


Risikoanalyse mit ausgefahrenen Antennen und Blick auf 2023 „DIE MESSE IST NOCH NICHT GELESEN“

Marcus Jaura

 Stadtsparkasse
München

Gu zwei Jahre ist es jetzt her, dass nach Ausbruch von Corona von einem Insolvenz-Tsunami gesprochen wurde, der auf die deutschen Unternehmen und damit auch auf die Banken und Sparkassen zurollt. Der kam aber nicht, weil die Wirtschaftspolitik richtig reagiert hat. Dieser Sommer zeigt, dass die Leute gelöster sind, Party machen. Das dicke Ende könnte aber noch kommen, zumal der russische Krieg in der Ukraine neue Herausforderungen für die Unternehmen mit sich gebracht hat. Wir haben mit Marcus Jaura über seinen geschärften Blick auf die Zukunftspläne und die Risikogemengelage gesprochen. 2023 rechnet er im Risikomanagement mit steigenden Herausforderungen und ist sicher, dass die Messe noch nicht gelesen ist.

★★★

Risikomanagement sieht heute anders aus als im letzten Jahrzehnt. Der Blick in den Rückspiegel der Bilanzen sagt angesichts einer ungewissen Zukunft weniger aus als früher: „Wir screenen heute unsere Kreditportfolios noch genauer, hören in die Unternehmen hinein, bewerten, ob sich Kunden auf gefährlichem Terrain in stark betroffenen Branchen bewegen. Wir weisen unsere Kunden auch darauf hin, dass sie weiterhin die Liquidität im Blick haben müssen, da jetzt die ersten Tilgungen der Coronahilfen starten“, erläutert Jaura. Auch werden einige von der öffentlichen Hand bezahlte Unterstützungen zurückgefordert. Illusionen sollte sich trotz aktueller Sommer- und Partystimmung niemand hingeben, was die nächste Coronawelle im Herbst betrifft.

Die Gestion der Kunden brauche heute mehr Aufmerksamkeit als früher. Es gab eine Zeit, da genügte es, Bilanzen vorzulegen. Waren diese gut, maß man den Zahlen auch ein „Vertrauen



Marcus Jaura, Leiter
Forderungsmanagement,
Stadtsparkasse München

in die Vergangenheit“ bei. Was in den letzten Jahren gut gelaufen ist, sollte auch im nächsten Jahr Bestand haben, war oftmals der bewährte Ansatz. Diese Verlässlichkeit gebe es jetzt nicht mehr. Die Coronahilfen haben die Aussagen über die tatsächliche Liquidität und den Unternehmenserfolg verwässert. Das Arbeiten mit mehreren Unbekannten macht die Analyse der Planzahlen nun umso wichtiger. Diese müssten auch öfter revidiert werden als früher, weshalb die Sparkasse die Planungen in kürzeren Intervallen checkt. Es sei für ihn ein wichtiger Indikator, ob ein Unternehmen auf eine Anfrage nach revidierten Zukunftsplänen zeitnahe antworten kann. Das sage sehr viel über die Resilienz aus. Der Austausch zwischen Kunde und Sparkasse werde immer wichtiger, weil so Fehlentscheidungen vermieden werden können: „Es wäre der falsche Weg, wenn der Unternehmer und wir als sein Finanzpartner erst reagieren, wenn es zu spät ist. Wir haben dabei den großen Vorteil, dass wir sehr nahe an unseren Kunden sind, dass die Gesprächspartner nicht anonym sind und wir somit gemeinsam möglichst frühzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen können“, unterstreicht Jaura.

»Wir haben den großen Vorteil, dass wir sehr nahe an unseren Kunden sind«

UKRAINEKRIEG OHNE KALTSTART

Der Ukrainekrieg werde nach Expertenmeinungen länger andauern. Allerdings verursache diese Krise etwas weniger Stress für die Sparkassen, weil viel aus der Pandemie gelernt wurde: „Wir mussten dieses Mal keinen reinen Kaltstart hinlegen“. Die Sparkassengruppe habe das Forderungsmanagement feingetunt, worauf nun aufgesetzt werden könne. „Wir haben unseren Instrumentenkasten ausgebaut, können institutsintern schneller reagieren und hinterfragen uns selbst regelmäßig. Zugleich sind wir uns klar darüber, dass wir und auch sonst niemand wissen kann, wohin die Reise geht. Wir haben erlebt, dass ein Kunde, der gestern noch keine Auswirkungen verspürte doch überrascht wurde. „Wobei natürlich immer wieder festzustellen ist, dass ein Teil der Probleme schon vor der Coronakrise bestanden hatte“, weiß Marcus Jaura.

Ein weites Feld tue sich bei den Zinsen auf. Die USA haben für den Sommer noch einen massiven Zinssprung angekündigt, die EZB werde wohl folgen. Für die Kunden, die nicht noch längere Zeit von einer niedrigen Festzinsbindung profitieren bedeutet das höhere finanzielle Belastungen. Dafür gelte es jetzt, in Gesprächen ein Sensorium zu entwickeln. Es wäre falsch, diese Veränderung zu unterschätzen.

