

Kritische Erfolgsfaktoren unter Basel II

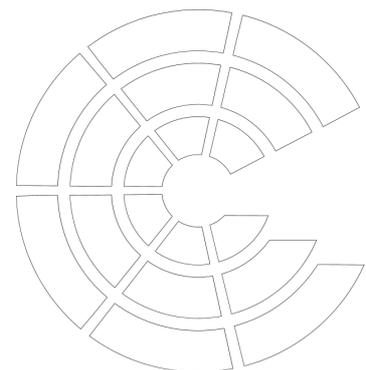
Eine Analyse der Spannungsfelder „Ratingkriterien und Bonität“ vs. „Sicherheiten und Garantien“ vs. „Geschäftspolitik und Kreditvergabe- richtlinien“ der Banken

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

„Magister für wirtschaftswissenschaftliche Berufe (FH)“

Eingereicht bei:	Studiengang Wirtschaft & Management <i>for Professionals</i>
<u>DA-Betreuer:</u>	Mag. Dr. Bruckner Bernulf
Von:	Pirhofer Helmuth Ruprechtstrasse Nr. 7 39019 Dorf Tirol (BZ)
Vertiefungsrichtungen	Unternehmensführung & Controlling International Finance & Management
Studienbeginn	2005



Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dorf Tirol, 07. Juli 2009

(Pirhofer Helmuth)

Danksagung

An dieser Stelle und in unmittelbarer zeitlicher Nähe der Fertigstellung meiner Diplomarbeit möchte ich einen Dank aussprechen, der mich schon seit geraumer Zeit begleitet.

Dieser Dank gilt insbesondere meiner Frau Wally und meiner kleinen Leoni, welche in den vergangenen 4 Jahren meines intensiven Studiums am Management Center Innsbruck, sehr viel Zeit auf Ihren Partner und Papi verzichten mussten.

Großer Dank gilt auch Prof. (FH) Dipl. Kaufm. Bernd Kirschner, der mir während des Studiums immer wieder Impulse gegeben hat. Diese Motivation und letztendlich die „richtige Richtungsweisung zur richtigen“ Zeit haben mein Studium doch wesentlich beeinflusst.

Einen ganz besonderen Dank widme ich auch Mag. Dr. Bernulf Bruckner. Herr Mag. Dr. Bruckner hat meine Diplomarbeit betreut und mit wesentlichen Überlegungen, Anregungen und Kritiken maßgeblich beeinflusst und meine diesbezügliche Vorgangsweise gelenkt. Ich habe in Ihm mittlerweile einen „Freund“ gewonnen.

Dorf Tirol, 07. Juli 2009

Pirhofer Helmuth

Abstract

Die stabile Geldversorgung ist eine Grundvoraussetzung arbeitsteiligen Wirtschaftens. Moderne Bankensysteme bestehen aus einer vom Staat mit dem Monopol zur Herausgabe von Banknoten versehenen Zentralbank und mit einem System von Geschäftsbanken, das von der Zentralbank mit Liquidität ausgestattet wird. Das gesamte Finanzsystem wird überwacht von einer nationalen und einer übergreifenden Bankenaufsicht. Die Versorgung einer Bank mit Zentralbankgeld wird als Refinanzierung bezeichnet. Bricht die geordnete Geldversorgung z.B. durch eine Finanzmarktkrise zusammen, so wird der Zugang der Nichtbanken, d.h. auch der Unternehmen zu Krediten, und damit auch die Realwirtschaft beeinträchtigt.

Viele mittelständische Unternehmen bekommen die Auswirkungen des aktuell vorherrschenden Misstrauens in der Bankenwelt mittlerweile hautnah zu spüren: Langjährige Kreditbeziehungen werden eingefroren, neue Kredite nicht mehr oder nur unter gestiegenen Auflagen vergeben und Kreditprolongationen erschwert.

Trotz all dieser Problematiken sind Banken umso mehr bereit Kredite zu vergeben, wenn sie ein tieferes Verständnis vom Unternehmen, seinen betrieblichen Daten, seinem Geschäftsmodell, seinen Märkten und seiner Strategie haben.

Schuld an der aktuell überall zu beobachtenden Situation ist das oft über Jahre hinweg eingefahrene Vorgehen, dass Unternehmen die Bank in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen mit Informationen zur Geschäftsentwicklung versorgen, und dass diese Kommunikation zudem häufig nur von geringer Aussagekraft ist.

Demgegenüber hilft eine gute Finanzkommunikation auf jeden Fall bei den Kreditverhandlungen. Nur stellt sich die Frage, was soll kommuniziert werden, was wird überhaupt von den möglichen Kreditgebern abgefragt, was können Erfolgsfaktoren in einem Finanzierungsprozess sein?

Am Ende dieser Diplomarbeit hat der Leser mögliche Antworten darauf, wie er sich in einem Finanzierungsprozess dem Kreditgeber gegenüber aufstellen kann, soll oder muss. Es gibt keine allgemein gültigen Handlungsregeln, es entscheidet die individuelle Situation und die jeweilige Konstellation Bank vs. Unternehmen.

Es gibt aber für die Unternehmen einerseits Leitschienen und andererseits Leitplanken, die den gesamten Handlungsrahmen darstellen. Leitschienen geben eine konkrete Richtung vor, Leitplanken bieten den notwendigen Schutz. Beide Faktoren zusammen bilden Vertrauen, nicht nur gegenüber den Banken, sondern auch im Unternehmen selbst. Vertrauen und Verantwortung auf beiden Seiten – Bank und Unternehmer – werden letztendlich die Richtung vorgeben!

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Wissenschaftliche Angaben.....	1
1.1 Arbeitstitel	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit – Leitfragen.....	1
1.3 Begründung/Relevanz des Themas	5
1.4 Methode/Vorgehen – inhaltliche Schwerpunkte.....	6
1.5 Motivation.....	8
2 Theoretische Erklärungen und Abgrenzungen.....	10
2.1 Basel I und Basel II – Intention und Kernelemente	10
2.2 Basel II – aktueller Stand.....	11
2.3 Die erste Säule - Mindestkapitalanforderungen	12
2.3.1 Marktrisiko.....	15
2.3.2 Kreditrisiko	15
2.3.3 Operationelles Risiko.....	16
2.4 Die zweite Säule - Aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren.....	18
2.5 Die dritte Säule – Förderung der Marktdisziplin	18
2.6 Risiko – allgemeine Definition.....	19
2.7 Default.....	19
2.8 Rating.....	22
2.8.1 Externes Rating	23
2.8.2 Internes Rating	23
2.9 Ratingkriterien	26
2.9.1 Hard Facts – quantitative (Kriterien) Faktoren	27
2.9.2 Soft Facts - qualitative (Kriterien) Faktoren.....	28
2.9.3 Externe und interne Warnhinweise	29
2.9.4 Kontodatenanalyse.....	29
2.10 Bonität.....	30
2.10.1 Kreditfähigkeit.....	31
2.10.2 Kreditwürdigkeit.....	32
2.10.2.1 Logisch-deduktive Verfahren	34
2.10.2.2 Empirisch-induktive Verfahren	34

2.10.3 Subjektivität der Kreditwürdigkeitsurteilung	35
2.10.4 Transparenzverhalten der Banken.....	36
2.11 Sicherheiten, Garantien und Haftungen.....	37
2.12 Strategische Geschäftspolitik	37
2.13 Kreditvergaberichtlinien	39
3 Risikomanagement.....	40
3.1 Definition Risikomanagement in Banken	41
3.2 Aufgaben und Tätigkeiten des Risikomanagements	43
3.2.1 Risikoanalyse	45
3.2.1.1 Risikoidentifikation	45
3.2.1.2 Risikobewertung	46
3.2.1.3 Risikoprognose	47
3.2.2 Risikopolitik	47
3.2.2.1 Risikosteuerung	48
3.2.2.2 Risikokontrolle	48
3.3 Instrumente und Methoden der Risikosteuerung	49
3.3.1 Aktive Risikobewältigungsstrategien.....	50
3.3.1.1 Risikovermeidung, Risikoprävention	50
3.3.1.2 Risikoverminderung	50
3.3.1.3 Risikodiversifikation	50
3.3.2 Passive Risikobewältigungsstrategien.....	51
3.3.2.1 Risikotransfer.....	51
3.3.2.2 Risikovorsorge, Risikoselbsttragung	51
3.4 Finanzwirtschaftliche Risiken	52
4 Risk Adjusted Pricing (Risikoabgeltung)	54
4.1 (Un)Expected Loss ((U)EL)	57
4.2 Probability of Default (PD)	58
4.3 Exposure at Default (EAD)	58
4.4 Loss Given Default (LGD)	59
4.5 Migration	59
5 Controlling, Finanzcontrolling, operative Finanzierungsrechnungen	61
5.1 Controlling und Finanz-Controlling	63
5.2 Finanzielle Perspektiven und Ziele des Finanz-Controllings	64
5.2.1 Die Liquidität	65
5.2.2 Der Gewinn	65
5.2.3 Risiken, insbesondere Existenzsicherung.....	66
5.2.4 Weitere Ziele des Finanz-Controllings	67

5.2.4.1	Bonität	68
5.2.4.2	Günstige Bilanzstruktur	68
5.2.4.3	Gefahr der Überschuldung	69
5.2.4.4	Gefahr der Zahlungsunfähigkeit	69
6	Die reine Kennzahlenanalyse – Hard Facts und ihre Grenzen	69
6.1	Kennzahlensysteme	70
6.2	Standardkennzahlen in den Ratingmodellen	71
6.2.1	Eigenkapitalquote	74
6.2.2	Schuldentilgungsdauer	76
6.2.3	Gesamtkapitalrentabilität	77
6.2.4	Cash Flow – Leistungsrate	78
6.3	Sonstige relevante Kennzahlen	79
7	Quicktest	80
8	Multiple Diskriminanzanalyse (MDA) (vereinfachte Methode)	82
9	Analyse der qualitativen Faktoren – Soft Facts	84
9.1	Allgemeine qualitative Kriterien	88
9.2	Informationsverteilung zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern	89
9.3	„Wissen“ als Kapital im Unternehmen	91
10	Strategische vs. Finanztechnische Instrumente	94
10.1	Praxisbezug von strategischen und finanztechnischen Instrumenten	95
10.2	Balanced Scorecard	97
11	Kredit - Sicherheiten und Garantien	100
11.1	Sicherheiten im engeren Sinne (Collaterals)	102
11.1.1	Bürgschaft(en)	103
11.1.2	Garantien	104
11.1.3	Verlustübernahme, Schuldmitübernahme	104
11.1.4	Pfandrechte an beweglichen Sachen und an Rechten	104
11.1.5	Sicherungsübereignung, Eigentumsvorbehalt	105
11.1.6	Sicherungsabtretung (Zession)	105
11.1.7	Grundpfandrechte – Hypothek und Grundschuld	106
11.2	Sicherheiten im weiteren Sinne (Covenants)	107
12	Geschäftspolitik und Kreditvergaberichtlinien	111
12.1	Grundsätze einer ertragsorientierten Risikopolitik	112
12.2	Fehler 1. und 2. Art in der Kreditentscheidung	114
12.3	Betriebswirtschaftliche Situation der Bank	115
12.4	Kreditrationierung	117
12.4.1	Situation der Bank in Bezug auf das eigene Risiko und Rating	117

12.4.2 Situation der Bank in Bezug auf den „richtigen“ Mix	119
12.5 Weitere allgemeine Entscheidungshintergründe von Banken	120
12.5.1 Größe und Volumina der kreditantragstellenden Unternehmen	120
12.5.2 Rentabilitäts-Management in der Bank.....	121
12.5.3 Individuelle wettbewerbsspezifische Bankstrategien	123
12.6 Kreditvergaberichtlinien	126
13 Resümee und Ausblick.....	129
Kritische Reflexion des eigenen Vorgehens	133
Literaturverzeichnis	135
Internet.....	138
Anhang	139
Lebenslauf	146

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: EU-Standardkriterien in Bezug auf KMU's; Unternehmensberater, Nr.3/Mai 2005, S.9.....	5
Tabelle 2: Zinsänderung Basel I zu Basel II, vgl. Internet www.Basel-II.Info.....	14
Tabelle 3: Unternehmensrisiken und mögliche Konsequenzen, eigene Darstellung, 2009.....	17
Tabelle 4: Klassifizierung der Kunden der Südtiroler Landessparkasse, 2008.....	25
Tabelle 5: Stat. Ausfallwahrscheinlichkeiten, Südtiroler Landessparkasse, Zeitraum 2002-2006.....	26
Tabelle 6: Ausfallwahrscheinlichkeiten modifiziert nach Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.273.....	27
Tabelle 7: Ausfallwahrscheinlichkeiten (Default), Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.280	60
Tabelle 8: Übergangswahrscheinlichkeiten nach Moody`s, Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.288	60
Tabelle 9: Eigenkapitalveränderung, Auer K.V., 2006, S.316	75
Tabelle 10: Modifiziert nach Auer K.V., 2004, S.226, Quelle: Kralicek P./Böhmdorfer F./Kralicek G.	81
Tabelle 11: MDA modifiziert nach Auer K.V., 2004, S.228, Quelle: Kralicek P./Böhmdorfer F./Kralicek G.....	83
Tabelle 12: Einsatz strategischer Instrumente, Eschenbach R./Eschenbach S./Kunesch H., 2003, S.28	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kritische Erfolgsfaktoren unter Basel II, eigene Darstellung, 2009.....	2
Abbildung 2: Stufen des (internen) Ratings, eigene Darstellung, 2009	4
Abbildung 3: Angedachte Vorgehensweise in der Diplomarbeit, eigene Darstellung, 2009.....	7
Abbildung 4: Eigene Darstellung der Abschnitte in der Diplomarbeit, 2009	8
Abbildung 5: Eigenkapitalunterlegung Basel I vs. Basel II, Nagl A., 2006, S.155.....	11
Abbildung 6: Modifiziert nach Bruckner B./Hammerschmied H., 2004, S.5, Quelle: BIS, OeNB (2003)	12
Abbildung 7: Risiken der 1. Säule nach Basel II, eigene Darstellung, 2009.....	13
Abbildung 8: Krisenentwicklungsstadien in Unternehmen, eigene Darstellung, 2009 ..	21
Abbildung 9: Bankaktivitäten bei kritischen Kreditkunden, Schmoll A., 2002, S.266	21
Abbildung 10: Bilanzrating und Hard Facts aus Handbuch Ratingkennzahlen, S.15 ...	28
Abbildung 11: Qualitatives Rating und Soft Facts - Handbuch Ratingkennzahlen, S.16	29
Abbildung 12: Struktur des Bonitätsinformationssystems, Schmoll A., 1990, S.9	31
Abbildung 13: Elemente der Bonitätsprüfung nach Volkart R., 2003, S.777	32
Abbildung 14: Ablauf einer Kreditvergabe aus der Sicht einer Bank, modifiziert nach Volkart R., 2006, S.774	33
Abbildung 15: Kreditwürdigkeitsprüfungsverfahren in Anlehnung an Bruckner B. nach Schierenbeck H., 2003, S.337	34
Abbildung 16: Funktionsbereiche bankbetriebliche Risikopolitik im Überblick, Büschgen H. E., 1998, S.876.....	38
Abbildung 17: Prozessstufen des Risiko-Controllings nach Schierenbeck H., 2002, S.328	44
Abbildung 18: Alternative Risikobewältigungsstrategien, Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.353.....	49
Abbildung 19: Finanzielle Risiken, Boemle M., Stolz C., 2002, S.60	53
Abbildung 20: Kalkulation des Kreditzinssatzes, eigene Darstellung in Anlehnung an Bruckner B./Hammerschmied H., 2003, S.112	54
Abbildung 21: Stufenkonzept zur Erlangung eines Basel II - konformen Controllingsystems, Behr P./Fischer J., 2005, S.9.....	62
Abbildung 22: Einteilung des Aufgabenspektrums im Finanzmanagement, Müller R., 2008, S.33.....	63
Abbildung 23: Finanzwirtschaftliche Unternehmensziele nach Stiefl J., 2008, S.20.....	64

Abbildung 24: Zeitbezug der Führungsgrößen in Anlehnung an Müller A., 2009, S.95 67	
Abbildung 25: Return on Investment (ROI), eigene Darstellung, 2009.....	73
Abbildung 26: Charakteristik von Firmenkunden aus Sicht der Bank, in Anlehnung an Schmoll A., 2002, S.7.....	87
Abbildung 27: Principal-Agent-Theorie, eigene Darstellung, 2008.....	89
Abbildung 28: Systematisierung von Informationsverteilungen, Gerke W./Bank M., 2003, S.523.....	90
Abbildung 29: Gründe für asymmetrische Informationsverteilungen, Gerke W./Bank M., 2003, S.524.....	90
Abbildung 30: Marktwertschema nach Edvinsson L./Brünig G., 2000, S.44	92
Abbildung 31: Zusammenhang zwischen Controlling und Rating, Behr P./Fischer J., 2005, S.68.....	97
Abbildung 32: „Balanced Scorecard“, eigene Darstellung in Anlehnung an Küpper H.U., 2001, S.369.....	99
Abbildung 33: Überblick allgemein üblicher Kreditsicherheiten, modifiziert nach Schierenbeck H., 2003, S.330.....	101
Abbildung 34: Triade des ertragsorientierten Bankmanagements, Schierenbeck H., 2003, S.1.....	111
Abbildung 35: Risikokalküle im Konzept ertragsorientierter Banksteuerung, Schierenbeck H. 2003, S.3.....	113
Abbildung 36: Systematik risikobegrenzender Maßnahmen, Schierenbeck H. in Obst/Hintner, 2000,S.1472.....	114
Abbildung 37: Fehler 1. und 2. Art bei der Bonitätsprüfung, Spremann K./Gantenbein P., 2007, S. 264	115
Abbildung 38: Formen der Bankenregulierung, Fischer Ch./Rudolph B. aus Obst/Hintner, 2000, S.441	127
Abbildung 39: Hierarchische Pyramide „Kritische Erfolgsfaktoren“, eigene Darstellung, 2009.....	129
Abbildung 40: Rating Checkliste der Raiffeisen Landesbank Tirol (A), 2008	145

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset Backed Securities
BIS	Bank for International Settlements
BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
BSC	„Balanced Scorecard“
CE	Credit Exposure
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CIR	Cost Income Ratio
CRS	Credit Rating System
DA	Diplomarbeit
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
EAD	Exposure at Default
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EK	Eigenkapital
EL	Expected Loss
etc.	et cetera (und so weiter)
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
FDG	Forderungen
F&E	Forschung & Entwicklung
ff.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
GKR	Gesamtkapitalrentabilität
histor.	historisch
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IRB	Internal Rating Based – Foundation Approach
IRF	Internes Rating als fortgeschrittene Version – Advanced Approach
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
krf.	kurzfristige
LGD	Loss Given Default
LS	Loss Severity

lt.	laut
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MDA	Multiple Diskriminanzanalyse
NOPAT	Net Operating Profit after Tax
OeNB	Österreichische Nationalbank
PD	Probability of Default
RAROC	Risk Adjusted Return on Capital
ROA	Return on Assets
ROC	Receiver Operating Characteristic
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
RONA	Return on Net Assets
ROS	Return on Sales
RR	Recovery Rate
RRM	Raiffeisen Rating Modell
S.	Seite
stat.	statistische
StruKo	Strukturkosten
SWK	Steuer- und Wirtschaftskartei
u.a.	unter anderem (n)
UL	Unexpected Loss
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz
u.U.	unter Umständen
VaR	Value at Risk
VBK	Verbindlichkeiten
vgl.	vergleiche
vs.	versus (gegenüber)
WACC	Weighted Average Cost of Capital, durchschnittlicher Kapitalkostensatz
z.B.	zum Beispiel

1 Wissenschaftliche Angaben

1.1 Arbeitstitel

Kritische Erfolgsfaktoren unter Basel II

Eine Analyse der Spannungsfelder „Ratingkriterien und Bonität“ vs. „Sicherheiten und Garantien“ vs. „Geschäftspolitik und Kreditvergaberichtlinien“ der Banken

1.2 Zielsetzung der Arbeit – Leitfragen

Kreditrestriktionen, Verschärfung der Ratingkriterien mit einhergehender Erhöhung des Fremdkapitalzinssatzes durch Anhebung der Spreads, schwache Konjunkturaussichten in vielen Branchen und damit verbunden eine abnehmende Liquidität und somit Kreditrückzahlungsfähigkeit der Unternehmen. Ein Szenario das in der aktuellen Konjunkturphase mehr und mehr zu Tage getreten ist.

Ratingmodelle der Banken bauen auf zwei Säulen auf, auf einer quantitativen, dem Bilanzrating, welches traditionelle Kennzahlen des Jahresabschlusses beinhaltet und auf einer qualitativen, das die sogenannten weichen Faktoren des Unternehmens umfasst. Eine Gewichtung dieser beiden Säulen wird von den einzelnen Banken unterschiedlich vorgenommen.

Die realen Sicherstellungen und Garantien, wie Anlagen und Immobilien, die im Ratingprozess nach Basel II unmittelbar nicht zu einer Bonitätsbeurteilung herangezogen werden, in der Praxis aber maßgeblich die Bonität eines Kreditnehmers beeinflussen können, erfahren in Phasen einer wirtschaftlichen Rezession ebenso eine Minderbewertung.

Verschärfend kommt dazu, dass die Banken verstärkt und in noch größeren Volumina als üblich eben diese vorab genannten Garantien und Sicherstellungen zur Abdeckung der Kreditrisiken verlangen.

Weiters ist aktuell eindeutig zu erkennen, dass im globalen Wirtschaftsumfeld und speziell in der Finanzbranche ein übergreifender Vertrauensverlust vorherrscht, der die gesamte Problematik noch komplexer darstellt, und respektive die strategischen Entscheidungen in den Banken eine immer größere Bedeutung erlangen.

Die Situation am Kreditmarkt hängt aus Sicht der Unternehmen nicht nur von den Auswirkungen einer Kreditkrise und einer schwachen Konjunkturentwicklung ab, sondern eben auch von der Art und Weise einer Bonitätsprüfung der Banken. Und genau diese Bonitätsprüfung steht momentan vor bzw. bereits mitten in einer nachhaltigen Veränderung.

Neben den bisher bereits allgemein bekannten Ratingkriterien, sowie den Sicherheiten und Garantien, bekommen die strategische Geschäftspolitik sowie die Kreditvergabe-richtlinien eine immer wichtigere Rolle. Für ein kreditsuchendes Unternehmen ist es überaus wichtig auch diese Anforderungen in die Finanzplanung mit einzubeziehen.

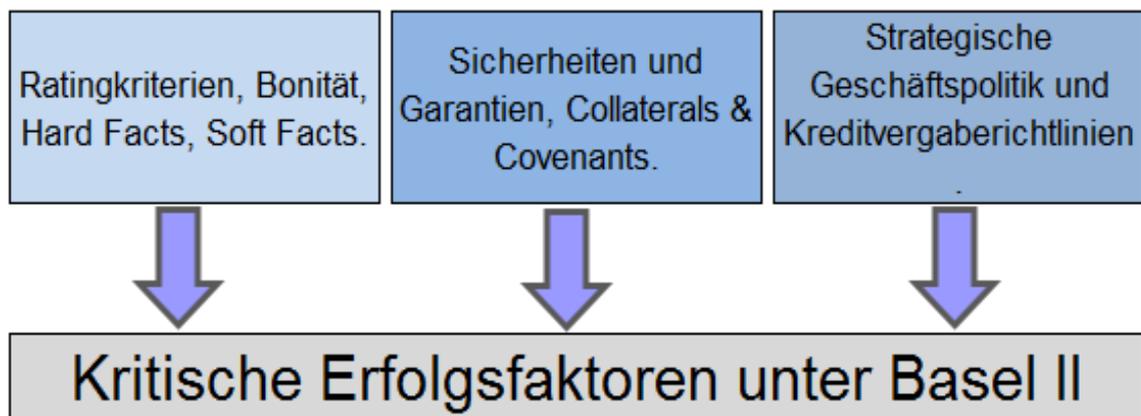


Abbildung 1: Kritische Erfolgsfaktoren unter Basel II, eigene Darstellung, 2009

In einer Zeit, in der ein neues Schlagwort „Kreditklemme“ (Credit Crunch) zu einem Schlüsselbegriff geworden ist, argumentieren Banken, dass sie durch die Vorgaben von Basel II, mehr an Sorgfaltspflicht walten lassen müssen. Gleichzeitig stellen sich auf der anderen Seite des Finanzierungsgeschäftes die Unternehmen die Frage: Wie verhalte ich mich richtig? Grundsätzlich ergeben sich diesen Vorgaben folgend, unter anderen, nachstehende Fragestellungen:

- wie kann sich ein Unternehmen, vor allem in Zeiten einer schwachen Konjunktur bzw. wenn sich das Unternehmen selbst in Schwierigkeiten befindet, auf restriktivere Anforderungen vorbereiten?
- Über welchen Zeitraum kann sich ein entsprechender Vorbereitungsprozess auf die Anforderungen von Basel II belaufen?
- Welche Fehler bzw. Unternehmenseigenheiten wirken sich in einem solchen Prozess grundsätzlich nachteilig für das Unternehmen aus?
- Gibt es Erfolgsfaktoren bzw. welche Kennzahlen spielen dabei eine Rolle? Gibt es Don'ts und gibt es Do's bzw. welche zusätzlichen Kriterien können bedeutsam werden?

- Und wenn die geforderten Vorgaben in ausreichender Form vorhanden sind, welche Bedeutung fließt dabei der Gewichtung der einzelnen Bonitäten zu?

Kreditsicherstellungen, egal in welcher Form, werden nach den Vorgaben von Basel II im Bonitätsprüfungsprozess nicht bewertet, sondern erst in einer nachfolgenden Bewertung geprüft:

- muss diesem Kriterium aus Sicht des Unternehmens in Zukunft mehr Bedeutung geschenkt werden, wenn ja, mit welcher Gewichtung?

Auch Banken und Finanzdienstleister orientieren sich an internen Strategien und agieren bzw. reagieren so auf notwendige Strukturanpassungen oder auf externe Marktveränderungen:

- welche Rolle spielt die jeweilige strategische Geschäftspolitik der traditionellen Finanzdienstleister in Bezug auf die unterschiedlichen Unternehmenssituationen und Branchen, auf die unterschiedlichsten lokalen Wirtschaften, und/oder auch in Bezug auf die internen bilanziellen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben und Zielsetzungen?

Aus all diesen Überlegungen kann geschlossen werden, dass ein Kreditinstitut mindestens die folgenden fünf Schritte in der Bonitätsprüfung eines Kreditnehmers einfließen lässt:

- Analyse der Hard Facts;
- Analyse der Soft Facts;
- Analyse der externen und internen Warnsignale ergänzt mit einer Kontodatenanalyse (wenn vorhanden);
- eine Bewertung der Haftungen, Garantien und Sicherstellungen;
- eine Bewertung im Hinblick auf die eigenen strategischen Vorgaben bzw. auf die Anforderungen von Seiten der Bankenaufsicht.

Die nachstehende Abbildung soll, die aus meiner Sicht in Zukunft komplexeren Ratingverfahren, mit den dafür notwendigen Anforderungen übersichtlich darstellen und gleichzeitig eine mögliche Vorgangsweise einer Bank im Kreditprüfungs- und Entscheidungsprozess definieren.

Für den Unternehmer und gleichzeitig Kreditnehmer dermaßen wichtig, als dass er optimaler verstehen und nachvollziehen kann, welche Überlegungen eine Bank mit seiner individuellen Unternehmensposition und den all damit zusammenhängenden

sonstigen betriebswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Faktoren macht.

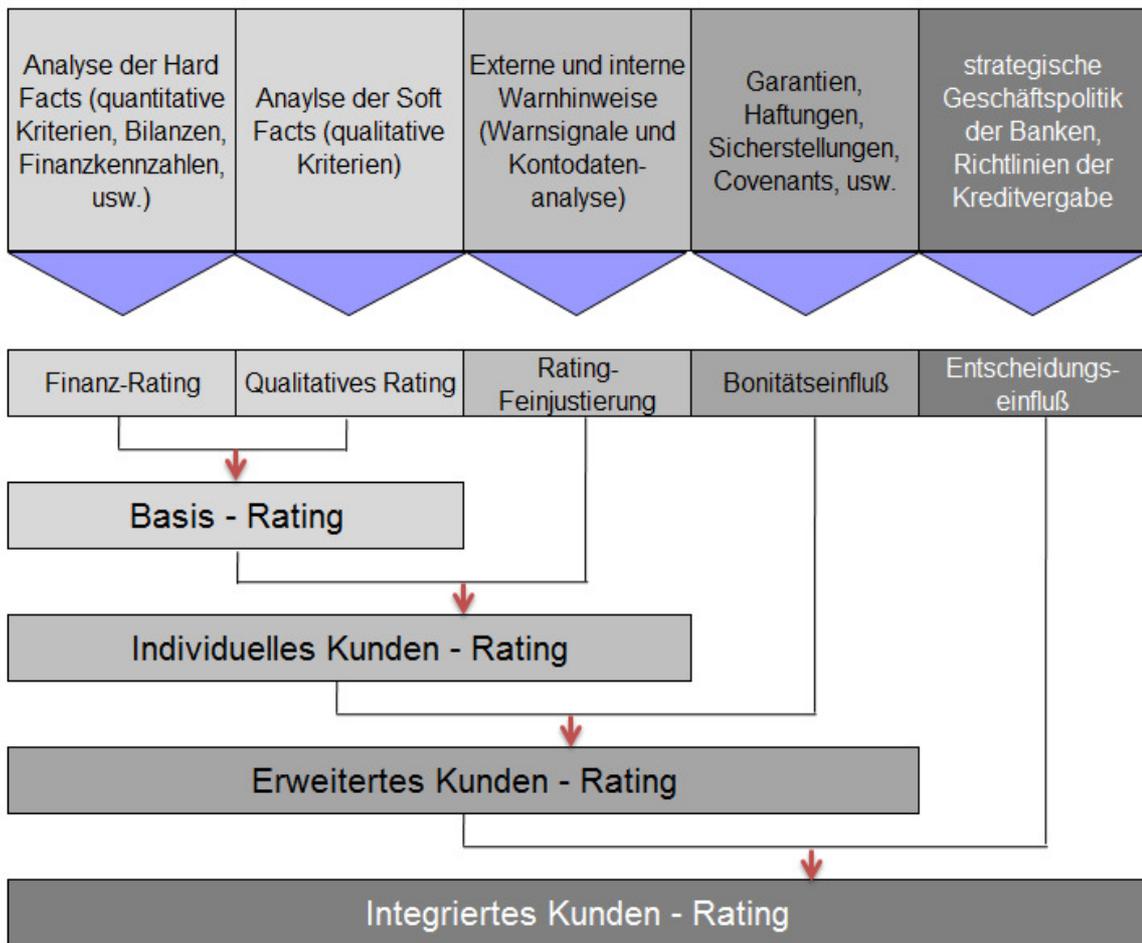


Abbildung 2: Stufen des (internen) Ratings, eigene Darstellung, 2009

Zielsetzung dieser Diplomarbeit soll es deshalb sein, die vorab genannten Aussagen, welche zusammenfassend in der vorab abgebildeten Abbildung dargestellt sind, durch folgende Forschungsfrage zu analysieren und systematisch zu beantworten:

„Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer traditionellen Fremdkapitalfinanzierung durch eine Bank unter Basel II aus Sicht eines Unternehmens und lassen sich diese hierarchisch einordnen und darstellen“?

Alles in allem ein Szenario, das die Unternehmen mehr denn je belasten bzw. fordern wird. Die Gefahr bzw. die Wahrscheinlichkeit eines Defaults wird sich erkennbar erhöhen und einen Kreislauf in Bewegung setzen, dem die typischen heimischen Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU) nur mit klaren Konzepten und Methoden sowie internen betriebswirtschaftlichen und strategischen Maßnahmen entgegenwirken können.

Wenn in diesem Bereich von KMU's die Rede ist, dann deshalb, da diese die typischen Bankkunden sind, wenn es um Kreditfinanzierungen geht, und es gleichzeitig doch wesentliche Unterschiede in den möglichen Finanzierungsformen verschiedener Größenklassen betreffend Unternehmen gibt.

Eine präzisere Definition der KMU's soll durch die nachstehende Tabelle besser verständlich gemacht werden:

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU): Unterklassen der EU			
Unterklasse	Mitarbeiteranzahl	Jahresumsatz Mio. €	Bilanzsumme Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50	≤ 43

Tabelle 1: EU-Standardkriterien in Bezug auf KMU's; Unternehmensberater, Nr.3/Mai 2005, S.9

KMU's haben einen eigenen unternehmerischen Charakter und spezifische Strukturen, sie sind aber ebenso wie Großfirmen den allgemeinen Rahmenbedingungen des Wirtschaftssystems unterworfen und müssen sich diesen Bedingungen anpassen.

KMU's erwirtschaften einen beträchtlichen Teil der heimischen volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und beschäftigen dementsprechend eine große Anzahl an Arbeitnehmern.

Ein weiteres typisches Merkmal ist, dass KMU's fast ausschließlich inhabergeführt sind und somit eine hohe Kontinuität und Transparenz in den Führungspositionen aufweisen. Gleichmaßen weisen KMU's flachere Hierarchien als Großunternehmen auf, somit sind die Strukturen und Organisationsabläufe überschaubarer und nachvollziehbarer.

KMU's sind das Rückgrat einer jeden Wirtschaft, vor allem in Krisenzeiten.

1.3 Begründung/Relevanz des Themas

Basel II stellt für viele Unternehmen ein komplexes Problem dar, welches sich von einfachen und komplizierten Problemen dadurch unterscheidet, dass nicht nur viele verschiedene, stark verknüpfte Einflussgrößen die Situation auszeichnen, sondern durch eine dynamische Interaktion sich laufend Änderungen in den verschiedenen Konstellationen ergeben.

Wirtschaftsunternehmen selbst, neutrale Fachverbände und Wirtschaftsorganisationen, sowie Kritiker von Basel II, machen immer wieder publik, dass die Vorgaben von Basel

II den KMU's den Zugang zu Fremdkapital, womit vor allem in Mitteleuropa typische Bankfinanzierungen gemeint sind, erschweren.

Man spricht bereits seit geraumer Zeit von einem Nachfolgemodell, Basel III. In welche Richtung kann sich ein neues Konzept entwickeln, das nicht nur die derzeitigen Probleme der Bonitätsbewertung optimaler lösen kann?

Die letzte Entscheidung einer Kreditvergabe liegt bei den Banken, deren Entscheidungsträger in den Kreditrisikozentralen über eine grundsätzliche Kreditvergabe beschließen und die wesentlichen Konditionen und Bedingungen bestimmen.

Die disziplinarisch geregelten Vorgaben der einzelnen Zentralbanken an die jeweiligen Bankinstitute sind klar definiert, sie werden auch kontinuierlich kontrolliert und bei Vergehen ebenso streng sanktioniert.

Die Auslegung der Vorgaben an den Kreditkunden, die Anforderungen und die unterschiedlichen Interpretationen der einzelnen Bankhäuser, entsprechen aber keinem klaren einheitlichen Konzept. Sie sind sehr häufig gekennzeichnet von individuellen, betriebswirtschaftlich geprägten Merkmalen, mit denen jedes einzelne Bankinstitut konfrontiert ist.

Wenn ein Unternehmen sich deshalb unterschiedlichsten Anforderungen und Bewertungen unterwerfen muss, stellt sich die Frage, ob es zu mindestens aus Sicht des Unternehmens eine systematische Art und Weise gibt, dies zu tun?

Aufgrund dieser Fragestellungen und noch anderer, bisher nicht genannter offener Punkte und persönlich erlebter Erfahrungen aus meinem beruflichen und betrieblichen Umfeld, bin ich von der Relevanz dieser Thematik überzeugt.

Ich werde versuchen in meiner Diplomarbeit, die aktuell vorhandene Literatur zu analysieren, zu hinterfragen und zu bewerten und mit meinen Erfahrungen und Gegebenheiten aus der täglich erlebten persönlichen Praxis zu kombinieren.

Es soll eine Gegenüberstellung verschiedener Bereiche werden, in denen sowohl die Kreditfähigkeit und die Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers beleuchtet werden, Kennzahlen und deren Auswirkungen gegenübergestellt werden und gleichzeitig die unterschiedlichsten Risiken und strategischen sowie geschäftspolitischen Vorgaben der Banken mit einbezogen und hinterfragt werden.

1.4 Methode/Vorgehen – inhaltliche Schwerpunkte

Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der aktuellen Literatur sollen mit Erfahrungen aus der persönlichen Praxis und Berufstätigkeit kombiniert und verglichen werden. Das Ergebnis soll eine systematische Analyse, sowohl aus theoretischer, als auch aus

praktischer Sicht darstellen und vor allem den Unternehmen einen besseren Zugang zu dieser komplexen und in Zukunft noch wichtigeren Themenstellung geben.

Meine persönliche Herangehensweise an die inhaltliche Thematik orientiert sich sehr stark am methodischen Konstruktivismus (Theodor W. Adorno), auch bekannt als Konstruktivismus der „Erlanger Schule“, sowie an einer qualitativen empirischen Sozialforschung. Die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung erfolgt durch eine theoriegeleitete Erhebung, Analyse und Interpretation von Daten.

Zur Gewinnung von Marktinformationen aus bereits vorhandenen Informationsquellen und gleichzeitig zur Erweiterung des Themenhorizonts, orientiere ich mich deshalb an der Methode der Sekundärforschung.

Die angedachte Vorgehensweise in dieser Diplomarbeit lässt sich anhand der nachstehenden Abbildung übersichtlich erkennen:

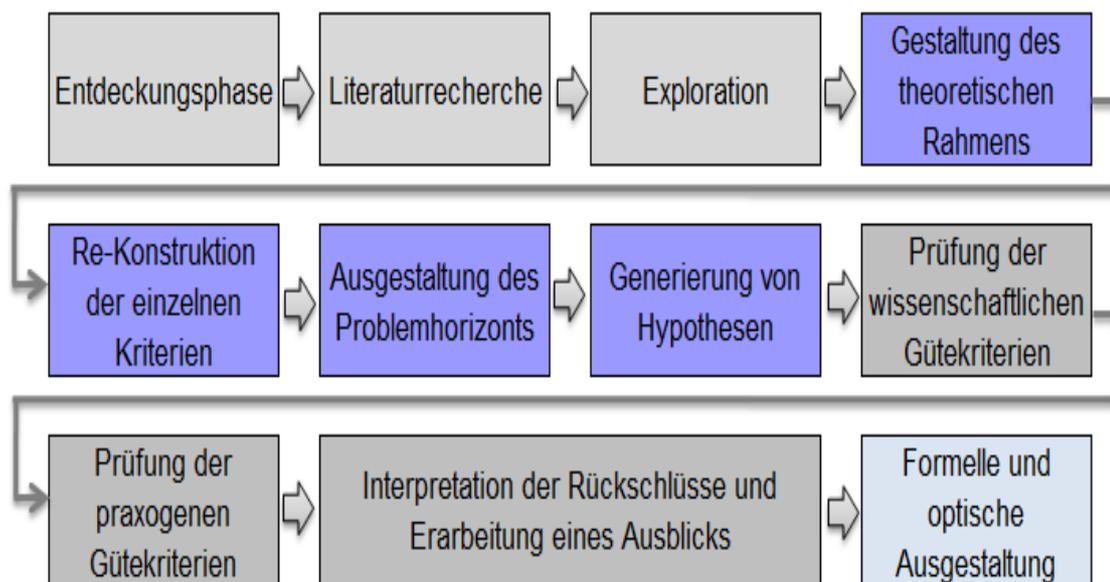


Abbildung 3: Angedachte Vorgehensweise in der Diplomarbeit, eigene Darstellung, 2009

Aufgrund der beruflichen Tätigkeit des Autors als Unternehmensberater, und somit dauernd unterwegs im Spannungsfeld zwischen Banken und Unternehmer, fließen in diese Diplomarbeit auch Teile und Überlegungen in einer Art Primärforschung quasi als Form von Experteninterviews mit ein.

Der Einsatzbereich dieser Methode definiert sich ebenfalls in der Exploration eines Untersuchungsfeldes zur Erlangung hypothesengenerierender Daten. In Betracht gezogen wird diese ergänzende Vorgehensweise aber nur, wenn es inhaltlich passend und umfangmäßig angebracht erscheint.



Abbildung 4: Eigene Darstellung der Abschnitte in der Diplomarbeit, 2009

Zusammenfassend und abschließend sollte es mir gelingen, vor allem hypothesengenerierend dieses Thema ausführlich zu gestalten.

Durch die gesamte Diplomarbeit soll ein roter Faden gehen, der erkennbar machen wird, dass von der Themenstellung in keinsten Weise eine Abweichung erfolgt.

Verantwortung und Zukunftsgestaltung des Unternehmens in Bezug auf die Anforderungen von Basel II hängen sehr stark vom Unternehmensmanagement ab und müssen von diesem auch aktiv gesteuert werden.

Auch wenn externe Faktoren, wie z.B. die aktuelle globale Wirtschaftskrise, eine maßgebliche Rolle spielen, so ist die Anpassungsfähigkeit des Managements, auch an sich schnell ändernde Situationen, ein entscheidender Faktor in der Beherrschung dieser Anforderungen.

Dem Autor geht es inhaltlich hauptsächlich darum, dem „interessierten Unternehmen“ einen systematischen Theorieansatz zur Vorbereitung auf Finanzierungsansuchen im Umfeld von Basel II zur Verfügung zu stellen.

1.5 Motivation

Die Volumina zur Deckung des Finanzbedarfs von Unternehmen und Privaten stammen überwiegend aus den Kreditinstituten. Aus dieser Tatsache lässt sich die Existenz eines sogenannten „Bank-based Financial System“ ableiten, d.h. ein überwiegend von Bank- und Kreditfinanzierungen abhängiges System. Das gilt nicht nur für Österreich, sondern auch für eine Reihe anderer kontinentaleuropäischer Länder, z.B. Deutschland, Frankreich, Italien und andere mehr.

Als Kontrapunkt dazu können die Finanzsysteme der USA oder Großbritanniens gelten, die regelmäßig als sogenannte „Market-based Financial Systems“ bezeichnet werden, in dem der Finanzbedarf der Unternehmen in wesentlich größerem Ausmaß über die offenen Geld- und Kapitalmärkte gedeckt wird (vgl. Bruckner B./Hammerschmied H., 2003, S.34).

Eine durchdachte und optimal an das Unternehmen orientierte und angepasste Finanzierung ist eine wesentliche Grundlage für eine ordnungsgemäße und nachhaltig er-

folgreiche Betriebsführung. Basel II hat in den vergangenen Jahren eine rege Diskussion entfacht und gerade in Phasen wirtschaftlicher Rezession kommt diesem Thema eine enorme Bedeutung zu. Der Autor befasst sich beruflich sehr stark mit traditionellen Unternehmensfinanzierungen, die heute viel schwieriger zu erhalten sind als noch vor einigen Jahren. Eine berechtigte Frage dazu ist, was sich in dieser Zeitspanne verändert hat.

Es genügt nicht mehr, dass sich Unternehmen den Anforderungen der Banken im Kreditgespräch stellen. Unternehmen sind gefordert, aktiv ein eigenes kontinuierliches Rating zur individuellen Standortbestimmung zu implementieren.

Ebenso müssen Sicherheiten und Garantien ausreichend zur Verfügung stehen, um sowohl dem Kreditgeber als auch sich selbst im Worst Case ausreichend Handlungsspielraum für einen Exit zur Verfügung zu stellen.

Diese Anforderungen allein reichen zunehmend aber nicht mehr aus, um das geplante Finanzierungsziel bzw. den Finanzierungsbedarf zu erreichen. Vielmehr muss das gesamte Finanzierungsprojekt der strategischen Geschäftspolitik der betreffenden Bank entsprechen. Ist ein solches Szenario überhaupt möglich, und wenn ja, in welcher Form?

Der Autor erhofft sich für sich selbst - und ist davon auch überzeugt - berufliche Vorteile und eine imagemäßige Aufwertung seiner Tätigkeit, durch die intensive Bearbeitung dieser komplexen Materie zu gewinnen, ganz nach dem Motto eines „homo oeconomicus“.

Der, eine Fremdfinanzierung suchende, Unternehmer soll anhand eines klar definierten und abgegrenzten Konzeptes wissen, welche Kriterien für sein Finanzierungsansuchen ausschlaggebend und erfolgreich sein können.

In meinem beruflichen Umfeld scheitern Finanzierungsprojekte immer wieder an deren Komplexität und dadurch auch an der schwierigen Kommunikation, diese Komplexität zu entschärfen. Anhand dieser Arbeit sollte es dem Autor gelingen, diese bereits mehrfach angesprochene Komplexität transparenter und verständlicher zu machen. Mein Motto in dieser Diplomarbeit kann deshalb auch lauten:

„Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher.“

Albert Einstein

2 Theoretische Erklärungen und Abgrenzungen

In den nun folgenden Abschnitten werden die wesentlichen Begriffe, die Mittelpunkt dieser Diplomarbeit sind, kurz und anschaulich definiert. Es handelt sich dabei um Inhalte und Erklärungen, die auch im Wortschatz der aktuellen Wirtschafts- bzw. Finanzkrise sehr häufig vorzufinden sind.

Die Aktualität, der in dieser Diplomarbeit beschriebenen Thematik, kommt dadurch sehr stark zur Geltung. Als Autor werde ich versuchen, in analysierender Art und Weise, Szenarien darzustellen, mit denen Unternehmen im Rahmen ihrer Finanzierungssuche bei Banken immer wieder konfrontiert werden.

2.1 Basel I und Basel II – Intention und Kernelemente

Im Jahre 1974 wurde in der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ); engl.: Bank for International Settlements, BIS), in Basel (CH) von den Zentralbankgouverneuren der G-10 Länder das sog. Cooke-Committee eingerichtet, aus dem sich der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht formte.

Der Basler Ausschuss setzt sich aus Vertretern der Bankenaufsichtsbehörden sowie der Zentralbanken folgender Länder zusammen: Belgien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Luxemburg, die Niederlande, Spanien, Schweden, Schweiz, das Vereinigte Königreich (GB) sowie die Vereinigten Staaten (USA).

Aus der ursprünglichen „Basler Eigenkapitalvereinbarung“, Basel I, entstand Basel II, das im Jahre 2007 endgültig in verschiedenen Ländern, die vorab bereits genannt wurden, in Kraft getreten ist.

Basel II ist kurz gesagt eine Risikovorsorge-Vorschrift für Banken, und hat die Aufgabe die Risikomessung und das Risikomanagement in den Banken weiter zu verbessern und die Transparenz der Kreditinstitute gegenüber interessierten Dritten, Kunden, Investoren, Öffentlichkeit und Aufsichtsbehörde zu erhöhen (vgl. Bornett W./Bruckner B./Hammerschmied H./Masopust H., 2007, S.8).

Im Kern geht es darum, die Kapitalanforderungen an Banken stärker als bisher vom ökonomischen Risiko abhängig zu machen und neuere Entwicklungen an den Finanzmärkten sowie im Risikomanagement der Institute zu berücksichtigen (Lück W., 2004, S.58).

Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung besteht aus drei sich gegenseitig ergänzenden Säulen, die in einem nachfolgenden Abschnitt detaillierter beschrieben werden.

2.2 Basel II – aktueller Stand

Der I. Baseler Akkord (Basel I) wurde 1988 definiert und 1996 einheitlich international durchgesetzt. Er sieht eine Risikokapitalrücklage der Bank von 8% vor.

Durch den endgültigen Übergang von Basel I zu Basel II im Jahr 2003 wurde festgelegt, dass die Basler Eigenkapitalvereinbarung nicht mehr nur auf einer einzigen quantitativen Zielgröße, nämlich der Einhaltung einer Mindesteigenkapitalquote von 8% in Bezug auf risikobehaftete Kredite der Bank abzielt.

Basel II sieht eine veränderte Struktur der Risikogewichte für Forderungen vor. Diese Risikogewichte, bewegen sich je nach dem Ratingergebnis des jeweiligen Kreditnehmers zwischen 20% und 150% der alten Quote wie lt. der nachstehenden Tabelle für einen Kredit in Höhe von 2 Mio. € beispielhaft ersichtlich ist:

Ratingnote	Eigenkapitalunterlegung lt. Basel I (alt)	Eigenkapitalunterlegung lt. Basel II (neu)	Eigenkapitalunterlegung lt. Basel II (neu)
AAA bis AA-	160.000,00 €	20% von 8%	32.000,00€ (1,6% der Kreditsumme)
A+ bis A-	160.000,00 €	50% von 8%	80.000,00€ (4% der Kreditsumme)
BBB+ bis BB-	160.000,00 €	100% von 8%	160.000,00€ (8% der Kreditsumme)
B+ und schlechter	160.000,00 €	150% von 8%	240.000,00€ (12% der Kreditsumme)

Abbildung 5: Eigenkapitalunterlegung Basel I vs. Basel II, Nagl A., 2006, S.155

Mit Inkrafttreten von Basel II im Jahr 2006 soll in Zukunft sicher gestellt werden, dass durch eindeutig definierte Anreize zur Verbesserung von Risikomessung und Risikomanagement eine verbesserte Differenzierung zwischen sicheren Krediten auf der einen Seite und riskanteren Krediten andererseits erreicht wird.

Deshalb sind zur Ermittlung einer „ausreichenden“ Mindesteigenkapitalausstattung der Banken, die den Risiken des jeweiligen Bankgeschäftes entsprechen, zukünftig „drei Säulen“ vorgesehen:

- Säule 1 - Berechnung des Mindesteigenkapitals,
- Säule 2 - Vorschriften für einen aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozess,
- Säule 3 - Verpflichtungen und Empfehlungen für eine Marktdisziplin.

