

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung: MaK – Ein wichtiger Schritt in Richtung „Qualitative Bankenaufsicht“	1
B. Bankaufsichtliche Aspekte der MaK	11
I. Notwendigkeit der MaK	13
1. Wirtschaftliche Begründung	13
2. Konkretisierung der Anforderungen des § 25a Abs. 1 KWG an das Kreditgeschäft	17
3. MaK im Kontext internationaler bankaufsichtsrechtlicher Entwicklungen	21
3.1. Bedeutung der Principles for the Management of Credit Risk	21
3.2. Abgrenzung der MaK zu den Regelungen nach Basel II	22
3.2.1. Standardansatz und Internal Ratings Based Approach	25
3.2.2. Supervisory Review Process	32
4. Die MaK als zukünftiger Bestandteil der "MaRisk"	35
II. Konzeptionelle Grundlagen der MaK	37
1. Allgemeine Grundsätze	37
2. Struktur und wesentliche Anforderungen	41
2.1. Persönlicher und sachlicher Anwendungsbereich	43
2.2. Schriftlich fixierte Ordnung für das Kreditgeschäft	47
2.3. Organisation des Kreditgeschäfts	51
2.4. Kreditrisikomanagement	59
III. In-Kraft-Treten der MaK	67
IV. Fazit	68

C. MaK aus Sicht der Geschäftsleitung	71
I. Einleitung	73
II. Präzisierung der Geschäftsleiterverantwortung	73
1. § 25a Abs. 1 KWG: Basisregelung für die MaK und die Geschäftsleiterverantwortung	73
2. Grundlegende Zielsetzung der MaK und die Konsequenzen für die Geschäftsleitung	75
2.1. Weitere Zielsetzungen	76
2.2. Konsequenzen für die Geschäftsleitung	76
3. Verantwortung Geschäftsleitung: Kreditorganisation	78
4. Verantwortung Geschäftsleitung: Weiterentwicklung des Kreditgeschäftes	80
5. Verantwortung Geschäftsleitung: Risikosteuerung und Kreditrisikoüberwachung	82
III. MaK-Geschäftsleiter-Kernverantwortung	83
1. Aufbau und Einführung einer Kreditrisikostrategie	84
1.1. Verantwortung der Geschäftsleitung und des obersten Aufsichtorgans	84
1.2. Kreditrisikostrategie als Bestandteil der Unternehmensstrategie	86
1.3. Grundlegende Hinweise zur Erstellung der Kreditrisikostrategie	86
1.4. Aufbau und Inhalt einer Kreditrisikostrategie	88
1.5. Mitarbeiterkapazitäten und –qualifikation sowie technisch-organisatorische Ausstattung	93
1.6. Risikotragfähigkeit und Risikoeinschätzung	94
1.7. Einbindung in die Gesamtbanksteuerung	97
1.8. Anforderungen an die Kommunikation	98
1.9. Vergütungs- und Anreizsysteme	99
2. Rahmenbedingungen für das Kreditgeschäft und die Umsetzung in Organisationsrichtlinien	100
2.1. „Mindestgerüst“ für Organisationsrichtlinien im Kreditgeschäft	100
2.2. Einzelne Anforderungen und deren Erfüllung	102
2.3. Fazit	104

3. Einrichtung und Änderungen von Risikoklassifizierungsverfahren	104
4. Einrichtung eines Systems zur Identifizierung, Steuerung und Überwachung der Risiken	107
4.1. Allgemeine Anforderungen an das Verfahren	109
4.2. Schäden aus unzureichender Kreditbearbeitung	110
4.3. Frühwarnsystem	111
4.4. Begrenzung der Risiken im Kreditgeschäft	113
4.5. Regelungen zur den kreditnehmerbezogenen Limits	115
4.6. Regelungen zu den gesamtgeschäftsbezogenen Risiken	116
4.7. Risikoberichterstattung	118
4.8. Fazit	122
5. Kreditgeschäfte in neuartigen Produkten oder auf neuen Märkten	123
5.1. Einführungskonzept - Grundlage für ein effektives Kreditrisikomanagement	124
5.2. Generelle Verantwortung der Geschäftsleitung	124
5.3. Erleichterungen	125
5.4. Mitarbeiterqualifikation	125
IV. MaK-Sorgfaltspflichten der Geschäftsleitung	126
1. Informationanforderung	127
2. Anforderungen an das Berichtswesen	127
3. Anforderungen an das Fachwissen / Weiterbildung	128
4. Anforderungen an die interne Revision	128
V. Geschäftsleiterrelevante Funktionstrennungen	
- Krediteinzelkompetenz der Geschäftsleiter	130
1. Funktionstrennung als Kernelement der MaK zur Vermeidung von Interessenkollisionen	130
2. Schnittstellen MaK und MaH	135
3. Votierung	137
3.1. Votierung und Kompetenz	142
3.2. Votierung bei Sanierungskrediten	142

