



finanzinstitute

strategisches kreditportfoliomanagement

handlungsbedarf und chancen



herausforderungen im kreditrisikomanagement

Eine adäquate Steuerung der Kreditrisiken ist die Basis für Unternehmen in der Kreditwirtschaft und ein unabdingbares Instrument, das sich neuen Gegebenheiten und Einflussfaktoren stets dynamisch anpassen muss. Ein gut aufeinander abgestimmtes Rahmenwerk schafft die Voraussetzungen zur Umsetzung der unternehmensweiten strategischen Zielsetzungen und garantiert, dass Risiken nur in der Form und dem Umfang eingegangen werden, die im Einklang mit der Risikostrategie stehen. Unerwünschten Entwicklungen wird sowohl beim Neugeschäft als auch im Hinblick auf das Bestandsportfolio mit geeigneten Maßnahmen entgegengewirkt. Aufsichtliche Kapitalanforderungen definieren den vorhandenen Handlungskorridor.

Die Veränderungen durch den anhaltenden Krisenmodus der letzten Jahre definieren jetzt neue Spielregeln. Volatilitäten im Umfeld der Kreditrisiken nehmen zu, was auch auf die staatlichen Wirtschaftseingriffe zurückzuführen ist. Dies erschwert die Erfassung der tatsächlichen Risikosituation mit den bestehenden Instrumenten des Risikomanagements. Die vielfältig gewährten staatlichen Fördermaßnahmen sowohl während der COVID-19 Krise als auch aufgrund der Ukraine Krise haben zu einer historisch niedrigen Firmeninsolvenzquote geführt. Auch die Quote notleidender Risikopositionen war im letzten Jahr weiter rückläufig. Eine sich umkehrende Entwicklung zeichnet sich derzeit ab.

Das geänderte Geschäftsumfeld erfordert eine Neukalibrierung der Kreditrisikorahmenwerke. Ohne die Anpassung der bisher angewendeten Methoden, Prozesse und Verfahren ist die Steuerungsfähigkeit nur noch eingeschränkt gewährleistet und die Einhaltung der Unternehmensziele gefährdet. Zu dieser Einschätzung kommt auch die EZB im Rahmen ihrer Aufsichtsfunktion

prüfungsschwerpunkte und aufsichtliche erfahrungswerte

Aufsichtsprioritäten für die Jahre 2023-2025 zur Beseitigung identifizierter Schwachstellen von Banken

Priorität 1: Stärkung der Widerstandsfähigkeit gegen unmittelbare makrofinanzielle und geopolitische Schocks

- Mängel im Kreditrisikomanagement, einschließlich Risikopositionen gegenüber anfälligen Sektoren (Kreditrisiko)
- Fehlende Diversifizierung der Refinanzierungsquellen und Mängel in den Refinanzierungsplänen (Refinanzierungsrisiko)

Priorität 2: Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung und Stärkung des Lenkungsvermögens der Leitungsorgane

- Mängel in den Strategien für die digitale Transformation (Geschäftsmodell)
- Mängel in den Rahmenwerken für die operative Widerstandsfähigkeit, d. h. für IT-Auslagerungs- und IT-Sicherheits-/Cyberberisiken (Operationelles Risiko)
- Mängel in der Funktionsweise und im Lenkungsvermögen der Leitungsorgane (Governance)
- Mängel in der Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung (Governance)

Priorität 3: Intensivierung der Anstrengungen zur Bekämpfung des Klimawandels

Die EZB-Bankenaufsicht hat in Abstimmung mit den nationalen Aufsichtsbehörden ihre Prioritäten in der Planung für die Jahre 2023-2025 festgelegt. Höchste Priorität sehen die Aufseher im Bereich der Kreditrisikosteuerung.

Die Schwerpunktsetzung erfolgt zum einen aufgrund der Erkenntnisse des aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozesses 2022 (SREP) und der dabei identifizierten Schwachstellen in den Rahmenwerken der Institute. Zum anderen sehen die Aufseher zunehmende Risiken für den Bankensektor, die zu Neubewertungen an den Finanzmärkten führen können.

