

Wissens- und Risikomanagement:

Von Basel II zum Wissensmanagement - Eine Richtlinie im Fokus -

Inhalte :

- 1.) Vorurteile und "Schnellschüsse" zu Basel II
- 2.) Überblick: Was ist Basel II und was will Basel II?
- 3.) Auswirkungen auf Kreditinstitute und Kunden/"Nichtbanken"
- 4.) Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Riskmanagement
- 5.) Rating - Wie kann das Bankenrating aktiv beeinflußt werden?

- Fragen und Diskussion -

"Sachkunde schändet nicht!", denn:

**" If you don't know
what you are talking about,
why don't you just not talk ?! "**

Wir lesen im Internet-Auftritt der
Rheinmetall Defence Electronics GmbH:

- **"Pfiffige Messtechnik mehrt die Munitionssicherheit"**
...und das ist...
- **"Ideal für Lifecycle-Munitionsmanagement"**.

Wie gefällt Ihnen die (beinahe!) gleiche Aussage über "Basel-II":

- **"Pfiffige Messtechnik mehrt die Kreditsicherheit"**
...und das ist...
- **"Ideal für Lifecycle-Kreditmanagement"**.

Gehen wir den Aussagen auf den Grund!

Aussagen zum Wissensmanagement (gekürzte Textauszüge):

1.) Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:

" Wissensmanagement als Innovationsmotor - Wissen ist ein zentraler Entscheidungsparameter der Unternehmen. Wissensorientierte Unternehmensführung stellt eine unabdingbare Grundlage für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit dar. Im Wissensmanagement geht es darum, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und im Betrieb zu erschließen. Beim Wissensmanagement müssen neben den technischen Grundlagen auch die Mitarbeiter und die Unternehmensorganisation in die Betrachtung einbezogen werden. "

2.) Quelle: "Wikipedia" Online Enzyklopädie

" Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Möglichkeiten, auf die Wissensbasis eines Unternehmens Einfluss zu nehmen. Unter der Wissensbasis eines Unternehmens werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben benötigt. Dabei werden individuelles Wissen und Fähigkeiten (Humankapital) systematisch in der Organisation verankert. Das Wissen innerhalb eines Unternehmens wird dabei als Produktionsfaktor verstanden, der neben Kapital, Arbeit und Boden tritt. Einen Beitrag dazu leisten Informationssysteme, indem sie die Mitarbeiter vernetzen und Informationen bereitstellen und bewahren. "

Was bedeutet dies für Basel-II ?

1.) Vorurteile und Schnellschüsse zu Basel II

Es gibt bei Basel II viele "populäre Mythen" über "halbwahres und halbverstandenes"; zum Beispiel die folgenden:

- **Alle Kredite für den Mittelstand werden teurer!**
- **Basel II ist ein mittelstandsfeindliches Regulierungswerk!**
- **Der Mittelstand muss sich für die Banken "nackt ausziehen"!**
- **Die Prozyklik von Basel II verstärken Konjunkturkrisen!**
- **Die anglo-amerikanische Prägung von Basel II verkennt die langjährig gewachsenen deutschen Besonderheiten!**
- **Das Kreditgeschäft ist ein "Wertvernichter" für die Kreditwirtschaft.**

Was meinen Sie: wahr oder unwahr oder einfach nur zynisch?

- Die "schlechten" Unternehmen sind immer nur die anderen!
- Viele glauben einerseits, dass sie ein gutes Unternehmen haben; aber andererseits glauben die gleichen Personen, dass sie durch Basel II Probleme mit den Banken bekommen werden...
- Zitat: "Was verstehen die Banken schon von meinem Geschäft?"
- **Banken-Dilemma: Kreditverweigerung ist mittelstandsfeindlich, aber Kreditverluste sind eine unverantwortliche Leichtfertigkeit!**
- Der Zahnarzt interessiert sich nur für den Zahn mit dem Loch ... nicht für alle anderen gesunden Zähne.
- Prognosen haben den Nachteil, dass sie in die Zukunft gerichtet sind.
- Planung bedeutet, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen.

