beschränkung der zulässigen Sicherheiten auf solche, die in der Abwicklung entsprechend geringe Kosten verursachen. Um in der Folge nicht Abwicklungskosten gespart und (höhere) Kreditverluste verursacht zu haben, ist gleichzeitig auch die Kundenbonität zu definieren, die künftig einen Konsumkredit bekommen kann. In der Praxis konnten wir feststellen, dass nach einer solchen „Definition“ des Konsumkreditgeschäfts die Anzahl der Kreditverträge gleich blieb, die Anzahl der Sicherheitenverträge jedoch um bis zu 30% reduziert werden konnte. Die zulässigen Sicherheiten waren sowohl in der Generierung als auch in der Bestandspflege mit geringerem Aufwand zu verwalten, wodurch die Kostenreduktion noch höher ausfiel.

### ▶ Risikorelevanz im Prozess

Am geläufigsten ist der Umgang mit einer Risikorelevanzgrenze bei der Definition von Geschäftsprozessen, insbesondere hinsichtlich der Einbindung von Marktfolgeeinheiten in die Genehmigung eines Kreditantrags. Die Fokussierung der Marktfolge auf jene Engagements, die für eine Bank relevant sind, ist in den meisten Häusern bereits Standard.

Weniger verbreitet ist die durchgängige Beachtung der Risikorelevanzgrenze auch in der Bestandspflege und damit der Risikoüberwachung. Nachdem der Aufwand der Kreditabwicklung jedoch vor allem in der Bestandspflege liegt, können durch die Einbeziehung dieses Bereichs sehr positive Effekte erzielt werden.

Betrachten wir diese Anregung am Beispiel der laufenden Risikoeinstufung durch ein manuelles Rating: Weit verbreitet ist die Regelung, dass jedes Engagement einmal jährlich einem Exper-

tenrating zu unterziehen ist. Demgegenüber steht aber die laufende Praxis, im Konsumentengeschäft sogar die rechtliche Realität, dass solange keine Leistungsstörungen eintreten, keine Maßnahmen ergriffen bzw. durchgesetzt werden können.

Ersetzen wir also das jährliche – meist aufwändige – Expertenrating durch ein Verhaltensscoring (zur automatisierten Risikoeinstufung aller Engagements eines bestimmten (Teil)Portfolios) oder ein Frühwarnsystem (zur Identifizierung von Bonitätsverschlechterungen vor der Leistungsstörung) kann die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf jene Engagements gelenkt werden, die tatsächlich einen Kreditverlust verursachen können. Jene Engagements, die in diesen Systemen nicht auffallen, gelten als unbedenklich und werden mit der bisherigen Risikoeinstufung weitergeführt. Aufgrund des definierten geringeren Risikogehalts sollte dies die Steuerungsinstrumente der Bank auch nicht besonders berühren.

Das in der Folge dargestellte Beispiel zeigt, dass in dem betrachteten Portfolio die Anhebung der Grenze für manuelle Ratings auf einen Betrag von EUR 50.000,- dazu führte, dass zwar nur 14 Prozent des Portfolios nicht mehr manuell geratet wurden, demgegenüber aber 84 Prozent der zu ratenden Engagements nicht mehr manuell zu bearbeiten waren:

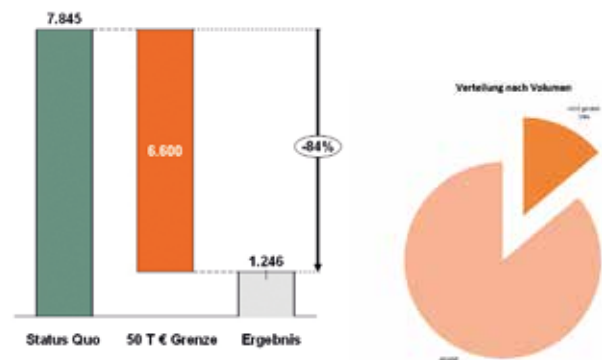


Abbildung 4: Erhöhung der Ratinggrenze

Solche oder so ähnliche Abläufe können für die Dokumentation von anderen Überwachungsaktivitäten, die Verlängerung von befristeten Krediten oder die Sicherheitenaktualisierung (mit engen Grenzen für die Solvabilität) definiert werden. Es wird nicht gelingen, ohne Einfluss auf das Risiko sämtliche Prozesse zu erleichtern. Die Risikoorientierung in einzelnen Abläufen wird aber dazu führen, dass die so reduzierten Aufwände für die Überwachung von risikorelevanten Engagements, für Neugeschäft oder zur Kostenreduktion verwendet werden können.

### ▶ Risikorelevanz in der Kontrolle

In diesem Handlungsfeld wollen wir den Umgang mit Kontrollen in der Kreditabwicklung betrachten. Häufig werden – nach schlankem Genehmigungsprozess von überflüssigen Sicherheiten befreiten Produkten – die Kontrollabläufe in der Systemanlage eines Geschäfts oder in der Nachkontrolle von bereits zugezählten Krediten nicht oder kaum risikoorientiert durchgeführt.

