



Claus Friedrich Holtmann

## Risikomanagement bei Sparkassen: Einschätzungen aus Sicht eines Regionalverbandes

Risiko verbindet sich immer schon mit unternehmerischer Tätigkeit. In diesem Sinne ist der Ostdeutsche Sparkassen- und Giroverband schon seit seiner Gründung ein Kenner von Risiken. Wir haben und hatten uns in einem Wirtschaftsgebiet zu bewegen, in dem zu Anfang die Unfähigkeit, der Betrug und vielleicht auch die Hybris dazu führte, dass Kredite ausfielen. Als Weltmeister in Ausgleichsforderungen waren die Bilanzen schnell mit variabel verzinslichen Aktiva voll, mit denen wir sehr hoch und früh gestartet sind. Mahnungen, dass Sparkassen eigentlich von langfristigen Anlagen leben, haben wenig gefruchtet, und plötzlich mussten wir uns mit Swap-Geschäften und Ähnlichem befassen, das wir vorher gar nicht kannten. Und parallel dazu sind wir wie jeder, der in Deutschland oder weltweit Kreditgeschäft betreibt mit Regularien konfrontiert worden, die sich in dem Namen Basel II und in verschiedensten Papieren zur Steuerung von Banken niederschlugen.

### Gläubigkeit an mathematisch statistische Methoden

Am Bankplatz Frankfurt und anderswo hat es sicher eine ganze Reihe von Bankern gegeben, die ihre Institute über Jahrhunderte ohne Risikosteuerungssysteme – beziehungsweise mit denen, die man damals hatte – sehr erfolgreich geführt haben. Dem Fürsten musste man Kredite geben, und die fielen aus, das wusste man, aber dafür hatte man den Schutz für die anderen Kredite. Einfache Regeln für das Risikomanagement sowie Erfahrungsschätze dieser Art gab es immer.

Was sich in den letzten Jahren freilich total verändert hat, ist die totale Gläubigkeit an mathematisch statistische Methoden. Dass diese weltweit Anklang finden, ist richtig und falsch zugleich. Es ist ein Irrglauben, so sei gleich zu Beginn angemerkt, dass man eine Bank mit Mathematik, also quasi durch eine Maschine führen kann. Sie wird vielmehr durch Menschen gelenkt und durch deren tatsächliche Einschätzung. Bertrand Russell, bekanntermaßen kein Banker, hat gesagt, das größte Risiko laufen jene, die nie das geringste Risiko eingehen wollen. Der Satz ist richtig.

*Claus Friedrich Holtmann, Verbandsgeschäftsführer, Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV), Berlin*

*Bei allem Verständnis für die Anwendung von statistisch-mathematischen Verfahren im modernen Risikomanagement der Banken warnt der Autor wiederholt vor allzu starker Zahlen- und Methodengläubigkeit. Über die Sparkassenorganisation hinaus sieht er es als besondere Herausforderung beziehungsweise als Differenzierungsmerkmal im Bankenwettbewerb, das Wissen der Mitarbeiter um die Kundenbeziehung zu erhalten und zu nutzen. Ohne Risiken einzugehen, so lautet seine Botschaft nach mehreren Runden der Kostensenkung und immer ausgefeilteren Analysemethoden für Gefährdungslagen, wird man die allseits erwünschte Ertragsverbesserung nicht verwirklichen können. Die zukünftige Arbeit der Bankenaufsicht will er nicht zuletzt auch im internationalen Vergleich unter Kosten-Nutzen-Aspekten bewertet wissen. (Red.)*

Man kann kein Kreditinstitut ohne Risiko betreiben.

Die Sparkassen, so sei an dieser Stelle angemerkt, haben etwas erlebt, was andere Bankengruppen zumindest nicht in dieser Ausprägung erfahren haben. Sie standen bis Anfang der neunziger Jahre nämlich zusätzlich unter dem Schutz von Sparkassenverordnungen, in denen genau festgehalten war, was die Sparkasse darf und wofür sie Ausnahmegenehmigungen beantragen musste. So konnten die Sparkassen eine ganze Reihe risikoreicher Geschäfte gar nicht eingehen, weil die früheren Regularien dieses nicht zuließen. Die inzwischen erfolgte Liberalisierung dieses Bereiches ist völlig richtig.

