

Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
Hrsg.: Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

Andreas Russ

**Kapitalmarktorientiertes
Kreditrisikomanagement in der
prozessbezogenen Kreditorganisation**



Verlag Wissenschaft & Praxis



Kapitalmarktorientiertes Kreditrisikomanagement
in der prozessbezogenen Kreditorganisation

**Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
an der Universität Hohenheim**

Herausgeber:

Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

Band 39

Andreas Russ

**Kapitalmarktorientiertes
Kreditrisikomanagement in der
prozessbezogenen Kreditorganisation**

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

D100

ISBN 3-89673-209-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2004
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Geleitwort des Herausgebers

Mit der Studienreihe möchte die Stiftung Kreditwirtschaft Arbeiten, die an der Universität Hohenheim zu bank- und finanzwirtschaftlichen Themen entstanden sind, einem interessierten Fachpublikum zugänglich machen. Die veröffentlichten Schriften sollen den Gedankenaustausch zwischen Universität und Praxis fördern.

Kreditausfälle sind seit jeher die größte Gefahr für Ertrag und Existenz der Banken. In jüngster Zeit haben sich die Kreditrisiken nach Volumen und Komplexität im gesamten Wirtschaftszweig der Kreditinstitute so vergrößert, dass in allen Sektoren der Branche, bei den Aufsichtsbehörden und nicht zuletzt in der Wissenschaft nach Verfahren gesucht wird, diese Risiken unter Kontrolle zu bringen und zu reduzieren. Der Erfolg dieser Bemühungen hat für die Zukunftsfähigkeit des einzelnen Kreditinstituts und der deutschen Bankwirtschaft mit ihrer relativen Kapital- und Ertragsschwäche entscheidende Bedeutung. Die Verfahren müssen nicht nur höchst verwickelten und dynamischen Risikosachverhalten gerecht werden, sondern auch praktikabel sein und darüber hinaus bankaufsichtlichen Anforderungen Rechnung tragen.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wird im Rahmen dieses Buches untersucht, welchen Lösungsbeitrag die Kapitalmarktorientierung sowie moderne Organisationskonzepte und Prozessstrukturen liefern können und welchen Einfluss Größe sowie Art, Umfang und Risikostruktur des Kreditgeschäfts einer Bank auf die Gestaltung von Organisation, Prozessen und Instrumenten des Kreditrisikomanagements haben. Es bietet Erkenntnisse über die Möglichkeiten des Einsatzes moderner theoretischer Konzepte für die dringend erforderliche Weiterentwicklung des Kreditrisikomanagements in Banken sowie eine Fülle von praxeologisch nützlichen Ergebnissen.

Ich wünsche diesem Band der Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft reges Interesse und fruchtbare Wirkung.

Stuttgart, im Juli 2003

Prof. Dr. Joh. Heinr. von Stein

Vorwort des Verfassers

Das Kreditrisikomanagement der Banken befindet sich derzeit in einer grundlegenden Phase des Umbruchs. Neben den bankaufsichtlichen Perspektiven aus Basel II und den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) führen insbesondere ökonomische Erfordernisse zu dem Bestreben, eine nachhaltige Weiterentwicklung des Kreditrisikomanagements voranzutreiben. Die vorliegende Arbeit will vor diesem Hintergrund zeigen, dass das Kreditrisikomanagement eine deutlich stärkere Ausrichtung an den Anforderungen der Kapitalmärkte und den daraus entwickelten Konzepten der Wertorientierung erfordert. Das Kreditgeschäft der Banken muss künftig nachhaltiger an seiner Wertgenerierung gemessen werden und sollte daher entsprechend der dafür erforderlichen Voraussetzungen hinsichtlich seiner Organisations- und Prozessstrukturen ausgerichtet werden.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Kreditwirtschaft der Universität Hohenheim. Das Manuskript zu dieser Arbeit wurde im April 2002 abgeschlossen. Die Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim hat die eingereichte Arbeit unter dem gleichen Titel als Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec.) angenommen.

