

Christian Grabmair

Kreditprozessmanagement

Konzepte für eine erfolgreiche
Banksteuerung



Springer Gabler

Kreditprozessmanagement

Christian Grabmair

Kreditprozessmanagement

Konzepte für eine erfolgreiche
Banksteuerung

Christian Grabmair
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-43792-3 ISBN 978-3-658-43793-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43793-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Guido Notthoff

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Vorwort

Die Idee für dieses Buch ist aus der Beobachtung heraus entstanden, dass zwar die große Bedeutung von Banken in der Immobilienfinanzierung unbestritten ist, jedoch ein professionelles und strategisches Beziehungsmanagement nur in Ausnahmefällen von Kreditnehmerseite vorhanden ist. Dies mag vor allem auch daran liegen, dass sich für viele Unternehmen die Funktionsweise von Kreditinstituten und insbesondere des Kreditprozesses als zu abstrakt darstellt. Ohne jedoch die essentiellen bankinternen Entscheidungsstrukturen und -abläufe zu kennen, ist es nicht möglich darauf einen positiven Einfluss zu nehmen. Genau an dieser Stelle setzt das vorliegende Fachbuch an und beleuchtet erstmals einen ganzheitlichen Ansatz für ein unternehmensseitiges Kreditprozessmanagement. Die vorliegenden Konzepte liefern wertvolle bankspezifische Informationen und konkrete Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Bankensteuerung. Diese gehen weit über eine reine klassische bankinterne Kreditvergabebehandlung hinaus. Die langfristige Sicherstellung und Optimierung von Kreditfinanzierungen auf Unternehmensseite verlangt nach einer holistischen Betrachtungsweise. Insbesondere auch im Hinblick auf stetig anwachsende externe regulatorische Vorgaben für Banken mit Auswirkungen auf die Kreditgewährung. Deshalb wird notwendigerweise auch der Regulatorik ausreichend Platz eingeräumt. Einzigartig in diesem Zusammenhang ist, die umfassende Darstellung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des operativen Risikomanagements, als wesentlicher Faktor in der Kreditgenehmigung. Praxisorientiert und mit einer Vielzahl an Beispielen illustriert bekommt der Leser fundierte Einblicke in die Arbeitsweise dieser Spezialabteilung. Dabei werden Themenfelder wie risikoseitige Antragsprüfung, Bonitäts- und Immobilienprojektanalyse, Ratingaspekte, Risikostellungnahme sowie Genehmigungsprozesse dargestellt. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch immer auf der Empfehlung von gezielten Maßnahmen zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit positiver Kreditentscheidungen.

Gleichwohl sich ein funktionierendes Kreditprozessmanagement bei weitem nicht nur auf die Steuerung von Bankfinanzierungen in einem Unternehmen reduzieren lässt. Aspekte wie Liquiditätssteuerung, Risikobehandlung oder Reputation spielen ebenfalls eine nicht unwesentliche Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg. Deshalb verfolgt das Konzept

dieses Buches auch einen umfassenderen Ansatz mittels Vorschlägen zu insgesamt acht unterschiedlichen Zieldimensionen. Diese werden zu Beginn dieses Werkes nach einer kurzen definitorischen Einleitung vorgestellt. Im Einleitungsteil wird ebenfalls noch die volkswirtschaftliche Bedeutung des Bankensektors reflektiert. Wesentliche Informationen zum österreichischen und deutschen Bankensektor und deren Relevanz für die Immobilienwirtschaft werden im darauffolgenden Kapitel behandelt.

Einer der wichtigsten Punkte für die Umsetzung einer erfolgreichen Bankensteuerung ist gezieltes bankspezifisches und regulatorisches Wissen. Darauf stellt der Mittelteil des Buches ab und gibt ausreichend Einblicke in Funktionsweisen von Banken, Grundlagen des Kreditgeschäfts oder gesetzliche Normen. Die anschließende Betrachtung des Kreditprozesses läutet den Beginn des Risikomanagement Teils ein. Im letzten Abschnitt wird der Schwerpunkt auf die Analyse wichtiger schriftlicher Dokumente im Kreditprozess gelegt wie Projektunterlagen und Kreditvertrag. Zusätzlichen Mehrwert für den Leser bieten die drei Gastautorenbeiträge zu den Bereichen: „Immobilienfinanzierung/ESG/Basel IV/CRR III“, „Immobilienbewertung: Praxis in Kreditinstituten“ sowie „Einlagenrückgewähr“.

Trotz des gelegten Schwerpunkts des Buches auf die Immobilienwirtschaft ist der Großteil des Inhaltes und der vorgestellten Konzepte ausdrücklich auch auf Nicht-Immobilien Unternehmen anwendbar. Wo es der Umfang des Buches zulässt wird neben Österreich auch der deutsche Bankenmarkt behandelt.

Das vorliegende Praxiswerk richtet sich an folgende Zielgruppen:

- Immobilien- und Bauwirtschaft (Bauträger, Immobilieninvestoren, Immobilienunternehmen, Immobilienmanager, Hausverwaltungen, Immobilienmakler)
- Einzelunternehmer, Geschäftsführer und Finanzverantwortliche von KMU's
- Studierende und Lehrende an Universitäten, Fachhochschulen, WIFI-Master- und Universitätslehrgängen mit Schwerpunkt Kredit, Banking, Finance, Riskmanagement und Immobilien/Bauträger
- Rechtsanwälte und Notare
- Vermögensberater und Kreditvermittler
- Unternehmensberater
- Kreditinstitute und involvierte Mitarbeiter in Kreditprozessen
- Steuerberater

Die Hauptintention dieses Buches ist es die ansonsten schwer zugänglichen Informationen zusammen mit konzeptuellen Empfehlungen praxisgerecht zu vermitteln. Durch gezielte Maßnahmensetzung von Kreditnehmerseite soll dadurch die Wahrscheinlichkeit von positiven Kreditentscheidungen erhöht werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein professionelles Kreditprozessmanagement basiert auf einer wertschätzenden, langfristig orientierten und für beide Seiten (Kunde-Bank) gewinnbringenden Geschäftsbeziehung.

Besonderen Dank aussprechen möchte ich den drei Gastautoren für ihre wertvollen Beiträge zu diesem Werk.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Christian Grabmair

Inhaltsverzeichnis

1	Kreditprozessmanagement	1
1.1	Einleitung	2
1.1.1	Immobilien in der Kreditwirtschaft	4
1.2	Kreditprozessmanagement	6
1.2.1	Konzepte für eine erfolgreiche Bankensteuerung	8
1.2.2	Zieldimensionen Kreditprozessmanagement	9
1.2.3	Konzeptionelle Darstellung Kreditprozessmanagement	18
1.3	Volkswirtschaftliche Bedeutung von Kreditinstituten	19
1.3.1	Volkswirtschaftliche Funktionen von Kreditinstituten und dem Finanzsektor	21
1.4	Fazit	23
	Literatur	26
2	Der Österreichische und Deutsche Bankensektor	29
2.1	Einleitung	30
2.2	Charakteristika des Österreichischen und Deutschen Bankensektors	31
2.2.1	Das österreichische Bankensystem	31
2.2.2	Das deutsche Bankensystem	39
2.3	Immobilienrelevante Aspekte des Bankensektors	44
2.3.1	Bedeutung des Bankensektors als Finanzintermediär für die Immobilienwirtschaft	46
2.4	Geschäfts- und Finanzberichte als Wichtige Informationsquelle zur Bankenauswahl	50
2.5	Der Österreichische und Deutsche Bankensektor im Direkten Vergleich	56
2.6	Entwicklung des Österreichischen und Deutschen Bankensektors im Geschäftsjahr 2022	60
2.6.1	Der österreichische Bankensektor im Jahr 2022	60
2.6.2	Der deutsche Bankensektor im Jahr 2022	60

