

Turnaround geschafft

Bei der Raiffeisenbank Lohr am Main hat man viel Erfahrung mit Problemkrediten

Ludger Konrad und Michael Zeuch

Die Raiffeisenbank Lohr am Main hat eine schwierige Phase gut hinter sich gebracht. Dabei spielte das Management notleidender Kredite eine wesentliche Rolle. Heute befindet sich das Institut auf einem guten Weg zurück zu alter Stärke. Dabei konnten die Verantwortlichen viel Nützliches im Umgang mit Problemkrediten lernen.



Foto: ottaus/Photocase

Die Raiffeisenbank Lohr (Bilanzsumme: rund 365 Millionen Euro) fusionierte im Jahr 1999 mit einer Sanierungsbank, deren Kreditportfolio zum großen Teil notleidend war. Trotz Sanierung mithilfe des BVR blieben die Auswirkungen auch in der Folgezeit spürbar. Erträge fielen weg, Kosten blieben jedoch aufgrund des hohen Arbeitsaufwands nahezu unverändert. Die Eigenkapital- und Ertragssituation verschlechterten sich (Verzehr der Rücklagen und Besserungsscheinverpflichtung). In den folgenden Jahren kam es zudem zu neuen, teilweise erheblichen Kreditausfällen. Neben einer nachlassenden Konjunktur waren hierfür vor

allem die „klassischen“ Managementfehler – überregionale Kreditvergabe, hohes Volumen an Bauträgerkrediten, fehlendes Vier-Augen-Prinzip – verantwortlich. Zudem hatte man sich noch außerhalb des Geschäftsgebiets ein Hotel in die Bücher genommen, das sich zunehmend zum „Millionengrab“ entwickelte.

Als der Aufsichtsrat der Bank im Jahr 2002 in Zusammenarbeit mit dem genossenschaftlichen Prüfungsverband die Weichen für das Institut neu stellte (auch durch eine Neubesetzung des Vorstands), stand die Bank selbst nur noch knapp vor der Sanierung. Das erwirt-

schafte Eigenkapital war bis auf 2,08 Prozent verzehrt. Die Ratingeinstufung beim BVR und GVB war auf dem Tiefpunkt angelangt. Die Risikotragfähigkeit war stark eingeschränkt. Künftige Kreditrisiken konnten nur noch aus dem laufenden Ertrag gedeckt werden.

Vor diesem Hintergrund waren die Herausforderungen für den notwendigen Veränderungsprozess entsprechend hoch. Ziel war es, die Sanierung zu vermeiden und auf Sicht die Selbstständigkeit zu erhalten. Hierzu musste möglichst kurzfristig die eingeschränkte Risikotragfähigkeit verbessert werden. In der Spitze betrug

das nicht gedeckte latente Risikopotenzial rund 400 Prozent des durchschnittlichen Betriebsgewinns. Hierzu mussten Maßnahmen eingeleitet werden, die überdurchschnittlich hohen Kreditrisiken sukzessive abzubauen. Das Ganze sollte im Spannungsfeld zwischen Kostenoptimierung und Erhalt der Gesamtbankrentabilität geschehen.

Aufgrund der existenzbedrohenden Situation war zudem Eile geboten. Die Gesamtorganisation der Bank musste auf den Prüfstand. Einer der ersten Schritte war die Neubesetzung bzw. Bestätigung der zweiten Führungsebene. Dieser oblag es, zusammen mit dem Vorstand, die künftige Entwicklung der Bank zu gestalten. Am Anfang stand ein Sofortmaßnahmeplan. Dieser war in einem gemeinsamen Workshop entstanden und berücksichtigte unter anderem auch die Mängel aus den Prüfungsberichten. Ein Schwerpunkt entfiel hierbei auf das Management der Kreditrisiken.

Weiterhin musste eine Zukunftsstrategie entwickelt werden. Die Verantwortlichen beschlossen, keine ausschließliche Kostenstrategie zu fahren, sondern die durchaus erfolgreiche Marktarbeit der vergangenen Jahre weiter auszubauen. Hierbei wurde schon sehr früh der Blick auf die Revitalisierung der genossenschaftlichen Idee gerichtet. Das Vertrauen der Kunden und Mitglieder musste so schnell wie möglich zurückgewonnen werden, da in den vorangegangenen Jahren – auch durch negative Berichte in der Presse – eine große Verunsicherung entstanden war.

