

# Vorsorge durch die richtige Organisation

Volker Gallandi: Risikomanagement

**Probleme im Kreditbereich entstehen nicht nur durch externe Faktoren. Fehlt es an der richtigen Überwachung durch interne Stellen, an der notwendigen Distanz zum Darlehensnehmer oder ist ihr Kreditportfolio nicht ausgeglichen, nimmt die Bank unnötige Risiken auf sich. BANK MAGAZIN hat die wichtigsten Gefahrenquellen zusammengefasst.**



Dr. Volker Gallandi,  
Rechtsanwalt,  
Gorxheimertal,  
Weinheim/Bergstraße

Kreditengagements, insbesondere im Firmenkunden- und Immobilienbereich, kommen in immer mehr Banken und Sparkassen teuer zu stehen. Zu Zeitungsartikeln über Wertherichtigungsbedarf und Zwangsfusionen treten seit geraumer Zeit Schlagzeilen wie „Bankvorstand in Haft“, da riskante Kredite auch den strafrechtlichen Untreueatbestand erfüllen können.

Erfahrungen aus der Praxis sprechen dafür, dass noch nicht alle faulen Kredite in Deutschland vollständig bekannt sind. Da die betroffenen Institute es sich meist nicht leisten können, zusätzlich zum wirtschaftlichen Schaden noch den Imageschaden in Kauf zu nehmen, be-

steht das Risiko, dass eine klärende Aufarbeitung nicht oder nur zögerlich stattfindet.

Doch nicht nur die Sorge um das Image der Bank ist Schuld an der geringen Bereitschaft, Schief lagen offen zu legen. Oft spielen auch persönliche Gründe bei Mitarbeitern und Bankvorständen eine Rolle, wenn Kreditinstitute sich die Probleme bei Kreditengagements nicht eingestehen wollen.

Das gilt besonders dann, wenn gerade die Erfolge der Vergangenheit in der Gegenwart zu Problemen führen. Konnte das Kreditinstitut große Erfolge bei der Kundenakquise erzielen und wird dieses Wachstum organisatorisch oder arbeitstechnisch nicht verarbeitet, ist die Krise programmiert. Dazu kommt die Tendenz bei vielen Krediten, speziell bei Großkrediten, diese nur auszuweiten und nie zurückzuführen. Das führt langfristig dazu, Vorlagen oder Prüfberichte zu den Krediten nur in Richtung Bewilligung und Billigung zu überarbeiten.

## Die Erforschung der Risiken endet oftmals zu früh

Besonders problematisch kann schnelles Wachstum werden, wenn es in erster Linie durch einen einzigen Kunden zustande kommt. Lockt hoher Umsatz und operiert der Kreditnehmer geschickt – eine typische Großkundenproblematik – kann er nämlich den interessierten Vorstand einer Bank auf seine Seite ziehen und verstricken. Der Sachbearbeiter richtet sich nach der Erwartung des Vorgesetzten. Die Er-

forschung aller Risiken endet früh, etwa mit einem externen Wertgutachten oder guten Zahlen der Bilanz und Prognoserechnung, denen niemand mehr auf den Grund geht. Verstärkt wird dieses Problem, wenn der Aufsichtsrat bankkaufmännisch minderqualifiziert, nicht sehr aktiv oder gar in geschäftsführende Entscheidungen, etwa durch den Kreditausschuss, verstrickt ist. Dadurch kann der typische und sinnvolle Interessengegensatz zwischen Geschäftsführungs- und Kontrollebene verwässert und beseitigt werden. Ähnliches gilt, wenn die laufende zeitnahe Kreditkontrolle durch fehlende Gewaltenteilung zwischen den für die Geschäftsförderung zuständigen Mitarbeitern und Vorständen und dem Controlling entfällt.

## Hinweise kritischer Mitarbeiter ernst nehmen

Doch nicht alleine die mangelnde Überwachung führt zu Problemen. Falsche Mitarbeiterführung rächt sich auch durch erhöhte Risiken. Wird Kritik- und Kontrollfähigkeit nicht gefördert, sondern als Blockierertum und Lästigkeitsfaktor diskreditiert, wächst die Bereitschaft zum Wegsehen. Der skeptische Mitarbeiter kündigt innerlich, fertigt nur noch Vermerke und macht Kopien zur Eigensicherung. Zu den schlechten Beispielen, die bei der Kreditsachbearbeitung Schule machen können, gehören außerdem:

- zögerliches Anfordern von Sicherheiten und Bilanzen,
- Akzeptieren von Ausreden von Kreditnehmern, die keine Unterlagen einreichen wollen,
- geringe Tendenz zur Überprüfung von Angaben.

