Bestandsdynamik im Konsumentenkreditgeschäft

Hagen Lindstädt

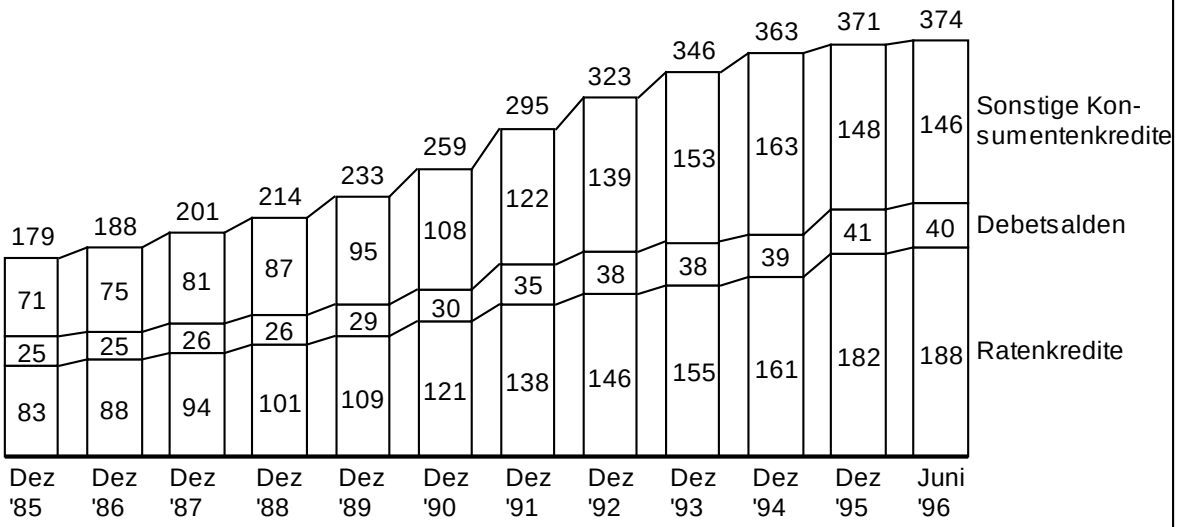
Der Versuch, die Entwicklung des Konsumentenkreditbestands durch einfache Gegenüberstellung des Bruttoneugeschäfts und der Abgänge zu beurteilen, muß nach Ansicht von Hagen Lindstädt, Projektleiter **((?))** *bei McKinsey&Company, unweigerlich scheitern. Er stellt daher im folgenden ein mehrdimensionales, praxisorientiertes Modell vor, anhand dessen Institute die Bestandsentwicklung ihres individuellen Konsumentenkreditportfolios im Zeitverlauf abschätzen und kontrollieren können. Das Modell identifiziert die Einflußfaktoren der Bestandsdynamik und ermöglicht dadurch eine solide, faktenbasierte Geschäftsplanung, die Fehlsteuerungen, z.B. durch falsche Preis- oder Herauslagepolitik, ausschließt.*

Die Anzahl der neu abgeschlossenen Konsumentenkredite ist in Deutschland seit Jahren rückläufig, das Gesamtmarktvolumen stagniert beinahe (Abbildung 1).[1] Trotzdem können Banken in diesem Bereich gute Ergebnisse erzielen, sofern sie sowohl die Kreditausfallrisiken als auch die Verwaltungskosten und Abwicklungszeiten kontrollieren.[2]