Die drei-Säulen-Struktur ist eine angemessene Antwort auf die Erkenntnis, dass eine zeitgemäße und sachgerechte Aufsicht über Banken mit der traditionellen, vergleichs-

weise einfachen Methodik des geltenden Eigenkapitalakkords sowie einer essentiell statistischen, auf vergangenheitsbezogenen Kenngrößen beruhenden Aufsichtspraxis nicht zu leisten ist.

Es ist vielmehr notwendig, Banken einen Anreiz zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ihres Risikomanagements zu geben und die Aufsicht verstärkt auf die Prüfung der von den Banken angewendeten Methoden und Prozesse zu konzentrieren. In diesem Sinne ist die zweite Säule, der „supervisory review process“, als eine prozessorientierte Aufsichtsphilosophie zu verstehen“ (vgl. Guserl R./Pernsteiner H., 2004, S.893).

Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise hat aus Sicht des Autors aber eindeutig aufgezeigt, dass auch durch die Ausweitung auf die 3 Säulenstruktur, mit den damit verbundenen restriktiveren Anforderungen an die Bankinstitute von Seiten der Aufsichtsbehörden, viele Lücken offen geblieben sind.

Nichtsdestotrotz soll durch die nachstehende Abbildung und die folgenden Abschnitte ersichtlich gemacht werden, wie das 3 Säulenmodell konzipiert ist.

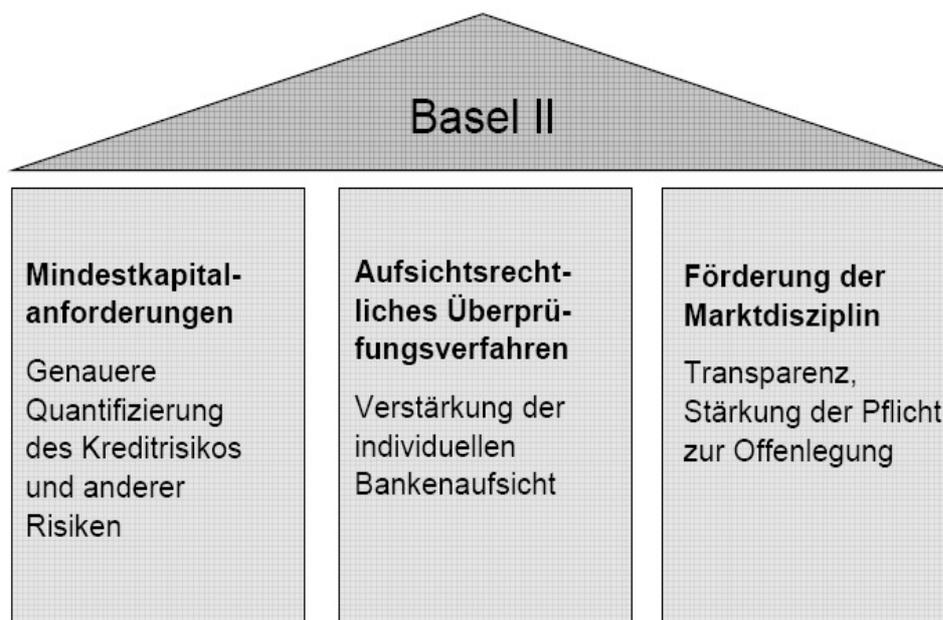


Abbildung 6: Modifiziert nach Bruckner B./Hammerschmied H., 2004, S.5, Quelle: BIS, OeNB (2003)

2.3 Die erste Säule - Mindestkapitalanforderungen

In der ersten Säule sind die ursprünglich eher pauschalen Regelungen zur Errechnung des Mindesteigenkapitals erweitert und verfeinert worden.

Diese Regelungen decken nunmehr neben dem Marktrisiko auch sehr detailliert das Kreditrisiko und erstmals das operationelle Risiko der Bank ab.

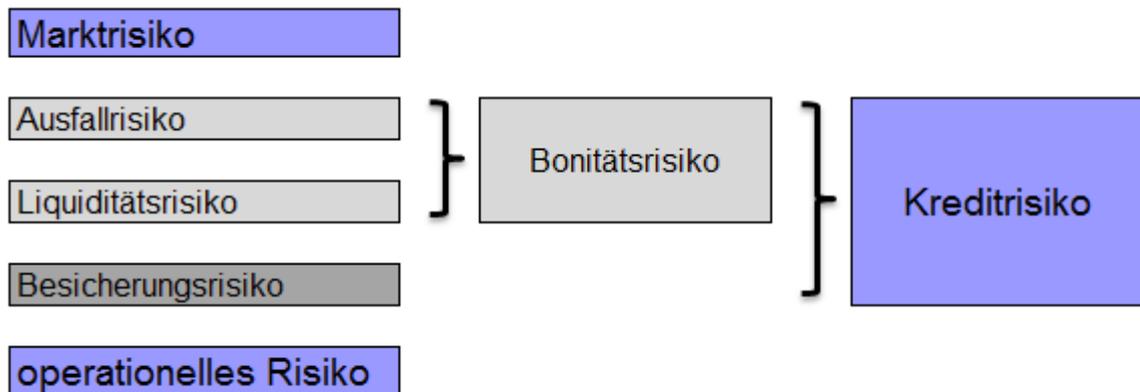


Abbildung 7: Risiken der 1. Säule nach Basel II, eigene Darstellung, 2009

Die Ermittlung der Risikogewichte wird in Basel II wissenschaftlich nachvollziehbarer vollzogen, d.h. dass zur Festsetzung der Risikogewichte, den Banken, sowohl für das Kreditrisiko als auch für das Marktrisiko und das operationelle Risiko, jeweils drei Ansätze zur Wahl stehen und zwar:

- Revidierter Standardansatz;
- Internes Rating als Basisansatz (IRB), engl. FIRB – Foundation Internal Rating Based Approach;
- Internes Rating als fortgeschrittene Version (IRF), engl. AIRB – Advanced Internal Rating Based Approach.

Der Basler Ausschuss favorisiert die beiden Ansätze des internen Ratings und hat zu diesem Zweck die beim Standardansatz benötigten Eigenmittel angehoben, um die Banken zum IRB bzw. IRF zu bewegen (Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.379).

Der Unterschied zwischen dem IRB-Basisansatz und dem fortgeschrittenen IRB-Ansatz (IRF) liegt in der Komplexität der zu verarbeitenden Daten. Dieser zweite Ansatz wird aktuell deshalb nur von sehr wenigen großen, international tätigen Banken verwendet.

In der nachstehend angeführten Tabelle sind die unterschiedlichen Auswirkungen auf einen konkreten Zinssatz in einem Rating nach Basel I und Basel II zu erkennen. Dabei sei angemerkt, dass es sich bei der Darstellung um Unternehmen mit gutem (A) bzw. mangelhaftem (B+) Rating handelt. Die zugehörigen Ausfallwahrscheinlichkeiten sind Erfahrungswerte und variieren innerhalb der Banken (vgl. Internet, www.Basel-II.info).

Basel I vs. Basel II		Basel I	Basel II							
			Unternehmen						Retail	
			externes Rating		internes Rating der Kreditinstitute					
			A	B+	A	B+	A	B+	A	B+
					Basis- ansatz	Basis- ansatz	Fort- geschr. Ansatz	Fort- geschr. Ansatz	Basis- ansatz	Basis- ansatz
I. Basisdaten										
(1)	Rendite der Bank	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
(2)	Kreditsumme	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
(3)	Risikogewichte	100,00%	50,00%	150,00%	20,03%	154,88%	11,50%	136,50%	15,80%	122,53%
(4)	benötigtes Eigenkapital: (3) x (2) x 8%	160.000	80.000	240.000	32.048	247.808	18.400	218.400	25.280	196.048
(5)	Renditeerwartung: (1) x (4)	24.000	12.000	36.000	4.807	37.171	2.760	32.760	3.792	29.407
(6)	Zins: (5) / (2) x 100	1,20%	0,60%	1,80%	0,24%	1,86%	0,14%	1,64%	0,19%	1,47%
II. Kostenkalkulation										
(7)	Referenzzins	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%	3,45%
(8)	Verwaltungskosten	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
(9)	Standardrisikosatz: (3) x 0,5%	0,50%	0,25%	0,75%	0,10%	0,77%	0,06%	0,68%	0,08%	0,61%
(10)	EK-Kosten wie unter (6)	1,20%	0,60%	1,80%	0,24%	1,86%	0,14%	1,64%	0,19%	1,47%
III. Zu zahlender Zinssatz		5,20%	4,35%	6,05%	3,84%	6,13%	3,70%	5,82%	3,77%	5,58%
IV. Zinsänderung zu Basel I		0,00%	-0,85%	0,85%	-1,36%	0,93%	-1,50%	0,62%	-1,43%	0,38%

Variable:

Renditeerwartung:	15,00%
Mindesteigenkapitalquote:	8,00%
Referenzzins	3,45%
Verwaltungskosten:	0,05%
Standardrisikosatz:	0,50%

Voraussetzungen:

Loss Given Default (LGD):	45,00% (Prozent der Kreditsumme bei Ausfall des Schuldners)
Beispiel 1:	0,05% externes Rating "A" entspricht PD (Quelle: Standard & Poor's 02/2002)
Beispiel 2:	3,56% externes Rating "B+" entspricht PD (Quelle Moody's)
Laufzeit:	1 Jahr (keine Bedeutung im Basisansatz)

Tabelle 2: Zinsänderung Basel I zu Basel II, vgl. Internet www.Basel-II.Info

Ohne ein verursachungsgerechtes Pricing anhand von Risikoklassen würde die Gefahr bestehen, dass eine Bank die Kreditnehmer mit schlechter Bonität aufgrund zu niedriger Risikoprämien anzieht und die Kreditnehmer mit guter Bonität durch zu hohe Risikoprämien abschreckt.

Demzufolge erwirkt ein „gutes Rating“ niedrige Zinsen und somit niedrigere betriebliche Kosten und ein „schlechtes Rating“ hohe Zinsen und somit hohe betriebliche Kosten.

Niedrigere betriebliche Kosten im Finanzierungsbereich eines Unternehmens stellen respektive eine Liquiditätsoptimierung dar, und erhöhen somit eindeutig die Existenzsicherung dieses Unternehmens.

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Risiken, die in der 1.Säule von Basel II enthalten sind, und die im Verhältnis Unternehmen vs. Banken kontinuierlich auftreten können, umschrieben.

2.3.1 Marktrisiko

Marktrisiken resultieren ausschließlich aus der Gefahr einer negativen Entwicklung eines Marktes. Hierzu zählen z.B. Aktienkursrisiken, Zinsänderungsrisiken, Währungsrisiken oder Rohstoffpreissrisiken.

Das Marktrisiko ist ebenso ein Risiko, das sich durch Nachfrageschwankungen, wie z.B. aus dem Anteil der Stammkunden am Umsatz, oder der Wettbewerbsintensität ergeben kann.

Das Marktrisiko ist somit als das eigentliche operative Geschäftsrisiko definiert, dem eine Branche unterliegt und welches mit zunehmender Wettbewerbsintensität steigt, das die Bedrohung der eigenen Marktposition oder von Wettbewerbsvorteilen darstellen, oder sich in den konjunkturellen Absatzmengen und Absatzpreisschwankungen widerspiegeln kann. Auch die Beschaffungsmarktrisiken zählen dazu. (vgl. Gleißner W./Füser K., 2003, S.181).

Bei Kreditinstituten wird der Begriff Marktrisiko auch i.e.S. für das Finanzrisiko bzw. Finanzmarktrisiko verwendet.

2.3.2 Kreditrisiko

Kreditrisiko ist die allgemeine Bezeichnung für die Unsicherheit im Hinblick auf die Fähigkeit des Schuldners, einen Kredit wie vereinbart zu bedienen.

Das Kredit- bzw. Ausfallrisiko ist Teil der Gegenparteienrisiken, die dadurch eintreten können, dass aufgrund von Bonitätsveränderungen einer Person oder einer Unternehmung, zu der eine wirtschaftliche Beziehung besteht, Verluste entstehen.

Unter dem Ausfallrisiko kann deshalb der vollständige oder teilweise Ausfall von Zins- und Tilgungsleistungen im Kreditgeschäft verstanden werden. Die Berechnung des Ausfallrisikos erfolgt allgemein durch Multiplikation der Ausfallwahrscheinlichkeit, „Probability of Default“ (PD) mit dem ausfallgefährdeten Volumen, „Exposure at Default“ (EAD).

Zum Kreditrisiko gehören auch noch andere, damit unmittelbar zusammenhängende Risiken wie z.B. das Bonitätsrisiko, das Besicherungsrisiko oder das Zinsänderungsrisiko:

- das Bonitätsrisiko definiert die Gefahr, dass sich die Qualität des Schuldners nach der Kreditvergabe verschlechtert;
- ein Besicherungsrisiko existiert, wenn der Kreditgeber die zur Absicherung eines Kredites zusätzlich erhaltenen Sicherheiten nicht in dem Maße verwerten kann, wie bei der Kreditvergabe angenommen;
- ein Zinsänderungsrisiko wird z.B. dann schlagend, wenn es der Bank nicht gelingt, erhöhte Geldeinstandskosten oder Refinanzierungskosten auf die/den Kreditnehmer abzuwälzen.

Das Zinsänderungsrisiko kommt in der Praxis aber kaum zum Tragen, da die Banken einseitige Vertragsänderungen vornehmen können, damit einhergehend den Zinssatz erhöhen können und dem Kreditnehmer die Freiheit geben, unter Umständen aus dem Kreditvertrag auszusteigen.

Dies bedeutet für die Unternehmen in der Praxis abrupt einen massiven Eingriff in die „normale“ Unternehmensführung und -gestaltung und bringt dem Unternehmer unweigerlich erhöhte Aufwände, nicht nur im finanziellen, im personellen sondern auch im zeitlichen Management der eigentlichen Geschäftstätigkeit, mit sich.

Wenn eine Bank aufgrund langjähriger Erfahrung weiß, dass ein bestimmter Prozentsatz an Krediten im Laufe eines Geschäftsjahres ausfällt, stellt ein Ausfall von Krediten in exakt dieser Höhe kein Risiko mehr dar.

Ein Risiko resultiert vielmehr daraus, dass im einzelnen Geschäftsjahr eine höhere als die erwartete Ausfallquote resultiert.

Als eigentliches Risiko der Bank kann deshalb die zufällige Abweichung des tatsächlich realisierten Ergebnisses vom Erwartungswert, „Unexpected loss“ (UL), bezeichnet werden. Dieses Schwankungsrisiko wird auch als formales Risiko definiert (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.866).

2.3.3 Operationelles Risiko

Operationelles Risiko ist die Gefahr von Verlusten, die in Folge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder in Folge externer Ereignisse eintreten. Diese Definition schließt Rechtsrisiken – diese beinhalten unter anderem die potenzielle Verpflichtung zu Bußgeldern, Geldstrafen oder Straf(zahlung)en resultierend aus aufsichtsrechtlichen Maßnahmen oder privatrechtl-

cher Vereinbarungen – ein, beinhaltet aber nicht strategische Risiken oder Reputationsrisiken (vgl. Basel II – endgültige Version, S.157).

Als operationelle Risiken werden somit grundsätzlich die Risiken des betrieblichen Bereichs eines Unternehmens bezeichnet.

Dabei wird zwischen operativen und strategischen Risiken unterteilt, wobei erstere wiederum in technische Risiken und in Verhaltensrisiken unterteilt werden können.

Strategische Risiken hingegen betreffen vor allem Investitionsrisiken z.B. im Auf- oder Abbau von Geschäftsfeldern und/oder Produkten.

In verschiedenen Untersuchungen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht wurde festgestellt, dass viele Banken zwar über ein Rahmenkonzept zur Identifikation von operationellen Risiken verfügen, die qualitativen Ansätze zur Quantifizierung, sowie zur Limitierung, zum Monitoring und zum Controlling sich aber oftmals noch als unzureichend erweisen.

Im Zuge von Basel II werden deshalb von den Banken ein umfassendes Risikomanagementsystem zur Behandlung operationeller Risiken und eine entsprechende Eigenkapitalunterlegung gefordert.

Operationelle Risiken aus Sicht der Unternehmung können die verschiedensten Aspekte umfassen und lassen sich kaum ganzheitlich präventiv erkennen. In der nachstehend angeführten Übersicht sind beispielhaft mögliche Risiken und deren Konsequenz dargestellt:

Risiko	Beispiel	Konsequenz
Persönliche Risiken	Unfall	Abwanderung von Fachwissen
	Überforderung	Beeinträchtigung von Arbeitsabläufen
	Wechsel eines Mitarbeiters in Schlüsselfunktion	Abwanderung von Fachwissen
Wirtschaftliche Risiken	Nachfragerückgang	Rentabilität sinkt
	Forderungsausfall	Liquiditätsengpass
	Qualitätsdefizite	Kundenverlust
Eigentumsrisiken	Brandschaden	Betriebsausfall
	Maschinenausfall	Produktionsunterbrechung
Informationsrisiken	Firmengeheimnisse werden nach außen verkauft	Konkurrenzfähigkeit sinkt
	Kundendaten gehen verloren	Imageschaden Kundenverlust
Betriebliche Haftungsrisiken	fehlerhafte Produkte	Produkthaftung
	Terminschwierigkeiten	Schadenersatz

Tabelle 3: Unternehmensrisiken und mögliche Konsequenzen, eigene Darstellung, 2009

Grundsatz einer jeden Unternehmung muss es sein, dass, genauso wie Banken bzw. Kreditgeber die Risiken des Kreditkunden analysieren und bewerten, der Unternehmer anstreben muss, jedes mögliche Risiko zu vermeiden bzw. gegensteuern zu können, wenn das Risiko tragend wird.

2.4 Die zweite Säule - Aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren

In der zweiten Säule von Basel II befinden sich die Vorschriften für einen aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozess, Prüfungsstandards für die zuständige Aufsichtsbehörde, ob und wie die Einhaltung der Mindestanforderungen an die Risikomeß- und Risikomanagementsysteme in den einzelnen Banken gewährleistet wird.

Die Anforderungen, welche in der zweiten Säule der Basel II – Vorgaben definiert werden, und die in direkter Art und Weise an die Banken als auch in indirekter Weise an die Unternehmen gerichtet sind, werden in nahezu jedem Themenbereich dieses Dokuments angesprochen und im Bereich der Kreditvergaberichtlinien letztendlich definitiv abgearbeitet.

Auch wenn Unternehmen grundsätzlich der Ansicht sind, dass die aufsichtsrechtlichen Vorgaben an die Banken für ihn als Kunde keine Rolle spielen, so wird es in Zukunft unabdingbar sein, auch diesen Bereich in die eigenen Finanzierungsüberlegungen mit einfließen zu lassen.

2.5 Die dritte Säule – Förderung der Marktdisziplin

In der dritten Säule, der Marktdisziplin, wurden schlussendlich Verpflichtungen und Empfehlungen definiert, die eine Veröffentlichung von Informationen aus dem laufenden Bankgeschäft vorsehen (vgl. Bornett W./Bruckner B./Hammerschmied H./Masopust H., 2007, S.10).

Durch das Zusammenwirken aller drei Säulen soll eine gewisse Stabilität der Finanzmärkte, und der auf diesen Märkten tätigen Institutionen – in erster Linie der Finanzierungsinstitute – langfristig gewährleistet werden.

Alle darin enthaltenen Vorschriften und Empfehlungen zum größten Bereich, dem Kreditrisikomanagement, folgen dem primären Grundsatz „Kreditgeschäft ist Risikogeschäft“ (Bruckner B./Hammerschmied H., 2004, S.6).

Erwähnenswert ist an dieser Stelle auch, dass bereits im Jahre 2002 die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK), die qualitative Standards in Bezug auf die Organisation des Kreditgeschäftes definieren, zu mindestens in den deutschsprachigen mitteleuropäischen Ländern in Kraft getreten sind und innerhalb 2004 umgesetzt worden sind.

Die MaK fordern die Formulierung einer Kreditrisikostategie, und zwar unter Berücksichtigung gewisser Rahmenbedingungen, die beispielsweise eine angemessene und sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation oder die Entwicklung von Verfahren zur Identifizierung, Steuerung und Überwachung von Kreditrisiken betreffen (vgl. Kienbaum J./Börner Ch. J., 2003, S.25).

2.6 Risiko – allgemeine Definition

Grundsätzlich kann unter Risiko jede Abweichung eines tatsächlichen Ergebnisses von einem erwarteten Ergebnis (Erwartungswert) verstanden werden. Im Allgemeinen wird der Erwartungswert statistisch mit dem arithmetischen Mittel einer Stichprobe geschätzt. Als Risikomaß wird dabei die Standardabweichung verwendet. In der modernen Finanztheorie spricht man von der Volatilität (vgl. Boemle M./Stolz C., 2002, S.52 ff).

Für die Banken können sich grundsätzlich drei Entscheidungssituationen ergeben:

- bei Entscheidungen unter Sicherheit sind die Alternativen und ihre Konsequenzen exakt bekannt;
- bei Entscheidungen unter Risiko können den Konsequenzen Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden;
- bei Entscheidungen unter Unsicherheit ist es hingegen nicht möglich, den Konsequenzen Eintrittswahrscheinlichkeiten zuzuordnen.

Im Rahmen dieser Arbeit soll sich der Begriff Risiko lediglich auf die Definition der Schwankung bzw. Veränderung eines definierten Zielzustandes beziehen und damit um die Möglichkeit von Ergebnisschwankungen um den Erwartungswert.

2.7 Default

Ein Default ist die klare Evidenz, dass ein Kredit nicht in vollem Umfang ordnungsgemäß bedient werden wird. Der Default ist die begründete Information darüber, dass es beim Schuldner wirtschaftliche Schwierigkeiten gibt, die eine weitere Verschlechterung der Lage erwarten lassen.

Ein Default ist infolgedessen deutlich gravierender als etwa der „Financial-Distress“, eine Situation „finanzieller Anspannung“ beim Schuldner.

Andererseits liegt der Default deutlich vor einem Konkurs, wenngleich ein solcher nach dem „Distress“ noch folgen kann (Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.254).

Ein Default liegt üblicherweise vor, und ein Schuldner ist als ausgefallen zu betrachten, wenn mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllt ist:

- Schuldner ist mit seiner Zahlungsverpflichtung mehr als 90 Tage im Verzug;
- Schuldner hat ein Konkurs- oder ähnliches Verfahren beantragt;
- im Zusammenhang mit Zahlungsverpflichtungen wurden bereits Zahlungen abgeschrieben oder gestundet;
- aufgrund aktueller Informationen ist es unwahrscheinlich, dass den bestehenden Zahlungsverpflichtungen nachgekommen werden kann.

Ein Schuldner begünstigt durch sein Verhalten oder durch seine persönlichen Merkmale den Default, z.B. durch eine mangelnde Kompetenz, durch Informationsversäumnisse oder durch eine andere Verwendung der bereitgestellten Finanzmittel als vereinbart. Auch äußere Einflüsse können einen Default auslösen, z.B. Schwierigkeiten in einer Branche, wirtschaftliche Isolation eines Landes bzw. die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einer Volkswirtschaft entsprechen nicht den gewünschten Anforderungen.

In einem immer bewegteren und sich rasch ändernden wirtschaftlichen Umfeld können selbst erfolgreiche Unternehmen innerhalb relativ kurzer Zeit in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten.

Die einzelnen Stadien, die ein Unternehmen in der Krise durchmacht, sind aber durchwegs dieselben mit gleichfalls denselben Auswirkungen, wobei auch in der Regel die klassischen Kreditprüfungen zu Zeitpunkten stattfinden, wo der Handlungsspielraum des Unternehmens bereits bedenklich eingengt ist.

Nachstehende Abbildung soll dies ersichtlich darstellen:

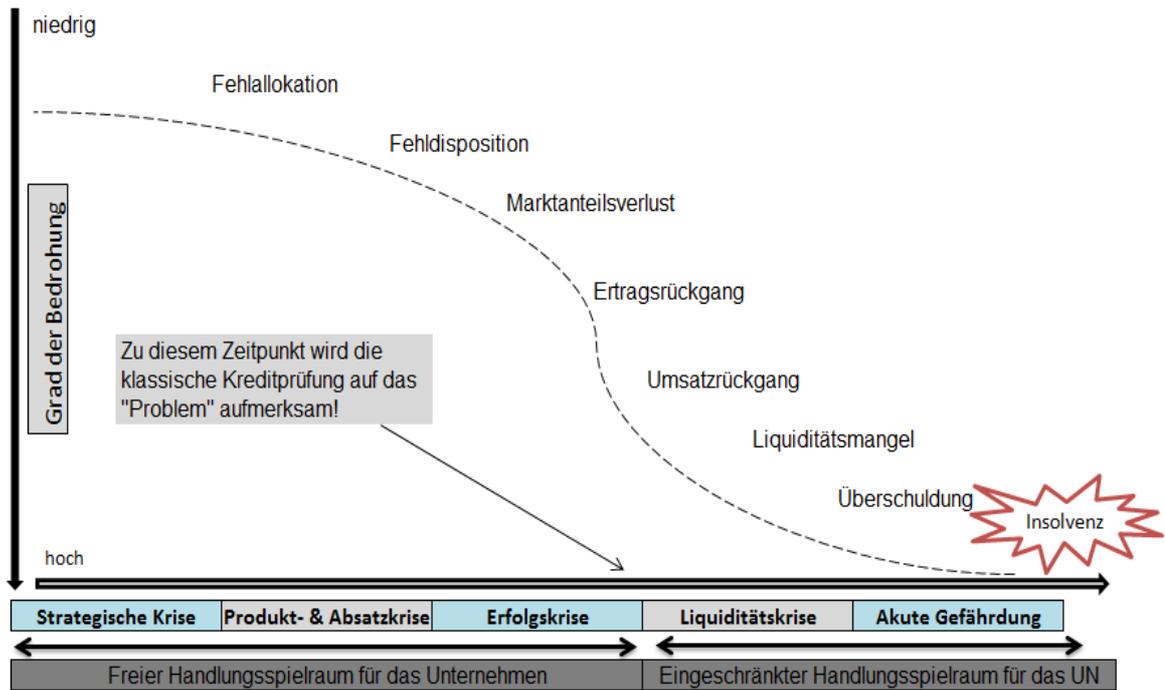


Abbildung 8: Krisenentwicklungsstadien in Unternehmen, eigene Darstellung, 2009

Dem gegenüber steht die Optimierung der Risikofrüherkennung durch systematische Kreditüberwachung in den Banken, was häufig in der individuellen Betreuung gefährdeter Kreditengagements endet.

Kreditausfälle entstehen ebenfalls nicht von heute auf morgen, sondern sind meist das Endresultat einer Unternehmenskrise. Banken durchlaufen verschiedene Aktivitäten bei ihren kritischen Kreditkunden, um Krisen und damit verbundene Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen, damit noch genügend Zeit für Sanierungsmaßnahmen bleibt.



Abbildung 9: Bankaktivitäten bei kritischen Kreditkunden, Schmoll A., 2002, S.266

Die Hauptaufgabe der Kreditüberwachung in den Banken ist es demzufolge, Frühwarnsignale im Unternehmensbereich ausfindig zu machen, die vor allem auch dann zu Tage treten, wenn der Unternehmer mit einem bestimmten Wunsch an die Bank

herantritt (vgl. Schmoll A., 2002, S.267). Dabei kann es sich um folgende Situationen handeln:

- Kreditprolongation,
- Kreditaufstockung bzw. Rahmenerhöhung,
- Einräumung einer Überziehung,
- grundsätzliche Konditionenentscheidungen,
- Änderungen der Rückzahlungsart,
- Stundungen,
- Tausch von Sicherheiten bzw. Freigabe von Sicherheiten.

Die Komplexität der Beziehung Unternehmer vs. Bank nimmt durch obgenannte oder ähnliche Entscheidungssituationen stark, zu und eine „normale“ Geschäftsbeziehung ist in diesem Falle kaum mehr möglich, so lange, bis die prekäre Situation sich wieder für beide „Partner“ bessert.

2.8 Rating

Das Rating ist eine Methode, die verwendet wird, um die Wirtschaftsfähigkeit eines Unternehmens aufgrund des jeweiligen Risikoprofils einzustufen.

Rating ist somit die Aussage über die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen gegenwärtigen und zukünftigen Zahlungsverpflichtungen an Kapitaltilgung und Zinszahlungen vollständig und termingerecht nachzukommen (vgl. Bornett W./Bruckner B/ Hammer-schmied H./Masopust H., 2007, S.12).

Dabei wird die Höhe des Risikos in einer Ausfallwahrscheinlichkeit für den einzelnen Kreditnehmer ausgedrückt. Das Rating geht dabei allerdings weiter als die lange Jahre übliche Kreditwürdigkeitsprüfung.

Im Kern geht es bei Basel II also darum, dass Banken die an sie gestellten Kapitalanforderungen vom ökonomischen Risiko einer Kreditvergabe abhängig machen.

Je schlechter das Rating eines Unternehmens, umso größer also das Risiko, desto höher die Eigenkapitalunterlegung der Bank, desto teurer für das Kreditinstitut und respektive teurer der Kredit für den Unternehmer.

Der em.o.Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Kappler am Institut für Organisation und Lernen an der Universität Innsbruck schreibt über das Rating im Controller Magazin – Ausgabe 1 Januar/Februar 2009 wie folgt:

“Die vorhandenen Ratingverfahren schlagen (wie in Berufungsverfahren) für die Beurteilung der Managementqualität des Kredit nachsuchenden Unternehmens

eine Reihe von Kriterien vor, für die Punkte vergeben werden. Schließlich werden die Kriterien nach ihrer vermeintlichen Wichtigkeit gewichtet, die Punkte mit den Gewichten der Kriterien multipliziert und die Ergebnisse addiert. Das Ganze steht auf einem übersichtlichen Chart, das verspricht, dass man nichts Wichtiges vergessen hat. Je höher die erzielte Punktezahl, desto besser nach Meinung der Erfinder solcher Rankings die Qualität der Einrangierten. Sieht man genau hin, wahrnehmungs- und erkenntnistheoretisch, wird rasch klar, dass die herausgesuchten Kriterien nicht repräsentieren, sondern signifiziert, den Gegenstand ihrer Begierde also nicht abbilden, sondern selektiv bilden. Wer so den Blick lenkt, lenkt immer schon den Blick ab. Da kann es dann vorkommen, dass – um eine schöne Formulierung Schmalenbachs aufzugreifen, auch wenn sie in einem etwas anderen Zusammenhang gefallen ist, - “Schlendrian mit Schlendrian” verglichen wird. Aber es mag ja auch manchmal genügen, wenn der Schlendrian wenigstens nicht größer wird.”

Jedenfalls werden die Ratingverfahren grundsätzlich in externe und interne Ratings unterteilt und wie folgt dargestellt.

2.8.1 Externes Rating

Externe Ratings werden meistens von großen internationalen Ratingagenturen, wie z.B. Moody`s, Standard & Poor`s oder Fitch Ratings durchgeführt. Voraussetzung dafür ist aber, dass die Ermittlung der Eigenkapitalanforderungen den internationalen Vorgaben entspricht (vgl. Basel II, endgültige Version, S.29).

Neben diesen großen internationalen Agenturen, die den weltweiten Ratingmarkt zum Großteil abdecken, existieren inzwischen in fast allen industrialisierten Ländern national operierende Ratingagenturen. Bestimmte Ratingagenturen konzentrieren sich konkret auf die Bonitätsbeurteilung bestimmter Geschäftsbereiche, wie typischerweise Banken oder Versicherungen.

2.8.2 Internes Rating

Interne Ratings werden von den Banken und Kreditgebern eigenständig durchgeführt. Beim internen Rating beurteilt eine Bank die Bonität eines Unternehmens. Sie greift dabei zunächst auf Informationen und Kenntnisse aus der bisherigen Geschäftsbeziehung zurück. Darüber hinaus ist sie auf die aktive Mitarbeit der Unternehmer angewiesen.

Grundsätzlich gilt: Je besser der Informationsfluss zwischen Unternehmen und Bank, umso fairer wird das finanzierungsansuchende Unternehmen bewertet. Gleichzeitig muss auch festgehalten werden, dass, sollte der Kreditgeber den Wahrheitsgehalt von Informationen des Kreditnehmers nicht beurteilen können, oder Unsicherheiten über die Qualität des Kreditantragstellers vorliegen, bzw. diese Unsicherheiten bei einer Kreditverlängerung des Kreditnehmers vorhanden sind, wird der Kreditgeber auf durchschnittliche Merkmalsausprägungen zurückgreifen, bzw. die existente Unsicherheit über Risikozuschläge in die Kreditkonditionen einpreisen.

Im Einzelnen verfolgt das interne Rating folgende Ziele:

- Abbildung der Zahlungsfähigkeit (Bonität) eines Unternehmens;
- eindeutige Unterscheidung zwischen wirtschaftlich gesunden und insolvenzgefährdeten Unternehmen;
- Ableitung einer Ausfallwahrscheinlichkeit für jede Rating-Klasse;
- frühzeitige Risikoerkennung und systematische Gegensteuerung.

Jeder Rating-Prozess besteht aus einer Vielzahl von Faktoren. Welche Faktoren im Einzelnen zum Tragen kommen, hängt z.B. von der Größe des Unternehmens, der Rechtsform und dem Tätigkeitsschwerpunkt bzw. dem Wirtschaftssektor ab.

Basel II sieht für die Risikodifferenzierung die drei, bereits vorab genannten, Ansätze vor:

- den Standardansatz,
- den IRB-Basisansatz (Foundation Approach),
- den fortgeschrittenen IRB-Ansatz (Advanced Approach).

Der Standardansatz sieht eine Eigenkapitalhinterlegung wie bei Basel I von 8% vor. Unter der Verwendung von externen Ratings besteht hierbei die Möglichkeit geringere Risikogewichte in Ansatz zu bringen und dadurch die Eigenkapitalhinterlegung bzw. die Eigenkapitalkosten zu senken.

Die Ratingansätze auf Basis des internen Ratings (IRB-Ansätze) werden in zwei Varianten eingeteilt: dem sogenannten „IRB-Basisansatz“ und dem „fortgeschrittenen IRB-Ansatz“ (vgl. Bornett W./Bruckner B./Hammerschmied H./Masopust H., 2007, S.13).

Beim IRB-Basisansatz wird lediglich die Ausfallwahrscheinlichkeit, „Probability of Default“ (PD) bankintern ermittelt. Die anderen Risikoparameter wie die Verlustquote, „Loss Given Default“ (LGD), das Kreditäquivalent, „Exposure at Default“ (EAD), sowie

die Integration des Faktors der Kreditlaufzeit werden durch die Bankenaufsicht vorgegeben.

Beim fortgeschrittenen IRB-Ansatz werden dagegen alle Risikoparameter bankintern geschätzt bzw. berechnet und angewandt.

Mit Hilfe der bankenaufsichtlichen Risikogewichtsfunktion wird aus den Risikoparametern das zugehörige Risikogewicht, analog zum Standardansatz, berechnet und daraus dann die Eigenkapitalhinterlegung bzw. die Eigenkapitalkosten für den jeweiligen Kredit ermittelt (vgl. Wolke Th., 2008, S.183).

Beispielhaft soll in den beiden folgenden Tabellen einmal die Klassifizierung im Credit Rating System (CRS) der Finanzierungskunden der Südtiroler Landessparkasse (I), als eine der drei großen Finanzinstitute am Südtiroler Bankenmarkt und in der nächsten Abbildung eine Übersicht der Probability of Default (PD) dargestellt werden.

In der Tabelle der Ausfallwahrscheinlichkeiten, Probability of Default (PD) erfolgt eine Unterteilung in Privatkunden (Retail) und in Unternehmenskunden.

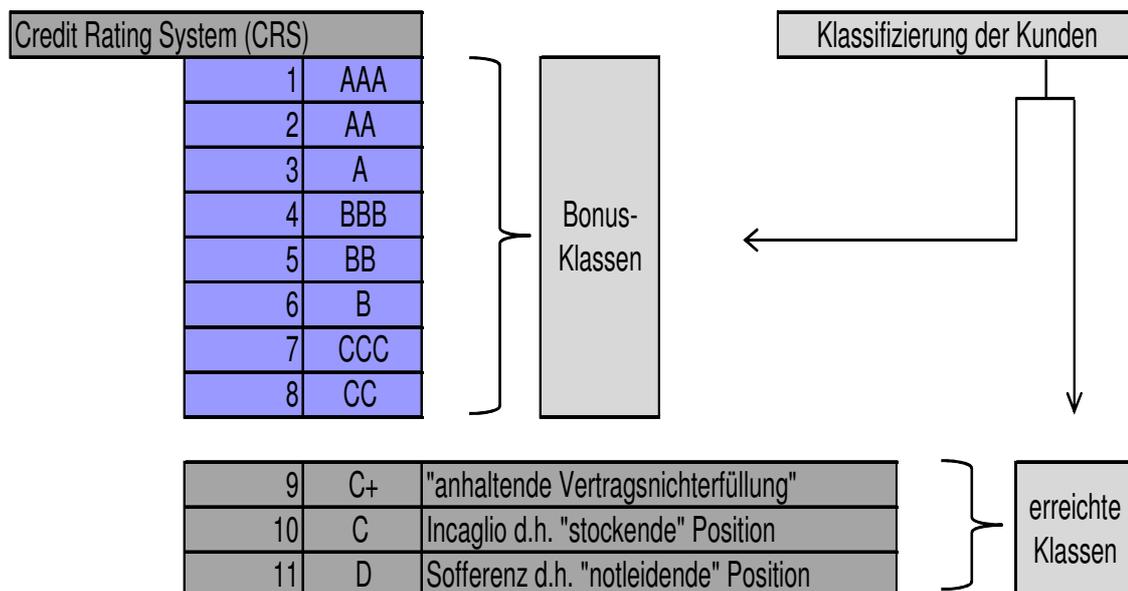


Tabelle 4: Klassifizierung der Kunden der Südtiroler Landessparkasse, 2008

Die Ermittlung der nachstehend angeführten Ausfallwahrscheinlichkeiten, Probability of Default (PD) erfolgt anhand eines Back Testing – Verfahrens. Anhand dieser Methode wird ermittelt, wie viele der jeweiligen Kreditpositionen der gesamten italienischen Sparkassengruppe in einer „Klasse“ innerhalb der vergangenen 12 Monate ausgefallen

sind. Diese Analyse wird jedes Jahr durchgeführt, respektive enthält die nachstehend angeführte Tabelle die Daten der 5 Jahre im Zeitraum 2002 – 2006.

Probability of Default (PD)	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC
Retail	0,16%	0,23%	0,28%	0,49%	0,56%	0,87%	3,85%	6,95%
Unternehmen	0,04%	0,17%	0,53%	1,02%	1,36%	2,31%	3,81%	7,46%

Tabelle 5: Stat. Ausfallwahrscheinlichkeiten, Südtiroler Landessparkasse, Zeitraum 2002-2006

Die Auswertung in dieser Form der eben beschriebenen Daten entspricht den aufsichtsrechtlichen Vorgaben lt. Basel II, konkret in Italien den Vorgaben der Banca d'Italia.

Zwischen dem internen und dem externen Rating können Differenzen auftreten, da das Vorgehen nach Basel II nicht nach einem einheitlichen, harmonisierten Vorgehen abgewickelt wird.

Jeder Anwender eines Ratings nutzt, im Rahmen der allgemeinen Möglichkeiten, individuelle Vorgaben und Anforderungen festzulegen, weshalb ein Vergleich oftmals auch nur trendmäßig möglich ist.

Allgemein bekannt ist, dass Kreditnehmer sich in einer guten Verhandlungsposition befinden, wenn diese ein externes Rating vorweisen können. Besonders für KMU's ist es aber, hauptsächlich aus Kostengründen, in den seltensten Fällen möglich, ein externes Rating, auf einem brauchbaren qualitativen Niveau, machen zu lassen.

Für KMU's ändern sich deshalb zwar nicht die Vorgaben nach Basel II, aber die Anforderungen gegenüber den Fremdkapitalgebern bei Kreditverhandlungen können sich entsprechend nachteilig entwickeln.

2.9 Ratingkriterien

Aufbauend auf die Definition für „Rating“ ist eine entsprechende Erklärung dazu, dass eine Bank über genau bezeichnete Ratingdefinitionen, Ratingprozesse und Ratingkriterien für die Zuordnung von Unternehmen bzw. Krediten zu den Risikoklassen eines Ratingsystems verfügen muss.

Die Ratingdefinitionen und Kriterien müssen sowohl plausibel als auch unmittelbar einleuchtend sein und zu einer aussagekräftigen Differenzierung der Risiken führen (vgl. Basel II – endgültige Version, S.108).

Beispielhaft soll für die Begriffe Bonität, Rating und Ratingklassen eine Übersichtstabelle dargestellt werden, aus der verschiedene Bonitätsstufen als auch eine eventuelle Ausfallwahrscheinlichkeit ersichtlich sind:

Das Rating wird in verschiedene Kategorien, d.h. verschiedene Ratingklassen eingeteilt, und durch Zahlen bzw. Buchstaben oder einer entsprechenden Kombination, in einem tabellarischen Raster dargestellt.

Jeder Ratingklasse wird auf Basis von Ausfallraten der Vergangenheit eine Ausfallwahrscheinlichkeit, ein so genannter „erwarteter Verlust“, zugeordnet.

Moody's	Standard & Poor's	Ausfallwahrscheinlichkeit S&P	Ratingskala (Muster)	Ausfallwahrscheinlichkeit (Muster)	Ratingskala der UBS (CH)
Aaa	AAA	0,00%	R1	0,05%	C1
Aa1	AA+	0,01%			R2
Aa2	AA		C2		
A3	AA-		C2		
A1	A+	0,04%	R3	0,25%	C2
A2	A				C3
A3	A-				C3
Baa1, Baa2, Baa3	BBB+, BBB, BBB-	0,21%	R4	0,60%	C4, C5
Ba1	BB+	0,91%	R5	3,50%	C6
Ba2	BB				C7
Ba3	BB-				C8
B1	B+	5,16%	R6	8,00%	C9, D0
B2	B				D1
B3	B-				D2
Caa, Ca, C	CCC+, CCC, CCC-	20,93%	R7	15,00%	D3

Tabelle 6: Ausfallwahrscheinlichkeiten modifiziert nach Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.273

2.9.1 Hard Facts – quantitative (Kriterien) Faktoren

Bei den „Hard Facts“ handelt es sich um die quantitativen Faktoren die zum überwiegenden Teil aus den Jahresabschlüssen gewonnen werden und aus denen verschiedene Kennzahlen errechnet werden können.

Dabei handelt es sich einerseits um „dynamische“ Kennzahlen als auch um „statische“ Kennzahlen.

Zu den „dynamischen Kennzahlen zählen z.B. der ROI, der Cash-Flow, die Umsatzrentabilität bzw. die Cash Flow - Leistungsrate, die Debitorenzielberechnung oder auch die Schuldentilgungsdauer.

Im Bereich der „statischen Kennzahlen“ werden die Eigenkapitalquote, die Anlagendeckung sowie verschiedene Liquiditätskennzahlen zur Berechnung herangezogen.

Ein Ratingansatz im Bereich der Bilanzkennzahlen, d.h. der sogenannten Hard Facts, mit den entsprechenden Gewichtungsfaktoren, kann, wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich, aufgebaut werden:

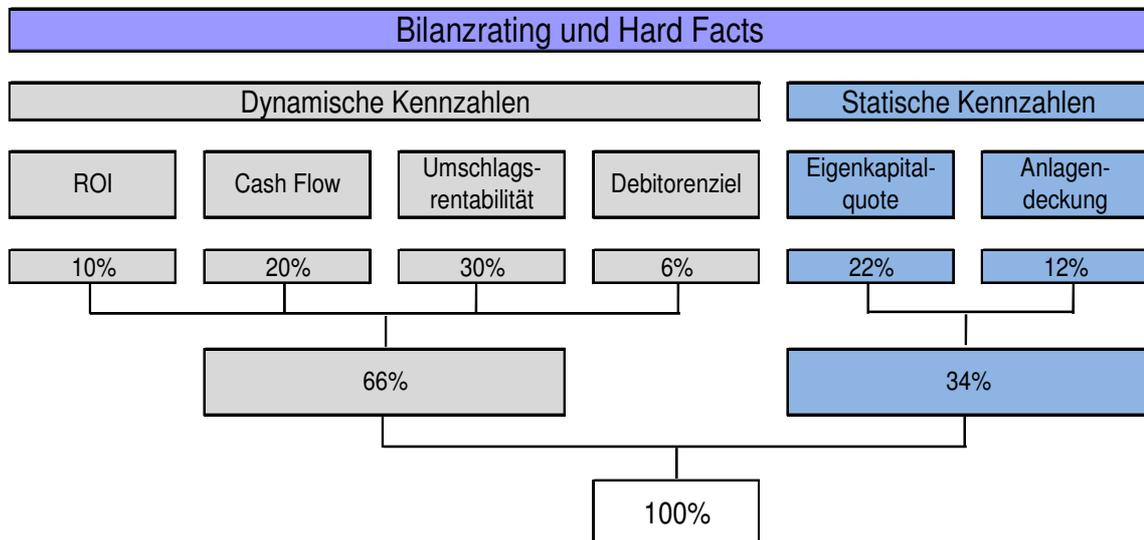


Abbildung 10: Bilanzrating und Hard Facts aus Handbuch Ratingkennzahlen, S.15

Dieser Analysebereich der Hard Facts wird in einem nachfolgenden Abschnitt noch detaillierter und ausführlicher beschrieben.

2.9.2 Soft Facts - qualitative (Kriterien) Faktoren

Die „Soft Facts“ werden allgemein auch als qualitative Faktoren bezeichnet. Dabei geht es den Banken vor allem darum, das häufig vorhandene Informationsdefizit zum Unternehmen durch die Analyse typischer und individueller Beurteilungskriterien abzudecken.

In diesen Bereich fallen somit Bewertungen über das Management, das Rechnungs- und Berichtswesen, Anlagen, Systeme und Organisation des Unternehmens, eine genauere Betrachtung des Marktes und der entsprechenden zukünftigen Entwicklung des Marktes bzw. der Branche, sowie eine eventuelle Auftragslage des Unternehmens.

Ein Bewertungsansatz im Bereich des Qualitativen Ratings, d.h. der sogenannten Soft Facts, mit den entsprechenden Gewichtungsfaktoren, kann, wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich, aufgebaut werden:

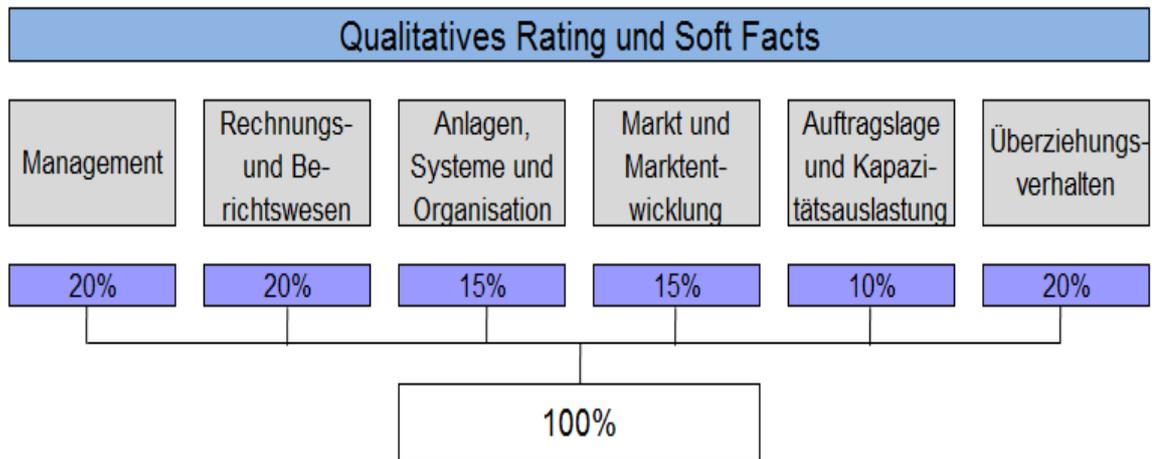


Abbildung 11: Qualitatives Rating und Soft Facts - Handbuch Ratingkennzahlen, S.16

Auch dieser Bereich wird in einem noch folgenden Abschnitt ausführlicher umschrieben.

2.9.3 Externe und interne Warnhinweise

Als weiteres Bewertungskriterium spielen allfällige Warnhinweise eine immer bedeutendere Rolle. Zu diesen Warnhinweisen zählen z.B. Wechsel- oder Scheckproteste, die Eintragung von Mahndekreten sowie Exekutionsanträgen, die Abfrage bestimmter zentraler Risikodateien im Bankensystem und andere Rückfragemöglichkeiten im externen Umfeld des Unternehmens.

Ein wichtiges Kriterium spielt dabei auch die Gruppenzugehörigkeit des Unternehmens und die Beteiligung an anderen Unternehmen in Bezug auf das direkte Risiko in Form von weiteren, bereits bestehenden Finanzierungen, als auch das indirekte Risiko in Form von geleisteten Bürgschaften und Sicherstellungen.

2.9.4 Kontodatenanalyse

Ein bankinternes Instrument, das relativ einfach einsetzbar ist und mittlerweile eine sehr hohe Aussagekraft hat, ist die Analyse der Kontodaten aus der Vergangenheit. Bezugspunkte sind dabei z.B. das Kontobild, die Gesamtverschuldung, die Entwicklung der Verschuldung, die Form der Kreditlinien, der Umsatz auf dem Konto, das Verhältnis des Gesamtumsatzes auf dem Konto der Bank zu anderen Banken, eventuelle Überziehungen und entsprechende Mahnungen sowie Regelungen in diesem Zusammenhang.