Auch wenn einzelne Entscheidungsträger ohne zeitnahe Kontrolle schalten und walten können, besteht die Gefahr von unkalkulierbaren Risiken. Deutlich wird das, wenn sich Entscheidungen häufen, die alleine durch das Wissen eines Informierten zustandekommen, während die auf Aktenwissen gefertigte Vorlage diese Entscheidung nicht getragen hätte.

Oft verhindern zudem Überarbeitung, Personalwechsel und die fehlende Übersichtlichkeit eines Gesamtvorganges das Bemerkn von Fehlern und Risiken. Fehlt in der Kreditakte beispielsweise eine „rote Seite“ für alle risikoträchtigen Vorgänge und müssen solche vom neuen Sachbearbeiter gesucht werden, ist eine frühe Entdeckung unwahrscheinlich.

Da hilft auch die interne Revision wenig: Können sich die Mitarbeiter darauf einstellen, dass nur zu bestimmten Terminen vorher Bekanntes geprüft wird, sind Manipulationen und ineffektive Prüfungen die Regel. So hat das Splitting eigentlich zusammengehöriger Engagements die Prüffreiheit in Bezug auf die Außenrevision zur Folge. Die Prüfergebnisse der Innen- und Außenrevision müssen zudem an die Fachabteilungen weitergeleitet werden. Nur so können Mängel erkannt und abgestellt werden.

In vielen Fällen spielt auch die Zeit eine Rolle, wenn Kreditengagements auf Dauer riskant werden.

### Faktoren für Kreditrisiken

Die Gründe für Schieflagen bei Kreditengagements liegen nicht nur bei den Kunden. Auch organisatorische und persönliche Mängel bei Bank und Mitarbeitern können Risiken mit sich bringen:

- Schnelles Wachstum wird personell nicht aufgefangen.
- Aufsichtsrat hat zu geringe Qualifikation.
- Mitarbeiter sind demotiviert.
- Formalien werden in der Sachbearbeitung nicht ernst genommen.
- Interne Prüfung erfolgt nur nach Anmeldung.
- Entscheidungen fallen unter Zeitdruck.
- Riskante Kreditarten haben einen zu großen Anteil am Portfolio der Bank.
- Endfinanzierungen bei Bauträgerobjekten an schwache Kreditnehmer.
- Sicherheiten werden nicht zeitnah bewertet.
- Der Vorstand hat keine genügende Übersicht über riskante Engagements der Bank.

Vorsicht ist geboten, wenn:

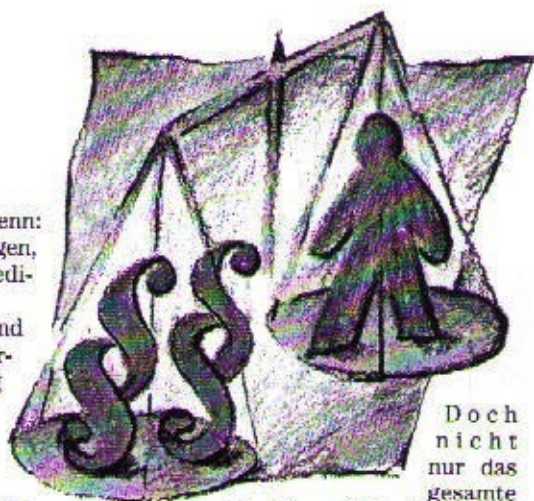
- Viele Eilentscheidungen, gerade bei Großkrediten, anstehen,
- Beschlussvorlagen und Prüfberichte den Verantwortlichen häufig kurzfristig zugehen, so dass wenig Zeit zum sorgfältigen Studium bleibt.

Neben unmotivierten Mitarbeitern oder zu wenig Überwachung und Zeitmangel, kann auch die Zusammensetzung des Kreditportfolios einer Bank zu Risiken führen. Einzelne Kreditarten sollten keinen zu großen Anteil einnehmen. Hängen Projektkredite – dazu gehören auch Bauträgerkredite oder Fondsfinanzierungen – vom Verkaufserfolg des Vertriebs ab oder übernimmt das Institut die sich an die Bauträgerfinanzierung anschließende Erwerberfinanzierung, liegt oft ein mitunternehmerisches Risiko des Kreditinstituts vor. Solche riskanten Kredittypen dürfen im Kreditportfolio deshalb nur ein geringes Volumen haben.