Das Risikoumfeld wird bestimmt durch eine Phase länger anhaltender konjunktureller Störungen bei gleichzeitig veränderten makroökonomischen und geopolitischen Rahmenbedingungen. Es wird mit einem deutlichen Anstieg an Kreditausfällen gerechnet.

Quelle EZB:
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities>

makroökonomische und geopolitische rahmenbedingungen

Es besteht eine anhaltende Unsicherheit hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Aussichten. Die COVID-19 Pandemie hat bislang bestehende erfolgreiche Wertschöpfungsketten erodiert und eine Anpassung an eine „neue Normalität“ gefordert. Die dabei entstandenen konjunkturellen Störungen bestehen weiter fort und werden durch geopolitische Veränderungen weiter befeuert. Verlässliche Prognosen sind in dem derzeitigen Umfeld kaum anzustellen. So hatten selbst führende Volkswirte der EZB oder der DBBK mehrfach ihre Prognosen wesentlich korrigiert.

Der dadurch ausgelöste Angebotsschock führt zu veränderten Verfügbarkeiten und Preisen von Rohstoffen und Dienstleistungen. Die gestiegenen Energiepreise haben die Inflationsentwicklung weiter angefacht. Eine sich abzeichnende makroökonomische Abwärtsentwicklung wirkt sich auf die Kreditportfolien der Banken aus, führt zu strukturellen Portfolioveränderungen und einer starken Belastung der Eigenmittelbasis.



schaffen sie jetzt die grundlage für eine proaktive steuerung des kreditportfolios

Der Umfang und die Geschwindigkeit makroökonomischer Veränderungen stellen erhöhte Anforderungen an das Kreditrisikomanagement. Der Bewertungsmaßstab der Aufsicht erfordert eine differenziertere Betrachtung sowohl hinsichtlich des Bestandsportfolios als auch im Hinblick auf das Neugeschäft.

Die Steuerung des Kreditportfolios muss proaktiv erfolgen. Die Rahmenwerke sollen ein frühzeitiges Erkennen, Handeln und Gegensteuern ermöglichen und nicht lediglich eine ex-post Schadensminimierung.

Dies kommt auch durch die Umsetzung der 7. MaRisk-Novelle und der damit geltenden EBA GL zur Kreditvergabe und Überwachung zum Ausdruck. Gefordert wird künftig explizit ein „proaktiver Ansatz zur Portfolioüberwachung und – Steuerung“ ausgehend von der Kreditrisikostategie.

Die entscheidenden Zeiträume von der Erkenntnisgewinnung bis zu den notwendigen Steuerungseingriffen müssen maßgeblich verkürzt werden. Effizientere Prozesse und Steuerungsmaßnahmen sind hierfür aufzubauen. Voraussetzung ist die Fähigkeit zur Abbildung unterschiedlicher Dimensionen und Auswertungen innerhalb der Portfolios. Nur eine proaktive Steuerung ermöglicht den effizienten Einsatz der Eigenmittel.

Durch die Umsetzung eines proaktiven Ansatzes lassen sich umfangreiche weitere Benefits generieren:

Verbesserte ökonomische Steuerungsfähigkeit	Prozess- und Datenqualität	Regulatorische Konformität
<ul style="list-style-type: none"> • Effizienterer Einsatz der verfügbaren Eigenmittel • Wesentlicher Beitrag des Risikomanagements zum wirtschaftlichen Erfolg • Höherer Gestaltungsspielraum zur Verwirklichung der Unternehmensziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Teilportfolios anhand verschiedener Dimensionen • Flexible Abbildung unterschiedlicher Szenarien • Schnellere Erkenntnisse mit gesteigerter Aussagekraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeiden aufsichtlicher Sanktionen (insb. Eigenmittelaufschläge) • Nutzen von Gestaltungsmöglichkeiten durch die proaktive Kommunikation mit Aufsichtsbehörden/ Prüfern

