

# KREDIT RATING & P R A X I S

Zeitschrift der Finanzspezialisten

Auszug aus Kredit & Rating Praxis 1/2003, Seite 12–17

## Arbeitsabläufe

# Ratingbasierte Geschäftsprozesse im Kreditgeschäft

Karl-Heinz Bächstädt

Ratingorientierte Bearbeitungssysteme und Kompetenzsysteme verlangen eine Abkehr von den bisherigen Vorstellungen: Statt der zentralen Größe «Sicherheit» wird der Fokus auf den Risikogehalt ausgerichtet. Mit ihrer Einführung werden auch im Kreditgeschäft Effizienzdenken und organisatorische Kosten/Nutzen-Betrachtungen etabliert.

Früher wurden Arbeitsabläufe nach den Bedürfnissen der Bank organisiert. Produktorientierte Organisationsformen ließen für eine Berücksichtigung der Interessen der Bankkunden kaum Raum. Hohe Markteintrittsbarrieren sicherten diese kundenunfreundlichen Strukturen ab.

### > Vertriebspolitische Implikationen der Ablauforganisation

Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck und mit dem Übergang von produktorientierten zu kundengruppenorientierten Organisationsformen wurde zwar der Bankkunde in den Mittelpunkt gestellt, doch eine strikte Ausrichtung der Betriebsabläufe auf die Bedürfnisse der Kunden, die eine nach der Auswahl einer Bankleistung schnelle und mit geringem Aufwand verbundene «Lieferung» des gekauften Produktes, also einen kurzen Zeitraum zwischen Kaufentscheidung und Erhalt des Produktes, wünschten, erfolgte nicht. Ein ausgeprägtes Formularwesen und ein sicherheitsorientiertes Kompetenz-

system erforderten weiterhin ein erhebliches Zeitbudget von allen Beteiligten. Die Eröffnung eines Bankkontos oder die Vergabe eines Kredites forderten ein erhebliches Maß an Geduld.

Die Filialen führten zudem für die von ihnen verkauften Produkte den Großteil der Abwicklungsaufgaben (Marktfolgearbeiten) durch und erledigten ihre eigene Administration. Häufig wurden ihnen noch Verwaltungsaufgaben der Zentrale übertragen, wenn etwa die Kennzahl «Konten pro Mitarbeiter» noch Freiräume vermuten ließ.

Daher stand in der jüngeren Vergangenheit bei einer Neuordnung der Vertriebsorganisation die Positionierung der Filialen als Vertriebsstellen im Mittelpunkt. Das Ziel war, ihnen ausschließlich Vertriebsaufgaben zuzuweisen und alle Nachfolgearbeiten soweit wie möglich auszugliedern.

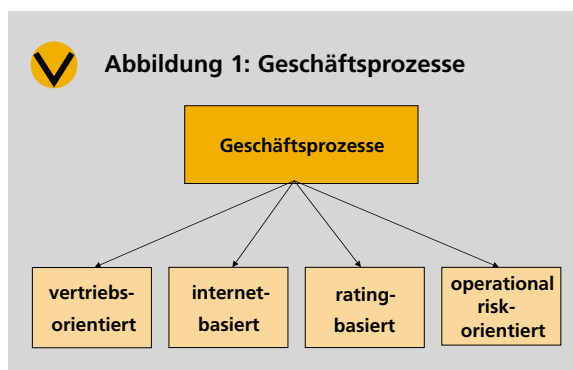
Bei einer Ausgestaltung von produktbezogenen Geschäftsprozessen wurde aus diesem Grunde regelmäßig eine Konzentration der Filialen auf die Vertriebsaufgaben wie Marktbearbeitung, Kundenakquisition, Beratung und Verkauf sowie die Zentralisierung der nicht unmittelbaren Nachbearbeitung – je nach Größe des Instituts in der Zentrale, in back office-Zentren oder auch Outsourcing – gefordert.

