

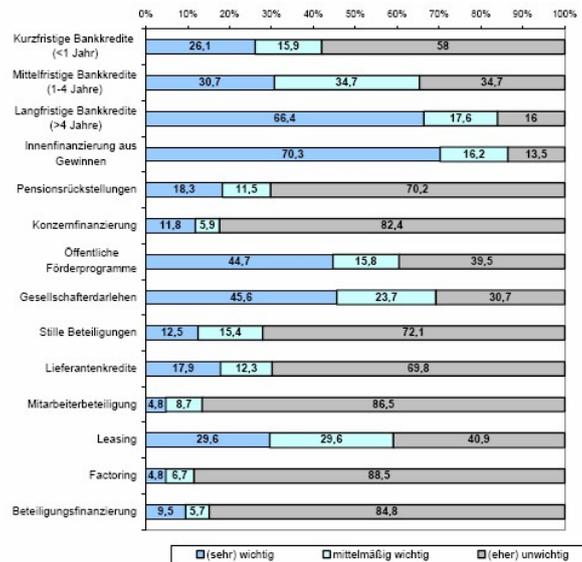
Risikomanagement im Spannungsfeld von Basel II und Mittelstandfinanzierung

Von Thomas Schirmer, Unternehmensberater in Wiesbaden

Einführung:

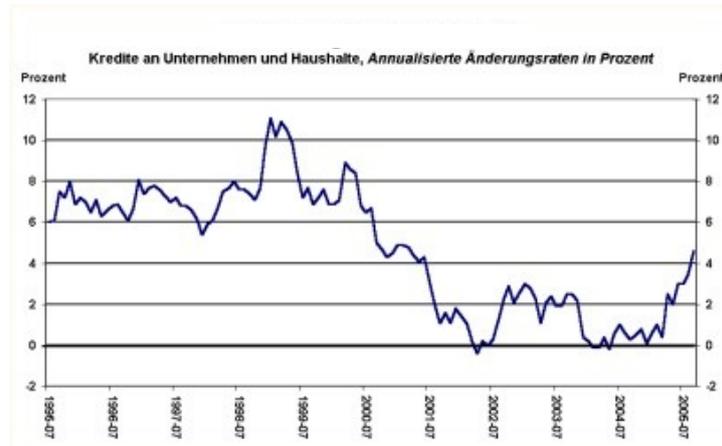
Seit der Einigung der internationalen Bankenaufsicht im Jahre 2004 auf die Einführung neuer Eigenkapitalstandards – gemeinhin als Basel II beschrieben – ist insbesondere die Kreditvergabe als Finanzierungsform der mittelständischen Wirtschaft stark in die Diskussion gekommen. Dies ist zum einen dem fehlenden Verständnis vieler Unternehmer und Unternehmen der Grundlagen von Kreditentscheidungen zuzuschreiben, zum anderen auch der mangelnden Fähigkeit von Banken, eben diese Voraussetzungen hinreichend zu verdeutlichen. Gleichzeitig führt die Zunahme des Wettbewerbsdrucks auf der Bankenseite durch internationale Konkurrenz sowie alternativer Angebote dazu, dass Institute in vertretbaren Risikoklassen das Produkt Kredit mit Nachdruck zu günstigen Konditionen anbieten. In der Konsequenz finden Nachfrager, die nicht den adäquaten Risikoklassen angehören, gar nicht oder nur sehr schwer Zugang zu Finanzierungen.

Banken kommt in der Historie die größte Bedeutung bei der Bereitstellung von Betriebs- und Investitionsmitteln zu. Während sich Groß- und Multinationale Unternehmen einer breiteren Diversifizierung ihrer Finanzierung bedienen, bildet der Bankkredit neben der Innenfinanzierung aus Gewinnen noch immer die Hauptfinanzierungsquelle vieler Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, wie die Ergebnisse einer Studie der IHK Koblenz vom November 2002 verdeutlicht:



Quelle: IHK Koblenz

In Folge der sich ergebenden Verschärfung des Kreditprüfungsprozesses ist es bis 2005 zu einer Abnahme der Kreditausreichungen gekommen, ein Trend der sich erst in jüngster Vergangenheit wieder leicht umgekehrt hat:



Quelle: Bundesbank Monatsberichte

Was aber sind die Bestimmungsfaktoren der Kreditausreichungen und wie lassen sich diese Faktoren aus Unternehmenssicht zum gegenseitigen Wohl beeinflussen? Der folgende Beitrag verdeutlicht die teils gegensätzlichen Zielvorstellungen und Bestimmungsfaktoren auf Banken und Unternehmensseite und gibt Hinweise, wie ein Kompromiss in der Umsetzung zu erzielen ist.

Trends im Bankenmarkt

Der deutsche Bankenmarkt ist weiterhin umkämpft. Die deutliche Zurückhaltung von Banken bei der Kreditvergabe hat neue Wettbewerber stark gemacht, so produzieren unter anderem Leasing und Factoring als Finanzierungsformen seit mehreren Jahren deutliche Zuwachsraten. Die Gesetzgebung hat mit der Umsetzung von Basel II sowie auf europäischer Ebene mit der Abschaffung der Gewährträgerhaftung für eine Zunahme des Wettbewerbs innerhalb des Kreditsektors gesorgt, die traditionell stark in der Mittelstandsfinanzierung verhafteten Sparkassen und Landesbanken befinden sich nunmehr im Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten.