Gerade bei solchen Engagements ist eine strenge Überwachung des Kreditnehmers notwendig. Findet bei Bauvorhaben nur eine formelle Mittelverwendungskontrolle statt, kann das Gefahren bergen. So reicht es nicht aus, sich alleine auf Angaben aus dem Bereich des Kreditnehmers zu verlassen. Ähnlich riskant ist es, Verflechtungen bei Bauträgern nicht zu überwachen. Sollen die vom Bauträger erstellten Wohnungen und Häuser von der Bank endfinanziert werden, kann es zu überdurchschnittlich vielen Grenzfällen von schwachen Kreditnehmern mit zweifelhafter langfristiger Leistungsfähigkeit kommen. Eine Bonitätsvorprüfung durch möglicherweise eingeschaltete Strukturvertriebe kann dabei nicht ausreichen.

Weitere Risiken im Kreditportfolio einer Bank entstehen bei einer Häufung von

- Hoffnungskrediten auf nicht tragfähiger Grundlage,
- Sanierungskrediten,
- Großkreditengagements, insbesondere bei erkennbarer Tendenz anderer Institute, das Engagement abzugeben oder abzulehnen.



Doch nicht nur das gesamte

Kreditportfolio einer Bank oder Sparkasse muss ausgeglichen sein, auch bei den Sicherheiten drohen Gefahren. So führt ein unübersichtliches Sicherheitenportfolio zu zusätzlichen Risiken. Das ist beispielsweise bei nicht zeitnaher Bewertung von Warenlagern, Immobilienprojekten und anderen Gegenständen, die der Absicherung dienen, der Fall.

Als Alarmsignale sollte auch eine nicht nachvollziehbare Entlassung aus der Haftung oder Sicherheitenrückgabe gewertet werden. Ebenso gefährlich ist das Fehlen einer wirklich aussagekräftigen Übersicht über die Mehrfachbesicherung unterschiedlicher Kredite.

### Vorstand muss Übersicht über die Kredite behalten

Alle diese Mängel können beim Kreditinstitut nur erkannt werden, wenn die notwendigen Überwachungsmechanismen vorhanden sind. In erster Linie ist dabei der Vorstand gefragt. Fehlt ihm die Übersicht über die eingegangenen Engagements mit der Vorwegnahme eines Worst-Case-Szenarios bei problematischen Engagements, sind Maßnahmen zur Abwendung von Krisen nicht möglich. Ergibt die Hochrechnung festgestellter Einzelwertberichtigungen und die Dunkelziffer nicht geprüfter Engagements, dass das Haftungskapital überschritten wird, ist eine Prüfung aller Kredite notwendig.

Um das zu vermeiden, müssen Risiken laufend fortgeschrieben werden. Nur wenn der Vorstand weiß, wie sich die einzelnen Risiken entwickeln, kann er sie mit einer effektiven und dem wachsenden Potential angepassten Strategie bekämpfen. ■

### Institute

Die Hypothekbank in Essen konnte ihren Ertrag in den ersten drei Quartalen 1998 um 33 Prozent auf 155,5 Millionen Mark steigern. Dabei erhöhte sich die Bilanzsumme um 16 Milliarden Mark auf 86 Milliarden Mark. Das Hypothekengeschäft stieg in diesem Zeitraum auf 616 Millionen Mark. Nach Angaben des Vorstandes hat die Bank mittlerweile auch auf dem US-Markt deutlich an Bekanntheit gewonnen und möchte dieses Engagement weiter gezielt ausbauen.

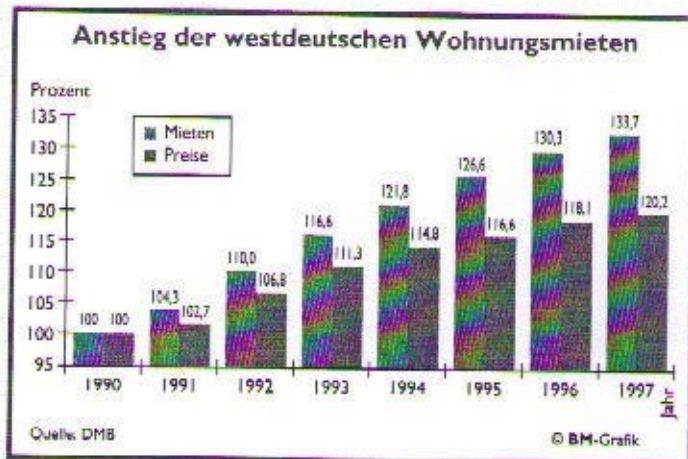
Die zur Deutschen Bank gehörende Grundbesitz invest konnte im vergangenen Geschäftsjahr einen Nettomittelzufluss von 156 Millionen Mark verzeichnen. Damit verfügt der euroorientierte offene Immobilienfonds über ein Vermögen von 9,03 Milliarden Mark. Die Liquidität liegt mit 15 Prozent auf Vorjahresniveau.