Abbildung 1

KONSUMENTENKREDITE DEUTSCHLAND NACH ARTEN – 1985-96

in Mrd. DM

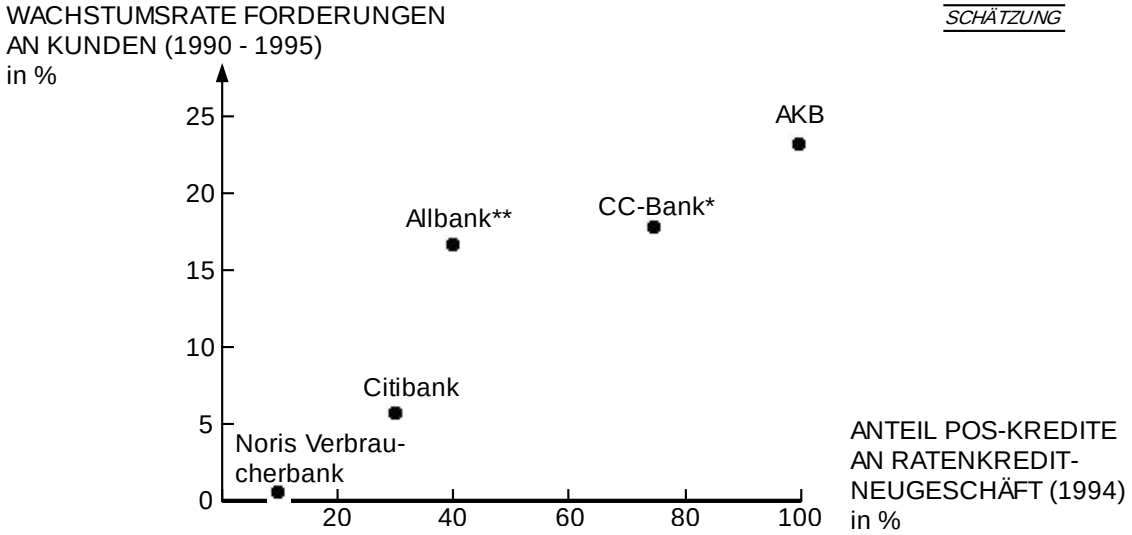


Quelle: Monatsbericht Deutsche Bundesbank, Oktober 1996

Um jedoch die guten Margen im stagnierenden Gesamtmarkt dauerhaft zu nutzen, müssen die Institute versuchen, vor allem durch Einsatz neuer Vertriebswege eine Steigerungen des Neugeschäfts und so ein zufriedenstellendes Volumenswachstum für sich zu erzielen. Banken, die sich etwa im Point-of-Sale-Geschäft engagiert haben, bei dem Konsumentenkreditverträge gleichzeitig mit dem Erwerb des Konsumgutes geschlossen werden, konnten in der Vergangenheit ein besonders starkes Wachstum ihres Kreditbestands verzeichnen (Abbildung 2).[3]

Abbildung 2

POS ANTEIL NEUGESCHÄFT UND WACHSTUM FORDERUNGEN PRIVATKUNDENBANKEN



* POS-Anteil CC-Bank 1995

** Wachstumsrate Forderungen Allbank 1990 - 1994 wegen Übernahme DSK in 1995

Quelle: Geschäftsberichte, Press Clippings, Interviews

Determinanten der Volumensentwicklung für Konsumentenkredite

Eine genaue, integrierte Betrachtung des Kreditbestandes zeigt, auf welche Weise Neugeschäft bzw. Bruttoneuproduktion und Abgänge die Entwicklung des Kreditvolumens einer Bank und das Marktvolumen für Konsumentenkredite beeinflussen. Sie illustriert außerdem, daß sogar eine wechselseitige Beziehung zwischen Neugeschäft, Abgängen und Kreditvolumen besteht.