Die Kontodatenanalyse ist aber nicht immer vorhanden, speziell dann nicht, wenn ein Start Up – Unternehmen einen ersten Finanzierungsantrag stellt oder ein Unternehmen von einem Bankinstitut zu einem anderen wechselt.

All diese Bewertungskriterien werden in der jeweiligen, vorab genannten Kriteriengruppe und anschließend untereinander, in einem Gesamtbild gewichtet. Die Gewichtung erfolgt von Bank zu Bank unterschiedlich, wobei aber zwischen verschiedenen Banken beim selben Bewertungsobjekt, d.h. beim selben Kunden/Unternehmen trotzdem ein Großteils homogenes Bewertungsbild resultiert.

Im täglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Bonitätsklassen“ und „Risikoklassen“ oftmals vermischt und unterschiedlich verwendet. Aus theoretischer Sicht sind die Begriffsinhalte aber voneinander abzugrenzen.

Während sich die Risikoklassen unter Berücksichtigung der Kreditsicherheiten auf die Erfassung des Ausfallrisikos beziehen, wird mit den Bonitätsklassen ausschließlich das Bonitätsrisiko, ohne Sicherheitenbetrachtung, erfasst.

Eine Risikoklassifizierung im mittelständischen Firmenkundengeschäft wird somit durch die Verknüpfung der Beurteilung der Unternehmensbonität und der Bewertung der Sicherheitenposition möglich, d.h. Kreditinstitute beurteilen ihre Kreditengagements in zweierlei Hinsicht:

- nach der Unternehmensbonität - Bonitätsklassen,
- nach den Sicherheiten - Sicherheitenklassen.

Erst die Verbindung von Bonitätsklassen und Sicherheitenklassen führt zu den Risikoklassen, die das Ausfallrisiko eines Unternehmenskredites ausdrücken (vgl. Schmoll A., 2002, S.141).

2.10 Bonität

Bonität ist gleichzustellen mit Kreditwürdigkeit. Dabei geht es um die Feststellung und laufende Überprüfung von Seiten der Banken im Zusammenhang mit der Kreditvergabe aber auch der periodischen Kreditprüfung von Unternehmen (vgl. Bornett W./Bruckner B./Hammerschmied H./Masopust H., 2007, S.21).

Die Kernelemente der traditionellen Bonitätsprüfung sind somit einerseits die Beurteilung der relativ einfach darzustellenden Kreditfähigkeit (rechtliche Voraussetzungen, finanzielle Verhältnisse, Zahlungsfähigkeit) und andererseits der Kreditwürdigkeit (fachliche und persönliche Eigenschaften des Kreditnehmers, Zahlungswilligkeit), die jedoch einen weit umfangreicheren Bewertungsrahmen umfasst (vgl. Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.258).

Ein ganzheitliches Bonitätsinformationssystem wurde bereits vor nahezu 20 Jahren wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich dargestellt und hat auch heute noch seine volle Gültigkeit:

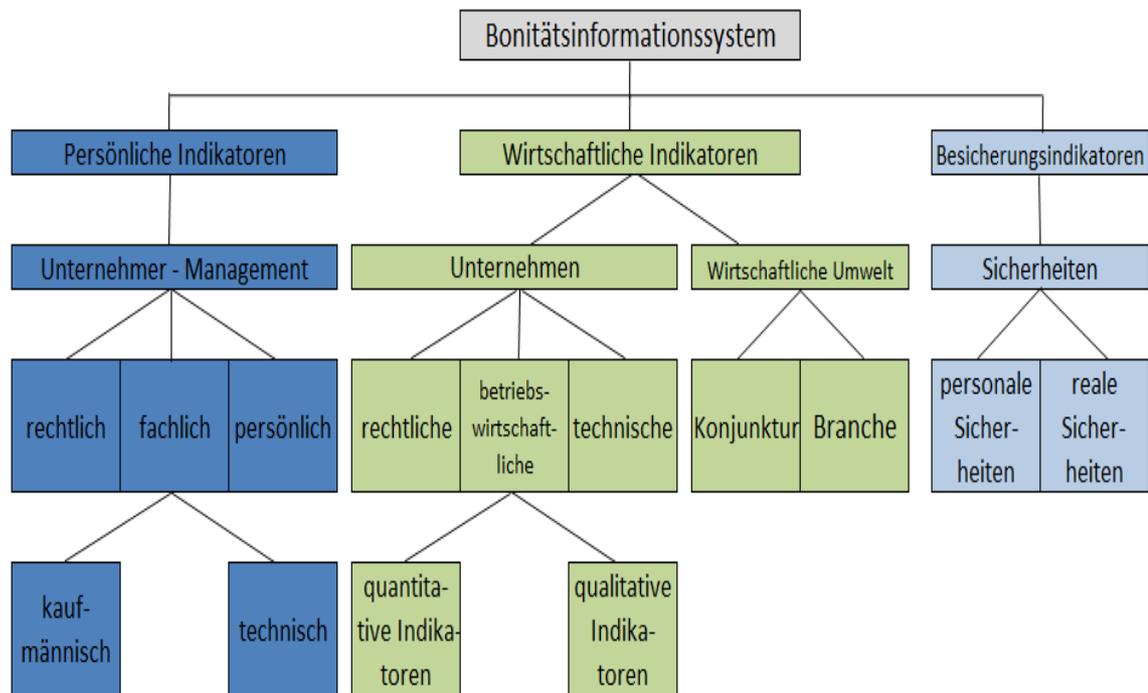


Abbildung 12: Struktur des Bonitätsinformationssystems, Schmoll A., 1990, S.9

Rating und Bonität beeinflussen die Kreditkonditionen, weshalb ein Unternehmen bestrebt sein sollte, das, aus der Sicht der Bank bestehende Risiko, weitestgehend zu minimieren und die eigene Bonität zu maximieren.

Im angelsächsischen Raum spricht man bei der traditionellen Bonitätsprüfung oftmals auch von den 10 C's: Cash, Cash Flow, Capital, Collateral, Character, Capacity, Conditions, Competitors, Companions und Control (Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.258).

Diese Begriffe sind auch im unternehmerischen Kontext laufend zu beachten, weshalb es für den Unternehmer nicht fremd sein dürfte, seine Unternehmensführung strenger danach auszurichten.

2.10.1 Kreditfähigkeit

Diese besteht unter anderem in der Fähigkeit, rechtswirksame Kreditverträge abschließen zu können. Kreditfähig sind somit voll geschäftsfähige natürliche Personen, juristische Personen, sowie Personenhandelsgesellschaften.

Geschäftsunfähige bzw. beschränkt geschäftsfähige natürliche Personen bedürfen neben der Genehmigung durch ihre gesetzlichen Vertreter noch der Genehmigung des Vormundschaftsgerichts.

Die Prüfung der Kreditfähigkeit umfasst eine Analyse der Hard Facts.

2.10.2 Kreditwürdigkeit

Die Kreditwürdigkeit ist gleichzustellen mit der Bonität. Sie ist der Maßstab für die Beurteilung der Fähigkeit eines potenziellen privaten oder institutionellen Kreditnehmers, einen zur Verfügung gestellten Kredit vereinbarungsgemäß verzinsen und tilgen zu können.

Die Kreditwürdigkeit ist abhängig von den persönlichen Verhältnissen sowie von den gegenwärtigen und zu erwartenden zukünftigen Einkommens- und Vermögensverhältnissen eines Kreditnehmers.

Diese werden im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung bzw. der Bonitätsbeurteilung vor der Kreditvergabe analysiert und überprüft.



Abbildung 13: Elemente der Bonitätsprüfung nach Volkart R., 2003, S.777

Das Hauptproblem in der Kreditwürdigkeitsprüfung, die gleichzeitig als Risikoanalyse und somit als Grundlage der Risikopolitik einer Bank verstanden werden kann, ist die Unvollkommenheit der Informationen und somit die Unsicherheit betreffend die zukünftige Entwicklung und die asymmetrische Information.

Eines der wesentlichen Ziele einer Bank muss es deshalb sein, den Abbau der transaktionshemmenden Informationsdifferenzen zu forcieren. Unvollkommene Informationen stellen eine besondere Problematik im Zusammenhang mit Kreditgeschäften dar. Sie werden oftmals als der Ursprung der Entstehung von Kreditrisiken dargestellt.

Vor dem Abschluss des Kreditvertrages zwischen kreditgebender Bank (Principal) und Kreditnehmer (Agent) ist der Kreditgeber in der Regel im Informationsnachteil, da er nicht Zugang zu sämtlichen, den Kreditnehmer bzw. das kreditansuchende Unternehmen betreffende Informationen hat und nicht sämtliche Charaktere angemessen berücksichtigen und abschätzen kann.

Aufgabe der Bonitäts- bzw. Kreditwürdigkeitsprüfung ist es, durch Beschaffung, Verarbeitung und Bewertung relevanter Informationen über den Kreditantragsteller, dessen Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit festzustellen. Dementsprechend kann die Kredit-

würdigkeitsprüfung grundsätzlich in einen prospektiven und einen retrospektiven Analysevorgang unterteilt werden.

Die retrospektive Analyse beinhaltet die Aufarbeitung verschiedenster Vergangenheitsdaten aus den Bilanzen und den Gewinn- und Verlustrechnungen des Unternehmens.

Ergänzend dazu beinhaltet die prospektive Analyse primär die Erfassung und Auswertung qualitativer, auf die Zukunft gerichteter Daten und Informationen des Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, festzustellen, inwieweit in Zukunft die Ertragskraft bzw. die Rückzahlungsfähigkeit gesichert werden kann.

Gelangt ein Unternehmen(er) zum ersten Mal mit einem Kreditgespräch an eine Bank, so könnte ein möglicher Prozess wie in der nachstehenden Abbildung dargestellt, erfolgen:

1.	Entgegennahme und Sichtung des Kreditgesuches	Individualvorgang, im Zusammenhang mit kleinen Kreditsummen mittlerweile auch standardisierte Prozesse
2.	Präzise Erfassung der notwendigen Informationen	Entgegennahme und Beschaffung von Informationen zum kreditansuchenden Unternehmen und zum konkreten Kreditbedürfnis
3.	Bonitätsprüfung	Beurteilung der Kreditfähigkeit und der Kreditwürdigkeit mit anschließendem Grundsatzentscheid über die Kreditbereitschaft
4.	Rating-Einstufung des Kunden bzw. des Kredites	Rating-Zuteilung, z.B. in Anlehnung an die auf dem Kapitalmarkt üblichen Rating-Stufen zur Risikokategorisierung
5.	Kredit-Pricing und Kreditausgestaltung	Risikogerechte Fixierung der Konditionen in Abhängigkeit von den Krediteigenschaften
6.	Kundenverhandlung und Abschluss des Geschäfts	Abhängigkeit des Verhandlungsablaufs vom einzelnen Individualgeschäft, dabei insbesondere von den Bewertungskriterien und von der Verhandlungsstärke des Kreditnehmers
7.	Kredit- und Konditionenüberwachung	Periodische Überprüfung der Bonität und vertraglich vereinbarte oder veränderungsbedingte Zins- bzw. Konditionenanpassung
8.	Kommunikation und Informationsfluss	Aufrechterhaltung einer kontinuierlichen und gegenseitigen Kommunikation zwischen Bank und Kreditnehmer zur Vermeidung einer asymmetrischen Informationsbasis
9.	Kreditrückzahlung	Blockweise oder laufende Rückzahlung gemäss vereinbartem Timing oder auf entsprechende Auflösung der Finanzierung hin

Abbildung 14: Ablauf einer Kreditvergabe aus der Sicht einer Bank, modifiziert nach Volkart R., 2006, S.774

Zu den Instrumenten in den einzelnen Schritten der Kreditwürdigkeitsprüfung unterscheiden die Banken in logisch-deduktive und empirisch-induktive Verfahren.

Grundsätzlich wird unter Deduktion das Schließen vom Allgemeinen auf das Einzelne bzw. auf das Besondere verstanden.

Gleichermaßen wird unter Induktion das Schließen vom Einzelnen bzw. Besonderen zum Allgemeinen verstanden.

Deduktion und Induktion müssen sich in einer Realwissenschaft ergänzen, denn das Allgemeine, von dem das Besondere abgeleitet wird, wird durch Induktion gewonnen.

2.10.2.1 Logisch-deduktive Verfahren

Das Ziel der Kreditwürdigkeitsprüfung anhand der logisch-deduktiven Instrumente bzw. Verfahren ist es, Begründungszusammenhänge zwischen der künftigen Situation des Kreditantragstellers und den diese Situation beeinflussenden Determinanten herbeizuführen, um so ein Krediturteil abgeben zu können, wobei aus allgemeinen Kriterien auf den zu beurteilenden Einzelfall geschlossen werden kann.

2.10.2.2 Empirisch-induktive Verfahren

Die Instrumente, die auf empirisch-induktiven Verfahren beruhen, gehen bei der Ermittlung der Bonität eines Kreditantragstellers davon aus, dass aufgrund von Einzelbeobachtungen früherer Kreditnehmer und Kreditengagements verallgemeinernd auf den zu beurteilenden Fall geschlossen werden kann, wobei hier auf einige wenige Schlüsselindikatoren zurückgegriffen wird, die bestimmte, für die Kreditverläufe typische, mit Hilfe mathematisch-statistischer Verfahren ermittelte Merkmale aufweisen.

Beide Verfahren werden in der nachstehend angeführten Abbildung kurz und übersichtlich dargestellt:

Kundensegment Art des Verfahrens	Privatkundschaft	Firmenkundschaft
logisch-deduktive Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> * traditionelle, nicht standardisierte Kreditwürdigkeitsprüfung * Bonitätschecklisten 	<ul style="list-style-type: none"> * "klassische" Kreditwürdigkeitsprüfung * Prüfung von Finanzplänen * Mustererkennung
empirisch-induktive Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> * Credit-Scoring * Expertensysteme 	<ul style="list-style-type: none"> * Insolvenzprognose * Rating-Systeme

Abbildung 15: Kreditwürdigkeitsprüfungsverfahren in Anlehnung an Bruckner B. nach Schierenbeck H., 2003, S.337

Das deduktive Vorgehen setzt Indikatoren voraus, deren Verknüpfung theoretisch begründet wurde. Indikatoren können allgemein als Maßstab für eine Größe aufgefasst werden, die nicht oder nur mit verhältnismäßig hohem Aufwand direkt gemessen werden kann, oder als Maßstab für Effekte, deren Beziehungen untereinander so komplex sind, dass sie sich einer direkten Beobachtung entziehen.

Ausgangspunkt eines empirisch-induktiven Verfahrens ist eine Datensammlung über Delphi- und Expertenbefragungen, sowie weiterer Quellen und eine anschließende Verdichtung nach Plausibilitäts Gesichtspunkten, woraus sich erste Hypothesen ergeben, die dann anhand des vorliegenden Materials geprüft und gegebenenfalls modifiziert werden (vgl. Rüdiger R., 2002, S.298 ff).

2.10.3 Subjektivität der Kreditwürdigkeitsurteilung

Sowohl im Privatkunden-Kreditgeschäft als auch im Firmenkunden-Kreditgeschäft sind die Kreditwürdigkeitsprüfungen mittlerweile durch computerisierte Analyseprogramme, so genannte Bonitäts-Checklisten und Ratings standardisiert.

Die Ergebnisse daraus lassen aber sehr oft genügend Entscheidungsspielraum, dass die subjektiv-intuitiven Beurteilungen des Kreditprüfers oder eines entsprechenden Gremiums letztendlich über die Kreditvergabe entscheiden.

Demgegenüber zeigen aber auch Ergebnisse der qualitativen Insolvenzursachenforschung klar und deutlich auf, dass viele Zusammenbrüche, gerade mittelständischer Unternehmen, auf die immer noch stark verbreitete Bedeutung von Intuition und Improvisation, unter Vernachlässigung handfester betriebswirtschaftlicher Instrumente und die Anwendung von finanziellen Kennzahlen zurückzuführen sind.

Spielraum in der Subjektivität der Kreditwürdigkeitsprüfung entsteht aber auch durch die Tatsache, dass in einen Kreditentscheidungsprozess eben nicht nur die Ratingkriterien einfließen, sondern in einer sekundären Bewertungsphase eben auch die Sicherheiten und Garantien, sowie die strategische Richtung der Bank und die vorgegebenen Kreditvergaberichtlinien, auf deren Interpretation es zusätzlich ankommt.

Der internationale Finanzmarkt ist ausschließlich geprägt von den Bewertungen der großen Ratingagenturen, wie die US-amerikanischen Unternehmen Moody's und Standard & Poor's sowie die europäische Ratingfirma Fitch Ratings. Unternehmensfi-

finanzierungen finden in diesem Segment auch in einem anderen Umfeld mit anderen Teilnehmern und Kriterien statt.

Welche Auswirkungen vielfach standardisierte Ratings haben können, zeigt die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise eindeutig auf.

Demgegenüber ist der typische Finanzierungsmarkt der KMU's gekennzeichnet von den unterschiedlichst ausgeprägten und von individuellen und dementsprechend subjektiven Merkmalen gearteten Kreditentscheidungen der Banken.

2.10.4 Transparenzverhalten der Banken

In diesem Bereich stellt sich primär die Frage:

Kann ich als Kreditantragsteller meine Bonitätseinstufung, die die Bank vornimmt, erstens bereits im Vorfeld beeinflussen, und zweitens, respektive die Kreditentscheidung positiv beeinflussen, bzw. damit verbundene bessere Kreditkonditionen erreichen?

Die Antwort darauf könnte lauten: Ja, meine Position als Unternehmen kann gestärkt werden durch eine offensive und proaktive Kommunikation gegenüber meiner Bank betreffend meine Geschäftsstrategie, meine persönlichen privaten Vorhaben, meine Positionierung am Markt, meine bilanziellen und einkommensbezogenen Daten, und andere mehr.

Das große Kriterium ist aber, erfrage ich bereits vor meinem Kreditantrag, welche Zahlen und Fakten jedenfalls für den Ratingprozess benötigt werden, und welche Informationen für die Bank zwar nicht zwingend erforderlich sind, aber einen positiven Einfluss auf mein Rating haben könnten?

Das Transparenzverhalten der Banken ist auch aktuell immer noch in einem fragwürdigen und spärlichem Bereich erkennbar, d.h. es gibt kaum öffentliche Informationen von Seiten der Banken, die den Kreditkunden unterstützen würden, sich optimaler auf eine entsprechende Situation vorbereiten zu können. Anforderungen gelten als allgemein bekannt und etwas „Neues“ wird nicht gefordert.

Als Anhang dieser Diplomarbeit ist zu diesem Punkt, in Abweichung der vorab dargestellten Kritik, ein Musterbeispiel an Transparenz betreffend die Anforderungen an Kreditkunden, zur Verfügung gestellt von einer heimischen Bank, abgebildet.

2.11 Sicherheiten, Garantien und Haftungen

Zur Verbesserung ihrer Risikoposition verlangen die Banken von ihren Kreditnehmern im Allgemeinen die Bereitstellung von Sicherheiten, weil sich trotz der Kreditwürdigkeitsprüfung das Bonitätsrisiko nicht vollständig ausschließen lässt (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.952).

Wenn sich nach Abschluss der Kreditwürdigkeitsprüfung gewisse Zweifel an der Bonität des Kreditnehmers ergeben, die Bank aber dennoch nicht auf das Kreditgeschäft verzichten will, die strategische Geschäftspolitik der Bank ebenfalls entspricht und die Verzinsung beiden Parteien rechtens ist, erhalten in der Praxis die Sicherheiten und Garantien eine unabdingbare Rolle.

Auch die Fristigkeit ist in der Kreditvergabeentscheidung ein wesentliches Kriterium. Je langfristiger Kreditlaufzeiten bzw. -fälligkeiten angesetzt sind, desto unsicherer sind die Bonitätsprognosen und desto mehr werden die Banken nach Sicherheiten verlangen. Sicherheiten, die weit über die primäre bzw. ursprüngliche Kreditsicherheit des Kreditnehmers hinausgehen und als Kreditsicherheiten im üblichen Sinne bezeichnet werden.

Grundsätzlich lassen sich die Kreditsicherheiten unterscheiden in Personalsicherheiten und Realsicherheiten. Bei ersteren haftet der Kreditnehmer selbst und eine oder mehrere weitere Person(en) für den Kredit; bei letzteren erhält die kreditgebende Bank bestimmte Rechte an Vermögensobjekten des Kreditnehmers.

Im Rahmen der Personalsicherheiten spielt die Bürgschaft eine dominante Rolle. Garantien sind bürgschaftsähnliche Personalsicherheiten.

Die Sicherungsübereignung ist neben dem Eigentumsvorbehalt das am häufigsten zur Kreditsicherung gebrauchte Rechtsinstitut. Das Pfandrecht hat entsprechend an Bedeutung verloren.

2.12 Strategische Geschäftspolitik

Die klassische Bankgeschäftspolitik ist gekennzeichnet vor allem durch die drei Leitkriterien Liquidität, Rentabilität und Sicherheit. Die moderne Bankpolitik ist aber zusätzlich geprägt von einer Vielzahl von Variablen und Maßnahmen, die eine Bank ergreift um die vorgegebenen Ziele zu erreichen.

In der Bankunternehmensführung kann man eindeutig feststellen, dass sich Erfolg und Risiko nicht ohne weiteres voneinander trennen lassen.

Die Interdependenz zwischen den bankbetrieblichen Zielen und der Nebenbedingung des Sicherheitsstrebens impliziert ein bestimmtes Verhältnis von akzeptierter Risiko- und dafür erwartetem Gewinnanstieg.

Da in der Praxis häufig nur solche Geschäftsabschlüsse beobachtbar sind, bei denen die Chance auf einen Gewinnzuwachs überproportional zum neu in Kauf genommenen Risikoanteil ist, wird den Banken in der Regel ein risikoaverses Verhalten unterstellt (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.872).

Die strategische Geschäftspolitik einer Bank kann in der Praxis einerseits durch die bankbetriebliche Risikopolitik sowie andererseits durch die strategische Risikopolitik definiert werden.

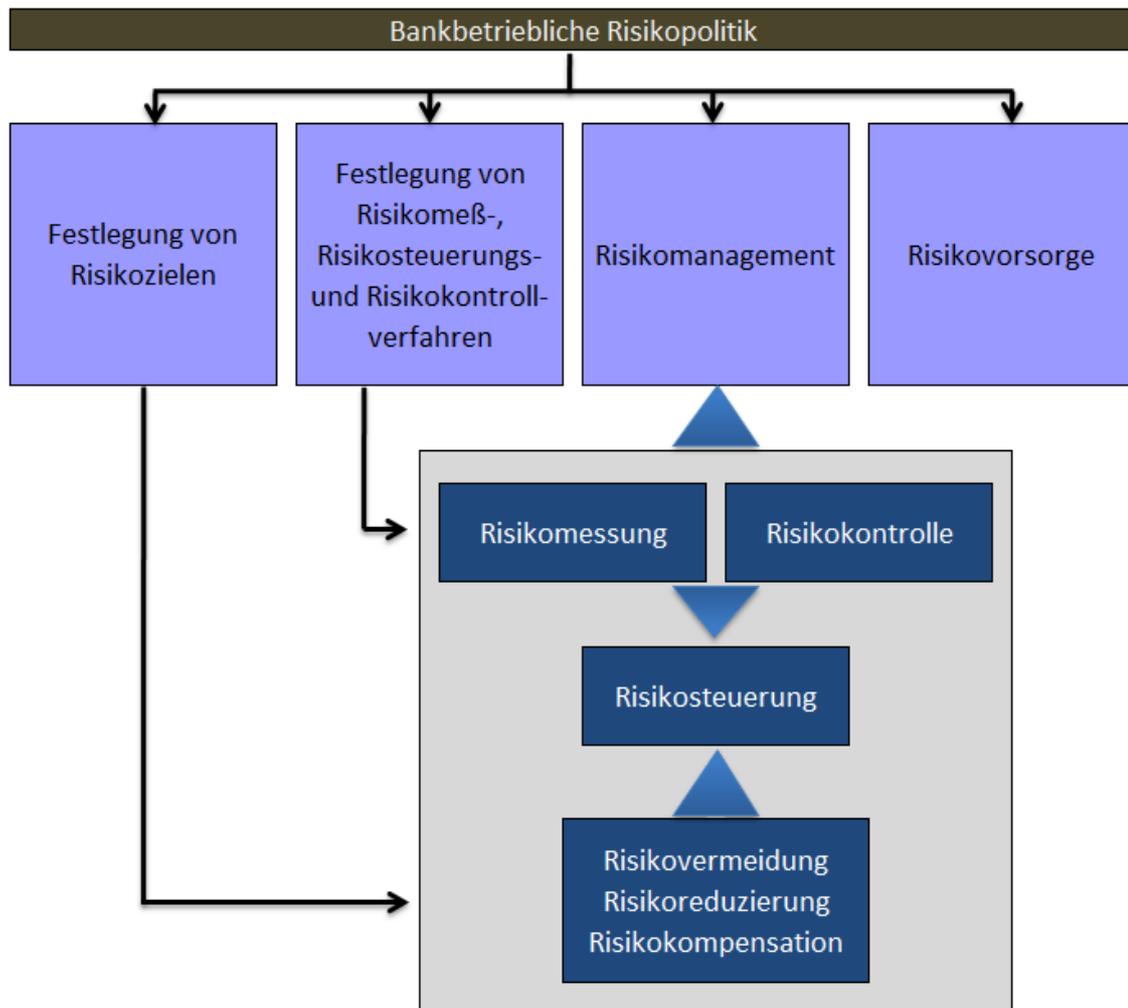


Abbildung 16: Funktionsbereiche bankbetriebliche Risikopolitik im Überblick, Büschgen H. E., 1998, S.876

Die strategische Geschäftspolitik wiederum wird gekennzeichnet einerseits durch die jeweilige Marktpositionierung als Objekt der strategischen Entscheidungen und andererseits durch die Ressourcen der Bank als Objekt strategischer Entscheidungen (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.882).

Im Bereich der Ressourcen spielt vielfach das Eigenkapital eine wesentliche Rolle.

Wesentlich ist auch, dass die grundsätzliche Risikopolitik und somit die Risikosteuerung aus theoretischer Sicht nicht beim einzelnen Kreditgeschäft ansetzt, sondern vielmehr bei der Gesamtpositionierung der Risikokategorie „Kredite und Finanzierungen“.

In diesem Zusammenhang muss aber eindeutig festgestellt werden, dass bei kleineren Kreditinstituten einzelne Kreditgeschäfte sehr oft einen recht großen Anteil am Gesamtportfolio haben können, und somit sich die Politik in einzelnen Kreditgeschäften widerspiegelt.

2.13 Kreditvergaberichtlinien

Kreditvergaberichtlinien sind auf die Sicherung der gesamten Bankwirtschaft abgestellt und setzen somit die Kontrollmaßnahmen und Entscheidungsbeschränkungen bei der Einzelbank mit dem Ziel der Minimierung der bankspezifischen Risiken an. Insofern wird das System bankenaufsichtsrechtlicher Regulierungen mitunter als „externe Risikopolitik“ bezeichnet.

Im Allgemeinen wird dieses regulatorische und restriktive System mit drei makroperpektivischen Zielsetzungen gerechtfertigt:

- der Gewährleistung allgemeiner Ordnung im Bankenwesen;
- der Erhaltung der Funktionsfähigkeit des gesamten Kreditapparates;
- dem Schutz der Gläubiger der Banken vor Vermögensverlusten.

Vor dem Hintergrund der Funktionsfähigkeit der Banken aufgrund ihrer engen funktionalen und institutionellen Einbindung in die Volkswirtschaft, und somit von der Tatsache, dass daraus erhebliche Effekte auf andere Wirtschaftsbereiche ausgehen, sind die strengen gesetzlichen Vorschriften mehr als vertretbar (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.877 ff.).

Die Geschäftstätigkeit der Banken ist maßgeblich gekennzeichnet von der Diskrepanz der Erreichung der Formalziele, anhand derer der angestrebte ökonomische Erfolg zum Ausdruck kommt, und den Grenzpunkten, wo die Sicherheit und damit der Weiterbestand eines Kreditinstitutes nicht mehr gewährleistet ist.

Sowohl Sachziele – welche sich auf die Erstellung und den Absatz marktfähiger Bankleistungen beziehen – als auch Formalziele – welche die unmittelbaren Beweggründe für das bankbetriebliche Handeln darstellen – werden von den Kreditvergaberichtlinien der Banken wesentlich geprägt (vgl. Obst G./Hintner O., 2000, S.1109 ff).

So können individuelle, bankenaufsichtsrechtlich geregelte Situationen, in denen sich ein Kreditinstitut befindet, einen Finanzierungsentscheidungsprozess maßgeblich beeinflussen. Als Kriterien eventueller gesetzlicher Vorgaben können z.B. die bedingte Ansässigkeit im Geschäftsgebiet bzw. Tätigkeitsgebiet der Bank, die Zielgruppen- bzw. Branchenzugehörigkeit oder das gesetzlich erlaubte Leistungsprogramm eine wesentliche Rolle spielen.

Genauso können Einschränkungen durch das bereits bestehende Ausleihungsverhältnis (Verhältnis der Einlagen zu den Ausleihungen), die individuelle Zinsstruktursituation oder die Eigenkapitalausstattung der Bank von Bedeutung sein.

Unbedingt angemerkt muss hierbei auch werden, dass die aufsichtsrechtlichen Kreditvergabeleitlinien absolut hierarchisch über den strategischen Aktivitäten der Bankplanung gesehen werden müssen, und somit maßgeblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung eines Kreditinstitutes haben. Einfluss, der sich letztendlich auch auf den Kreditnehmer bzw. das kreditansuchende Unternehmen widerspiegelt.

3 Risikomanagement

Banken sind die in der Wirtschaft wohl erfahrensten Anwender von Risikomanagementsystemen und somit in der Interpretation der gewonnenen Informationen durch die Identifizierung und Quantifizierung der verschiedensten Risiken sicherlich Vorreiter in diesem Bereich.

Im Allgemeinen beschäftigt sich das Risikomanagement mit dem Bewusstmachen und Analysieren von Risiken, mit der Ableitung von Maßnahmen zur Risikohandhabung sowie der Überwachung, ob die eingeleiteten Maßnahmen den gewünschten Erfolg nach sich ziehen (vgl. Behr P./Fischer J., 2005, S.142).

Mit anderen Worten ausgedrückt werden unter Risikomanagement die Messung und die Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken unternehmensweit verstanden.

Ausgangspunkt und zugleich Rahmen eines jeden Risikomanagements ist die Formulierung einer unternehmungsspezifischen Risikopolitik. Diese Risikopolitik berücksichtigt den Sicherheitsgedanken in der Unternehmung, indem sie die Grundsätze zum Umgang mit Risiken vorgibt (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004, S.2558).

Risiken stehen auch Chancen gegenüber. In welchem Verhältnis Chancen und Risiken eingegangen werden sollen, wird auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen individuell festgelegt.

Risikopolitik unterscheidet sich von Risikomanagement dadurch, dass sie Risikoziele und Risikomanagementverfahren vorgibt und, dass sie die Handhabung der Risiken einschließt (vgl. Büschgen H. E.; 1998, S.874).

Der Aufbau und die Umsetzung eines Risikomanagements ist aktuell nicht mehr nur auf die Notwendigkeit eines jeden Unternehmens bzw. einer Bank, seine Risiken zu erkennen und bewusst zu steuern, zurückzuführen, sondern wird auch vom Gesetzgeber verlangt.

Aus der Sicht von KMU's ist es deshalb zwingend erforderlich, sich ebenfalls mit der Thematik Risikomanagement unmittelbar und ausführlich auseinanderzusetzen und ein adäquates Verhalten in die eigene Geschäftstätigkeit zu implementieren.

3.1 Definition Risikomanagement in Banken

Management kann in funktionaler Hinsicht als ein Prozess verstanden werden, der verschiedene Funktionen in einer Phasenabfolge miteinander verknüpft. Diese Phasen können auf unterschiedliche Weise abgegrenzt werden, z.B. Planung, Organisation, Personal, Führung, Kontrolle, usw.

Legt man die Gültigkeit dieses Management-Paradigmas dem Begriff des Risikomanagement zugrunde, muss man im nächsten gedanklichen Schritt akzeptieren, dass Risiken in diesem Sinne als Managementobjekte angesehen werden können.

Hieraus ergibt sich, dass Risikomanagement nur auf solche Risiken bezogen werden kann, die hinreichend objektivierbar, d.h. in erster Linie mess- und dadurch in Prämien kalkulierbar sind.

Ausgehend von dieser Risikomanagementdefinition ist es nun Aufgabe des Kreditantragstellers in seinen Vorhaben und in seiner Geschäftstätigkeit diesen Anforderungen soweit als möglich gerecht zu werden, um damit seine Bonitätseinstufung positiv zu beeinflussen.

Das Messen der Risiken kann durch verschiedene Risikomaße erfolgen, die grundsätzlich in die quantitativen und in die qualitativen Messverfahren unterteilt werden können. Die quantitative Risikomessung wird wiederum unterteilt in:

- einfache Verlustmaße, wie z.B. den Maximalverlust oder den erwarteten Verlust;
- Kennzahlen und deren
 - Volatilität; darunter versteht man allgemein die durchschnittliche Abweichung um den Mittelwert,

oder deren

- Sensitivität; welche als Maß dafür angesehen werden kann, wie empfindlich das Vermögen auf Veränderungen einer oder mehrerer Einflussgrößen reagiert,
- „Value at Risk“ – Modell.

Die qualitative Risikomessung erfolgt anhand von Scoring-Modellen (vgl. Wolke Th., 2008, S.11 ff), wobei unter Scoring nichts anderes zu verstehen ist als ein klar definiertes Punktebewertungsmodell im Rahmen eines ganzheitlichen Ratingverfahrens.

Im Mittelpunkt des modernen Risikomanagements steht das Modell von „Value at Risk“ (VaR). Dabei geht es primär um die Frage, wie viel man in einem „Worst Case“ verlieren kann, weshalb der „Value at Risk“ auch als ein verlustorientiertes Risikomaß verstanden werden kann.

Der „Value at Risk“ kann beispielsweise folgende Aussagen tätigen:

- mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 1% wird die Unternehmung im kommenden Jahr einen Liquiditätsengpass von mehr als 100 Mio. € erleiden,
- oder
- mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 5% wird die Unternehmung im kommenden Jahr einen Verlust von mehr als 10 Mio. € produzieren.

Das Ziel von „Value at Risk“, der oftmals auch mit dem Begriff „maximum likely loss“ umschrieben wird, ist somit die Feststellung des schlimmsten Falls und die Berechnung der damit verbundenen Verluste. Die Grenzen dieses Modells sind in der Tatsache zu finden, dass es auf Vergangenheitsdaten aufbaut und nichts über die Zukunft sagen kann.

Liegen keine Daten vor, so wird der „Value at Risk“ (VaR) anhand einer Monte-Carlo-Simulation errechnet. Bei der Monte-Carlo-Simulation werden durch Zufallszahlen, stochastische Stichproben erzeugt, wodurch die unbekannt Parameter, mit denen die Risiken beschrieben werden, bestimmbar sind.

Die „Value at Risk“-Betrachtung hat im Bankenbereich große Bedeutung erlangt. Dabei besteht aber aufgrund der individuell gewählten Risikoerfassung die Gefahr, dass wenig wahrscheinliche, aber unter Umständen ruinöse Risiken nicht erkannt werden, da sie unter der betrachteten Schwelle d.h. Wahrscheinlichkeit liegen. Dies ist nicht nur

aus rein modelltheoretischer Sicht wichtig, sondern vor allem auch im Hinblick auf das Verhalten der Entscheidungsträger in den Banken (vgl. Volkart R., 2006, S.862 ff).

Beispielhaft soll die Definition des „Risk Management“ der Südtiroler Volksbank (I), als eine der drei großen Banken am Südtiroler Finanzmarkt, als Auszug aus dem „Geschäftsbericht und der Sozialbilanz 2007“ dargestellt werden:

„Das Risk Management bewertet das Unternehmensrisiko; zudem entwickelt es Strategien, um das Risiko unter Kontrolle zu halten, mit dem Ziel, die Rentabilität des Unternehmens zu sichern bzw. das damit verbundene Risiko auf einem annehmbaren Niveau zu halten.

Die damit zusammenhängende Kontrolltätigkeit wird anhand quantitativer und qualitativer Modelle angewandt

- *auf das Kreditrisiko,*
- *auf das Marktrisiko,*
- *auf das operative Risiko,*

um zusammen mit den betroffenen Einheiten, Vorschläge zur Verbesserung der Prozesse und Abläufe sowie geeignete Prüfungs- und Kontrollmaßnahmen auszuarbeiten.“

Dieses Verständnis von Risikomanagement kann eins zu eins auch in jedem beliebigen Unternehmen, egal welcher Branche, im Produktions-, Handels- und Dienstleistungssektor implementiert werden.

3.2 Aufgaben und Tätigkeiten des Risikomanagements

Zum besseren Verständnis sollen nachstehend mögliche Aufgaben und Tätigkeiten eines Risikomanagements sowohl in einer Bank als auch in einer Unternehmung dargestellt werden:

- Analyse, Auswahl und etwaige Korrektur von Modellen zur Risikomessung und Messinstrumenten;
- Auswahl von Modellen zur Kontrolle der Performance;
- Bestimmung von zu berechnenden Risikoindikatoren;
- Definition der operativen Risiko-Berichtslegung;
- Kontrolle der Wirksamkeit und der Funktion des Kontrollsystems des Risikomanagements;

- Vorschlag und Definition von Kennzahlen für eventuelle Bonus- und Prämien-systeme;
- Formalisierung von operativen Abläufen und der internen Struktur des Risiko-managements;
- Definition von Kommunikationskanälen und Kommunikationsabläufen von und zu Entscheidungszentren;
- Ausbildung von „Bereichs-Risikomanagern“ (operativen Risikomanagern) sowie Förderung der „Risikokultur“ bei allen Mitarbeitern;
- Definition von Kontrollen zur Datenqualität, sowohl im Input als auch im Output;
- gezielte Akquisition und Kontrolle der Inputdaten für verschiedene Analysesitua-tionen des Risikomanagements.

Der Risikomanagementprozess bzw. die Prozessstufen des Risiko-Controllings können vereinfacht und übersichtlich in folgender Abbildung dargestellt werden:

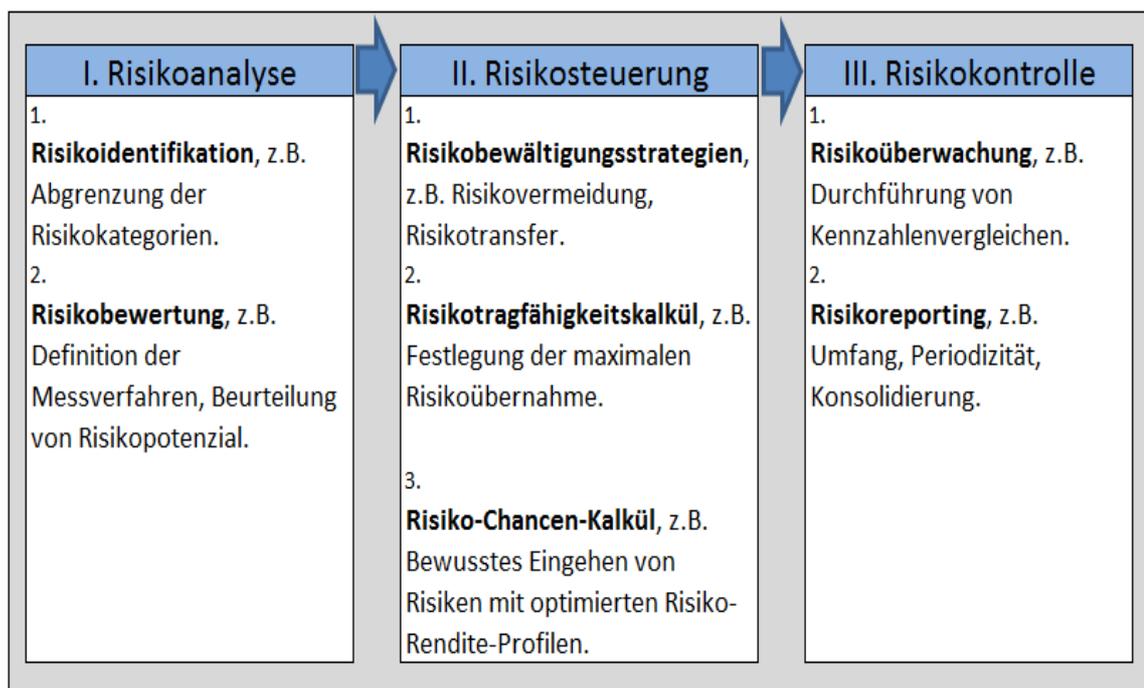


Abbildung 17: Prozessstufen des Risiko-Controllings nach Schierenbeck H., 2002, S.328

Der entscheidende Schritt zu einem integrierten und systematisierten Risikomanagement ist die Vereinheitlichung und Standardisierung von Datenbasen, Methoden und Instrumenten zu einem klar strukturierten und für alle Beteiligten und Betroffenen nachvollziehbaren Prozess.

Die in einem Risikomanagementkonzept, welches sowohl das Risikocontrolling als auch die Risikopolitik integriert, enthaltenen Aufgabenbereiche sind demnach:

- die Risikoanalyse,
 - die Risikoidentifikation,
 - die Risikobewertung,
 - die Risikoprognose,
- die Risikopolitik,
 - die Risikosteuerung,
 - die Risikokontrolle,

welche wie in den folgenden Abschnitten umschrieben werden können.

3.2.1 Risikoanalyse

Die wesentlichen Aufgaben der Risikoanalyse, die häufig auch als Risikocontrolling bezeichnet wird, sind die Identifikation der das Unternehmen betreffenden Risiken, die Messung des Ausmaßes ihrer finanziellen Konsequenzen unter Berücksichtigung der zwischen verschiedenen Risiken bestehenden Interdependenzen und die Kontrolle der Risikopolitik (vgl. Öhler A./Unser M., 2002, S.16).

3.2.1.1 Risikoidentifikation

Ein effektives Risiko-Controlling erfordert die Identifikation aller Risiken, sowie deren qualitative Bewertung oder quantitative Messung. Ziel der Risikoidentifikation ist die strukturierte Erfassung aller Risiken, die sich auf das Erreichen des obersten Unternehmensziels – im Wertmanagement ist dies die Steigerung des Unternehmenswertes – auswirken können (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.329).

Weitere Zielsetzung dieses Schritts im Risikomanagementprozess ist es, potenzielle Störparameter und deren Auswirkungen auf das Unternehmensgeschehen möglichst vollständig zu erkennen und zu analysieren (vgl. Behr P./Fischer J., 2005, S.143).

Mögliche Methoden zur Risikoidentifikation können sein:

- Brainstorming;
- Standardisierte Befragung in Form von Checklisten;
- Betriebsbesichtigungen;
- die Auswertung externer Informationsquellen;
- die Ausfalleffektanalyse;
- die Fehlerbaumanalyse.

Die Risikoidentifikation erfolgt als Suche nach gefährdenden Entwicklungen und Ereignissen durch fachkundige, ggf. interdisziplinäre Teams im Rahmen von Workshops oder Interviews und können durch folgende Instrumente unterstützt werden:

- Risikokatalog – Risikofelder, Risikogruppen, Einzelrisiken;
- PEST – Analyse – Umweltanalyse;
- SWOT – Analyse – Stärken und Schwächen Analyse;
- Porter`s Five Forces – Wettbewerbsanalyse;
- Produktlebenszyklus und Erfahrungskurvenanalyse;
- Ansoff – Matrix und Marktanteils-/Marktwachstumsanalyse, d.h. Portfolioanalyse;
- Risikokennzahlen und Frühwarnindikatoren;
- Wertketten, Prozessketten, Produktionsflusspläne.

Eine aussagekräftige Risikobeschreibung ist unbedingt notwendig und fördert zugleich auch die spätere Beurteilung, Analyse und Steuerung des jeweils identifizierten Risikos.

Eine allein instrumentell gestützte Risikoidentifikation ist aufgrund der hohen Bedeutung des kommunikativen Aspekts nicht ausreichend (vgl. Reichmann Th./ Pyszny U., 2006, S.374).

Bevor eine qualitative Bewertung oder quantitative Messung der Risiken vorgenommen werden kann, müssen die verschiedenen, für eine Unternehmung relevanten Risikokategorien zunächst sauber voneinander abgegrenzt werden (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.329 ff).

3.2.1.2 Risikobewertung

Zur Risikoanalyse zählt neben der Risikoidentifikation auch die Risikobewertung. Gegenstand der Risikobewertung ist die Beurteilung des Ausmaßes der Auswirkungen schlagend werdender Risiken. Dazu müssen zum einen möglichst alle potenziellen zukünftigen Umweltzustände identifiziert und, falls möglich, quantifiziert werden. Zum anderen sind möglichst exakte Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten bestimmter zukünftiger Umweltzustände zu fixieren (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.336).

Genauso werden in dieser Phase die identifizierten Risiken im Hinblick auf eine mögliche Gefahr, die sie für das Unternehmen darstellen, beurteilt. Zu diesem Zweck werden alle Risiken mit den beiden Parametern

- Eintrittswahrscheinlichkeit, also die Abschätzung, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Risiko schlagend wird

und die

- Schadenshöhe, also die Bestimmung der finanziellen oder auch sonstigen Auswirkungen auf das Unternehmen, wenn das Risiko eintritt,

versehen (vgl. Behr P./Fischer J., 2005, S.145).

3.2.1.3 Risikoprognose

Im Zuge der Risikoprognose geht es um die Entwicklung von Verfahren zur Risikoerkennung, möglichst sogar der Früherkennung, die auch zur Fortschreibung und Vorhersage von Risikoentwicklungen verwendet werden können. Ziel ist also die Erarbeitung einer genau determinierten Methodik zur Erstellung von Risiko-/Chancen- Szenarien und -Kalkülen. (vgl. Schierenbeck H. (1997b), S.8 ff. bzw. Schierenbeck H. (1999), S.11).

3.2.2 Risikopolitik

Das Aufgabengebiet der Risikopolitik, welches in verschiedener Literatur oftmals auch als Risikomanagement im engeren Sinne bezeichnet wird, umfasst die Bewertung der identifizierten und gemessenen Risiken und die hieraus resultierenden Maßnahmen zur Steuerung der Risiken.

Analog zur Managementlehre werden zwei Ebenen der Risikopolitik unterschieden, d.h. man differenziert hinsichtlich der zeitlichen Reichweite von Maßnahmen zwischen:

- strategischen Maßnahmen, welche als Risikosteuerung der strategischen Planung definiert werden und eher im Leistungsbereich der Unternehmung wirksam werden;

und

- operativen Maßnahmen, welche konkrete Maßnahmen beinhalten, die auf eine Risikosteuerung der finanziellen Auswirkungen der Unternehmensstrategien abzielen (vgl. Öhler A./Unser M., 2002, S.16).

In größeren Unternehmen wird die strategische Risikosteuerung als Hauptaufgabe der Unternehmensführung unter Beteiligung des Finanzmanagements angesehen, während die operativen Maßnahmen in der Regel allein dem Finanzmanagement zugeordnet werden.

In KMU's werden die beiden Bereiche den vorgegebenen personellen Kapazitäten entsprechend aufgeteilt.

3.2.2.1 Risikosteuerung

Im Rahmen der Risikosteuerung sind auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Strategien der Risikobewältigung zu differenzieren. Diesbezüglich können Maßnahmen der aktiven Risikobewältigung von den Maßnahmen der passiven Risikobewältigung abgegrenzt werden.

Die Maßnahmen der aktiven Risikobewältigung sind auf die Steuerung der Risikostruktur ausgerichtet. Mithilfe der Strategien der Risikovermeidung, der Risikominderung und der Risikodiversifikation wird versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeiten oder die Ergebniseffekte der einzelnen Risiken zu verändern.

Im Gegensatz dazu sind die Strategien der passiven Risikobewältigung darauf ausgerichtet, eine entsprechende Risikovorsorge zu betreiben. Diese Risikovorsorge kann einerseits darin bestehen, entsprechende Risikodeckungsmassen bereitzustellen, so dass Risikowirkungen aus eigener Kraft aufgefangen werden können. Sie kann andererseits aber auch die Abwälzung der aus dem Schlagend werden von Risiken resultierende Konsequenzen beinhalten (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.353).

Diese Phase widmet sich somit der Auswahl passender Maßnahmen zur Steuerung der zuvor identifizierten und bewerteten Risiken.

Da Unternehmensführung grundsätzlich mit Risiken behaftet ist, kann die Zielsetzung nicht sein, alle Risiken auszuschalten bzw. zu vermeiden. Genauso wenig ist es gewollt, für alle Risiken präventiv Gegenmaßnahmen zu entwickeln (vgl. Behr P./Fischer J., 2005, S.146).

Basis für eine sinnvolle Entscheidung in diesem Bereich ist eine detaillierte Gegenüberstellung der Chancen- und Risikoauswirkungen.

3.2.2.2 Risikokontrolle

Eine abschließende Risikokontrolle umfasst die Standardisierung von Aktivitäten einerseits zur Risikoüberwachung (z.B. die Durchführung von systematischen Kennzahlenvergleichen in Form von Zeit-, Querschnitts oder Soll-/Ist-Vergleichen, aber auch die Verwendung von Ratings). Andererseits sind damit die Art, der Umfang und die Periodizität von Risikoreportings sowie deren Adressatenkreis eingeschlossen (vgl. Schierenbeck H. (1997b), S.8 ff bzw. Schierenbeck H. (1999), S.11).

Bei der Risikoüberwachung bzw. Risikokontrolle handelt es sich um einen detailliert beschriebenen Controllingprozess, dessen Aufgabe es ist, die Messung und Überwa-

chung der Risikomaßnahmen und ihrer Wirkung auf die jeweiligen Risiken zu gestalten.