Management der Kreditrisiken

Um die Kreditrisiken besser erkennen und managen zu können, wurden die Bestimmungen des § 25 a KWG und der MaK (bzw. MaRisk) konsequent und nachhaltig umgesetzt. Dazu musste in erster Linie die Organisation des Kredit-

geschäfts der Bank verändert werden. Aufbau- und Ablauforganisation wurden neu geregelt. Beispielhaft hierfür waren die neuen Organisationseinheiten Firmenkundenbank, Privatkundenbank, Qualitätssicherung Aktiv sowie die Implementierung einer Abteilung Problemerkredit mit den zugehörigen Stellenbeschreibungen.

Aufgrund des komplexen und hohen Kreditrisikovolumentens war auch die Hilfe externer Spezialisten gefragt (anfangs der Genossenschaftsverband Bayern und dessen Prüfer, später BVR und BAG Hamm). Die sehr zeitintensiven, schwierigen und vor allem überregionalen Engagements wurde mittels Forderungsverkauf an die BAG zur weiteren Bearbeitung oder Abwicklung abgegeben. Am Höhepunkt der Krise mussten weit über 100 Eigentumswohnungen, verteilt über ganz Deutschland, einer Verwertung zugeführt werden. Dies hätte die Möglichkeiten einer regional agierenden Genossenschaftsbank gesprengt. Eine dafür notwendig deutliche Personalaufstockung stand nicht zur Diskussion. Die eigene Mannschaft konnte sich somit überwiegend mit den regionalen Problemerkrediten befassen.

Eine weitere wichtige Maßnahme war letztlich auch die Einführung des Vier-Augen-Prinzips im risikorelevanten Geschäft, um die begangenen Fehler im Kreditentscheidungsprozess in der Vergangenheit nicht zu wiederholen.

Auch in der Ablauforganisation wurden einschneidende Veränderungen vorgenommen. Beispiele: einheitliche Erfordernisse von Kreditanträgen, die Einführung einer neuen Wertermittlungsrichtlinie, eine Kreditauszahlungskontrolle, die Kreditüberwachung, eine unterjährige Risikoermittlung im Kreditgeschäft sowie die regelmäßige Risikokommunikation und Berichterstattung gegenüber der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat.

Konsequentes Handeln gefragt

Um sich einen raschen Überblick zu verschaffen, wurden die risikobehafteten Kreditengagements einer gesonderten Prüfung unterzogen und mittels einer Bestandsaufnahme einem Risikostatus zugeordnet. Hierbei wurde zwischen Intensivbetreuung, Sanierung und Abwicklung unterschieden. Danach ist für jedes Kreditengagement eine Strategie entwickelt und gegebenenfalls ein Maßnahmenplan erstellt worden. Bei der Entscheidungsfindung haben wir auch den Aspekt eines regionalen bzw. überregionalen Kredits berücksichtigt. Bei einem überregionalen Kredit wurde verstärkt Augenmerk auf Ablösung bzw. Abwicklung gelegt – im Gegensatz zum regionalen Kunden, wo die Sanierung im Vordergrund stand. Hierdurch wurde die Raiffeisenbank Lohr am Main auch ihrer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung gerecht. Das heißt, auch bei einem Kunden in der Krise etwas länger zu warten und mehr zu investieren, bevor er in die Abwicklung übergeleitet wird. Natürlich nur dann, wenn dies auch wirklich sinnvoll ist. Der Schlüssel zum Erfolg war konsequentes Handeln, indem auf Gesamtportfolioebene, aber auch im einzelnen Kredit, Meilensteine, Termine und Verantwortliche bestimmt wurden.