### Umgang mit kleinen Instituten

Großsparkassen sollen Systeme haben, um am internationalen Markt eigenständig tätig zu werden und damit Erträge zu erzielen. Ob das freilich in gleichem Maße für jede kleine Sparkasse gilt, darf man mit einem Fragezeichen versehen. Die Sanierungsfälle, die wir in den letzten Jahren zu bearbeiten hatten, waren jedenfalls fast ausschließlich darauf zurückzuführen, dass ein Vorstand, der im Kreditgeschäft Verluste erlitten hat, diese durch ein waghalsiges Asset Management auszugleichen versucht hat und dann feststellen musste, dass die Reserven dafür nicht ausreichten.

Kleinere Institute können es sich fast nicht leisten, ein umfassendes Risikomanagement aufzubauen, weil dieses viel zu teuer ist und die Anzahl ihrer Geschäfte dieser

Art viel zu gering sind, um ausreichende Deckungsbeiträge zu bringen. Die Frage ist deshalb, wie geht man damit um? Muss auch das kleinste Institut alle Regeln erfüllen? In anderen Ländern Europas hat man teilweise den Bankenmarkt eingeteilt. Große Player müssen dann das gesamte Regelwerk einhalten. Und den anderen werden eine Reihe von Geschäften untersagt, dafür müssen sie im Gegenzug die Regeln nicht einhalten.

Die deutsche Sparkassenorganisation hat sich für den ersten Weg entschieden. Wir wollen in der Lage sein, alle Geschäfte in der Fläche anzubieten. Das Risikomanagementsystem geht dabei in drei Stufen vor. Mit den Sparkassen gemeinsam werden die Risiken identifiziert, die anders als man meinen könnte, in der Gruppe keineswegs überall gleich sind.

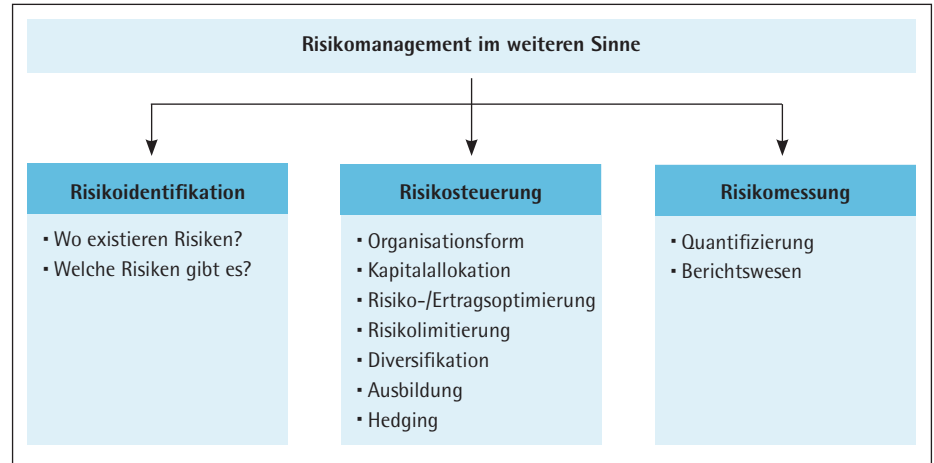
Wenn man eine westdeutsche Sparkasse mit einer ostdeutschen vergleicht, wird man beispielsweise Folgendes feststellen: Die westdeutsche Sparkasse hat etwa 70 bis 75 Prozent (manchmal auch nur 60 Prozent), aber mit Sicherheit mehr als 50 Prozent ihrer Aktiva im Kreditgeschäft. Letzteres ist langfristig geschichtet, es enthält Wohnungsbau- ebenso wie Investitionsfinanzierungen und jede Menge Kontokorrent- und Privatkredite. Und das Geschäft ist granular und über einen langen Zeitraum aufgebaut.

Eine ostdeutsche Sparkasse hatte frühestens seit 1990 die Möglichkeit, Kreditgeschäft aufzubauen. Wenn sie gut und in einem starken Wirtschaftsraum tätig ist, stecken etwa 40 Prozent ihrer Assets im Kreditgeschäft. Es gibt im OSV aber auch Sparkassen, bei denen das nur 20 Prozent sind. Der Rest steckt in Assets, die sehr fungibel sind, die in ihrer Zinsbindung unterschiedlich lang sind, die aber im Vergleich zum Kreditgeschäft allesamt wesentlich geringere Margen bieten. Hier hat man es plötzlich mit Klumpenrisiken zu tun, die Granularität hebt sich auf, und man braucht in diesem Bereich ein völlig anderes Management.