Meinem akademischem Lehrer, Herrn Prof. Dr. Johann Heinrich von Stein, danke ich für die erfahrungsreiche Zeit am Lehrstuhl für Kreditwirtschaft, für die Betreuung und Förderung der Arbeit sowie für die Aufnahme in die Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft. Herrn Prof. Dr. Helmut Kuhnle danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens der Dissertation, Frau Prof. Dr. Christina Escher-Weingart für die Übernahme des Vorsitzes in der mündlichen Prüfung.

Insbesondere aber möchte ich meinen Eltern für Ihre stets uneingeschränkte und sehr wertvolle Unterstützung danken. Sie haben den Grundstein für meinen privaten, akademischen und beruflichen Lebensweg gelegt. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Stuttgart, im Juli 2003

Andreas Russ

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis VII

Abbildungsverzeichnis XIII

Abkürzungsverzeichnis XVII

Erster Teil: Einleitung

A. Problemstellung 1

B. Aufbau der Arbeit 5

Zweiter Teil: Konzeption eines kapitalmarktorientierten Kreditrisikomanagements..... 7

A. Kreditrisikomanagement 7

I. Begriff und Abgrenzung des Kreditrisikos 7

1. Risikobegriff 7

2. Abgrenzung der bankbetrieblichen Risiken 8

3. Definition des Kreditrisikos 9

II. Grundlagen des Kreditgeschäfts 11

1. Wesensbestimmung und Einordnung in das Bankgeschäft 11

2. Die Vertragsbeziehung im Kreditgeschäft 12

III. Asymmetrische Informationsverteilung im Kreditgeschäft 14

1. Problem der Informationsasymmetrie und Lösungsmöglichkeiten ... 14

2. Banken als Finanzintermediäre bei Informationsasymmetrie 16

IV. Management von Kreditrisiken im Risikomanagementsystem 19

1. Grundlagen des Risikomanagementsystems 19

2. Grundlagen des Risikomanagements im Kreditgeschäft 22

3. Grundlagen des Risikotragfähigkeitskonzepts 27

V. Fazit 30

B. Kapitalmarktorientierung	32
I. Kapitalmarktorientiertes Management auf Kreditrisikomärkten	32
1. Bankkreditmarkt und Kapitalmarkt als Kreditrisikomärkte.....	32
2. Handelbarkeit von Kreditrisiken.....	35
II. Kapitalmarktorientiertes Management durch Shareholder-Value- Ausrichtung	37
1. Das Shareholder-Value-Konzept für eine kapitalmarktorientierte Unternehmensführung	37
2. Die organisatorische Unterstützung des Shareholder-Value- Konzepts durch eine Profit-Center-Organisation.....	43
III. Die kapitalmarktorientierte Gestaltung der strategischen Geschäftsausrichtung.....	45
1. Die strategische Ausrichtung nach Wertschöpfungsketten.....	45
2. Das Outsourcing-Konzept zur Umsetzung der strategischen Ausrichtung	50
IV. Fazit.....	53
C. Modellierung.....	55
I. Der Grundaufbau der Prozessstrukturen im kapitalmarktorientierten Kreditrisikomanagement	55
1. Der Prozess der Kreditrisikomessung.....	55
2. Der Prozess der Kreditrisikobewertung	58
3. Der Prozess der Kreditrisikosteuerung	61
4. Der Prozess der Kreditrisikoüberwachung	63
5. Der Prozess der Problemkreditbearbeitung.....	66
II. Der Grundaufbau der Organisationsstrukturen im kapitalmarktorientierten Kreditrisikomanagement.....	67
1. Die einzelengagementbezogenen Organisationsstrukturen.....	67
2. Die portfoliobezogenen Organisationsstrukturen	71
III. Das Differenzierungspotenzial der Organisations- und Prozess- strukturen im kapitalmarktorientierten Kreditrisikomanagement.....	72