2.7	Fazit	61
	Literatur	66
3	Voraussetzungen zur Implementierung und Steuerung von Kreditprozessmanagement.	75
3.1	Einleitung	76
3.2	Voraussetzungen für ein professionelles Kreditprozessmanagement ...	77
3.2.1	Unternehmenseitige Eingliederung der Funktion Kreditprozessmanagement	78
3.2.2	Kenntnis der wichtigsten regulatorischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf Kreditgeschäft und Immobilienfinanzierung	79
3.2.3	Verständnis über die Funktionsweise von Banken	80
3.2.4	Grundlagen des Kreditgeschäftes	81
3.2.5	Ablauf des Kreditprozesses	81
3.2.6	Struktur und Arbeitsweise des Risikomanagements	82
3.2.7	Kenntnis von Genehmigungsstrukturen/ Kreditkompetenzordnung	82
3.2.8	Ablauf und Bestandteile des Ratingprozesses sowie Auswirkungen auf den Kreditzinssatz	83
3.2.9	Bestandteile von Projekt- und Finanzierungsunterlagen	83
3.3	Steuerung von Bestandsbanken im Rahmen von Kreditprozessmanagement	84
3.3.1	Gründe für ein laufendes Banken-Monitoring	85
3.3.2	Konzept zur Bewertung von Bestandsbanken	89
3.4	Fazit	96
4	Regulatorische Rahmenbedingungen Bankenaufsicht	101
4.1	Einleitung	101
4.2	Bankenregulierung	102
4.3	Nationale und Europäische Aufsichtsstruktur	105
4.3.1	Definition bedeutend/weniger bedeutende Kreditinstitute	106
4.3.2	Nationale Aufsichtsbehörden in Österreich	107
4.3.3	Exkurs Bankenaufsicht in Deutschland	110
4.4	Europäischer Aufsichtsmechanismus	110
4.4.1	Makroprudenzielle Aufsichtsstrukturen	112
4.4.2	Makroprudenzielle Instrumente	114
4.4.3	Europäische Bankenaufsichtsbehörde	114
4.4.4	Einheitlicher Abwicklungsmechanismus (SRM) – Säule 2 Bankenunion	115
4.4.5	Europäisches Einlagensicherungssystem (EDIS) – Säule 3 ...	116
4.4.6	Einlagensicherung in Österreich	118
4.4.7	Exkurs Einlagensicherung in Deutschland	121

4.5	Gesetzliche Regelungen Bankenaufsicht	122
4.5.1	Europäischer Gesetzgebungsprozess Finanzmarktrecht	122
4.5.2	Primärrecht vs. Sekundärrecht	124
4.5.3	Baseler Akkorde	127
4.5.4	Basel 3-Säulen Modell	129
4.5.5	Säule 1 – Mindesteigenkapitalanforderungen	131
4.5.6	Säule 2 – Aufsichtlicher Überprüfungs- und Bewertungsprozess	153
4.5.7	Säule 3 – Marktdisziplin/Offenlegung/Transparenz	161
4.5.8	EBA	164
4.5.9	Bankwesengesetz	173
4.5.10	FMA-Mindeststandards für das Kreditgeschäft und andere Geschäfte mit Adressenausfallsrisiken	179
4.5.11	Exkurs Kreditwesengesetz Deutschland	180
4.5.12	Makroprudenzielle Instrumente mit Auswirkungen auf die Immobilienkredite (Stand August 2022)	181
4.6	Fazit	183
 Michael Lackner, Dominik Steininger und Tobias Gollmann		
4.7	Immobilienfinanzierung/ESG/BASEL IV/CRR III	185
4.7.1	Einleitung/Vorwort	185
4.7.2	Regulatorischer Hintergrund	186
4.7.3	Kapitalanforderungen bei der Immobilienfinanzierung gemäß Basel IV	186
4.7.4	Kapitalanforderungen bei der Immobilienfinanzierung gemäß CRR III	190
4.7.5	Unterschiede zwischen CRR III und Basel IV	192
4.7.6	Kapitalanforderungen bei der Immobilienfinanzierung nach internen Ratings	193
4.7.7	Effekt von Energieeffizienz auf die Immobilienbewertung	194
4.7.8	Effekt von Energieeffizienz auf die Ausfallswahrscheinlichkeiten von Krediten	196
4.7.9	Auswirkung von Energieeffizienz auf die RWAs nach dem Standardansatz	197
4.7.10	Auswirkung von Energieeffizienz auf die RWAs nach dem IRB-Ansatz	198
4.7.11	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Kreditvergabe gemäß der EBA Loan Origination and Monitoring Guideline	200
4.7.12	Nachhaltigkeitskriterien im Gebäudesektor gemäß der EU-Taxonomie	201

4.7.13	Praktische Herausforderungen für Banken für ein nachhaltiges Kreditportfolio	202
4.7.14	Ausblick auf eine potentielle zukünftige Regulatorik	203
Anhang I	210
Literatur	211
5	Funktionsweise von Kreditinstituten	227
5.1	Einleitung	228
5.2	Aufbau- und Ablauforganisation	229
5.3	Grundsätze, Instrumente & Institutionen des Kreditprozesses	236
5.3.1	Funktionstrennung (Markt & Marktfolge)	237
5.3.2	Know Your Customer (KYC) Prozess	238
5.3.3	Bildung von Risikoeinheiten	239
5.3.4	Maximale Kreditrisikolimiten	241
5.3.5	Risikomaterialität	244
5.3.6	Votierungsprinzip	245
5.3.7	Kreditkompetenzordnung	246
5.3.8	Kreditantrag	247
5.3.9	Bruttoprinzip	249
5.3.10	Risikostellungnahme	249
5.3.11	Kreditkomitee	250
5.3.12	Kreditentscheider	251
5.4	Kreditantrag	251
5.5	Ertragsmodell Bank	256
5.6	Fazit	267
Literatur	272
6	Grundlagen des Kreditgeschäfts	277
6.1	Einleitung	278
6.2	Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit	279
6.3	Finanzierungsarten und -Strukturen	281
6.3.1	Unterscheidung von gängigen Finanzierungsprodukten	282
6.4	Abgrenzung von Unternehmens- vs. Projekt-/ Immobilienentwicklungsfinanzierung	287
6.5	Klassische Kreditsicherheiten mit Besonderem Fokus auf Gewerbliche Immobilienfinanzierungen	290
6.5.1	Österreichische Betrachtung	290
6.5.2	Exkurs Hypothek und Grundschuld in Deutschland	294
6.6	Einführung in die Strukturierte Gewerbliche Immobilienfinanzierung	294
6.7	Fazit	300