Die Firmenkundenbank und die Marktfolge Aktiv hatten in diesem Veränderungsprozess den größten „Spagat“ zu meistern. Die Marktfolgemitarbeiter waren durch die negativen Prüfungsberichte verunsichert. Zudem war Risikovermeidung erklärtes Ziel der Geschäftsleitung, da die Risikotragfähigkeit der Bank keine neuen Kreditrisiken zuließ. In diesem Umfeld war es für die Firmenkundenberater äußerst schwierig, die Betreuung der Firmenkunden sicherzustellen. Den Kunden war in vielen Fällen nur schwer zu vermitteln, weshalb sich die Kreditvergaberichtlinien plötzlich so extrem geändert hatten. Dies war umso

Zu den Autoren



Ludger Konrad ist zertifizierter Problemkreditmanager ADG und Leiter der Problemkreditabteilung bei der Raiffeisenbank Lohr am Main.
E-Mail: ludger.konrad@raiba-lohr.de



Michael Zeuch ist Vorstand bei der Raiffeisenbank Lohr am Main.
E-Mail: michael.zeuch@raiba-lohr.de

mehr ein Problem, da die örtliche Sparkasse zu diesem Zeitpunkt noch wesentlich weniger tief in die Kreditprüfung einstieg, was sich mittlerweile ebenfalls gewandelt hat.

Um dieses Spannungsfeld zu lösen, bedurfte es einer permanenten Kommunikation zwischen den betroffenen Einheiten. Neben regelmäßigen gemeinsamen Besprechungen wurde auch eine gemeinsame Klausur abgehalten, um Verständnis für die jeweilige Sichtweise zu erzielen und einen von allen getragenen „gemeinsamen Nenner“ zu finden.

Auch die externe Kommunikation musste verbessert werden. Hierzu wurden von der Firmenkundenbank verschiedene Veranstaltungen – etwa das „Steuerberaterfrühstück“ oder Unternehmerabende – ins Leben gerufen. In vielen Gesprächen gelang es nach und nach, den gegenseitigen Nutzen einer soliden Kreditprüfung zu vermitteln.

Über die klassische Sicherheitenfrage hinaus unterhalten sich die Bankmitarbeiter heute mit den Kunden über die Unternehmensplanung, den Risikoschutz, risikoadjustierte Preise und die Ratingeinstufung. Neben einer hierdurch verbesserten Risikoeinschätzung kann so mancher Zusatzertrag im Rahmen des Cross Selling erzielt werden.

Solide Basis geschaffen

Der Blick zurück ist positiv. Mit dem Jahresabschluss 2006 hat die Raiffeisenbank Lohr am Main sowohl im BVR- als auch im GVB-Rating einen sehr guten Status erreicht. Das erwirtschaftete Eigenkapital liegt mit 4,3 Prozent zwar noch unter dem Durchschnitt vergleichbarer Genossenschaftsbanken, bietet allerdings eine solide Basis für die weitere Entwicklung. Die Kreditrisiken sind zwischenzeitlich überschaubar. Das ungesicherte, latente Risikopotential ist durch Vorsorgereserven überdeckt.

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmendaten hat zu dieser Entwicklung sicherlich ebenfalls ihren Beitrag geleistet. Entscheidend waren jedoch die im Unternehmen tätigen Menschen. Über alle Hierarchien hinweg haben sie zur schnellen Gesundung „ihrer“ Bank beigetragen, jeder an seinem Platz.

Nur die Kreditrisiken zu managen wäre zu „kurz gesprungen“ gewesen. Zu keinem Zeitpunkt durften die Interessen der Mitglieder und Kunden aus dem Auge verloren werden. Nur so konnten, trotz der schwierigen Ausgangssituation, in den vergangenen Jahren überdurchschnittliche Betriebsergebnisse erzielt werden.

Um die Mitarbeiter auf die deutlich veränderten Herausforderungen vorzubereiten, wurde in den vergangenen Jahren permanent in die Aus- und Fortbildung investiert. So hat heute beispielsweise die komplette zweite Führungsebene zumindest ihren Abschluss im mittleren Management (Bankbetriebswirt Management). Entscheidungen können somit auf dieser Ebene auf hohem fachlichen Niveau getroffen werden. Die Unterstützung im Verbund – durch GVB, BVR und BAG – hat die rasche Konsolidierung ebenfalls begünstigt. ■



Foto: adpic