1. Modellvariante 1: Banken mit wesentlicher Größen- und Risikostruktur im Kreditgeschäft.....	74
2. Modellvariante 2: Banken mit unwesentlicher Größen- und Risikostruktur im Kreditgeschäft.....	75
IV. Fazit.....	77
Dritter Teil: Organisations- und Prozessstrukturen im kapitalmarktorientierten Kreditrisikomanagement.....	79
A. Kreditrisikomessung	79
I. Der Prozess der Risikomessung auf Einzelengagementebene.....	79
1. Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung.....	79
2. Die Risikoparameter zur Messung des erwarteten Verlustes.....	83
3. Das Ratingsystem im Bereich Bonitätsanalyse.....	86
4. Ratingverfahren zur Bonitätsbeurteilung.....	91
a) Die traditionelle Kreditwürdigkeitsprüfung	92
b) Scoringverfahren zur Bonitätsbeurteilung.....	94
(1) Die Diskriminanzanalyse.....	95
(2) Die Neuronale Netzanalyse	99
(3) Expertensysteme und Fuzzy Logic.....	101
c) Das Optionspreis-Modell zur Bonitätsbeurteilung.....	102
5. Verfahren zur Sicherheitenbewertung	105
a) Die Sicherheitenstruktur im Rahmen der Risikomessung.....	105
b) Die Ermittlung der Verlustquote bei Ausfall	107
6. Die Ermittlung des ausfallbedrohten Kreditbetrags.....	111
II. Der Prozess der Risikomessung auf Portfolioebene.....	113
1. Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung.....	113
2. Der Value-at-Risk zur Messung des unerwarteten Verlustes	114
3. Die Risikomessung auf der Basis von Kreditrisikomodellen	118

4.	Unternehmenswert-Modelle zur Messung von Kreditrisiken auf Portfolioebene.....	119
a)	Das CreditMetrics-Modell	119
b)	Das KMV-Modell	123
5.	Ausfallraten-Modelle zur Messung von Kreditrisiken auf Portfolioebene.....	126
a)	Das CreditRisk+-Modell	126
b)	Das CreditPortfolioView-Modell.....	129
III.	Analyse und Beurteilung der Modellierung	132
IV.	Fazit.....	135
B.	Kreditrisikobewertung	136
I.	Der Prozess der Risikobewertung auf Einzelengagementebene.....	136
1.	Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung.....	136
2.	Die Kostenbestandteile im Rahmen der Kalkulation.....	138
3.	Die Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage der Risikosteuerung und Performance-Bewertung.....	142
II.	Der Prozess der Risikobewertung auf Portfolioebene	145
1.	Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung.....	145
2.	Das Kreditstrategie- und Planungssystem	147
3.	Die Festlegung von Portfolio-Limitierungen für die Portfolio-Segmente	153
4.	Die Zuordnung von Risikokapitalprämien.....	159
5.	Die Performance-Bewertung	166
III.	Analyse und Beurteilung der Modellierung	170
IV.	Fazit.....	176
C.	Kreditrisikosteuerung.....	177
I.	Der Prozess der Risikosteuerung auf Einzelengagementebene	177

1.	Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung.....	177
2.	Das Kompetenzsystem in der Risikosteuerung.....	179
3.	Die Risikosteuerung auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung.....	184
II.	Der Prozess der Risikosteuerung auf Portfolioebene	188
1.	Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung.....	188
2.	Die wertorientierte Portfolioumschichtung.....	190
3.	Die kapitalmarktorientierte Risikosteuerung auf Portfolioebene durch den Handel von Kreditrisiken.....	193
a)	Instrumente der Verbriefung.....	194
	(1) Die Grundstruktur von Kreditderivaten.....	194
	(2) Die Grundstruktur einer ABS-Transaktion.....	197
b)	Weitere Instrumente der kapitalmarktorientierten Risikosteuerung.....	201
c)	Das Potenzial zur Risikosteuerung durch den Handel von Kreditrisiken.....	203
III.	Analyse und Beurteilung der Modellierung	207
IV.	Fazit.....	211
D.	Kreditrisikoüberwachung.....	212
I.	Der Prozess der Risikoüberwachung auf Einzelengagementebene	212
1.	Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung.....	212
2.	Maßnahmen der Risikoüberwachung	214
a)	Die Beurteilung der Engagements im Risikofrüherkennungssystem	214
b)	Die Überwachung der einzelengagementbezogenen Limitierungen.....	219
c)	Die Auflagenüberwachung und das Mahnwesen	220
d)	Die Intensivbetreuung	222
II.	Der Prozess der Risikoüberwachung auf Portfolioebene	223

