

## ■ Die Zentrale Rolle der Kreditsicherheit

# Sicherheitenmanagement

Im Geschäftsmodell der meisten Banken spielen Kreditsicherheiten eine zentrale Rolle. Im Vertrieb ist die Darstellung vieler Kreditfälle ohne Sicherheiten zu marktfähigen Konditionen nicht denkbar. Darüber hinaus stehen viele Häuser unter dem Druck, Kreditsicherheiten so umfassend wie möglich eigenmittelreduzierend anzusetzen. Aus Sicht der Verwertungsabteilungen sind dann die „richtigen“ Sicherheiten der Schlüssel zu erfolgreichen Recoveries. Selten betrachtet werden dagegen Komplexität - und damit auch Kosten - die durch die Bewertung, Bestellung und Überwachung von Kreditsicherheiten entstehen. Mit den strengen aufsichtsrechtlichen Vorgaben (CRR, Hypothekar- und Immobilienkreditgesetz, Mindeststandards) bedeutet die eigenmittelreduzierende Verwendung einer zusätzlichen Sicherheitenart mitunter erheblichen technischen und prozessualen Aufwand. Unerlässlicher Bestandteil eines professionellen Sicherheitenmanagements ist daher eine objektive Bewertung der Bedeutung der einzelnen Sicherheitenarten im Geschäftsmodell des Hauses aus den verschiedenen Perspektiven (Markt, Risikomanagement, Verwertung).

von Thomas Forcher

### Qualitative und quantitative Bedeutung der einzelnen Sicherheiten

Erster Schritt kann eine umfassende Portfolioanalyse sein, bei der alle nach internem Regelwerk zulässigen und im Geschäft tatsächlich verwendeten Sicherheiten betrachtet werden. Gesamtbestand und Neugeschäft (z.B. Abschlüsse des letzten Geschäftsjahres) werden dabei gegenübergestellt. So wird sichergestellt, dass Altbestände (z.B. Finanzierungen mit Tilgungsträger) im Portfolio die aktuelle Bedeutung einer Sicherheit im Neugeschäft nicht ins falsche Licht rücken.

Diese quantitative Analyse sollte um qualitative Faktoren ergänzt werden. Beispielsweise kann durch strukturierte Interviews mit den Fach-

verantwortlichen aus Sanierung und Verwertung auch die Bedeutung von „weichen“ Sicherheiten ohne Wertansatz erhoben werden.

So ist eine Einschätzung über die Bedeutung von einzelnen Sicherheiten im Geschäftsmodell des Hauses möglich. Als Parameter bieten sich neben Stück, Sicherheitenvolumen und Eigenmitteleffekten (Säule I und Säule II) auch qualitative Kriterien an. Welchen Aufwand die einzelnen Sicherheiten in Bestellung, Bewertung und laufender Überwachung nach sich ziehen, kann im gleichen Schritt erhoben werden.

Dadurch wird, unter Berücksichtigung der Eigenmittelsituation und der Geschäftsstrategie, eine fundierte Entscheidung über das Zielbild hinsichtlich der zukünftig verwendeten Sicherheiten ermöglicht.