Aufgabe des Risikoreportings ist es, über die identifizierten und bewerteten Risiken sowie über die eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen und deren Wirksamkeit zu berichten. Zentrale Aufgabe des Risikoreporting ist es somit, die Transparenz der Risikolage sowohl der operativen Geschäfte als auch des Gesamtunternehmens sicherzustellen (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.370).

3.3 Instrumente und Methoden der Risikosteuerung

Im Rahmen der Risikosteuerung sind auf verschiedenen Entscheidungsebenen unterschiedliche Strategien bzw. Maßnahmen der Risikobewältigung zu differenzieren und zwar:

- Maßnahmen der aktiven Risikobewältigung,
- und
- Maßnahmen der passiven Risikobewältigung.

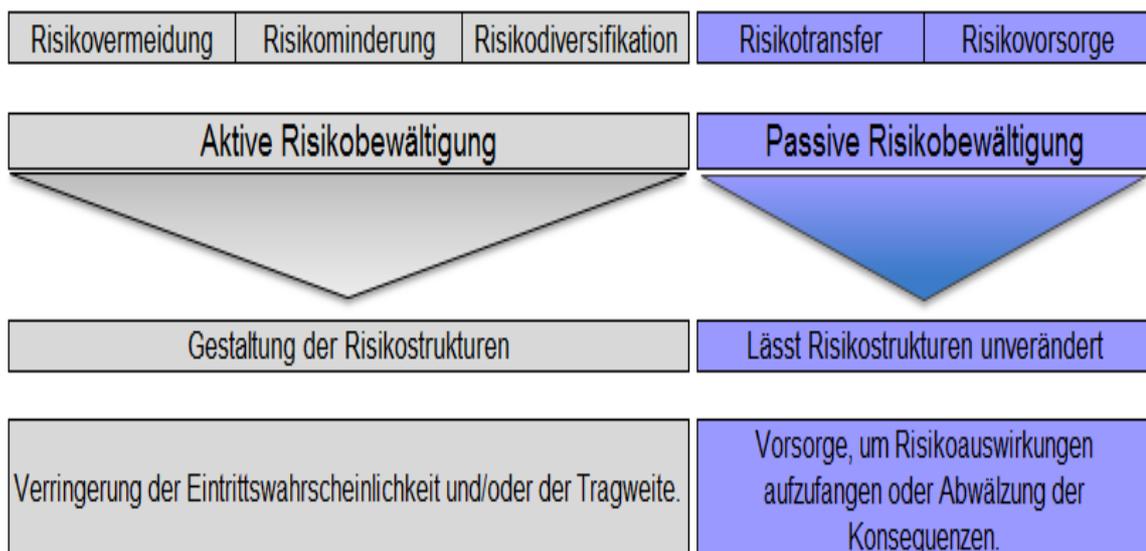


Abbildung 18: Alternative Risikobewältigungsstrategien, Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.353

Mit Hilfe der Strategien der Risikovermeidung, der Risikominderung und der Risikodiversifikation wird versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeiten oder die Ergebniseffekte der einzelnen Risiken zu verändern.

Im Gegensatz dazu sind die Strategien der passiven Risikobewältigung darauf ausgerichtet, eine entsprechende Risikovorsorge zu betreiben. Diese Risikovorsorge kann einerseits darin bestehen, entsprechende Risikodeckungsmassen bereitzustellen, so dass Risikowirkungen aus eigener Kraft aufgefangen werden können. Sie können an-

dererseits aber auch die Abwälzung der aus dem Schlagend werden von Risiken resultierende Konsequenzen beinhalten (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.352).

Die Maßnahmen und der Einsatz risikopolitischer Instrumente und Methoden lassen sich, wie vorab bereits erwähnt, in aktive und passive Risikobewältigungsstrategien unterscheiden und wie nachstehend angeführt, definieren.

3.3.1 Aktive Risikobewältigungsstrategien

Maßnahmen der aktiven Risikobewältigung sind auf die Gestaltung der Risikostrukturen ausgerichtet.

3.3.1.1 Risikovermeidung, Risikoprävention

Risikoprävention, d.h. Risikovermeidung bzw. Risikoverminderung im Vorhinein. Bei der Risikovermeidung werden Voraussetzungen geschaffen, damit Risiken überhaupt nicht eintreten, z.B. der Ausstieg aus einem riskanten Geschäftsfeld.

Ein Risiko ist grundsätzlich zu vermeiden, wenn das Ausmaß desselben untragbar hoch oder eine Risikoumlagerung zu kostspielig ist.

Eine generelle Risikovermeidung ist jedoch aus unternehmerischer Perspektive nicht immer sinnvoll, da die Übernahme von Risiken Voraussetzung für die Erzielung von Renditen ist (vgl. Boemle M./Stolz C.; 2002, S.61).

3.3.1.2 Risikoverminderung

Bei der Risikoverminderung werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten oder die Tragweite von Risiken auf ein für die Unternehmung akzeptables Maß zurück geschraubt. Im Rahmen der Risikominderung lassen sich drei Maßnahmenkategorien differenzieren:

- personelle Maßnahmen, wie z.B. Schulung, Personalauswahl, etc.,
- technische Maßnahmen, wie z.B. Einsatz finanzieller Sicherungsinstrumente, etc.,
- organisatorische Maßnahmen, wie z.B. die Optimierung von Arbeitsabläufen, die Einführung eines Qualitätsmanagements, etc..

3.3.1.3 Risikodiversifikation

Das dritte Instrument im Rahmen der aktiven Risikobewältigung ist die Risikodiversifikation, anhand der ein bestehendes Gesamtrisiko in mehrere, voneinander unabhängige Teilrisiken zerlegt wird.

Tendenziell wird dadurch eine gleichbleibende Eintrittswahrscheinlichkeit erreicht. Gleichzeitig wird die Tragweite der einzelnen Teilrisiken gegenüber dem Gesamtrisiko verringert. Dadurch entsteht ein neues, für die Unternehmung günstigeres Risikoprofil. Die Risikodiversifikation bedeutet dementsprechend die Verteilung des Risikos der unternehmerischen Tätigkeit als auch des betrieblichen Umfeldes auf mehrere Objekte bzw. Risikoträger, Risikoarten und/oder Bereiche, wie z.B. unterschiedliche Geschäftsfelder, etc..

3.3.2 Passive Risikobewältigungsstrategien

Maßnahmen der passiven Risikobewältigungsstrategien lassen die Risikostrukturen unverändert und gehen von der Überlegung aus, dass trotz aller Gegenmaßnahmen nicht verhindert werden kann, dass Risiken schlagend werden.

Unternehmen sollten nach eingehender Abschätzung und Bewertung bereits im Vorhinein dafür Sorge tragen, dass die Verluste aus schlagend werdenden Risiken aufgefangen werden können, ohne dass die betroffene Unternehmung untergeht (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.355).

3.3.2.1 Risikotransfer

Risikotransfer bedeutet die Abwälzung des Risikos auf Dritte (Personen, Institutionen, Markt), sowie die Teilung des Risikos zwischen Vertragspartnern, was insbesondere für die finanziellen Risiken in Betracht kommt, z.B. mittels ABS. Das Konzept der Asset Backed Securities (ABS) aus Sicht einer Bank beruht auf der Umwandlung von bereits vergebenen Krediten in handelbare Wertpapiere (Asset Securitization).

Ziel solcher Transaktionen ist eine Verbesserung des Liquiditäts-, Risiko- und Bilanzstrukturmanagements der Finanzinstitute.

Anderes Überwälzen von Risiken, vor allem im Unternehmensbereich findet z.B. statt durch Versicherungen, durch geeignete Verträge mit Lieferanten oder durch die Absicherung von Zinsänderungen durch Derivate.

3.3.2.2 Risikovorsorge, Risikoselbsttragung

Risikoselbsttragung, d.h. (un)bewusste, (un)freiwillige Übernahme von (Rest-)Risiken, sowie Risikovorsorge durch Erhöhung der Risikotragfähigkeit, etwa durch die Erhöhung von Reserven oder die gezielte Bildung von Rückstellungen und somit letztendlich durch die Schaffung von Eigenkapital und Liquiditätsreserven.

Für eine effiziente Risikovorsorge ist die Abstimmung des Risikotragfähigkeitspotenzials bzw. der Risikodeckungsmassen mit dem Risikopotenzial der Unternehmung erforderlich (vgl. Schierenbeck H./Lister M., 2002, S.357).

3.4 Finanzwirtschaftliche Risiken

Aus der Sicht sowohl der Unternehmensführung als auch der Bank ist grundsätzlich zwischen dem leistungswirtschaftlichen (operationellen) Geschäftsrisiko (Business Risk) und dem finanzwirtschaftlichen Risiko (Financial Risk) zu unterscheiden.

Für das Finanzmanagement sind die finanzwirtschaftlichen Risiken von besonderer Bedeutung, weil das leistungswirtschaftliche Risiko durch die negativen Auswirkungen einer nicht adäquaten Kapitalstruktur verstärkt wird.

In der Beziehung zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern spielen die Begriffe Investition und Finanzierung die wesentliche Rolle. Leistungswirtschaftliche Prozesse in einem Unternehmen starten üblicherweise mit einer Investition, d.h. mit einem Abfluss von Zahlungsmitteln. Anders ausgedrückt handelt der Kapitalnehmer als Investor. Die Erwartungshaltung des Unternehmers als Investor sollte sein, dass aus dem Umsatzprozess, der durch diese Investition erzielt wird, in Zukunft Einzahlungen an das Unternehmen zurückfließen.

Da aber zwischen diesen Auszahlungen (Investment) und den zukünftigen Einzahlungen zeitliche Diskrepanzen vorhanden sind, bedarf es den Kapitalgeber, der diese zeitliche Lücke mit einer Finanzierung abdeckt.

Beide Positionen, sowohl die des Kapitalgebers als auch die des Kapitalnehmers sind mit Risiken behaftet. Das Risiko in der Position des Kapitalnehmers als Investor beruht auf der Unsicherheit seiner wirtschaftlichen Lage zu dem Zeitpunkt der Fälligkeit der Ansprüche des Kapitalgebers.

Das Risiko des Kapitalgebers hängt einerseits von der wirtschaftlichen Lage des Kapitalnehmers ab, vom Verhalten des Kapitalnehmers gegenüber seinem Umfeld, der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Investor und Financier, sowie von weiteren eingehandelten Rechten, die zwischen dem Kapitalgeber und dem Kapitalnehmer vertraglich vereinbart wurden (vgl. Kürsten W. aus Obst/Hintner, 2000, S.160 ff).

Trotz der Tatsache, dass Kapitalnehmer die erwartete Ertragscharakteristik des Investitionsprojektes im Vorhinein besser einschätzen können, ist es konkret erst im Laufe des Investitions- bzw. Finanzierungszeitraumes möglich, anhand von finanziellen Kennzahlen zu erkennen, welches Risiko, in welcher Form, mit welchen Auswirkungen wie und wann schlagend werden kann.

So zeigt sich das finanzielle Risiko u.a. in der Sensitivität der Eigenkapitalrendite auf Veränderungen des EBIT (Earnings before Interest and Taxes) und des Verschuldungsgrades durch den Leverage-Effekt bei einer zu hohen Verschuldung.

Ebenso besteht die Gefahr eines sogenannten Financial Distress, in der eine Unternehmung finanziell so unbeweglich geworden ist, dass ihr dadurch existenzielle Nachteile erwachsen können.

Schlagend werden kann ein Financial Distress durch dauernde Liquiditätsengpässe oder durch drohende Kürzungen der Kreditlinien von Seiten des Kapitalgebers.

Die vorab umschriebenen finanziellen Risiken können, wie in der nachstehend angeführten Tabelle ersichtlich, unterteilt werden (vgl. Boemle M./Stolz C., 2002, S.59):



Abbildung 19: Finanzielle Risiken, Boemle M., Stolz C., 2002, S.60

Das insgesamt aus dem Business Risk und dem Financial Risk resultierende Gesamtrisiko sollte sich sowohl für das Unternehmen als auch für die Bank in einer tragbaren Dimension bewegen.

Die Risikoeinschätzung durch die Kapitalgeber und deren Chancen – Risiken - Vorstellungen sollten den tatsächlich bestehenden und den zukünftig „unter normalen Umständen“ zu erwartenden Unternehmensrisiken entsprechen.

Die betriebswirtschaftliche Theorie arbeitet mit dem Streben nach Gewinnmaximum. In der Praxis ist aber die Gewinnmaximierung keineswegs allein Leitmotiv unternehmerischen Handelns, vor allem nicht bei den KMU's.

In Ihrem Gewinnstreben muss sich deshalb die Unternehmensführung von KMU's insofern beschränken, als den Chancen nach Gewinn stets Risiken gegenüberstehen, welche die Existenz der Unternehmung gefährden können.

Die Konstellation der Risiko-/Renditesituation bekommt daher einen immer größeren Stellenwert in der Unternehmensführung, wobei das Erhalten eines finanziellen Gleichgewichts primäres Ziel sein muss (vgl. Boemle M./Stolz C., 2002, S.76).

Auch hier rücken wieder zwei wichtige betriebswirtschaftliche Basistatbestände in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns, zum einen die Zahlungsunfähigkeit und zum

anderen die Überschuldung. Jede Unternehmung muss laufend bestrebt sein, weder das eine noch das andere der beiden Risiken einzugehen.

Der fundamental wichtige betriebliche Geld-Kreislauf, der so genannte „Cash Cycle“, von der Bezahlung des Einkaufs bis zum Geldeingang aus den Forderungen des Verkaufs, wird in der Praxis noch relevanter, als er in der Theorie beschrieben wird. Liquidität steht deshalb auch in direktem Zusammenhang mit Kreditvergabe und Kreditrückzahlung.

4 Risk Adjusted Pricing (Risikoabgeltung)

Die These, dass Banken die Bonität der Kreditnehmer beurteilend einschätzen, um im „Pricing“ der Kredite die erwarteten Ausfälle durch einen Zuschlag zum Zinssatz zu berücksichtigen, wird als Risikoabgeltung oder als „Risk Adjusted Pricing“ bezeichnet (vgl. Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.278).

Durch die Verwendung von internen bzw. externen Ratings ist jede Bank in der Lage, für jeden Kreditkunden Ausfallwahrscheinlichkeiten zu errechnen. Durch diese Vorgaben erhält die Bank gleichermaßen auch präzisere Vorstellungen im Hinblick auf die anzuwendende Verzinsung eines Kredites. Das bedeutet konkret in der Praxis, dass jede Bank nach einem allgemein vordefinierten Berechnungsschema die Gestaltung im Hinblick auf die Risikoabgeltung – Konditionengestaltung im Bereich der Verzinsung – vornimmt. In der nachstehenden Abbildung ist ein mögliches Berechnungsschema beispielhaft dargestellt:

Risikoloser Zinssatz bzw. Refinanzierungskosten	➔	leitet sich vom allgemeinen Zinsniveau am Geld- und Kapitalmarkt ab!
+ Bearbeitungskosten	➔	sind individuell von Bank zu Bank unterschiedlich und beinhalten alle in der Bank anfallenden Sach- und Personalkosten!
+ Risikokosten (Standard)	➔	diese hängen vom Rating, der Besicherung und eventuell der Laufzeit ab und decken den sogenannten "erwarteten Ausfall"!
+ Eigenkapitalkosten	➔	auch diese hängen vom Rating, der Besicherung und eventuell der Laufzeit ab und decken den sogenannten "unerwarteten Ausfall"!
= Kreditzinssatz	➔	dieser Kreditzinssatz kann noch von wettbewerbs-, kunden-, marktorientierten sowie individuell subjektiven Überlegungen beeinflusst werden!

Abbildung 20: Kalkulation des Kreditzinssatzes, eigene Darstellung in Anlehnung an Bruckner B./Hammerschmied H., 2003, S.112

Der risikolose Zinssatz stellt die Basis für die Bepreisung eines Kredites dar, da er von einer Bank „jederzeit“ am Kapitalmarkt erreicht werden kann, wobei die gleiche Laufzeit wie für den Kredit herangezogen werden muss.

Risikolose Kredite beinhalten keine Risikokosten, weshalb für solche keine Eigenkapitalunterlegung zu erfolgen hat und keine Bearbeitungskosten anfallen.

Dagegen fallen bei einem Kredit Bearbeitungskosten z.B. für die Kreditbearbeitung aber auch allgemeine Kosten der betrieblichen Banktätigkeit an, die an den Finanzierungsansuchenden weitergegeben werden müssen.

Die Höhe der Risikokosten ist weitgehend unabhängig von den Regelungen von Basel II und ergeben sich aus den Ausfallwahrscheinlichkeiten im Rating des Kunden.

Die Eigenkapitalkosten orientieren sich ähnlich wie die Risikokosten am Rating des Kunden, machen aber im Verhältnis zu den Risikokosten einen relativ geringeren Anteil am endgültigen Kreditzinssatz aus. Tatsächlich sind es deswegen auch die Risikokosten und nicht die Eigenkapitalkosten, die für eine eventuelle Kreditverteuerung verantwortlich sind (vgl. Padberg C./Padberg Th., 2006, S.36).

Kreditverteuerungen sind deshalb nicht unbedingt direkt auf die Einführung von Basel II zurückzuführen, sondern eher auf das gestiegene Risiko im Unternehmensbereich, auf die Abdeckung einer immer höher werdenden Kostensituation in den Banken und einem zunehmenden Wettbewerb zwischen den Banken.

Schlussendlich muss jeder Kreditnehmer mit den Kreditkonditionen eine Prämie vergüten, die genau dem Erwartungswert des Verlustes entspricht, weshalb grundsätzlich die Situation der Kreditverzinsung aus Sicht des Unternehmens bzw. Kreditnehmers wie folgt beschrieben werden kann:

- Kreditnehmer mit guten Ratings oder hohen Besicherungsmöglichkeiten erhalten günstigere Konditionen;
- Kreditnehmer mit einem weniger guten Rating und weniger guten Sicherheiten müssen mit erhöhten Risikoaufschlägen in ihren Kreditzinsen rechnen.

Konkret bedeutet dies, dass erstere in ihrer weiteren Geschäftstätigkeit mit reduzierten Finanzierungskosten belastet werden und somit einen betriebswirtschaftlichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz erhalten und beste Voraussetzungen haben, ihr Rating weiterhin auf gutem Niveau zu halten bzw. zu verbessern.

Gleichermaßen bedeutet dieser Umstand für die zweiten, dass durch die erhöhten Finanzierungskosten die Bewältigung des geschäftlichen Umfeldes negativ beeinflusst wird.

Jedes Unternehmen sollte deshalb bestrebt sein, den idealtypischen Anforderungen der Bank in Bezug auf einen Kreditnehmer, gerecht zu werden, da er damit direkt und in maßgeblicher Weise seine Unternehmung strategisch, operativ und dementsprechend finanziell besser stellen kann.

Im Bereich der Risikoabgeltung, aus Sicht der Bank, werden in der Bankbetriebslehre unterschiedliche Hypothesen formuliert:

- mit der Risikoabgeltungshypothese wird unterstellt, dass Banken im Kreditgeschäft Einzelrisiken übernehmen und sich zum Ausgleich eine risikobezogene Prämie, die im Zinssatz dem Kreditnehmer verrechnet wird, vergüten zu lassen.
- durch die Risikonormierungshypothese wird folgende Haltung der Banken gekennzeichnet und zwar, dass sie nicht das Prinzip verfolgen, erhöhte Kreditrisiken durch erhöhte, im Zins enthaltene Risikoprämien, zu absorbieren, sondern sie nehmen eine Kreditselektion auf diese Weise vor, dass sie sich nur bis zu einem bestimmten Risikoniveau zur Kreditgewährung bereit erklären.

Im Sinne dieser These übernehmen Banken im Kreditgeschäft zwar Einzelrisiken, aber nur insoweit, als die Ausfallgefahr eine bestimmte, allgemeingültige Norm nicht überschreitet, wobei diese Norm nicht durch die Höhe des Zinssatzes beeinflusst wird.

- durch die Risikovermeidungshypothese wird die Risikonormierung noch schärfer gefasst, d.h. die Bank plant stets nur die Gewährung sicherer Kredite mit der Begründung, dass kein etwaiger Risikozuschlag auf den Zins so hoch sein könnte, dass dieser eine ausreichende Sicherheit gegen den Verlust der dem Kreditnehmer zur Verfügung gestellten Zahlungsmittel bieten könnte (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.962).

Die Risikonormierungshypothese dürfte das Verhalten der Banken am konkretesten darstellen, da zu berücksichtigen ist, dass ein erhöhter Zinssatz, ausgelöst durch ein erhöhtes Risiko beim Kreditnehmer wieder erhöhte Kosten im Fremdkapitalfinanzierungsbereich bewirkt, und somit die Rückzahlungsfähigkeit sehr stark strapaziert wird. Auch ausreichende oder übermäßige Sicherheiten und Garantien stellen diesbezüglich für den Kreditnehmer nur eine teilweise Lösung der Problematik in Bezug auf den notwendigen Finanzierungs-Cash Flow generiert durch die operative Geschäftstätigkeit dar.

Abschließend kann zu diesem Bereich erwähnt werden, dass das Risk Adjusted Pricing nicht nur kundenindividuell die Kreditrisikoprämie ermittelt, sondern auch der Bank

dient, die notwendigen und bankenaufsichtsrechtlich geforderten Reserven zu bemessen.

Eine transparent nach „Außen“ gerichtete Information hinsichtlich dieser Reserven würde eine „schlechte“ von einer „guten“ Bank unterscheiden, was wiederum eine zusätzliche Information für den Unternehmer als Bankkunde sein könnte.

4.1 (Un)Expected Loss ((U)EL)

Der „Expected Loss“ (EL) kann als der Erwartungswert des Schadens definiert werden. Dieser wird bereits als Standardgegenstand der finanzwirtschaftlichen Kreditrisikopolitik einer Bank berücksichtigt und stellt damit eine kalkulierbare und kalkulierte Kostenkomponente dar. Dagegen sind die risikosteuernden Maßnahmen vornehmlich am „Unexpected Loss“ (UL) anzusetzen,

Dieser unerwartete Verlust stellt das Ausmaß der Abweichungen vom durchschnittlich eintretenden „Expected Loss“ (EL) und damit die eigentliche Risikogröße im Kreditrisikomanagement einer Bank dar (vgl. Oehler A./Unser M., 2002, S.338).

Der „Expected Loss“ (EL) wird in einer Formel wie folgt dargestellt:

$$EL = PD \times EAD \times LGD$$

Ein Rechenbeispiel hierzu könnte folgendermaßen lauten:

Wie hoch ist der erwartete Verlust eines Kredites mit einer Ausfallwahrscheinlichkeit, „Probability of Default“ (PD) von 15%, einem „Exposure at Default“ (EAD) von 680.000,00€ und einer Einbringlichkeitsquote, „Recovery Rate“ (RR), von 75% (vgl. Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.294)?

Lösung:

$$EL = 0,15 \times 680.000,00 \times (1 - 0,75) = \underline{25.500,00 \text{ €}}$$

Grundsätzlich können hierbei folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Je höher (niedriger) die „Recovery Rate“ (RR) bzw. je niedriger (höher) der „Loss Given Default“ (LGD) ist, desto kleiner (größer) fällt der Verlust für den Gläubiger aus;
- Der „Expected Loss“ (EL) steigt linear mit fallender Kreditqualität bzw. mit steigender Ausfallwahrscheinlichkeit, der „Probability of Default“ (PD) an;

- Der „Unexpected Loss“ (UL) steigt deutlich stärker und nicht-linear mit steigender „Probability of Default“ (PD) im Vergleich zum „Expected Loss“ (EL) an (vgl. Oehler A./Unser M., 2002, S.355).

4.2 Probability of Default (PD)

Die „Probability of Default“ (PD) wird als Wahrscheinlichkeit des Ausfalls eines Kredites, aber auch aus anderen Leistungen und Lieferungen, innerhalb eines Jahres definiert und maßgeblich über die Bonitätsbeurteilung bestimmt. Sie beeinflusst mit die Höhe der Kreditzinsen, da damit der erwartete Verlust des Kreditgebers abgedeckt werden soll. Im Rahmen von Basel II ist geregelt, dass auch das Eigenkapital, das die Banken für Kredite hinterlegen müssen, von deren Ausfallwahrscheinlichkeit abhängt.

Die kumulative Ausfallwahrscheinlichkeit gibt die Wahrscheinlichkeit an, dass ein Kredit über einen Zeitraum „t“ ausfällt. Kumulative Ausfallwahrscheinlichkeiten lassen sich unter der Annahme, dass die einjährigen Ausfallwahrscheinlichkeiten über jede Periode gleich sind, mit folgender Formel berechnen:

PD = Ausfallwahrscheinlichkeit über einen Zeitraum „t“;

p_D = einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit;

Formel:

$$PD = 1 - (1 - p_D)^t$$

Beispiel:

Die einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit beträgt 0,4% = 0,004;

Die Wahrscheinlichkeit, dass der Kredit innerhalb der nächsten 5 Jahre ausfällt, beträgt dann 0,0198 = 1,98%.

Die Systematik der kumulativen Ausfallwahrscheinlichkeit wird in einem der nächsten Abschnitte unter dem Begriff „Migration“ ausführlicher beschrieben.

4.3 Exposure at Default (EAD)

Der „Exposure at Default“ (EAD) ist jener Kreditbetrag, „Credit Exposure“ (CE), des Gläubigers exakt zum Zeitpunkt des Defaults. Dieser Betrag ergibt sich grundsätzlich aus der Typologie des Kredites, weshalb sich Kreditbetrag und „Credit Exposure“ in unterschiedlichen Summen darstellen können. Zum Beispiel kann eine ursprünglich gegebene Kreditlinie zum Zeitpunkt des Defaults reduziert oder auch erhöht ausge-

schöpft sein, ebenfalls entspricht die Höhe eines ursprünglich vergebenen Darlehens durch die laufenden Tilgungen nicht der möglichen Summe bei einem Default.

Die Praxis zeigt, dass Schuldner, die sich einem Default nähern, alle Kreditlimits ausschöpfen, um eine Rettung im letzten Moment zu versuchen, die dann aber nur relativ selten gelingt.

4.4 Loss Given Default (LGD)

Der „Loss Given-Default“ (LGD) sagt aus, dass bei einem Ausfall nicht der gesamte Betrag für den Gläubiger als Schaden dastehen kann, sondern nur jene Summe, die nicht durch Sicherheiten und Garantien abgedeckt ist.

Die Messung erfolgt durch eine aus der Erfahrung der Bank bestimmten Einbringlichkeitsquote, der sogenannten „Recovery Rate“ (RR). Diese bestimmt letztendlich auch den effektiven Schaden bei einem Default für den Kreditgeber.

Der „Loss Given Default“ (LGD), oftmals dargestellt auch durch die Bezeichnung „Loss Severity“ (LS), stellt den effektiv nicht wieder einbringbaren Teil des ausgefallenen Kredites dar, wobei sich die „Loss Given Default“ – Berechnung aus folgender Formel ergibt:

$$\text{LGD} = 1 - \text{Recovery Rate (RR)}$$

Sicherheiten reduzieren nicht die Defaultwahrscheinlichkeit und machen insofern nicht aus einem „schlechten“ einen „guten“ Kredit, sondern sie erhöhen lediglich die Einbringlichkeitsquote, die sog. „Recovery Rate“ (RR) bzw. senken den „Loss Given Default“ (LGD).

Abschließend muss zum Thema der Risikoabgeltung noch festgehalten werden, dass diese relativ einfache Berechnung sich nur auf ein Jahr bezieht. Eine Normalität in der Kreditvergabe ist aber, dass die Laufzeit von Krediten meistens 10 Jahre und mehr umfasst. Konkret heißt das, dass im Laufe der Jahre eine gewisse Veränderung bei der „Probability of Default“ (PD) eintreten kann, die Bonität kann sich verbessern oder verschlechtern. Dieser Umstand wird als Migration bezeichnet.

4.5 Migration

Die Veränderung der (wahren) Ausfallwahrscheinlichkeit im Lauf der Zeit wird als Migration bezeichnet (vgl. Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.289).

Beispiel: Ein Firmenkredit, der heute mit BB geratet wird, soll für 5 Jahre laufen. Lt. der nachstehend angeführten Migrationstabelle ist im 5ten Jahr mit einer Defaultwahr-

scheinlichkeit, „Probability of Default“ (PD), von 9,98% zu rechnen. Bei einem Default dürfte für die kreditgebende Bank nichts mehr einbringlich sein, weshalb der Kreditnehmer zuzüglich zum Zinssatz eine auf das Jahr bezogene Risikoprämie in Höhe von knapp 2% (9,98/2) bezahlen muss.

Probability of Default innerhalb von "t" Jahren in %	t = 1	t = 2	t = 5	t = 10	t = 15
AAA	0,00%	0,00%	0,10%	0,45%	0,61%
AA	0,00%	0,00%	0,15%	0,77%	1,28%
A	0,04%	0,12%	0,42%	1,80%	2,79%
BBB	0,28%	0,62%	2,17%	5,27%	7,67%
BB	0,95%	2,99%	9,98%	17,34%	19,52%
B	8,34%	16,68%	29,44%	36,29%	41,07%
CCC	28,83%	37,97%	50,85%	56,45%	59,44%

Tabelle 7: Ausfallwahrscheinlichkeiten (Default), Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.280

In anderer Form können zeitlich bedingte Veränderungen des Ratings auch durch Übergangswahrscheinlichkeiten, wie aus einer Tabelle von Moody's (1998) ersichtlich, dargestellt werden:

	Aaa	Aa	A	Baa	Ba	B	Caa	Default
Aaa	93%	6%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Aa	1%	92%	6%	1%	0%	0%	0%	0%
A	0%	2%	92%	6%	0%	0%	0%	0%
Baa	0%	0%	4%	90%	6%	1%	0%	0%
Ba	0%	0%	0%	5%	88%	6%	1%	1%
B	0%	0%	0%	1%	7%	84%	4%	4%
Caa-C	0%	0%	0%	0%	2%	8%	67%	33%

Tabelle 8: Übergangswahrscheinlichkeiten nach Moody's, Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.288

Die Vertikale (linke Spalte) zeigt das derzeitige Rating, die Horizontale (oberste Spalte) das Rating in einem Jahr. Das Endstadium ist ein wahrscheinlicher Default.

Beispielsweise beträgt die Wahrscheinlichkeit 92%, dass ein Kreditnehmer, der derzeit ein Rating von Aa hat, ein Jahr später immer noch in derselben Ratingklasse Aa ist.

Die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Kreditnehmer mit dem Rating Aa in die schlechtere Ratingklasse A abfällt 6% und dass dieser in die noch schlechtere Ratingklasse Baa abfällt lediglich 1%.

Gleichermaßen beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass eben dieser Kreditnehmer in die höchste Ratingstufe Aaa aufsteigt ebenfalls nur minimale 1%.

Beide Tabellen ergeben sich rein aus statistischen Erhebungen und beschreiben somit ein Kollektiv, dieses kann aber von der Bonität eines einzelnen Kreditnehmers relativ stark abweichen.

Einhergehend mit der Migration muss auch das Bonitätsrisiko definiert werden, welches die Unsicherheit bei der Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Schuldners, zum einen bedingt durch den Schätzfehler und zum anderen durch Fehleinstufungen aufgrund der Migration des Schuldners darstellt. Das Bonitätsrisiko umfasst aber auch die Veränderungen der Risiken des Umfeldes, denen die Unternehmung ausgesetzt ist und somit nicht nur eine Veränderung der Konstitution des Schuldners (vgl. Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.289).

5 Controlling, Finanzcontrolling, operative Finanzierungsrechnungen

Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanzwirtschaftlichen und im leistungswirtschaftlichen Bereich eines Unternehmens. Operatives Controlling ist die Tätigkeit der Führungskräfte, die Zielbildung, Planung und Steuerung im mittelfristigen und im einjährigen Zeithorizont umfasst und dabei Zielgrößen ansteuert wie Liquidität, Gewinn und Stabilität.

Strategisches Controlling ist die Tätigkeit der Führungskräfte, die das Entwerfen, Prüfen, Durchsetzen und Überwachen von Strategien beinhaltet. Der Zeithorizont ist unbeschränkt, und ergibt sich durch die mit den Strategien abzudeckenden Zeiträume. Zielgrößen dabei sind bestehende und zukünftige Erfolgspotentiale, Marktanteile sowie Cash Flows (vgl. IGC International Group of Controlling, 1998, S.11).

Controlling war ursprünglich auf die Analyse der Vergangenheit ausgerichtet. Schritt für Schritt hat sich in den vergangenen Jahren eine vorausschauende und planende Sichtweise in den Mittelpunkt des Controllings gestellt.

Die kurzfristige und operative Planung, die seit jeher ein Bestandteil des Controllings war, wurde durch die langfristige und strategische Planung ergänzt, ebenso kann Controlling branchenübergreifend angewendet werden.

Auffassungen, dass Controlling, respektive klar ergebnisorientierte und auf Zielerreichung und Wertschöpfung hin ausgerichtete Unternehmensführung nur den größeren Unternehmen vorbehalten war bzw. ist, sind aktuell nicht mehr vertretbar. Auch wenn Kostenüberlegungen ein mögliches Hindernis zum Aufbau eines internen Controlling-systems darstellen können, so sind die Anforderungen durch Basel II nicht mehr weg zu ignorieren.

Das in der nachstehend angeführten Abbildung ersichtliche Stufenkonzept zur Erlangung eines Basel II - konformen Controllingsystems ist eine mögliche Variante, ein Unternehmen auf die zukünftigen Anforderungen im Zuge der grundsätzlichen Finanzierungsthematik vorzubereiten.

Basel II und seine Auswirkungen auf das Controlling	5	"Modernes" Controlling durch "wertorientierte" Unternehmensführung.
	4	Controllingorientiertes externes und internes Informationsmanagement.
	3	Aufbau des Controllings zum ganzheitlichen Management durch das strategische Controlling und einen durchgehenden Managementprozess.
	2	Grundausstattung eines Basel II - konformen Controllings durch ein funktionsfähiges internes Rechnungswesen und eine operative Planung.
	1	Controllingdefinition und ganzheitliches Controllingsystem

Abbildung 21: Stufenkonzept zur Erlangung eines Basel II - konformen Controllingsystems, Behr P./Fischer J., 2005, S.9

Das Controlling hat im Laufe der Jahre funktionsbereichsspezifische Varianten ausgebildet, zu denen auch das Finanzcontrolling gezählt werden kann.

Die Bedeutung des Finanzmanagements und somit auch des Finanzcontrollings für Unternehmen außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Dies ist unter anderem auch zurückzuführen auf die immer stärkere Wertorientierung in den Unternehmen aber gleichermaßen auch auf die daraus resultierenden finanziellen Risiken.

Um der steigenden Komplexität und Dynamik in diesen Unternehmensbereichen gerecht zu werden, bedarf es deshalb eines integrierten Finanzmanagements, dessen

Aufgabenspektrum wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich, dargestellt werden kann:

Aufgabenspektrum im Finanzmanagement			
Anlagemanagement	Beschaffungsmanagement	Finanzielles Risikomanagement	Intermediationsmanagement
Realinvestitionen	Innenfinanzierung	Erfassung und Bewertung finanzieller Risiken	Gestaltung des Zahlungsverkehrs
Finanzinvestitionen	Aussenfinanzierung	Steuerung und Bewältigung finanzieller Risiken	Gestaltung der Anlage und Aufnahme liquider Mittel

Abbildung 22: Einteilung des Aufgabenspektrums im Finanzmanagement, Müller R., 2008, S.33

Die Sicherstellung der Liquidität ist eine der Hauptbedingungen der Ergebniszielrealisierung einer Unternehmung und somit eine wesentliche Aufgabe im Bereich des Finanzcontrollings.

Operative Finanzierungsrechnungen, als Teilbereich des Finanzcontrollings, haben periodisierte Einzahlungen und Auszahlungen sowie Einnahmen und Ausgaben zum Gegenstand, die in kurz-, mittel- und langfristige Finanzpläne eingehen. Sie bilden damit den Input für das Finanzbudget. Sie transformieren die Inhalte der betrieblichen Teilpläne in Zahlungsgrößen. Alle hiermit verbundenen koordinativen Aufgaben sind Gegenstand des Finanzcontrollings.

Das Finanzcontrolling hat nebenbei auch die Aufgabe, die Wahrung der Wirtschaftlichkeit bei der Liquiditätssicherung einer Unternehmung zu bewirken (vgl. Horváth P., 2009, S.382).

5.1 Controlling und Finanz-Controlling

Unter Controlling versteht man die vorausschauende, zielgerichtete, informationsbasierte Steuerung eines Unternehmens.

In großen Unternehmen hat Controlling auch eine Unterstützungsfunktion, indem Controller die Führungskräfte von den entsprechend notwendigen Aktivitäten entlasten und ihnen die Führungsinformationen aufbereiten und zur Verfügung stellen. Mit dem Finanzcontrolling werden die spezifisch finanziellen Anliegen abgedeckt, wobei die Grenzen zum „generellen“ Controlling fließend sind.

Finanzcontrolling umfasst insbesondere Finanzplanung, finanzielle Überwachung und finanzielles Reporting im Unternehmen (vgl. Volkart R., 2006, S.109).

5.2 Finanzielle Perspektiven und Ziele des Finanz-Controllings

Die Hauptaufgabe der finanziellen Unternehmensführung und damit auch des Finanzcontrollings als einem Teil des gesamtunternehmensbezogenen Controllings liegt allgemein in der Sicherstellung der Liquidität und in der Steigerung der Rentabilität, auch wenn diese beiden Vorgaben in der Praxis als konkurrierende Ziele anzusehen sind.

Eine ausschließliche Orientierung der Unternehmung an kurzfristigen Erfolgszielen, wie Gewinn, Liquidität, Cash Flow, Umsatz- und Marktanteilssteigerung, wird überwiegend gleichermaßen als nicht ausreichend erachtet, um eine langfristige Existenzsicherung der Unternehmung zu gewährleisten.

Wie die aktuelle Situation zeigt, kann angesichts der zunehmenden Turbulenzen in der globalen Wirtschaft selbst ein gewinnmaximierendes Verhalten das Überleben einer Unternehmung nicht vollständig gewährleisten.

Zusammenfassend können deshalb die nachstehend dargestellten Kriterien als finanzwirtschaftliche Unternehmensziele definiert und somit als Perspektiven und Ziele des Finanzcontrollings bezeichnet werden:

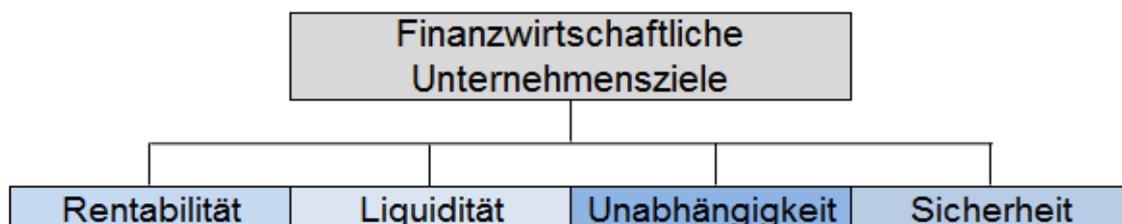


Abbildung 23: Finanzwirtschaftliche Unternehmensziele nach Stiefl J., 2008, S.20

In einer weiteren Definition besteht die Zielsetzung des Finanzcontrollings in der Rationalitätssicherung des Finanzmanagements. Das Finanzcontrolling muss folglich sicherstellen, dass die von Finanzmanagern gewählten Mittel einen effektiven Beitrag zur Erreichung des Liquiditäts-, Sicherheits- und Rentabilitätszieles leisten und die gewählten Mittel effizient sind, sodass die Zielerreichung mit einer optimalen oder zumindest hinreichenden Output/Input-Relation sichergestellt wird (vgl. Müller R., 2008, S.226). In traditionellen Unternehmensansätzen besteht der klassische finanzwirtschaftliche Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität, wobei Rentabilität allgemein als der Quotient aus „Überschuss aus Kapitalnutzung“ und „Kapitaleinsatz“ definiert wird (vgl. Geyer A./Hanke M./Littich E./Nettekoven M., 2006, S.13).

5.2.1 Die Liquidität

Liquidität wird als die Fähigkeit des Unternehmens verstanden, zu jedem Zeitpunkt die zwingend fälligen Auszahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können. Die Erhaltung dieser ständigen Zahlungsbereitschaft und des finanziellen Gleichgewichts muss bei gleichzeitiger Beachtung des Rentabilitätszieles erfolgen.

Die Liquiditätssicherung ist somit als strenge Nebenbedingung des Rentabilitätsstrebens anzusehen, denn die Zahlungsunfähigkeit beeinflusst neben der Überschuldung in vielen Unternehmenssituationen deren Existenz (vgl. Reichmann Th., 2006, S.245).

Anders ausgedrückt stellt die Aufrechterhaltung der Liquidität – man bezeichnet dies auch als die Wahrung des finanziellen Gleichgewichts – kein Ziel an sich dar, sondern eine unbedingt einzuhaltende Nebenbedingung („conditio sine qua non“), bei deren Verletzung die Existenz des Unternehmens bedroht ist (vgl. Geyer A./Hanke M./Littich E./Nettekoven M., 2006, S.13).

Grundsätzlich wird zwischen einer strukturellen, d.h. strategischen, sowie einer laufenden, d.h. operativen Liquiditätssicherung unterschieden (vgl. Horváth P., 2009, S.382).

Das Ziel der strukturellen Liquiditätssicherung besteht darin, dass das Unternehmen durch Einhaltung einer „ausgeglichene“ Finanzierungs- bzw. Kapitalstruktur im Urteil insbesondere seiner Fremdkapitalgeber kreditwürdig bleibt.

Im Gegensatz zur strukturellen ist die laufende oder situative Liquiditätssicherung ausschließlich finanzplanorientiert, d.h. sie ist unmittelbar auf die Abbildung aller Zahlungsströme, sowohl der laufenden betrieblichen und betriebsfremden Ein- und Auszahlungen als insbesondere auch der Ein- und Auszahlungen im Finanzierungs-, Investitions- und Eigenkapitalbereich, ausgerichtet (vgl. Reichmann Th., 2006, S.255 ff).

5.2.2 Der Gewinn

Verschiedene empirische Studien haben immer wieder aufgezeigt, dass die Ausprägung „Gewinn“ als Ergebnisziel in der Unternehmungspraxis der KMU's an erster Stelle steht. In der Betriebswirtschaftslehre gibt es zahlreiche unterschiedliche Definitionen und Auslegungsformen, wobei an dieser Stelle folgende Version herangezogen wird:

Der Gewinn entspricht dem Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag als Differenz der Erträge und Aufwendungen der vergangenen Geschäftsperiode, der durch die betriebliche und außerbetriebliche Tätigkeit entstanden ist.

Der Erfolg (Gewinn oder Verlust) ergibt sich somit aus der Differenz des Vermögensendwertes und des Vermögensanfangwertes zuzüglich der von der Unternehmung selbst getätigten Auszahlungen und abzüglich der Einlagen.

Andere Definitionen sprechen von einem buchhalterischen und einem ökonomischen Gewinn, wobei die erste Definition nicht beachtet, wenn die Cash Flows auftreten, während die zweite Definition dies sehr wohl berücksichtigt (vgl. Copeland E.TH./Weston J.F./Shastri K., 2008, S.57).

Kritik an der buchhalterischen Kennzahl Gewinn und dem darauf basierenden ROI-Konzept als zentrale Steuerungsgröße eines Unternehmens wird vor allem durch folgende Argumente deutlich:

- Vergangenheitsorientierung;
- Einperiodenbetrachtung;
- Bewertungsspielräume bei der Gewinnermittlung im Rechnungswesen;
- Vernachlässigung des Zeitwertes des Geldes;
- mangelnde Korrelation zwischen jahresabschlussorientierten Kennzahlen und der Wertentwicklung am Kapitalmarkt;
- keine Abbildung des Kapitalbedarfs für Wachstum;
- keine Berücksichtigung von Risiken.

Diesen Kritikpunkten wird in den Ansätzen des wertorientierten Controllings, durch Steuerungsgrößen, wie dem Cash Flow, der auf den Zukunftswert des Unternehmens abstellt, entgegengewirkt (vgl. Horváth P., 2009, S.122).

5.2.3 Risiken, insbesondere Existenzsicherung

Das Risiko ist ein die anderen Merkmale ergänzendes Ziel im Unternehmen und somit im Finanzcontrolling und hat sich an der Existenzsicherung zu orientieren. Zwischen Risiko und Gewinn besteht ein Konflikt, denn ein hoher Erwartungswert des Gewinns muss in der Regel mit der Übernahme von hohem Risiko erkaufte werden (vgl. Mensch G., 2008, S.13).

Der Gewinn kann als das Resultat bezüglich der Bewertung der einzelnen Positionen im Jahresabschluss bezeichnet werden. Er ist vergangenheitsbezogen und unmittelbar nur erfolgswirksam, nicht aber liquiditätswirksam, was als Kritikpunkt eines lediglich „gewinnorientierten“ Unternehmens gegenüber eines „Cash Flow – gesteuerten“ Führungskonzeptes bezeichnet werden kann.

Es bestehen somit Interdependenzen zwischen der Gewinnerzielung und der nachhaltigen Existenzsicherung eines Unternehmens, welche wie folgt dargestellt werden können:

- ein ausreichender Gewinn ist eine der Voraussetzungen für die Existenz der Unternehmung. Zur Existenzsicherung muss unbedingt die künftige Gewinnerzielung gewährleistet sein.

- Existenzsicherung „kostet“ Gewinn. Der Aufbau zukunftssträchtiger Erfolgspotenziale beinhaltet in der Regel kurzfristig einen (teilweisen) Gewinnverzicht.
- Andererseits begrenzt die Notwendigkeit, laufend einen ausreichenden Gewinn zu erzielen, die Erschließung zukünftiger Erfolgspotenziale.
- Gewinn entsteht jedoch nicht voraussetzungslos, d.h. es muss eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein, wie z.B. das Vorliegen wettbewerbsfähiger Produkte, damit überhaupt Gewinn entstehen kann. Dies kann nur durch nutzbare Erfolgspotenziale sichergestellt werden.

In diesem Zusammenhang gilt der Erfolg bzw. Gewinn als eine Vorsteuergröße für die Liquidität, während die Erfolgspotenziale als Vorsteuergrößen für den Erfolg bzw. den Gewinn zu verstehen sind.

Die Sicherung von Erfolgspotenzialen erhöht die Wahrscheinlichkeit eines künftigen Unternehmenserfolges.

Die wohl bedeutendste Vorsteuergröße für die Erfolgspotenziale der Unternehmung dürften die Leistungsbereitschaft- und Leistungsfähigkeit, insbesondere die Kreativität und die Problemlösungsfähigkeit des Managements und der Mitarbeiter sein (vgl. Müller A., 2009, S.94 ff).



Abbildung 24: Zeitbezug der Führungsgrößen in Anlehnung an Müller A., 2009, S.95

Unternehmen müssen Risiken eingehen, da ansonsten kein/wenig Gewinn zu erzielen ist, andererseits muss das Risiko handhabbar sein, und nicht zur Existenzgefährdung des Unternehmens führen.

5.2.4 Weitere Ziele des Finanz-Controllings

Der Aufgabenbereich des Finanzmanagements bzw. des Finanzcontrollings beinhaltet aber auch die Bereitstellung von Informationen, die Koordination der Planung, Steuerung und Kontrolle der finanzwirtschaftlichen Prozesse sowie die Entwicklung von geeigneten Instrumenten zur Organisation dieser Abläufe im Unternehmen.

Die langfristige Ausrichtung des Unternehmens, im Rahmen eben auch dieser Steuerung, stellt ein wesentliches Problemfeld dar, welches als Spannungsfeld zwischen der Nutzung periodisierter Größen und der Zukunftsorientierung definiert werden kann.

Erfolgspotenziale, Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgskriterien lassen sich dementsprechend als die Voraussetzungen für den zukünftigen, dauerhaften und nachhaltigen Unternehmenserfolg definieren. Es sind Werttreiber!

Wertorientierung heißt aber nicht, sich allein auf finanzielle Steuerungsgrößen zu beschränken!

In Anbetracht der problematischen Identifizierung von kritischen Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Anforderungen von Basel II zählen deshalb noch weitere relevante Aufgaben zum Finanzcontrolling dazu und zwar:

5.2.4.1 Bonität

Die Bonität kann als die Kreditwürdigkeit eines Schuldners gegenüber seinen Kapitalgebern bezeichnet werden. Sie ist eine wesentliche Voraussetzung für die Beschaffung von Finanzmitteln und beeinflusst die Finanzierungskosten und somit die Liquidität. Bestimmt wird sie nach Finanzmarktkriterien, wozu primär die Fähigkeit des Unternehmens gehört, seine finanziellen Verpflichtungen gegenüber Gläubigern, d.h. Zinszahlungen und Tilgungsleistungen, zu erfüllen (Mensch G., 2008, S.13).

Einen Weg zur objektivierten Darstellung der Bonität bilden Ratings, wobei die Notwendigkeit einer Implementierung eines internen Ratings, d.h. einer Bewertungsmethode, mit der die Wirtschaftsfähigkeit eines Unternehmens aufgrund des eigenen Risikoprofils dargestellt werden kann, immer deutlicher aufgezeigt wird.

5.2.4.2 Günstige Bilanzstruktur

Die Bilanzstruktur ist relevant, da sie das Bild bestimmt, das außerhalb des Unternehmens von dessen wirtschaftlicher Lage entsteht. Daneben ist sie auch für das Unternehmen selbst relevant, um seine eigene Situation beurteilen zu können.