- 1. Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung..... 223
- 2. Maßnahmen der Risikoüberwachung 224
 - a) Die Überwachung der eingesetzten Risikomanagementsysteme. 224
 - b) Die Überwachung der portfoliobezogenen Limitierungen..... 227
 - c) Die Überwachung des Strategie- und Planungssystems..... 228
 - d) Das Reportingsystem 230
- III. Die prozessunabhängige Risikoüberwachung 233
- IV. Analyse und Beurteilung der Modellierung 239
- V. Fazit 243

- E. Problemkreditbearbeitung 244
 - I. Der Prozess der Problemkreditbearbeitung 244
 - 1. Die aufbau- und ablauforganisatorischen Grundstrukturen auf Basis der Modellierung..... 244
 - 2. Die Entscheidung zwischen interner und externer Problemkreditbearbeitung..... 245
 - II. Die bankinterne Bearbeitung von Problemkrediten 247
 - 1. Maßnahmen der Sanierung 248
 - 2. Maßnahmen der Abwicklung..... 251
 - III. Die Auslagerung von Problemkrediten 252
 - IV. Analyse und Beurteilung der Modellierung 253
 - V. Fazit 255

- Vierter Teil: Fazit 256**
- A. Zusammenfassung..... 256
- B. Ausblick 263

- Anhang 264

- Literaturverzeichnis 275

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Unsicherheit, Ungewissheit und Risiko	8
Abb. 2	Systematisierung bankbetrieblicher Risiken	9
Abb. 3	Kreditrisiko	11
Abb. 4	Transformationsleistungen von Banken im Kreditgeschäft	12
Abb. 5	Finanzintermediation, Überwachung und Diversifikationseffekt	18
Abb. 6	Struktur des Internen Kontrollsystems	21
Abb. 7	Funktionstrennung als organisatorische Sicherungsmaßnahme und Kontrollmechanismus	22
Abb. 8	§ 25a KWG	23
Abb. 9	Instrumente der Aufbauorganisation	24
Abb. 10	Grundstruktur eines Kreditrisikomanagementsystems	26
Abb. 11	Funktionen des Eigenkapitals	27
Abb. 12	Risikotragfähigkeitskonzept und Risikodeckungsmassen	29
Abb. 13	Anforderungen an das Kreditrisikomanagement	31
Abb. 14	Informationsversorgung am Kapitalmarkt	33
Abb. 15	Shareholder-Value-Management	38
Abb. 16	Kreditkonditionen nach dem Shareholder-Value-Konzept	41
Abb. 17	Weitere Einordnungsmöglichkeiten von Einheiten	43
Abb. 18	Die Bestandteile der Wertschöpfungskette	46
Abb. 19	Potenzial zur strategischen Positionierung	48
Abb. 20	Bankinternes Strukturierungspotenzial	50
Abb. 21	Zielsetzungen des Outsourcing	51
Abb. 22	Anforderungen an ein kapitalmarktorientiertes Kreditrisikomanagement	54
Abb. 23	Problembereiche bei Bonitätsbeurteilungsverfahren	57
Abb. 24	Funktionsbereiche im Kreditsekretariat	70
Abb. 25	Modellierung der grundlegenden Organisations- und Prozess- strukturen im kapitalmarktorientierten Kreditrisikomanagement	72