... deshalb das Ziel der heutigen Veranstaltung :

- Schaffung von einem gemeinsamen Verständnis für Basel II !
- Schaffung von einem gemeinsamen Wissen über Basel II !
- merke : *Sachkunde hemmt zwar den flüssigen Vortrag, aber Sachkunde schändet nicht!*
- nützliche Quellen für den Praktiker sind die Internet-Quellen und die dortigen downloads (Beispiele, Stand Mitte 2006):
 - www.bundesbank.de (guter kommentierter Überblick)
 - www.bafin.de (großer download-Bereich)
 - www.dihk.de** (gutes Themen-"special" für Nichtbanken)
 - www.bis.org (englische Originaltexte und Hintergründe)
- Bücher kommen - leider - regelmäßig zu spät!

2.) Überblick: Was ist Basel II und was will Basel II?

Vorbemerkung :

Wenn es ein **Basel II** gibt, dann gab es auch ein **Basel I** !

Schwächen von **Basel I** und der bisherigen Eigenkapital-Unterlegung:

- wenige Risiko-Kategorien (=0%, 20%, 50%, **100%**)
- kaum Berücksichtigung von Sicherheiten und Garantien
- keine Berücksichtigung "neuer" Finanzinstrumente

Im Ergebnis von **Basel I** werden die "guten" Adressen belastet und die "schwachen" Kreditnehmer entlastet! (=alle mit **100%** EK-Bindung)

→ Die sog. "adverse selection" ist die Konsequenz!

→ **Kerngedanke: Basel II will eine "gerechte" Zuordnung von Eigenkapital auf die Risiken. Gerecht bedeutet "risikogerecht": ein hohes Risiko zahlt einen hohen Kreditpreis (*et vice versa*).**

Chronologie Basel II (Quelle: Deutsche Bundesbank)		
Monat	Jahr	Ereignis
Juli	1988	Veröffentlichung der Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel I)
Ende	1992	Inkrafttreten von Basel I
Januar	1996	Baseler Marktrisikopapier
Juni	1999	Erstes Konsultationspapier zur Neufassung der Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)
Januar	2001	Zweites Konsultationspapier zu Basel II
Dezember	2001	Änderung des ursprünglich vorgesehenen Zeitplans für die Fertigstellung des neuen Akkords
Mai	2003	Drittes Konsultationspapier zu Basel II
26. Juni	2004	<u>Veröffentlichung</u> der neuen Eigenkapitalvereinbarung (=Umsetzung in nationales Recht in 2005 und 2006)
Ende	2006	<u>Inkrafttreten von Basel II</u> (= der Beginn ist somit Anfang 2007 bzw. für den IRB-Ansatz des "advanced approach" Anfang 2008)

Basel II besteht aus drei sog. "Säulen"

- **Einführung** - Anwendungsbereich (=Bank-, Wertpapier-, Finanz- und Versicherungsunternehmen, -töchter, -beteiligungen)

■ **Säule 1 - quantitative (Mindest-)Eigenkapital-Anforderungen**
(=Kreditrisiko, Standard-/IRB-Berechnungsmethoden, Verbriefungen, Operationelles Risiko, Handelsbuch)

■ **Säule 2 - qualitatives aufsichtliches Überprüfungsverfahren**
(=Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan, Eigenkapital, Risiken, Berichtswesen, Kontrollwesen)

■ **Säule 3 - qualitative Marktdisziplin / Offenlegungserfordernisse**
(=Offenlegung wesentlicher Sachverhalte zu Eigenkapital und Kreditrisiko sowie zu weiteren Risikofeldern)



Quelle: Deutsche Bundesbank

Wie berechnet sich das Kreditrisiko eines Kunden?

► Die wesentlichen Berechnungsparameter sind :

PD - probability of default - Ausfallwahrscheinlichkeit

LGD - loss given default - Verlust(-quote) bei Ausfall

EAD - exposure at default - Ausstehende Forderungen bei Ausfall

► außerdem :

M - maturity - Laufzeit

EL - expected loss - erwarteter Verlust

G - granularity - Granularität/Portfolioeffekte ("Risikostreuung")

RM - risk mitigation - Risikoverringering (z.B. durch Sicherheiten)

► Die mathematische Verknüpfung dieser **empirisch** ermittelten bzw. **vorgegebenen** Stellgrößen erfolgt in unterschiedlicher Weise - je nach gewähltem Berechnungsansatz der Kreditinstitute.