Die BHW Bausparkasse hat mit der spanischen Banca March ein Kooperationsabkommen geschlossen. Ziel der Zusammenarbeit ist es, dem steigenden Interesse deutscher Kunden an Immobilien auf den Balearen und den Kanaren mit Hilfe eines lokalen Partners besser gerecht zu werden. Grundlage für die angebotenen Finanzierungen bleiben dabei aber die deutschen Hypothekenzinsen.

### Mieten steigen überproportional

Die Wohnungsmieten sind in Deutschland seit 1990 im Durchschnitt um 33,7 Prozent gestiegen. Der allgemeine Preisanstieg belief sich im gleichen Zeitraum auf 20,2 Prozent. Wer zum Beispiel 1990 noch 700 Mark für seine Wohnung zahlte, muss heute rein statistisch 936 Mark an seinen Vermieter überweisen.

Ein besonders starker Anstieg der Mieten war in den Jahren 1992 bis 1994 zu verzeichnen. Danach ging die Steigerungsrate leicht zurück. Stagnierende oder sogar leicht sinkende Mieten können heu-



te nur bei teuren Neubaugewohnungen mit Mieten von 20 Mark und mehr pro Quadratmeter festgestellt werden.

Nach Angaben des Deutschen Mieterbundes lag

die durchschnittliche Mietbelastung 1996 bei 25,1 Prozent des Nettoeinkommens. Bei vielen Rentnern zum Beispiel dürfte der Wert aber deutlich höher liegen.

### Die Zinsprognosen der Banken

Nach Meinung des Verbandes Deutscher Hypothekbanken werden die Zinsen zumindest in der ersten Hälfte des Jahres 1999 auf dem historisch niedrigen Niveau des Vorjahres verharren. Verantwortlich dafür ist das hohe Maß an Preisstabilität

und die weiterhin eingetretene Weltkonjunktur, die auch die deutsche Wirtschaft in Mitleidenschaft ziehen wird.

Auch die Commerzbank geht von weiterhin stabilen Verhältnissen aus. Ihre Volkswirte rechnen bei zehnjährigen Papieren in

Deutschland mit Zinssätzen um die vier Prozent. Auch in den anderen EU-Ländern werden diese Zinssätze für das kommende Jahr erwartet. Eine Ausnahme bildet nur Griechenland, das mit Zinssätzen um die sieben Prozent deutlich davon abweicht.

### Was Baugeld kostet

Institut	Zinsfestschreibung						Zins gilt bis (Belastung in Prozent)
	5 Jahre fest		10 Jahre fest		15 Jahre fest		
	Nominalzins	Effektivzins	Nominalzins	Effektivzins	Nominalzins	Effektivzins	
Arztversorgung Niedersachsen, Hannover	-	-	4,75	4,85	-	-	60
Enderlein & Partner GmbH	4,10	4,16	4,62	4,70	4,76	5,05	60
ImmoBank direkt	4,06	4,14	4,59	4,69	5,10	5,22	60
NordFinanz Bank Bremen	4,11	4,19	4,69	4,78	5,03	5,15	60
Allgemeine Deutsche Direktbank	4,35	4,44	4,85	4,96	-	-	60
Wüstenrot Hypo (ab 300.000 Mark)	4,40	4,49	4,85	4,96	5,20	5,33	60
Hypotheken-Discount Verm. GmbH	4,08	4,16	4,60	4,70	5,05	5,17	60
Bankhaus Bauer	4,27	4,37	4,76	4,87	-	-	60
BauFl-Direkt GmbH	4,11	4,19	4,55	4,65	4,93	5,04	60
Westhyp	4,25	4,34	4,80	4,91	-	-	60
Intercapital GmbH	4,20	4,29	4,80	4,91	5,10	5,22	90
Advance Bank	4,19	4,27	4,73	4,84	5,14	5,26	60
L-Bank Baden-Württemberg	4,26	4,35	4,83	4,94	-	-	90
Eurohypo (Frankf. Hypo)	4,35	4,44	4,90	5,01	5,40	5,54	60
NürnbergHyp	4,35	4,44	4,90	5,01	5,50	5,64	80
<b>Mittelwert von 80 Instituten</b>		<b>4,53</b>		<b>5,07</b>		<b>5,47</b>	

Quelle: FMH-Finanzberatung Stand: 05.01.1999 © BM-Grafik