Benefits einer proaktiven Kreditrisikosteuerung

fünf zentrale handlungsfelder

Wir haben fünf zentrale Handlungsfelder identifiziert, die in ihrem Zusammenwirken das gesamte Rahmenwerk zur Steuerung des Kreditrisikos beeinflussen:

- Die **Informationsbasis** setzt sich aus internen Daten und externen Informationsquellen zusammen und bildet den Ausgangspunkt zur Identifizierung von Risikotreibern. Aktuelle Markteinschätzungen müssen in die Kreditrisikobetrachtung stärker einfließen.
- Die Erkenntnisgewinnung sollte auf der Basis einer **aktuellen Portfolioanalyse** angestoßen werden. Best Practice ist die Ergänzung der Ergebnisse mit einer umfassenden Geschäftsumfeldanalyse zur gesamthaften Identifikation aller Risikotreiber.
- Risikoorientiert ist eine **granulare Segmentierung** und die Bildung relevanter Teilportfolios vorzunehmen. Best Practice ist zudem die Erarbeitung geeigneter Programme zur Prognose der künftigen Entwicklung dieser Portfolios.
- Die Anforderungen an den **Datenhaushalt** ergeben sich aus dem Informationsbedürfnis über die steuerungsrelevanten Portfolios. Die Schwachstelle ist im Regelfall die unzureichende Datenqualität, die eine brauchbare Aggregation der Daten derzeit verhindert.
- Die gewonnenen Erkenntnisse sind in der **Kreditrisikostategie** zu adaptieren. Dabei sind geeignete Maßnahmen und Limite für die Teilportfolios festzulegen. Ein Testkonzept muss sicherzustellen, dass die neuen Maßnahmen tatsächlich die erwünschten Effekte bringen. Geeignete Kennzahlen sind zur Portfolioüberwachung neu zu entwickeln.