Häufig wurde dieser Positionierung der Filialen jedoch mit dem Hinweis auf die räumlichen Gegebenheiten und die vorhandene Personalausstattung sowie den daraus

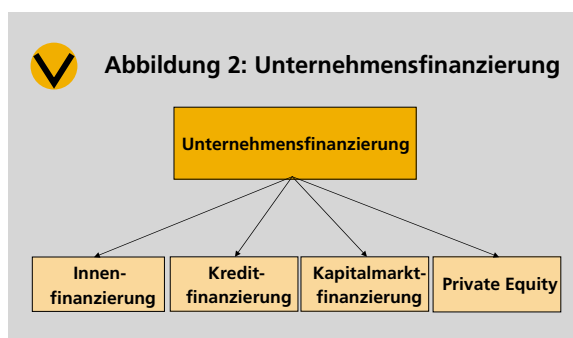


resultierenden mangelnden alternativen Verwendungsmöglichkeiten abgelehnt. Mit diesen Argumenten lassen sich aber auch leichter ungünstige Ergebnisse im Rahmen der Filialkalkulation rechtfertigen.

Doch die breite Einführung von Kosten- und Erlösrechnungen und des Vertriebscontrollings auch in mittelgroßen Banken sowie das Konzept des Multi-Channel-Bankings unterstrichen noch einmal das Erfordernis einer eindeutigen Vertriebsausrichtung für alle Vertriebswege. Die neuen technischen Angebote sowie die zukünftig zu erwartenden Baseler Eigenkapitalanforderungen («Basel II») erweitern das Spektrum der Kriterien, nach denen zukünftig Geschäftsprozesse entworfen werden.



Darüber hinaus hat sich der Markt für Finanzierungen erheblich erweitert. Neue Finanzierungsquellen insbesondere für mittelständische Unternehmen sowie neue Finanzprodukte haben den Wettbewerb beträchtlich verschärft. Im Rahmen des Firmenkundengeschäfts werden Finanzierungsanfragen in Zukunft nicht mehr allein mit den Kreditanforderungen, -konditionen und -sicherheiten (im Sinne des Commercial Bankings) beantwortet werden können, sondern es werden auch Angebote von Produkten des Investment Bankings erwartet. Diese Entwicklung wird aktiv von den Banken forciert.



Hier hat sich ein Wandel in der Unternehmensfinanzierung vollzogen: Noch vor wenigen Jahren waren Finanzprodukte mit Kapitalmarktbezug für die mittelständischen Unternehmen von untergeordneter Bedeutung. Diese schienen vor allem den Großunternehmen vorbehalten zu sein. Gleichwohl ist die Bank auch bei der Verbreiterung der Finanzierungsmöglichkeiten weiterhin für mittlere Unternehmensgrößen als Anbieter im Markt präsent. Für Angebot und Durchführung dieser neuen Pro-

dukte und Dienstleistungen sind nun weitere Geschäftsprozesse zu entwickeln und die bisherigen Abläufe für die traditionellen Finanzierungen zu modifizieren.

Im Zusammenhang mit den neuen Vorschriften zur Eigenkapitalunterlegung von Kreditrisiken und von «Gefahren von unmittelbaren oder mittelbaren Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder von externen Ereignissen eintreten»<sup>1</sup> werden zukünftig besonders die Entwicklung ratingbasierter und operational risk – orientierter Geschäftsprozesse im Fokus stehen.

## > Traditionelle Organisation im Kreditgeschäft

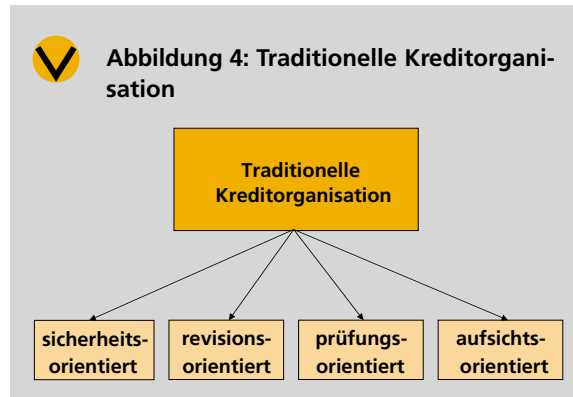
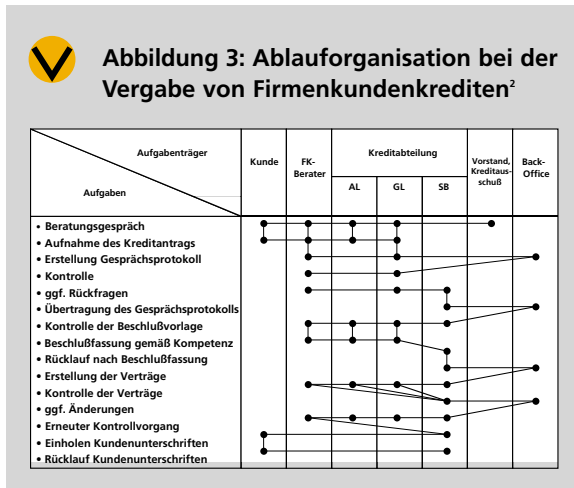
Die traditionelle Organisation der Kreditvergabe weist folgende Strukturmerkmale auf:

- > Die Arbeits- und die Entscheidungsabläufe hängen vom Obligo des Kreditnehmers ab. Danach bestimmt sich die Entscheidungskompetenz. Je nach Gesamtobligo beziehungsweise – bei vorhandenen Kreditbeziehungen – Obligozuwachs entscheiden Sachbearbeiter, Gruppen-, Abteilungs-, Hauptabteilungs- oder Bereichsleiter, Einzelvorstand, Gesamtvorstand oder der Kreditausschuss des Aufsichtsrates. Diese Kompetenzhierarchie festigt eine entsprechende, für erforderlich gehaltene Aufbauorganisation.
- > Kreditaktivitäten werden vom Firmenkunden initiiert. Aufgrund dieses externen Impulses, meist des Kreditantrages, erfolgt die Sachbearbeitung mit Überprüfung der Aktualität des vorhandenen Datenmaterials und Einholung fehlender oder neuer Unterlagen (zum Beispiel Jahresabschlüsse, aktuelle Auskünfte, aktualisierte Verkehrswerte von Sicherheiten, Beleihungsunterlagen). Vorarbeiten im Sinne eines antizipierten Kreditwunsches werden kaum durchgeführt. Der Gedanke der Einmaligkeit bestimmt das Handeln. Das verursacht bei dringendem Kapitalbedarf, der meist Anlass der Anfrage ist, Zeitdruck und verhindert außerdem eine möglicherweise angestrebte Marktpositionierung als «schnelle» Bank.
- > Die Informationsbeschaffung konzentriert sich auf vergangenheitsbezogene Daten und auf Kreditsicherheiten. Planungsdaten werden zum einen meist nicht eingereicht und unterliegen zum anderen einem weiten Gestaltungsspielraum des Firmenkunden. Sie sind aber auch systembedingt noch nicht zwingend erforderlich.
- > Die Grundlagen für die Entscheidung beziehungsweise das Votum zur Kreditvergabe sind für übergeordnete Entscheidungsträger meist nur bedingt nachvollziehbar. Aufgrund ihrer Arbeitsbelastung gilt das sowohl für umfangreiche Kreditvorlagen als auch für komprimiert gehaltene Darstellungen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Führungs- und Steuerungsaufgaben im Firmenkundengeschäft, hierzu gehören auch strategisches Firmenkundenmarketing, Risikomanagement sowie Konditionen- und Produktmanagement, nur eingeschränkt wahrnehmen, wenn sie nicht durch eine separate Organisationseinheit «Firmenkundensekretariat» nachhaltig unterstützt werden.



Die Vergabe von Firmenkrediten weist in den meisten Kreditinstituten folgenden Ablauf auf:



zentralen Transformation (neben Fristen-, Losgrößen- und regionaler Transformation) eine der Begründungen für die Existenz von Banken darstellt. Die Übernahme von Risiken bietet jedoch auch vielfältige Chancen, für die allerdings eine Gesamtbetrachtung Voraussetzung ist (zum Beispiel Portefeuilleansätze). Entsprechend findet sich in den Kreditabteilungen eine Häufung sogenannter «Bedenkenträger», deren Sicherheitsansprüche mit den Vorstellungen der stärker die Marktchancen in den Fokus stellenden Marktverantwortlichen kontrastiert. Höhe und Umfang der Anforderungen hinsichtlich zuzulegender Unterlagen und zu bestellender Sicherheiten wird aus Sicht des «Marktes» in vielen Fällen als nicht unbedingt angemessen angesehen. Aus diesem Spannungsverhältnis resultieren Konflikte, bei denen die Letztentscheidung regelmäßig im Kreditbereich liegt. Unterstützung findet diese sicherheitsorientierte Einstellung durch die mit einer uneinschränkbaren Feststellungsbefugnis (Berichts- und Anmahnungspflicht) ausgestattete Innenrevision, namentlich die Kreditrevision. Sie hat den durch die vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen erstmals im «10-Punkte-Katalog» vom 26. Mai 1976 formulierten Anforderungen zu entsprechen<sup>3</sup>. Ferner sind die Vorstellungen der Prüfungsverbände zum ordnungsmäßigen Kreditgeschäft zu berücksichtigen. Die Vorstellungen finden ihren Niederschlag in zahlreichen schriftlichen Arbeitsanweisungen oder dem «Vier-Augen-Prinzip». Fehlleistungen im Kreditgeschäft sind die häufigste Ursache für Sanierungsmaßnahmen der Einlagensicherungs-einrichtungen. Sie werden zudem von den Eigentümern

Evident sind zum einen Schnittstellenprobleme und zum anderen unproduktive Wertschöpfungsketten, dokumentiert durch die Tätigkeit mehrerer Bearbeiter oder Entscheidungsträger bei jedem Arbeitsschritt. Daraus folgt, dass

- > die Durchlaufzeiten erheblich verlängert werden,
- > qualifizierte Mitarbeiter – mit Blick auf die Hierarchieebenen – in erheblichem Umfang mit Hilfstätigkeiten befasst sind,
- > aufgrund der höheren Zahl der Kreditvorlagen und dem damit verbundenen geringeren Beschäftigungsgrad für den Einzelkredit unterschiedliche Kreditvergabe- und -politiken – zumindest bei größeren Instituten – sich entwickeln und
- > Synergieeffekte, wie etwa der Austausch von Know-how, wesentlich behindert werden.

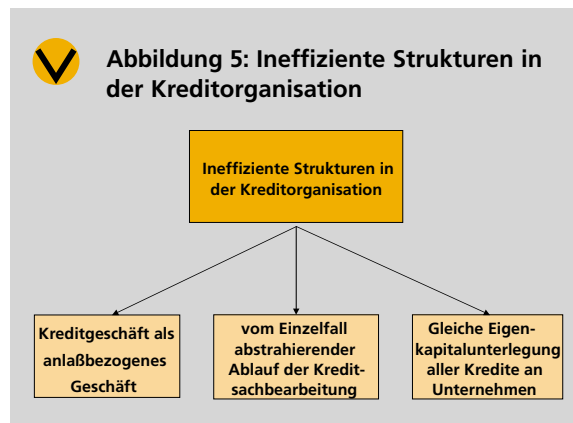
Diese Strukturen implizieren häufige sowie konfliktträchtige Abstimmungsprozesse sowohl zwischen «Markt» und «Kredit» als auch innerhalb der Kreditaufbauorganisation und führen zu einem höheren Personalbedarf aufgrund der Redundanzen. Besonders bei strikter Aufgabentrennung zwischen «Firmenkundenberatung» und «Kredit» kann die ganzheitliche Kundenbetrachtung verloren gehen (Kundenkalkulation) mit der (nicht nur) latenten Gefahr der Innen- statt der Kundenorientierung.

**> Ursachen für ineffiziente Strukturen im Kreditgeschäft**

Für die aufgezeigten Abläufe werden oft folgende Ursachen angeführt:

Diese Darstellung zeigt die Dominanz des Sicherheitsdenkens im Bankwesen. Ineffiziente Strukturen im Kreditbereich werden regelmäßig mit revisionstechnischen und aufsichtsrechtlichen Restriktionen und Anforderungen begründet. Das mag im Einzelfall zutreffen, gilt aber nicht in der Mehrzahl der Fälle.

Sicherheitsorientierte Bedenken entsprechen der besonders in der Bankwirtschaft betonten Vermeidung und Reduzierung von Risiken, obwohl ja gerade die Risi-





meist höher gewichtet als eine unbefriedigende Ertragslage, mit entsprechenden personellen Konsequenzen. Auch vor diesem Hintergrund lassen sich nicht-kundenorientierte Strukturen begründen.