Zur Wertung von Kontrollen ist aus Prozesssicht zwischen folgenden Kontrolltypen zu unterscheiden:

- Prozessimmanente Kontrollen durch Logikprüfung im IT-System
- Prozessimmanente Kontrollen durch manuelle Überprüfung mit Prozessunterbrechung bei Fehlern
- Ex-Post-Kontrolle (manuell oder durch Auswertungen), die zu einer Nachbearbeitung führen

Neben dem Idealzustand der IT-basierten Logikprüfung bei der Eingabe (inklusive z.B. der Bestimmung des richtigen Entscheidungsträger für Kredit- und Preisentscheidungen) ist nach dem mit dem einzelnen Kontrollschritt zu unterbindenden Risiko zu entscheiden, ob die aufwändigere prozessimmanente Kontrolle oder eine ex-post-Kontrolle angebracht ist.

Dabei ist zu bedenken, welche Prozessunterbrechung nur zu einer Einholung der Zustimmung des richtigen Entscheidungsträgers dient. Dies ist in der Praxis etwa bei Konditionenentscheidungen meist der Fall, weil zum Zeitpunkt der Kontrolle (Ausfertigung des Vertrages oder Zuzählung der Valuta) die Vereinbarung mit dem Kunden bereits soweit zustande gekommen ist, dass eine Änderung ohne Reputationsverlust nicht möglich ist. Solche Kontrollen können mit weit geringerem Aufwand durch Auswertungen im Nachhinein erledigt werden, um allfällige Verstöße gegen die internen Anweisungen zu ahnden bzw. für die Zukunft zu unterbinden.

Anders wiederum verhält es sich bei Kontrollen, die bei Aufzeigen eines Fehlers zu materiellen Änderungen im Kreditrisiko führen. Diese müssen den Ablauf unterbrechen und eben genau diese Änderung (z.B. Sicherheitenänderung, Zustimmung eines Dritten, etc) herbeiführen.

In diesem Zusammenhang wollen wir vor allem darauf hinweisen, dass hier nicht der Aufwand für die einzelne Kontrolle (meist nur Sekunden oder wenige Minuten) das Sparpotential treibt. Vielmehr ist es der Aufwand im ausgelösten Korrekturprozess, dessen Reduktion weitaus höhere Potentiale bietet.

## ► Zusammenfassung

Die Betrachtung des Kreditgeschäfts aus der Brille der Risikorelevanz geht weit über das Bestimmen einer Entscheidungsgrenze, unterhalb der der Markt alleine Kreditentscheidungen treffen darf, hinaus.

Die Betrachtung in den Themenfeldern Produkt, Prozess und Kontrollen führt dazu, dass Aufwände für Sicherheitenbestellung, Risikoüberwachung und Kontrollen an jenen Stellen reduziert werden, wo diese nicht die für die bisher investierten Kosten erwartete Effektivität bringen. Ein Kredit, dessen Abwicklungskosten selbst



### ■ Zur Person

Dr. Christof Splechna berät mit der cp consultingpartner AG Banken im deutschsprachigen Raum in den Themen Marktfolge, Prozessoptimierung, Kreditrisikomanagement und Gesamtbanksteuerung. Er erstellt als Sachverständiger für Kredit-, Bank- und Börsenwesen für Gerichte und Parteien Fachexpertisen. Nach mehr als 10 Jahren in verschiedenen Fach- und Managementfunktionen im Kreditbereich von Regional- und Großbanken kann er auf umfangreiche Praxiserfahrung zurückgreifen, um Kreditprozesse zwischen aufsichtsrechtlichen Anforderungen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu gestalten.

[christof.splechna@consultingpartner.de](mailto:christof.splechna@consultingpartner.de)

infobox

bei ungestörter Rückzahlung zu einem negativen Deckungsbeitrag führen, führt im Portfolio wahrscheinlich zu höheren Verlusten als der Ausfall einzelner, dann weniger besicherter Engagements.

Alle hier beschriebenen Erleichterungen sind im Einzelfall auf das zu verwaltende Portfolio anzupassen und als anwendbare Regel zu definieren. In keinem Haus wird bei der Einzelentscheidung der Verzicht auf vom Kunden angebotene Sicherheiten geschehen, wenn dies nicht allgemein ausgeschlossen wird. Schließlich wird dies in diesem Einzelfall dann auch schwer argumentierbar sein, wenn genau dort später die Sicherheit benötigt worden wäre.

Die dargestellten Effekte führen zu freien Ressourcen, die zur Risikominimierung im risikorelevanten Portfolio verwendet werden können. Natürlich ist auch Raum für mehr Geschäft oder echte Kostenreduktion durch geringeren Mitarbeiterinsatz. |