Banken dürfen unterschiedliche Berechnungsansätze für das im Kreditrisiko gebundene Eigenkapital wählen.

Es gilt der Grundsatz :

Je feiner die Berechnungsmethode, desto höher ist die Ersparnis von im Kreditgeschäft gebundenem Eigenkapital (*et vice versa*).

Es gibt drei Methoden :

- Standardansatz (aktualisierter "Grundsatz-I mit externem Rating")
- "einfacher" IRB-Ansatz ("foundation approach")
- "fortgeschrittener" IRB-Ansatz ("advanced approach")

→ Bei den **IRB-Ansätzen** müssen die Banken sog. "**Datenhistorien**" aufbauen, um die relevanten **Parameter quantitativ** zu unterlegen (EAD, LGD, PD). Hierzu bedarf es einer hinreichend großen Anzahl von Krediten (viele Sparkassen und Geno-Banken arbeiten mit "**pools**").

3.) Auswirkungen auf Kreditinstitute und deren Kunden

3.1 Auswirkungen auf die Kreditinstitute

"status quo" - Die Sicht der Kreditinstitute:

- Das Firmen-Kreditgeschäft ist "per saldo" ein Wertvernichter!
- Vielzahl defizitärer Kundenbeziehungen ("*80/20-Regel*")
- Abkehr von der "Volumendenke": Ertragsqualität vor Wachstum!
- Es gibt eine Quersubventionierung der Geschäftssparten ("*Kredit-/Provisions-/Dienstleistungs-Geschäfte*")
- Provokation: Kreditgeschäft ist eher "Kunst" als "Wissenschaft"

und: Risikoreduzierung unter Basel I "lohnt" sich nicht!
(→ *erst Basel II schafft "Anreize" für eine Risikoreduzierung!*)

"Basel II" - Anpassungsbedarf in den Kreditinstituten:

- stärkere Differenzierung vom **Kreditzins** (gemäß Ausfallrisiko!)
 - stärkere **Transparenz** der Unternehmensbonitäten (Rating-Skala!)
 - stärker "objektivierte" **Urteilsfindung** (Rating-"Checkliste")
 - **Betriebskosten** verringern durch schlanke standardisierte Prozesse
 - Markttransparenz und einheitliche **Wettbewerbsbedingungen** (sog. "level playing field") sind auch für Banken "unbequem":
z.B. weltweites Basel II, Euroraum, EU-Zone, Internet,...
 - außerdem: Ausbildung, Schulung, Kommunikation, Organisation,...
- *Die Einführung von Basel II kostet die Banken viel Geld:
Projekte, Prozesse, Personal, Aufsichtsrecht, Verbandsarbeit,...*

Die Kreditwirtschaft ist - neben der Versicherungswirtschaft - die am stärksten regulierte Branche ("Vertrauensanfälligkeit")

Basel II ist nur ein Element der Regulierungen für die Kreditwirtschaft!

- MaH (Mindestanforderungen für Handelsgeschäfte)
- MaK (Mindestanforderungen für Kreditgeschäfte)
(=für Kreditkunden wichtig, z.B. Erfordernis eines "Zweitvotums", einer Funktionstrennung Markt und Betrieb und eines "Ratings", außerdem soll ein Zusammenhang von "Risiko und Preis" bestehen)
- MaiR (Mindestanforderungen an die Interne Revision)
- ▶ **MaRM (Mindestanforderungen für das Risikomanagement)**

→ *Welche weiteren Mindestanforderungen werden wohl wann folgen?*

Kalkulation der Kredit-Konditionen :

Markt-/bzw. Einstandszins als Basis

- + **Betriebs-Kosten** abhängig von der Komplexität der Produkte
 abhängig von der internen Organisation
 abhängig von Laufzeit und Mengengerüst
- + **Risiko-Kosten** abhängig vom **Kunden-Rating**
 abhängig von der **Verlust-Historie**
 abhängig vom Berechnungszeitraum/**Zyklus**
- + **Eigenkapitalkosten** abhängig vom Renditeanspruch der
 Eigentümer ("*shareholder value*" Ansatz)
- = **Kundensatz (Kreditzins)**