Eine Bilanzstruktur soll günstig sein bezüglich:

- Liquidität, darstellbar z.B. durch den Anlagendeckungsgrad oder den Liquiditätsgraden und dem Working Capital;
- Risiko, darstellbar durch den Verschuldungsgrad oder durch die Flexibilität im Verhältnis von Anlage- zu Umlaufvermögen;
- Gewinn, darstellbar in der Intensität der Kapitalnutzung;
- Bonität, darstellbar vor allem durch die externe Beurteilung.

5.2.4.3 Gefahr der Überschuldung

Eine Überschuldung tritt dann ein, wenn die Schulden des Unternehmens höher sind als sein Vermögen, bzw. wenn Verluste nicht mehr durch das Eigenkapital aufgefangen werden können.

Das Eigenkapital ergibt sich in der Bilanz als Saldo zwischen Vermögen und Schulden. Ist das Eigenkapital bei einer Kapitalgesellschaft durch Verluste aufgebraucht, so lautet dieser Posten „negatives Eigenkapital“. In diesem Fall ist der Bilanzverlust größer als das Nennkapital und die Kapital- und Gewinnrücklagen.

Im Bilanzanhang ist in weiterer Folge zu erläutern, ob die buchmäßige Überschuldung auch einer Überschuldung im Sinne des Insolvenzrechts gleichzusetzen ist. Nach dem Insolvenzrecht ist für die Ermittlung einer Überschuldung jedoch auf die Zeitwerte der Vermögensgegenstände im Unternehmen und auf die positive (mind. 50%) Fortführungsprognose abzustellen (vgl. Frick W., 2004, S.242).

Die Überschuldung stellt nach dem Insolvenzrecht eine der drei Insolvenzauslöser dar.

5.2.4.4 Gefahr der Zahlungsunfähigkeit

Eine Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn der Schuldner fällige Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann.

Als möglichen Insolvenztatbestand gibt es schließlich noch die „drohende“ Zahlungsunfähigkeit, in der der Schuldner die Möglichkeit, nicht aber die Pflicht hat, das Insolvenzverfahren zu beantragen. In diesem Fall hat der Gläubiger keine Möglichkeit die Insolvenz zu beantragen (Gerke W./Bank M.; 2003, S.478).

6 Die reine Kennzahlenanalyse – Hard Facts und ihre Grenzen

Kennzahlen lassen sich als wesentliches Instrument des Controllings bezeichnen, sie sind verdichtete Informationen über quantifizierbare Tatbestände und sollen eine einfache Kontrolle von Abläufen und Ergebnissen ermöglichen.

Kennzahlen lassen sich auf alle Arten von Aktivitäten und Funktionsbereichen beziehen, so gibt es dementsprechend im Finanzcontrolling übergreifende Kennzahlensysteme, die sich an finanziellen Größen orientieren.

Der relativ einfache Einsatz von Kennzahlen täuscht darüber hinweg, dass er nicht immer angemessen ist und teilweise auch in die Irre führen kann, wobei aber festzuhalten ist, dass Kennzahlen immer einen exakten Wert darstellen, wenn vorab sicherge-

stellt werden kann, dass die „richtigen“ Variablen zueinander in Beziehung gesetzt werden (vgl. Preißner A., 2005, S.197 ff).

Je mehr Kennzahlen angesprochen werden, desto größer ist auch die Gefahr, dass es zu Widersprüchen in der Interpretation kommt. Gerade in Bezug auf Basel II kommt diesem Problem eine große Bedeutung zu.

6.1 Kennzahlensysteme

Um eine systematische Analyse und Ursachenforschung betreiben zu können wurden verschiedene Kennzahlensysteme entwickelt. Dabei handelt es sich um hierarchisch aufgebaute Kennzahlenpyramiden, durch die eine sogenannte Spitzenkennzahl durch zahlreiche andere erklärt wird.

Diese Spitzenkennzahl steht meist für das Unternehmensziel in Bezug auf Rentabilität oder Gewinn, kann aber auch der näheren Analyse von Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung dienen.

Im Rahmen der traditionellen Bilanzanalyse von Unternehmen werden die Daten des Jahresabschlusses, das sind die Aufwendungen und die Erträge der Gewinn- und Verlustrechnung, sowie die Aktiva und Passiva der Bilanz, unter Einbeziehung der Informationen aus Anhang und Lagebericht, nach betriebswirtschaftlichen Überlegungen zielgerichtet analysiert, aufbereitet und in Kennzahlen um gegliedert.

Auf Basis der aufbereiteten Finanzdaten werden betriebswirtschaftliche Kennzahlen errechnet, die Aussagen über die

- Vermögenssituation, Kapital- und Finanzierungsstruktur,
- Liquiditätssituation,
- Rentabilität und Ertragskraft;
- Kapitaldienstfähigkeit

liefern sollen.

Die Berechnung und Bereitstellung von Kennzahlen ist ein wichtiger Bestandteil der Tätigkeit von Controllern in einem Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass Kennzahlen nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Sie sollen zusammen mit anderen finanziellen und nicht-finanziellen Informationen die Entscheidungen von Managern und Führungskräften unterstützen.

Überdies dienen Kennzahlen der Vergleichbarkeit zwischen internen Abteilungen und Unternehmen in derselben Branche. Zudem werden Kennzahlen in Verbindung mit

wirtschaftlichen Trends zur Abbildung von Entwicklungen und zur Formulierung von Prognosen genutzt.

Die traditionelle Bilanzanalyse ist stichtagsbezogen, vergangenheitsorientiert und damit statisch, sie wird in Geldwerten ausgedrückt und unter der Going Concern – Prämisse erstellt. Unter der Going Concern – Prämisse versteht man die Voraussetzung, dass das Unternehmen fortgeführt und nicht aufgelöst wird. Prüfungsfelder, die sich auf rasch verändernde Sachverhalte beziehen, wie z.B. die Liquiditätsanalyse, sind dadurch besonders beeinträchtigt.

Dies wird besonders deutlich, wenn man bedenkt, dass außerdem zwischen Bilanzstellung und Bilanzanalyse in der Praxis meistens mehrere Monate liegen.

Den Unzulänglichkeiten der traditionellen Bilanzanalyse versuchte man besonders in den letzten Jahren mit mathematisch statistischen Modellen zu begegnen. All diesen Verfahren (Univariate und multivariate Diskriminanzanalyse, Scoring, künstliche neuronale Netze, usw.) ist gemeinsam, dass sie zwar das Gesetz der großen Zahlen nutzen, aber den Gegebenheiten des Einzelfalls nicht gerecht werden (vgl. Guserl R./ Pernsteiner H., 2004, S.940).

Unterschiedliche Unternehmensentscheidungen verlangen unterschiedliche Kennzahlen und unterschiedliche Interpretationen dieser Kennzahlen, ganz speziell wenn es sich um wertorientierte Kennzahlen handelt, die nebenbei noch zukunftsbezogene Größen darstellen sollen.

Auch der Blick in die Empirie kann die unternehmensindividuellen Gegebenheiten nicht ersetzen.

6.2 Standardkennzahlen in den Ratingmodellen

Die vier in den folgenden Ausführungen beschriebenen quantitativen Kennzahlen werden in nahezu jedem Ratingmodell verwendet, weshalb man sie häufig als die Standardkennzahlen bezeichnen kann, siehe dazu auch die nachfolgenden Erläuterungen zum „Quicktest“.

Abwandlungen einzelner dieser Kennzahlen finden sich auch im ROI-Kennzahlensystem wieder. Dieser Klassiker unter den Kennzahlensystemen stammt aus dem Jahre 1919 und wird auch als das „Du Pont System“ bezeichnet, wobei in der heutigen Praxisanwendung verschiedene Basiszahlen ergänzt werden. Die große

Stärke des „Du Pont Systems“ steckt vor allem in der Übersichtlichkeit der mathematischen Zusammenhänge und in der relativ einfachen Veränderbarkeit der Variablen bei zukunftsorientierten Simulationen und Planungsvorhaben, dementsprechend auch bei Analysen und Ratings.

Das hierarchisch aufgebaute ROI-Schema enthält mehrere einzelne Kennzahlen, die zueinander in einer bestimmten Beziehung stehen und jeweils spezifische Bereiche analysieren. Der ROI (Return on Investment) als Spitzenkennzahl fasst dabei die wichtigsten Aussagen des Systems in komprimierter Form zusammen (vgl. Auer K.V., 2006, S.345).

Auf der 2. Ebene des ROI-Schemas sind die zentralen Kennzahlen auf der Seite der Ergebnisbetrachtung die Umsatzrentabilität und auf der Seite der Kapitalstruktur die Kennzahl Kapitalumschlag.

Somit ergibt sich folgende Darstellung:

ROI:	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}}$	x	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{durschn. betriebsnotw. Vermögen}}$
DuPont			

Vereinfacht kann die Formel auch lediglich durch die Multiplikation von Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag dargestellt werden:

ROI: DuPont	Umsatzrentabilität	x	Kapitalumschlag
--------------------	--------------------	---	-----------------

Die nachstehende Abbildung soll das ROI-Konzept inhaltlich mit allen zusätzlichen Zahlen übersichtlich darstellen:

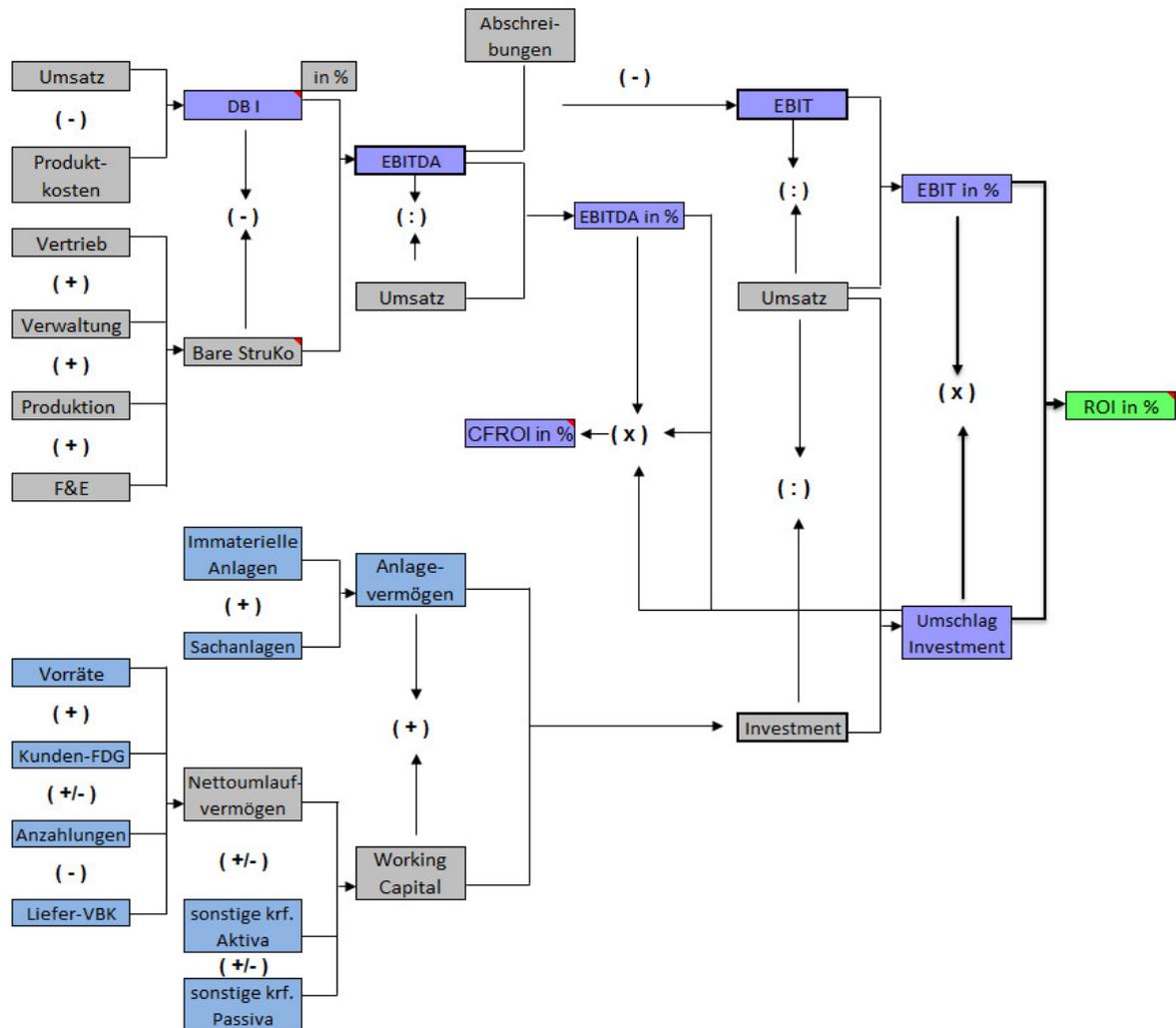


Abbildung 25: Return on Investment (ROI), eigene Darstellung, 2009

Anhand des ROI-Kennzahlenbaumes können sowohl die Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens, als auch die Wirkung getroffener oder zu treffender Maßnahmen und ebenso die Verflechtungen der gesamten Zielstruktur eines Unternehmens dargestellt werden (vgl. Ginhör O., 2008, S.94).

Maßnahmen, die eine Verbesserung des ROI bewirken, können sein:

- die Erhöhung der Umsatzrentabilität, z.B. durch Erhöhung der Verkaufspreise sowie durch Kostensenkung betreffend Material und Personal infolge Rationalisierungsmaßnahmen;
- Verbesserung des Kapitalumschlages im Rahmen eines Working Capital Managements:
 - durch ein verbessertes Lagermanagement in Form geringerer Lagerbestände an Rohstoffen, fertigen Erzeugnissen und der Handelsware;

- geringere Außenstände von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen;
- Optimierung der Lieferverbindlichkeiten durch entsprechende Verhandlungen.

Zusammenfassend sagt die ROI-Kennzahl deshalb aus, dass je höher die Umsatzrentabilität und der Kapitalumschlag sind, desto höher ist der Return on Investment (ROI) für das Unternehmen.

6.2.1 Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote (Equity Ratio) ist eine zentrale Kennzahl in Ratingmodellen, welche den prozentuellen Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme anzeigt, und durch die nachstehend angeführte Formel berechnet wird:

$$\text{EK-Quote: } \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

Die Eigenkapitalquote ist den Kennzahlen der statischen Kapitalstrukturanalyse zuzuordnen, die sich – auch als Finanzierungsanalyse bezeichnet – mit der Art und der Überlassungsdauer des zur Verfügung gestellten Kapitals beschäftigt. Ziel dieser Kennzahl ist es, Aussagen über die Abschätzung von Finanzierungsrisiken und über die Kreditwürdigkeit zu gewinnen (vgl. Krause H.U./Dayanand A., 2008, S.97).

Eine allgemeine, betriebswirtschaftlich begründete Normhöhe kann nicht vorgegeben werden. Banken fordern für die Kreditvergabe an ein Unternehmen in der Regel einen Mindestanteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme von ca. 20 - 30%. Dieses Eigenkapital stellt in der Praxis nicht nur einen Puffer dar, um Krisen besser überstehen zu können, sondern zeigt auch auf, ob das Unternehmen in der bisherigen Tätigkeit fähig war, Eigenmittel aufzubauen bzw. bereitzustellen. Ein hoher Eigenkapitalanteil bringt Unabhängigkeit von Kapitalgebern und reduziert die Fremdkapitalzinsen und somit die finanzielle Belastung des Unternehmens (vgl. Preißner A., 2005, S.214).

Gemäß dem Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) in Österreich muss eine Unternehmensreorganisation eingeleitet werden, wenn die Eigenkapitalquote unter 8% fällt und gleichzeitig die fiktive Schuldentilgungsdauer über 15 Jahre steigt.

In Südtirol bzw. Italien ist eine solche Vorgabe gesetzlich nicht gegeben, es zählen die bankenüblichen Anforderungen und Vorgangsweisen, ob zum Vor- oder Nachteil für den Unternehmer bzw. die Bank bleibt dahingestellt.

Der Eigenkapitalquote kann die Fremdkapitalquote gegenübergestellt werden, die somit den prozentuellen Anteil des Fremdkapitals an der Bilanzsumme darstellt und respektive der Differenz von 100 gegenüber dem Eigenkapital entspricht.

Ebenfalls kann in diesem Zusammenhang der statische Verschuldungsgrad, welcher den prozentuellen Anteil des Fremdkapitals am Eigenkapital darstellt, erwähnt werden:

- ist der statische Verschuldungsgrad > 1 , so weist ein Unternehmen in seiner Bilanz mehr Fremdkapital als Eigenkapital auf;
- ist der Verschuldungsgrad < 1 , so ist das Eigenkapital höher als das Fremdkapital.

In Bezug auf die „Haftungsfunktion“ des Eigenkapitals für Banken soll das nachstehende Berechnungsbeispiel mögliche Veränderungsvarianten in einfacher Form aufzeigen. Vor dem Verlust erreichen beide Unternehmen eine relativ hohe Eigenkapitalquote, die in der Regel von den Banken als ausreichend bewertet wird. Nach dem Verlust, fällt die Eigenkapitalquote des „Unternehmens 2“ unter die übliche Mindestanforderung von 30% und könnte somit dazu beitragen, dass das Unternehmen entweder keinen Kredit bekommt bzw. ein bestehender Kredit nicht mehr verlängert wird.

	Unternehmen 1	Unternehmen 2
aktuelles Eigenkapital	500,00	350,00
aktuelle Bilanzsumme	1.000,00	1.000,00
respektive Eigenkapitalquote	50,00%	35,00%
dazukommender Verlust	-100,00	-100,00
Eigenkapital nach Verlust	400,00	250,00
Bilanzsumme nach Verlust	900,00	900,00
Eigenkapitalquote nach Verlust	44,44%	27,78%

Tabelle 9: Eigenkapitalveränderung, Auer K.V., 2006, S.316

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass die Insolvenzanfälligkeit eines Unternehmens mit einem steigenden Anteil an zu verzinsendem Fremdkapital zunimmt und diese Kennzahl somit eine Berechtigung in den Ratingmodellen hat.

Unternehmen, die sich in einer Start Up-Phase befinden, haben in der Praxis aber eher selten ausreichend Eigenkapital vorhanden, um den Anforderungen der Banken gerecht zu werden. Dementsprechend werden Erstkreditanträge im Rahmen der Abschätzung von Finanzierungsrisiken sehr oft von den Banken kritisch bewertet und entsprechend oft abgelehnt.

6.2.2 Schuldentilgungsdauer

Die in der Praxis sehr häufig verwendete und wichtige Entschuldungsdauer zeigt auf, wie viele Geschäftsjahre die gesamte Rückzahlung des kurz- und langfristigen Fremdkapitals dauern würde.

Die Berechnung erfolgt anhand folgender Formel:

Entschuldungsdauer:	$\frac{\text{Fremdkapital (-liq.Mittel)}}{\text{operativen Cash Flow}}$
----------------------------	---

Die Schuldentilgungsdauer, bekannt auch als „dynamischer Verschuldungsgrad“, setzt eine Bestandsgröße (Effektivverschuldung) und eine Stromgröße (Cash Flow) in Beziehung, um die Kreditwürdigkeit im Sinne der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens zu kennzeichnen (vgl. Krause H.U./Dayanand A., 2008, S.67).

Je kleiner die Entschuldungsdauer, desto liquider präsentiert sich das Unternehmen. Gleichzeitig wird mit dieser Kennzahl aufgezeigt, wie stark das Unternehmen von seinen Kreditgebern abhängig ist.

Bei der Berechnung in den Banken befindet sich im Nenner grundsätzlich immer der operative Cash Flow, im Zähler hingegen wird entweder die Effektivverschuldung oder das Fremdkapital bereinigt um das monetäre Umlaufvermögen oder eine andere individuell relevante Größe verwendet.

Als Kehrwert findet man die Kennzahl Schuldentilgungsdauer häufig in Ratingmodellen mit der Bezeichnung „Entschuldungsgrad“.

Die Berechnung dabei lautet: Operativer Cash Flow dividiert durch das Fremdkapital multipliziert mit 100.

Der Entschuldungsgrad zeigt auf, welcher Prozentsatz der Verschuldung in einem Geschäftsjahr mit selbst erwirtschafteten Mitteln zurückgezahlt werden könnte. Sowohl die Entschuldungsdauer als auch der Entschuldungsgrad zeigen die Krisenanfälligkeit eines Unternehmens auf (vgl. Auer K.V., 2004, S.91).

In der Theorie wird festgehalten, dass eine Schuldentilgungsdauer kleiner als 5 Jahre als optimal angesehen werden kann.

Bezugnehmend auf den Quicktest, welcher die nachstehend angeführten Gütekriterien als Vorgaben definiert:

- < 3 Jahre Sehr gut (Note 1),
- < 5 Jahre Gut (Note 2),
- < 12 Jahre Mittel (Note 3),
- > 12 Jahre Schlecht (Note 4),

- > 30 Jahre Insolvenzgefährdet (Note 5),
sieht die Praxis aber meistens sehr viel anders aus.

Ein Investitionskredit in ein unbewegliches, abnutzbares als auch nicht abnutzbares Anlagevermögen, wie z.B. ein Grundstück oder ein Gebäude ist in den seltensten Fällen innerhalb von 12 Jahren überhaupt finanzierbar. Eher werden solche Kreditlinien auf 15 – 20 Jahre vergeben, was in der Bewertung aber bereits eine schlechte Bonität darstellen würde. Nichtsdestotrotz muss festgehalten werden, dass je kleiner die Entschuldungsdauer ist, desto besser kann die Verschuldungsfähigkeit angesehen werden.

6.2.3 Gesamtkapitalrentabilität

Die Gesamtkapitalrentabilität spiegelt die Effizienz wieder, mit der, das im Unternehmen eingesetzte Eigen- und Fremdkapital arbeitet, d.h. diese Rentabilitätskennzahl gibt an, wie viel Gewinn vom Kapital erzielt wird. Beispielsweise bedeutet eine Gesamtkapitalrentabilität (GKR) von 9% dass von jedem Euro eingesetztem Kapital 9 Cent Gewinn erzielt wird (vgl. Auer K.V., 2004, S.104).

Die Berechnung erfolgt grundsätzlich anhand folgender Formel:

Gesamtkapitalrendite:	$\frac{\text{Jahresergebniss bzw. EGT} + \text{Zinsaufwand korrigiert}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$
------------------------------	--

Die Gesamtkapitalrentabilität stellt ebenso wie die bereits vorab genannten Kennzahlen Eigenkapitalquote und Schuldentilgungsdauer eine zentrale Kennzahl in Ratingmodellen dar.

In der Analysepraxis wird die Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität sehr unterschiedlich vorgenommen, wobei sie grundsätzlich etwa dem ROI-Schema (Return on Investment) bzw. dem ROA (Return on Assets) entspricht.

Als Abwandlungen werden in der Analysepraxis auch der RONA (Return on Net Assets) sowie der ROCE (Return on Capital Employed) immer häufiger verwendet.

Der Unterschied dabei ist, dass beim RONA nur auf das verzinsliche Kapital berechnet wird, und dieser deshalb immer höher ist als der ROI, und beim ROCE zusätzlich noch jenes Vermögen abgezogen wird, das nicht unmittelbar im Leistungsprozess eingesetzt wird. Deshalb spricht man auch vom „betriebsnotwendigen Vermögen“ (Auer K.V., 2004, S.107).

Ausgehend von den Vorgaben in den Ratingmodellen kann eine Gesamtkapitalrentabilität größer als 12% als gut bis sehr gut eingestuft werden und eine solche kleiner als 8% bereits als schlechtes Ergebnis. Dabei orientiert sich die Messung dieser Kennzahl

an den durchschnittlichen Kapitalkosten – Verhältnismäßigkeit des Eigenkapitals sowie des Fremdkapitals – dem sogenannten WACC. Ist die Gesamtkapitalrentabilität größer als der WACC, dann kann von einer Wertschaffung gesprochen werden.

Dieser Wertbeitrag ist ähnlich dem Konzept des Economic Value Added (EVATM), wobei diese Kennzahl auf dem Betriebsergebnis nach Ertragssteuern, dem sogenannten Net Operating Profit after Tax (NOPAT) und dem Capital Employed (CE) im Sinne des betriebsnotwendigen Vermögens, bereinigt um das unverzinsliche Kapital, basiert (vgl. Auer K.V., 2004, S.106).

Die Realität in den KMU's zeigt aber sehr häufig auf, dass bereits eine Gesamtkapitalrentabilität in Höhe des Fremdkapitalkostensatzes als positives Ergebnis angesehen werden kann. Dies bedeutet in vielen Unternehmenssituationen, dass eine Gesamtkapitalrentabilität von ca. 5 – 8%, die in der Beurteilungsskala des Quicktests als schlecht dargestellt wird, in der betrieblichen Realität als ein gutes Ergebnis angesehen werden kann. Im Quicktest würde dies aber den arithmetischen Durchschnitt in der Gesamtbeurteilung äußerst negativ beeinflussen und somit auch eine positive Finanzierungsentcheidung maßgeblich beeinträchtigen.

6.2.4 Cash Flow – Leistungsrate

Die Cash Flow – Leistungsrate, auch als Cash Flow – Umsatzrentabilität bekannt, gehört zu den umsatzbasierten Rentabilitätskennzahlen und stellt somit ein Maß für die operative Ertrags- und Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens dar (vgl. Krause H.U./Dayanand A., 2008, S.83).

Der Cash Flow kann grundsätzlich als eine Liquiditätskennzahl definiert werden, die als Maßstab für den finanzwirtschaftlichen Erfolg und die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens abgebildet werden kann (vgl. Auer K.V., 2004, S.59).

Da der Cash Flow in der Analysepraxis in einer Vielzahl von unterschiedlichen Berechnungsmöglichkeiten dargestellt werden kann, ist immer dahin gehend zu hinterfragen, welcher konkrete Cash Flow in einer Analyse herangezogen wird und welche betrieblichen Einflussgrößen, wie z.B. Steuern, Zinszahlungen oder außerordentliche Zahlungen berücksichtigt werden müssen.

Eine allgemein anerkannte und aussagekräftige Verwendung stellt der operative Cash Flow dar, der sich aus der laufenden Geschäftstätigkeit ergibt und in der international vergleichenden Analysepraxis oftmals als EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) dargestellt wird.

Die Cash Flow – Leistungsrate ist eine zentrale Kennzahl in Ratingmodellen, da sie ein guter Indikator für die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist. Umso

mehr Cash Flow aus der Betriebsleistung, d.h. aus der eigentlichen Operativität generiert wird, desto besser ist die Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens.

Da diese Kennzahl keine Abschreibungen enthält, wird sie als weniger störanfällig betrachtet als die Umsatzrentabilität (Return on Sales - ROS). Die Umsatzrentabilität wird berechnet indem der Jahresüberschuss anstelle des Cash Flow durch den Umsatz bzw. die Betriebsleistung dividiert wird.

Die entsprechende Formel zur Berechnung der Cash Flow – Leistungsrate lautet dementsprechend:

Cash Flow - Leistungsrate:	$\frac{\text{operativer Cash Flow}}{\text{Betriebsleistung}} \cdot 100$
-----------------------------------	---

Die Cash Flow – Leistungsrate ist somit der Quotient von Cash Flow und Betriebsleistung, wobei für gute Unternehmen in der Analysepraxis eine Cash Flow – Leistungsrate von größer als 8% angesehen werden kann.

In Bezug auf das Rating von Banken muss der operative Cash Flow eines Unternehmens, das vermehrt Anlagen bzw. Maschinen oder/und den Fuhrpark über Leasing finanziert differenziert bewertet werden, als der operative Cash Flow eines Unternehmens, das eben diese Investitionen kauft. Der operative Cash Flow eines Unternehmens, das Anlagen über Leasing finanziert, ist kleiner als der operative Cash Flow eines Unternehmens, das diese Anlagen kauft (vgl. Auer K.V., 2004, S.67).

Der operative Cash Flow, der auch bereits in der vorab definierten Kennzahl Schuldentilgungsdauer definiert wurde, kann entsprechend der Eigenschaften generell als Indikator für die Verschuldungsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden, da Schulden letztlich nur aus selbsterwirtschafteten Mitteln getilgt werden können.

6.3 Sonstige relevante Kennzahlen

Eine weitere, aber weniger häufig verwendete Kennzahl im Bereich der dynamischen Liquidität ist die Zinsdeckung, die, isoliert betrachtet, aufzeigt, inwieweit ein Unternehmen seine Kreditzinsen aus dem operativen Cash Flow zahlen kann.

Diese Kennzahl verhält sich ähnlich wie die Schuldentilgungsdauer bzw. die Bankkreditrückzahlungskraft, berücksichtigt aber nur die Zinsen und nicht auch die Tilgung von Fremdkapital, d.h. das sich laufend verändernde Verhältnis Eigenkapital/Fremdkapital zu Gesamtkapital wird in dieser Kennzahl nicht berücksichtigt.

Das Umsatz/Fremdkapital-Verhältnis ist ebenfalls eine Kennzahl, die in Ratingmodellen vereinzelt verwendet wird. Anhand dieser Kennzahl kann aufgezeigt werden, wie effektiv ein Unternehmen mit dem aufgenommenen Fremdkapital hinsichtlich der Umsatzerzielung wirtschaftet.

Der Umsatz sollte jedenfalls größer als das Fremdkapital sein bzw. das Umsatz/Fremdkapital-Verhältnis sollte größer als „1“ sein.

Der Nachteil dieser Kennzahl ist, dass nur der Umsatz berücksichtigt wird und nicht das daraus erzielte EGT bzw. der Cash Flow, der zur Bewertung der Rückzahlungsfähigkeit des Unternehmens notwendig ist.

Eine Kennzahl, die kaum in Ratingmodellen erwähnt wird, als Rentabilitätskennzahl aber eine hohe Aussagekraft hat, ist der Cash Flow Return on Investment (CFROI).

Die Kapitalrentabilität steigt im Zeitablauf mit dem Alter der Sachanlagen aufgrund der durch Verrechnung von planmäßigen Abschreibungen sinkenden Anlagewerte.

Dieser Nachteil wird beim Cash Flow Return On Investment (CFROI) durch die Verwendung der historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten beim Anlagevermögen vermieden.

Eine häufig verwendete Berechnungsformel des Cash Flow Return On Investment (CFROI) lautet wie nachstehend angeführt:

CFROI:	$\frac{\text{Operativer Cash Flow vor Zins- und Steuerzahlungen}}{\emptyset \text{ Anlagevermögen (zu histor. Werten) + } \emptyset \text{ Umlaufvermögen}}$
---------------	--

Eine Alternativberechnungsmethode wäre auch die Verwendung von kalkulatorischen Investitions-Cash Flows, die aber in keinem Ratingmodell vorkommt. Sehr wohl werden aber in der Analysepraxis der Banken dahingehende Überlegungen und Berechnungen angestellt, um ein gewisses Investitionsszenario mit in die Bonitätsprüfung einfließen zu lassen und um etwaige, außergewöhnliche, weiterführende Investitionsnotwendigkeiten auszuschließen oder zu mindestens frühzeitig erkennen zu können.

7 Quicktest

Der Quicktest ist ein relativ simples Ratingmodell, bestehend aus den vorab genannten vier Kennzahlen, die, basierend auf den arithmetischen Durchschnitt aus den Ergebnissen der vier Kennzahlen, eine Gesamtbeurteilung eines Unternehmens ermöglichen. Die Eigenkapitalquote und die Schuldentilgungsdauer zusammen genommen geben Hinweise auf die finanzielle Stabilität eines Unternehmens, d.h. in anderen Worten, die Eigenkapitalquote und die Schuldentilgungsdauer zeigen eindeutig auf, ob das Unter-

nehmen absolut, d.h. gemessen an der Bilanzsumme bzw. relativ, d.h. gemessen am Cash Flow zu viel Fremdkapital hat oder nicht (vgl. Kralicek P., 2007, S.52).

Die Gesamtkapitalrentabilität und die Cash Flow – Leistungsrate geben Hinweise auf die Ertragskraft eines Unternehmens.

In Kurzform und einzeln dargestellt sagen die Quicktest-Kennzahlen folgendes aus:

- Eigenkapitalquote → ermittelt die Kapitalkraft bzw. Risikotragfähigkeit;
- Schuldentilgungsdauer → gibt Auskunft über die Verschuldung;
- Gesamtkapitalrentabilität → ermittelt die Rendite;
- Cash-Flow-Leistungsrate → stellt die finanzielle Leistungsfähigkeit dar.

In Form einer Tabelle stellt sich der Quicktest als Beurteilungsskala wie folgt dar:

Quicktest	Beurteilungsskala				
	Sehr gut (1)	Gut (2)	Mittel (3)	Schlecht (4)	Insolvenz-gefährdet (5)
Kennzahl					
Eigenkapitalquote	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	negativ
Schuldentilgungsdauer	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	> 12 Jahre	> 30 Jahre
Ergebnis finanzielle Stabilität	arithmetischer Durchschnitt aus Ergebnis Eigenkapitalquote und Schuldentilgungsdauer				
Gesamtkapitalrentabilität	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ
Cash-Flow-Leistungsrate	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	negativ
Ergebnis Ertragskraft	arithmetischer Durchschnitt aus Ergebnis Gesamtkapitalrentabilität und Cash-Flow-Leistungsrate.				
Gesamtbeurteilung	arithmetischer Durchschnitt aus den Ergebnissen der 4 Kennzahlen				

Tabelle 10: Modifiziert nach Auer K.V., 2004, S.226, Quelle: Kralicek P./Böhmendorfer F./Kralicek G.

Die Ergebnisse aus obigen Kennzahlen können entsprechend der vorab abgebildeten Tabelle analysiert und bewertet werden. Ein wesentlicher Kritikpunkt dabei ist, dass die Aussagekraft dieses Ratingmodells durch bilanzpolitische Maßnahmen stark beeinflusst werden kann. Ebenso erfolgt keine Differenzierung nach Branchen, und die Ursachen für eine mögliche Unternehmenskrise können nicht detailliert ermittelt werden. Weiters ist eine Aussage betreffend die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Krise im Einzelfall nicht möglich.

Als internes Rating-Instrument, das relativ wenig Aufwand verlangt, stellt der Quicktest aber ein akzeptables Instrument für KMU's dar.

Empirische Ergebnisse haben gezeigt, dass für die Beurteilung einer Unternehmenslage wenige Kennzahlen ausreichen, da sich der Aussagegehalt solcher Modelle durch die Aufnahme weiterer Kennzahlen nicht oder nur noch marginal verbessert (vgl. Auer K.V., 2004, S.226 ff).

8 Multiple Diskriminanzanalyse (MDA) (vereinfachte Methode)

Das Verfahren der multivariaten (multiplen) Diskriminanzanalyse, auch als MDA bezeichnet, ist ein in der Praxis vielfach bewährtes und in der Theorie hinreichend bekanntes Instrument.

Im Gegensatz zur univariaten Diskriminanzanalyse werden bei der multivariaten Diskriminanzanalyse mehrere Kennzahlen gemeinsam analysiert und zur Klassifikation herangezogen (vgl. Berlandi P., 2000, S.25).

Dieses hier beschriebene Ratingmodell der multiplen Diskriminanzanalyse (MDA), in Form der vereinfachten Methode ohne Branchengliederung, dient als Frühwarnsystem zur Erkennung einer möglichen Insolvenz- bzw. Ausfallgefahr und stellt somit die Basis von Insolvenzprognosemodellen und Credit-Scoringssystemen dar. Für die Ausfallrisikoanalyse werden dabei kreditwürdige und nicht-kreditwürdige Unternehmen differenziert.

Kritik kann auch bei diesem Modell angebracht werden, da auch diese Methode die Daten aus der Vergangenheit herleitet, ebenso sind diese Daten durch bilanzpolitische Maßnahmen beeinflussbar, und es erfolgt ebenfalls keine Differenzierung nach Branchen.

Anhand dieses Modells lässt sich, mit Hilfe eines mathematisch-statistischen Verfahrens, im Ergebnis einer einzigen Zahl, ein zusammengefasstes Urteil für die Finanzlage eines Unternehmens geben.

Der sogenannte Diskriminanzwert „Z“, dessen Wert die Zuordnung zu der Gruppe der kreditwürdigen oder nicht kreditwürdigen Unternehmen bewirkt, wird nach folgender Funktion ermittelt:

$$Z = a_1 \times x_1 + a_2 \times x_2 + \dots + a_m \times x_m$$

- a = Gewichtungsfaktor des Einzelmerkmals;
- m = Index für das jeweilige Einzelmerkmal;
- x = Einzelmerkmal;
- Z = Diskriminanzwert.

Der im Rahmen der Diskriminanzanalyse berechnete Z-Wert kann als Indikator für die Höhe des Ausfallrisikos betrachtet werden. Die Berechnung kann beispielhaft anhand nachstehender Tabelle erfolgen (vgl. Auer K.V., 2004, S.228):

Berechnung Multiple Diskriminanzanalyse:						
Kennzahl	Berechnung	Kennzahlenwerte		Gewichtungsfaktor	=	Scores
1	Cash Flow/Verbindlichkeiten		x	1,50	=	
2	Bilanzsumme/Verbindlichkeiten		x	0,08	=	
3	EGT/Bilanzsumme		x	10,00	=	
4	EGT/Betriebsleistung		x	5,00	=	
5	Vorräte/Betriebsleistung		x	0,30	=	
6	Betriebsleistung/Bilanzsumme		x	0,10	=	

$$\text{Diskriminanzfunktion} = \Sigma$$

Entsprechend obiger Abbildung werden die ermittelten einzelnen Kennzahlenwerte mit den jeweiligen Gewichtungsfaktoren multipliziert, wobei die aufsummierten Scores die so genannte Diskriminanzfunktion ergeben. Als Auswertungsrichtlinien werden angeführt:

Auswertungsrichtlinien:	
Auswertungsergebnis	Einstufung
> 3	extrem gut
> 2,2	sehr gut
> 1,5	gut
> 1	mittelgut
> 0,3	schlecht
≤ 0,3	leicht insolvenzgefährdet
≤ 0	insolvenzgefährdet
≤ -1	stark insolvenzgefährdet

Tabelle 11: MDA modifiziert nach Auer K.V., 2004, S.228, Quelle: Kralicek P./Böhmdorfer F./Kralicek G.

Sowohl der Quicktest als auch die multiple Diskriminanzanalyse arbeitet nach der empirischen Aussage, dass für die Beurteilung eines Unternehmens nur wenige Kennzahlen ausreichen. Gleichzeitig erlauben beide Modelle aber nur ein begrenztes Urteil über das Unternehmen, weshalb zusätzliche quantitative und qualitative Kennzahlen unbedingt notwendig sind.

Auch die Multiple Diskriminanzanalyse (MDA) erlaubt nur ein pauschales Urteil und zeigt die Ursachen für eine mögliche Unternehmenskrise nicht ausreichend auf. Damit

ist eine weitergehende Analyse auf Basis disaggregierter Kennzahlen, sowie auf Basis zusätzlicher quantitativer und qualitativer Kennzahlen notwendig.

Die ermittelten Werte gelten nur für den statistischen Durchschnitt der Unternehmen, eine Aussage betreffend die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Unternehmenskrise ist im Einzelfall nicht möglich (vgl. Auer K. V., 2004, S.229).

Ein weiterer Kritikpunkt stellt die Tatsache dar, dass es bisher nicht möglich war, eine Gesetzmäßigkeit zwischen der Insolvenz eines Unternehmens und bestimmten Jahresabschlusskennzahlen aufzudecken (vgl. Berlandi P., 2000, S.28).

Als Ergänzung kann zu diesem typischen Insolvenz-Frühwarnsystem angeführt werden, dass es neben dieser einfachen multiplen Diskriminanzanalyse noch verschiedene andere Konzepte gibt und zwar:

- die „Methode Beerman“ mit 10 Kennzahlen, die ebenfalls einfach und auch relativ schnell durchzuführen ist, die aber für Handelsbetriebe nicht geeignet ist;
- die „Methode Baetge (Risk)“ mit 3 Kennzahlen; diese wird nur von einzelnen Banken angewendet, von Unternehmen nicht;
- die „Methode Bleier“, die differenziert nach Handelsbetrieben mit 5 Kennzahlen, Leistungsbetrieben mit 7 Kennzahlen, Produktionsbetrieben mit 6 Kennzahlen und zusätzlich noch als Kontrollfunktion ohne Branchengliederung mit 6 Kennzahlen. Diese Methode ist von der Aussagekraft her sehr gut, aber schwierig durchzuführen und daher relativ zeitaufwendig;
- die „Faktorenanalyse nach Weinrich“ mit 8 Kennzahlen und einem Scoring-system von 8 bis 40 Punkten und vom Schwierigkeitsgrad her in der Mitte anzusiedeln.

Abschließend zu diesem Bereich kann erwähnt werden, dass die beiden näher beschriebenen internen Ratingansätze, der Quicktest und die Multiple Diskriminanzanalyse, bereits eine ausreichende Informationsbasis für ein Unternehmen liefern, und dass die Aussagefähigkeit beider Konzepte relativ gut miteinander korrelieren (vgl. Kralicek P., 2007, S.86).

9 Analyse der qualitativen Faktoren – Soft Facts

Ratingmodelle der Banken bauen auf zwei Säulen auf, einer quantitativen Säule, dem Bilanzrating, die traditionelle Kennzahlen des Jahresabschlusses beinhaltet, sowie auf einer qualitativen Säule, den sogenannten weichen Faktoren eines Unternehmens.

Die Gewichtung der beiden Säulen wird von den einzelnen Banken unterschiedlich vorgenommen, wobei aber grundsätzlich bei kleineren Unternehmen die qualitativen Faktoren höher gewichtet werden als bei größeren Unternehmen (vgl. Auer K.V., 2004, S.231).

Die Beurteilung der qualitativen Faktoren durch die jeweiligen Prüfungsgremien unterliegt subjektiven Ermessenseinflüssen und Ermessensspielräumen.

Außerdem setzen Ratingmodelle in den Banken voraus, dass von Seiten des zu bewertenden Unternehmens ein aktives Informationsmanagement gegenüber der Bank angewendet wird und somit ein kontinuierliches Aktualisieren der Unternehmensdaten erfolgt.

Sollte dies nicht der Fall sein, gehen Banken in ihrer Bewertung immer vom ungünstigsten Fall aus, was letztendlich der Bonitätsbeurteilung des Unternehmens schadet und somit zu einer schlechteren (höheren) Verzinsung der Kredite führt.

Während man die quantitative Analyse als den objektiven Teil der Bonitätsbeurteilung betrachten kann, trägt die qualitative Analyse ganz eindeutig subjektive Merkmale.

Unter einer aktuelleren Betrachtungsweise kann die qualitative Analyse auch als die Bewertung der zukünftigen Entwicklung, als Ergänzung zur historischen Bonität verstanden werden, ohne dass dabei aber bereits Faktoren, die sich im bereits analysierten Zahlenwerk niedergeschlagen haben, nochmals im Rahmen der Soft Facts berücksichtigt werden.

Diese Analyse soll die prognostizierte Fähigkeit des Kreditantragstellers darstellen, Erträge zu erwirtschaften, um bestehende und zukünftige Kredite zurückzahlen und den sonstigen Finanzbedarf des Unternehmens decken zu können.

Der Begriff „Mittelständische Firmenkunden“ ist im quantitativen Bereich von der Betriebsgröße gekennzeichnet, welche wiederum entweder nach der Beschäftigtenzahl oder nach dem Firmenumsatz ausgelegt werden kann.

Das wichtigste Merkmal mittelständischer Betriebe im Bereich der Soft Facts besteht darin, dass sie von einem selbständigen Unternehmer geführt werden. Dieser vereint Leitung und Kapital in einer Hand, weshalb man vom „Eigentümer-Unternehmer“ spricht. Er trägt die umfassende Verantwortung und auch das unternehmerische Risiko, er ist die zentrale Figur. Sein Unternehmen ist für ihn und seine Familie meistens die Haupteinkommensquelle, d.h. die wirtschaftliche Existenzgrundlage, und das nicht nur für eine Generation, sondern nachhaltig.

Der Erfolg und damit die wirtschaftliche Existenz des mittelständischen Unternehmens hängen sehr stark von der Leistungskraft, den Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Unternehmers ab (vgl. Schmoll A., 2002, S.4).

In Krisenzeiten wird immer wieder erkennbar, dass die Finanzierungsansuchen von Seiten der Banken anhaltend kritischer betrachtet und bewertet werden. Weniger Kreditgeschäft für die Bank heißt gleichzeitig auch weniger Risiko, aber auch weniger Erlöse bei relativ gleichbleibenden Kosten, also konkret eine Schmälerung der Gewinnspanne.

Um dem allgemeinen Druck aus diesem vorab beschriebenen Umstand zu nehmen, werden von Banken häufig Begriffe verwendet, wie Partnerschaften, Vertrauensbank oder Hausbank. Traditionelle Werte erhalten somit, zu mindestens aus Sicht der Bank, eine Renaissance und sollen dem Unternehmen Sicherheit und Offenheit vermitteln.

Tatsache ist, dass die Anzahl der notwendigen Gespräche zwischen Unternehmen und Bank in Krisenzeiten merklich ansteigen, um wiederum aus Sicht der Bank durch laufende Informationen die eigenen eingegangenen Risiken besser bewerten zu können und schneller und präziser auf etwaige Maßnahmen reagieren zu können.

Bankgeschäfte lassen sich in unterschiedliche Bereiche differenzieren, etwa nach rechtlichen Gesichtspunkten in Finanzgeschäfte und Dienstleistungsgeschäfte. Ausgehend von den Bilanzwirkungen lassen sich Aktivgeschäfte und Passivgeschäfte sowie Dienstleistungsgeschäfte unterteilen. Hinsichtlich der Geschäftspartner in Kundengeschäfte und Interbankengeschäfte.

Kundengeschäften werden wiederum sehr oft unterteilt in Privat- und Firmenkunden, und dabei oftmals in Mengen- bzw. Massengeschäfte oder in Vermögensvolumen geprägte Individualgeschäfte. Weitere Unterteilungen finden unter marktmäßigen Gesichtspunkten statt.

Im Rahmen dieser Arbeit zum Thema „Kritische Erfolgsfaktoren unter Basel II“ kommt nur dem Firmenkundengeschäft und der damit zusammenhängenden Kundenbetreuung eine Bedeutung zu.

Aus Sicht der Bank heißt Kundenbetreuung bei mittelständischen Unternehmen nichts anderes, als systematische Betreuung des Unternehmers unter Berücksichtigung der, in der nachstehend angeführten Abbildung ersichtlichen, Charakteristiken:

Kleinstbetriebe	Kleinere Mittelbetriebe	Mittelbetriebe
Allgemeine Charakteristik		
Einzelunternehmer Tätigkeit im näheren Umfeld z.B. : Gastwirtschaft, traditionelle Handwerksbetriebe, Handel, usw. Unternehmensumsatz: < 1.000.000,00€/Jahr	Familienbetriebe, Personengesellschaften vereinzelt regionenüber- greifende Tätigkeit z.B.: gehobene Handelsbetriebe, Gewerbebetriebe, Dienstleistungsunternehmen. Unternehmensumsatz: < 3.000.000,00 €/Jahr	kompliziertere Firmenstruktur, überwiegend juristische Personen stark auch im Import und Exportgeschäft tätig z.B.: alle Branchen und Sparten auch in der Produktion. Unternehmensumsatz: > 3.000.000,00 €/Jahr
Unternehmer- bzw. Managementverhalten		
Unternehmer arbeitet vorwiegend manuell mit; gute handwerkliche Fähigkeiten, kaufmännisch selten versiert. kein ausgebautes Rechnungswesen	Aufgabenteilung im Unternehmen wird angestrebt. Unternehmer macht nicht mehr alles selbst, trifft aber die Entscheidungen; kaufmännisch versiert; bilanzierende Betriebe.	Firmenleiter ist in erster Linie (selbstbewußter) Manager; gut ausgebildet, flexibel, innovativ, international; für wichtige Unternehmensbe- reiche gibt es eigene Abtei- lungen, z.B. Rechnungswesen, Finanzabteilung, F&E, usw.
Finanz- bzw. Bankverhalten		
eingeschränkter Kommerz- Produktbedarf; Privatvermögen für die Bonität entscheidend; geringeres Konditionenbewußtsein,	nutzt Bankangebot intensiver; anonymer Geschäftsbereich in max. 2 Banken. kostenbewußt und konditionenbewußt;	gehobener, komplexer Finanzierungsbedarf; anonymes und legitimes Geschäft oftmals in verschie- denen Bankinstituten getrennt; gezielter Konditionenvergleich, da sehr gut informiert, auch durch externe Berater.
hohe Banktreue, wechselt nur im "Extremfall".	neigt auch zu Abwanderung von einer Bank zur anderen.	mehrere Bankverbindungen, eventuell von "vielen" Banken umworben.
Betreuungsintensität/Ertrags-Potenzial aus Sicht der Bank		
Unternehmer geht persönlich auf Bank zu; eher Privatkunde, geringerer Betreuungsaufwand, Unternehmer hat kaum Einfluss; geringerer Deckungsbeitrag (DB) als Kommerzkunde.	Unternehmer wird eher von Bank angesprochen, erhöhter Betreuungsaufwand; Kontakt auch zum "Berater" gefragt, Unternehmer wird "wichtiger". Deckungsbeitrag ist bei aktiver Betreuung erheblich höher.	Unternehmer wird von durch Firmenbesuch kontaktiert; Unternehmer wird von Bank intensiv betreut, auch durch Beziehung von Spezialisten; Höchster Deckungsbeitrag möglich.

Abbildung 26: Charakteristik von Firmenkunden aus Sicht der Bank, in Anlehnung an Schmoll A., 2002, S.7

In diesem Kontext soll noch erwähnt werden, dass Kundenorientierung nicht immer unbedingt damit zusammenhängt dass eine Bank sich am Kunden orientiert, sondern dass eine Bank dem Kunden Instrumente zur Verfügung stellt, die dieser selbst und eigenständig nutzen kann um seine Bankgeschäfte abzuwickeln.

