

Risikokompetenz

Zum Geleit

Zur Risikokompetenz gehört einerseits die Risikopolitik, andererseits die Art und Weise ihrer Umsetzung. Bis wohin Risikokompetenz ausstrahlt und welche Ungereimtheiten mir am häufigsten begegnen, beschreibe ich im heutigen Essay. Dabei beschränke ich mich auf die Kreditrisiken. Anders als im "echten" Vertrieb wird der Wettbewerb in diesem Antrags- oder Bring-Geschäft über die vier hard skills ausgetragen: Produkt / Lösung, Risikokompetenz, Prozess, Preis. Die Risikokompetenz ist insoweit prominent, als sie die drei anderen hard skills unmittelbar beeinflusst.

Wettbewerbsfaktor Risikopolitik

Unsere Tochter verhandelt aktuell den Bau eines Wohnhauses auf einem Erbpachtgrundstück der Kirche. Die Finanzierung stand schnell. Drei Finanzierungsanbieter sind allerdings sofort ausgeschieden:

- Direktbank: Kein Angebot für Erbpachtfinanzierungen
- Zwei Regionalbanken: Zu hohe Mindesttilgung (wir bevorzugen maximale Sondertilgung)

Verstehen Sie mich recht: Ich beklage mich nicht. Jede Bank soll sich die Regeln geben, mit denen sie gut leben kann. Es muss nur jedem klar sein, dass sich allein die Bank an die Regeln halten muss, nicht der Kunde. Der findet heute leicht Anbieter mit anderen Regeln, die besser passen, oder weniger oder niedrigeren Hürden. Interhyp kann nicht nur billig.



Im FK-Geschäft begegnen mir diese typischen Vergabekriterien im Kredithandbuch: Mindestrating, EK-Einsatz / loan to value / dcr, erforderliche Sicherheiten (hart / weich / blanko), max. Finanzierungsdauer, max. Obligo, persönliche Mitverpflichtung, Branchenausschlüsse / black list. Oft haben die Risikoparameter bzw. -restriktionen mehr Einfluss auf die Entscheidung des Kunden als der Preis.

Ausstrahlung auf die Vertriebsziele

Risikokompetenz erleichtert oder erschwert Wachstumsziele im Kreditgeschäft. So weit, so klar. Am Kreditgeschäft hängen aber noch eine Reihe anderer Dienstleistungen, die sich im Kielwasser von Krediten einfacher verkaufen lassen, als stand alone:

- ✓ Leasing
- ✓ Finanzierungsnahe Versicherungen (Finanzierungsobjekt, Sicherheiten, Kreditnehmer)
- ✓ Girokonto (Zielkonto für Eingänge), Zahlungsverkehr, Kreditkarten, Kartenleser
- ✓ Internationales Geschäft (Payment, Dokumente, Währungsgeschäft)
- ✓ Zinsderivate
- ✓ Bausparen
- ✓ Bis vor einiger Zeit: Tilgungspolice

Daraus folgt umgekehrt: Wer Kredite bereitstellt, darf und soll sich auch als Partner für die o.a. Geschäfte ins Spiel bringen (wird aber nicht durchweg so gemacht, schade!). Kreditbereitschaft stärkt idR

die Verhandlungsposition des Kreditgebers getreu der "Golden Rule".¹ Der Immobilienfinanzierer unserer Tochter verlangt die Eröffnung eines Girokontos. Ich find's ok.

Risikodifferenzierung

Banken betreiben unterschiedliche Kreditgeschäfte ("Kreditarten", vgl. MARisk) mit unterschiedlichen Anforderungen an die Art und Weise der Risikoevaluierung. Hinsichtlich Tilgung sind die häufigsten:

1. Betriebsmittelkredite: werden aus dem Umsatz getilgt
(Sonderform: *Bauträgerfinanzierung*)
2. Investitionskredite: werden aus dem Cashflow getilgt
3. Zwischenfinanzierungen: werden aus der Liquidation von Assets getilgt
4. Betreiberfinanzierungen: Werden aus spezifischen Projekt-Cashflows getilgt

Die MARisk fordern, die Kreditprozesse nach **Kreditarten** zu differenzieren (BTO 1.2 Nr. 2), ferner die Verwendung standardisierter Kreditvorlagen, "sofern dies in Anbetracht der jeweiligen **Geschäftsarten** möglich und zweckmäßig ist, wobei die Ausgestaltung der Kreditvorlagen von **Art**, Umfang, Komplexität und Risikogehalt **der Kreditgeschäfte** abhängt." (BTO 1.2 Nr. 10). Die Prüfung der KDF hat für den Kreditnehmer bzw. das **Objekt / Projekt** zu erfolgen. (BTO 1.2.1 Nr. 1).

