

## 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.<sup>1)</sup>

### 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.<sup>2)</sup> 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.<sup>3)</sup> 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.)*

Eigenkapitals für Kredite interne Rating-systeme einzusetzen.<sup>4)</sup> Basel II entfaltet somit eine Katalysatorwirkung auf die Entwicklung und Weiterentwicklung der bereits existierenden Ratingsysteme von Banken. Den neuen Regelungen zufolge müssen Kredite an Unternehmen mit schlechterem Rating mit mehr Eigenkapital hinterlegt werden.<sup>5)</sup> Dies sollte die Kredite an Schuldner mit geringer Bonität verteuern. Implizit fordert Basel II die Banken deshalb zu einem risikoadäquaten Pricing von Krediten auf.

Die Erfüllung dieser Forderung erfordert im ersten Schritt eine möglichst genaue Messung des kreditnehmerindividuellen Ausfallrisikos (Probability of Default, oder kurz PD). Die PD gibt die Wahrscheinlichkeit wider, dass ein Kreditnehmer während der Kreditlaufzeit nicht mehr in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber der Bank nachzukommen.

Im zweiten Schritt muss die geschätzte Ausfallwahrscheinlichkeit Eingang in die Preiskalkulation finden. Dabei gilt die Regel, dass die erwarteten und unerwarteten Verluste, die durch kreditnehmerindividuelles Risiko entstehen, über den Kreditpreis abgegolten werden. Der Preis ist folglich so festzulegen, dass die Bank im Erwartungswert und unter Berücksichtigung aller weiteren Kostenblöcke auf ihre geforderte Eigenkapitalrendite kommt. Das Risiko eines Kreditausfalls lässt sich in Basispunkten messen und somit relativ einfach in die Kreditkostenkalkulation integrieren. Je genauer dabei das Kreditrisiko eingeschätzt werden kann, desto differenzierter lassen sich die Kreditzinsen festlegen.

### Bestimmung der Kreditkonditionen im Zuge von Basel II

Die Kreditkonditionen sollten die Bank für alle im Rahmen des gesamten Kreditprozesses entstehenden Kosten entschädigen. Dabei müssen sowohl die Risikokosten als auch die operativen Prozesskosten und die Refinanzierungskosten der Bank berücksichtigt werden. Die Prozesskosten sind bei Vorhandensein entsprechend leistungsfähiger Controllingssysteme direkt verfügbar. Die Refinanzierungskosten werden meist von der Treasury-Abteilung bereitgestellt.

Wesentlich komplexer ist hingegen die Bestimmung der Risikokosten, bei denen die PD die wichtigste Determinante darstellt.

Ihre Verlässlichkeit hängt maßgeblich von der Qualität interner Ratingsysteme ab. Da riskantere Kredite mit mehr Eigenkapital hinterlegt werden müssen als weniger riskante Kredite führen Fehleinschätzungen der PD also vor allem bei Kreditnehmern mit schlechter Bonität zu hohen Abweichungen vom optimalen Kreditzins.

Das interne Ratingsystem einer Bank wird damit zum pivotalen Faktor bei der Bestimmung der Kreditkonditionen. Dabei gilt: Je besser die Prognosegüte des Ratingsystems ist, desto wettbewerbsfähiger wird eine Bank im Kreditgeschäft. In wissenschaftlichen Studien hat sich in diesem Zusammenhang gezeigt, dass insbesondere bei Einbeziehung so genannter weicher Faktoren und alternativer Verwendung verschiedener statistischer Schätzverfahren die Prognosegüte variieren kann.<sup>6)</sup> Der zu fordernde Kreditzins ergibt sich schließlich als Summe der einzelnen Kostenkomponenten.

### Problematik falscher Margenkalkulation

Schwächen bei der Messung von Kreditrisiken schlagen sich also zwangsläufig in Schwächen in der Kreditbepreisung nieder. Eine Unterschätzung des Kreditrisikos führt typischerweise dazu, dass die Kreditzinsen zu niedrig angesetzt werden. Als Folge stehen den späteren, tatsächlich zu erwartenden Wertberichtigungen keine ausreichenden Zinserträge gegenüber. Akzentuiert wird dieses Ungleichgewicht in einer rezessiven Wirtschaftssituation mit vielen Insolvenzen, so dass dann besonders hohe Verluste aus dem Kreditgeschäft entstehen. Die aktuell zu beobachtenden Bemühungen vieler Banken, Teile ihres Kreditportfolios zu verbriefen beziehungsweise direkt zu verkaufen, deuten auf einen Bereinigungsprozess hinsichtlich dieser Art von Fehleinschätzung hin.