9.1 Allgemeine qualitative Kriterien

Die folgenden Soft Facts, entnommen aus dem Raiffeisen Rating Modell (RRM) für Kommerzkunden der RLB Tirol, fließen in nahezu jedes Ratingsystem ein und ergänzen die vergangenheitsbezogenen Zahlen durch Informationen der bisherigen, der aktuellen und der künftigen Unternehmenssituation:

- Qualität des Rechnungswesens und einer aktiven Informationspolitik des Kunden gegenüber dem Kreditgeber;
- Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung, die zu einer Änderung des zukünftigen quantitativen Ratings führen könnten;
- Qualifikation des Managements in der Fähigkeit eines unternehmerischen Weitblicks, sowie Flexibilität, Entscheidungsfreudigkeit, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterführung;
- fortführende Bestandssicherung des Unternehmens durch eine eventuelle Nachfolgeregelung;
- betriebliche Leistungsfaktoren wie z.B. Standort des Unternehmens, stabile Personalsituation, leistungsfähige Produktionsmittel und eine effiziente Gestaltung der organisatorischen Abläufe;
- Markt und Wettbewerb, dargestellt durch die Marktanteile, die generellen Branchenaussichten, die Preis- und Wettbewerbssituation, die Produktqualität, sowie eventuelle Abhängigkeiten sowohl aus aktiver als auch aus passiver Sichtweise;
- allgemeine Warnsignale, die auf eine mögliche Bonitätsverschlechterung hinweisen können.

Das endgültige Rating des Kreditnehmers ergibt sich aus einer Kombination der quantitativen und qualitativen Aspekte. Die Kreditentscheidung wird aber letztendlich von einigen anderen Kriterien mehr beeinflusst, die in gewissen wirtschaftlichen Situationen wesentlich mehr Bedeutung erlangen.

Diese Kriterien können durch die strategische Geschäftspolitik einer Bank bzw. die hierarchisch noch darüber liegenden Kreditvergaberichtlinien beeinflusst werden.

9.2 Informationsverteilung zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern

Alle Entscheidungen im Unternehmen werden von Menschen getroffen – der Mensch mit seinen beschränkten Fähigkeiten und seinen oft allzu menschlichen Eigenschaften trägt die Verantwortung für alle Vorgänge im Unternehmen.

Seit einiger Zeit liegt der Forschung das Modell eines menschlichen, individuell handelnden „Akteurs“ zu Grunde, welcher Eigenschaften besitzt, die sich in das „Wollen“ (die Motivation) und das „Können“ (die Fähigkeiten) unterteilen lassen.

Das Wollen des Akteurs beschreibt die von ihm gewünschten Zustände seiner Umwelt. Der Akteur belegt verschiedene Umweltzustände mit Nutzenwerten und wählt die Alternativen, die für ihn das höchste Nutzenniveau aufweisen.

Die Fähigkeiten lassen sich grob unterteilen in:

- Fähigkeiten der Willensbildung;
- Fähigkeiten der Realisation;
- Fähigkeiten des Lernens.

Die Probleme der Wollenseite werden in der betriebswirtschaftlichen Diskussion insbesondere durch die Prinzipal-Agenten-Theorie abgebildet. Sie beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen einem anweisenden (Prinzipal) und dem angewiesenen Akteur (Agenten). Dabei geht sie von der Grundannahme aus, dass beide unterschiedliche Interessenslagen besitzen (Weber J., 2005, S.49 ff).

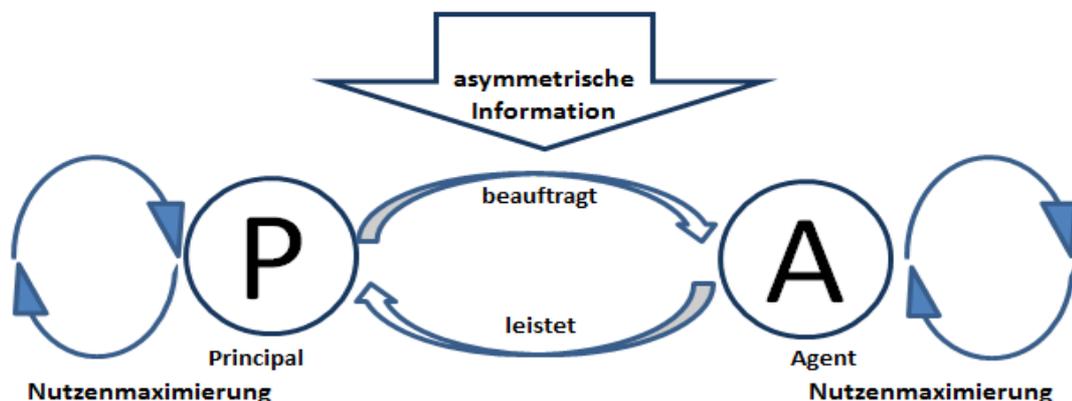


Abbildung 27: Principal-Agent-Theorie, eigene Darstellung, 2008

Wenn unterschiedliche Interessenslagen vorliegen, dann geht es grundsätzlich um das Management von daraus denkbaren Verhaltensrisiken. Darunter wird generell die Möglichkeit verstanden, dass Personen sich nicht exakt so verhalten, wie es von ihnen erwartet wird.

Im Gegensatz zu fundamentalen, exogenen Risiken ist die Abweichung vom Erwartungswert nicht zweiseitig (Chancen und Risiken), sondern negative Abweichungen vom Erwartungswert besitzen ein überproportional starkes Gewicht.

Verhaltensrisiken treten speziell dann auf, wenn Erfahrungs- und Vertrauensgüter zwischen Personen gehandelt werden, wie es in einem finanzierungsansuchenden Prozess üblich ist (vgl. Gerke W./Bank M., 2003, S.522 ff).

Die Informationsasymmetrie stellt hierbei das Grundproblem dar. Sind die Informationen homogen verteilt, dann haben alle Betroffenen den exakt gleichen Informationsstand.

Im Gegensatz dazu besitzen die Betroffenen bei heterogen verteilten Informationen einen unterschiedlichen Informationsstand.

Heterogene Informationsverteilungen kann man nun nochmals in symmetrisch und asymmetrisch verteilte Informationen klassifizieren. Während bei einer heterogen symmetrischen Informationsverteilung kein Beteiligter einen systematischen Informationsvorsprung besitzt, ist dies bei einer asymmetrischen Informationsverteilung der Fall.

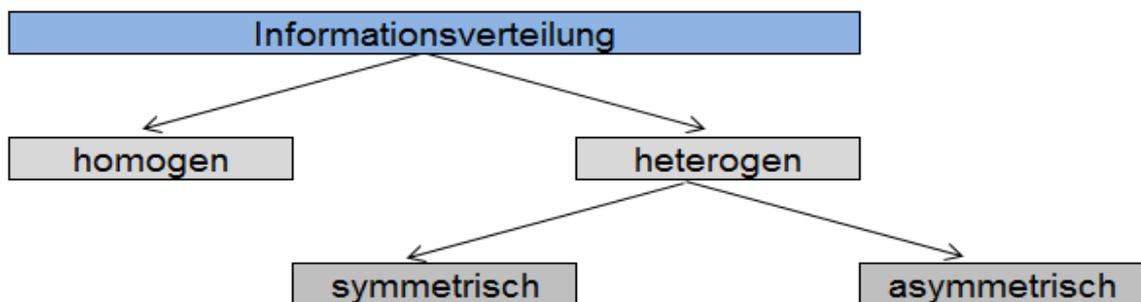


Abbildung 28: Systematisierung von Informationsverteilungen, Gerke W./Bank M., 2003, S.523

Generell können Situationen asymmetrisch verteilter Informationen im Hinblick darauf konkretisiert werden, auf welches Merkmal sich die Informationsasymmetrie bezieht:

Asymmetrische Informationsverteilung

erzeugt durch ...

... versteckte Informationen ("Hidden Information")

... versteckte Eigenschaften ("Hidden Characteristics")

... versteckte Handlungen ("Hidden Action")

... versteckte Ergebnisse ("Hidden Results")

Abbildung 29: Gründe für asymmetrische Informationsverteilungen, Gerke W./Bank M., 2003, S.524

Verhaltensrisiken, dargestellt in Informationsasymmetrien, die im eigennützigem Verhalten von Personen begründet sind, stellen in der Beziehung Bank als Kreditgeber und Unternehmen als Kreditnehmer ein großes Konfliktpotenzial dar.

Bei der Kreditwürdigkeitsprüfung versuchen der Kreditsachbearbeiter bzw. das Kreditmanagement, die Wahrscheinlichkeitsverteilung der künftigen Zahlungen des Kreditnehmers zu schätzen. Dies wird dadurch erschwert, dass der Kreditnehmer Spielräume bei der Offenlegung seiner Daten besitzt und diese auch nach subjektivem Abwägen und Einschätzen für seine Zwecke verwendet.

Die zu beurteilenden Risiken eines einzelnen Kreditgeschäftes liegen deshalb nicht nur in der Qualität des zu finanzierenden Projektes, sondern sind auch in der Person des Kreditnehmers begründet (vgl. Hartmann-Wendels Th./Pfungsten A./Weber M., 2004, S.519).

9.3 „Wissen“ als Kapital im Unternehmen

Die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens wurde bisher, und wird besonders aktuell durch Finanzbilanzen untermauert, die komplexe bzw. individuelle Situationen allerdings nicht immer angemessen und umfassend beschreiben können.

Dabei existieren außerfinanzielle Analysen, die den „wahren“ Wert von Unternehmen besser erfassen können, als es die bis in die Kommastellen genau berechneten Finanzbewertungen leisten.

Der „Wert“ eines Unternehmens und die darin entstehende Betriebsleistung erschöpft sich nämlich nicht allein in den Aktiv- und Passiv-Positionen der Bilanz, sondern ist vor allem in den Köpfen und in der Motivation der Mitarbeiter verborgen.

Dieses intellektuelle Kapital entscheidet immer stärker über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und beeinflusst somit auch wesentlich deren Kreditfähigkeit.

Abbilden lässt sich das Wissen und Können der Mitarbeiter in einer Wissensbilanz, die im Vergleich zu klassischen, auf Finanzkennzahlen basierenden Bilanzen, einen besseren Einblick in die vorhandenen Potenziale zulässt (vgl. Seiser M., 2008. S.10).

Wird „Wissen“ als Kapital im Unternehmen ernst genommen und als solches auch nach außen gezeigt, dann ist es unabdingbar, vorab gewisse Unterscheidungen in Bezug auf Daten, Informationen und Wissen vorzunehmen:

- Daten sind kontextunabhängig vorliegende Zahlen und Zeichen;
- Daten werden zu Informationen verdichtet, indem sie in einen sinnvollen Zusammenhang und Zweckbezug gebracht werden;
- Wissen ist die Vernetzung von Daten und Informationen in einem Kontext und immer handlungsorientiert (vgl. Edvinsson L./Brünig G., 2000, S.13).

Handlungsorientiert heißt im Kontext zu Basel II, sowohl den Faktor Risiko, als aber auch den Faktor Chance ins Kalkül ziehen zu müssen und zu bewerten. Wissensmanagement kann sich nicht wie Finanzmanagement auf ein Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren stützen. Es besteht nahezu die Unfähigkeit „weiche“ Vermögenswerte zu bewerten, obwohl gerade das Wissenskapital Unternehmungen in ihrer Wertschöpfung attraktiv und überlebensfähig hält.

Wissenskapital ist somit eine objektiv nicht messbare Größe, obwohl es sich in Form eines gesunden Menschenverstandes täglich präsentiert.

Eine mögliche Definition von intellektuellem Kapital kann wie folgt dargestellt werden: „Intellektuelles Kapital ist der Besitz von Wissen, angewandter Erfahrung, Organisationstechnik, Kundenbeziehungen und professioneller Fertigkeiten, der einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt gibt“ (Edvinsson L./Brünig G., 2000, S.38).

Die nachstehende Abbildung soll einen möglichen Marktwert, der sich aus Intellektuellem Kapital bilden kann, darstellen.

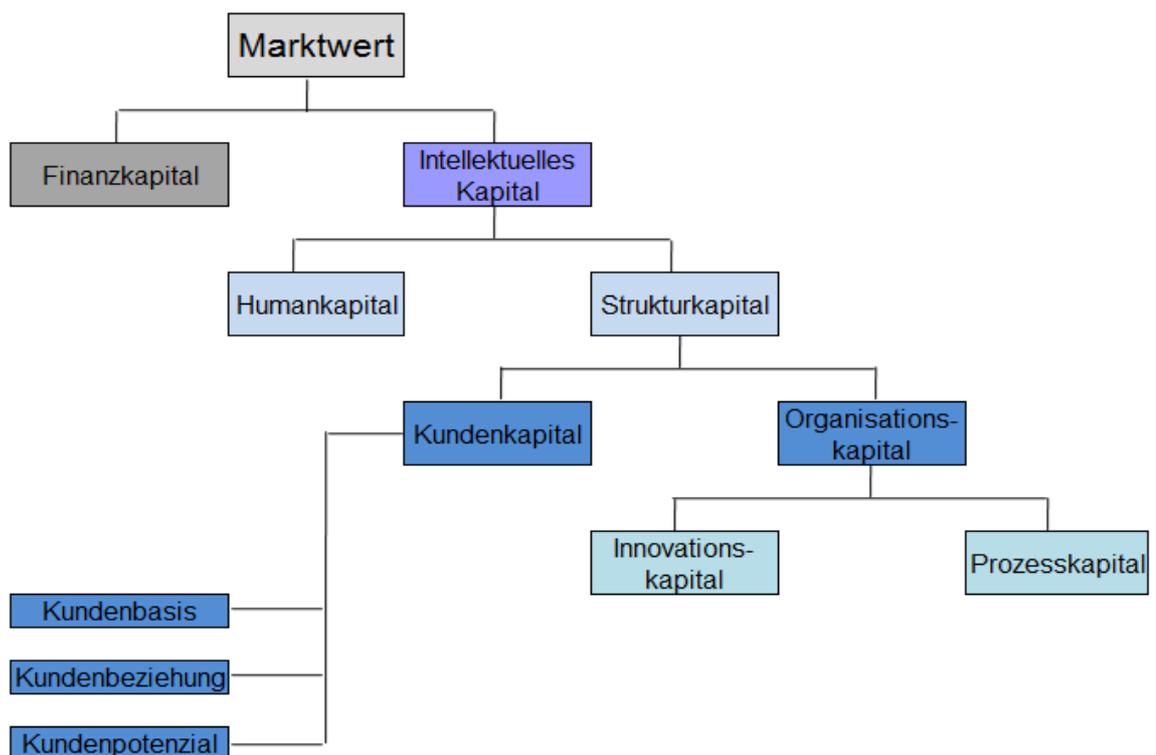


Abbildung 30: Marktwertschema nach Edvinsson L./Brünig G., 2000, S.44

Intellektuelles Kapital kann eindeutig als einer der wichtigsten Werte in einem Unternehmen bezeichnet werden, dies vor allem deshalb, weil Eigenschaften wie

- Potenziale für zukünftige Entscheidungen,

- Wissenstransfer,
- die ständige Entwicklung und Bewertung von neuem Wissen,
- die Management –Kompetenzen,
- die innovativen Wege, neu auftretende Probleme zu lösen, sowie
- die Fähigkeit, Konflikte zu lösen und Konfrontationen standzuhalten,

einen Unternehmenserfolg maßgeblich kennzeichnen und beeinflussen können (vgl. Edvinsson L./Brünig G., 2000, S.135).

Somit stellt das intellektuelle Kapital einen überaus wichtigen erfolgskritischen Faktor für den zukünftigen Geschäftserfolg dar, auch wenn es von den üblichen Ratingverfahren nur unzureichend erfassbar und messbar ist.

Als Spiegelbild und als bleibender Eindruck hat es allemal eine ungleich höhere Bedeutung, nicht nur in Anbetracht eines Finanzierungsansuchens oder einer Finanzierungsverlängerung, sondern grundsätzlich als Visitenkarte des Unternehmens.

Wie allgemein bekannt, sind Banken grundlegend zurückhaltend, wenn es darum geht, Unternehmen mit geringem Anlagevermögen zu finanzieren. Ein Verfahren, das den immateriellen Vermögenswert aus externer Sicht berechnen kann, und in dem intangible Werte monetarisiert werden, ist die Methode des „Calculated Intangible Value“ (CIV).

T.A. Stewart entwickelte 1997 den Gedanken, dass es letztlich die immateriellen Vermögenswerte sind, die es einem Unternehmen ermöglichen, die Leistungen eines Konkurrenten bei sonst gleicher Kapitalausstattung, zu übertreffen.

Konkret bedeutet dies, dass eine positive Differenz hinsichtlich der Gesamtkapitalrentabilität, „Return on Assets“ (ROA), die ein Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt erzielt, auf die Güte des Managements wissensbezogener Wertschöpfung zurückgeführt werden kann.

Der „Calculated Intangible Value“ (CIV) gibt somit Auskunft über die Fähigkeit eines Unternehmens, immaterielle Aktiva vorteilhaft zu nutzen.

Ein steigender „Calculated Intangible Value“ kann dahingehend interpretiert werden, dass ein Unternehmen in der Lage ist, auch zukünftige Cash Flows zu produzieren, wohingegen ein sinkender „Calculated Intangible Value“ darauf verweist, zu wenig in F&E und zu viel in materielle Anlagen zu investieren (vgl. Rüdiger R., 2002, S.234).

Mit dem „Calculated Intangible Value“ (CIV) verfügt ein Unternehmen über einen Indikator, der sich – neben branchenbezogenen Daten – aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln lässt, und daher weitaus einfacher zu berechnen ist, als Messgrößen, die den Wert des Eigenkapitals mit berücksichtigen.

Die Berechnung des „Calculated Intangible Value“ kann auch unter der Prämisse erfolgen, dass das Vorhandensein von branchenbezogenen Kapitalrenditegrößen für KMU's eher selten gegeben ist und in diesem Falle Kapitalrenditevorgaben zur Berechnung herangezogen werden, die als angemessen angesehen werden können.

Die Berechnung des „Calculated Intangible Value“ (CIV) kann dementsprechend wie folgt dargestellt werden:

- Ermittlung des durchschnittlichen Einkommens vor Steuern der letzten drei Jahre;
- Ermittlung des durchschnittlichen Anlagevermögens der letzten drei Jahre;
- durch Multiplikation des durchschnittlichen Anlagevermögens mit der Kapitalrendite der Branche (siehe Alternative wie vorab beschrieben) erhält man den Ergebnisbeitrag des Anlagevermögens;
- die Differenz zwischen dem tatsächlichen Ergebnis vor Steuern und dem Ergebnis aus dem Anlagevermögen beschreibt das Ergebnis aus Wissenskapital;
- das Versteuern des Ergebnisses aus Wissenskapital ergibt den Aufpreis für die immaterielle Aktiva;
- indem man den Aufpreis für die immaterielle Aktiva durch einen angemessenen Prozentsatz (wie z.B. (Fremd-)Kapitalkosten) dividiert, erhält man den „Calculated Intangible Value“ (CIV), den gegenwärtigen Nettowert der eingesetzten immateriellen Aktiva (vgl. Edvinsson L./Brünig G., 2000, S.154).

Aufgrund neuerer Ansätze im Wertmanagement sollten sowohl die Bewertung des Anlagevermögens, als auch die Interpretation des Einkommens vor Steuern, sowie auch die Kapitalkosten – Eigenkapital und Fremdkapital – entsprechend den unternehmerischen Vorgaben und Anforderungen korrekt definiert werden.

10 Strategische vs. Finanztechnische Instrumente

Für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung ist sowohl der Weg, welcher in strategischen Entscheidungen beschrieben wird, als auch das Ziel, dargestellt in Kennzahlen, von Bedeutung.

Sowohl aus unternehmensinterner als auch unternehmensexterner Sicht, vor allem durch die „fremde“ Bonitätseinstufung, ist der Einsatz strategischer und finanztechnischer Instrumente und das Transparentmachen der daraus abgeleiteten Ergebnisse von existenzieller Bedeutung. Die Wissenschaft und die Theorie geben unzählige Mög-

lichkeiten vor, in der Praxis genügt der Einsatz einiger weniger, aber individuell abgestimmter Instrumente.

10.1 Praxisbezug von strategischen und finanztechnischen Instrumenten

Der unternehmerische Einsatz strategischer Konzepte geht in der wissenschaftlichen Theorie einher mit der Verwendung von finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen zur Zieldefinition bzw. zur Kontrolle der Zielerreichung.

Es stellt sich somit die Frage, ob Unternehmen sowohl strategische als auch finanztechnische Instrumente in der Praxis anwenden, und wenn ja, mit welchem Ergebnis in Bezug auf die Anforderungen von Basel II.

Eine aktuelle Studie des österreichischen Controller Instituts zeigt, dass im unternehmerischen Alltag auf der einen Seite die Kenntnis und auf der anderen Seite die Verwendung strategischer Instrumente stark auseinander klaffen. Weiters zeigt die Studie auf, dass der Wissensstand über strategische Instrumente in den vergangenen Jahren stark zugenommen und ein ansprechendes Niveau erreicht hat, dass dieses Wissen aber nur in seltenen Fällen konkret und bewusst umgesetzt wird.

Bemerkenswert ist auch die deutlich geringere Verwendung strategischer Instrumente im Mittelstand gegenüber den Großbetrieben, obwohl die Instrumentenkenntnis auch dort vorhanden ist.

Die nachstehend angeführte Tabelle stellt diesen Umstand übersichtlich dar:

	Klein- und Mittelbetriebe		Großbetriebe	
	bekannt	verwendet	bekannt	verwendet
Konkurrenzanalyse	92,90%	37,60%	96,90%	55,90%
Stärken-Schwächen-Analyse	89,40%	29,80%	96,80%	50,50%
Szenario-Methode	79,90%	19,80%	93,50%	22,60%
Portfolio-Methode	89,40%	16,30%	97,90%	33,30%
Shareholder Value-Analyse	78,00%	6,40%	95,80%	12,90%

Tabelle 12: Einsatz strategischer Instrumente, Eschenbach R./Eschenbach S./Kunesch H., 2003, S.28

Ebenfalls lt. einer im Jahr 2007 durchgeführten Studie der Bank Austria – UniCredit Group verfügen ca. 30% der Klein- und Mittelbetriebe ab einem Jahresumsatz von mehr als 3 Mio. € über keine regelmäßige, institutionelle Finanzplanung.

Zwischen 700.000,00 € und 3 Mio. € Umsatz setzen ca. 50% der Unternehmen keine Planungsprozesse ein.

Dabei wird, nach Aussage der Bank Austria – UniCredit Group, die planungsorientierte Umsetzung in der Gestaltung der wirtschaftlichen Tätigkeit immer wichtiger, da die nötige Reaktionsgeschwindigkeit laufend steigt, und somit das Denken in Alternativen immer bedeutsamer wird.

Finanzplanung stärkt auch die Selbstfinanzierungskraft, d.h. wer nicht plant, lässt Geld liegen (Wirtschaftsnachrichten West, Profanter Ch.; 2008, S.39).

Erfolgsfaktoren stehen immer weniger in den Bilanzen und Gewinn- & Verlustrechnungen, sondern immer häufiger in den immateriellen und intellektuellen Vermögenswerten von Unternehmen.

Aktuelle, universell einsetzbare Ratingmodelle bauen auf 4 – 7 quantitativen Kennzahlen, sowie ähnlich vielen qualitativen Kennzahlen auf. Ob damit gewährleistet ist, dass ein Unternehmen ganzheitlich bewertet werden kann, lässt sich nur mit Vorbehalt feststellen.

Es muss deshalb primäres Ziel eines Unternehmens sein, den synchronen Einsatz von strategischen und finanztechnischen Instrumenten voranzutreiben, um den Anforderungen der Banken in Bezug auf Basel II und dem Erreichen der bestmöglichen Kreditkonditionen gerecht werden zu können.

Ein gut funktionierendes Unternehmenscontrolling wird zukünftig ein entscheidender Faktor auf dem Weg zur Erlangung eines Bankkredites sein.

Die nachhaltige Zukunftssicherung eines Unternehmens wird durch die Anforderungen von Basel II unterstützend beeinflusst.

Die nachstehende Abbildung zeigt zusammengefasst die einzelnen Stufen und Mechanismen auf, die durch die Einführung von Basel II auf das unternehmensinterne Controlling ausstrahlen und welche Nachwirkungen es mit sich bringen wird.

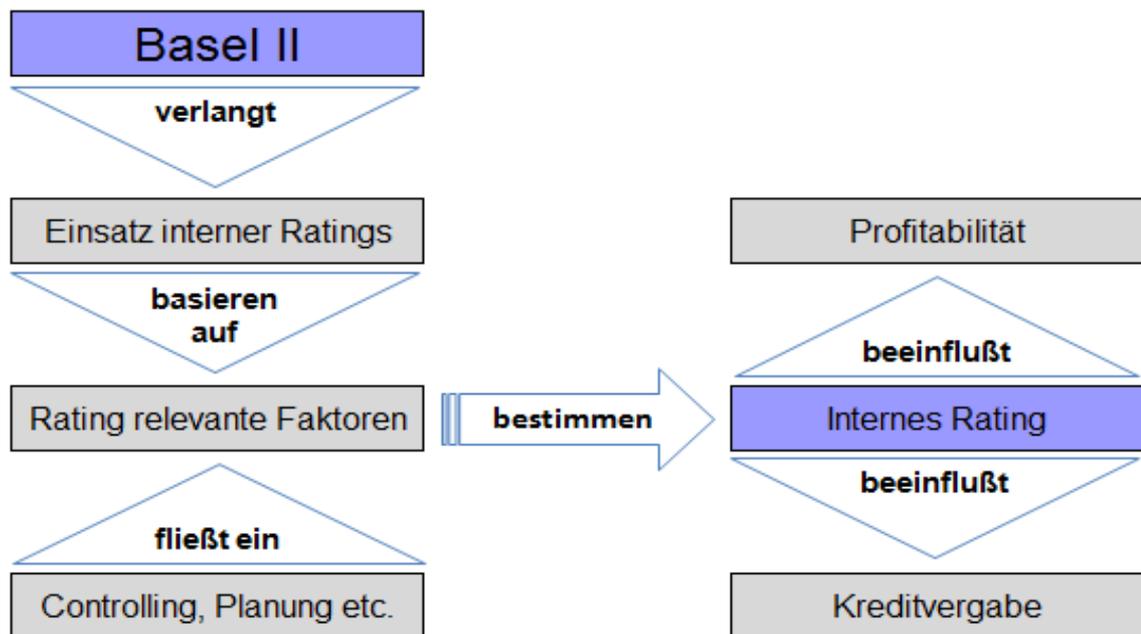


Abbildung 31: Zusammenhang zwischen Controlling und Rating, Behr P./Fischer J., 2005, S.68

Ein Unternehmen mit einem gut funktionierenden Planungs- und Kontrollsystem, das sich auch transparent gegenüber der Bank zeigt, wird ein besseres Rating erhalten als ein Unternehmen, das Defizite in diesem Bereich aufweist, sonst aber gleiche Voraussetzungen mitbringt (vgl. Behr P./Fischer J.; 2005, S.69).

10.2 Balanced Scorecard

Als ein äußerst geeignetes Instrument, sowohl im strategischen als auch im finanztechnischen Bereich, unter Berücksichtigung sowohl quantitativer als auch qualitativer Kennzahlen, kann die „Balanced Scorecard“ (BSC) bezeichnet werden.

Die „Balanced Scorecard“ (BSC), wie sie von Robert S. Kaplan und David P. Norton erarbeitet wurde, stellt ein Managementinformationssystem dar, das Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen umfasst, damit aus Visionen und Strategien messbare, operative Ergebnisse entstehen können.

Der Begriff „Managementsystem“ wird von den Autoren Kaplan und Norton explizit verwendet und soll darauf verweisen, dass der „Balanced Scorecard“ – Ansatz mehr ist als ein neues Kennzahlensystem. Es werden nicht nur Aussagen über Messgrößen, sondern auch über die Entwicklung dieser Messgrößen, ihrer Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie, wie auch bezüglich ihrer Umsetzung gemacht (vgl. Rüdiger R., 2002, S.343).

Mit einer individuell, konkret auf den Anforderungen angepassten „Balanced Scorecard“ wird der Zusammenhang handhabbar, der zwischen der Vision und der Strategie

auf der einen Seite und den Finanzkennzahlen für den operativen Unternehmenserfolg auf der anderen Seite besteht (Eschenbach R./Eschenbach S./Kunesch H., 2003, S.156).

Die „Balanced Scorecard“ enthält somit eine integrative Sichtweise auf das Gesamtunternehmen, wobei als mögliche Inhalte der einzelnen Perspektiven die nachstehend angeführten Prozessziele definiert werden können:

- Finanzperspektive:
 - Finanzlage,
 - Vermögenslage,
 - Ertragslage.
- Kundenperspektive:
 - Marktanteil,
 - Marktwachstum,
 - Branchenrentabilität,
 - Produktqualität,
 - Kapazitätsauslastung,
 - Kundenrentabilität.
- Potenzialperspektive:
 - Mitarbeiterzufriedenheit,
 - Mitarbeiterqualifikation,
 - Führungsverhalten,
 - Loyalität.
- Prozessperspektive:
 - Ablauforganisation,
 - Aufbauorganisation,
 - Situation der einzelnen Unternehmenseinheit.

Die Grundstruktur der „Balanced Scorecard“ ist aus der nachstehend dargestellten Abbildung ersichtlich. Im Mittelpunkt stehen dabei Vision und Strategie des Unternehmens.

Die klare Kommunikation von Strategie, Vision und Leitbildern durch die Unternehmensführung wird grundsätzlich in der Literatur als ein wesentlicher und erfolgsbestimmender Faktor interpretiert.

Eine Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass man die Realisierbarkeit noch sieht, aber schon weit genug, um die Motivation der Mitarbeiter der Organisation bzw. des Unternehmens für eine neue Realität zu erwecken.

Damit eine Vision allgemein kommunizierbar ist, wird sie durch ein kurzes, leicht merkbares, aber prägnantes Wortspiel dargestellt. Die Vision ist gleichzeitig die Grundlage für die Erstellung des Unternehmensleitbildes.

Für die eigentliche strategische und operative Führung sind Vision und Leitbild aber noch zu wenig konkret. Sie müssen in einem Unternehmenskonzept – darstellbar auch in einer „Balanced Scorecard“ - näher ausgeführt werden.

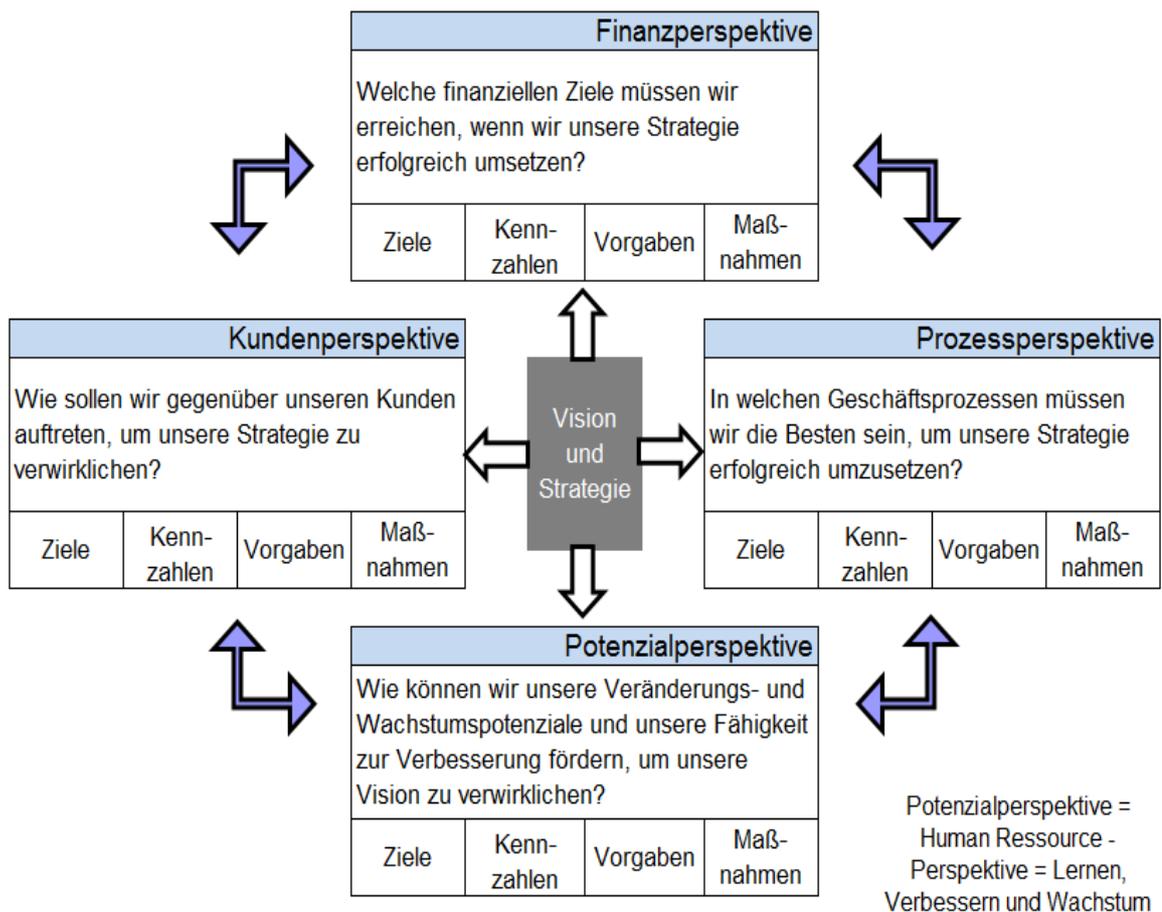


Abbildung 32: „Balanced Scorecard“, eigene Darstellung in Anlehnung an Küpper H.U., 2001, S.369

Die vier zentralen Perspektiven ergeben sich aus der Ganzheitlichkeit der Unternehmensführung gegenüber allen Umwelten.

Für die praktische Umsetzung des Konzepts ist eine derart einfache Struktur mit nur vier Perspektiven förderlich. Da aber die Konzentration auf die Dimensionen Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive und Potenzialperspektive nicht allgemein begründbar ist, kann es zweckmäßig sein, für bestimmte Unternehmenstypen andere Perspektiven, die optimaler geeignet sind, anzuwenden.

Strategische Ziele und Kennzahlen lassen sich mit diesem Instrument für jede Organisation bzw. jedes Unternehmen individuell definieren und stellen gleichermaßen eine optimale Basis dar, um einer Bonitätsprüfung bzw. einem Rating einer Bank gerecht werden zu können.

Kreditnehmer mit guter Bonität haben nicht nur ein geringeres Insolvenzrisiko, sie bringen der Bank auch mehr Liquidität und damit die Möglichkeit eines höheren Ertrages. Diese Unternehmen können das positive Ratingergebnis zu ihrem eigenen Vorteil nutzen, und machen sich selber zu einem attraktiven Kunden für jede Bank, mit einer idealen Verhandlungsposition und entsprechend geringen Finanzierungskosten und einem daraus resultierenden Wettbewerbsvorteil.

„Eine „Bank“ ist keine Bank, wenn sie nicht Kredite vergibt!“ Bei einzelnen Kreditentscheidungen ist die Ablehnung eines Kreditantrages eines Kunden und damit die Vermeidung einer einzelnen risikobehafteten Risikoposition möglich und wesentliches Element des Kreditrisikomanagements. Sie erfolgt aufgrund der Ergebnisse

- der Bonitätsprüfung,
- unter Berücksichtigung des Volumens und der Laufzeit,
- der erzielbaren Risikoprämie und
- der eventuellen Sicherheiten und Garantien des Kreditnachfragers (vgl. Büschgen H.E., 1998, S.951).

11 Kredit - Sicherheiten und Garantien

Kreditsicherheiten spielen in der Praxis eine große Rolle. Durch die Risikoüberwälzung auf andere Personen oder die Risikobegrenzung über Vermögensgegenstände können Risiken verringert bzw. vermieden werden.

Zur Verbesserung ihrer Risikoposition verlangen die Banken von ihren Kreditnehmern im Allgemeinen die Bereitstellung von Sicherheiten, weil sich trotz Kreditwürdigkeitsprüfung das Bonitätsrisiko nicht vollständig ausschließen lässt.

Insbesondere bei langfristigen Krediten, die zum Zeitpunkt der Kreditvergabeentscheidung eine ebenso langfristige und mit entsprechender Unsicherheit verbundene Bonitätsprognose voraussetzen, scheint den Banken eine Kreditbesicherung unerlässlich (Büschgen H. E., 1998, S.951).

Die nachstehende Abbildung gibt einen allgemeinen Überblick, aus theoretischer Sicht, der Kreditsicherheiten dar. Die Praxis sieht oftmals anders aus, vor allem wenn sich Unternehmen in einer Krise befinden oder eine Wirtschaftskrise das Geschehen beeinflusst.

Art der Sicherheit	Voraussetzung	Vorteile	Nachteile	durchschnittliche Beleihungsgrenze
Grundschild	notarielle Beurkundung und Grundbucheintragung,.	relativ wertbeständig (da Sachwerte), wiederholt für Kredite verwendbar, geringer Überwachungsbedarf, Verwertung ohne juristische Probleme.	relativ hohe Notariatskosten, ggf. Bewertungsprobleme für Immobilien (v.a. bei Gewerbeimmobilien).	60 - 80% des Verkehrswertes
Verpfändung von Guthaben beim eigenen Institut	Einigung über das Pfandrecht, ggf. Hinterlegung des Sparbuches o.ä.	sehr geringe Kosten und sehr sicher.	evtl. Bestehen von prämien- oder steuerschädlichen Implikationen.	100% des Guthabens bzw. Barwertes
Bürgschaft	schriftlicher Bürgschaftsvertrag, Entstehen der Hauptforderung.	sehr geringe Kosten, schnelle und unproblematische Verwertung.	evtl. Probleme bei der Bonitätsprüfung und Bonitätsüberwachung, bei der Verwertung kann das Verhältnis zwischen Bürge und Bank gestört werden.	bis 100% je nach Bonität
Verpfändung von Wertpapieren	Einigung über das Pfandrecht, Übertragung der Wertpapiere.	geringe Kosten, leicht überschaubar, da Marktbewertung, i.d.R. sofort verwertbar.	Gefahr des Kursverfalls.	ca. 70 - 80% des Anleihewertes, ca. 50 - 60% des Aktienwertes
Abtretung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Abtretungserklärung, bei Mantelkonzession: Übergabe der Debitorenlisten und Rechnungskopien.	geringe Kosten, bei der offenen Zession i.d.R. sofortige Verwertung möglich.	sehr überwachungsintensiv, Bewertungsprobleme, Konkurrenz zu anderen Rechten, besondere Gefahren bei der Stillen Zession.	20 - 40% je nach Drittschuldner
Sicherungsübereignung	Einigung über die Übereignung, Besitzkonstitut.	geringe Kosten, bei marktgängigen Gütern ist rasche Verwertung möglich.	Bewertungsprobleme, Überwachungsprobleme, Konkurrenz zu anderen Rechten (z.B. Eigentumsvorbehalt), Verwertung erfordert häufig gerichtliche Auseinandersetzung.	20 - 50% des Anschaffungs- bzw. des Marktwertes je nach Sicherungsgut.

Abbildung 33: Überblick allgemein üblicher Kreditsicherheiten, modifiziert nach Schierenbeck H., 2003, S.330

Als primäre oder ursprüngliche Kreditsicherheit, im Sinne einer möglichst geringen Unsicherheit der Zins- und Tilgungszahlungen, wird grundsätzlich eine hohe Bonität des Kreditnehmers angesehen.

Dementsprechend kann auch festgehalten werden, dass die für die Rückführung des Kredites benötigten Mittel grundsätzlich nur in der zukünftigen Ertragskraft des Unternehmens bestehen und nicht in der Verwertung von Sicherheiten und Garantien.

Kommt es im Laufe der Kreditbeanspruchung zu einer Krisensituation des Unternehmens, dann erleiden Kreditsicherheiten sehr oft das Schicksal des Unternehmens selbst. Dieser Umstand wird vor allem dadurch akut, dass die Werthaltigkeit von Sicherheiten abnimmt und oftmals weitere Risiken, wie beispielsweise das Risiko der Zugriffsmöglichkeiten im Verwertungsfall und das Verwertungskostenrisiko erheblich signifikant werden können.

Die risikopolitische Funktion von Sicherungsrechten wird erst dann wirklich verständlich, wenn unterschieden wird, ob der Kreditnehmer nur einen Gläubiger gegenüber hat und gegenüber diesem mit dem Gesamtvermögen haftet, oder ob sich zukünftige Forderungen auf mehrere Gläubiger zu gleichen oder unterschiedlichen, sprich privilegierten Rechten, verteilen.

In der Praxis werden in beiden Fällen Sicherheiten verlangt, um auch einem bewussten Täuschen des Kreditnehmers entgegen zu wirken.

Kreditsicherheiten sind nach der rechtlichen Beziehung zwischen Kreditforderung und Sicherheit zu unterscheiden. Sie können akzessorisch, d.h. zwingend vom Bestand einer bestimmten Forderung abhängig, oder fiduziarisch, d.h. als selbständige Rechte völlig unabhängig von irgendwelchen Forderungen bestehend, sein.

Aus ökonomischer Sichtweise wird unterschieden zwischen Personensicherheiten und Sachsicherheiten.

Aus theoretischer Sicht erfüllen Kreditsicherheiten im Kontext einer symmetrischen Informationsverteilung keine besondere Funktion. Anders verhält es sich bei asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer durch eine Steigerung des Risikos. Kreditsicherheiten können in diesem Szenario u.U. einen Kreditnehmer von einer bewussten Risikoerhöhung abhalten (Pfungsten A. aus Obst/Hintner, 2000, S.693).

11.1 Sicherheiten im engeren Sinne (Collaterals)

Als Kreditsicherheiten im engeren bzw. üblichen Sinne – prägnanter als „zusätzliche“ Sicherheiten – werden dagegen besondere Ansprüche des Gläubigers bezeichnet, die über den Anspruch auf Zins- und Tilgungszahlungen hinausgehen.

Der Kreditbesicherung kommt der Charakter einer „zweiten Verteidigungslinie“ zu, da Kredite im Normalfall nicht aus gestellten Sicherheiten, sondern aus dem Cash Flow bzw. den erwirtschafteten Gewinnen des Kreditnehmers getilgt werden sollen.

Auf Sicherheiten wird somit erst dann zurückgegriffen, wenn eine „normale“ Vertragserfüllung durch den Kreditkunden nicht erfolgt.

Erst dann wird auch das bereits erläuterte Bonitätsrisiko relevant (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.952).

Ergänzend lassen sich deshalb Kreditsicherheiten unterscheiden in:

- Personalsicherheiten, bei denen der Kreditnehmer selbst und eine oder mehrere weitere Person(en) für den Kredit haften;
- Realsicherheiten (Sachsicherheiten), bei denen die kreditgebende Bank bestimmte Rechte an Vermögensobjekten des Kreditnehmers oder anderer Personen erhält.

Eine, auch für jeden Unternehmer gedachte Minimaldefinition der einzelnen Sicherungsmöglichkeiten wird in den nächsten Abschnitten behandelt und soll dem Kreditkunden die wesentlichsten Varianten aufzeigen.

11.1.1 Bürgschaft(en)

Hierbei handelt es sich um einen einseitig verpflichtenden Vertrag, durch den sich der Bürge gegenüber dem Gläubiger eines Dritten verpflichtet, für die eingegangenen Verbindlichkeiten des Dritten einzustehen.

Zweck der Bürgschaft ist die Sicherung des Gläubigers bei Zahlungsunfähigkeit des Schuldners. Die Bürgschaft ist stets an die Hauptschuld gebunden und die Haftung des Bürgen richtet sich stets nach dem Stand der Hauptschuld (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.954).

In der Praxis greift der Gläubiger, in den meisten Fällen die Bank, direkt auf den Bürgen zu, ohne zuerst eine meistens erfolglose Zwangsvollstreckung der Forderung beim Kreditnehmer durchführen zu müssen.

Diese Vorgangsweise wird vertragsrechtlich durch eine sogenannte selbstschuldnerische Bürgschaft abgesichert, die dem Bürgen die Einrede der Vorausklage untersagt.

Ebenfalls ein praxisübliches Verhalten ist die Tatsache, dass die Höhe der Bürgschaft meistens mit einer Überdeckung der vertraglich vereinbarten Schuld um ca. 50%, in einzelnen Fällen auch mehr, festgelegt wird.

Die nachfolgend definierten Garantien und die Schuldmitübernahme sind bürgschaftsähnliche Personalsicherheiten.

11.1.2 Garantien

Durch den Garantievertrag verpflichtet sich ein Dritter, auch als Garant bezeichnet, für einen Erfolg einzustehen und insbesondere den Schaden zu übernehmen, der sich aus einem bestimmten unternehmerischen Handeln ergeben kann.

Im Gegensatz zur Bürgschaft handelt es sich bei der Garantie um eine abstrakte Schuld. Sie ist somit rechtlich losgelöst von einem zugrundeliegenden Schuldverhältnis und bietet dem Kreditgeber einen weitergehenden Sicherheitswert als die Bürgschaft.

Sie erlischt somit nicht bei Rückzahlung eines zugrundeliegenden Kredites. Sie kann daher auch als Sicherheit für weitere Verbindlichkeiten des Kreditnehmers herangezogen werden (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.955).

11.1.3 Verlustübernahme, Schuldmitübernahme

Die Schuldmitübernahme – Verlustübernahme oder auch Schuldbeitritt - ist ein Vertrag, mit dem ein Dritter gegenüber dem Gläubiger die Verpflichtung eingeht, an die Stelle des bisherigen Schuldners zu treten oder zusätzlich zu dem Schuldner für dieselbe Verbindlichkeit zu haften.

Im Unterschied zur Bürgschaft kann der Übernehmende nicht die Einrede der Vorausklage geltend machen (vgl. Hartmann-Wendels Th./Pfungsten A./Weber M., 2004, S.171).

11.1.4 Pfandrechte an beweglichen Sachen und an Rechten

Eine wichtige Sachsicherheit stellt die Verpfändung von Vermögenswerten dar. Zweck der Verpfändung ist die Sicherung einer Forderung in ihrem jeweiligen Zustand zuzüglich Zinsen und Vertragsstrafen.

Beim Pfandrecht handelt es sich um ein dingliches, zur Sicherung einer Forderung, dienendes Recht an fremden, beweglichen Sachen oder Rechten, das den Gläubiger berechtigt, sich aus dem belasteten Gegenstand zu befriedigen.

Das Pfandrecht ist vom Bestehen einer Forderung abhängig und kann nur an einzelnen selbständigen Sachen, nicht aber an einem Vermögen als solchem begründet werden.

Die Bank befriedigt sich aus dem Pfand durch Verkauf, wenn die gesicherte Forderung ganz oder teilweise fällig, aber nicht befriedigt wird.

Das Pfandrecht an einem Wertpapier entsteht durch Einigung und Übergabe des Wertpapiers.

Wie bei der Verpfändung von Wertpapieren entsteht das Pfandrecht an beweglichen Sachen, wie Edelmetallen und Schmuck oder auch sonstigen Vermögens in der Aktiva

einer Bilanz, durch Einigung und Übergabe des Pfandes (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.955).

11.1.5 Sicherungsübereignung, Eigentumsvorbehalt

Das aus dem Faustpfandprinzip resultierende Erfordernis einer effektiven Übergabe des Pfandobjektes hat zu der Konstruktion eines Sicherungsrechtes – der Sicherungsübereignung – geführt, das dem Sicherungsgeber den unmittelbaren Besitz der Sache überlässt.

Als Kreditsicherheit wird sie dergestalt eingesetzt, dass der Kreditnehmer der kreditgewährenden Bank das Eigentum an den Sicherungsgegenständen überträgt und sich gleichzeitig von der Bank die Gegenstände zur Benutzung zurückübertragen lässt, z.B. durch einen Leihvertrag, einen Mietvertrag oder einen Pachtvertrag.

Beide Parteien schließen ein sogenanntes Besitzkonstitut, auch als Besitzmittlungsverhältnis bekannt, ab, in dem der Kreditnehmer die betreffenden Objekte weiterhin nutzen kann.

Der Sicherungsnehmer erwirbt nach außen die volle Verfügungsmacht des Eigentums, allerdings darf er im Innenverhältnis über das Sicherungsgut nur zur Befriedigung seiner Forderung bei Verzug des Schuldners verfügen.

Die Möglichkeit der Sicherungsübereignung besteht bei durch Eigentumsvorbehalt belasteten Objekten nicht, da der Kreditnehmer in einem solchen Fall der Bank als Kreditgeber nicht rechtswirksam das Eigentum übertragen kann.

Jedoch kann hier ein Anwartschaftsrecht der Bank auf das Eigentum an diesen Objekten vereinbart werden (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.956).

11.1.6 Sicherungsabtretung (Zession)

Ein weiteres Kreditsicherungsinstrument ist die Zession, welche gleichzeitig als Abtretung von Forderungen oder auch von anderen Rechten bezeichnet werden kann. Der Kreditnehmer als bisheriger Gläubiger (Zedent) tritt dabei Forderungen gegenüber einem Drittschuldner an die Bank als Zessionär ab und verschafft ihr damit die uneingeschränkte Rechtsstellung eines Gläubigers.

Für Banken bedeutet dieses Kreditsicherungsinstrument aber erhöhte und oftmals nicht sofort „sichtbare“ Risiken, weshalb es üblich ist, oftmals stark überhöhte Deckungen des Kreditbetrages zu verlangen, bzw. die Finanzierungssummen erheblich zu reduzieren.