Beispiel 1: Zwischenfinanzierung

Ihre Immobilienabteilung soll unser EFH für erzielbare T€ 950 verkaufen. Im Gegenzug benötigen wir kurzfristig T€ 800 für unsere künftige Bleibe qua Zwischenfinanzierung und zur Schonung unseres Wertpapierdepots. Welche Unterlagen benötigen Sie für die Zwischenfinanzierung? Und auf welche davon stellen Sie tatsächlich ab?

Beispiel 2: Betreiberfinanzierung

Gemeinsam mit meiner Schwester gehört mir ein solides 4-Parteien-Haus in Köln-Rodenkirchen. Zur Auszahlung meiner Schwester beantrage ich € 738.720,-, die ich innerhalb von 15 Jahren tilge. Der Kreditrate von ca. € 5.350,- stehen Kaltmieten von € 6.480,- entgegen. Welche Unterlagen benötigen Sie für die Betreiberfinanzierung? Und auf welche davon stellen Sie tatsächlich ab?

Zwischenfazit 1

Startet der Kreditprozess nicht mit der Kreditart gem. MARisk, wird der Blick für das eigentliche Risiko unscharf. Irrelevante Prüfungshandlungen kosten unnötig Zeit und Geld, womit die Soll-Marge (Preis) steigt. Und für den Kunden wird der Antragsprozess unnötig kompliziert. Ein erster Schritt hin zu mehr Professionalität (im Sinne von "Mehr Klasse als Masse") ist also, die Prozessstraßen zur Beurteilung von Kreditrisiko nicht nur nach Betrag und Blankoanteil zu bauen, sondern die Kreditart ganz an den Anfang zu stellen. Sie determiniert, was und wo genau geprüft werden muss und was und wo nicht: Kreditart => Tilgungsquelle => Ergiebigkeit =>



¹ The Golden Rule: "I have the Gold, I make the Rules!"

Umstände, die die Ergiebigkeit beeinträchtigen könnten. Mehr zu diesem Aspekt lesen Sie unter "[Zwanghafte Kapitaldienstfähigkeitsberechnungen](#)".

Rating alias Risikoklassifizierung

Das Rating ist zentraler Baustein der Risikokompetenz. Am Rating hängen die Kreditentscheidung (manchmal auch verfügbare Lösungen), die Besicherung, der Prozess und der Preis. Das Rating ist demnach wettbewerbserheblich. Es hat seine Wurzeln in der Diskriminanzanalyse (Statistik) und weicht insoweit oft vom gesunden Menschenverstand ab. Dieser (zugegeben etwas schwierige) Paradigmenwechsel scheint mir noch nicht überall vollständig angekommen zu sein.

"Der Umsatz konnte 2022 um 14,6% auf T€ 139.350 erhöht werden. Bei um 0,3 Punkte gestiegener Materialaufwandsquote (76,6% nach 76,3%) und um 0,3 Punkte gesunkener Personalaufwandsquote (11,1% nach 11,4%) erhöhte sich wegen leicht unterproportional gestiegener sonstiger Aufwendungen EBIT um 19,4% auf T€ 5.871 (4,2% vom Umsatz). Im Vergleich mit der Peer Group liegt die Firma im Mittelfeld. Die Eigenkapitalquote ist mit 37% nach wie vor auskömmlich. Sie liegt im Branchenvergleich eher im unteren Drittel."

Kennen Sie solche Traktate? Das ist die alte Welt. Sie lässt viel Spielraum für persönliches Ermessen und individuell gestaltete Prosa. Jedoch:

- 1) Umsatz, MAUF, PAUF und SAUF kommen im Rating gar nicht vor.
- 2) Dasselbe gilt für Veränderungen gegenüber dem Vorjahr wie für den Branchenvergleich.
- 3) Die Bewertung der Eigenkapitalquote als "auskömmlich" ist rein subjektiv / gewürfelt.