► *Was kann ich als Kunde wie zu meinen Gunsten beeinflussen?*

3.2 Auswirkungen auf die Kunden der Kreditinstitute

Basel II - Auswirkungen auf die (bisherigen) Kreditkunden:

- Änderung des Reportings zu und der Kommunikation mit Banken
- Änderung der Kreditkosten
- Änderung bei Prolongationen
- Änderung des Linienvolumens
- Strukturänderung im "Instrumente-Sicherheiten-Laufzeiten-Mix"
- Die Nutzung "alternativer" Finanzierungen wird zunehmen
(z.B. *Leasing, Factoring, Forfaitierung, Lieferantenkredite, private equity, mezzanine, Verbriefungen, Obligationen, Genüsse,...*)

Thesen :

Markt und Wettbewerb werden "unbillige" Härten vermeiden!

Es ist vorteilhaft, Finanzierungsstrukturen grundsätzlich zu überdenken!

Basel II - Erleichterungen für den Mittelstand

Substantielle Erleichterungen waren ein deutsches Verhandlungsziel :

- Zuordnung von Krediten zum "Retail-Portfolio" (*Diversifikation*)
- Anerkennung zusätzlicher Sicherheiten (*sog. "weiche" Sicherheiten*)
- partielle Streichung der Laufzeitkomponente
(- faktisch lange Übergangs-, Kommunikations- und Umstellungsfristen durch die Dauer der Verhandlungen)

Hinweise :

- Dies sind politische Zugeständnisse an Deutschland, die durch Erfahrungswerte und Datenhistorien nur sehr unvollkommen begründet werden können!
- Die endgültigen Risikogewichte sind allerdings noch festzulegen!
(*sog. "Kalibrierung"*)

4.) Qualitäts-, Wissens- und Risikomanagement sowie Rating

▶ **Was ist eigentlich "Rating"?** (hier: Bonitätsrating)

Rating ist ein **einheitliches, strukturiertes**, dokumentiertes und intersubjektiv nachvollziehbares **Bewertungsschema** zur Ermittlung der Kundenbonität und somit des Kreditrisikos.

▶ **Warum gibt es ein "Rating"?**

→ Antwortmöglichkeit 1:

"Weil es in Basel II und den MaRM / MaK verlangt wird!"

→ Antwortmöglichkeit 2:

Rating soll aus der "Kunst" der Bonitätsanalyse eine "Wissenschaft" machen. Hierzu wird das **subjektive** Wissen eines Spezialisten aufgespalten in viele intersubjektiv nachvollziehbare Teilschritte und somit einer stärker **objektivierten** Beurteilung zugänglich.

Welche Bereiche eines Unternehmens werden "geratet"?

- Markt- und Branchensituation
 - Unternehmensplanung und Controlling
 - Betriebswirtschaftliche und bilanzielle Situation
 - Unternehmer- und Unternehmensbeurteilung
 - Kontoführung und Liquidität
- (- ggfs. weitere Kriterien, z.B. Umweltaspekte, Produktionsverfahren)
- (- ggfs. branchenspezifische Ergänzungen bzw. Modifikationen)

Diese abstrakten **Oberbegriffe** werden in **Teilfragen** und in Detaillierungen dieser Teilfragen aufgespalten und somit operationalisiert ("*Baumstruktur*", *Verknüpfungen*, "*Checklisten*").

► Anmerkung :

Man mag trefflich darüber streiten, ob Qualifikation und Erfahrung der Betreuer in den Banken eine Garantie für das sichere und abgewogene branchenspezifische Urteil bilden. Der Hinweis auf mögliche Mängel in den Banken darf aber keine bequeme Entschuldigung für Mängel im eigenen Unternehmen sein!

(→ Folien: konkrete Beispiele praktischer Ratingverfahren)

Dem Kreditinstitut im Kreditgespräch mit eigener Kompetenz begegnen!

