

Wettbewerbsvorteile mit Risiko-Management

Frühzeitige und umfassende Informationen / Von Caspar Freiherr von Weichs

FAZ, 9.12.1994

MÜNCHEN. Die Kreditausfälle des Jahres 1994 nicht nur bei den Banken zeigen, daß die Methoden der Kreditsicherung und -risikobegrenzung mit dem Wachstum und den Größenordnungen der Kreditvergabe in zahlreichen Fällen nicht Schritt gehalten haben. Die Ertrags- und Kompetenzeinbußen durch wackelnde Kredite werden von den Rating-Agenturen kritisch beobachtet. Die ersten Rückstufungen mit kräftigen Folgewirkungen auf die Refinanzierungskosten liegen bereits vor.

Kreditgeber, die ihre Lage bessern wollen, sollten nicht mehr länger warten und umgehend eine Risk-Management-Strategie anwenden. Diese Strategie besteht aus drei Modulen. Sinnvollerweise sollte mit einer institutionalisierten Feststellung und Bewertung der vorhandenen Risiken begonnen werden, dem sogenannten Risk-Assessment.

Hierbei geht es um die Größenordnungen wie auch die zeitliche Bestimmung von Kreditrisiken durch die zielgerichtete Analyse von Kreditengagements sowie die Beurteilung von Standorten und Projektkriterien. Hierbei bedient man sich jener Daten, die die Analyseabteilung einer Bank normalerweise auch für andere Anwendungen laufend bereithalten sollte, wie Fundamentaldaten, Branchendaten, Informationen über Absatz- und Zuliefermärkte, Preis-, Kosten- und Mietentwicklungen für die Wettbewerbspositionierung der Marktteilnehmer. Eine solche Analyse gibt in der Regel mehr Indikatoren für Kreditrisiken, als man normalerweise benötigt. Benötigt werden dagegen in vielen Kreditinstanzen die dazu notwendige Systematik und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter.

Auf der Grundlage der festgestellten und beschriebenen Risiken, einer ärztlichen Anamnese vergleichbar, gilt es den Heilungsprozeß mit Einzelfallstrategien, der sogenannten Risk-Recovery-Strategie, einzuleiten. Naheliegend sind zuerst ein-

Kunden auch bei Immobilienprojektkrediten besser betreuen

Durch einen Check der konkreten Unternehmens- oder Projektdaten zu den Marktdaten lassen sich dieselben Indikatoren, wie sie beim Risk-Assessment bereits beschrieben wurden, institutionalisiert und aktualisiert ständig miteinander vergleichen. Dies ermöglicht es dem Risiko-Manager, eigene „Stop-Loss-Marken“ zu setzen, die weit über die heute üblichen Kreditüberwachungs-Systeme, die vor allem auf Zahlungsflußkontrollen und Bilanzanalyse beruhen, hinausgehen. Die Informationen können dabei so aufbereitet werden, daß bereits zum Zeitpunkt der Kreditvergabe eine sehr viel transparentere und damit bessere Kreditbeurteilung möglich ist.

Wichtig ist auch die Möglichkeit der Beurteilung von Kumulationsrisiken (Konzernrisiken, Branchenrisiken, Regionalrisiken, Mieterkumulationen) sowie Projekttypenkumulationen, etwa Bürofläche in einer ostdeutschen Stadt. Gerade bei den Immobilienprojektkrediten scheidet das Risk-Management meistens an den fehlenden Anforderungen an ein funktionierendes Projekt-Controlling für den Entwickler. Dies gilt auch beim Anlagenbau und bei anderen Großinvestitionen. Dabei reicht es nicht aus, Zeit und Kosten zu kontrollieren, sondern es sollten insbesondere

die Absatzmärkte in das Controlling einbezogen werden. Beim Risiko-Management sollten Organisationsstrukturen geschaffen werden, die eine Verbindung aus einer Vor-Ort-Kompetenz und einer zentralen Fach- und Überwachungskompetenz gewährleisten. Dies erfordert unterschiedliche Mitarbeiter. In den zentralen Stäben wird der Kredit-Manager sozusagen zum Asset-Manager, dezentral zum Investmentberater.

Worum liegt nun der Wettbewerbsvorteil eines modernen Risiko-Managements? Die Risikobeurteilungskompetenz kann als Dienstleistung an den Kunden weitergegeben werden. Der Kunde kann infolge besserer Expertise in vermeintlich risikoreichere Engagements umfassend begleitet werden oder umgekehrt von der oberflächlich betrachteten „todsicheren“ Investition abgehalten werden. Wertberichtigungen und Abschreibungen auf Kredite lassen sich durch Vorfeldbearbeitung auf ein ertragreiches Maß reduzieren. Das Rating des Unternehmens läßt sich stabilisieren oder verbessern. Die Refinanzierung bleibt günstig.

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatungs-gesellschaft Fretherr von Weichs & Partner GmbH in München.

Blick durch die Wirtschaft, 9. Dezember 1994