Dieses Instrument findet in der Praxis auch deshalb kaum Anwendung, da die entsprechende Bearbeitung sehr kosten- und zeitaufwendig ist, und die damit verbundenen

zusätzlichen Risiken von der Bank nicht oder nur sehr schwer abgeschätzt und gemessen werden können (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.957).

11.1.7 Grundpfandrechte – Hypothek und Grundschuld

Zentrale Instrumente der Kreditsicherung sind die Grundpfandrechte, die als besonders „gute“ dingliche Kreditsicherheiten gelten. Beim Grundpfandrecht handelt es sich um die Belastung eines Grundstücks, wobei dem Begünstigten im Rahmen einer Zwangsvollstreckung eine Zahlung aus dem Grundstück zu leisten ist. Zu den Grundpfandrechten zählen die Hypothek und die Grundschuld.

Der Begriff Grundstück umfasst sowohl den Grund und Boden als auch die wesentlichen Bestandteile des Grundstücks, somit alle Sachen, die mit dem Grund und Boden fest verbunden sind, insbesondere die Gebäude. Des Weiteren wird dem Grundstück das Zubehör zugerechnet, d.h. bewegliche Sachen, die dauernd dem wirtschaftlichen Zweck des Grundstücks dienen und in einem bestimmten räumlichen Verhältnis zum Grundstück stehen, z.B. Maschinen auf einem Fabrikgrundstück.

Die Hypothek und die Grundschuld unterscheiden sich nur durch rechtliche Aspekte dergleichen, dass:

- die Hypothek vom Bestand der zugrunde liegenden Forderung abhängig ist (Akzessorietät der Hypothek), und sämtliche Zinsen, Zinseszinsen, Strafzinsen, Spesen und sonstige Nebenleistungen umfasst;
- die Grundschuld nicht vom Bestand einer Forderung abhängig ist (Abstraktheit der Grundschuld), und deshalb als Sicherungsinstrument sehr geeignet ist, da auch Einwendungen aus dem Kreditgrundgeschäft nicht erhoben werden können (vgl. Hartmann-Wendels Th./Pfungsten A./Weber M., 2004, S.171).

Zu diesen Sicherungsinstrumenten ist zu erwähnen, dass die rechtlichen Aspekte von Land zu Land unterschiedlich sein und deshalb auch nicht immer verglichen werden können.

Tatsache ist in der Praxis auch, dass Banken sich die Gestaltung der Kreditsicherheiten als Privileg vereinnahmen und die Kreditnehmer sich kaum dagegen wehren bzw. Vereinbarungen zu ihren Gunsten anbringen können.

Gleichzeitig muss aber auch festgehalten werden, dass in der Unternehmensbilanz das besicherungsfähige Anlagevermögen oftmals nur einen geringen Teil darstellt, und das Umlaufvermögen häufig überhaupt nicht als Besicherungsinstrument herangezogen werden kann.

11.2 Sicherheiten im weiteren Sinne (Covenants)

Finanzdienstleistungen sind überwiegend durch Vertrauens- und zu einem geringeren Teil auch durch Erfahrungseigenschaften gekennzeichnet.

Eigenschaften, die sich häufig widerspiegeln in der Treue zu einem Bankinstitut und eine gewisse Loyalität zu einer bestimmten Bank begründen. Eine Bankloyalität, die sich durch die Bereitschaft des Unternehmers, dauerhaft bestimmte Leistungen eines Kreditinstitutes, vorwiegend nach Finanzierungsinstrumenten, nachzufragen, darstellt (vgl. Süchting J./Paul St., 1998, S.624 ff).

Und trotzdem werden in der Praxis, neben den vorab definierten Kreditsicherheiten, häufig zusätzliche Sicherungsklauseln, welche die Handlungsfreiheit des Schuldners rechtlich verpflichtend beschränken, diesem auferlegt.

Diese vertraglich fixierten Vorschriften werden als sogenannte Schutzbestimmungen, als „Protective Covenants“ bezeichnet und sollten den Kreditnehmer zu finanzwirtschaftlichem Wohlverhalten während der Kreditlaufzeit gegenüber den Kapitalgebern veranlassen.

In der allgemeinen bankbetrieblichen Lektüre wird dabei unterschieden zwischen positiven und negativen Covenants. Die Ersten halten den Kreditnehmer zu gewissen Pflichten an, bei den Zweiten werden dem Kreditnehmer Einschränkungen in seinen geschäftlichen Handlungen auferlegt (vgl. Boemle M./Stolz C., 2002, S.395).

Ziel dieser Schutzbestimmungen ist primär die Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Existenz des Kreditnehmers und zum zweiten die Schaffung einer bevorzugten Gläubigerposition für den Fall eines Fallissements des Schuldners (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.960).

Andere Lektüre der Bankbetriebslehre unterscheidet die sogenannten „Affirmative Covenants“ und die „Financial Covenants“.

Mit den „Affirmative Covenants“ verpflichtet sich der Kreditnehmer, bestimmte Handlungen vorzunehmen oder zu unterlassen. Bei Nichtbeachtung besteht eine vorzeitige Kündigungsmöglichkeit für die Bank. Die „Affirmative Covenants“ werden den positiven Covenants gleichgestellt.

„Financial Covenants“ erlauben es dem Kreditgeber bei Verletzung genau festgelegter finanzieller Kennzahlen ebenfalls, den Kredit vorzeitig zu kündigen. Die Kündigungsmöglichkeit kann auch als Druckmittel verwendet werden, um eine Nachverhandlung des Kreditvertrags durchzusetzen (vgl. Hartmann-Wendels Th./Pfungsten A./Weber M., 2004, S.175).

Zu den „Affirmative Covenants“ zählen:

- Aufrechterhaltung der Unternehmenstätigkeit;
- Unterhaltung der Liegenschaften, Immobilien und Mobilien;
- Abschluss der für die Erhaltung der Unternehmenstätigkeit notwendigen Versicherungen;
- Einhaltung der rechtlichen Normen und Verpflichtungen (Gegenleistungen);
- Einrichtung und/oder Pflege eines der Geschäftstätigkeit entsprechenden Informationssystems – von der doppelten Buchführung bis hin zu Risikofrühwarnsystemen;
- Gewährleistung eines erfahrenen Managements;
- Einhaltung der vereinbarten Informationspflichten.

Im Gegensatz zu Kreditsicherheiten sind Covenants somit nicht unmittelbar auf Zahlungsmittel gerichtete Ansprüche des Kreditgebers, sie können aber wesentlich dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit und die Konstanz der Kreditrückzahlung zu vergrößern, weil der Kreditgeber eine präventive und kontinuierliche Kontrolle über den Kreditnehmer ausüben kann.

Während in der Regel eine zweifache Verletzung „Affirmativer Covenants“ erst nach einer „Schon- und Besserungsfrist“ zur Beendigung des Vertragsverhältnisses durch den Gläubiger führt, bewirkt die Verletzung der meist wesentlich konkreter formulierten negativen Covenants üblicherweise eine sofortige, bzw. außerordentliche Kündigung der Kreditposition (vgl. Oehler A./Unser M., 2002, S.336).

Zu solchen Vereinbarungen zählen:

- die negative Besicherungsklausel (Negative Pledge), welche eine Besicherung potentieller neuer Gläubiger zu Lasten der Altgläubiger verhindern soll;
 - die negative Verpfändungsklausel untersagt eine zusätzliche Verpfändung von Assets, in der Regel Mobilien, während der Vertragslaufzeit der Finanzierung;
 - die negative Abtretungsklausel gestattet keine weiteren Zessionen von Forderungen oder Rechten;
 - die negative Hypothekenklausel lässt keine neuen Grundpfandrechte zu Gunsten von Dritten zu bzw. reiht diese in einen nachfolgenden Rang ein.

Die Nichtbesicherungsklausel verhindert die Besicherung zukünftiger Schulden zu Lasten des Kreditgebers.

- Die Gleichbehandlungsklausel (Pari Passu – Klausel), welche als positiv formulierte Ergänzung zur Negative Pledge festschreibt, dass ein Schuldner im Falle der Aufnahme neuer Fremdmittel dem alten Vertrag mindestens den gleichen Rang (Seniorität) einräumen muss. Dies hat zur Folge, dass nicht oder geringer besicherte Altverträge vor/mit Abschluss neuer/besser besicherter Kreditverträge nachbesichert werden müssen;
- die positive Hypothekenklausel, welche schließlich noch einen Schritt weiter geht und den Schuldner darauf festlegt, dass der Gläubiger auf sein Verlangen hin oder selbst ein Grundpfandrecht begründen kann.

Weitere Einschränkungen dieser Art können sein (vgl. Oehler A./Unser M., 2002, S.337):

- Einschränkungen bzw. Einverständnis des Gläubigers für das Eingehen neuer finanzieller Verpflichtungen, wie z.B. Leasingverbindlichkeiten oder auch negative Kreditaufnahmeklauseln;
- Einschränkungen bzw. Zustimmung des Gläubigers bei Änderungen in den Eigentumsverhältnissen des Schuldners (Owner Maintenance Klausel), z.B. durch Fusion, Verkauf oder Buy Out um eventuell negative Folgen abzuwenden;
- die Disposal of Assets Klausel, welche Einschränkungen bei Kauf oder Verkauf von Assets regeln soll;
- die Dividend Restriction verbietet bzw. beschränkt die Dividendenauszahlungen in ihrem Volumen;
- gleichfalls können definierte Klauseln auch die Investitionstätigkeit des Schuldnerunternehmens beschränken bzw. in die vom Kreditgeber gewünschte Richtung lenken;
- Exklusivitäts- oder Ausschließlichkeitsklauseln beschränken den Kreditnehmer in der Aufnahme weiterer Geschäftsverbindungen zu anderen zusätzlichen Finanzintermediären;
- die „Financial Covenants“ oder auch „Event Risk Covenants“ legen bestimmte finanzielle Kennzahlen fest, bei deren Über- oder Unterschreiten die Bank den Kredit kündigen oder nachverhandeln kann. Solche Kennzahlen können sein:
 - Eigenkapitalquote,

- Gesamtkapitalrentabilität,
- Cash Flow – Kennzahlen,
- Anlagendeckungsgrad.

Diese Kennzahlen sind hier nur als mögliche Bewertungskriterien genannt, wobei grundsätzlich immer wieder die üblichen Ratingkennzahlen z.B. aus dem Quicktest oder der Multiplen Diskriminanzanalyse (MDA) herangezogen werden;

- die Financial Covenants Klauseln sind oftmals gekoppelt an die Cross Default Klausel, welche dem Kreditgeber grundsätzlich die Möglichkeit einräumt, bei Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, das im Haftungsverband mit dem Kreditnehmer steht, den Kredit zu kündigen oder sonstige mit der Klausel vereinbarte Eingriffe in das Unternehmen des Kreditnehmers vorzunehmen (vgl. Hartmann-Wendels Th./Pfungsten A./Weber M., 2004, S.174).

All diese Zusatzvereinbarungen stehen in einem offensichtlichen Zusammenhang mit dem Bemühen des Kreditgebers, den Moral Hazard des Kreditnehmers zu verhindern (vgl. Büschgen H. E., 1998, S.960).

Das Moral Hazard – Risiko oder auch Hidden Action genannt, bezeichnet das Gestaltungsrisiko, wenn das Verhalten des (zukünftigen) Kreditnehmers vom (zukünftigen) Gläubiger nicht oder nur teilweise beobachtet werden kann.

Die mangelnde Beobachtbarkeit resultiert dann daraus, dass die Auswirkungen eines leistungswirtschaftlichen, exogen beeinflussten Risikos ebenfalls nicht beobachtbar sind, und damit eine Aufteilung auf die beiden Ursachen – exogen und endogen - unmöglich wird. Antizipiert ein Gläubiger eine solche Situation, dann können in der Folge Vertragsverhandlungen scheitern (vgl. Oehler A./Unser M., 2002, S.203).

Einem starken Einfluss des Kreditgebers in das Unternehmen stehen aber oftmals rechtliche Hindernisse und aufwendige Verfahren im Wege, weshalb diese zusätzlichen Kreditsicherungsmöglichkeiten in der Praxis eher selten angewendet werden. Gleichzeitig ist die Vertragsgestaltung der Banken aber aktuell soweit, dass einige dieser Klauseln und andere mehr, bereits in den Standardvertragswerken enthalten sind und somit überhaupt nicht mehr als Zusatz bezeichnet werden können. Der Kreditnehmer hat somit gar nicht mehr die Möglichkeit diese Vertragszusätze abzulehnen bzw. seinen Vorstellungen anzupassen.

12 Geschäftspolitik und Kreditvergaberichtlinien

Inhalt der Bank-Geschäftspolitik ist die Aufgabengesamtheit, welche sich die Führung eines Kreditinstitutes bzw. einer Bank als Gegenstand vornimmt. Vorab erscheint es deshalb sinnvoll sich einen möglichen Begriff der „Banken“ zu definieren:

Banken sind Distributionsunternehmen, die zum Zweck des Ausgleichs von Friktionen im Geldstrom ein zusammengehöriges Bündel von Tätigkeiten übernehmen, dessen wesentliche Elemente der Umtausch, die Deponierung, der Transport und die Zurverfügungstellung von liquiden Mitteln für die Öffentlichkeit darstellen (Süchting J./Paul St., 1998, S.7).

Der Gegenstand bankbetrieblicher Zielkonzeptionen liegt in der Dominanz des Gewinnziels (vgl. Gärtner U./von Stein J.H./Kerstien H. aus Obst/Hintner, 2002, S.1111), d.h. dass die Bank vom Management bewusst ertragsorientiert gelenkt wird.

Das Primat der Rentabilität baut deshalb auf die ertragsorientierte Wachstumspolitik und auf die ertragsorientierte Risikopolitik der Bank auf (vgl. Schierenbeck H. in Obst/Hintner, 2000, S.1410).

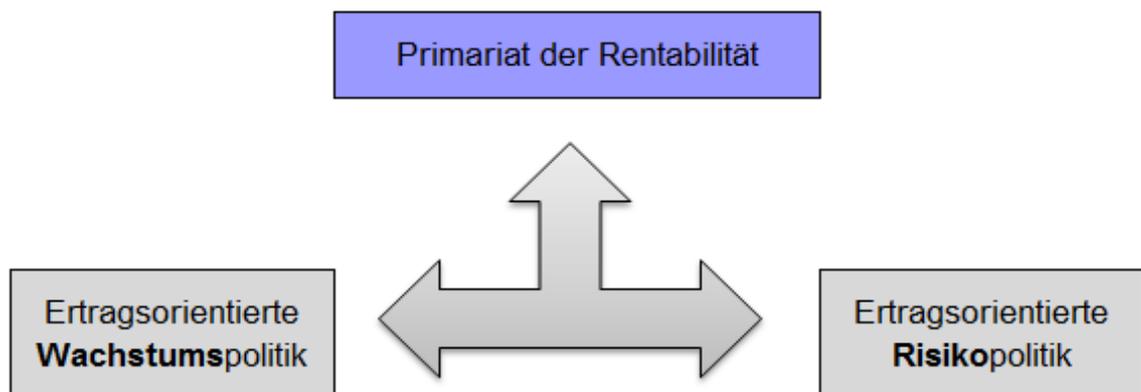


Abbildung 34: Triade des ertragsorientierten Bankmanagements, Schierenbeck H., 2003, S.1

Im Rahmen der Geschäftspolitik kann die systematische Vorbereitung der Zukunftsgestaltung der Bank als Planung bezeichnet werden.

Die strategische Planung hat die Aufgabe einer globalen Analyse der Erfolgsquellen einer Bank, sowie der Entwicklung langfristig angelegter Konzepte der Zukunftssicherung und damit der Schaffung und Sicherung der Erfolgspotenziale eines Kreditinstitutes (vgl. Süchting J./Paul St., 1998, S.210).

Die strategische Planung ist auf einen Planungshorizont von etwa 3 Jahren ausgerichtet und basiert auf der Bankpolitik und den definierten langfristigen Unternehmenszielen.

Die operative Bankplanung bestimmt die kurzfristigen, d.h. aus Quartals-, Semester- oder Jahresbasis festzulegenden ressourcenbezogenen Zielsetzungen und Rahmen-

bedingungen. Sie konkretisiert die Zielsetzungen der strategischen Bankplanung in zeitlicher, sachlicher, örtlicher sowie mengen- und wertmäßiger Hinsicht und dient der schrittweisen Umsetzung der langfristigen Vorgaben (Bernet B. aus Obst/Hintner, 2000, S.1120).

Die Bankplanung verfolgt im Wesentlichen vier Zielsetzungen, die sowohl für die strategischen, wie die operativen Planungsaktivitäten Gültigkeit haben:

- Risikoreduktion,
- Entscheidungsvorbereitung,
- Definition von Leitplanken,
- Koordination.

In der Bankplanung wird somit festgelegt, innerhalb welchen Zeitraumes mit welchen Mitteln und unter Beachtung welcher Rahmenbedingungen ein festgelegtes Ziel erreicht werden soll (vgl. Bernet B. aus Obst/Hintner, 2000, S.1121).

Grundsätzlich werden Kreditentscheidungen offenkundig auf der Grundlage des ermittelten und zu erwartenden Ausfallsrisikos des Kreditnehmers respektive des Kreditrisikos getroffen.

Daneben spielen aber auch andere Faktoren, wie z.B. die zum Zeitpunkt des Kreditantrages vorherrschende Risikoneigung des Kreditinstitutes und die Einordnung des Kreditengagements in das Gesamtrisikoportfolio der Bank eine wesentliche Rolle, weshalb diese Umstände aus Sicht des kreditsuchenden Unternehmens eben einen Teil der kritischen Erfolgsfaktoren, die es zu beachten bzw. zu kennen gilt, darstellen.

12.1 Grundsätze einer ertragsorientierten Risikopolitik

Vor dem Hintergrund der alternativen Strategien zur Risikobewältigung sind im Rahmen der Risikosteuerung zwei Risikokalküle zu unterscheiden. Diese sind das Risikotragfähigkeitskalkül und das Chancen-Risiko-Kalkül. Beide Kalküle vereinen das Instrumentarium der aktiven und passiven Risikobewältigungsstrategien.

Sie definieren zudem Grundsätze für das risikopolitische Verhalten einer Unternehmung:

- *Grundsatz 1: Risikoübernahme darf kein Selbstzweck sein und muss dem Rentabilitätsdenken konsequent untergeordnet werden. Dementsprechend müssen im Rahmen einer ertragsorientierten Risikopolitik die Risiken und Chancen von Geschäften und Geschäftsstrukturen stets aufeinander abgestimmt werden. Erst wenn sich im Rahmen dieses Abstimmungsprozesses ein lohnendes Risiko-Chancen-Profil zeigt, also eine akzeptable „Risk Performance“ im Verhältnis*

zum vorhandenen „Risk Exposure“ zu erwarten ist, sollten Risiken übernommen werden.

- Grundsatz 2: Selbst wenn aber die Übernahme von Risiken in diesem Sinne als lohnenswert erscheint, muss stets noch geprüft werden, ob sich eine Bank die Übernahme dieser Risiken überhaupt leisten kann. Das heißt, es ist zwingend eine Abstimmung zwischen den zu quantifizierenden Risikopotenzialen einerseits und den allokierten Risikodeckungspotenzialen der Bank andererseits vorzunehmen. Die sogenannte „Risk Taking Capacity“ hat also stets konsequent das existierende „Risk Exposure“ zu begrenzen.

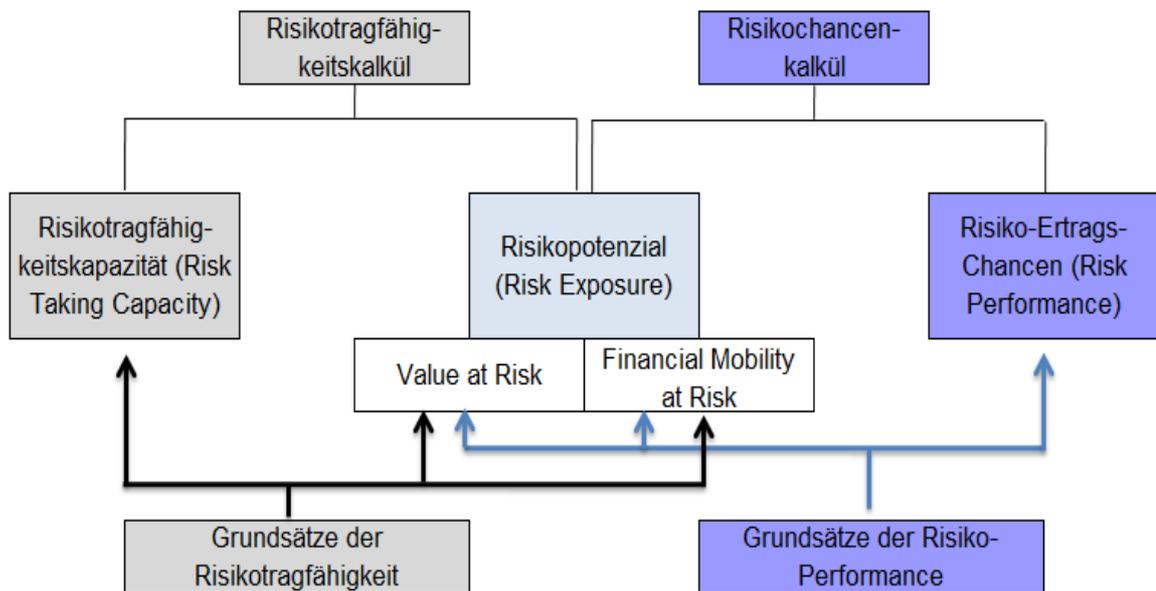


Abbildung 35: Risikokalküle im Konzept ertragsorientierter Banksteuerung, Schierenbeck H. 2003, S.3

Die Sicherung der Risikotragfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Risikopolitik einer Bank, deren Aufgabe es durch die Risikomessung ist, das Risikotragfähigkeitspotenzial des vorhandenen bzw. zukünftigen Risikopotenzials den Risiko-Ertrags-Chancen gegenüberzustellen.

In diesen Thesen schlummern im Wesentlichen deshalb zwei zentrale Fragestellungen, die sich nicht nur jedes Kreditinstitut, sondern, in weiterer Folge auch jede Unternehmung zur Beantwortung vor Augen führen sollte. Zunächst ist durch das Risikomanagement zu klären, ob sich das jeweilige Unternehmen eine Risikoübernahme überhaupt leisten kann bzw. ob die Risikotragfähigkeit des Unternehmens gegeben ist (Risikotragfähigkeits-Kalkül).

Außerdem ist zu prüfen, ob sich die Übernahme der Risiken überhaupt lohnt, d. h. welche Chancen einem Unternehmen aus der Übernahme von Risiken entstehen (Risiko-

Chancen-Kalkül). Unabhängig vom jeweiligen Risiko-Kalkül ist eine risikopolitische Steuerungsmaßnahme danach zu hinterfragen, ob sie sich auf einzelgeschäftliche Aktivitäten (beispielsweise eines Kreditinstituts) bezieht, oder ob sie Einfluss auf das gesamte Portfolio bzw. auf die gesamte Geschäftsstruktur einer Bank bzw. eines Unternehmens besitzt (vgl. Schierenbeck H., 2003, S.1 ff).

Daraus lässt sich folgende Systematik risikobegrenzender Maßnahmen nach den Dimensionen Einzelgeschäfts- vs. Portfolio-/Struktursteuerung, sowie Ursachen- vs. wirkungsbezogene Maßnahmen für Kreditinstitute ableiten:

	Einzelgeschäftssteuerung	Portfolio-/Struktursteuerung
Ursachenbezogene Maßnahmen	Risikovermeidung * selektive Kreditpolitik * effiziente Kreditwürdigkeitsprüfung	Risikoverteilung/Risikodiversifikation * Wertpapierportfolio * Kreditportfolio Risikolimitierung durch Begrenzung von Inkongruenzen in den Bereichen * Zinsbindungen/Zinselastizitäten * Währungen * Liquiditätsabläufe Vorgabe von Stop-Loss-Limiten
Wirkungsbezogene Maßnahmen	Risikoüberwälzung * Besicherungsstrategien * Kalkulation von Risikoprämien	Risikovorsorge durch Stärkung der Risikotragfähigkeit * Ertragskraft * Eigenkapitalreserven * Liquiditätsreserven

Abbildung 36: Systematik risikobegrenzender Maßnahmen, Schierenbeck H. in Obst/Hintner, 2000,S.1472

12.2 Fehler 1. und 2. Art in der Kreditentscheidung.

Wenn ein Schuldner ausfällt, dann trifft dies direkt den Gläubiger, was respektive bedeuten könnte, dass der Gläubiger dadurch selbst in Zahlungsschwierigkeiten geraten kann. Kreditgeschäft ist Risikogeschäft. Risiko wird im Kreditgeschäft so weit als möglich gemieden. Aus der Risikovermeidungsthese der Banken stammt die grundsätzliche Herangehensweise an Kreditentscheidungen nach dem Fehler 1. und 2. Art (vgl. Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.263).

- Der Fehler 1. Art wird begangen, wenn einem schlechten Schuldner ein Kredit gegeben wird.
- Der Fehler 2. Art wird begangen, wenn einem guten Schuldner die Kreditwürdigkeit abgesprochen wird.

Banken beachten grundsätzlich beide Fehler bzw. eine Kennzahl beider Fehler, die sogenannte „Receiver Operating Charakteristik“ (ROC). Es kann aber auch von Bank zu Bank, je nach strategischer Ausrichtung, unterschiedliche Schwerpunkte geben, beispielsweise kann eine Bank versuchen, den Fehler 2. Art gering zu halten, selbst wenn sie dafür einen größeren Fehler 1. Art eingehen muss.

Rezessionsphasen in der Wirtschaft haben gezeigt, dass Banken aus Gründen der Vorsicht den Fehler 1. Art erst gar nicht „zulassen“ wollen und sogar Fehler der 2. Art bewusst „eingegangen“ werden.

Bei Bonitätsprüfung wird ...	Schuldner ist schlecht	Schuldner ist gut
... keine Gefährdung erkannt und der Kredit gegeben .	Fehler 1. Art = Alpha-Fehler	richtige Entscheidung!
... eine Gefährdung erkannt und der Kredit nicht gegeben .	richtige Entscheidung!	Fehler 2. Art = Beta-Fehler

Abbildung 37: Fehler 1. und 2. Art bei der Bonitätsprüfung, Spremann K./Gantenbein P., 2007, S. 264

Die Problematik besteht im Fehler 1. Art (Alpha-Fehler) darin, dass grundsätzlich strenger geprüft wird, und die Anforderungen an den Kreditansuchenden somit größer werden. Dadurch wird die Bank seltener einem schlechten Schuldner einen Kredit geben aber gleichzeitig wird es öfters passieren, dass guten Schuldnern der Kreditwunsch verneint wird.

Im Fehler 2. Art, dem Beta-Fehler, besteht die Gefahr, dass bei der Bonitätsprüfung einem vermeintlich guten Schuldner eine schlechte Bewertung gemacht wird. Somit passiert es, dass dieser potenzielle Kreditkunde für die Bank verloren geht und aufgrund seiner guten Bonität bei einer anderen Bank den Kredit erhält (vgl. Spremann K./Gantenbein P., 2007, S.264).

12.3 Betriebswirtschaftliche Situation der Bank

In diesem strategischen Entscheidungsfeld stellen sich Banken die Frage: „Welche Güte weist im Bereich von Bankgeschäften und anderen Finanzdienstleistungen die risikoadjustierte Performance auf? Wie hoch ist die relative Ergebnisqualität von Einzelpositionen und/oder ganzen Geschäftsfeldern bezogen auf eine erwartete Mindestrendite (vgl. Krause H.U./Dayanand A., 2008, S.53)?“

In vorab genannten Fragestellungen kommt die sogenannte Hurdle Rate zum Tragen, welche in diesem Sinne eine Renditeschwelle für die Bank darstellt und somit ab diesem Punkt einen Gewinn für das Kreditinstitut darstellt.

Banken verwenden im Rahmen der eigenen risikoorientierten und wertorientierten Steuerung die Kennzahl Risk Adjusted Return on Capital (RAROC).

RAROC:	$\frac{\text{Economic Profit}}{\text{Economic Capital}}$	* 100
---------------	--	-------

Wobei gilt:

- Economic Profit: Ergebnis eines Geschäftsfeldes nach Abzug der Risikokapital- bzw. Eigenkapitalkosten;
- Economic Capital: Risikoadjustierte Kapitalhöhe, die einem Geschäftsfeld zugeordnet ist, d.h. unter Berücksichtigung der Markt-, Kredit- und operativen Risiken.

Die Performanceanforderung an diese Kennzahl ist vom individuellen Anspruchsniveau des jeweiligen Bankmanagements im Rahmen der allgemeinen Finanzierungsrichtlinien und Risikorestriktionen abhängig und deswegen auch sehr unterschiedlich von Bank zu Bank.

Eine weitere typische Kennzahl, die in den Kreditentscheidungen einer Bank eine strategische Rolle spielt, ist die Kennzahl Cost Income Ratio (CIR). Diese Kennzahl sagt aus wie hoch die (Bank)-Betriebskosten im Verhältnis zum Bruttoertrag sind, d.h. wie viel Cent müssen durchschnittlich aufgewendet werden, um 1,00 € als Ertrag zu erzielen.

Je niedriger die Cost Income Ratio ist, umso wirtschaftlicher arbeitet die Bank (vgl. Krause H.U./Dayanand A., 2008, S.55).

CIR:	$\frac{\text{Verwaltungsaufwand (bzw. zinsunabhängiger Aufwand)}}{\text{Bruttoertrag (aus Zins- und Nichtzins-Geschäften)}}$	* 100
-------------	--	-------

Die Cost Income Ratio zählt zu den zentralen Kennzahlen bei der vergleichenden internen und externen Effizienz-Analyse von Kreditinstituten und spielt somit ebenfalls eine gewichtige Rolle in den Strategieentscheidungen, wenn es um die grundsätzliche Vorgangsweise im Bereich der Kredite und der damit verbundenen Risikooptimierung geht.

Ein Kreditinstitut wird in ihrer, in der Regel jährlich neu definierten strategischen Ausrichtung, neben der direkten Beeinflussung der ökonomischen Ergebnisgrößen durch preispolitische als auch mengenpolitische Maßnahmen in der Kreditvergabe, d.h. auf der Geschäftsvolumenseite in entsprechender Weise auch bei den betrieblichen

Einsatzfaktoren eine kontinuierliche Optimierung anstreben (vgl. Krause H.U./Dayanand A., 2008, S.56).

Diese beiden Kennzahlen werden ergänzt durch die in einer Bank vorhandene, große Bedeutung der Sicherstellung der betrieblich und bankengesetzlich notwendigen Liquidität. Eine Liquiditätsplanung ist deshalb in jedem Kreditinstitut ein unabdingbares Kontrollinstrument im gesamten Planungsszenarium.

Grundsätzliche Entscheidungen über Kreditvergabe und Kredit-Pricing sowie die sonstigen Anforderungen an den potenziellen, aber auch den bereits bestehenden Kreditnehmer im Rahmen einer Kreditverlängerung, werden durch diese bankbetrieblichen Kennzahlen maßgeblich beeinflusst.

12.4 Kreditrationierung

Kreditsicherheiten und Covenants sind zwei Instrumente, die u.a. dazu dienen, Kreditausfallrisiken zu begrenzen. Banken können eine Risikolimitierung aber auch direkt mittels Kreditrationierung betreiben und zwar auf Einzelgeschäftsebene, durch

- die Ablehnung einzelner Kreditanträge;
- die Begrenzung der Kreditlinie eines Kunden auf einen Maximalwert.

Alternativ oder ergänzend können Banken Risikolimitierung auf Gesamtgeschäftsebene betreiben, indem sie:

- das risikobehaftete Gesamtkreditvolumen begrenzen;
- die Kreditvergabe an Kunden mit bestimmten Branchen- oder Regionalzugehörigkeiten einschränken.

Die entsprechenden Entscheidungen in den Banken stützen sich einerseits auf die strategische Ausrichtung und andererseits auf die vorgegebenen Richtlinien der Bankenaufsicht, z.B. durch die Eigenmittelanforderungen.

12.4.1 Situation der Bank in Bezug auf das eigene Risiko und Rating

Die Sinnhaftigkeit einer Kreditrationierung kann sich darstellen, dass Banken grundsätzlich nur ein kalkulierbar beschränktes Risiko eingehen wollen und dies mit einer Risikovermeidungshypothese begründen. An qualitativ schlechte Kreditantragsteller werden keine Kredite vergeben, auch nicht gegen die Vergeltung hoher Risikoprämien.

Bei einer starken Erhöhung der Kreditnachfrage hat eine Bank grundsätzlich zwei Möglichkeiten zu handeln:

- sie kann den Kreditzinssatz soweit erhöhen, bis sich die Nachfrage nach Krediten wieder auf dem Niveau des Kreditangebots einpendelt;
- sie kann an ihrer bestehenden Strategie und den darin festgeschriebenen Kreditkonditionen festhalten, und einen Teil der Kreditsuchenden einfach ablehnen.

In einer Welt symmetrischer Information werden die Banken die Zinsen erhöhen, um ihre Gewinne entsprechend zu erhöhen. Bei asymmetrischer Information ist diese Schlussfolgerung nicht mehr haltbar. Eine Erhöhung der Preise hat in einem solchen Szenario nicht nur einen Einfluss auf die Höhe der Nachfrage, sondern auch auf deren Qualität und die Verhaltensweise der Kreditnehmer.

Aufgrund negativer Anreizeffekte von Zinserhöhungen ist es deshalb möglich, dass Banken auch langfristig auf einen Überschuss an Kreditnachfrage nicht mit einer Erhöhung der Zinsen, sondern mit einer Rationierung, d.h. mit einer Begrenzung der Kreditvergabe reagieren (Pfungsten A. aus Obst/Hintner, 2000, S.703).

Stieglitz J.E. und Weiss A. (1981) verstehen in ihrem Modell dargestellt in „Credit Rationing in Markets with imperfect Information“ in American Economic Review, 36, S. 393 – 410, unter Kreditrationierung die pauschale Ablehnung aller Kreditanträge, obwohl es darunter auch potenzielle Kreditnehmer guter Qualität gibt und obwohl diese bereit wären, höhere Zinsen zu zahlen und alle sonstigen Forderungen der Kreditgeber zu erfüllen (Pfungsten A. aus Obst/Hintner, 2000, S.704).

Dieses Modell lässt auf die Annahme schließen, dass Banken eine möglicherweise gute Qualität bestimmter Kreditantragsteller nicht oder nur mangelhaft erkennen, somit einer Kreditvergabe nicht zustimmen und dem Unternehmer damit eine Chance nehmen seine Ideen bzw. Investitionsprojekte nicht wahrnehmen zu können.

Bezugnehmend auf die vorab genannten grundsätzlichen zwei Möglichkeiten einer Bank auf eine erhöhte Kreditnachfrage zu reagieren, zeigt die aktuelle globale Wirtschaftssituation – Finanz- und Wirtschaftskrise - eindeutig auf, dass Kreditgeber auf eine Kombination beider Varianten zurückgreifen.

Konkret bedeutet dies, dass Banken:

- Kreditanträge vermehrt ablehnen, alsbald sie das geringste Risiko in der Kreditbewertung erkennen;
- die Zinsen grundsätzlich erhöhen, mit der Begründung, dass durch die allgemein angespannte Wirtschaftssituation, sich die Risiken erhöht haben, und

gleichzeitig die Zinserhöhung durch die erhöhten Refinanzierungskosten berechtigt sind.

Die nicht realisierbaren Kreditzinserträge der abgelehnten Kreditanträge werden durch die steigenden Zinserträge, aufgrund der Erhöhung der Zinssätze, aufgefangen, und gleichzeitig das primäre Risiko fauler Kredite vermindert. Die Ertragsbilanz der Bank lässt sich dadurch wieder positiv darstellen, da auch die betrieblichen Kosten durch den verminderten Aufwand in der Kreditprüfung reduziert werden.

12.4.2 Situation der Bank in Bezug auf den „richtigen“ Mix

In diesem Bereich wollen Banken Einseitigkeiten in ihrem Kreditportfolio vermeiden und durch eine Diversifikation der Branchen, der Kundengruppen, sowie der Produkte, die potenziell auftretenden Risiken begrenzen.

Grundsätzlich streben Banken nach einem weit gestreuten Mix, wobei primär „gutgehende, traditionelle und stabile“ Branchen, Kundengruppen und Produkte bevorzugt werden und zukunftsgerichtete bzw. innovative Tendenzen eher gemieden werden. Ein Grund dafür ist die Tatsache, dass eine faire, in die Zukunft gerichtete Bewertung der Risiken und Chancen und oftmals auch der eigenen Stärken und Schwächen nicht möglich ist. Dieser Umstand wird dadurch verstärkt, dass es sich bei den Kreditantragstellern sehr oft um Start Up-Unternehmen handelt, die keine „Geschichte“, kaum Daten und Fakten, sondern nur Planungen und Prognosen haben. Eine Bewertung ist deshalb bereits vom Ansatz her schwierig.

Beeinflusst wird dieses Kriterium auch, dass in vielen wirtschaftlichen Regionen und somit den unmittelbaren Bankumfeldern häufig eine starke Branchenkonzentration vorliegt, und es deshalb kaum Alternativen für die Finanzierung von Investitionen gibt. Diese Branchen- bzw. Kundengruppenkonzentrationen sind z.B. die Tourismusbranche, oder die Bau- und Immobilienwirtschaft, ebenfalls sehr häufig auch der Auto- und Autozuliefererbereich.

Auch wenn der potenzielle Bankkunde die internen Daten und Planungen der Banken nicht kennt, so kann er sehr wohl aus dem eigenen Umfeld erkennen, welche spezifischen Branchen und Sektoren sich der umliegenden Banken bedienen.

Aus Sicht der Bank werden solche Konstellationen in Bezug auf den „richtigen“ Mix in verschiedenen Matrizen dargestellt, wie z.B.:

- Branchen/Kundengruppen – Bank-(Geschäftsstellen) – Matrix;
- Produktarten - Bank-(Geschäftsstellen) – Matrix;
- Branchen/Kundengruppen – Produktarten – Matrix.

Als Erfolgskriterium kann dieser Entscheidungsbereich auch deshalb definiert werden, da die Banken von den Aufsichtsgremien dahingehend äußerst konkrete Richtlinien

und Zielgrößengrenzen vorgeschrieben bekommen und diese somit wiederum zu kennende Hindernisse im Hinblick auf einen Finanzierungsantrag darstellen können.

12.5 Weitere allgemeine Entscheidungshintergründe von Banken

Die Aufgabe und Zielsetzung der strategischen Bankplanung besteht in der Erarbeitung der Wettbewerbsstrategie der Bank. Die Wettbewerbsstrategie umfasst das System von Entscheidungen, durch das die Bank ihre obersten Zielsetzungen erreichen und sich gegenüber ihren Konkurrenten behaupten will.

Die Wettbewerbsstrategie umfasst und definiert:

- die Märkte, in denen die Bank ihre Produkte anbieten will;
- die Kundensegmente, die sie in diesen Märkten ansprechen will;
- die Rahmenbedingungen unter denen dies zu geschehen hat;
- das Verhalten gegenüber den Mitbewerbern, die in den gleichen Märkten mit den gleichen oder ähnlichen Produktangeboten die gleichen Nachfragebedürfnisse abzudecken versuchen.

Ziel der Wettbewerbsstrategie ist es, Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten herauszuarbeiten (vgl. Bernet B. aus Obst/Hintner, 2000, S.1125).

Bezugnehmend auf die bereits vorab beschriebenen wichtigen Entscheidungskriterien, die üblicherweise sehr stark von den Kreditvergaberichtlinien der Bankenaufsicht beeinflusst werden, können die nachstehend angeführten Faktoren ebenfalls sehr häufig eine Rolle spielen. Die Entscheidungskompetenz hierfür liegt aber meistens nur in den strategischen Vorgaben des Bankmanagements und kann deshalb auch sehr stark von Bank zu Bank und durch die zeitliche Interpretation variieren, d.h. was heute Standard ist, kann morgen schon nicht mehr möglich sein.

12.5.1 Größe und Volumina der kreditantragstellenden Unternehmen

Aufgrund der Erfahrungen in der Vergangenheit, dass viele Bankenpleiten auf den Ausfall eines großen Kreditnehmers der Bank zurückzuführen sind, regeln aktuell Kreditvergaberichtlinien, den maximalen Kreditbetrag, der an einen einzelnen Kreditnehmer gewährt werden darf.

Man spricht in diesem Zusammenhang von der Begrenzung des Klumpenrisikos. Kreditnehmer, individuell, sowie in einem Zusammenschluss von anderen Beteiligten, werden zu einem Risikopaket verbunden und jeweils mit einer eigenen Risikobewertung versehen.

In den staatlichen Datenarchiven der Aufsichtsbehörden werden die jeweiligen monatlichen bzw. trimestralen Meldungen der einzelnen Kreditinstitute in diesem Zusammenhang gesammelt und zur Einsicht allen, diesem System angeschlossenen Banken zur Verfügung gestellt.

Die Großkreditsteuerung findet in prozentuell unterschiedlich definierten Relationen zum Eigenkapital statt und wird in kontinuierlich verpflichtenden Überwachungen und Prüfungen der jeweiligen Risiken von der Bankenaufsicht abgewickelt.

Da gerade in kleineren Bankinstituten eine Verletzung dieser Vorgaben existenzielle Auswirkungen haben kann, spielt die Beaufsichtigung des einzelnen Kreditinstituts eine entscheidende Rolle.

Es kommt deshalb in der Praxis häufig vor, dass speziell kleinere Banken, und dabei vor allem Genossenschaftsbanken, sowie ländliche Raiffeisenkassen, kontinuierlich von der Bankenaufsicht in diese Richtung geprüft und entsprechend gemahnt werden.

Dieser Problematik wird, speziell in den vorab genannten Kreditinstituten, üblicherweise mit sogenannten Pool-Finanzierungen zwischen verschiedenen Banken anteilmäßig ausgewichen.

Für das kreditantragstellende Unternehmen stellt diese Situation ein nicht zu unterschätzendes Kriterium dar, welches sowohl Verzögerungen als auch außergewöhnliche Anforderungen mit sich bringen kann. Pool-Finanzierungen, d.h. Großkredite, die auf unterschiedliche Banken in anteilmäßigen Proportionen aufgeteilt werden, sind geprägt von den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Kreditgeber und können somit auch einen Kreditnehmer unerwarteten Maßnahmen auferlegen.

12.5.2 Rentabilitäts-Management in der Bank

Durch die Erstellung von Budgets im Ergebnis- sowie im Kostenbereich im Kunden- als auch im Nichtkundengeschäft wird die Rentabilität einer Bank im Rahmen eines Controllingprozesses ermittelt und kontinuierlich überwacht.

Als Ansatzpunkte des Rentabilitäts-Managements in einer Bank können die Bereiche

- Zinsüberschüsse, welche durch
 - volumenbedingte Abweichungen (Wachstum und Struktur),
 - margenbedingte Abweichungen (Zinsniveau und Konditionen),

einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die strategische Ausrichtung einer Bank und somit gegenüber einem Kunden haben können, dargestellt werden.

Weiters nehmen

- Provisionsüberschüsse, welche ebenfalls beeinträchtigt werden durch
 - mengenbedingte Abweichungen,

○ preisbedingte Abweichungen,
direkten Einfluss auf ein potenzielles oder ein bereits bestehendes Kundengeschäft einer Bank (vgl. Schierenbeck H., 2003, S.640 ff).

Andere Ansatzpunkte budgetärer Kontrollen, aus Sicht der Banken, sind die Standard-Risikokosten im Kunden-Kreditgeschäft, sowie die Standard-Betriebskosten.

Diese gesamte Thematik stellt in gewisser Art und Weise ein Erfolgskriterium aus Sicht eines kreditsuchenden Unternehmens gegenüber einer Bank dar. Ein Kriterium, das dieses zwar nicht aktiv beeinflussen kann, das es aber in seinen vorbereitenden Planungen und Dokumentationen mit einfließen lassen sollte. Oftmals sind allgemeine Informationen zum betreffenden Kreditinstitut aus öffentlich zugänglichen Bilanzen oder aus den Medien ersichtlich.

Nachstehend sind beispielhaft Fragestellungen angeführt, aus denen sich bestimmte mögliche Kreditentscheidungen einer Bank ableiten lassen:

- welches Wachstum hat die Bank in den vergangenen Jahren vollzogen, ein über- oder unterplanmäßiges?
- Haben sich unplanmäßige Verschiebungen in den Geschäftsstrukturen ergeben, wenn ja, wie haben sich diese auf die Verzinsungssituation der Bank ausgewirkt?
- Wie haben sich ungeplante und nicht beeinflussbare Zinsniveauänderungen auf den Zinsüberschuss ausgewirkt?
- Wie haben sich beeinflussbare und gleichzeitig aber ungeplante Abweichungen von der „normalen“ Konditionsgestaltung der Bank ausgewirkt?

Gerade die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 zeigen transparent auf, wie viel Einfluss das allgemeine Zinsniveau auf den Finanzmärkten sowie die daraus mögliche Refinanzierungssituation einer Bank generelle Kreditentscheidungen eben dieser beeinflussen können.

In zinsabhängigen Grundgeschäften ist die Zinsmarge die zentrale Größe in der ertragsorientierten Banksteuerung und somit ein wesentlicher Ansatzpunkt ein Kundengeschäft grundsätzlich anzustreben oder ein solches zu vermeiden.

Allgemein lässt sich die Marge von Kreditgeschäften als Differenz zwischen dem effektiven Ertragszins (Sollzins) und dem kalkulatorischen Kostenzins definieren. Für Einlagengeschäfte gilt diese Definition in umgekehrter Weise. Dort stellt die Marge die Differenz zwischen dem kalkulatorischen Ertragszins und dem effektiven Kostenzins (Habenzins) dar (Schierenbeck H., 2003, S.44).

Eine Bank ist somit kontinuierlich auf der Suche nach dem optimalsten Zinsertrag bzw. den optimalsten Zinskosten unter Berücksichtigung aller damit verbundenen Prämissen.

In der Margenkalkulation gehen die Banken unterschiedliche Wege, die zwar alle zu den üblichen Verfahren zählen, aber von den individuellen strategischen Ausrichtungen, den wettbewerbsspezifischen Entscheidungen, sowie der jeweiligen Banksituation maßgeblich beeinflusst werden.

Im Rahmen der strategischen Herangehensweise bei wesentlichen Änderungen im globalen und im individuellen Zinsgefüge reagieren Banken sehr häufig nach der Bombenwerferstrategie, d.h. dass auf sofortige Änderungen in der Zinsstruktur mit radikalen Schritten entgegengewirkt wird. Alternativvarianten, wie der Inkrementalismus, d.h. das Vorgehen in kleinen Schritten, werden dabei, sehr oft zu Lasten des Kreditkunden, gänzlich außer Acht gelassen.

Der eigene Profit der Bank zählt dabei doch mehr als die Beziehung zum Kunden, wobei dieser ja jederzeit die Möglichkeit hat, aufgrund der gesetzlichen Vorschriften (in Italien), unter Einhaltung einer 60tägigen Frist, die Bankbeziehung aufzulösen und somit diesem Profitstreben auszuweichen.

Ein Unternehmer dagegen sucht häufig „nur“ eine (Erst-)/(Zusatz-)Finanzierung für seine Geschäftsvorhaben. Anforderungen an die damit verbundenen Kosten rücken dabei sehr oft in die zweite Reihe und spielen erst im Laufe der Bankgeschäftsbeziehung zunehmend eine wichtigere und zu verhandelnde Rolle.

Außerdem ist die Tatsache, dass ein Unternehmer konkret eine gänzlich neu aufzubauenende Bankbeziehung anstrebt, mit äußerst großen Kosten und Zeitaufwand verbunden und wird in der Praxis gemieden.

12.5.3 Individuelle wettbewerbsspezifische Bankstrategien

Die Rentabilität steht im Mittelpunkt sämtlicher geschäftspolitischer Entscheidungen der Banken. Dies bedeutet, dass sich sowohl die Risiko- als auch die Wachstumspolitik konsequent dem Primat der Rentabilität unterzuordnen haben.

Rentabilitätskennziffern, wie z.B. die Eigenkapitalrentabilität (ROE – Return on Equity), stellen allgemein formuliert einen direkten Zusammenhang zwischen Ergebnis- und

Kapitaleinsatzgrößen dar. Diese Kennzahl gibt somit die Verzinsung des von den Kapitalgebern eingesetzten Eigenkapitals wieder (vgl. Schierenbeck H., 2003, S.467 ff).

In ihren strategischen Entscheidungen wird eine Bank, auch unter Vernachlässigung anderer Vorgaben und Zielbestimmungen, sich an folgenden Maßgrößen bzw. Rentabilitätsdimensionen in Kombination orientieren:

- Eigenkapitalrentabilität in Höhe der Gleichgewichtsrentabilität, abgeleitet aus dem strukturellen Gewinnbedarf, der zur Sicherung der Existenz der Bank erforderlich ist.

In dieser Vorgabe muss der Umstand in den Mittelpunkt gestellt werden, dass in den vergangenen Jahren eine starke Tendenz erkennbar ist, dass sich vor allem kleinere genossenschaftsrechtlich aufgebaute Banken durch Fusionen und Übernahmen zusammenschließen. Dies erfolgt entweder aufgrund interner betriebswirtschaftlicher Schwierigkeiten einerseits oder als Folge daraus, durch bankenaufsichtsrechtliche Weisungen andererseits.