- **Qualitätsmanagement** setzt intersubjektive Standards und schafft verbindliche Regelwerke und Verhaltensnormen in Betrieben. Dies wirkt tendenziell Rating-verbessernd.
- **Qualitätsmanagement** beinhaltet einen "Checklisten-Charakter" und eine klare Dokumentation, ggfs. auch eine Zertifizierung.

Die Banken bedienen sich verschiedener Instrumente, um die einzelnen “Dimensionen” der verschiedenen Risiken zu bewerten und zu begrenzen:

- ▶ Hintergrund: Von grundsätzlicher Bedeutung ist diese Einteilung -
 - **Bonitäts-Rating**
 - **Branchen-Rating**
 - **Länder-Rating**
 - **Sicherheiten-Rating**

▶ Beispiel:

Ein solventer Kunde (= Bonitäts-Rating) kann in einer schrumpfenden Branche (= Branchen-Rating) sein und in einem OECD-Land seinen Geschäftsschwerpunkt haben (= Länder-Rating). Zur Risikobegrenzung wird nur ein gewisser Blankoanteil (= Sicherheiten-Rating) kreditvertraglich zugelassen.

Sachverhalte und Hintergründe zum Rating

Die Überprüfung (Erneuerung) der Ratings in den Banken erfolgt mindestens jährlich! (über Wiedervorlagen und Kredit-Fortschreibung)

Internes Rating

→ Das Verfahren ist zu dokumentieren (in den Banken) und muß abgenommen werden (von der Bankenaufsicht)

Externes Rating

→ Durch anerkannte Rating-Agenturen (keine "Hofberichterstatter"!), z.B. "Moody's", "Standard&Poors", "FITCH-IBCA"

IRB foundation approach

→ 5-jährige Datenhistorie, Vorgabe von LGD und EAD durch Aufsicht

IRB advanced approach

→ 7-jährige Datenhistorie, eigene Ermittlung/Schätzung von LGD/EAD

Es gibt nicht "das" interne Ratingverfahren, welches immer passt!

mögliche Varianten interner Ratingverfahren :

- unterer (mittlerer/oberer) Mittelstand
- Leasingfinanzierungen (ggf. Inland / Ausland und Volumen)
- Freiberufler und kleine Gewerbetreibende
- Existenzgründer und sog. "start ups"
- Privatkunden (ggf. zusätzliche Gruppensegmentierung)
- Banken und Sparkassen (ggf. Inland / Ausland)
- Immobilien (ggf. Inland / Ausland und Volumen)
- Projektfinanzierungen (ggf. Inland / Ausland)
- Beteiligungen/Großkunden, börsennotierte Unternehmen (...usw)

Ein "zuviel" an Verfahren und Differenzierungen ist genauso schädlich wie ein "zuwenig". Entscheidend sind die "kritischen Massen", sonst sind Pauschalierungen der **Ratingverfahren** zu bevorzugen.

Basel-II erfordert eine Auffächerung bankinterner Ratingsysteme!

Beispiel :

Moodys Investors Service (long term)	Standard & Poors “S&P” (long term)	Bank “X” internes Rtg.	Bank “Y” intern. Rating
Aaa	AAA	1	A
Aa	AA	1	A
A	A	2	B
Baa	BBB	3	B
Ba	BB	3	C
B	B	4	D
.....

Ratingunternehmen und Banken benennen ihre Ratingergebnisse unterschiedlich. Die **Überleitung externer Ratings in interne Ratings** ist problemlos aber gegenwärtig (noch) eine “grobe” Methode.

Von einzelnen Rating- / Analyse-Erkenntnissen zum Gesamturteil

Skalierung von (sub-)Items (“vom Einzelkriterium zum Gesamturteil”):

- **kardinal** (z.B. EK-Quote, Umsatzrentabilität, ...)
- **ordinal** (z.B. Managementqualität, Stellung in der Branche, ...)
- **nominal** (z.B. Anzahl Geschäftsführer, Anzahl Betriebstätten, ...)
- **ja / nein** (z.B. Volltestat vorhanden? Konzernabschluß vorhanden?)

Die Aggregation unterschiedlich skalierten Daten verursacht theoretisches Bauchgrimmen, ist aber in der Praxis problemloses Tagesgeschäft.