Abb. 26	Modellvarianten und deutsche Banken.....	73
Abb. 27	Organisations- und Prozessstruktur in Modellvariante 1	74
Abb. 28	Organisations- und Prozessstruktur in Modellvariante 2a	76
Abb. 29	Organisations- und Prozessstruktur in Modellvariante 2b	77
Abb. 30	Aufbau- und Ablauforganisation in der einzelengagement- bezogenen Risikomessung	80
Abb. 31	Vorgehensweise in der Risikomessung	82
Abb. 32	Risikomessung von Spezialfinanzierungsvorhaben.....	83
Abb. 33	Migrationsmatrix	85
Abb. 34	Kriterien in einem Ratingverfahren	88
Abb. 35	Ratingsystem auf Basis der Risikostruktur des Kreditportfolios	90
Abb. 36	Ein bankindividuelles System von Ratingverfahren.....	91
Abb. 37	Kreditwürdigkeitsprüfung.....	93
Abb. 38	Systematik von Scoringverfahren	95
Abb. 39	Ermittlung der Diskriminanzfunktion.....	97
Abb. 40	Struktur der Neuronalen Netzanalyse	100
Abb. 41	Systematik des Optionspreismodells	104
Abb. 42	Rückflussquoten aus Sicherheiten	108
Abb. 43	Sicherheitendatenbank	110
Abb. 44	Ermittlung des EAD auf Basis einer Datenbank.....	112
Abb. 45	Aufbau- und Ablauforganisation in der portfoliobezogenen Risikomessung.....	114
Abb. 46	Linksschiefe und Verlustverteilung	116
Abb. 47	Renditeschwellen und künftige Ratingklassen	121
Abb. 48	Berechnungskonzept im CreditMetrics-Modell.....	122
Abb. 49	Simulationsprozess im KMV-Modell	124
Abb. 50	Berechnungskonzept im KMV-Modell.....	125
Abb. 51	Berechnungskonzept im CreditRisk+-Modell	128
Abb. 52	Simulation der künftigen PD und der Korrelationen	130
Abb. 53	Berechnungskonzept im CPV-Modell	131

Abb. 54	Aufbau- und Ablauforganisation in der einzelengagement- bezogenen Risikobewertung.....	137
Abb. 55	Komponenten der Kalkulation.....	138
Abb. 56	Bestandteile der Betriebskosten.....	140
Abb. 57	Ermittlung der Ausfallprämie auf Basis des erwarteten Verlustes ..	141
Abb. 58	Deckungsbeitragsrechnung für ein Kreditengagement	143
Abb. 59	Profit-Center-Rechnung für den Kundenberater.....	145
Abb. 60	Aufbau- und Ablauforganisation in der portfoliobezogenen Risikobewertung.....	147
Abb. 61	Regelkreislauf für die Kreditrisikostrategie.....	148
Abb. 62	Umsetzung der Kreditstrategie in Kennzahlen	150
Abb. 63	Transparenz und Akzeptanz des Planungssystems	151
Abb. 64	Quantifizierung des Planungssystems.....	152
Abb. 65	Systematisches, unsystematisches Risiko und Diversifikation	155
Abb. 66	Segmentierung des Kreditportfolios in Teil-Portfolien.....	157
Abb. 67	Limitierung auf Portfolioebene.....	158
Abb. 68	Ermittlung der Risikokapitalprämien.....	163
Abb. 69	Berücksichtigung des Bonus-Malus-Systems.....	166
Abb. 70	Diversifikationsleistung in der Performance-Bewertung.....	167
Abb. 71	Wertorientierte Performance-Bewertung.....	168
Abb. 72	Profit-Center Portfolio-Steuerung.....	169
Abb. 73	Verbesserung der Portfoliostruktur durch risiko-rendite- orientierte Risikobewertung.....	172
Abb. 74	Aufbau- und Ablauforganisation in der einzelengagement- bezogenen Risikosteuerung	179
Abb. 75	Risikoentscheidungen	180
Abb. 76	Deckungsbeitragsorientiertes Kompetenzsystem	182
Abb. 77	Kompetenzsystem bei Scoringverfahren	184
Abb. 78	Maßnahmen zur Risikosteuerung	185
Abb. 79	Aufbau- und Ablauforganisation in der portfoliobezogenen Risikosteuerung	190