Drei Kernmerkmale geben Impulse für ineffiziente Strukturen im Kreditgeschäft:

- 1 Das Kreditgeschäft, insbesondere Firmenkreditgeschäft, als anlassbezogenes Bankgeschäft
- 2 Schematische, vom Einzelfall im wesentlichen abstrahierendes Vorgehen bei der Bearbeitung von Kreditanträgen
- 3 Gleiche Eigenkapitalunterlegung für Kredite an Unternehmen

1.) Das Kreditgeschäft ist – bisher – ein anlassbezogenes Geschäft. Aktivitäten werden erst bei Kreditanträgen (Kundenwunsch) oder beim Auftreten von Problemen (Limitüberschreitung, ausfallende Zins- oder Tilgungsleistungen, Insolvenz) entfaltet. Vorarbeiten werden regelmäßig nicht vorgenommen. Die sich ergebenden Durchlaufzeiten sind maßgeblich von

- > der aktuellen Arbeitsbelastung und der gewählten Abarbeitungsreihenfolge für eingehende Kreditanträge,
- > der Zeit für die Auswertung der eingereichten Unterlagen,
- > dem Warten auf angeforderte Kundenunterlagen,
- > dem physischen Transport der Unterlagen innerhalb der (Filial)Bank und
- > dem Kompetenzsystem

bestimmt. Hier wird bereits deutlich, dass neben der strategischen Ausrichtung (Marktpositionierung des Kreditgeschäfts) organisatorische Regelungen über die zügige Bearbeitung – und damit über die Erfüllung des Kundenwunsches nach einer schnellen Entscheidung – bestimmen. Für den Marktauftritt liegt hier ein hochprioritäres Profilierungselement vor.

2.) Die Bearbeitung von Kreditanträgen läuft im wesentlichen nach einem bestimmten Schema ab. Unabhängig von der tatsächlichen Notwendigkeit des Einzelfalles sind bestimmte Unterlagen Voraussetzung für die Antragstellung beziehungsweise die Bearbeitung. Der Umfang der Auswertung der eingereichten Unterlagen richtet sich nach dem bei Bewilligung sich neu ergebenden Obligo, nicht nach dem Risiko des Kreditnehmers. Ebenso werden durch das Obligo und den Obligozuwachs, aber nicht durch die einzelfallbezogene Komplexität, die Entscheidungsträger gemäß Kompetenzsystem bestimmt.

Bereits der Ausfall eines «kleinen» Kreditbetrags in Höhe von 50.000 Euro erfordert bei der üblichen Standardmarge von einem Prozent schon ein neu zu akquirierendes Kreditvolumen von 5.000.000 Euro, welches vereinbarungsgemäß bedient wird, also keine Wertberichtigungen erfordern darf, um den Kreditverlust zu kompensieren. Offen bleiben dann immer noch die entgangenen Zinseinnahmen aus dem fallierten Kreditengagement.

3.) Alle Kredite an Unternehmen sind derzeit mit acht Prozent Eigenkapital zu unterlegen, unabhängig vom

Ausfallrisiko, also der Besicherung und der Bonität der Unternehmen. Die bisherige Gleichbehandlung aller Kredite an Unternehmen durch die bankaufsichtlichen Regelungen indizieren daher eine ähnliche Bearbeitung aller Firmenkreditvorhaben. Eine davon abweichende Vorgehensweise schuf zunächst ein Überzeugungserfordernis vor allem gegenüber den Entscheidungsträgern und der Innenrevision.

## > Ratingbasierte Geschäftsprozessorganisation

Während bisher die Arbeitsabläufe im Kreditgeschäft an das Obligo des Engagements gebunden waren, zeichnen sich ratingbasierte Geschäftsprozesse durch eine strikte Orientierung des Bearbeitungsaufwandes und der Entscheidungskompetenz am Risikogehalt aus.

Mit der Einordnung von Firmenkunden in Ratingklassen werden hierfür die Voraussetzungen geschaffen. Je besser ein Firmenkunde beurteilt wird, um so geringer soll der mit dem Engagement verbundene Sachbearbeitungsaufwand für die Kreditorganisation sein und um so schneller kann aufgrund kürzerer Arbeits- und Entscheidungsabläufe eine positive Kreditentscheidung getroffen werden.