4. Marktverantwortung / Krediteinzelkompetenzen der Geschäftsleiter	144
4.1. Marktverantwortung / Krediteinzelkompetenz der marktverantwortlichen Geschäftsleiter	144
4.2. Marktverantwortung / Krediteinzelkompetenz der marktunabhängigen Geschäftsleiter	145
4.3. Berichtspflichten	147
5. Praxisnahes Organisationsmodell: Geplante Umsetzung der Stadtparkasse Ludwigshafen a. Rh.	148
5.1. Umsetzung der funktionalen Dreiteilung	149
5.2. Vertretung	151
5.3. Marktzuständigkeiten „Marktvorstand“	151
5.4. Marktzuständigkeiten „Kreditrisikoüberwachungsvorstand“	152
5.5. Prozesszuordnung	153
5.5.1. Prozesszuordnung „Marktvorstand“	154
5.5.2. Prozesszuordnung „Kreditrisikoüberwachungsvorstand“	155
5.5.3. Prozesse im marktunabhängigen Bereich	157
VI. Kreditrisikostrategie - Entwicklung und Systematik	164
1. Umsetzungsstand	164
2. Hauseigene Bedingungen	166
3. Aufbau der Kreditrisikostrategie	167
3.1. Präampel / Vorbemerkung	168
3.2. Beschreibung der geschäftspolitischen Ausgangssituation	169
3.3. Definition des Adressenausfallrisikos	170
3.4. Risikoorientierte Analyse des klassischen Kreditgeschäftes	171
3.4.1 Portfolio - Strukturanalyse	171
3.4.2. Analyse der Risikovorsorge	177
3.4.3. Analyse der verkraftbaren GuV-Belastung	181
3.4.4. Risikoorientierte Analyse der Eigenanlagen und Beteiligungen	183
3.5. Ermittlung der institutsindividuellen Risikotragfähigkeit	186
3.6. Festlegung des risikorelevanten Geschäfts	192
3.7. Planung der zukünftigen Entwicklung des klassischen Kreditgeschäftes	195
3.8. Planung der zukünftigen Entwicklung der Eigenanlagen und Beteiligungen	199
3.9. Neue Geschäftsfelder	200
3.10. Organisatorische Maßnahmen / Kommunikation	200
3.10.1. Organisation	200

3.10.2. Kommunikation	201
3.11. Personal- und Sachmittel	201
VII. Prüfung der Kreditrisikostrategie	202
VIII. Änderung der Geschäftsfeldstrategie vor dem Hintergrund der MaK?	203
1. Standortbestimmung Kreditgeschäft	203
2. Veränderungswirkung der MaK auf das Kreditgeschäft	205
3. Marktpolitische Konsequenzen der MaK	205
3.1. Konsequenzen für die Betreuungsstrategie	206
3.2. Konsequenzen für das Leistungsangebot	208
3.3. Risikoadjustierte Bepreisung und die geschäftspolitischen Konsequenzen	211
3.4. Konsequenzen für die Firmenkundenbetreuung	212
3.4.1. Konsequenzen für die mittelständischen Firmenkunden	213
3.4.2. Konsequenzen für die Kreditinstitute	214
3.5. Kommunikation im Firmenkundengeschäft	216
4. Konsequenzen der MaK für den Bankbetrieb	217
4.1. Konsequenzen für die Kreditprozesse - Besondere Bedeutung des Outsourcing	217
4.2. Herausforderung integriertes Kreditrisikomanagement	223
IX. Abschließende Bemerkungen	222
1. Zusammenfassung der Inhalte	223
2. Fazit	225
D. MaK aus Sicht der Kreditpraxis	229
I. Voraussetzungen für die operative Umsetzung	231
1. Praktische Folgen aus der Kreditrisikostrategie	240
2. Kreditvergabebereitschaft	252
3. Risikoklassifizierungsverfahren	260