Markus Flaumitsch

6.8	Immobilienbewertung: Praxis in Kreditinstituten und Banken	301
6.8.1	Einleitung.	302
6.8.2	Bestimmungen zur Wertermittlung	302
6.8.3	Bestimmungen zur Wertermittlung von Kreditsicherheiten in Deutschland (Exkurs Beleihungswert in Österreich)	309
	Literatur.	319
7	Kreditprozess.	323
7.1	Einleitung.	324
7.1.1	Einführung in den Kreditprozess	324
7.2	Funktionen des Kreditprozesses	327
7.3	Phasenmodell des Kreditprozesses	329
7.3.1	Phase I – Auswahl, Selektion, Geschäftsanbahnung	331
7.3.2	Kreditprozess Phase II – Dokumentation, Präsentation, Bankgespräch.	334
7.3.3	Kreditprozess Phase III – Vorprüfung, Plausibilitätscheck, Feedback Machbarkeit (unverbindliches Finanzierungsangebot)	338
7.3.4	Kreditprozess Phase IV – Detailprüfung, Kreditantragserstellung	340
7.3.5	Kreditprozess Phase V: Vorprüfung Risikomanagement	343
7.3.6	Kreditprozess Phase VI: Detailprüfung, Risikostellungnahme	348
7.3.7	Kreditprozess Phase VII – Genehmigungsinstanz	353
7.3.8	Kreditprozess Phase VIII: Erstellung Kreditunterlagen, Auszahlung	354
7.3.9	Zusammenfassende Darstellung des Kreditprozesses	356
7.4	Fazit	359
	Literatur.	364
8	Risikomanagement	367
8.1	Einleitung.	368
8.2	Abgrenzung, Organisation, Aufgabenbereich	369
8.2.1	Definitive Abgrenzungen.	369
8.2.2	Organisation Marktfolge	370
8.2.3	Aufgabenbereich Risikomanagement	372
8.2.4	Grundlagen Risiko Ausrichtung und Navigation in Kreditinstituten	375
8.2.5	Funktionen des Risikomanagement-Kreislaufs	377
8.3	„Credit Policies“ als Operatives Risikoseitiges Steuerungselement	386
8.4	Immobilienprojektprüfung.	392

8.4.1	Klassische Finanzierungskennzahlen, die Banken in der Kreditstrukturierung von Immobilienprojektentwicklungen verwenden	400
8.4.2	ICR & DSCR als Kennzahlen der Kreditrisiko-Begrenzung und -Steuerung.	408
8.4.3	Grundsätze und strukturelle Instrumente in der Prüfung von gewerblichen Immobilienfinanzierungen	416
8.4.4	Praktisches Rechenbeispiel „Bankseitige Risikoanalyse Bauträgerprojekt“.	419
8.5	Benchmarking	431
8.6	Risikostellungnahme Auflagenmanagement	435
8.7	Risikofrüherkennungssysteme – Exkurs Forbearance.	439
8.7.1	Klassische Frühwarnindikatoren in Kreditinstituten	440
8.7.2	Immobilienpezifische Frühwarnindikatoren.	441
8.7.3	Praktische kundenseitige Implikationen von Frühwarnsystemen	442
8.7.4	Exkurs Forbearance	445
8.8	Fazit	449
	Literatur.	457
9	Kreditkompetenzordnung	461
9.1	Einleitung	462
9.2	Voraussetzungen, Regelungsinhalte und Zielsetzungen von Kreditkompetenzordnungen	463
9.3	Beispielhafte Kreditkompetenzordnung	465
9.4	Fazit	470
	Literatur.	473
10	Bonitätsanalyse – Rating und Kreditzinssatz.	475
10.1	Einleitung.	476
10.2	Definition, Komponenten, Zweck und Voraussetzungen von Ratings bzw. Ratingverfahren	477
10.3	Unterschied Unternehmens- und Immobilienprojektrating	483
10.4	Exemplarische Darstellung eines Bankinternen Immobilien Ratingssystems bei der Verwendung des „Slotting Criteria Approach“	485
10.4.1	Allgemeines zu Ratingssystemen	485
10.4.2	Generelle Einteilung, aufsichtliche Vorgaben und Methodik des „Slotting Criteria Approach“.	486
10.5	Aktives Ratingmanagement als Instrument für eine Erfolgreiche Bankensteuerung	493
10.5.1	Ziele Ratingmanagement	493
10.5.2	Maßnahmen zur Optimierung der Ratingnote	496

10.5.3	Zusammenhang zwischen Rating und Kreditzinssatz	497
10.6	Fazit	499
	Literatur.	505
11	Projekt- und Finanzierungs-Unterlagen	509
11.1	Einleitung	510
11.2	Unterstützende Ziele von Professionell Aufbereitenden Kunden- und Projektunterlagen	511
11.3	Finanzierungsseitige Schwerpunkte von Kunden- und Projektunterlagen	516
11.3.1	Unternehmer/Unternehmenssphäre	517
11.3.2	Immobilienprojektsphäre	520
11.4	Muster Executive Summary Bauträgerprojekt.	524
11.5	Fazit	524
	Literatur.	529
12	Kreditvertrag	531
12.1	Einleitung	532
12.2	Rechtliche Einordnung von Kredit- und Darlehensverträgen	533
12.3	Der Kreditvertrag als Instrument zum Abbau von Unsicherheiten zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer	537
12.4	Auswahl wichtiger Kreditunterlagen im Zuge einer Gewerblichen Immobilienfinanzierung	539
12.5	Der Kreditvertrag	541
12.6	Definition, Rolle und Beispiele Vertraglicher Covenants in der Gewerblichen Immobilienfinanzierung	551
12.7	Qualität von Finanzierungsangeboten und -zusagen	557
12.8	Fazit	560
	Literatur.	565
	Franz Guggenberger	
13	Einlagenrückgewähr (insbesondere im Zusammenhang mit Immobilienfinanzierung)	569
13.1	Einleitung	570
13.2	Kapitalerhaltung als Gläubigerschutz	570
13.2.1	Praktische Bedeutung.	570
13.2.2	Gesetzliche Grundlagen.	570
13.2.3	Grundzüge der Kapitalerhaltung	571
13.2.4	Ausnahmen vom Auszahlungsverbot der Kapitalerhaltung und damit erlaubte Vermögenstransfers.	573
13.3	Verbotene Vermögenstransfers.	574
13.3.1	Adressaten	574
13.3.2	Offene Ausschüttungen – verdeckte Ausschüttungen	576

13.3.3	MBO-Finanzierungen	584
13.3.4	Vermögenstransfer im Konzern	585
13.3.5	Sonderformen	587
13.4	Bankensicht	588
13.4.1	Grundsätzliches zur Haftung und den Aufklärungspflichten des Kreditgebers	588
13.4.2	Risiken der verbotenen Einlagenrückgewähr	590
13.4.3	Aufpasserfunktion der Banken	591
13.5	Rechtsfolgen des Verstosses	591
13.5.1	Rückzahlungsanspruch	591
13.5.2	Nichtigkeit – Teilnichtigkeit	591
13.5.3	Verjährung	592
13.5.4	Haftung der Geschäftsführer/Vorstand	593
13.6	Exkurs: Einlagenrückgewähr in Deutschland	593
13.6.1	Kapitalaufbringung und -erhaltung	593
13.6.2	GmbH-Gesetz	593
13.6.3	Aktiengesetz	595
	Literatur	596
	Glossar Bankbegriffe	597