Die angestrebte Ergebnisgröße muss, zu mindestens im Durchschnitt, die Bank in einem strukturellen finanziellen Gleichgewicht halten, d.h. dass neben Gewinnausschüttungen auch genügend Eigenkapital aufgebaut werden kann, um den gesetzlichen oder geschäftspolitischen Anforderungen gerecht werden zu können.

- Eigenkapitalrentabilität zur Gewährleistung der Renditeerwartungen der Eigenkapitalgeber gemäß Kapitalmarkttheorie.

Die kapitalmarkttheoretische Sicht der Bestimmung von Mindestrentabilitäten knüpft an dem Paradigma der Wertorientierten Unternehmenssteuerung an, die den Shareholder Value bzw. dessen Steigerung in den Mittelpunkt der Geschäftspolitik stellt (vgl. Schierenbeck H., 2003, S.467 ff).

In Shareholder Value – Konzepten können die nachstehend angeführten Strategieempfehlungen und operativen Maßnahmen zur angestrebten Steigerung des Unternehmenswertes führen:

- strategische Konzentration auf die Geschäftsfelder, die infolge bestehender oder erwerbbarer Kernkompetenzen Mehrwerte zu generieren in der Lage sind;
- systematische Nutzung von Kostensenkungs- und Ertragssteigerungsmöglichkeiten im operativen Geschäft;
- Financial Engineering in Bezug auf Kapitalstruktur und Ausschüttung;
- Pflege der Investor Relations.

Grundsätzlich orientiert sich diese strategische Banksteuerung am Konzept der Ertragsorientierung, wobei aber nur Banken in Frage kommen, die entweder gesellschaftsrechtlich als Aktiengesellschaft aufgestellt sind, eventuell an Börsen notieren und somit eine bestimmte Größe vorweisen können.

Im mitteleuropäischen Raum zählen dazu die global agierenden Großbanken, wobei die typischen Kreditinstitute für KMU's eher nicht diesem Segment entsprechen.

- Eigenkapitalrentabilität in Höhe der von erfolgreichen Banken als „Benchmark“ tatsächlich realisierten oder realisierbaren Renditen.

In diesem strategischen Entscheidungsbereich werden Eigenkapitalrenditen angestrebt, die an den „Best-Practice-Banken“ ausgerichtet sind (vgl. Schierenbeck H., 2003, S.467 ff). Wettbewerbsspezifische Entscheidungen orientieren sich hierbei sehr stark am Konkurrenzkampf gegenüber den im eigenen Umfeld agierenden Banken, an strategisch interessanten Banken, an Übernahmekandidaten und ähnlich gelagerten geschäftspolitischen Vorgaben.

Alle drei, vorab definierten Zielgrößen, spielen bei wettbewerbsspezifischen Entscheidungen einer Bank, hauptsächlich in Bezug auf die zu erhaltende Eigenständigkeit, eine dominante Rolle. Dies wird vor allem erkennbar in Kreditentscheidungen, die ein erhöhtes Risiko aufgrund der Bonitätsprüfung erkennen lassen. Ein Risiko, das auch nicht mit einem erhöhten Risikozuschlag abgegolten werden kann, da es die Bank bei einem Totalausfall bzw. einer zu dotierenden Ausfallrückstellung substanziell zu stark schädigen kann, sodass eine Selbständigkeit nicht mehr vollständig gewährleistet ist.

Von der Bankenaufsicht werden durch die Vorgaben von Basel II – 2. Säule (aufsichtsrechtliche Überprüfungsverfahren) sehr strenge Kreditvergaberichtlinien vorgegeben. Diese Überwachung durch die Bankenaufsicht reglementiert dementsprechend sehr stark die Entscheidungsfreiheit einzelner Banken in Bezug auf die Kreditvergabemöglichkeiten.

Obwohl, angesichts der großen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für Innovationen, für das gesamtwirtschaftliche Wachstum und für die Beschäftigung, großes Augenmerk darauf gelegt wurde, bei der Konzeption von Basel II eben die Besonderheiten der KMU's im Vergleich zu großen Unternehmen respektive großen Bankinstituten zu berücksichtigen, um eine Benachteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen zu verhindern, muss festgestellt werden, dass aktuell dieses Gleichgewicht nicht mehr gegeben ist. Sowohl kleinere und mittlere Unternehmen, als auch deren typischen Kreditgeber, sind aufgrund der derzeitigen aufsichtsrechtlichen Vorgaben strengeren

Maßnahmen unterworfen und somit im traditionellen Finanzierungsgeschäft benachteiligt.

12.6 Kreditvergaberichtlinien

Ein wesentliches Spezifikum des Bankensektors ist die Tatsache, dass dieser Wirtschaftszweig, wie kaum ein anderer, umfassenden, staatlichen Regulierungsvorschriften unterworfen ist. Das staatliche Eingreifen in den Marktmechanismus wird dabei durch die Gefahr des Marktversagens gerechtfertigt.

Dieses Marktversagen hat seine Ursache in den von Banken erbrachten Transformationsleistungen, d.h. der Umwandlung von langfristigen, illiquiden Krediten in kurzfristige, liquide und sichere Einlagen, wobei hinsichtlich des Kreditportfolios asymmetrische Information zwischen Bank und Einlegern besteht.

Eine Bankenaufsicht ist notwendig, um für jeden Einleger sichtbar, die Wahrscheinlichkeit eines Einlagenverlustes äußerst gering werden zu lassen, so dass ein Vertrauensverlust und damit ein massiver Einlagenabzug im Bankensystem präventiv verhindert werden kann (vgl. Fischer Ch./Rudolph B. aus Obst/Hintner, 2000, S.439 ff).

Durch den allgemein bezeichneten Dominoeffekt besteht die Gefahr, dass der Vertrauensverlust der Sparer auf den gesamten Bankensektor übertragen wird. Dieser Umstand, der für die gesamte Wirtschaftssituation einer Region sowie global extrem negative Auswirkungen mit sich bringen kann, wird als Systemrisiko definiert. Die Wirtschafts- und Finanzkrise im Zeitraum 2008/2009 hat dieses Szenario eindrucksvoll aufgezeigt.

Bankaufsichtliche Maßnahmen lassen sich grundsätzlich anhand der ökonomischen Situation der zu kontrollierenden Bank unterscheiden:

- präventive Maßnahmen sollen den Eintritt einer Krise unwahrscheinlich machen und die Wahrscheinlichkeit eines Bankzusammenbruchs verringern;
- protektive Maßnahmen sollen die Bank vor einer konkret drohenden Insolvenz oder die Sparer vor dem aus einer Insolvenz drohenden Verlust der Einlagen schützen;
- neben bankaufsichtlichen Maßnahmen umfasst die staatliche Regulierung auch noch die Wettbewerbspolitik, welche effiziente Marktstrukturen sicherstellen soll, bei denen keine Bank dauerhaft Gewinne aus Marktmacht erzielen kann.

Diese Formen und etwaige Inhalte der Bankenregulierung werden in der nachstehenden Abbildung übersichtlich dargestellt.

Protektive Bankenaufsicht	Präventive Bankenaufsicht	Wettbewerbspolitik
<ul style="list-style-type: none"> * Einlagen- oder Institutssicherung * Zentralbank als Lender of Last Resort * Staatliche Interventionsmaßnahmen (Moratorium, Verbot individueller Zwangsmaßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> * Eigenkapitalnormen * Liquiditätsgrundsätze * Diversifikationsgebote * Verbot und Trennung von Geschäften * Zulassungsanforderungen * Informationsgebote * Rechnungs- und Bilanzierungsvorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> * Wettbewerbsgesetzgebung (Kartellverbot, Fusionskontrolle) * Preis- oder Zinssatzregulierungen * Trennung von Geschäften

Abbildung 38: Formen der Bankenregulierung, Fischer Ch./Rudolph B. aus Obst/Hintner, 2000, S.441

Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise zeigt eindeutig auf, dass die Marktkontrolle durch die Bankkunden kaum, um nicht zu sagen gar nicht, vorhanden war, da sich diese zu sehr und blind auf die Sicherheit ihrer An- und Einlagen verlassen haben. Somit kann festgestellt werden, dass das System der Überwachung nicht vollständig funktioniert hat und eine Stabilität im Bankensektor erst durch den Eingriff des Staates wieder hergestellt werden konnte.

Es herrschte eine Situation, die allgemein als von den Banken verursacht, bezeichnet wurde, und deren Leidtragende die kreditsuchenden Unternehmen waren und sind, da die Anleger innerhalb kurzer Zeit durch die Einwirkungen der jeweiligen Zentralbanken als „Lender of Last Resort“ abgesichert wurden.

Ein Sicherungssystem und damit respektive die Kreditvergaberichtlinien werden primär immer den Anleger schützen, da die Risikobehaftung d.h. die Entstehung der Risiken sowohl vom Kreditnehmer als auch vom Kreditgeber ausgehen.

Das nächste Interesse der öffentlichen Hand liegt in der Gewährleistung eines sicheren und stabilen Banken- und Finanzsystems, weshalb die Banken zwar beaufsichtigt werden und ihre Handlungsfreiheit durch Regelungen eingeschränkt wird, aber trotzdem noch mehr als ausreichend Spielraum bleibt, ihre Geschäftstätigkeit äußerst gewinnbringend verrichten zu können. Dies zeigen die jährlich veröffentlichten Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen der Kreditinstitute transparent auf.

Nach der öffentlichen Hand, den Anlegern und Sparern, sowie den Kreditinstituten, kommt auch den finanzierungssuchenden Unternehmen und Privatkunden eine bestimmte Bedeutung in diesem Richtlinienkonstrukt zu.

Auch hier hat der Staat das große Interesse, die Wirtschaft ausreichend, flexibel und schnell mit Krediten zu versorgen, damit Arbeitsplätze gesichert sind, die Wettbewerbsfähigkeit erhalten wird und andere volkswirtschaftliche Ziele erreicht werden können.

Aber gerade in diesem Zusammenhang entstehen erhebliche Diskrepanzen zwischen den aufsichtsbehördlichen Vorgaben und Richtlinien und der Interpretation, der Auslegung und der Anwendung am Kreditkunden.

Im Allgemeinen sind Banken hauptsächlich im Kreditgeschäft mit Geschäftskunden tätig. Verluste aufgrund der teilweisen oder vollständigen Nichterfüllung von (Rück-) Zahlungsverpflichtungen ihrer Kunden gehören damit zum täglichen aber gleichzeitig kalkulierbaren Risikogeschäft. Die „erwarteten“ Kreditverluste sind dementsprechend als Bestandteil des ordentlichen Betriebsergebnisses von Banken zu betrachten.

Banken bekommen vom Gesetzgeber die Ermächtigung den Wirtschaftsmarkt durch die Bereitstellung von Krediten zu unterstützen. Dies ist in den Kreditvergaberichtlinien deutlich abgebildet.

Problematisch wird es, wenn Banken aufgrund einer möglichen individuellen schwierigen Situation, diesen Anforderungen nicht mehr nachkommen wollen oder können, d.h. konkret die Unternehmen nicht mehr mit Krediten finanzieren.

Dann nämlich hat auch die nachstehend, als Beispiel angeführte Formulierung der Schweizerischen Bankenkommission als Aufsichtsorgan der Schweizer Kreditinstitute keine Wirkung mehr:

„Kreditverluste stellen ordentliche Ereignisse der Banktätigkeit dar, die mit einer statistischen Wahrscheinlichkeit voraussehbar sind. Daraus leitet sich die Folgerung ab, die statistisch zu erwartenden Verluste bereits bei der Kreditgewährung als Risikokosten, um die der Bruttoertrag bzw. die Zinsmarge geschmälert wird, einzubeziehen“.

Aus Sicht des kreditansuchenden Unternehmens kann deshalb festgestellt werden, dass eine Kreditvergabe von Seiten einer Bank auch mit erhöhtem Risiko stattfinden kann, wobei das erhöhte Risiko durch erhöhte Spread`s auf den Zinssatz ausgeglichen werden kann.

13 Resümee und Ausblick

Als Beantwortung des ersten Teils der Forschungsfrage kann deshalb nach Einschätzung des Autors, sowie auch aufgrund bereits vorhandener Literatur (vgl. Bruckner B./Hammerschmied H., 2007, S.28 ff), festgestellt werden, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die der Unternehmer beeinflussen kann bzw. die er in sein Kalkül einbeziehen muss, wie folgt definiert werden können:

- Hard Facts (quantitative Kriterien, Bilanzen, Finanzkennzahlen, usw.);
- Soft Facts (qualitative Kriterien und Know How im Unternehmen);
- externe und interne Warnhinweise aus Sicht der Bank (Warnsignale und Kontodatenanalyse);
- Garantien, Haftungen, Sicherstellungen, Covenants, usw.;
- strategische Geschäftspolitik der Bank;
- aufsichtsrechtliche Richtlinien in Bezug auf „Kredite und Finanzierungen“.

Allgemein gültige Gewichtungskennzahlen lassen sich aus den Literaturrecherchen nicht erkennen, ebenso sind diese auch in der Praxis nicht vorhanden.

Trotzdem kann festgestellt werden, dass die Hard Facts eine zentrale und gleichzeitig ausschlaggebende Rolle spielen.

Der zweite Teil der Forschungsfrage soll eine mögliche hierarchische Darstellung dieser Erfolgsfaktoren aufzeigen und eventuelle Zusammenhänge begründen.

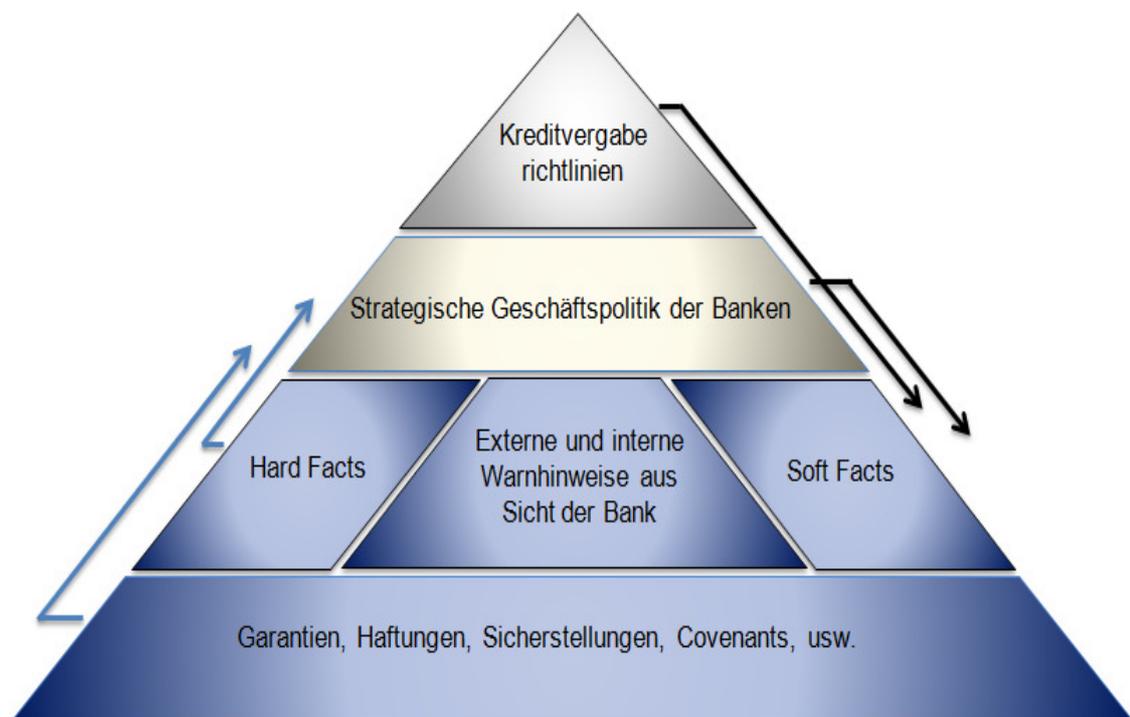


Abbildung 39: Hierarchische Pyramide „Kritische Erfolgsfaktoren“, eigene Darstellung, 2009

Begründungen zur hierarchischen Pyramide der kritischen Erfolgsfaktoren:

- aufsichtsrechtliche Richtlinien der Kreditvergabe stellen den Wegweiser für die Banken in direkter Form und für die Kreditnehmer in indirekter Form dar. Banken müssen Vorgaben an die Kreditkunden unmittelbar und unverändert weitergeben. Dadurch entsteht bereits ein verbindlicher Rahmen von Seiten der Bankenaufsicht, der nur den darin enthaltenen Spielraum zulässt;
- die strategische Geschäftspolitik der Banken leitet sich aus den Kreditvergaberichtlinien und der eigenen Situation der Bank am Markt ab. Die Geschäftspolitik wird begrenzt von den Kreditvergaberichtlinien und setzt direkt am Kreditkunden an.

Der Unternehmer als Kreditkunde kann weder die Kreditvergaberichtlinien noch die strategische Geschäftspolitik der Banken in irgendeiner Form beeinflussen, er kann nur darauf reagieren.

Einen Einfluss nehmen kann der Unternehmer dagegen auf die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren:

- Hard Facts (quantitative Kriterien, Bilanzen, Finanzkennzahlen, usw.) stellen für den Unternehmer eine wichtige Situation dar, in der er sich gegenüber den Banken präsentieren kann. Hard Facts, vor allem in Form von Kennzahlen, stellen für die Banken den ersten und möglicherweise wichtigsten Bewertungsfaktor dar. Eine Bewertung des Unternehmens anhand von Kennzahlen aus der Vergangenheit lässt sich optimal darstellen und verfügt über ein hohes Dokumentationspotenzial. Oftmals wird dieses Potenzial aber auch nur als Alibifunktion missbraucht;
- Soft Facts (qualitative Kriterien) lassen sich relativ einfach bewerten, wenn sie die Vergangenheit beschreiben, aber sehr schwierig bewerten, wenn sie zukunftsgerichtet sein sollen. Die Rolle der Soft Facts sollte aber hauptsächlich in die Zukunft gerichtet sein und entsprechende Potenziale erkennbar machen. Auch die Thematik „Wissensbilanz“ im Unternehmen ist relativ neu und hat noch kaum Einzug in Ratingmodelle von Banken gehalten. Der Subjektivität kommt dabei eine große Bedeutung zu, eine allgemein gültige Bewertung ist kaum bzw. nicht möglich. In der Praxis lassen sich in diesem Bereich aber wichtige Kriterien erarbeiten, die eine grundsätzliche Erfolgswahrscheinlichkeit nahezu garantieren;

- externe und interne Warnhinweise aus Sicht der Bank (Warnsignale und Kontodatenanalyse) sind das Ergebnis sowohl der Hard Facts als auch der Soft Facts eines Bankkunden in der Vergangenheit. Eine Dokumentation dieser Daten ist relativ einfach, vorausgesetzt der potenzielle Kreditkunde hat „Geschichte“ und befindet sich nicht am Anfang einer zu finanzierenden Geschäftstätigkeit;
- Garantien, Haftungen, Sicherstellungen, Covenants, usw. geben dem Unternehmer die Möglichkeit bzw. die Chance, eine nicht ausreichende Bonität durch die Zurverfügungstellung von Garantien bzw. Sicherheiten, den Anforderungen der Banken doch noch gerecht zu werden. Im Gegensatz zu den Hard Facts und den Soft Facts lässt sich damit eine Rückzahlungsfähigkeit nicht bewerten, sondern sie dienen nur einer möglichen Risikoabgrenzung für den Kreditgeber, mit dem gleichzeitigen Risiko für den Kreditnehmer, eben diese Sicherheiten zu verlieren.

Als Konsequenz daraus tut jedes Unternehmen gut daran, an der Entwicklung einer „Best Practice“, d.h. einer Gesamtheit bzw. einem integrativen Konzept, der durch Regeln formalisierten Argumentation und bestmöglichen Vorgangsweisen zu arbeiten und zu implementieren.

Durch die veränderte Kreditvergabepolitik der Finanzinstitute und den damit veränderten Finanzierungsprozessen und Finanzierungsanforderungen muss sich vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen eine neue „Kultur“ in der Kapitalbeschaffung entwickeln.

Letztendlich wird ein eigenes, aktives und informativ übergreifendes Bonitätsmanagement in den KMU's Einzug halten müssen. Den Kapitalgebern, welche voraussichtlich weiterhin die Banken sein werden, muss dementsprechend mit den nachstehend angeführten und weiteren ähnlichen Maßnahmen entsprochen werden:

- bessere Transparenz gegenüber den Kapitalgebern, verbunden mit ausreichend Informationen über die Lage und die Strategien des Unternehmens;
- eine konsequente und ausreichende Erhöhung der Eigenkapitalquote;
- Aufrechterhaltung einer intensiven Kontaktbeziehung zu den Kapitalgebern;
- Umsetzung eines rigorosen Kostenmanagements;
- Imagepflege, d.h. eine professionelle Außendarstellung des Unternehmens;
- die Nutzung von externem Know-How entweder durch qualifizierte Berater im Unternehmen oder durch externe Berater.

Als Alternative dazu wird es neben den verschiedenen Formen der Eigenkapitalfinanzierung für die Unternehmen weitere Möglichkeiten geben, die Finanzierungspalette zu verbreitern und die Abhängigkeit von den klassischen Fremdfinanzierungsinstrumenten

zu reduzieren (vgl. Guserl R./Pernsteiner H., 2004, S.905 ff). Dieser Bereich wurde aber vom beschriebenen Thema bewusst abgegrenzt.

Wenn vorab von der Implementierung eines eigenen Bonitätsmanagements die Rede war, dann sind darunter, unter anderen, auch Bereiche wie Risikomanagement und Finanzcontrolling zu verstehen. Eben diese Bereiche, die von den Kreditgebern in den Ratingmodellen geprüft werden.

Bruckner B. und Hammerschmied H. (Bruckner B./Hammerschmied H., 2007, S.42) machen in Bezug auf die Suche der Bank nach dem „richtigen“ Kreditkunden eine unmissverständliche Aussage:

„Banken bevorzugen Kunden, die nicht ausfallen“!

Jeder kreditsuchende Unternehmer muss sich dieser Tatsache bewusst werden!

Kritische Reflexion des eigenen Vorgehens

Die persönliche Motivation, diese Thematik zu bearbeiten, lag für mich darin, Erkenntnisse zu gewinnen, welche Beurteilungskriterien aus Sicht der Unternehmen für die Banken wichtig sind, welche Kennzahlen dabei eine Rolle spielen, welche Bedeutung dabei Gewichtungsfaktoren haben, usw..

Rückblickend auf die vergangenen Wochen, Tage und Stunden, in denen ich versucht habe, diese Arbeit anhand einer gegenwärtig qualitativ hochwertigen Literatur, aber ergänzend auch in Gesprächen und Diskussionen mit Unternehmern und Bankern, zu durchleuchten, habe ich erkannt, dass die Anforderungen an Basel II oftmals nur unzureichend verstanden werden.

Falsches Verständnis ist gleichzusetzen mit falscher Interpretation und dementsprechend falscher Auslegung und Anwendung.

Grund für viele Fehlinterpretationen sind nicht nur die Anforderungen, denen ein Kreditinstitut gerecht werden muss. Die differenzierte Sichtweise der Unternehmen und gleichzeitig Kreditnehmer, die geprägt ist von der individuellen betriebswirtschaftlichen Situation, in der diese sich befinden, ob es ihnen gut oder schlecht geht, ob die Konjunktur positive oder negative Vorzeichen aufweist und die daraus entstehende asymmetrische Informationssituation, trägt wesentlich dazu bei.

Die bestehende Literatur ist gekennzeichnet von Darstellungen jeglicher betriebswirtschaftlicher Kennzahlen einerseits, andererseits wieder von Themen, die den Bereich der qualitativen Kriterien beschreiben.

Übergreifend aber wird die, in dieser Diplomarbeit beschriebene Thematik, nur in fachspezifischen Lehrbüchern für die Bankwirtschaft behandelt. Es war für mich somit eine Herausforderung, den Bereich der kritischen Erfolgsfaktoren, aus Sicht des Unternehmers als Kreditnehmer, aus der vorhandenen Literatur herauszufiltern und verständlich darzustellen. Ob dies gelungen ist, bleibt im Ermessen des interessierten Lesers.

Zu den inhaltlichen Anforderungen möchte ich folgendes kurz anführen:

Ich habe versucht mich an einen logischen Aufbau der Arbeit zu halten, wobei die Abgrenzung des Themas und die Präzisierung der Fragestellung eine wichtige Rolle gespielt haben. Während der Bearbeitung der Thematik habe ich immer wieder versucht darauf einzugehen und den sprichwörtlich „roten Faden“ durch die gesamte Diplomarbeit nicht zu verlieren.

Diese Diplomarbeit sollte einerseits eine theoretische Aufarbeitung der aktuell relevanten Literatur und der dazu notwendigen theoretischen Begriffe werden und andererseits, in ihrer Gesamtheit eine übersichtliche Darstellung verschiedenster Bewertungskriterien der Banken sein.

Ich habe im Laufe der Arbeit erkannt, dass eine hierarchische Reihenfolge vorgegeben ist, an der sich jedes Kreditinstitut in der Entscheidungsfindung einer Kreditvergabe halten muss. Dieses „Wissen“ kann wiederum den Entscheidungsprozess des kredit-suchenden Unternehmers beeinflussen, d.h. er kann zu mindestens sich konkret und flexibel an der vorgegebenen Situation orientieren.

In der Methodik bzw. der Vorgehensweise war eines meiner vorrangigen Ziele, eine qualitativ hochwertige Literatur zu verwenden und diese korrekt und kritisch auszuwerten. Zu diesem Punkt musste ich aber auch feststellen, dass der Literaturbereich zu Basel II in keinsten Weise ausreichend war, und ich somit auf traditionelle Literatur im Bereich Controlling, Finanzmanagement und „traditionelle“ Bankwirtschaft zurückgreifen musste. Letztendlich wuchs aus dieser Erkenntnis heraus auch die Tatsache, dass Basel II nur eine Teilinterpretation all der vorhandenen betriebswirtschaftlichen Denkweisen und Instrumente ist.

Bezugnehmend auf meine persönlichen Erkenntnisse aus dieser Arbeit kann ich sagen, dass die vergangenen Monate der Bearbeitung äußerst interessant waren, und dass meine „Wissensbilanz“ viele positive Erfahrungen gemacht hat.

Ich habe aber auch erkannt, dass zu viel „Wissen“ in diesem Fachgebiet, das gerne von den Banken alleine beansprucht wird, in der Praxis, auf der Seite des Unternehmers, nicht unbedingt immer förderlich ist, denn

„Wissen ist Macht, und Macht kann gefährlich sein“!

Literaturverzeichnis

- **Auer, Kurt V.**, (2004); *SWK – Sonderheft, Kennzahlen für die Praxis*, Linde Verlag.
- **Auer, Kurt V.**, (2006); *Jahresabschluss, erstellen, verstehen, analysieren (HGB – IFRS)*, Druckerei Nobleprint, Kufstein.
- **Basel II** – Endgültige Version vom 26.06.2004, Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht.
- **Behr, Patrick; Fischer, Jörg**, (2005); *Basel II und Controlling, Ein praxisorientiertes Konzept zur Basel II - konformen Unternehmenssteuerung*, Verlag Dr. Th. Gabler.
- **Berlandi, Peter**, (2000); *Kontodaten-Analyse für die Bonitätsprüfung im Firmenkundengeschäft*, Gabler Edition Wissenschaft.
- **Boemle, Max; Stolz, Carsten**, (2002); *Unternehmensfinanzierung, Instrumente, Märkte, Formen, Anlässe*, 13. Auflage, Verlag SKV.
- **Bornett, Walter; Bruckner, Bernulf; Hammerschmied, Hans; Masopust, Herbert**; (2007), *Rating-Kennzahlen - 24 Branchen im Vergleich*, Das Handbuch Wirtschaftskammer Österreich.
- **Bruckner, Bernulf; Hammerschmied, Hans**; *Leitfaden zu Basel II und Rating des Instituts der Österreichischen Steuerberater*, Ausgabe Februar 2004.
- **Bruckner, Bernulf; Hammerschmied Hans**, (2003); *Basel II – Aktuelles Basiswissen, Der Steuerberater als Finanzcoach, Neue Geschäftsfelder durch Rating*, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- **Büschgen, Hans E.**, (1998); *Bankbetriebslehre, Bankgeschäfte und Bankmanagement*, 5. Auflage, Gabler Verlag.
- **Copeland, Thomas E; Weston J. Fred; Shastri Kuldeep**; (2008); *Finanzierungstheorie und Unternehmenspolitik, Konzepte der kapitalmarktorientierten Unternehmensfinanzierung*; Pearson Studium.
- **Edvinsson, Leif; Brünig Gisela**, (2000); *Aktivposten Wissenskapital – unsichtbare Werte bilanzierbar machen*, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- **Eschenbach, Rolf; Eschenbach, Sebastian; Kunesch, Hermann**; (2003); *Strategische Konzepte, Management Ansätze von Ansoff bis Ulrich*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag.
- **Frick, Wilhelm**, (2004); *Bilanzierung nach dem Rechnungslegungsgesetz*, 7. aktualisierte Auflage, Redline Wirtschaft.
- **Gabler Wirtschaftslexikon**, (2004); 16. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler.

-
- **Gerke, Wolfgang; Bank, Matthias;** (2003), *Finanzierung, Grundlagen für Investitions- und Finanzierungsentscheidungen im Unternehmen*, Verlag W. Kohlhammer, 2. Auflage.
 - **Geyer, Alois; Hanke, Michael; Littich, Edith; Nettekoven, Michaela;** (2006); *Grundlagen der Finanzierung – verstehen – berechnen – entscheiden*, 2. Auflage, Linde Verlag.
 - **Ginhör, Oliver;** (2008), *Bilanzlesen leicht gemacht – für Praktiker und Experten*, LexisNexis-Verlag.
 - **Gleißner, Werner; Fuser, Karsten;** (2003), *Leitfaden Rating, Basel II: Rating Strategien für den Mittelstand*, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen.
 - **Guserl, Richard; Pernsteiner Helmut,** (2004), (Hrsg.), *Handbuch Finanzmanagement in der Praxis*, 1. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler.
 - **Hartmann-Wendels, Thomas; Pfungsten, Andreas; Weber, Martin;** (2004), *Bankbetriebslehre*, 3. Überarbeitete Auflage, Springer-Verlag.
 - **Horváth; Péter,** (2009); *Controlling*, 11. Vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen.
 - **IGC International Group of Controlling – Rieder Lukas,** (1998), *Controller – Wörterbuch*, Controller Zentrum St. Gallen (CZSG).
 - **Kienbaum, Jochen; Börner, Christoph J.;** (2003), *Neue Finanzierungswege für den Mittelstand*, Verlag Dr. Th. Gabler, 1. Auflage.
 - **Kralicek Peter,** (2007); *Bilanzen lesen – Eine Einführung*, Verlag Redline Wirtschaft.
 - **Krause Hans-Ulrich, Dayanand Arora;** (2008), *Controlling-Kennzahlen, Key Performance Indicators*, Oldenbourg Verlag.
 - **Küpper, Hans-Ulrich,** (2001); *Controlling – Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
 - **Lück, Wolfgang,** (2004); *Lexikon der Betriebswirtschaft*, 6. völlig neu bearbeitete Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien.
 - **Mensch, Gerhard,** (2008); *Finanz-Controlling, Finanzplanung und –kontrolle, Controlling zur finanziellen Unternehmensführung*, Oldenbourg Verlag, 2. Auflage.
 - **Müller, Armin,** (2009); *Grundzüge eines ganzheitlichen Controllings*, Oldenbourg Verlag, 2. Auflage.
 - **Müller, Roman,** (2008); *Finanzcontrolling – eine verhaltensorientierte Analyse der Rationalitätsdefizite und Rationalitätssicherung im Finanzmanagement*, Gabler Edition Wissenschaft, 1. Auflage.

- **Nagl, Anna**, (2006); *Der Businessplan*, 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler.
- **Obst, Georg; Hintner, Otto**, (2000); *Geld-, Bank- und Börsenwesen, Handbuch des Finanzsystems*, (Hrsg.) Jürgen von Hagen und Johann Heinrich von Stein, Schäffer-Poeschel Verlag, 40. Auflage.
- **Oehler Andreas; Unser Matthias**, (2002); *Finanzwirtschaftliches Risikomanagement*, 2. Verbesserte Auflage, Springer Verlag.
- **Padberg, Carsten; Padberg, Thomas**; (2006); *Grundzüge der Corporate Finance, Einführung in die Investition und Finanzierung*, Erich Schmidt Verlag.
- **Preißner, Andreas**; (2005); *Praxiswissen Controlling, Grundlage – Werkzeuge – Anwendungen*; 4. Auflage, Hanser Verlag.
- **Reichmann, Thomas**, (2006); *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools – Die systemgestützte Controlling-Konzeption*, Verlag Franz Vahlen, 7. Auflage.
- **Reichmann, Thomas; Pyszny Udo**, (2006); *Rating nach Basel II, Herausforderungen für den Mittelstand*, Verlag F. Vahlen.
- **Rüdiger Reinhardt**, (2002); *Wissen als Ressource – Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen*, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- **Schierenbeck, Henner; Lister, Michael**, (2002); *Value Controlling, Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung*, R. Oldenbourg Verlag, 2. Auflage.
- **Schierenbeck Henner**; (2003); *Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling*, 8. Auflage; Verlag Th. Gabler, Wiesbaden.
- **Schierenbeck Henner.**; (2003); *Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 2: Risiko- Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung*, 8. Auflage; Verlag Th. Gabler, Wiesbaden.
- **Schierenbeck Henner**; (1997a); *Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling*, 5. Auflage; Verlag Gabler, Wiesbaden.
- **Schierenbeck Henner.**; (1997b); *Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 2: Risiko- Controlling und Bilanzstruktur-Management*, 5. Auflage; Verlag Gabler, Wiesbaden.
- **Schierenbeck Henner**; (1999); *Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 2: Risiko- Controlling und Bilanzstruktur-Management*, 6. Auflage; Verlag Gabler, Wiesbaden.

- **Schmoll, Anton;** (2002), *Die Praxis der Firmenkundenbetreuung - Geschäftsbeziehungen erfolgreich intensivieren*, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- **Seiser, Michaela,** (2009); *FAZ – Wirtschaft – Wissen ist Kapital*, Ausgabe Nr. 45/2009.
- **Spremann, Klaus; Gantenbein, Pascal;** (2007); *Zinsen, Anleihen, Kredite*, 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- **Stiefl, Jürgen,** (2008); *Finanzmanagement, unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittelständischen Unternehmen*, Oldenbourg Verlag, 2. Auflage.
- **Süchting, Joachim; Paul, Stephan,** (1998); *Bankmanagement*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag.
- **Unternehmensberater,** Fachzeitschrift für Management und Consulting, Nr. 3 Mai 2005, S. 9
- **Volkart, Rudolf,** (2006); *Corporate Finance, Grundlage von Finanzierung und Investition*, 2., vollständig überarbeitete und stark erweiterte Auflage, Versus Verlag AG.
- **Weber, Jürgen,** (2005); *Das Advanced-Controlling-Handbuch, alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente*, Wiley-Vch Verlag GmbH & Co. KGaA.
- **Wirtschaftsnachrichten West,** *Unabhängiges Wirtschaftsmagazin für Salzburg, Tirol und Vorarlberg*, Ausgabe 6-7/2008, S. 39.
- **Wolke, Thomas;** (2008); *Risikomanagement, 2. Auflage*, Oldenbourg Verlag.

Internet

- www.Basel-II.info.

Anhang

Checkliste - Rating

Ihre Unterlagen für das Ratinggespräch

Am Beginn Ihrer Ratingvorbereitung sollten Sie überprüfen, welche Unterlagen und Informationen Ihre Raiffeisenbank bereits zur Verfügung hat und welche Sie noch aufbereiten müssen.

Hier finden Sie eine Aufstellung der am häufigsten benötigten Unterlagen und Dokumente:

Inhalte	bereits übergeben /informiert	folgt bis
1. Firmenverhältnisse		
- Gewerbeberechtigung	<input type="checkbox"/>	
- Bei protokollierten Firmen: aktueller Firmenbuchauszug	<input type="checkbox"/>	
- Gesellschaftervertrag	<input type="checkbox"/>	
- Struktur der Beteiligungsverhältnisse (Organigramm)	<input type="checkbox"/>	
2. Unternehmenskonzept		
- Leitbild des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	
- Strategie und Geschäftsfelder	<input type="checkbox"/>	
- Tätigkeiten und Branchenzugehörigkeit	<input type="checkbox"/>	
- Produkte und Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	
- Vertriebskonzept	<input type="checkbox"/>	
3. Organisation		
- Organigramm/Aufbauorganisation	<input type="checkbox"/>	
- Ablauforganisation/Prozess	<input type="checkbox"/>	
- Informationssystem	<input type="checkbox"/>	
4. Rechnungswesen und Controlling		
- Organisation der Finanzbuchhaltung	<input type="checkbox"/>	
- Zusammenarbeit mit Steuerberater	<input type="checkbox"/>	
- Bilanzpolitik	<input type="checkbox"/>	
- Instrumente der Kostenrechnung und Kalkulation	<input type="checkbox"/>	
- Aufbau des Controlling	<input type="checkbox"/>	
5. Finanzierung		
- Aufgliederung der Kapitalstruktur	<input type="checkbox"/>	
- Darstellung der Finanzierungsquellen	<input type="checkbox"/>	
- Besicherung: Art, Werthaltigkeit	<input type="checkbox"/>	



6.	Einkommensverhältnisse		
	- Steuerbilanz der letzten drei Geschäftsjahre	<input type="checkbox"/>	
	- Saldenbilanzen oder Saldenlisten zur Beurteilung der jüngsten Unternehmensentwicklung	<input type="checkbox"/>	
	- Einnahmen-/Ausgaben-Rechnung bei nicht bilanzierenden Unternehmen	<input type="checkbox"/>	
	- Letzter Steuerbescheid des Firmeninhabers bzw. der Gesellschafter	<input type="checkbox"/>	
	- Kopie der letzten Steuererklärung des Firmeninhabers bzw. der Gesellschafter	<input type="checkbox"/>	
7.	Finanzamt/Krankenkasse		
	- Aktuelle Buchungsmitteilung bzw. Lastschriftanzeige bzw. Stundungsbescheid	<input type="checkbox"/>	
	- Aktueller Kontoauszug bzw. Rückstandsausweis Gebietskrankenkasse	<input type="checkbox"/>	



Checkliste - Rating

1. Unternehmer und Management

Unternehmer und Management		
Kriterien		Anmerkungen Handlungsbedarf
1.	Fachliche Qualifikation	
	- Ausbildung	<input type="checkbox"/>
	- Berufsweg/Werdegang	<input type="checkbox"/>
	- Berufserfahrung/Branchenerfahrung	<input type="checkbox"/>
	- Technisches Know-how	<input type="checkbox"/>
	- Kaufmännisches Know-how	<input type="checkbox"/>
2.	Managementqualität	
	- Führungsstil	<input type="checkbox"/>
	- Mitarbeitermotivation	<input type="checkbox"/>
	- Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>
	- Entscheidungsfreudigkeit	<input type="checkbox"/>
	- Kreativität	<input type="checkbox"/>
	- Verantwortungsbewusstsein	<input type="checkbox"/>
	- Klare Zeitvorstellungen	<input type="checkbox"/>
	- Qualität der Planung	<input type="checkbox"/>
	- Einsatz von Controllinginstrumenten	<input type="checkbox"/>
3.	Führungsstruktur	
	- Einigkeit in der Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>
	- Qualifikation der Führungskräfte	<input type="checkbox"/>
	- Stellvertretungsregelung	<input type="checkbox"/>
	- Nachfolgerregelung	<input type="checkbox"/>
4.	Persönliche Indikatoren	
	- Familienstand/familiäre Verhältnisse	<input type="checkbox"/>
	- Lebensstandard/Lebensstil	<input type="checkbox"/>
	- Privatvermögen/Privatschulden	<input type="checkbox"/>
	- Höhe der Privatentnahmen	<input type="checkbox"/>
	- Persönliches Auftreten	<input type="checkbox"/>
	- Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>
	- Gesundheitszustand	<input type="checkbox"/>
	- Soziale Rolle außerhalb des Unternehmens (Funktionen/Ehrenämter etc.)	<input type="checkbox"/>



Checkliste - Rating

2. Unternehmen

Unternehmen		
Kriterien		Anmerkungen Handlungsbedarf
1. Strukturelle Gegebenheiten		
- Betriebsgröße	<input type="checkbox"/>	
- Rechtsform	<input type="checkbox"/>	
- Organigramm	<input type="checkbox"/>	
- Branchenzugehörigkeit	<input type="checkbox"/>	
- Unternehmensalter	<input type="checkbox"/>	
- Haftungs- und Beteiligungsverhältnisse	<input type="checkbox"/>	
- Unternehmensporträt/Homepage	<input type="checkbox"/>	
- Standort	<input type="checkbox"/>	
2. Markt und Produkte		
- Betriebsgröße	<input type="checkbox"/>	
- Qualität der Produkte und Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	
- Schwerpunkte des Leistungsangebotes	<input type="checkbox"/>	
- Vorteile/Stärken gegenüber Konkurrenzprodukten	<input type="checkbox"/>	
- Zusammensetzung des Sortiments	<input type="checkbox"/>	
- Produktinnovationen	<input type="checkbox"/>	
- Preispolitik	<input type="checkbox"/>	
- Kernzielgruppen	<input type="checkbox"/>	
- Abnehmerstruktur (Kundenstreuung)	<input type="checkbox"/>	
- Abhängigkeit von Großabnehmern	<input type="checkbox"/>	
- Exportaktivitäten	<input type="checkbox"/>	
- Auftragslage, Auftragsentwicklung	<input type="checkbox"/>	
3. Beschaffung/Produktion/Lagerbericht		
- Struktur der Lieferanten	<input type="checkbox"/>	
- Abhängigkeit von Lieferanten	<input type="checkbox"/>	
- Art der Fertigung (Organisation des Produktprozesses)	<input type="checkbox"/>	
- Kapazitätsauslastung	<input type="checkbox"/>	
- Organisation der Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	
- Art und Höhe der Lagerbestände	<input type="checkbox"/>	
- Art der Maschinen	<input type="checkbox"/>	
- Zustand der Produktionsanlagen	<input type="checkbox"/>	
- Investitionsverhalten (Ersatz-, Rationalisierungsinvestitionen, Investitionsstopp)	<input type="checkbox"/>	



4.	Qualität des Rechnungswesens		
	- Ordnungsmäßigkeit der Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	
	- Art der Fakturierung	<input type="checkbox"/>	
	- Art der Bilanzerstellung (Handels-, Steuerberater)	<input type="checkbox"/>	
	- Von wem wird der Jahresabschluss erstellt?	<input type="checkbox"/>	
	- Zeitpunkt der Fertigstellung des Jahresabschlusses?	<input type="checkbox"/>	
	- Von wem erfolgt die Prüfung des Jahresabschlusses?	<input type="checkbox"/>	
	- Betriebsgröße	<input type="checkbox"/>	
	- Art der Zwischenabschlüsse Geschäftsberichte	<input type="checkbox"/>	
	- Planungsrechnungen/Budgetvorschau	<input type="checkbox"/>	
5.	Controlling		
	- Verfügt das Unternehmen über eine aussagekräftige Kostenrechnung?	<input type="checkbox"/>	
	- Wird eine Vor- und Nachkalkulation durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	
	- Wird ein Budget-Soll-Ist-Vergleich geführt?	<input type="checkbox"/>	
	- Besteht eine kurzfristige Erfolgsrechnung?	<input type="checkbox"/>	
	- Existiert ein effizientes Mahnwesen?	<input type="checkbox"/>	
	- Welche Planungsrechnungen sind vorhanden?	<input type="checkbox"/>	
	- Existiert eine Finanzplanung?	<input type="checkbox"/>	
	- Welche Controlling-Instrumente werden eingesetzt?	<input type="checkbox"/>	



Checkliste - Rating

3. Betriebliches Umfeld

Betriebliches Umfeld			Anmerkungen Handlungsbedarf
Kriterien			
1.	Branche		
	- Markt und Zukunftsaussichten der Branche	<input type="checkbox"/>	
	- Branchenwachstum	<input type="checkbox"/>	
	- Anzahl der Betriebe in der Branche	<input type="checkbox"/>	
2.	Konjunktur		
	- Abhängigkeit des Unternehmens von der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur-entwicklung	<input type="checkbox"/>	
	- Auswirkung von konjunkturellen Schwankungen	<input type="checkbox"/>	
	- Marktpreisschwankungen bei den benötigten Rohstoffen	<input type="checkbox"/>	
3.	Konkurrenzsituation		
	- Wettbewerbintensität in der Branche	<input type="checkbox"/>	
	- Marktposition des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	
	- Hauptkonkurrenten	<input type="checkbox"/>	
	- Produkt-, Preispolitik der Mitbewerber	<input type="checkbox"/>	
	- Referenzkunden	<input type="checkbox"/>	
4.	Rechtliches Umfeld		
	- Auswirkungen von steuerlichen Änderungen	<input type="checkbox"/>	
	- Änderungen im Gewerberecht	<input type="checkbox"/>	
	- Änderungen in der Umweltgesetzgebung	<input type="checkbox"/>	
5.	Ökologie		
	- Altlasten bzw. Kontaminierung	<input type="checkbox"/>	
	- Aufrechte Betriebsanlagengenehmigung	<input type="checkbox"/>	
	- Umweltschutzbeauftragter	<input type="checkbox"/>	
	- Erfüllung div. Umweltschutzauflagen	<input type="checkbox"/>	
	- Bestehen sonstige Umweltrisiken?	<input type="checkbox"/>	



Checkliste - Rating

4. Kunde-Bank-Beziehung

Kunde-Bank-Beziehung			Anmerkungen Handlungsbedarf
Kriterien			
1.	Verhalten des Kunden gegenüber der Bank		
	- Auftreten gegenüber der Bank	<input type="checkbox"/>	
	- Kooperationsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	
	- Einhaltung von Vereinbarungen	<input type="checkbox"/>	
	- Offenheit und Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	
2.	Informationsverhalten/Informationspolitik		
	- Generelle Informationsbereitschaft (Weitergabe wichtiger Informationen an die Bank)	<input type="checkbox"/>	
	- Aktive Informationspolitik (Von wem geht die Initiative aus?)	<input type="checkbox"/>	
	- Raschheit der Bilanzvorlage (bis wann wird die Bilanz der Bank übergeben?)	<input type="checkbox"/>	
	- Aktualität von betriebswirtschaftlichen Auswertungen	<input type="checkbox"/>	
	- Private Vermögens-, Schuldenaufstellungen	<input type="checkbox"/>	
3.	Geschäftsbeziehung		
	- Intensität der Bankverbindung (Haupt-, Nebenbankverbindung)	<input type="checkbox"/>	
	- Bisherige Produktnutzung	<input type="checkbox"/>	
	- Entwicklung der Habenumsätze	<input type="checkbox"/>	
	- Verhältnis Habenumsatz zu Firmenumsatz	<input type="checkbox"/>	
	- Ertragsmäßige Beurteilung der Geschäftsverbindung	<input type="checkbox"/>	
4.	Kontoführung		
	- Status des aktuellen Kontobildes	<input type="checkbox"/>	
	- Höhe des aktuellen Gesamtobligos	<input type="checkbox"/>	
	- Entwicklung des Gesamtobligos im Zeitvergleich	<input type="checkbox"/>	
	- Vorherige Absprachen bei Überziehungen	<input type="checkbox"/>	
	- Seit wann bestehen Überziehungen?	<input type="checkbox"/>	
	- Wie oft kam es im letzten Jahr zu Überziehungen?	<input type="checkbox"/>	
	- Durchschnittliche Ausnützung des Betriebsmittelkredites	<input type="checkbox"/>	
	- Kam es bisher zu Mahnungen?	<input type="checkbox"/>	



Abbildung 40: Rating Checkliste der Raiffeisen Landesbank Tirol (A), 2008

Lebenslauf Helmuth Pirhofer

Ruprechtstrasse Nr. 7 - 39019 Dorf Tirol (BZ) – Südtirol (Italien)

geb. am 26.04.1963 in Tschermms (BZ)

Italienischer Staatsbürger

Handy 347-3054200 - E-Mail helmuth.pirhofer@rolmail.net

Verheiratet mit Pircher Waltraud - Tochter Leoni.

Schulische Ausbildung:

Grundschule Dorf Tirol

Mittelschule Dorf Tirol

Handelsoberschule in deutscher Unterrichtssprache in Meran

Persönlichkeitsentfaltung – MCV – St. Gerold Vorarlberg - 1994

In den Jahren 1986 – 2005 weitere 21 banktechnische Weiterbildungskurse

Eintragung ins Album der „Promotori Finanziari“ – „Finanz- und Anlageberater“.

Studium „Wirtschaft und Management“ am Management Center Innsbruck (MCI).

Berufliche Tätigkeit:

Militärzeit als „Carabinieri“, dabei vier Monate als Dolmetscher Deutsch-Italienisch-Englisch tätig.

1985 bis 2001 in der Raiffeisenkasse Passeier als Geschäftsstellenleiter sowie Kundenberater

2001 bis 2005 in der Raiffeisenkasse Riffian-Kuens als Marktbereichsleiter und Mitglied der Direktion.

2005 bis heute freiberuflicher Unternehmensberater und Managementcoach, sowie geschäftsführender Gesellschafter der Reiss Profile – Management Consulting GmbH (Beratungsunternehmen).

Hobbys:

Staatlich geprüfter Skilehrer, Mountain-Bike, Gitarre spielen, lesen und weiterbilden.

Computerkenntnisse:

Microsoft Office, Word, Excel, Power Point und Internet Software.

Sprachen:

Deutsch: Muttersprache

Italienisch: fließend in Wort und Schrift

Englisch: Fachhochschulniveau

Dorf Tirol, 07.07.2009