Abb. 80	Portfoliostrukturierung zur Risikosteuerung.....	192
Abb. 81	Grundstruktur von Kreditderivaten.....	196
Abb. 82	Struktur einer ABS-Transaktion	198
Abb. 83	Diversifikation mit Kreditderivaten und ABS	203
Abb. 84	Risikosteuerung mittels Kapitalmarktinstrumenten.....	207
Abb. 85	Aufbau- und Ablauforganisation in der einzelengagement- bezogenen Risikoüberwachung	214
Abb. 86	Das Risikofrüherkennungssystem in der Kredit-Überwachung.....	219
Abb. 87	Aufbau- und Ablauforganisation in der portfoliobezogenen Risikoüberwachung	224
Abb. 88	Überwachung der Systeme im Risikomanagement.....	227
Abb. 89	Prozessorientierte Systemprüfungen.....	235
Abb. 90	Wesentliche Aufgaben der Überwachungseinheiten im Prozess der Risikoüberwachung	238
Abb. 91	Aufbau- und Ablauforganisation in der Problemkreditbearbeitung.	245
Abb. 92	Maßnahmen der Sanierung	251
Abb. 93	Zusammenfassung der modellimmanenten Organisations- und Prozessstruktur.....	262

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABS	Asset-Backed-Securities
Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
AP	Ausfallprämie
AU	Auslagerungsunternehmen
Aufl.	Auflage
BaFin	Bundesanstalt für die Finanzdienstleistungsaufsicht
BAKred	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
Bd.	Band
BdB	Bundesverband deutscher Banken
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
Bp	Basispunkt
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CM	CreditMetrics
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
DtD	Distance to Default
EAD	Exposure at Default
ed.	edition
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPS	Entwurf Prüfungsstandard
et al.	und andere

etc.	et cetera
EV	Erwarteter Verlust
EVA	Economic Value Added
evtl.	eventuell
EWB	Einzelwertberichtigung
f. (ff.)	folgende (fortfolgende)
ggf.	gegebenenfalls
H.	Heft
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg. (hrsg.)	Herausgeber (herausgegeben)
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
i.H.	in Höhe
IKS	Internes Kontrollsystem
insbes.	insbesondere
ISDA	International Swaps and Derivatives Association
i.V.m.	in Verbindung mit
i.W.	im Wesentlichen
Jg.	Jahrgang
KMV	Kealhofer, McQuown, Vasicek
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Kreditwesengesetz
LGD	Loss Given Default
LIBOR	London Interbank Offered Rate
m.E.	meines Erachtens
MaI	Mindestanforderungen an die Interne Revision
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MIS	Management-Informationen-System
Nr. / No.	Nummer

o.Ä.	oder Ähnliche(s)
o.Jg.	ohne Jahrgang
p.a.	per annum
PD	Probability of Default
PDF	Probability Density Function
PS	Prüfungsstandard
RAPM	Risk-adjusted Profitability Measurement
RAROC	Risk-adjusted Return on Capital
RARORAC	Risk-adjusted Return on Risk-adjusted Capital
RKP	Risikokapitalprämie
RORAC	Return on Risk-adjusted Capital
RP	Risikoprämie
RK	Risikoklasse
S.	Seite
s.o.	siehe oben
SPV	Special Purpose Vehicle
s.u.	siehe unten
sog.	so genannte
Tz.	Textziffer
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
UV	Unerwarteter Verlust
v.a.	vor allem
VaR	Value-at-Risk
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Band)
z.B.	zum Beispiel

Erster Teil: Einleitung

A. Problemstellung

Das moderne Kreditgeschäft ist zunehmend durch einen erhöhten Wettbewerb und komplexere, dynamischere und internationalere Strukturen geprägt. Dabei fällt es den deutschen Banken immer schwerer, im internationalen Vergleich ihre Rentabilität zu sichern. Sinkende Margen und erhöhte Kreditausfälle belasteten und belasten die Ertragslage und selbst die Existenz der Banken nachhaltig - zumal das Kreditgeschäft für viele Banken den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit darstellt.¹

Die in diesen Zusammenhängen beobachteten Kreditrisiken und aufgetretenen Kreditausfälle resultieren im Wesentlichen aus Bonitätsverschlechterungen von einzelnen Kreditnehmern und aus portfoliobezogenen Risikokonzentrationen. Die erheblichen Verluste im Kreditgeschäft sind aber insbesondere auch auf organisatorische und prozessuale Risiken zurückzuführen: unzureichende interne Kontrollmechanismen, inkonsistente Prozessabläufe, mangelhafte bankinterne Kompetenzregelungen und Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation stellen hier wesentliche Problembereiche dar.²