Über den Autor



Mag. Christian Grabmair studierte Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. Neben sowohl vertriebs- als auch risikoseitigen Aufgabenbereichen in mehreren Kreditinstituten übernahm er beginnend mit dem Jahr 2012 mehrere Führungspositionen und Aufsichtsratsfunktionen mit Schwerpunkt auf operativen Risikomanagement. Im Rahmen seiner letzten bankseitigen Tätigkeit verantwortete er als Bereichsleiter operatives Risikomanagement u. a. folgende Agenden: Underwriting (für Corporate, Financial Institutions und Public Finance), Problem Loan Management, Kredit- und Sicherheiten Abwicklung sowie Kreditportfolio Steering/Monitoring. Des Weiteren trug er im Rahmen seiner formellen Funktion als stimmberechtigtes Mitglied und Deputy Head of Credit Committee maßgeblich zur Bildung von risikoadäquaten Kreditentscheidungen bei. Seine wesentlichen Arbeitsschwerpunkte beinhalten die risikoseitige Krediteinzelfallanalyse, Strukturierung von komplexen Immobilienfinanzierungen, Erstellung und Implementierung von Credit Policies, Sanierung von notleidenden Immobilienengagements sowie aktives Real Estate Asset Management von Objekten im Bankportfolio. Derzeit arbeitet er als Chief Financial Officer in einer Unternehmensgruppe mit Schwerpunkt auf Immobilienentwicklung und Baunebengewerbe sowie als Lektor an der Donau-Universität Krems (Lehrgang Real Estate Management) und dem Wirtschaftsförderungsinstitut Wien. Informationen zu den Co-Autoren finden sich direkt bei den jeweiligen Kapiteln (Michael Lackner, Dominik Steininger, Tobias Gollmann: Kap. 4.7 – Immobilienfinanzierung/

ESG/BASEL IV/CRR III; Markus Flaumitsch: Kap. 6.8 – Immobilienbewertung: Praxis in Kreditinstituten und Banken; Franz Guggenberger: Kap. 13 – Einlagenrückgewähr (insbesondere im Zusammenhang mit Immobilienfinanzierung).



Zusammenfassung

Neben der Erfüllung von spezifischen volkswirtschaftlichen Funktionen ist der Kreditsektor insbesondere als Hauptfinanzierungsquelle für Klein- und Mittelbetriebe unverzichtbar. Aufgrund der Notwendigkeit zur Befriedigung des Grundbedürfnisses Wohnen und spezieller Eigenschaften von Immobilien sind diese für das Finanzierungsvolumen und als Besicherung für Banken äußerst wichtig. Deshalb dominieren private und gewerbliche Immobilienfinanzierungen auch bei vielen Instituten das Kreditportfolio. Trotz der hohen Abhängigkeit und der geringen Substituiermöglichkeit von Bankkapital ist ein strategisches Beziehungsmanagement in vielen Betrieben nur sehr rudimentär vorhanden. Hier setzt Kreditprozessmanagement an und liefert wertvolle Konzepte zur erfolgreichen Bankensteuerung. Diese gehen weit über eine reine Finanzierungsbetrachtung hinaus. Die daraus resultierende Vielfalt an erreichbaren Zieldimensionen wirkt unterstützend auf viele Unternehmensbereiche. Anfängen von der Geschäftsanbahnung über die Informationsgewinnung bis hin zur Verbesserung der Außenwahrnehmung können mehrere Bereiche durch ein professionelles Kreditprozessmanagement optimiert werden. Als kritische Erfolgsfaktoren sind neben der richtigen Auswahl von Bankpartnern auch die Anwendung von Konzepten zur Beschleunigung von Bearbeitungszeiten und zur Erhöhung der Genehmigungswahrscheinlichkeit von Krediten anzuführen. In Zeiten verschärfter regulatorischer Bedingungen und Kreditvergabekriterien sind diese umso elementarer.

1.1 Einleitung

Die Bedeutung des Einsatzes von strategischen Konzepten zur Optimierung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen als wichtiger Erfolgsfaktor zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele ist mittlerweile größtenteils unbestritten. Diese beiden externen Beziehungsgeflechte stellen jedoch nur einen Teilausschnitt von einer Vielzahl an weiteren Anspruchsgruppen (sog. **Stakeholdern**) dar, die auf das Unternehmen sowohl positiv als auch negativ einwirken können.

Dabei wird zwischen internen (z. B. Eigentümer, Mitarbeiter) und externen Stakeholdern unterschieden (z. B. Kunden, Lieferanten), die durch das unternehmerische Schaffen direkt oder indirekt tangiert werden. Die zeitliche Komponente schließt dabei sowohl gegenwärtige als auch mögliche zukünftige Auswirkungen mit ein. Die Durchsetzung und Verfolgung von eigenen teilweise nicht komplementären Zielsetzungen dieser Gruppierungen stellt Organisationen vor große Herausforderungen. Wird neben dem unbestreitbaren Interesse der Eigentümer (sog. **Shareholder**) auch diesen Fraktionen das Recht zuerkannt, ihre Standpunkte gegenüber der Unternehmung wahrzunehmen, spricht man von einem „**Stakeholder-Ansatz**“. Laut diesem Konzept stellt die Berücksichtigung der Intentionen dieser Anspruchsgruppen bei firmeninternen Entscheidungen (sog. „**Social Responsiveness**“) einen kritischen Erfolgsfaktor dar [1].

Die Mannigfaltigkeit von externen und internen Parteien, die auf ein Unternehmenssystem einwirken, bringt eine hohe Komplexitätsnote mit sich (vgl. Abb. 1.1) – insbesondere, da oft die Interessen unter den verschiedenen Stakeholdern nicht komplementär sind. Diese Menge an divergierenden Einflüssen dann ökonomisch mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Einklang zu bringen, entscheidet oftmals über Erfolg oder Misserfolg eines Projektes.

Dabei zählen **Kreditinstitute** zu den wichtigsten externen Stakeholdern für Unternehmen. Die vorliegende Schrift trägt diesem Umstand Rechnung und befasst sich mit Konzepten für eine erfolgreiche Bankensteuerung (**Kreditprozessmanagement**) mit Schwerpunkt auf **kreditrelevante Aspekte**. Es gibt eine Vielzahl von Ansatzpunkten, um den Begriff Kreditinstitut zu erläutern. Diese reichen von gesetzlichen Definitionen zu Unterscheidungsmerkmalen von Geschäftstätigkeit und -typ bis hin zur Darstellung der Funktionen im volkswirtschaftlichen Kreislauf. Da in den nachfolgenden Teilen des Buches (vgl. Kap. 2 und 4) noch detaillierter darauf eingegangen wird, soll an dieser Stelle nur eine kurze aber treffende Erläuterung erscheinen:

„Kreditinstitut“ [ist] ein Unternehmen, dessen Tätigkeit darin besteht, Einlagen oder andere rückzahlbare Gelder des Publikums entgegenzunehmen und Kredite für eigene Rechnung zu gewähren;“ [2].

Wenn man die Bankverschuldung von Unternehmen in Österreich analysiert, wird die Relevanz eines professionellen Kreditprozessmanagements vor allem für das Segment der Klein- und Mittelbetriebe (**KMUs**) deutlich sichtbar. Insbesondere Kleinst- (36 %) und kleine Unternehmen (30 %) weisen im Vergleich zu mittleren (20 %) und großen

Unterschiedliche Stakeholder Immobilienwirtschaft (Auszug)