Eine Überschätzung der Kreditrisiken führt hingegen dazu, dass der Kreditpreis zu hoch festgesetzt wird. Eine Konsequenz davon kann sein, dass sich die Bank aus dem Markt „herauspreist“. Infolgedessen gewinnen Wettbewerber dank Ihrer akkurateren Einschätzung von Kreditrisiken Marktanteile hinzu.

Schwächen bei der Bemessung und Bepreisung von Kreditrisiken bedeuten folglich Wettbewerbsnachteile. Es ist zu erwarten, dass der zunehmende Wettbewerb diesen Zusammenhang zukünftig verstärken wird.

Aus strategischer Sicht bedeutet dies für Banken, die langfristig im Kreditgeschäft wettbewerbsfähig bleiben beziehungsweise werden wollen, dass sie die Qualität der Risikomessung und -steuerung verbessern und ihre Ratingmodelle verfeinern müssen.

### Identifikation von Cross Selling-Potenzialen

Ein risikoadäquates Pricing und die korrekte Kalkulation der Margen sind auch aus Cross Selling-Gesichtspunkten von großer Bedeutung. Aus strategischen und wettbewerbstechnischen Überlegungen kann es manchmal durchaus sinnvoll sein, dem Kreditnehmer einen niedrigeren als den eigentlich zu fordernden Zins in Rechnung zu stellen. Insbesondere der Wettbewerb mit den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten, die aufgrund ihrer (noch) vorteilhafteren Refinanzierungssituation beziehungsweise ihres nicht auf Gewinnmaximierung beruhenden Geschäftsmodells mit niedrigeren Kreditzinsen agieren können, erfordert es teilweise, einen geringeren als den risikoadäquaten Kreditzins anzusetzen.

Wenn es einer Bank mit hoher Kompetenz im Kreditrisikomanagement jedoch gelingt, dem umkämpften Kreditnehmer neben dem Kredit noch weitere Produkte beziehungsweise -dienstleistungen zu verkaufen, dann weiß sie zumindest genau, welche Marge sie aus diesen Cross Selling-Aktivitäten verdienen muss, um aus der Geschäftsbeziehung insgesamt die angestrebte Marge zu erzielen. Der bewusste kurz- oder mittelfristige Verzicht auf die Kreditmarge kann dann mit dem Ergebnisbeitrag aus einem anderen Geschäft oder aber aus zukünftigem Kreditgeschäft überkompensiert werden. Die Unkenntnis des risikoadäquaten Kreditpreises kann demnach auch und gerade im Rahmen von Cross Selling-Aktivitäten zu wertvernichtenden Entscheidungen führen.

### Customer Empowerment zur Verbesserung des Kreditpricing

Neben der Weiterentwicklung der internen Ratingsysteme bieten sich Maßnahmen zum so genannten Customer Empowerment an, um Kreditnehmerrisiken genauer einschätzen zu können. Der Begriff Customer Empowerment, der aus dem E-Commerce-Bereich entlehnt ist, bedeutet im Kontext des Kreditgeschäfts eine aktive Kompetenzstärkung des Kunden mit dem



Ziel einer engeren Kooperation zwischen Kunde und Bank. Dazu gehört vor allem die Aufklärung der Kreditnehmer über die für das interne Rating maßgeblichen Kriterien und insbesondere eine Erläuterung der Schwachstellen des Kreditnehmers.

Die momentan noch meist zu beobachtende Intransparenz bei der Vergabe des Rating, bei der darauf basierenden Kreditvergabeentscheidung sowie bei der Preissetzung eines Kredits, führt bei Kreditkunden zu Unsicherheit und mindert nicht selten die Akzeptanz der resultierenden Kreditkonditionen.

Kunden erfahren wohl, ob und zu welchen Konditionen sie einen Kredit erhalten; die dahinter stehende Logik erkennen sie jedoch häufig nur ansatzweise. Zum Customer Empowerment im Kreditbereich gehört darüber hinaus, dass Banken dem Kreditkunden Hilfestellung bei der Verbesserung der Schwachstellen anbieten. Dadurch kann eine Bank aktiv in die Kreditbeziehung eingreifen und gezielt aus ihrer Sicht bestehende Informationsdefizite abbauen.

