

Basel II: Kreditkostenkalkulation und strategische Implikationen

Im Zuge der häufig propagierten Strukturkrise der deutschen Bankenbranche kamen in den vergangenen Monaten zwei Sachverhalte deutlich zum Vorschein: Die Banken, die sich mit Beginn der neunziger Jahre stark auf das provisionsgetriebene Investment Banking-Geschäft konzentrierten, hatten in einer Phase deutlich nachgebender Aktienmärkte mit Ertragsproblemen zu kämpfen. Zum Zweiten wurden – sicher auch bedingt durch die angespannte Wirtschaftslage – die Schwierigkeiten im traditionellen Kreditgeschäft deutscher Universalbanken sichtbar. So erreichte die Kreditrisikoversorge rekordverdächtige Ausmaße. In 2002 mussten die HVB Group und die Dresdner Bank Rückstellungen in Höhe von 3,8 Milliarden beziehungsweise 2,2 Milliarden Euro für Not leidende Kredite bilden. Zudem verringerte sich zwischen 1992 und 2002 die Zinsspanne im Durchschnitt aller deutschen Banken von knapp zwei Prozent auf 1,2 Prozent.¹⁾

Eher Ertrags- denn Kostenkrise

Die Provisionserträge, die in den späten neunziger Jahren ertragsschwache Bereiche wie das Kreditgeschäft subventionierten, standen seit 2000 ebenfalls unter starkem Druck. Als Konsequenz sanken die Eigenkapitalrenditen der deutschen Banken Ende 2002 auf 4,4 Prozent vor Steuern und erreichten damit ihren tiefsten Stand seit über zehn Jahren.²⁾ Vor diesem Hintergrund ergibt sich für die Mehrzahl der deutschen Universalbanken die Notwendigkeit, das Kreditgeschäft auf den Prüfstand zu bringen und teils längst überfällige Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung zu ergreifen. Dabei gilt es, die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und in entsprechende Strategien umzusetzen.

Die Entwicklungen der letzten zwei Jahre zeigen, dass die meisten Institute versucht

haben, die schwierige Situation durch Kostensenkungsmaßnahmen in den Griff zu bekommen. So sank der Verwaltungsaufwand der deutschen Großbanken zwischen 2001 und 2002 um 2,7 Milliarden Euro und das Aufwands-Ertrags-Verhältnis fiel von 84 Prozent auf 78 Prozent.³⁾ Dabei wurden sowohl die Personalkosten durch massiven Stellenabbau als auch die Sachaufwendungen durch vermehrte Outsourcing-Aktivitäten zurückgefahren.

Bei der Strukturkrise im deutschen Bankensektor handelt es sich also vermutlich mehr um eine Ertrags- denn eine Kostenkrise. Die deutschen Universalbanken sind

daher vor allem gefordert, ertragssteigernde Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Im Massengeschäft sind die Haupterfolgsfaktoren Distributionskraft, Effizienz in der Abwicklung sowie Schnelligkeit. Die Norisbank mit ihrem Produkt Easy Credit sowie die Citibank weisen hier nach herrschender Meinung Vorbildcharakter auf. Die Profitabilität dieser beiden Institute, gemessen an der Eigenkapitalrentabilität, lag 2002 laut Geschäftsbericht bei beneidenswerten 46 Prozent beziehungsweise 42 Prozent vor Steuern.

Im Firmenkundengeschäft gelten andere Erfolgsfaktoren. Hier steht weniger die Schnelligkeit der Kreditvergabe und die Distributionskraft als die Fähigkeit, Kreditrisiken genau zu bemessen und zu bepreisen im Vordergrund. Vor allem die Fähigkeit der adäquaten Bepreisung von Kreditrisiken stellt eine Kernkompetenz im Firmenkundengeschäft und damit eine unabdingliche Erfolgsvoraussetzung dar. Zahlreiche Gespräche mit Bankeninsidern und das zu beobachtende Ausmaß an unvorhergesehenen Wertberichtigungen im Kreditportefeuille vieler Banken zeigen jedoch: Längst nicht alle Kreditinstitute sind in der Lage, Risiken adäquat zu messen und in der Gestaltung ihrer Kreditkonditionen zu berücksichtigen. Genau dies fordern jedoch auch die neuen Eigenkapitalunterlegungsvorschriften des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel II) implizit. Kreditrisikomessung und Kreditpreisfindung werden damit noch mehr als bisher zu zentralen Erfolgsfaktoren im Kreditgeschäft deutscher Universalbanken.

Kreditrisikomessung als Voraussetzung für Kreditpricing

Basel II erlaubt Banken ab dem Jahr 2007, bei der Bestimmung des regulatorischen

Patrick Behr und André Güttler, Partner BG consult, wissenschaftliche Mitarbeiter am Schwerpunkt Finanzen sowie am E-Finance Lab der Goethe-Universität, und Prof. Dr. Andreas Hackethal, Professur für Internationale Bankpolitik, Projektleiter am E-Finance Lab, Goethe-Universität, Frankfurt am Main

Dass die realisierte Rendite aus dem Kreditgeschäft bei vielen Banken unter der erwarteten Mindestrendite liegt, führen die Autoren maßgeblich auf die mangelnde Fähigkeit zurück, Kreditrisiken akkurat zu messen und angemessen in den Kreditpreisen zu berücksichtigen. In der Nutzung der durch Basel II induzierten Möglichkeiten eines verbesserten, risikoadäquaten Kreditpricing sehen sie hierbei freilich hoffnungsvolle Möglichkeiten, diese Schwachstellen zu beheben – nicht zuletzt flankiert durch Maßnahmen des Customer Empowerments. Im Kontext des Kreditgeschäftes rechnen sie diesem aus dem E-Commerce-Bereich entlehnten Begriff alle Maßnahmen zu, die eine aktive Kompetenzstärkung des Kunden unterstützen und zu einer engeren Kooperation mit der Bank führen. (Red.)