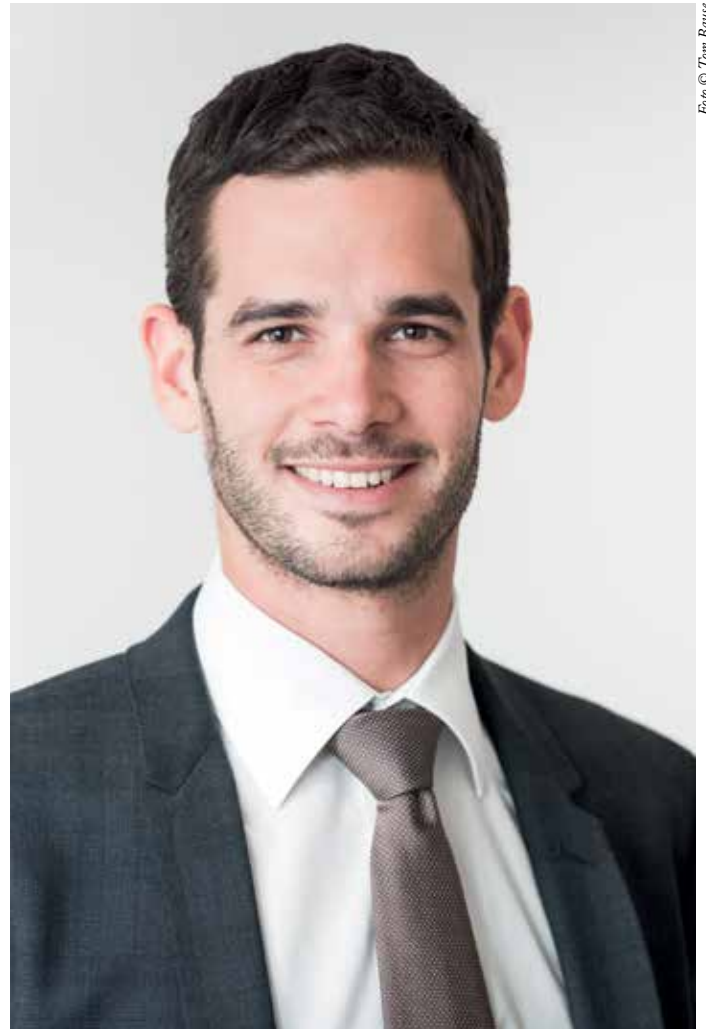


Foto © Tom Baner

**Thomas Forcher**  
*Berater, S2P Bankexpertise*

## Eingliederung in Aufbau- und Ablauforganisation

Je nach Sicherheitenart und Kreditkultur des Hauses bestehen in der Regel unterschiedlich genau dokumentierte Prozesse. In vielen Fällen kann ein Großteil der regulatorischen Anforderungen daher durch eine klare Dokumentation des gelebten Status Quo erfüllt werden.

Dafür werden zunächst die bestehenden Prozesse zur Sicherheitenbewertung, -bestellung, -überwachung und -verwertung im Überblick dargestellt und gegen die Anforderungen der Aufsicht geprüft. Im selben Schritt können auch die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Prozesse definiert und deren Effizienz analysiert werden.

Basis für diesen Schritt kann die erfolgte Analyse der Bedeutung der Sicherheitenarten bilden. So wird sichergestellt, dass keine aufwändigen Prozesse für kaum verwendete Sicherheiten geschaffen werden. Demgegenüber sind bei betriebswirtschaftlich relevanteren Sicherheitenarten aufsichtsrechtlich einwandfreie Prozesse unerlässlich und auch Gegenstand kritischer Prüfungen.

Aufbauorganisatorisch ist zu beachten, dass für bestimmte Teilprozesse eine Unabhängigkeitsanforderung normiert wurde. So muss die Bewertung von Immobilien beispielsweise außerhalb des

Finanzierungsprozesses stattfinden. Darüber hinaus bietet sich in vielen Fällen die Bündelung der Verantwortung für die Bewertungs-, Bestellungen-, und Überwachungsprozesse an einer Stelle an. Diese Stelle kann auch die Redaktionsverantwortung für die relevanten Regelwerke erhalten und sollte in diesem Zusammenhang für die laufende Weiterentwicklung des Sicherheitenmanagements verantwortlich zeichnen.

## Regulatorische Anforderungen

Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Bewertung, Überwachung und Verwertung von Sicherheiten ergeben sich vor allem aus der Kapitaladäquanzverordnung (CRR). Gerade in diesem Zusammenhang sind zahlreiche Detailfragen allerdings noch ungeklärt, da die Veröffentlichung eines verbindlichen technischen Standards der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) zu dem Themenkomplex bereits mehrmals verschoben wurde. Zumindest einige Punkte wurden im Wege des EBA Q&A Prozesses (rechtlich unverbindlich) klargestellt. Für den Ansatz der einzelnen Kreditsicherheiten bestehen in der CRR sowohl allgemeine Anforderungen über alle Sicherheitenarten hinweg, als auch spezielle Anforderungen je Sicherheitenart.