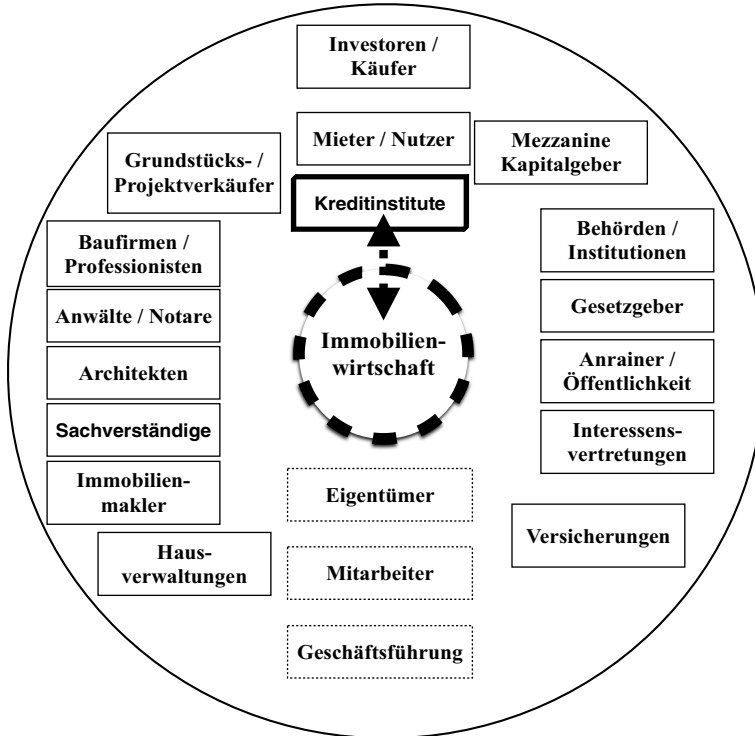


Abb. 1.1 Wichtige Stakeholder in der Immobilienwirtschaft (Auszug). (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmen (10 %) im Bilanzjahr 2019/20 wesentlich höhere Verschuldungsquoten auf. Der KMU-Durchschnitt liegt mit 26 % (indikativer Wert von 21,5 % im Bilanzjahr 2020/21) ebenfalls noch immer deutlich über dem von Großunternehmen. [3] Ähnlich verhält es sich in Deutschland, wo der Mittelstand im Jahr 2020 seine Investitionen im Durchschnitt zu 29 % aus Bankkrediten finanzierte (höchste Quote von 35 % bei Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten vs. niedrigste mit 25 % bei 50 Mitarbeitern oder mehr). [4].

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch ein Blick in die Statistik von Insolvenzursachen in Österreich im Jahr 2021. In der Oberkategorie „operative Gründe“ waren „Schwächen bei der Finanzierung/Liquidität/Forderungsbetreibung“ für 6,7 % (2020: 10,3 %) der Insolvenzen verantwortlich. Bei „externen Vorkommnissen“ war eine plötzliche Änderung des Finanzierungsrahmens (z. B. Zinsniveau) für 0,8 % (2020: 1,0 %) der Unternehmen Insolvenzgrund. Auch wenn sich der Prozentsatz an Finanzierungsschwächen als Ursache im Vergleich zum Vorjahr deutlich verringert hat stellte dieser immerhin im Jahr 2020 noch das dritthäufigste Insolvenzmotiv [5].

Merke

*Je größer die Abhängigkeit der Fremdfinanzierung über Bankkredite, desto wichtiger ist die Implementierung einer langfristig ausgerichteten Strategie zur Sicherstellung dieser Mittel. Diese bedingt zuallererst einmal eine **fundierte Kenntnis** über **regulatorische Vorgaben** und **Funktionsweisen von Kreditinstituten**.*

1.1.1 Immobilien in der Kreditwirtschaft

Auf Sektoren heruntergebrochen hat insbesondere die **Immobilienwirtschaft** eine sehr hohe **kreditwirtschaftliche** und **ökonomische Bedeutung** in einer Volkswirtschaft. Dies lässt sich auf folgende Gründe zurückführen [6]:

- Immobilien sind der wichtigste Vermögensbestandteil privater Haushalte.
- Konsum- und Investitionsentscheidungen werden durch die Entwicklung von Wohnkosten und Immobilienpreisschwankungen (Vermögenseffekte) positiv bzw. negativ beeinflusst.
- Bei der Kreditbesicherung haben Immobiliensicherheiten eine tragende Funktion.
- Die Immobilienwirtschaft ist wichtiger Auftraggeber für die Bauwirtschaft, die wiederum eine hohe konjunkturelle Relevanz hat (z. B. Schaffung von Arbeitsplätzen, BIP-Anteil, Wachstumsmotor).

Im Jahr 2020 hatten Immobilien einen Anteil von 55 % am Gesamtvermögen privater österreichischer Haushalte (45 % entfielen auf Geldvermögen wie Bargeld, täglich fällige Einlagen, börsennotierte Aktien, Investmentzertifikate, gebundene Einlagen etc.). Sieht man sich die dazugehörige Struktur der Kreditverbindlichkeiten an, so dominierten **Wohnbaukredite** (74 %) vor sonstigen Krediten (17 %) und Konsumkrediten (8 %). Der überwiegende Anteil (98 %) entfiel auf die Finanzierung bei inländischen Banken. Die Menge anteiliger Fremdwährungskredite betrug insgesamt rd. 6 %. [7] Die Zahlen untermauern die Dominanz und Wichtigkeit von Immobilien in der Zusammensetzung von Vermögen und Verbindlichkeiten (Krediten) von privaten Haushalten. Darüber hinaus weisen „Immobilien“ im Vergleich zu anderen Asset-Klassen (z. B. Rohstoffen, Unternehmens- und Staatsanleihen, Aktien, Kryptowährungen) einige spezielle finanzierungsrelevante Aspekte auf. Diese sind sowohl für die Kreditanalyse als auch für die Finanzierungsstrukturierung sowie Besicherung von wesentlicher Natur. Viele Kreditinstitute (insb. Großbanken) unterhalten daher eigene gewerbliche Immobilien-Fachabteilungen (Kundenbetreuung/Risikomanagement), die sich auf die Abwicklung dieser Art von Geschäften spezialisiert haben.

Tab. 1.1 illustriert wesentliche Besonderheiten von Immobilien im Finanzierungs-kontext [8]:

Tab. 1.1 Besonderheiten von Immobilien im Finanzierungskontext

Charakteristika	Auswirkung
Lang ausgerichtete Lebens- bzw. Nutzungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Kapitalbindung und Schuldentilgungsstrukturen • Zukunftsgerichtete Analyse
Eingeschränkte Teilbarkeit (Losgrößenaufteilung von Anlagebeträgen) von Immobilien	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Investitionsbedarf • Fremdkapitalintensiv
Standortgebundenheit (Immobilität)	<ul style="list-style-type: none"> • Wesentliche Abhängigkeit von der zukünftigen Entwicklung des Mikro- und Makrostandorts • Aus Risikosicht mögliche negative Implikationen durch nicht steuerbare regionale Entwicklungskonzepte
Heterogenität	<ul style="list-style-type: none"> • Einmaligkeit des Standorts und der jeweiligen speziellen Ausführung (Nutzerspezifikation) erschweren Vergleichbarkeit und Einschätzung von Immobilienwertfaktoren
Hohe Transaktionskosten – Suchkosten (Maklergebühren) – Prüfkosten (Objektanalyse) – Ankaufsnebenkosten (Kaufvertrag, Grunderwerbssteuer, Hypothek)	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von Kauf- und Verkaufsstrategien (Hebung von Wertsteigerungspotentialen im Immobilienbestand) im Vergleich zu anderen Asset-Klassen (z. B. Aktien) nur sehr langsam möglich (eingeschränkte Fungibilität)
Eingeschränkte Transparenz der einzelnen Immobilieneilmärkte	<ul style="list-style-type: none"> • Begünstigung von asymmetrischer Information • Vergleichbarkeitsdefizite erhöhen Such- und Prüfkosten
Unvollkommener Markt	
Marktzyklen auf Teilmarktebene nachgelagert zur Gesamtkonjunktur	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierige Anpassung der richtigen Investitionsstrategie (Kauf/Verkauf) mit dem jeweiligen Marktzyklus
Lebenszyklusbetrachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Risikobetrachtung- und grad unterschiedlich nach Lebenszyklus
Unelastisches Angebot	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund langer Zeitdauer der Produktion nachgelagert zu Nachfrage

Neben der Hauptvoraussetzung einer hinreichenden Rückzahlungsfähigkeit des Kreditnehmers (Immobilienprojekts) ist auch die **Werthaltigkeit** der **Besicherung** für die Höhe der Darlehensvergabe ausschlaggebend. Insbesondere in der Immobilienfinanzierung gehört die Verwendung von **Belehnrwerten (Beleihungswert in Deutschland)** bei der Festlegung des maximal zulässigen Kreditbetrages zur gängigen Praxis.