### Zinsänderungsrisiken bei ostdeutschen Sparkassen höher

Das heißt, die ostdeutschen Sparkassen sind sehr viel reagibler auf Zinssatzänderung, ihre Zinsänderungsrisiken sind beträchtlich höher als die der westdeutschen. Das war

**Abbildung 1: Was ist Risikomanagement in einer Sparkasse?**



im Übrigen ein wesentlicher Grund, weshalb wir als Verband den Sparkassen sehr früh deutlich gemacht haben, dass sie die variabel verzinslichen Aktiva, die sie als Ausgleichsforderungen in Milliardenhöhe in die Bücher bekamen, unverzüglich in festverzinsliche Aktiva wandeln sollten. Das ging nicht sofort. Wir haben Swap-Geschäfte darüber gesetzt und für die ostdeutsche Sparkassenorganisation in den Jahren 1993 bis 1999 und zum Teil bis 2001 zwischen vier und fünf Milliarden DM an Erträgen erzielt. Das haben wir ganz gut bewältigt. Aber bis heute stellt sich bei der Risiko- und Ertragsoptimierung immer wieder die Frage der Kapitalallokation, das heißt, was machen wir mit unseren Aktiva. Wir versuchen mit Risikolimitierung umzugehen, mit Diversifikation, Ausbildung und Hedging spielen für uns durchaus eine Rolle.

Zum guten Schluss wäre der Verband OSV natürlich an einer Weltformel interessiert. Es wäre schön, wenn man sagen könnte mit welchem Risiko ein Euro Gewinn gemacht wird. Wenn Sparkassenleiter sich früher trafen und sich eine Zahl 1,09 oder 1,31 oder 1,78 zuriefen, war das der Gewinn in Prozent DBS. Diese Weltformel drückte alles aus. Heute besagt sie gar nichts mehr, denn sie lässt völlig das Risiko außer Acht, das eingegangen werden muss, um diesen einen Euro Gewinn überhaupt zu machen. Und genau das ist die wesentlichste Veränderung im Sparkassengeschäft der Gegenwart. Das Risiko ist nicht nur das Kreditgeschäft, es sind auch die übrigen Assets.

Die deutsche Sparkassenorganisation hat bekanntlich gemeinschaftlich Ratingver-

fahren aufgebaut, insbesondere für das Kreditrisiko, die wir jetzt seit eineinhalb Jahren im Test haben. Diese Verfahren sind sicherlich das Beste, was man mit einem sehr großen und auch noch sehr granularen Datenbestand, wie wir ihn haben, machen kann. Aber der beste Datenbestand enthebt die Organisation nicht des Risikos, dass das Modell noch nicht durch einen Konjunkturaufschwung/-abschwung gegangen ist. Derzeit hat man den Eindruck, dass die Ratingmodelle der Sparkassenorganisation und vermutlich fast aller Kreditinstitute für den Aufschwung eher hinderlich sind.

### Risiko und Ertrag

Die deutsche Sparkassenorganisation hat 2001 als Zielkatalog eine Cost Income Ratio von 0,6, einen Kapitalertrag von 15 Prozent Kapitalertrag und einige andere Rahmenparameter gesetzt. All das haben wir nach drei Jahren Kostensenkungsprogramm und harter Risikosteuerung als ostdeutsche Sparkassenorganisation erreicht. Nun stellt sich aber die Frage, ob diese Relativzahlen als einziger Maßstab eigentlich wirklich wichtig sind. Wenn eine Kostensenkungsmaßnahme durchgeführt ist, wird die nächste Delta-Kostensenkung dazu führen, das Geschäft einschränken zu müssen. Heute erhebt sich deshalb die Frage, zu welchem Zeitpunkt gehen wir in den Markt und nutzen den schlanken Betrieb, um mehr Geschäft zu machen. Mitwettbewerber haben das teilweise auch schon gut erkannt und sind in den letzten Monaten sehr stark in den Mittelstandsmarkt gegangen. Das dürfte auch der Trend der nächsten Monate sein.