Das aus diesen Gründen zuletzt intensiver in der Diskussion stehende Risikomanagement für das Kreditgeschäft zeigt sich damit als ein Thema, das in seiner praktischen und wissenschaftlichen Brisanz, Relevanz, Aktualität und Zukunftsbezogenheit für die deutschen Banken an Bedeutung kaum zu übertreffen ist. Die derzeitigen bankaufsichtlichen Entwicklungen liefern einen weiteren Hinweis für die drängenden Probleme, die sich im Kreditgeschäft - national wie international - gezeigt haben, und denen jetzt mit entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen begegnet werden soll.

Der vom Basler Ausschuss angestoßene Prozess zur Überarbeitung der internationalen Eigenkapitalübereinkunft von 1988, der in Deutschland im Wesentlichen mit dem Grundsatz I umgesetzt wurde, wird derzeit intensiv vorangetrieben.³ Die dort zusammengefassten Ideen und Maßnahmen⁴ zielen im Wesentlichen auf

¹ Für das Jahr 2002 siehe z.B. die Ausfälle der Bankgesellschaft Berlin sowie der SchmidtBank. Vgl. zu diesem Problemfeld auch Artopoulos (1999), S. 142.

² Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2000a); Hanenberg/Schneider (2001), S. 1062.

³ Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001); siehe z.B. auch Deutsche Bundesbank (2001), S. 15ff.; Lehmann (2001), S. 552.

⁴ In der Öffentlichkeit unter dem Begriff "Basel II" bekannt.

eine deutlich risikoorientiertere Betrachtungsweise im Kreditgeschäft der Banken. In diesem Zusammenhang wird des Weiteren darüber diskutiert, welche Anforderungen zukünftig an ein bankinternes Kreditrisikomanagementsystem zu stellen sind. Die Bankenaufsicht verlangt dabei angesichts des erheblich gewachsenen Risikopotenzials im Kreditgeschäft funktionsfähigere Systeme zur Begrenzung und Steuerung des Kreditrisikos. Darüber hinaus hat in Deutschland auf nationaler Ebene mit den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) ergänzend eine Diskussion eingesetzt, wie die Organisation des Kreditgeschäfts unter bankaufsichtlicher Perspektive künftig aussehen muss.⁵

Mit diesen aktuellen Überlegungen wird der Versuch gestartet, Anreize zu schaffen - oder auch ein Drohpotenzial aufzubauen - das die Banken dazu veranlassen soll, sich verstärkt für eine Verbesserung ihrer Managementsysteme einzusetzen. Damit eng verbunden sind ökonomische Überlegungen zu einer stärkeren Kapitalmarktorientierung im Kreditgeschäft. Die Erfordernisse des Kapitalmarktes sind im Wesentlichen durch den Ansatz des Shareholder Value konkretisiert, der in den vergangenen Jahren auch verstärkt in deutsche Unternehmen getragen wurde. Während ökonomische Prinzipien im Kreditgeschäft vieler Banken in der Vergangenheit teilweise offenkundig unzureichend berücksichtigt blieben, werden auch die deutschen Banken zukünftig nicht umhinkommen, sich mit Risiko-Rendite-Überlegungen, die durch den Shareholder-Value-Gedanken unterstützt werden, vermehrt auseinander zu setzen. Die Banken werden auf Druck des Kapitalmarktes und angesichts der wachsenden Macht institutioneller Investoren verstärkt dazu gezwungen sein, eine kapitalmarktgerechte Verzinsung für das bereitgestellte Kapital zu erwirtschaften.⁶ Die Veränderungen im Umfeld der Banken und die dadurch notwendig gewordenen Anpassungen zeigen die Herausforderungen auf, denen sich das Bankmanagement im Hinblick auf ein angemessenes Wert- und Risikomanagement im Kreditgeschäft stellen muss.