Voraussetzungen für ratingbasierte Geschäftsprozesse sind

- > Ratings für Firmenkunden,
- > ein risikoorientiertes Bearbeitungssystem und
- > ein risikoorientiertes Kompetenzsystem.

So können Geschäftsprozesse entsprechend der Ratingklasse konzipiert werden, um eine risikopolitisch ausgerichtete Kreditvergabe sicherzustellen.

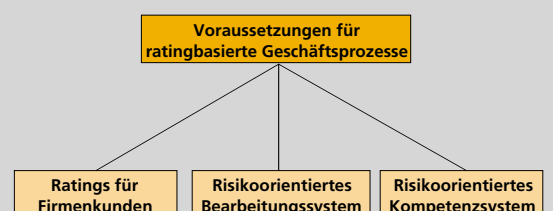
Damit werden bankintern

- > einheitliche Verfahrensregeln und Bearbeitungsstandards für alle Engagements einer Ratingklasse,
- > eine einheitliche risikopolitische Behandlung,
- > eine Transparenz des Entscheidungsprozesses,
- > eine bessere Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsgründe,
- > eine höhere Bearbeitungsqualität und
- > eine Reduzierung von Redundanzen und Schnittstellen und damit effizientere Abläufe erreicht.

Für den Marktauftritt schafft Rating die Voraussetzungen für eine unverzügliche, aber trotzdem eindeutige und bindende Beantwortung von Kreditanfragen auf

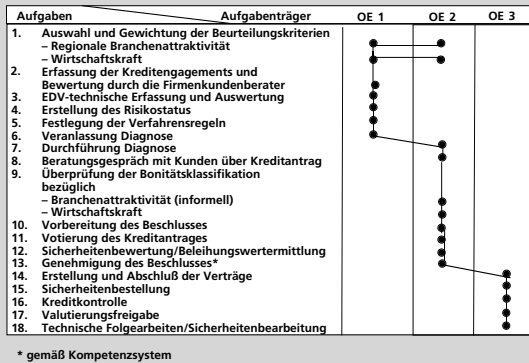


**Abbildung 6: Voraussetzungen für ratingbasierte Geschäftsprozesse**





**Abbildung 7: Design eines ratingbasier-ten Geschäftsprozesses**



fundierter Grundlage (qualifizierte Vorabzusage) und eine schnellere Bearbeitung von Kreditanträgen. Ein ratingbasierter Geschäftsprozesses könnte beispielhaft wie folgt konzipiert werden:

Die Errichtung eines risikoorientierten Bearbeitungssystems und die Festlegung eines entsprechenden Kompetenzsystems stellen das Verlustpotential als handlungsleitende Zielgröße in den Vordergrund. Dieses ergibt sich aus der Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit und dem erwarteten Verlust im Zeitpunkt des Ausfalls. Dieser wird durch die Höhe des eingegangenen Engagements und die Sicherheiten bestimmt.

Durch die Festlegung von spezifischen Entscheidungsregeln in Abhängigkeit von einzelnen Ratingnoten wird eine risikopolitisch adäquate Durchführung des Kreditgeschäftes sichergestellt. Das führt darüber hinaus zu einer effizienteren Nutzung der Ressourcen und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zum Kostenmanagement.

Erfahrungsgemäß lassen sich durch die Einführung ratingbasierter Geschäftsprozesse Einsparpotenziale in der Größenordnung von 30 Prozent im Vergleich zu traditionellen Kreditorganisationsabläufen erzielen.

Voraussetzungen hierfür sind:

- > Eindeutige Trennung zwischen Kreditberatung, nachgelagerten Aufgaben im back office- und Risikomanagement.
- > Grundsätzlich findet nur eine Aktivität auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette statt, auf der nur ein Aufgabenträger aktiv sein soll.

Das ermöglicht auch einen effizienteren Personaleinsatz, weil die Aufgabenkonzentration Spezialisierungen erlaubt.

Ab einer bestimmten Ratingnote des Investment Grade, der sich bei Standard & Poor's bis zur Ratingnote «BBB» und bei Moody's bis «Baa3» erstreckt, kann eine Rückverlagerung der Sachbearbeitung auf den Firmenkundenberater erfolgen, der die Beschlussvorlage erstellt und an die Kompetenzträger weiterleitet.