Banken sollten aus diesem Grunde ein valides Interesse daran haben, enger mit ihren Kunden zu kooperieren, da sie durch die

Intensivierung der Zusammenarbeit mehr und bessere Informationen über ihre Kreditnehmer erhalten können.

Voraussetzung ist natürlich, dass die Ratingsysteme so gestaltet sind, dass sie das erweiterte Spektrum an quantitativen aber auch qualitativen Informationen aufnehmen und verarbeiten können. Dann bieten sich neue Chancen, das Problem der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber zu mildern und über eine verbesserte Kreditrisikomessung die potenziellen Kosten einer Fehleinschätzung zu reduzieren.

### Bessere Margen durch erhöhte Kundenbindung

Banken verfügen durch verstärktes Customer Empowerment und den Ausbau von Cross Selling-Aktivitäten über wirkungsvolle Instrumente zur Intensivierung der Kundenbindung. Oftmals sind Kundenbeziehungen – nicht nur im Kreditbereich, sondern über die gesamte Angebotspalette hinweg – über Jahre gewachsen und haben sowohl die Bank als auch ihre Kunden hohe spezifische Investitionen gekostet. Speziell die Fortführung der Kreditbeziehung sollte daher im Interesse einer Bank

sein, falls die Risiken der Kunden aus Sicht der Bank akzeptabel und preisbar sind.

Durch die engere Kundenbindung werden die Kosten eines Wechsels der Kreditbeziehung für den Kunden stark erhöht. Dies ermöglicht der Bank, intertemporalen Margentransfer zu betreiben und in der Summe gegenüber dem Kunden höhere Margen durchzusetzen. Mittel- und langfristig könnte dies zu einer Renaissance des Hausbankprinzips in Deutschland führen.

### Fußnoten

- <sup>1)</sup> Vergleiche Deutsche Bundesbank: Monatsbericht September, September 2003, Seite 19.
- <sup>2)</sup> Vergleiche Deutsche Bundesbank: Monatsbericht September, September 2003, Seite 29.
- <sup>3)</sup> Vergleiche Deutsche Bundesbank: Monatsbericht September, September 2003, Seite 22, 25.
- <sup>4)</sup> Vergleiche Basler Ausschuss für Bankenaufsicht: Die Neue Basler Eigenkapitalverordnung, Konsultationspapier 3, April 2003, Seite 44.
- <sup>5)</sup> Vergleiche Wilkens, M./Baule, R./Entrop, O.: Basel II – Die neuen Eigenmittelanforderungen im IRB-Ansatz nach QIS3, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 22-2002, Seite 15.
- <sup>6)</sup> Vergleiche zur Prognosegüte von Ratingmodellen Grunert, J./Norden, L./Weber, M.: The Role of Non-Financial Factors in Internat Credit Rating Systems, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper 3415 sowie Frerichs, H./Wahrenburg, M.: Evaluating internal credit rating depending on bank size, Working Paper Universität Frankfurt, August 2003.

Aus der Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement:

Band 34

## Markenstrategien für Finanzdienstleister: Ein Vorgehensmodell für den Aufbau einer Marke im Retailbanking

Von Dr. Katrin Lumma.

2003. 468 Seiten, geb. € 69,-. ISBN 3 8314 0747 9.

Mit dieser wissenschaftlichen Arbeit greift die Autorin ein aktuelles Thema des strategischen Bankmanagements auf und analysiert detailliert und zielgerichtet die Möglichkeiten, die eigene Wettbewerbssituation im Retailbanking mit Hilfe einer Marke zu stärken. Sie entwickelt die notwendigen Schritte eines Markenaufbaus und erläutert systematisch die Instrumente, die ihn unterstützen und umsetzen. Es entsteht ein in sich geschlossenes Vorgehensmodell, das die Erkenntnisse aus dem Konsumgütermarkt aufgreift und in der Übertragung auf das Bankmanagement weiterentwickelt.

Gliederung: Die Marke als strategisches Instrument zur Positionierung im Retailbanking • Die Konzeption einer Retailbanking-Marke • Die Umsetzung der Markenkonzeption • Schlussbetrachtung.

**Fritz Knapp Verlag | Postfach 11 11 51 | 60046 Frankfurt am Main**

Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00 | E-Mail: [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de)