Abbildung 2: Risikopolitische Instrumente zur Steuerung des Kreditrisikos in Sparkassen

Ursachebezogen	Einzelgeschäftsbezogen		Gesamtgeschäftsbezogen	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditwürdigkeitsprüfung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische, informatorische und personelle Gestaltung des Kreditgeschäfts (MaRisk)</li> </ul>	
Wirkungsbezogen	<b>Aktiv</b>	<b>Passiv</b>	<b>Aktiv</b>	<b>Passiv</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoüberwälzung durch Besicherung</li> <li>• Risikolimitierung durch Kreditobergrenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoorientierter Zins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikolimitierung durch Strukturgrundsätze</li> <li>• Risikosteuerung (Diversifikation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserven</li> <li>• Stärkung der Ertragskraft</li> </ul>

Die Banker stellen zunehmend fest, dass sie Risiko eingehen müssen, um ihre Ertragslage zu verbessern.

In den letzten Jahren sind Ertragsverbesserungen durch massive Kostensenkungen zu Stande gekommen. Allein die ostdeutschen Sparkassen haben ihren Mitarbeiterbestand von 31 000 auf 25 100 abgebaut. Mitarbeiter bis Mitte 50 sind in vielen Kreditinstituten und allen Institutsgruppen die ältesten, die noch an Bord sind. Das heißt, wenn nicht weiterer Personalabbau betrieben werden soll, sind wir verurteilt, in den nächsten Monaten und Jahren, Geschäft zu machen. Die Zeiten der Kostensenker gehen zu Ende. Das heißt aber umgekehrt, dass damit auch die Risikosteuerungsmodelle auf einen völlig anderen Prüfstand gestellt werden. Denn das wirtschaftliche Umfeld hat sich nicht verändert.

### Risikoorientierte Bepreisung

Beispiel Immobilien: In unserem Geschäftsgebiet hat ein großer flächendeckend arbeitender deutscher Mitbewerber für Milliarden von Euro Forderungen verkauft und damit die Immobilienpreise so in die Knie getrieben, dass wir die Wertberichtigung, die die Kollegen machen mussten, insofern nachvollziehen mussten, als auch unsere Immobilien mit nach unten gingen, obwohl diese noch voll vermietet waren. Das hat eine Menge Geld gekostet und deutet darauf hin, dass es auch in anderen Regionen noch etliche Immobilien gibt, in denen Risiken schlummern. Die ostdeutsche Sparkassenorganisation hat diese Risiken weitgehend bereinigt. Und wir können nun für die Zukunft Vorhersagen treffen,

mit welcher Auswahlwahrscheinlichkeit wir rechnen müssen, wenn wir uns im Kreditgeschäft neu engagieren. Und hier kommt zweifellos Basel II zu Hilfe, auch wenn die Einführung sicher eine Last ist.

Auf die Kreditnehmer bezogen gibt es aber eine Reihe von Vorteilen: Zum ersten Mal sprechen wir mit ihnen über Risiko und können versuchen, ihnen stichhaltig zu erklären, warum wir den einen für besser als den anderen halten. Es kommt hinzu, dass wir die letzten fünf, sechs Jahre alle gelernt haben, was risikoorientierte Bepreisung ist. Bei diesen niedrigen Zinssätzen spielt der Zinssatz in den Unternehmen keine sehr große Rolle mehr für Erfolg oder Misserfolg. Die Auslastung der Kapazitäten und die Personalkosten sind da viel wichtiger. Wenn die Kreditwirtschaft ihren Kunden deutlich machen kann, dass Risiko insbesondere im Mengengeschäft mit in die Bepreisung hineingehört, dann sind wir auf einem sehr guten und richtigen Weg.

Der Betriebserfolg unserer Sparkassen hängt ganz klar davon ab, wie treffsicher wir mit exogenen Einflüssen umgehen. Da sind beispielsweise die Veränderungen von Marktpreisen und Zinssätzen. Wie sollte sich eine Sparkasse beispielsweise eine Zinsmeinung bilden? Sollte sie einschlägige Zeitungen verfolgen oder die Zinskurve einer oder mehrerer Landesbanken beziehen oder aus allem eine eigene Mischung machen? Wenn man sich mathematisch-statistisch die Güte von Zinsprognosen ansieht, ist die Sparkassenorganisation durchaus treffsicher, bewegt sich aber natürlich in den üblichen Bandbreiten. Richtig interessant wird es freilich, wenn eine

Bank an die Grenzen stößt, die sie sich nach ihrem eigenen Risikosystem ausgerechnet hat. Ändert der Vorstand dann die Grenzen, seine Annahmen oder seine Geschäftspolitik? Es gibt also Wahlmöglichkeiten, die auch unterschiedlich stark genutzt zu unterschiedlichen Erfolgen führen.