4. Steuerungsinstrument Rating	266
II. Ansätze zur operativen Umsetzung	270
1. Strategische Ausrichtung des Kreditgeschäfts	270
2. Geschäftsvorfallbezogene Umsetzung	272
2.1. Neugeschäft	273
2.2. Bestandsgeschäft	275
3. Prozess der Kreditgewährung	280
4. Prozess der Kreditverwaltung	283
5. Kontrollumfeld	284
6. Limitierung der Einzelgeschäfte	286
III. Funktionsgetrennte Kreditentscheidungen	288
1. Doppelt votierte Kreditentscheidungen	292
1.1. Markt	292
1.2. Marktfolge	294
1.3. Materielle Kreditkontrolle	297
2. Vorgehensweise bei abweichenden Voten	299
3. Anwendungsbeispiel	302
IV. Risikoorientierte Kreditüberwachung	306
1. Kreditüberwachung organisatorischer Art	307
2. Kreditüberwachung formeller Art	309
3. Kreditüberwachung materieller Art	313
V. Management von Adressrisiken	317
VI. Risikostatus	321
1. Ratingverfahren	321

2. Kompatibilität angrenzender Ratingverfahren	326
3. Ratingkategorien am Beispiel eines qualifizierten Firmenkundenratings	327
4. Kalibrierung des Ratingsystems	332
5. Rückflussquote	333
VII. Risikobepreisung	334
1. Erwarteter Verlust	335
2. Unerwarteter Verlust	337
3. Risikoadjustierte Kreditkalkulation	338
VIII. Risikoaggregation: Anforderungen an das Risikoreporting aus Sicht des Risiko-Controlling	340
IX. Steuerung und Reporting von Adressrisiken	343
1. Vorgaben aus der Kreditrisikostrategie	343
2. Risikotragfähigkeit	343
3. Systeme zur Begrenzung von Adressrisiken	346
3.1. Risikolimitierung auf Portfolioebene	353
3.2. Risikolimitierung auf struktureller Ebene	354
3.3. Risikolimitierung auf Einzelengagemetebene	357
3.4. Risikofrühwarnsystem	364
4. Reporting von Adressrisiken auf Portfolioebene	371
4.1. Branchenstruktur	371
4.2. Regionale Struktur	373
4.3. Bonitäts-, Produkt- und Laufzeitstruktur	374
4.4. Größenklassenstruktur	375
4.5. Ableitung von Handlungsempfehlungen	376
5. Notwendigkeiten für eine Risikofrüherkennung	377
5.1. Maschinelle Bonitätsanalyse	380
5.2. Risikofrühwarnreport	382
5.3. Prophylaxerunde	385

6. Handel von Kreditrisiken	388
6.1. Forderungsverbriefung	388
6.2. Kreditderivate	391
X. Fazit	393
E. MaK aus Sicht der Sanierungspraxis	395
I. Erkenntnisse aus dem Frühwarnsystem	397
II. Aufbauorganisation für den Bereich Problemkredite	398
1. Festlegung der betroffenen Kreditbereiche	398
2. Neueinrichtung einer Intensivbetreuung	400
3. Bestimmung objektiver Übergabekriterien	403
4. Entscheidung durch die Kreditrisikoüberwachung / Marktfolge Kredit	409
III. Aufgaben der Risikoüberwachung bei Problemkrediten	413
1. Übertragung von Kreditengagements	413
2. Berichtspflichten	416
IV. Aufgaben der Sanierungsabteilung	417
1. Prüfung des Kreditengagements	419
2. Neue Kreditentscheidungen	426
V. Neue Anforderungen an die Abwicklungsabteilung	427
1. Unmittelbare Übertragung aus dem Markt in die Abwicklung	427
2. Kündigung als Kreditentscheidung	428
3. Erstellung eines detaillierten Abwicklungskonzepts	429
4. Berichtspflichten	430

VI. Analyse gescheiterter Kreditengagements	431
VII. Weiterentwicklung der Risikovorsorge-Prozesse	431
1. Kriterien für die Bildung einer EWB	431
1.1. EWB-Neubildung	433
1.2. Beibehaltung bestehender EWB	434
2. Anforderungen an die Dokumentation	435
3. Direktabschreibungen	438
4. Verschärfung der Berichtspflichten	440
VIII. Verwendung von Formularen	441
IX. Fazit	442
F. MaK aus Sicht der Jahresabschlussprüfung	445
I. Erstmaliger Prüfungszeitpunkt	447
II. Prüfungsgegenstand	448
III. Prüfungsplanung	453
IV. Prüfungshandlungen und Prüfungsdurchführung	458
V. Prüfungsdokumentation und Berichterstattung	463
VI. IT-unterstützte Beurteilung der Anforderungen an das Kreditgeschäft	464
VII. Fazit	473
G. Effiziente MaK-Kreditorganisation als Schlüssel zur Wertsteigerung	475
I. Kreditorganisation als Schlüssel zur Wertsteigerung	478
II. Die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen	481

III. Sechs Stellhebel einer effizienten MaK-Kreditorganisation	486
IV. Fazit	502
H. Anhang	505
I. Literaturverzeichnis	571