Dabei wird in einem ersten Schritt der max. Kreditbetrag aus dem Verkehrswert abzgl. eines Sicherheitsabschlages ermittelt. Dieser Marktwert bildet dann die Grundlage für die bankseitigen Festlegungen von Belehnwertobergrenzen für die diversen Immobiliensegmente (z. B. privat genutzte Liegenschaften, unbebaute Grundstücke, Gewerbeimmobilien). Diese zusätzlichen Abschläge sollen Wertschwankungen über die Kreditlaufzeit ausgleichen und die Unterschreitung von definierten Mindest-

besicherungsvorgaben vermeiden. Darüber hinaus soll für die Bank auch im Verwertungsfall (z. B. Ausfall des Kreditnehmers) eine möglichst hohe **Rückführungsquote** aus dem Liegenschaftserlös sichergestellt werden.

Im Vergleich zu klassischen Besicherungen aus Unternehmenskrediten (z. B. Investitionsfinanzierung von Anlagevermögen wie Maschinen, Fahrzeuge, Produktionsmittel, Betriebs- und Geschäftsausstattung) oder durch andere Assetklassen (z. B. Aktien, Rohstoffe) haben Hypothekendarlehen wesentliche Vorteile. Diese resultieren aus der Berücksichtigung höherer bankinterner Beleihungsgrenzen für Immobilien – und damit verbunden auch möglichen größeren Kreditkapitalanteilen.

Banken bevorzugen vor allem materielle Sicherheiten, die rechtlich einwandfrei begründbar sind, Rechtstitel aufweisen, eine rasche Befriedigung aus der Verwertung ermöglichen, eine Insolvenzfestigkeit besitzen, leicht bewertbar sind, langfristig einen stabilen Marktwert innehaben und über eine hohe Marktgängigkeit verfügen. Viele dieser Faktoren können Immobilien zugeschrieben werden, weshalb sich diese auch großer Beliebtheit als Kreditsicherheit erfreuen. Im Gegensatz dazu führen Eigenschaften wie starke Wertschwankungen (Volatilitäten), eingeschränkte Drittverwendungsmöglichkeiten, hohe Abnutzungsgrade und geringe Verkehrsfähigkeit (Verkaufbarkeit) bei Sicherstellungen zu niedrigeren Belehnwertobergrenzen.

Neben der erheblichen praktischen Relevanz als Kreditbesicherung spielen Immobilien auch für die Bestimmung von regulatorischen Mindesteigenkapitalanforderungen für Banken eine große Rolle. Kreditinstitute müssen für gewährte Finanzierungen einen gewissen Prozentsatz der risikogewichteten Aktiva mit Eigenkapital unterlegen.

Im Rahmen dieses Prozesses (z. B. des Kreditrisikostandardansatzes) werden die Darlehensverbindlichkeiten entsprechend den Gegenparteien in Forderungsklassen eingeteilt (z. B. „Forderungen gegenüber Unternehmen“, „Forderungen gegenüber öffentlichen Institutionen“, „durch Gewerbeimmobilien vollständig besicherte Risikopositionen“) und mit Risikogewichten (z. B. 35 %, 100 %, 150 %) multipliziert. Durch die Erfüllung zusätzlicher Bedingungen können für Immobilienforderungen reduzierte Risikogewichte angesetzt werden. Dadurch wird die Basis des Forderungswertes reduziert, welcher für die Berechnung der Mindesteigenkapitalquote herangezogen wird (vgl. Kap. 4 „Regulatorische Rahmenbedingungen Bankenaufsicht“).

1.2 Kreditprozessmanagement

Kernfrage

Was versteht man unter dem Begriff Kreditprozessmanagement?

Bevor wir zur genauen Definition und den Zieldimensionen kommen, ist vorab eine Erläuterung der spezifischen Bedeutung der Wortbestandteile „**Kredit**“, „**Prozess**“, „**Management**“ nötig.

Kredit

Definition

Alle von einem Kreditinstitut an Unternehmen/Projektgesellschaften/Privatpersonen (in weiterer Folge Kreditnehmer) extern angebotenen und gewährten **Kreditfazilitäten** (inkl. strukturierter Finanzierungslösungen) in revolvingender (z. B. Kontokorrentkredite, Bauträgerprojektrahmen, Avalkredite) und/oder einmal ausnutzbarer (z. B. Tilgungsdarlehen, Einmalbarkredite, Hypothekarkredite) Form, einschließlich bar- und bargeldloser (z. B. Haftungsgarantierahmen) Ausgestaltung, ohne Einschränkung auf Zinssatzstrukturen (z. B. Fixzinssatz, variable Verzinsung), Laufzeiten (z. B. kurz-, mittel- langfristig) oder Währungen (z. B. EURO, CHF, USD).

Prozess

Definition

Beinhaltet alle **bankinternen** (z. B. Kundenbetreuung, Risikomanagement, Immobilienbewertung, Geschäftsleitung/Vorstand), **unternehmensseitigen** (z. B. Finanzierungsabteilung, Geschäftsführer) sowie **externen** (z. B. Anwälte, Notare, Steuerberater, Sachverständige, Behörden) **Prozesstätigkeiten mit Einflussnahme auf**

- Kreditanbahnung
- Kreditprüfung
- Kreditgenehmigung
- Kreditauszahlung
- Kreditverlängerung
- Kreditmanagement

Management

Die Auslegung des Managementbegriffes basiert hierbei auf einem **Beziehungsansatz** und versteht sich folgendermaßen [9]:

Definition

„Als **Beziehungsmanagement** bezeichnet man die aufeinander abgestimmte Gesamtheit aller Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen, die der langfristigen und zielgerichteten Planung, Steuerung und Kontrolle von

Geschäftsbeziehungen, insb. der Kundenbeziehung (Customer Relationship Management) [...] dienen.“

*„Eine **Geschäftsbeziehung** wird daher als Interaktionsprozess zwischen den jeweiligen Geschäftspartnern beschrieben, in dem aus wechselseitigen Wahrnehmungen und Handlungen ein Vertrauensverhältnis erwachsen soll [...].“*

Merke

Kreditprozessmanagement

Definition:

Unter **Kreditprozessmanagement** versteht man den strategischen Einsatz zielgerichteter Konzepte für eine erfolgreiche Bankensteuerung zur positiven Beeinflussung von kreditrelevanten Prozessen, Umständen und Entscheidungsträgern. Dabei ist die Kunde-Bank Geschäftsbeziehung gekennzeichnet von Langfristorientierung, dem Aufbau eines stabilen Vertrauensverhältnisses sowie von der Erzielung eines beiderseitigen Vorteils.