Durch den Wegfall der Schnittstelle zur Kreditsachbearbeitung wird eine weitere Beschleunigung erreicht, weil der Firmenkundenberater bereits im Kundengespräch die für die Vorlage erforderlichen Informationen abschließend einholt.



**Abbildung 8: Beispielhafter Geschäftsprozess einer Kreditvergabe an einen Bestandskunden in Abhängigkeit von der Ratingklasse**

Aktivitäten:	Ratingklasse	Ablauf					
		1	2	3	4	5	6
1.) Vorbereitung des Kundengesprächs		X	X	X	X	X	X
2.) Durchführung des Beratungsgesprächs mit dem Firmenkunden über das Kreditengagement		X	X	X	X	X	X
3.) Ermittlung der aktuellen Situation des Unternehmens		X	X	X	X	X	X
4.) Detaillierte Analyse der aktuellen finanziellen Situation des Unternehmens (Finanzrisiko)		-	-	X	X	X	X
5.) Detaillierte Analyse der aktuellen geschäftlichen Situation des Unternehmens (Geschäftsrisiko)		-	-	-	X	X	X
6.) Detaillierte Analyse der aktuellen Situation der Branche des Unternehmens (Branchenrisiko)		-	-	-	-	X	X
7.) ...		-	-	-	-	X	X
8.) ...		-	-	-	-	-	X
9.) ...		-	-	-	-	-	X
10.) Anfertigung der Beschlussvorlage		X	X	X	X	X	X

Legende: X = ist durchzuführen

Damit ist auch eine Aufwertung der Arbeit des Firmenkundenberaters verbunden. Neben der Informationsbeschaffung kann er Verantwortung übernehmen (Beschlussvorlage) und erhöht damit seine interne Reputation. In der Beziehung zum Firmenkunden kann er durch eine auf die Ratingnote gestützte qualifizierte Vorabzusage bereits während des Kundengesprächs ein Urteil über eine zu treffende Kreditentscheidung (Neuantrag, Prolongation, Linienerhöhung) bilden und diese dem Firmenkunden mitteilen und somit seine Kompetenz unterstreichen. Zugleich wird damit den steigenden Forderungen der Firmenkunden nach Beratungskompetenz entsprochen.

Der weitere Ablauf nach dem Kundengespräch wird von der Ratingklasse gesteuert. Gegebenenfalls ist aufgrund zusätzlicher oder neuer Informationen eine Überprüfung der Rating-Note angezeigt.

Die konkrete Ausgestaltung der Geschäftsprozesse auf der Basis der spezifischen Ratingnoten hängt von der Risikoeinstellung des Bankmanagements ab. Eine Modellierung setzt somit die Erfüllung der genannten Bedingungen (Ratings für Firmenkunden, risikoorientiertes Bearbeitungssystem, risikoorientiertes Kompetenzsystem) voraus.

Das durch ratingbasierte Geschäftsprozesse gewonnene Zeitbudget kann für Akquisitions- und Betreuungsaktivitäten sowie für eine intensivere Bearbeitung ungünstig



**Abbildung 9: Beispielhaftes Kompetenzsystem in Abhängigkeit von der Ratingnotation**

Ratingklasse	Ablauf					
	1	2	3	4	5	6
Kompetenzträger:						
Firmenkundenberater	X					
Kreditsachbearbeiter		X	X			
Gruppenleiter Kredit			X	X		
Abteilungsleiter Kredit				X		
Bereichsleiter Kredit					X	
Vorstand Kredit					X	X
Gesamtvorstand						X



ger gerateter Engagements eingesetzt werden. In Verbindung mit der Ratingnote können Firmenkundenberater differenzierter im Markt agieren: Bestandskunden werden im Rahmen des cross-selling angesprochen und im Rahmen des Neukundengeschäfts findet eine Fokussierung auf die für das Kreditportfolio wünschenswerten Ziel-Firmenkunden statt.