Beispiele für Aggregationsmethoden:

- **Mittelwertbildung** (arithmetisches oder geometrisches Mittel)
- **Gewichtung** (gewichtetes Mittel)
- **cap oder floor** (“nicht besser/schlechter als, wenn...”)
- **K.O.-Kriterium** (“kein Geschäft, wenn...”)

... *wichtig ist die klare Entscheidung für und Durchsetzung einer Regel!*

5.) Wie kann das Bankenrating aktiv beeinflußt werden?

Kommunikation mit den Hausbanken/Kreditgebern herbeiführen:

- Offenlegung der Ratingbereiche durch die Bank(en)
- Durchführung eines Stärken-/Schwächen-Gesprächs mit Ihnen
- Durchführung eines "Muster-Ratings" mit Ihrem Unternehmen
- Mängel explizit benennen und Abhilfemaßnahmen besprechen
- (ggf.) Gesprächsergebnisse dokumentieren und bestätigen
- Überprüfung erforderlich: haben Sie den "richtigen" Gesprächspartner in Ihrer Bank? (*"richtig" heißt: kompetent und adäquat*)

► These :

Eine offene Kommunikation mit den Banken ist möglich! Sollten Sie dies ernsthaft bestreiten, stimmt etwas nicht im Verhältnis Kunde/Bank!

Wo liegen die (beeinflussbaren!) Stellschrauben des Banken-Ratings:

- Transparenz und proaktive Kommunikation zur Bank durchführen
 - Infos zur Gegenwart: Rechnungswesen, Auftragslage, Liquidität
 - Infos zur Zukunft: Planungswesen, Instrumente des Controllings
 - Vereinbarungen treffen: Elemente des Berichtswesens, Periodizität
 - Schwerpunkte setzen: Elemente des Risiko-Controlling offenlegen
 - **Qualitätssystem und Zertifizierung dient der Risikominimierung!**
 - aktives Angebot von Betriebsbesichtigungen (Hospitationen) und Branchen-Informationen
- ▶ Thesen und Praktiker-Regel :
- "Tu Gutes und rede drüber!"
 - "Warte nicht, bis kommuniziert wird, kommuniziere selbst aktiv!"

Der weitere "Fahrplan" für Basel II und für Ihr Unternehmen:

- "Restarbeiten" der Umsetzung in nationales Recht 2006
(...*das könnte im letzten "Feintuning" u.U. noch "eng" werden!*)
- konkrete Ausfüllung der Rahmenvereinbarung Basel II
(*"Der Teufel steckt im Detail"*)
- endgültige "Kalibrierung" der Risikogewichte
(z.B. *sog. QIS - "quantitative impact study", Ziel der EK-Neutralität*)
- **Empfehlung: Kommunikation betriebsintern und zur Bank**
(*"nicht den Kopf in den Sand stecken"!*)
- Zukunft: ständige Anpassung, Weiterentwicklung und Präzisierung
aufgrund neuer Erkenntnisse, Marktentwicklungen und Produkte
- **Bei der Einschätzung des "Kreditrisikos" ist der "Qualitäten" erforderlich: z.B. Produktionsprozess, Rückrufaktionen, Risiken aus Produkthaftung, ... Bringen Sie sich ein!**

Als Schlusswort: einige geflügelte Redewendungen zum Thema aus unbekannter und/oder strittiger Quelle ...

→ Der Blick auf manche Kredit-Konstruktionen und Projekte :

“ It’s nice from far - but far from nice. “

→ Die Absage an abgehobene Visionäre :

“ Wer eine Vision hat, der soll zum Arzt gehen. “

→ Die Aussage zur Bedeutung der Banken :

“ banking is important - banks not. “

Ich danke ganz herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!

Darf ich Ihnen - jetzt oder später - weitere Fragen beantworten?

DR. ULF LASSEN

Diplom-Kaufmann • Bankbetriebswirt • Dr. rer. pol.

Kleiner Reitweg 28
25421 Pinneberg-Quellental

Telefon 0177-7526532
Festnetz 04101-851782
Telefax 04101-68423

Ulf.Lassen@ulflassen.com

www.tri-konzept.com
www.ulflassen.de