### Indikatoren für Risikologen

Ein grundlegendes Problem beim Risikomanagement: Wenn etwas gut gegangen ist, wird in Kreditinstituten oft die Meinung vertreten, dass es wohl doch gar kein Risiko war. Diese Vorstellung ist falsch, man darf nicht denken, es ist beim ersten Mal gut gegangen, also muss es auch weiterhin gut gehen. Man braucht Systeme, die für sich selbst steuernd sind. Und man muss in irgendeiner Form die Möglichkeit darstellen beziehungsweise die Szenarien abbilden, in denen sich die Risiken zeigen.

Wie haben die ostdeutschen Sparkassen dies gemacht? Obwohl das Kreditgeschäft an ihrer Bilanz lediglich 30 bis 40 Prozent ausmacht, sind die Kreditrisiken gleichwohl die schlagendsten. Das ist und bleibt weiter so, weil das Kreditrisiko insbesondere im Mittelstandsgeschäft ausgesprochen schwer einschätzbar ist. Denn dort gibt es meist Steuerbilanzen, und die sind nicht ratingfähig. Folglich muss man fast immer erst einmal eine Inquisition mit dem Steuerberater durchführen und herausfinden, was er da gemacht hat.

Es kommt verschärfend hinzu, dass steuerliche Betriebsprüfungen bei mittelständischen Unternehmen die Bilanzen völlig zerschlagen können. Das heißt, wenn man Ratingverfahren nach Basel anwenden will, muss das Unternehmen schon eine gewisse Größe haben. Bei Unternehmen unter 100 Beschäftigten treten oft Schwierigkeiten mit dem Ratingverfahren auf.

Es gibt zwar eine ganze Menge Indikatoren, aber die Bilanz ist sicher nicht am besten geeignet. Beim OSV nutzen wir die Kontoführung des Kunden, sie ist wesentlich signifikanter. Dazu ein Beispiel: Der Weihnachtsmänner-Produzent sollte im Moment keinen Sollsaldo auf dem Konto haben. Wenn der Hotelbetreiber in einem reinen Skigebiet jetzt noch ein Sollsaldo hat, dann erhebt sich die Frage, wie er über den Sommer kommen will? An der See ist

es genau umgekehrt. Das heißt, man kann Cluster bilden. Man kann Muster bilden, wie sich Kunden eigentlich verhalten müssten, wie sie sich standardmäßig darstellen. An dieser Stelle sind wir mit unseren EDV-Systemen sehr gut, das heißt, diese Verfahren gehen sehr stark mit ins Rating ein. Darüber hinaus haben wir angefangen, für die Privatkunden Scoringverfahren einzusetzen. Wir haben sehr gute, tief greifende Scoringverfahren, die auch nach vorn gerichtet, sehr deutlich Risiken klarmachen.

**Operationelle Risiken nicht unterschätzen**

Die Risiken im Kreditbereich sind allgemein beträchtlich, so zeigt der Blick auf die Verteilung. Bei der ostdeutschen Sparkassenorganisation dürften die Marktpreisrisiken höher sein als bei der westdeutschen, wengleich es auch dort Sparkassen mit hohen Werten gibt. Nicht unterschätzen sollte man die operationellen Risiken. Die möglichen Auswirkungen der Vogelgrippefälle auf Rügen, um ein Beispiel aus dem laufenden Jahr zu nennen, hat bei 240 Millionen Euro an Krediten in der dortigen Hotellerie schon erhebliche Auswirkungen. Sie bedeuten auch fernab von vermeintlich gefährdeten Ballungszentren wie Manhattan und anderen Großstädten ein operationelles Risiko, mit dem kaum jemand gerechnet hat. Und man braucht sich nur mal vorzustellen, diese Vogelgrippe würde auf den Menschen übergehen. Da fragen die Sparkassen sehr schnell, ob sie einen Plan B machen müssen?

Der letzte große Plan B zur Behebung operationeller Risiken aus dem eigenen

Erfahrungsbereich war übrigens Anfang der achtziger Jahre die Schneekatastrophe in Niedersachsen. Damals wurde beschlossen, die Geldversorgung der Geschäftsstellen aufrechtzuerhalten – eine gute, prima Idee. Wir haben seinerzeit Bergepanzer eingesetzt. Pech nur, die Kunden hatten keine Panzer. Folglich hatten wir das Geld da, aber die Kunden kamen nicht zu den Geschäftsstellen. Das war also der klassische Fall einer Fehleinschätzung eines solchen Risikos. Das genaue Durchspielen von operationellen Risiken setzt viel Intelligenz und Einfühlungsvermögen voraus.