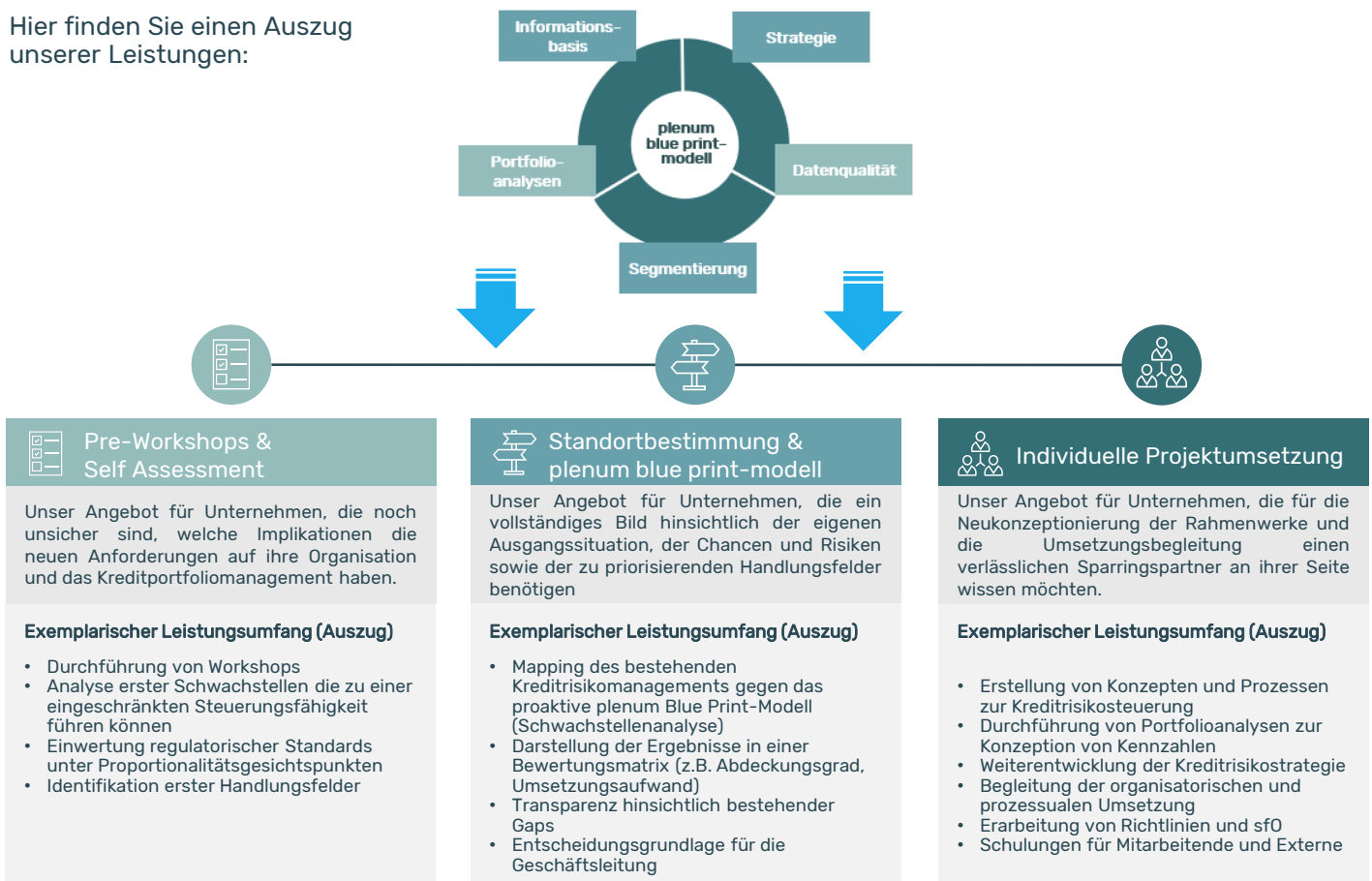
plenum beratungsansatz

Nur durch einen aufeinander abgestimmten Risikomanagementansatz, bei dem die Wechselwirkungen der einzelnen Handlungsfelder ausreichend berücksichtigt werden, kann frühzeitig auf eine sich verändernde Risikosituation reagiert werden. Nutzen Sie die Chancen, die sich aus einem strategischen Ansatz im Kreditportfoliomanagement ergeben und machen Sie sich frühzeitig ein Bild der bestehenden Handlungserfordernisse. Aus unserer Erfahrung heraus meistern diejenigen Institute die Herausforderungen am besten, die die aufwandsintensivsten Änderungen frühzeitig identifizieren und entsprechende Umsetzungsmaßnahmen ableiten.

Gerne helfen wir Ihnen bei der Analyse Ihrer institutsspezifischen Situation und begleiten Sie auf Ihrem Weg zu einer proaktiven Steuerung des Kreditportfolios.. Durch unsere Erfahrung und vielschichtigen Lösungsansätze finden wir gemeinsam den für Sie richtigen Maßnahmenplan/-katalog. plenum ist Ihr kompetenter Sparringspartner – umfassende fachliche und regulatorische Expertise sowie eine breite Markt- und Branchenerfahrung zeichnen uns aus.

Der von uns entwickelte Ansatz, das **plenum blue print-Modell** dient als „Landkarte“ zu einer **proaktiven Steuerungsfähigkeit**. In der Standortbestimmung nutzen wir das Modell und mappen dieses gegen das bestehende Kreditrisikorahmenwerk. Wir begleiten Sie bei der Konzeptionierung und Umsetzung der Maßnahmen sowie der geeigneten Integration in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation.

Hier finden Sie einen Auszug unserer Leistungen:



plenum - profitieren sie von unseren erfahrungen



- Wir verfügen über mehr als 35 Jahre Erfahrung in der Finanzwirtschaft und verstehen uns als Partner unserer Kunden
- Wir kennen die Anforderungen der Regulatorik und wissen welche Maßnahmen notwendig sind – wir kennen aber auch die Gestaltungsspielräume
- Wir bieten exzellente Consultants, die regulatorische und praktische Umsetzungserfahrung bereitstellen
- Wir schaffen es gemeinsam mit unseren Kunden, die Risiken zu steuern bei gleichzeitiger Hebung der Geschäftschancen