Es besteht also offenkundig Handlungsbedarf bei allen Banken - seien es die großen, international tätigen Banken, seien es die kleineren, regional oder lokal geprägten Banken - hinsichtlich der Ausrichtung des Kreditrisikomanagements an kapitalmarktorientierten Konzepten und in Bezug auf eine Verbesserung der organisatorischen und prozessualen Strukturen. Die Banken müssen dabei ihr traditionelles Kreditrisikomanagement grundlegend überarbeiten. Fraglich ist

⁵ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2000a); BaFin (2002).

⁶ In den vergangenen Jahren konnten deutsche Banken diese Forderung häufig nicht erfüllen, denn die Wertsteigerung des Eigenkapitals an der Börse lag meist unter dem Gesamtdurchschnitt und insbesondere unter den risikoadjustierten Eigenkapitalkosten. Siehe z.B. Rolfes (1999), S. 9; Vettiger (1996), S. 5.

jedoch, wie dieses Kreditrisikomanagement konkret aussehen kann, soll oder muss.

Im Hinblick auf die Fragestellung der angemessenen Ausgestaltung eines modernen Kreditrisikomanagements zeigt sich, dass in der Wissenschaft insbesondere das Thema einer adäquaten Ausgestaltung der Organisations- und Prozessstrukturen bislang zu wenig behandelt worden ist. Stattdessen wurden in den letzten Jahren vorwiegend Schriften zu mathematischen, statistischen und technischen Details zur Unterstützung von Kreditrisikomanagementsystemen veröffentlicht.⁷ Unabhängig von der wesentlichen Bedeutung dieser Aufgabenstellungen - auch im Rahmen dieser Arbeit wird aufgezeigt, dass Mathematik und Statistik im modernen Kreditrisikomanagement unerlässlich sind - zeigt sich in der Praxis jedoch, dass diese Überlegungen bislang weitestgehend akademischer Natur bleiben mussten. Denn zumeist fehlt es in den deutschen Banken - auf die sich die folgende Untersuchung beschränken will - bereits an den organisatorischen Grundlagen - geschweige denn an den technischen, insbesondere den datentechnischen Voraussetzungen - um diese Systeme aufsetzen zu können. Außerdem zeigen gerade die jüngsten Entwicklungen, dass bspw. weniger die Einflüsse der Volatilität von Währungsrisiken auf einen Indikator eines Kreditrisikomodells für die wesentlichen Probleme im Kreditgeschäft gesorgt haben, sondern dass vielmehr dem organisatorischen und prozessualen Bereich im Kreditrisikomanagement eine ganz entscheidende Bedeutung im Hinblick auf eine Verbesserung der Risiko- und Wertsituation im Kreditgeschäft beizumessen ist.⁸ Daher ist es vor dem Hintergrund dieser Probleme im Kreditgeschäft für jede Bank unbedingt notwendig Überlegungen anzustellen, welche organisatorischen Maßnahmen und prozessualen Unterstützungsmöglichkeiten ergriffen werden müssen, um ihr Kreditrisikomanagement zu stärken und zu verbessern.

Die sich an dieser Stelle zeigende Lücke der bisherigen wissenschaftlichen Diskussion soll im Rahmen dieser Arbeit geschlossen werden. Aus dem berechtigten Einwurf der Praxis, dass eine deutlich stärkere Verknüpfung zwischen theoretischen technischen Konzepten und praktischen aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen benötigt wird, sollen hierzu - ausgehend von den derzeitigen Organisationsstrukturen und mit der entscheidenden Fragestellung, welche Änderungen hinsichtlich der Organisations- und Prozessstrukturen notwendig bzw. angemessen sind - Lösungsansätze gefunden und diskutiert werden.

⁷ Insbesondere in der angloamerikanischen Literatur spielten diese Themenbereiche eine herausragende Rolle. Vgl. z.B. Altman/Saunders (1998); Bangia/Diebold/Kronimus (2002) oder für den deutschen Sprachkreis Bröker (2000).

⁸ Siehe auch die nunmehr sehr viel intensiver diskutierten Betriebsrisiken, die sich auch und vor allem im Kreditgeschäft zeigen.