Damit können zugleich auch Beiträge zur Erreichung strategischer Ziele geleistet werden. Mit ratingbasierten Geschäftsprozessen kann man sich leichter im Konditionenwettbewerb behaupten, weil der Bearbeitungsaufwand an das Risiko angeglichen wird. Durch die ratingbasierten Geschäftsprozesse wird ein angemessenes Verhältnis zwischen Kosten und Ertrag aus der Kreditbeziehung sichergestellt, insbesondere wenn es – wie für die Zukunft erwartet – zu einer stärkeren Spreizung der Margen im Kreditgeschäft kommen wird. Damit wird das Bestehen im sich verschärfenden Bankenwettbewerb erleichtert.

Ratings sind in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Mit der Kontrolle der vergebenen Rating-Notationen erfolgt eine Abkehr vom bisher anlassbezogenen hin zum vorbereiteten Kreditgeschäft. Damit werden zugleich auch eine Reihe von Anforderungen aus «Basel II» erfüllt.

### > Neue Anforderungen an die Firmenkundenberater

Ratings verändern Inhalt und Ablauf der Kreditsachbearbeitung:

- > Die Kreditsachbearbeitung wird durch die stärkere Berücksichtigung von Zukunftsdaten in eine qualitative Richtung gelenkt.
- > Die auf Ratings aufbauenden Geschäftsprozesse verändern die Arbeitsabläufe der Firmenkundenberater.
- > Die Entscheidungsabläufe werden auf das Risiko des Kreditnehmers ausgerichtet.

Rating erfordert somit eine Weiterentwicklung der Firmenkunden- und Kreditorganisation. Die veränderten Aufgabeninhalte, Arbeits- und Entscheidungsabläufe haben weitreichende Konsequenzen für die Personalentwicklung.

### > Zusammenfassung

Die Einführung von Ratings für Firmenkunden wird sich auch in Kontinentaleuropa durchsetzen. Hierzu tragen vor allem die nach heutiger Planung ab dem Jahr 2007 geltenden Eigenkapitalvorschriften für Banken bei. Dabei ist es für eine ratingbasierte Geschäftsprozessorganisation unerheblich, ob die Ratings von externen Agenturen vergeben oder von der Bank intern ermittelt wurden.

Doch auch der Trend in der Unternehmensfinanzierung mit einer Abkehr von der klassischen Kreditfinanzierung bei Banken und die wesentlich schwierigeren Finanzierungsbedingungen für Unternehmen zwingen deren Management zu einer Verbreiterung ihrer bisherigen Finanzierungsbasis, für die Ratings die Grundlage bilden. Erst ihre Existenz ermöglicht beispielsweise den Zugang zu internationalen Kapitalmärkten.

Ratingorientierte Bearbeitungssysteme und Kompetenzsysteme verlangen eine Abkehr von den bisherigen Vorstellungen: Statt der zentralen Größe «Sicherheit» wird der Fokus auf den Risikogehalt ausgerichtet. Mit ihrer Einführung werden auch im Kreditgeschäft Effizienzdenken und organisatorische Kosten/Nutzen-Betrachtungen etabliert. <

#### Fussnoten:

- 1 Vorläufige Definition des Baseler Ausschusses für die Bankenaufsicht für «operational risks»
- 2 In Anlehnung an Benölken, Heinz, Rumpel, Michael, Winkelmann, Anja, Risiko-Segmentierung als Basis für schlanke Strukturen, in: Benölken Bankenberatung (Hrsg.), Consulting Banking. Vom Risikomanagement zum Firmenkunden-Marketing, Wiesbaden 1998, S. 169–185, hier S. 172
- 3 Vgl. die aktuelle Fassung: Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute, Rundschreiben 1/2000 vom 17. Januar 2000
- 4 In Anlehnung an Benölken, Heinz, Rumpel, Michael, Winkelmann, Anja, Risiko-Segmentierung als Basis für schlanke Strukturen, in: Benölken Bankenberatung (Hrsg.), Consulting Banking. Vom Risikomanagement zum Firmenkunden-Marketing, Wiesbaden 1998, S. 169–185, hier S. 177



#### Autor



Karl-Heinz Bächstädt ist Diplom-Kaufmann und Certified Rating Advisor. Er arbeitet als Strategie- und Organisationsberater mit den Schwerpunkten Kredit, Basel II, Rating und Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK).  
[karl-heinz.baechstaedt@t-online.de](mailto:karl-heinz.baechstaedt@t-online.de)

© Copyright by Verlag Coating Thomas & Co., 2003