1.2.1 Konzepte für eine erfolgreiche Bankensteuerung

„Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen.“ [10]

Ausschließlich die qualifizierte Errichtung eines Fundaments ermöglicht es, darauf ein mehrstöckiges Haus ohne jegliche Einsturzgefahr zu bauen. Genauso verhält es sich mit dem Einsatz von Konzepten für Bankensteuerung. Nur mit der vorherigen Schaffung einer ausreichenden Wissensgrundlage über die jeweiligen Geschäftspartner können diese erfolgreich eingesetzt werden und sich entfalten. Zusätzlich bildet Fachwissen die Grundlage für die Vorselektion und Auswahl (z. B. Stärken und Schwächen Profil, Finanzierungsschwerpunkte, strategische Geschäftsentwicklung) einer ausreichenden Anzahl an passenden Kreditinstituten. **Kenntnisse über die nachfolgenden Themenbereiche bilden die Voraussetzung für ein professionelles Kreditprozessmanagement** (s. Kap. 3 als Navigationsinstrument):

- Grundlegender Überblick über den Bankensektor (Kap. 2)
- Regulatorische Rahmenbedingungen (Kap. 4)
- Verständnis über die Funktionsweise von Banken (Kap. 5)
- Grundlagen des Kreditgeschäftes (Kap. 6)
- Ablauf des Kreditprozesses (Kap. 7)
- Struktur und Arbeitsweise des Kreditrisikomanagements (Kap. 8)

- Bildung und Mechanik von Kreditentscheidungen (Kap. 9)
- Informationen über Bonitätsanalyse/Rating/Kreditzinssatz (Kap. 10)
- Einsatz von Projektunterlagen/Kommunikationstools (Kap. 11)
- Wichtige kreditvertragliche Bestimmungen (Kap. 12)

Nur von wenigen Branchen sind mehr frei zugängliche Informationen erhältlich als über die Kreditwirtschaft. Zugegebenermaßen ist der Großteil von sehr komplexer Natur und ohne spezifisches Bankenwissen praktisch schwer nutzbar. Bedingt durch die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kreditinstituten bezieht sich die Mehrheit der öffentlichen Publikationen auf die gesetzliche Regulierung. Die auffallend hohe Anzahl an Empfehlungen, Richtlinien und gesetzlichen Normen in diesem Bereich erschwert zusätzlich ein klares Verständnis über die Materie. Deshalb wird im Rahmen dieses Buches der Erklärung der regulatorischen Thematik ausreichend Platz eingeräumt (vgl. Kap. 4). Eine wesentliche Voraussetzung zur Implementierung einer erfolgreichen Bankensteuerung ist das Verständnis über die verschiedenen Rollen der Akteure im Kreditprozess. Dem Kreditrisikomanagement kommt dabei als Prüf-, Empfehlungs- und Entscheidungsinstanz eine zentrale Rolle zu. **Erstmalig wird dabei die Arbeitsweise des Risikomanagements unter dem Gesichtspunkt von praktischen Empfehlungen zur Unterstützung von positiven Kreditvergabeentscheidungen beleuchtet. Vielfach richtet sich der Blick auf Kreditinstitute zu kurzfristig auf eine reine Kreditgeberfunktion.**

Im Rahmen des Kreditprozessmanagements ist der Aufbau von vertrauensvollen und langfristigen Geschäftsbeziehungen der Schlüssel für den Zugang zu weiteren wichtigen Dienstleistungen. Eine große Anzahl davon wird erst ab Erreichen einer gewissen Stufe der „Beziehungsqualität“ zugänglich bzw. abrufbar. Bankgeschäfte basieren in hohem Maße auf Vertrauen – und dieses muss man sich erst durch erfolgreich umgesetzte Projekte und eingehaltene (vertragliche) Versprechen erarbeiten. Die **nachfolgenden Zieldimensionen geben einen Überblick darüber, welche unterschiedlichen Nutzenvorteile man aus einer langfristigen Geschäftsbeziehung generieren kann.**

1.2.2 Zieldimensionen Kreditprozessmanagement

Mit dem konsequenten Einsatz eines professionellen Kreditprozessmanagements lassen sich eine Vielzahl an wichtigen Unternehmenszielen realisieren, die weit über die alleinige Sicherstellung von Bankkapital hinaus geht. Beispielhaft lassen sich vertrauensvoll etablierte Bankkontakte zur Informationsgewinnung und zur Anbahnung von neuen Geschäftsmöglichkeiten nutzen. Die Inanspruchnahme von Kreditfinanzierungen über renommierte (große) Bankinstitute kann als Zeichen einer hervorragenden Bonität verstanden werden. Dadurch wird eine positive Außenwahrnehmung (Reputation) des Unternehmens gezielt unterstützt. Abb. 1.2 zeigt die unterschiedlichen Zieldimensionen mit dem jeweils dazugehörigen Primärziel:

ZIELDIMENSIONEN KREDITPROZESSMANAGEMENT

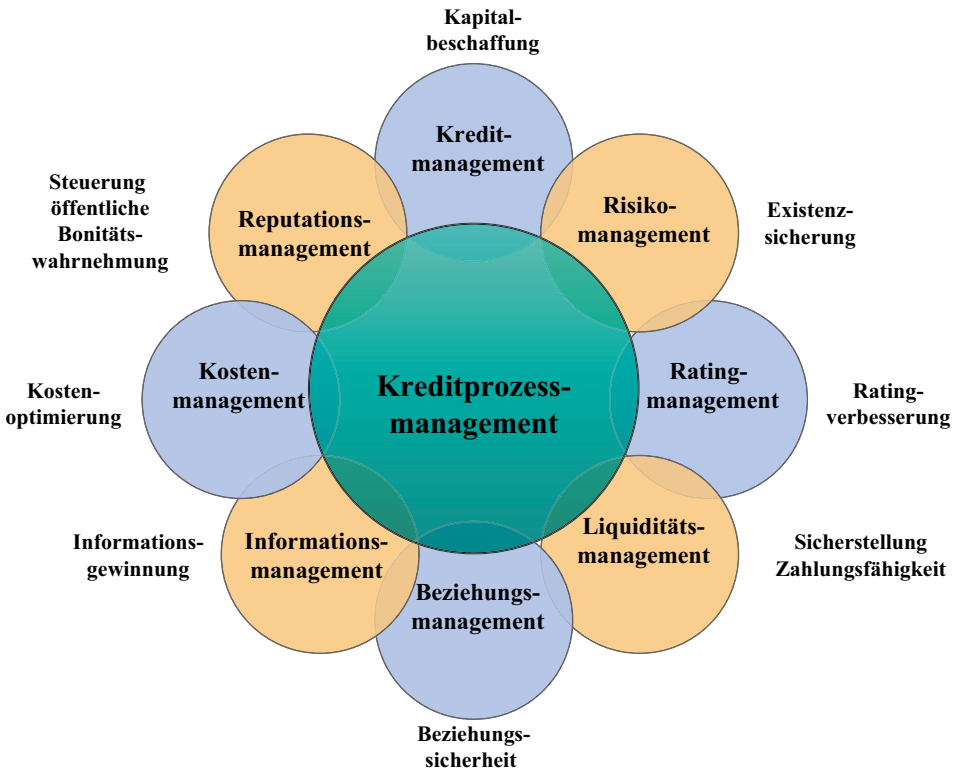


Abb. 1.2 Zieldimensionen Kreditprozessmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)

Welche und wie viele **Zieldimensionen** für ein Unternehmen relevant sind, hängt im Wesentlichen von der bereits vorhandenen Ausgestaltung und dem Grad der Professionalität des Managements von Bankbeziehungen ab. Dies wiederum wird stark beeinflusst durch den Grad der Abhängigkeit und der Substituierfähigkeit von Bankkapital – auch bedingt durch die Unternehmensgröße (s. Tab. 1.2–1.9).