Nun noch einmal zurück zu den Besonderheiten und Merkmalen der ostdeutschen Sparkassenorganisation: Das Kreditgeschäft kostet viel, bringt aber keinen hohen Ertrag. Die Eigenanlagen sind wichtig, um überhaupt Erträge zu erbringen, und wir haben einen hohen Grad der Diversifikation. Die Sparkassen orten wir in einem Verbandsraster, und wir sind Träger der Stützungseinrichtung und haben dadurch durchaus erhebliche Durchgriffsmaßnahmen. Der Wegfall der Gewährträgerhaftung hat die Verbände wie die Phönixe aus der Asche erstehen lassen, sie sind mit ihren entsprechenden Einrichtungen mittlerweile die Einzigen, die stützen, wenn was passiert. Wenn es dann mal einen größeren Stützungsfall gibt, wird natürlich sofort nach den Schuldigen gefragt. Hat der Geschäftsführer geschlafen? Schließlich werden doch alle Sparkassen in einem „Ertrags-/Risiko-Raster“ erfasst.

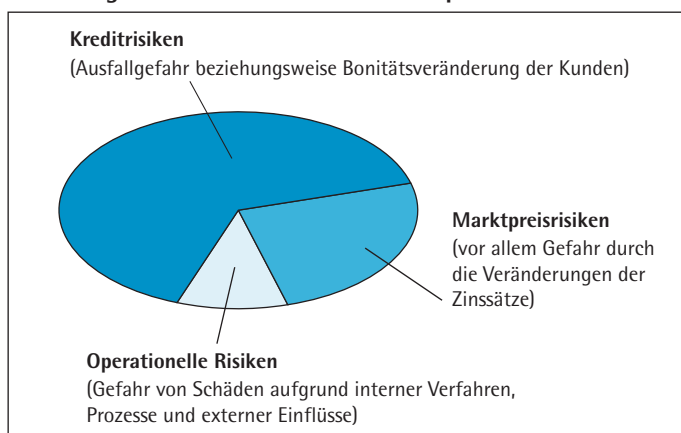
Besonders auffällig ist es bei solchen Systemen natürlich, wenn eine Sparkasse an einer Stelle eingestuft wird, die fast nicht

erklärbar ist: etwa hohes Risiko, bei nahezu keinem Ertrag. Anders ist das mit der Einordnung in die Kategorie hohes Risiko – hoher Ertrag. Da stellt sich regelmäßig die Frage der Nachhaltigkeit. Man kennt das berühmte Beispiel: Wer Vorstand eines großen Instituts werden will, geht zu einer kleinen Bank und forciert dort das Kreditgeschäft. Nach drei Jahren muss man dann freilich zum nächsten Institut. Sollte dann hinter einem das Kreditgeschäft zusammenbrechen, sagt jeder, kaum ist der/die weg und schon kommen die nicht mehr zurecht. Das Kreditgeschäft beim nächsten Institut wird wieder forciert, und dann ist es Zeit, zu einem großen Institut zu wechseln und die Organisation zu übernehmen. Dann hat man ein wirklich gutes Leben. Kurzum, man muss zur Beurteilung einfach herausfinden, ob jemand eine konstant gute Politik verfolgt. Mit sehr hohem Risiko konstant sehr hohe Erträge zu erzielen, ist heute nicht lange durchhaltbar