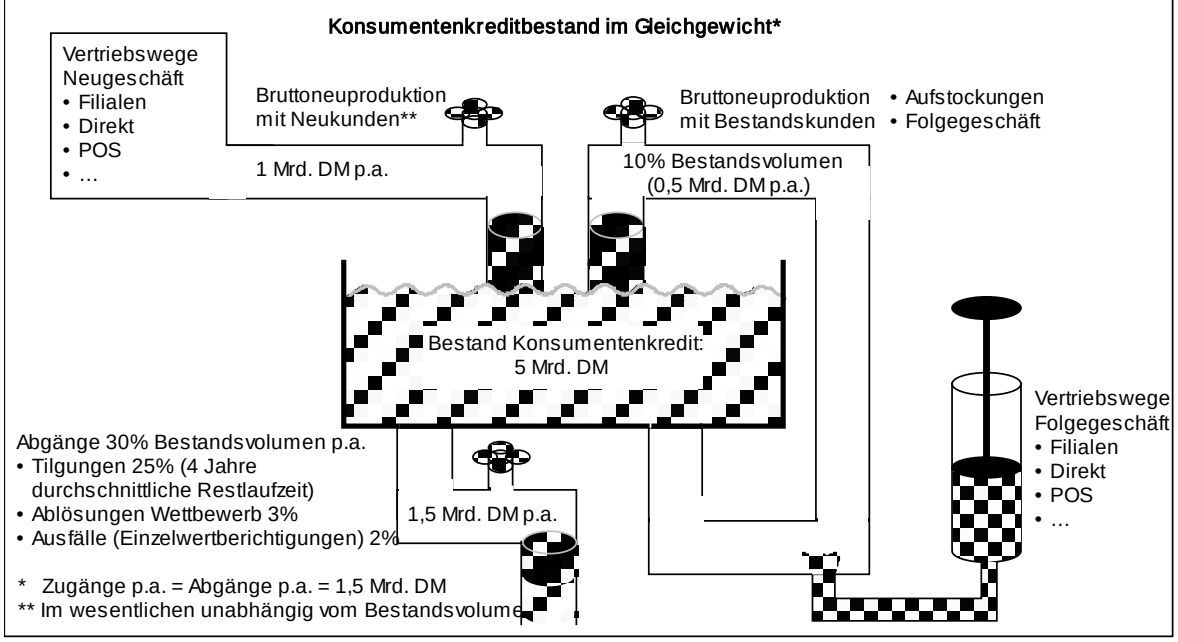
Die Bruttoneuproduktion von Konsumentenkrediten, die über die unterschiedlichen Vertriebswege herausgelegt wird, setzt sich aus dem Neukundengeschäft und dem Folgegeschäft mit Bestandskunden zusammen. Das Volumen des *Neukundengeschäfts* hängt dabei im wesentlichen von der Herauslagepolitik und den üblichen Marketingdeterminanten wie Preis bzw. Marge, Distributionspolitik und insbesondere von der vertrieblichen Schlagkraft ab. Es ist also im wesentlichen unabhängig vom aktuellen Bestandsvolumen – abgesehen von der Werbewirkung abgeschlossener Kredite etwa durch Mund-zu-Mund-Propaganda zufriedener Kunden.

Das *Folgegeschäft* mit Bestandskunden umfaßt Aufstockungen existierender Kredite und Anschlußfinanzierungen. Sein Volumen ist zusätzlich zu den beschriebenen Determinanten von der Größe des Konsumentenkreditbestands abhängig. Typischerweise erreicht das Folgegeschäft je nach Institut zwischen 5% und 20% des Bestandsvolumens eines beliebigen Jahres. Dies bedeutet “in wissenschaftlicheren Worten”: Die zu beschreibende Variable Konsumentenkreditbestand ist nicht nur von der beschreibenden Variablen Bruttoneuproduktion abhängig, sondern es besteht eine sich wechselseitig verstärkende Abhängigkeit im Zeitverlauf. Damit wirkt sich die Erhöhung des Kreditbestands über das Folgegeschäft wiederum regelmäßig positiv auf die Bruttoneuproduktion aus. Allerdings ist die Steigerung des Folgegeschäftes durch die Erhöhung des Gesamtbestandes keine “Einbahnstraße”: Ein abnehmender Gesamtbestand führt über das kleinere Folgegeschäft ebenfalls zu einer schrumpfenden Bruttoneuproduktion.