Für die Risikoklassifizierung sind die o.a. Kriterien mithin wurscht. Wären sie es nicht, wären sie Teil des Ratings. Sind sie aber nicht. Bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken fußt das Rating in erster Linie auf [Finanzierungskennzahlen](#) (also weniger auf Ertragskennzahlen). Das Sparkassen-Rating arbeitet mit [14 Kennzahlen](#), davon sind 13 von der Art und Weise beeinflusst, wie der Betrieb finanziert ist, mithin oft stichtagsabhängig. Und eben deshalb ist es relativ einfach zu beeinflussen i.S.v. zu optimieren, ohne dass dabei geschummelt wird:

Ich begleite einen FKB (Sparkasse) zum späten Ratinggespräch bei einem substanz- und ertragsstarken Großhändler (b2b) in Familienhand eine Woche vor dem nächsten Bilanzstichtag. Einziger "Schönheitsfehler" in der Bilanz bisher: die relativ hohe kurzfristige Bankverschuldung (Lager, Außenstände), deretwegen das Rating nur bei 6 (2b) steht. Und das stört die junge Eigentümerin und ihren Finanzchef, die wollen Champions League! Der FKB schlägt vor, die Betriebsmittellinie mit längerer Laufzeit auszustatten, um den mittelfristigen Bilanzausweis zu gewährleisten (positive Auswirkung auf 5 Ratingkennzahlen). Als kleinster Kreditgeber (€ 1 M) im Bankenkreis behauptet der FKB mit Augenzwinkern, solche Kapitalzusagen gäbe es allerdings erst ab 2,5M. Die Gesprächspartner stutzen einen Augenblick, grinsen dann und sagen zu.



Die Profilierung des FKB fiel umso größer aus, als die Laufzeitverlängerung noch am selben Tag per Mail zugesagt wurde (Faktor *Prozess*), die Linienhöhung folgte wenig später und rechtzeitig, während keine der anderen Banken die erforderliche Anpassung in der kurzen Zeit geschafft hat. Eine Bank hat es gar nicht hinbekommen (Faktor *Problemlösung*).

Zwischenfazit 2

Angewandte Risikokompetenz bedeutet danach auch, den Kunden mit den Besonderheiten des Ratings vertraut zu machen und seine Finanzierung so zu gestalten, dass das Rating wunschgemäß ausfällt. Diese Kompetenz fehlt mir bei vielen FKB (und übrigens auch in der Marktfolge). Die Substitution der irrelevanten Kriterien (MAUF, PAUF..., s.o.) mit relevanten (Rating) sorgt zudem für eine gemeinsame Geschäftsordnung zwischen Markt und Marktfolge und unterdrückt personen- oder tagesformabhängige Abhandlungen und Diskussionen durch Standardisierung. Mehr zum Thema unter Profilierung durch Ratingberatung.

Die Kehrseite der Arbeitsteilung

Die Trennung von Markt und Marktfolge zeitigt manchmal unnötige Nachteile für die Risikokompetenz:

- Die Kundenbilanz wird vom FKB oft ungelesen an die Marktfolge geleitet. Manche (besonders: jüngere) FKB tun sich heute schwer damit, eine Bilanz zu lesen und auch zu verstehen.
- Vergleichbares gilt für das Rating: Es gilt vielen FKB als Blackbox. Die wenigsten FKB können erklären, warum das Rating des Kunden so ausfällt, wie es ausfällt.
- In vielen Häusern ist den Mitarbeitern der Marktfolge der unmittelbare Kundenkontakt untersagt. Sie sollen dem Leibhaftigen nicht ins Antlitz schauen.
- In einem Haus war der persönliche Austausch zwischen Markt und Marktfolge nicht statthaft, der Prozess war rein formulargestützt (zugegeben: Das war eine krasse Ausnahme).
- Um mal ein Positivbeispiel zu berichten: In einem Institut ermittelt die Marktfolge für den Markt die freie Verschuldungskapazität des Kunden für a) Investitions- und b) Betriebsmittelkredite im Rahmen der Stellungnahme zur Bilanz.

Monitoring

Risikokompetenz erlebt der Kunde in Gestalt des Kreditentscheidungsprozesses (dazu mehr im nächsten Essay) sowie – mit Blick auf sein Rating – in der Beratung durch den FKB. In den Nachkontaktbefragungen messen wir den Beratungsaspekt: Kennt der Kunde sein aktuelles Rating und – besonders – die Art und Weise, wie es zustande kommt (Kennzahlen im Detail)? Und: Hat der FKB erforderlichenfalls konkrete, nachvollziehbare und umsetzbare Vorschläge gemacht, wie der Kunde sein Rating verbessern / seine Finanzierbarkeit absichern kann?

Im nächsten Essay geht es um kundenfreundliche Prozesse.