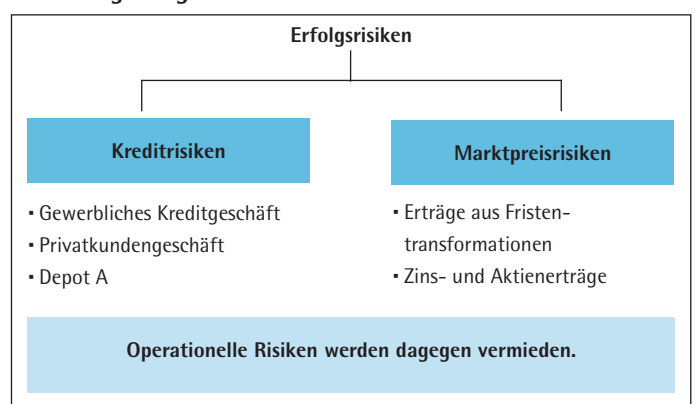
**Frage der Nachhaltigkeit**

Angefangen von Ratings bis hin zu Scoringverfahren, die Methoden zum Risikomanagement im Kreditgeschäft werden immer ausgefeilter. Eine Warnung sei an dieser Stelle aber gleichwohl wiederholt: Man sollte all diesen Verfahren nicht blind vertrauen. Ein mit AAA-gerateter Kunde braucht nicht AAA zu sein. Der Betrug ist – seit dem Beginn der Menschheit – eine sehr ausgeprägte Erscheinung. Wer je an einem Lehrgang zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität teilgenommen hat, weiß, welche Möglichkeiten das deutsche Bilanzrecht beinhaltet. Stichwort Anschaffungswertprinzip: Wenn jemand einen Pakt

**Abbildung 3: Relevante Risiken in den Sparkassen**



**Abbildung 4: Erfolgsrisiken bewusst eingehen, um Erträge zu generieren**



schließt und einen verrotteten Kran für fünf Millionen Euro kauft, dann kann der für fünf Millionen Euro aktiviert werden. Es muss erst einmal jemand nachweisen, dass der Kran das nicht wert ist. Oder noch schwieriger: Ist eine alte chemische Anlage etwas wert oder nicht? Das ist alles sehr relativ. Wer sich mit solchen Kreditbetrüggern hinterher vor einem Gericht trifft, kann sich oft von vornherein die Prozesskosten sparen.

Das heißt also, das A-Rating ist solange gut, solange der Kunde ehrlich ist. Ist er das nicht, dann braucht man das, was ein Banker immer braucht – das Gefühl dafür, wie ein richtig strukturierter Kreditkunde aussieht. Hier liegt eigentlich die größte Gefahr für die Zukunft. Eine allzu große Gläubigkeit an Modelle schaltet den gesunden Menschenverstand aus. Das spricht wohlgerne nicht generell gegen den Einsatz mathematisch-statistischer Verfahren. Nur sollte man daneben auch ein paar bewährte Grundsätze des Geschäftes beherzigen. So sollten der Zinsaufwand und die Risikokosten niedriger sein als die Erträge, zumindest in der Totalperiode. Und ein weiterer Grundsatz unter Wirtschaftsprüfern lautet: Hoffnungswerte sind nicht aktivierungsfähig. Mathematische Modelle neigen dazu, manchmal Hoffnungen mit aufzunehmen.

### Transparente Bilanz?

Ferner ist keineswegs abschließend erwiesen, dass die IAS-Grundsätze wirklich zu einer transparenteren Bilanz führen. Wir haben eine ganze Menge Grundsätze, die sich bewährt haben. So scheint das Vorsichtsprinzip mit seinen Vätern ins Grab zu gehen oder auch die Bilanzwahrheit und -klarheit. So manche Bilanz wird aufgestellt, damit der Vorstand seine Tantiemen bekommt oder um Subventionen zu erlangen. Es soll auch welche als Verteilungsmaßstab für Dividenden geben. Aber vielleicht wird der alte Satz „Wem nutzt es?“ bei der Bilanzanalyse doch noch einmal anzuwenden sein.

Zur Steuerung des Kreditrisikos arbeiten wir mit einzel- und gesamtgeschäftsbezogenen Instrumenten. Das heißt, wir sind heute beispielsweise schon in der Lage, gesamtgeschäftsbezogen mit einer Sparkasse anhand der Bilanzstruktur über die Frage zu sprechen, wie denn eigentlich die Risikolimits gesetzt sind. Was hat

die Sparkasse eigentlich an Reserven, um sie diesen Risikolimits gegenüber zu setzen?

Wir haben einen Pool, in den alle Sparkassen gleiche Daten unter gleichen Bedingungen einliefern. Daraus werden die Risikomessverfahren des Verbandes gespeist. Im Übrigen hat der ostdeutsche Verband ein Klassifizierungssystem für Sparkassen, das mittlerweile dem „Ratingsystem“ der deutschen Sparkassenorganisation angepasst ist. Wir können in Ostdeutschland auf eine Datenhistorie seit 1996 zurückblicken, so dass wir eine sehr gute Zahlenreihe haben. Und wir haben ein Ratingsystem für den Vertriebs Erfolg unserer Sparkassen. Konkret messen wir das Vertriebspotenzial und den Grad seiner Ausnutzung.