Neben diesen aufsichtsrechtlichen Vorgaben hat auch die Rechtsprechung der Zivilgerichte - vor allem zum Konsumentenschutz - immer wieder massiven Einfluss auf einzelne Sicherheitenarten, so

etwa für Garantien und Bürgschaften von Konsumenten. Zudem ist der Ansatz von einigen Sicherheiten, wie etwa Sicherungsübertragungen, schon auf Grund der Prinzipien des österreichischen Sachenrechts mitunter problembehaftet. Dies vor allem vor dem Hintergrund der CRR, die für jede angesetzte Sicherheitenart einen Nachweis der rechtlichen Durchsetzbarkeit mittels begründetem Rechtsgutachten verlangt.

## Vorgehensweise im Projekt – Konzeption

In einer projekthaften oder laufenden Betrachtung des Sicherheitenmanagements sollten die aufsichtsrechtlichen Anforderungen je Sicherheitenart zunächst im Detail aufgezeichnet werden. Im Wege einer Gap-Analyse werden die Erfüllbarkeit der Anforderungen mit den aktuellen Systemen und Prozessen des Hauses aufgezeigt.

Insbesondere für diese Projektphase ist eine bereichs- und hierarchieübergreifende Bündelung von Know-How unerlässlich, was mitunter zu Verzögerungen oder „Pattstellungen“ im Projekt führt. Hier können externe Projektmitarbeiter, neben Spezialwissen und Marktblick, auch einen echten Mehrwert als neutrale Projekttribe einbringen.

Zusammen mit der im ersten Schritt analysierten Bedeutung der Sicherheitenarten lässt sich daraus eine objektive und fundierte Entscheidung über zukünftig zu verwendende Sicherheiten treffen. Geschäftspolitisch ist meist eine Unterteilung in eigenmittelreduzierende Sicherheiten, steuerungsrelevante Sicherheiten und Sicherheiten ohne Wertansatz sinnvoll.

Auf Basis dieser Entscheidung und der identifizierten Gaps zum Aufsichtsrecht können nun konkrete Maßnahmen und Änderungen von Aufbau- und Ablauforganisation abgeleitet werden.

## Operative Umsetzung

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Gap-Analyse sollte eine umfassende Dokumentation des Sicherheitenmanagements erfolgen, um für die eingesetzten Sicherheiten CRR Konformität nachweisen zu können. Je nach bestehender Dokumentation und den getroffenen Entscheidungen stellen sich unterschiedliche Änderungsanforderungen an Organisation, Regelwerk und Prozesse.



Vor allem bei umfangreicheren Änderungen oder wenig bestehender Dokumentation ist die Formulierung eines Sicherheiten-Fachkonzepts, aus dem die operativen Regeln und Änderungen begründet werden können, sinnvoll.

Ergänzend dazu müssen die Neuerungen für den Nutzer (Vertrieb, operatives Risikomanagement) durch Schulungsunterlagen, Handbücher und technische Integration in die bestehenden Systeme nutzbar gemacht werden.

Quelle: S2P Bankexpertise GmbH



### ■ S2P Bankexpertise GmbH

Die S2P Bankexpertise GmbH ist ein privates, junges und gesellschaftergeführtes Unternehmen, spezialisiert auf umsetzungsfokussierte Begleitung und Beratung von Entscheidungsträgern und Training für Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor. Aufbauend auf langjähriger, praktischer Bankerfahrung schaffen S2P Partner in ihrer Rolle als fachlicher Begleiter, Coach und Sparring Partner Werte für S2P Klienten in den Bereichen Strategie, Sales Management, Risk Management und Human Resources.

infobox