Kelkheim, im Mai 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

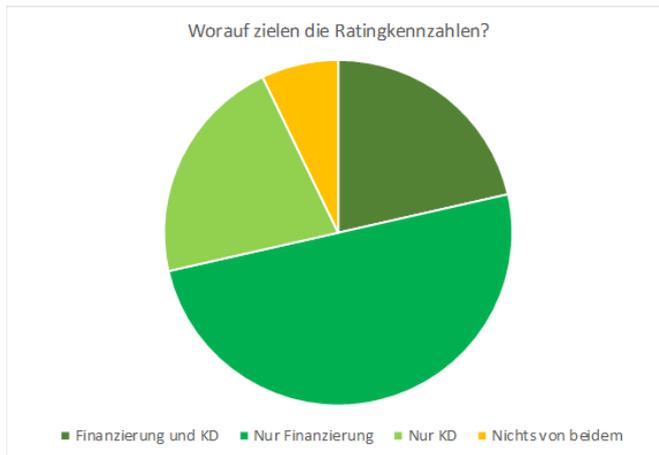
<https://see-360.de>

In der Reihe "Wettbewerbsfaktoren" bisher erschienen

Dezember 2023: [Alle Wettbewerbsfaktoren im Überblick](#)
Januar 2024: Wettbewerbsfaktor [1 Kontaktmanagement](#)
Februar 2024: Wettbewerbsfaktor [2 Beratungsinitiative](#)
März 2024: Wettbewerbsfaktor [3 Anbahnungskompetenz](#)
April 2024: Wettbewerbsfaktor [4 Produktqualität](#)

Rating-Kennzahlen im Sparkassenrating

Kennzahl	Formel	KD-Kennzahl?	Finanzierungskennzahl?
Cash-Flow-Kennzahl 1	Cashflow / Kurzfristiges Fremdkapital	ja	ja
Cash-Flow-Kennzahl 2	Cashflow / (Fremdkapital - Flüssige Mittel)	ja	ja
Dynamisches Betriebsergebnis	Betriebsergebnis / Kurzfristiges Fremdkapital	nein	ja
Kreditorenlaufzeit	(Verb. aus L. u. L. + Akzepte) x 360 / Materialaufwand	nein	ja
Liquidität 1. Grades	Liquide Mittel x 100 / Kurzfristiges Fremdkapital	nein	2 x ja
Kurzfristige Verschuldung	Kurzfristiges Fremdkapital x 100 / Bilanzsumme	nein	2 x ja
Return on Investment	Betriebsergebnis / Bilanzsumme	nein	ja
Zinsauszahlungsquote	Zinsauszahlung lt. EBITL / Gesamtleistung (nahezu identisch mit Zinsaufwandsquote)	ja	nein
Mietaufwandsquote	Miet- und Leasingaufwand / Gesamtleistung	ja	nein
Cash-Flow-Rate	Cash Flow x 100 / Gesamtleistung	ja	nein
Eigenkapitalquote	Wirtschaftliches EK / Bilanzsumme	nein	ja
Kapitalbindung	Kurzfristiges Fremdkapital (Banken, L. u. L./Akzepte, Sonstige) / Gesamtleistung	ja	ja
Fremdkapitalstruktur	(Verb. L. u. L. + Akzepte + Bankverb.) / (Fremdkapital - erhaltene Anzahlungen)	nein	2 x ja
Lagerkennzahl	Vorräte / Gesamtleistung	nein	nein



Statistische Verteilung der Kennzahlen

Finanzierung und KD	3
Nur Finanzierung	7
Nur KD	3
Nichts von beidem	1

KD-Kennzahl: hat im Zähler oder Nenner eine Zahl, die mit Kapitaldienst zu tun hat

Finanzierungskennzahl: Hat im Zähler oder Nenner eine Zahl, die mit der Art der Finanzierung zu tun hat

Beeinflussung der Kennzahlen durch Finanzprodukte

Finanzierungs-kennzahl?	Rating-Kennzahlen	Leasing	Factoring	Skontie- RUNE	Kasse- nutzen	Eigen- kapital	Kaufen statt mieten	Um- schulden	Ausfl. Pensionen
✓	Cash-Flow-Kennzahl 1	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Cash-Flow-Kennzahl 2	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Dynamisches Betriebsergebnis	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Kreditorenlaufzeit	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Liquidität 1. Grades	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Kurzfristige Verschuldung	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Return on Investment	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Zinsauszahlungsquote	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Mietaufwandsquote	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Cash-Flow-Rate	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Eigenkapitalquote	●	●	●	●	●	●	●	●
✗	Lagerkennzahl	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Kapitalbindung	●	●	●	●	●	●	●	●
✓	Fremdkapitalstruktur	●	●	●	●	●	●	●	●