Was aber wird morgen sein? Neben der Zahlengläubigkeit ist beim Blick in die Zukunft auch das Handeln der Bankenaufsicht mit gewisser Sorge zu sehen. Als Erstes müssten wir mal prüfen, wie viele Bankenaufsichter auf einen Kunden in Deutschland entfallen und wie viel Bankenaufsichter das in England oder Frankreich sind. Sicherlich steigt die Qualität der Aufsicht mit zunehmender Anzahl der Aufsichtsbeamten, aber sie steigt eben nicht exponentiell, sondern sie flacht sich ab. Nur die Kosten in den Kreditinstituten steigen exponentiell. Wir sehen in der Sparkassenorganisation mit Sorge, dass Jahre nachdem es in Sparkassen Kreditausfälle gegeben hat und diese längst bereinigt sind, vom BaFin plötzlich Schreiben kommen, in denen die Verantwortlichkeiten hinterfragt und andere Dinge hochgespielt werden. Manchmal werden sogar diejenigen, die die Sanierung betreiben, bedroht, während diejenigen, die den Schaden verursacht haben, in aller Ruhe ihre Pension verzehren.

### Gegenseitiges Verständnis fördern

Hier müssen die Weichen anders gestellt werden. Bankenaufsicht ist dringend notwendig, das ist völlig unstrittig. Aber eine Bankenaufsicht muss sich natürlich fragen, wie sie auf die Beaufsichtigten wirkt und welche Wirkung sie in den Köpfen der Vorstände erzeugt. Risiko eingehen heißt auch, dass man bewusst mal einen (erwarteten) Verlust hat, weil man nämlich ein Risiko eingegangen ist, das dann auch schlagend geworden ist. Wer völlig risiko-

frei arbeiten will, ist in der Kreditwirtschaft falsch angesiedelt.

Es stellt sich also die Frage, was wir alle gemeinsam in den nächsten Jahren mit diesen vielen Systemen zur Risikobegrenzung und -steuerung tun. Die mögen gut sein, aber sie sind vor allen Dingen von Leuten gemacht, die meistens noch nie Bankgeschäft abgewickelt haben. Das heißt, wir Banker brauchen viele Fachleute, die noch nie Bankgeschäfte gemacht haben, damit sie uns unsere eigenen Steuerungssysteme erklären. Die besten Leute kommen gerade von der Universität. Man muss ihnen erzählen, wie eine Bank funktioniert, und sie erläutern im Gegenzug, wie die Risikosteuerungssysteme funktionieren. Diese Phase muss erst einmal überwunden werden. Die Vorstände der Institute müssen wesentlich besser verstehen lernen, was da passiert.

### Fungiblere Kundenbeziehung

Die Herausdrängung der Kreditbeziehung aus der Bilanz, die Verbriefung, die Kurzfristigkeit, die Kreation innovativer Finanzinstrumente – all dies führt dazu, dass die Kundenbeziehung wesentlich fungibler wird. Man verliert aber freilich etwas, was man früher hatte – Disponentenwissen. Der Mitarbeiter, der den Scheck des Kunden disponierte, kannte die Geschäftsbeziehung, und er kannte den Kunden. Wir werden alle daran arbeiten müssen, dass wir das Disponentenwissen in gewisser Form ersetzen können. Wir haben mittlerweile mathematische Systeme aufgebaut, die unsere Konten so clustern, dass wir erkennen können, welcher Gruppe und vor allen Dingen welchem Verhaltensmuster ein Kunde zuzuordnen ist oder nicht. Das Entscheidende in der Geschäftsbeziehung ist aber die Frage, wie zutreffend sind Aussagen des Kunden, wie frühzeitig werden sie gemacht, und wie gut lassen sie sich einlösen.

Zum Schluss bleibt die Erkenntnis, dass es das Entscheidende ist, Kunden zu finden, die ihre Kredite möglichst mit Zinsen zurückerzahlen. Die Kreditleute dürfen nicht glauben, das Herauslegen des Kredits sei die verkäuferische Leistung. Diese besteht darin, das Geld nebst Zinsen wiederzukriegen.

Der Beitrag beruht auf einem Vortrag des Autors beim traditionellen „Tag des Risikos“ der Schwesterzeitschrift Immobilien & Finanzierung.