Überblick Zieldimensionen

Kreditmanagement**PRIMÄRZIEL: Sicherstellung Bankfremdkapital (Kapitalbeschaffung) (Tab. 1.2).****Tab. 1.2** Kreditmanagement

Sekundärziel	
Analyse & Einsatz der optimalen Finanzierungsstrategie	
• Zeitlich/Fristigkeiten	→ Abstimmung Bankfinanzierungen am kurz-, mittel- und langfristigen Kapitalbedarf des Unternehmens/Projektes
• Art des Kapitalbedarfs	→ z. B. Betriebsmittel, Immobilienankauf, Unternehmensakquisition, Investition in Anlagevermögen, Garantien
• Finanzierungsinstrumente	→ Bar/Fixvorlage, revolvingierende Kredite, Tilgungsdarlehen, endfällige Darlehen, Bauträgerfinanzierungen, Förderkredite, Haftungsgarantien, Projektfinanzierung, strukturierte Finanzierungsprodukte
• Tilgungsstruktur	→ Linear, endfällig, Ballonfinanzierung, cash-flow-orientierte Tilgungsstruktur mit Elementen einer strukturierten Finanzierung (z. B. Einbau tilgungsfreie Zeiten, Cash-Sweep, Debt-Service-Reserve Account, Covenants)
• Finanzierungspartner	→ Selektion und Akquirierung von ausreichend diversifizierten Bankpartnern → Diversifizierung: nach Sektoren, Eigentumsverhältnissen, Größenklassen, Spezialisierung am Markt, geographischer Lage, Erfahrungswerten, Beziehungen
• Sicherheitenstruktur	→ Kosten & Nutzenverhältnis (z. B. Eintragungsgebühr Hypothek vs. einverleibungsfähige Pfandurkunde vs. Rangordnungen, Avalprovision, Bewertungskosten Immobilienpfand) → Rechtliche Verbindlichkeit (z. B. weiche vs. harte Patronatserklärung) → Rechtliche Unterschiede (z. B. Ausfallsbürgschaft vs. Bürge Zahler § 1357 ABGB) → Auslösung Bilanzierungspflicht bei Sicherheitengeber (z. B. harte Patronatserklärung) → Einlagenrückgewährthematik: z. B. Share Deal (Kauf Gesellschaftsanteile) mit Kredit in der ankaufenden Muttergesellschaft besichert mit einer Immobilie in der (neuen) Tochtergesellschaft (vgl. Kap. 13) → Vermeidung von Überbesicherung → Freilassungsvereinbarungen & Covenants

(Fortsetzung)

Tab. 1.2 (Fortsetzung)

<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigung der Bearbeitungszeit von Kreditanträgen • Erhöhung der Kreditgenehmigungsquote 	<ul style="list-style-type: none"> → Unternehmens- und Immobilienprojektunterlagen spezifisch ausgerichtet auf die Anforderungen einer bankseitigen Risikomanagementprüfung (vgl. Kap. 11) → Executive Summary (2–3 Seiten) → Zeitersparnis bei Kundenbetreuung, da eine große Anzahl an kundenseitig gelieferten Inhalten, Berechnungen & Argumentationen im Kreditantrag größtenteils 1:1 übernommen werden kann (Durchlaufzeit) → Professionell aufbereitete Unterlagen stellen ein Qualitätskriterium dar und unterstreichen die Kompetenz des Kreditnehmers gegenüber dem Risikomanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Risikoreduktion von Kredit- und Sicherheitenverträgen 	<ul style="list-style-type: none"> → Klärung von unklaren oder sich widersprechenden Vertragsbedingungen (insbesondere spezifischen Finanzierungs-Covenants) → Prüfung, Adaptierung und Streichung von sich negativ auswirkenden Vertragsklauseln (Verhandlungsprozess mit der Bank) → Abgleich von Verträgen mit Kreditanbot/zusage
<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung des Refinanzierungsrisikos 	<ul style="list-style-type: none"> → Aktives Management auslaufender Kredite → Rechtzeitige Prüfung alternativer Finanzierungsquellen/Umschichtung zu Drittbanken

Kostenmanagement

PRIMÄRZIEL: Kostenoptimierung (Tab. 1.3).

Tab. 1.3 Kostenmanagement

Sekundärziele	
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Verhandlungsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> → Erhöhter Konkurrenzdruck unter Banken im Rahmen der Konditionengestaltung von Kreditanboten bei Zugriff auf mehrere Finanzierungsquellen und Vorlage von weiteren Angeboten
<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbarkeit von Kreditkosten 	<ul style="list-style-type: none"> → Mehrere Bankpartner ermöglichen eine aktuelle und bessere Vergleichbarkeit → Identifizierung von negativen Abweichungen
<ul style="list-style-type: none"> • Planungssicherheit von Finanzierungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> → Zugriff auf Informationen über externe Marktentwicklung, regulatorische Einflüsse, Finanzierungsindikationen Banken
<ul style="list-style-type: none"> • Transformation von Wissen in Kostenvorteile 	<ul style="list-style-type: none"> → Das Knowhow über Finanzierungsprodukte, Kreditstrukturierung & -kalkulation sowie regulatorische Eigenkapitalanforderungen von Banken bildet die Grundlage für maßgeschneiderte und kostenoptimierte Finanzierungslösungen

Ratingmanagement**PRIMÄRZIEL: Ratingverbesserung** (Tab. 1.4).**Tab. 1.4** Ratingmanagement

Sekundärziel	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung positiver Kreditentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> → Rating gibt die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Unternehmens oder Projektes wieder und ist ein wichtiger Bonitätsindikator → Ein gutes Rating bedeutet für die Bank ein niedrigeres Risiko und reduzierte Kosten → Banken sind an Finanzierungen interessiert, die eine gute Ratingklasse und dadurch ein adäquates Risiko-Ertrags Profil aufweisen → Die Kreditwürdigkeit (Rating) ist ein wesentliches Kriterium für die Kreditvergabe
<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung von Kreditkonditionen 	<ul style="list-style-type: none"> → Je besser die Ratingnote, desto weniger restriktiv sind bankintern vorgegebene Kreditvergabestandards → Anforderungen an Eigenkapital, Besicherungsquote (z. B. höhere akzeptierte Blankoanteile), Kredithöhe, Laufzeit, Tilgungsstruktur → Reduzierte bankseitige Kosten erlauben die Weitergabe an den Kunden durch günstigeren Zinssatz und/oder Bearbeitungskosten
<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Kreditbearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> → Der Grad der Ratingnote und die Kredithöhe bestimmen die Entscheidungsinstanz → Je besser die Ratingnote, desto höhere Kreditbeträge können in unteren Genehmigungsebenen (z. B. Senior Risk Manager, Abteilungsleiter) bewilligt werden → Je niedriger die Ebene, desto rascher können Kreditfälle bearbeitet werden, da die formalen Anforderungen an den Kreditantrag mit zunehmender Genehmigungsstufe steigen → Seltener Tagungsintervalle von oberen Kreditgremien wie Vorstand und Aufsichtsrat und Einhaltung von Einlieferungsdeadlines
<ul style="list-style-type: none"> • Aufwandsreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> → Kreditengagements mit schlechterem Rating unterliegen bankintern einem höheren Prüfungs- und Berichtsintervall → Laufende Anforderung zusätzlicher Unterlagen beim Kreditnehmer, Fragebeantwortung
<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu kompletter Angebotspalette 	<ul style="list-style-type: none"> → Risikoreichere Kreditprodukte, Derivative Finanzinstrumente, Strukturierte Finanzierungen
<ul style="list-style-type: none"> • Bonitätsverstärker 	<ul style="list-style-type: none"> → Rating als „finanzielle Visitenkarte“ für Geschäftspartner