Eine wechselseitige Beziehung anderer Art besteht zwischen Gesamtkreditvolumen und *Abgängen*. Steigt der Kreditbestand an, so nehmen die Abgänge aus dem Bestand absolut gesehen zu (bei konstantem Anteil). Die wachsenden Abgänge aus dem Bestand vermindern die Geschwindigkeit des Bestandswachstums, wodurch die Abgänge absolut gesehen ebenfalls zurückgehen. Umgekehrt wird eine Bestandsschrumpfung, die auf abnehmendes Neugeschäft zurückzuführen ist, durch absolut zurückgehende Abgänge "abgebremst". Diese Zusammenhänge werden durch die folgenden Beispiele und die Abbildung 3 noch deutlicher.[4]

Abbildung 3

BESTANDSDYNAMIK NEUPRODUKTION UND ABGÄNGE KONSUMENTENKREDITGESCHÄFT



Die jährlichen Abgänge aus dem Bestand setzen sich aus drei wesentlichen Komponenten zusammen: Getilgte Kredite, vorzeitig abgelöste Kredite und Wertberichtigungen.

1. Die regulär getilgten Kredite machen normalerweise den größten Anteil der Abgänge aus. Beträgt beispielsweise die mittlere Restlaufzeit des Konsumentenkreditbestands vier Jahre, so werden im durchschnittlichen Jahr ein Viertel, also 25% des Bestandsvolumens, durch reguläre Tilgungen abgelöst.
2. Der Anteil der Abgänge aufgrund von Kündigungen vor Ablauf durch den Kreditnehmer (meist infolge alternativer Angebote des Wettbewerbs) beläuft sich – abhängig von Konditionenlandschaft und Marktsituation – auf jährlich zwischen 1% und 10% des Bestands.[5]
3. Wertberichtigungen (Ausfälle) machen typischerweise jährlich 1% bis 4% des Bestandsvolumens aus.

Betragen also beispielsweise die mittlere Restlaufzeit des Kreditbestands 4 Jahre, die Ablösungen durch den Wettbewerb 3% und die Ausfälle 2%, so gehen jährlich insgesamt 30% des Konsumentenkreditbestandes ab. Wird in diesem Beispiel jährlich 10% Folgegeschäft getätigt, so ist ein Neukundengeschäft von 20% (= 30% Abgänge - 10% Folgegeschäft) erforderlich, um den Bestand zu halten.

Modellierung der Entwicklung des Konsumentenkreditbestands einer Bank

Physiker oder Ingenieure greifen für die Abbildung solcher komplexer Zusammenhänge im Zeitverlauf gern zu einem Modell als Bediensystem oder zu Differentialgleichungen. Für die Beschreibung der Bestandsentwicklung von Konsumentenkrediten und für die Ermittlung des Gleichgewichtszustands, in dem die Bruttoneuproduktion die Abgänge eines Jahres genau ausgleicht, reichen dagegen einige einfache Berechnungen aus.

Der Bestand des Folgejahres kann für jede gegebene Kombination aus Neukundengeschäft, Folgegeschäft, Abgängen und Bestand in einem Jahr auf Basis der beschriebenen Überlegungen anhand der folgenden Gleichung errechnet werden:

4

Bleibt der Parameter Neukundengeschäft absolut bzw. die Variablen Folgegeschäft und Abgänge relativ konstant, so kann der Gleichgewichtszustand folgendermaßen ermittelt werden:

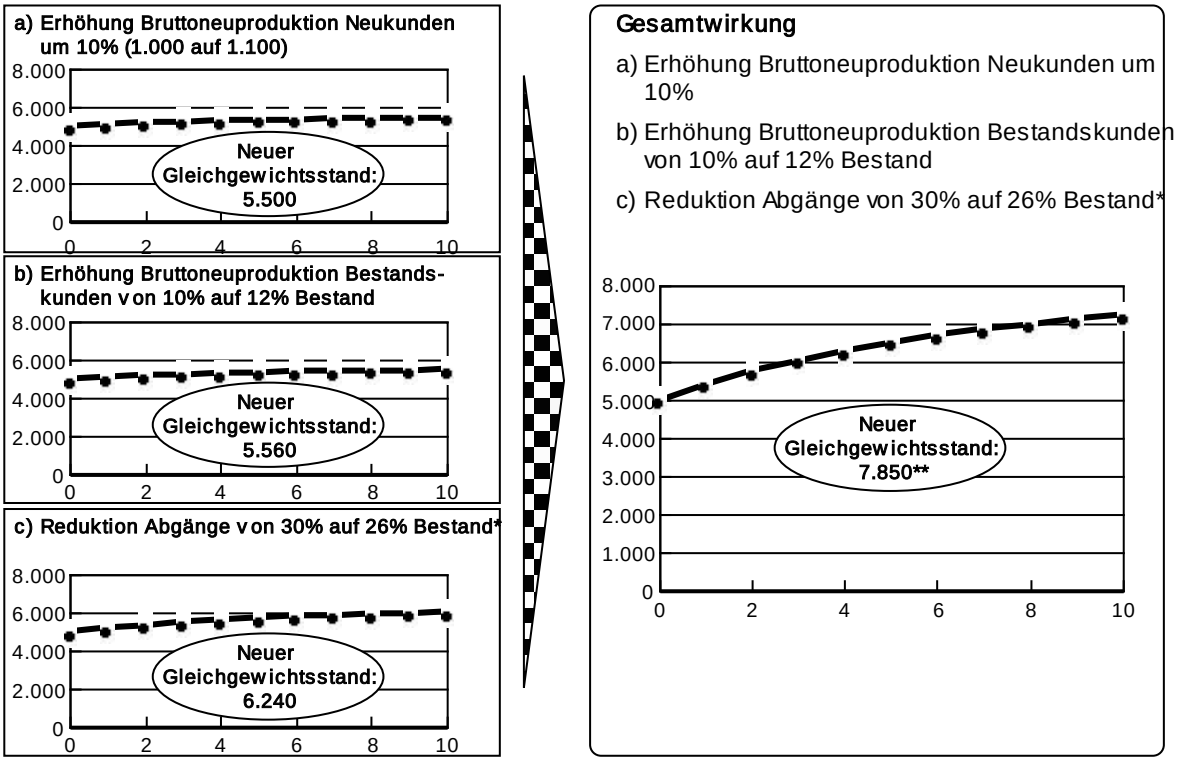
5

Durch Einsetzen in diese Gleichungen können nun verschiedene Szenarien mit Änderungen bei mehreren Parametern (Neugeschäft) und Variablen (Folgegeschäft, Abgänge, Bestand) durchgespielt und auf ihren Gesamteffekt in bezug auf den Kreditbestand untersucht und veranschaulicht werden.
Bei Bedarf läßt sich das Modell problemlos weiter detaillieren. So können etwa die Herauslagepolitik und die Marketingdeterminanten in den Gleichungen berücksichtigt werden, insbesondere eine auf der Marge basierende Preis-Absatz-Funktion. Zusätzlich ist es denkbar, die mittlere Restlaufzeit des Neugeschäftes abweichend von der des Bestandes in das Modell zu integrieren und so die Restlaufzeit des Gesamtbestands über Zeit allmählich zu verändern. Um das Modell vor allem im Hinblick auf die Kreditausfälle weiter zu verfeinern, können auch makroökonomische Größen wie etwa die Arbeitslosenquote in die Berechnungen miteinbezogen werden.

Die Bestandsdynamik für Konsumentenkredite ist also von zahlreichen, miteinander in Wechselwirkung stehenden Effekten abhängig. Diese Wechselwirkungen führen insbesondere dazu, daß sich die Bestandsveränderung bei Variation mehrerer Variablen nicht als Summe der Einzelwirkungen derselben Veränderungen ergeben. Dies verdeutlicht das folgende Beispiel:

ABB. 4: GLEICHGEWICHTSEFFEKT UND ANPASSUNGSPROZESSE BEI EFFEKTKOMBINATIONEN

in Mio. DM



* Durchschnittliche Restlaufzeit von 4 auf 4,5 Jahre, Ablösungen von 3% auf 2%

** Ca. 24% auf Wechselwirkungen zurückzuführen, d.h. Summe der Einzeleffekte nur ca. 76% des Gesamteffektes

Beginnend mit einem Bestand von 5 Mrd. DM wird das Neukundengeschäft um 10% gesteigert, das Folgegeschäft von 10% auf 12% des Bestands erhöht und die jährlichen Abgänge von 30% auf 26% des Bestands gesenkt. Die Summe der Einzeleffekte dieser drei Maßnahmen ergibt im Beispiel ein Bestandswachstum von 2,3 Mrd. DM (46% des Bestands), während sich unter Berücksichtigung der Effektkombination eine Zunahme des Bestandes um 2,85 Mrd. DM ergibt (57% des Bestands).

Resümee

Aus der sich selbst verstärkenden Dynamik der Bestandsentwicklung ergibt sich insbesondere ein hoher Stabilitätsgrad der erreichten Trends für das einzelne Institut – im positiven wie im negativen Sinne: Befindet sich der Konsumentenkreditbestand einer Bank auf einem Wachstumspfad, so ergeben sich über das Bestandswachstum positive Impulse auf das Folgegeschäft, so daß der positive Trend länger anhalten wird. Beobachtet das Institut im umgekehrten Fall ein abnehmendes Bestandsvolumen, so steht einer moderaten Volumensabnahme bereits oft ein deutlich zu geringes Neukundengeschäft gegenüber: Das Institut aus dem Beispielfall sähe sich bei einer jährlichen Abnahme des Bestands von 5 Mrd. DM um 5%, also um 250 Mio. DM, einem Neukundengeschäft gegenüber, das mit 750 Mio. DM gegenüber der zum Halten des Bestands erforderlichen 1 Mrd. DM um 25% zu niedrig läge.

Die Trendumkehr ist in diesem Fall nur unter größten Anstrengungen möglich, zumal der stetig weiter abnehmende Bestand dazu führt, daß sich gleichzeitig das Folgegeschäft ver-

ringert. Möglicherweise bemerkt das Controlling in diesem Fall lediglich, das trotz der vermehrten Anstrengungen die Bruttoneuproduktion insgesamt weiter zurückgeht.

Um aus diesen Entwicklungen keine falschen Schlüsse zu ziehen, ist die Kenntnis der vorgestellten Bestandsdynamik für das Konsumentenkredit-Management jedes Instituts von Bedeutung.

((der letzte Satz muß noch knackiger werden – vielleicht fällt uns zusammen was Besseres ein ?!))

---

1 Zur Definition des Begriffes Konsumentenkredit vgl. z.B. Büschgen, Hans E., *Bankbetriebslehre*, 4. Aufl. 1993, Wiesbaden, S. 263-266.
Zu den Volumina vgl. Deutsche Bundesbank, *Monatsbericht Oktober 1996*, 48. Jahrg., Nr. 10.

2 Untersuchungen der Ökonomie des Konsumentenkreditgeschäftes, insbesondere des Zusammenhanges zwischen Qualität und Kosten sowie Hinweise auf weitere Quellen finden sich in Stauss, Bernd*, Dienstleistungsqualität contra Kostensenkung*, Betriebswirtschaftliche Blätter 2/1992, S. 111-116.

3 Vgl. z.B. Rathmann, Herwig, *Dauerkunden im Konsumentenkreditebereich - wie gewinnt man sie ?,* bank und markt 7/1992, S. 10-15, S.10.

4 Das Neugeschäft mit Neukunden läßt sich am besten durch eine absolute Größe beschreiben, beispielsweise 1 Mrd. DM, während sowohl das Folgegeschäft als auch die Abgänge relativ zur Be--standsgröße angegeben werden.

5 Der Kreditnehmer hat nach § 14 VerbrKrG das Recht, seine Verbindlichkeiten aus einem Kreditvertrag vorzeitig zu erfüllen, vgl. z.B. Grill / Perczynski, *Wirtschaftslehre des Kreditwesens*, 30. Aufl. 1996, Bad Homburg von der Höhe, S. 297.