Die geopolitische und pandemische Großwetterlage habe auch manche positive Entwicklung angestoßen. Vielerorts habe sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass man sich breiter aufstellen müsse, um nicht Opfer von Lieferengpässen oder – wie im Falle der Erdöl- und Erdgaslieferungen Russlands – von Erpressung zu werden. Auf Seiten der Kunden wie der Sparkassen ist das Bild noch ein Stillleben ohne große Hektik: „Wir bedienen uns der Sparkassenverbände, mit deren Instrumentenkasten alle Sparkassen gut arbeiten können.“



REGULARIEN WERDEN LAUFEND VERSCHÄRFT

Frühwarnsysteme, auf die die Bankenaufsicht immer schärfer den Blick richtet, funktionieren gut, konstatiert der Forderungsmanager. Sie müssen aber laufend gepflegt werden. Ergänzt wird die automatisierte Datenbefüllung auf Basis der Kontoinformationen durch manuelle Eingabe der Erkenntnisse, die insbesondere der Vertrieb aus den Kundenkontakten gewinnt und die das System noch nicht kennen kann. Damit sind die Frühwarnsysteme ein wichtiges, hilfreiches und vorausschauendes Instrument des Risikomanagements im Kreditgeschäft.

Die „Daumenschrauben“ durch Regularien würden seitens Europäischer Bankenaufsicht und BaFin immer stärker angezogen, mehr Auswirkungen für die S-Finanzgruppe und Kreditnehmer inklusive. Eine große Herausforderung werde die Umsetzung der ESG-Kriterien, also die Berücksichtigung von Kriterien aus Umwelt (Environmental), Sozialem (Social) und verantwortungsvoller Unternehmensführung (Governance). Die Daten müssen von den Unternehmen bis in ihre Lieferketten hinein erhoben werden. Der Aufwand dafür ist enorm, für die Prüfung durch die Sparkasse ebenso. In der Finanzdienstleistungsbranche heiß diskutiert ist die in Luxem- >>>



ESG-Kriterien: Environment - Social - Governance

burg bereits durch die Bankenaufsicht vorgenommene Reglementierung bei privaten Wohnbaufinanzierungen mit Einführung von LTV (LoanToValue) Obergrenzen. Es scheint nicht ausgeschlossen, dass eines Tages dieses Limit auch bei uns eingezogen wird, fürchtet Jaura. Dabei sieht er in München bei Wohn- und Gewerbeimmobilien keine Blase und keinen nachhaltigen Preiseinbruch: „Die Kaufkraft in und um München ist da. Die Nachfrage ebenso.“

PLANEN – ÜBERWACHEN – ANALYSE

„Aktionismus entsteht, wenn man nicht gut vorbereitet ist,“ sagt Marcus Jaura als Verfechter eines Kreislaufes von Planen, Überwachen und Analyse. Es gelte, die richtigen Schlüsse aus den Ergebnissen zu ziehen und stringent umzusetzen. Wer diese Maxime berücksichtige, bewege sich nicht auf einem Grat, von dem man herunterfallen könne. Im Forderungsmanagement sei heute vieles standardisiert und ausgelagert. Das Sanierungs- und Restrukturierungsgeschäft ist aber immer zu einem guten Teil von individuellem Vorgehen geprägt. Da die Sparkasse nicht Unternehmer sein kann und darf, ist regelmäßig die Einbindung und Zusammenarbeit mit Beratungsgesellschaften wie der Bayern Consult erforderlich. Deren Geschäftsmodell sei durch

die Krisen mit vielen Unwägbarkeiten und Unbekanntem nicht einfacher geworden. Bei einer klassischen Sanierungsfinanzierung werde ja immer ein Fortbestandsgutachten verlangt. Das ist wegen der Unsicherheit bei den Planungsparametern nicht einfach zu erstellen. Umso wichtiger sei das Zusammenspiel zwischen Kunde, Sparkasse und Unternehmensberatung, um einen schnellen, ehrlichen und transparenten Austausch sicherzustellen. „Alle drei im Boot müssen in die gleiche Richtung rudern.“ ●

ÜBER MARKUS JAURA

Der Leiter der Forderungsmanagements der Stadtsparkasse München begann 1983 seine Ausbildung im Privatkundenbereich und absolvierte nebenbei das Sparkassen-Betriebswirtschaftsstudium. Vom Filial- und Privatkundenbereich kam er zur Immobilien- und Bauträgerfinanzierung. Als nach der Wiedervereinigung eine Sondergruppe der Stadtsparkasse München gebildet wurde, die sich mit Problemen bei Immobilienprojekten in den neuen Bundesländern befasste, begann seine Karriere als Risikomanager. Seit 26 Jahren ist Marcus Jaura in Führungsfunktionen tätig und hat sich lange mit der Abwicklung von gewerblichen und privaten Immobilien befasst. Nachdem auf Grund des Immobilienbooms nur wenige Projekte in Schieflage gerieten, bekam er 2017 im Zuge einer Umstrukturierung Aufgaben in der Betreuung von Restrukturierungs- und Sanierungskunden sowie der Immobilienbewertung dazu. Mehr als 40 Mitarbeiter/innen sind heute in seiner Abteilung tätig, vier Firmenkundenbetreuer/innen befassen sich speziell mit der Analyse von Unternehmenskunden in der Krise. Privat orchestriert er als Vorstand eine Blasmusikkapelle, spielt Saxophon und Klarinette. Häufig auch Jazz in kleiner Besetzung.