Der Bankenmarkt befindet sich hier unter Anpassungs- und Umsetzungsdruck, der sich in einem wettbewerbsintensiv bearbeiteten Marktsegment im Firmenkundengeschäft auf der Preisseite niederschlägt. Risikoadjustierte Kreditmargen lassen sich im Segment der gehobenen Mittelstandskundschaft kaum durchsetzen, ebenso wenig bearbeitungsbezogene Zusatzgebühren (wie z.B. Kosten für die Sicherheitenverwaltung).

Dies bewirkt vor allem zwei Effekte: zum einen die Konzentration auf „gute Risiken“, die keine unerwartete Inanspruchnahme über die geplante Risikovorsorge hinaus erwarten lassen, zum anderen konzentrieren Banken einen Teil ihrer Bemühungen auf die Standardisierung von Geschäftsprozessen, insbesondere in nachgelagerten Abteilungen. Hinzu kommt die im europäischen Institutsvergleich hohe Aufwandsquote, gemessen an den Kosten im Verhältnis zu Umsätzen. Hier entsteht durch nachlassende Einnahmen aus Kreditzinsen und Provisionen erheblicher Anpassungsbedarf auf der Kostenseite.

Für die Mittelstandsfinanzierung lässt sich daraus die Konsequenz ableiten, dass arbeitsintensive Aktivitäten auf Kunden gehobener Bonität konzentriert werden, während Kunden mit schlechter oder schlecht abzuschätzender Bonität mit geringerer Arbeitsintensität bedient werden, indem ihnen eine geringere Priorität zugewiesen oder die Behandlung im Rahmen von Standardprogrammen vorgenommen wird.

Basel II und seine Komponenten

Durch die Vorschriften von Basel II werden Kreditinstitute dazu verpflichtet, für eine der tatsächlichen Risikolage angemessene Ausstattung mit wirtschaftlichem Kapital Sorge zu tragen. In diesem Konzept kommt bei Anwendung fortgeschrittener Verfahren der Beurteilung der Risikolage von Einzelengagements besondere Bedeutung zu. Die Feststellung solcher individuellen Risikoklassen bezeichnet man als „Rating“.

Basel II schreibt vor, dass als Minimum acht Risikoklassen zu bilden sind. In der Praxis haben sich eine Übersetzung der international bekannten Kapitalmarktdienstleister Standard & Poors oder Moody's Ratingtabelle, die Einteilung anhand einer Notenskala oder aber Mischformen durchgesetzt:

IFD-Rating-stufe	COMMERZBANK	Deutsche Bank	Dresdner Bank	HypoVereinsbank	IKB	kfw	PD Bereich ^{**)}	
I	1.0 – 2.4	iAAA – iBBB	1 – 5	1+ – 3-	1,0 – 2,5	M1 – M7	bis 0,3%	Investment Grade
II	2.6 – 2.8	iBBB- – iBB+	6 – 7	3- – 4-	3,0	M8 – M9	0,3 – 0,7%	
III	3.0 – 3.4	iBB	8	4- – 5-	3,5	M10 – M11	0,7 – 1,5%	Non Investment Grade
IV	3.6 – 3.8	iBB- – iB+	9 (ggf.10)	5- – 6	4,0	M12 – M13	1,5 – 3%	
V	4.0 – 4.8	iB – iB-	(ggf.10) 11	6 – 7	4,5 – 5,0	M14 – M15	3 – 8%	
VI	ab 5.0	ab iCCC	12 – 14	> 7	> 5,0	M16 – M20	ab 8%	

*) gilt nur für KfW-Direktkredite

**) PD = Probability of Default. Die PD gibt die Ausfallwahrscheinlichkeit an, daß der Kreditnehmer innerhalb eines Jahres ausfällt (üblicherweise formelles Insolvenzverfahren). Angabe des PD-Bereichs von (inkl.) bis (exkl.)

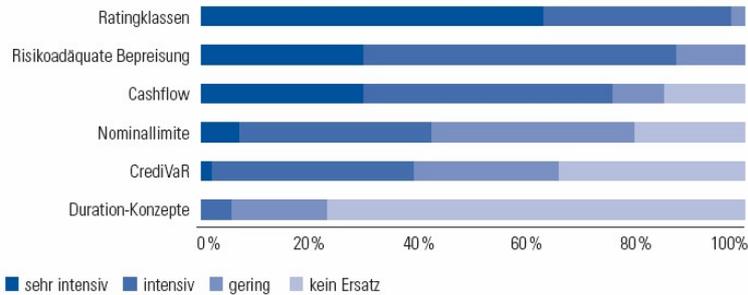
Quelle: IKB Deutsche Industriebank

Allen Verfahren gemein ist, dass ihnen die festgestellte Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls ihrer Kreditengagements bei Auftreten verschiedener Parameter in den Jahresabschlüssen (Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Liquiditäts- und Renditekennzahlen), den zukunftsorientierten Berichten (Planrechnungen) oder sonstigen Merkmalen (Managementbeurteilung, Branchenfaktoren, sonstige Risikofaktoren) ihrer Kunden zugrunde liegt.

In der Konsequenz führt die Verfolgung solcher Ansätze dazu, dass risikoreichere Bonitäten, also solche, die per Definition im Bereich „Non-Investment-Grade“ angesiedelt sind, mit einem höheren Teil von Eigenkapital zu unterlegen sind.

Das Management eines Kreditportfolios aus Bankensicht

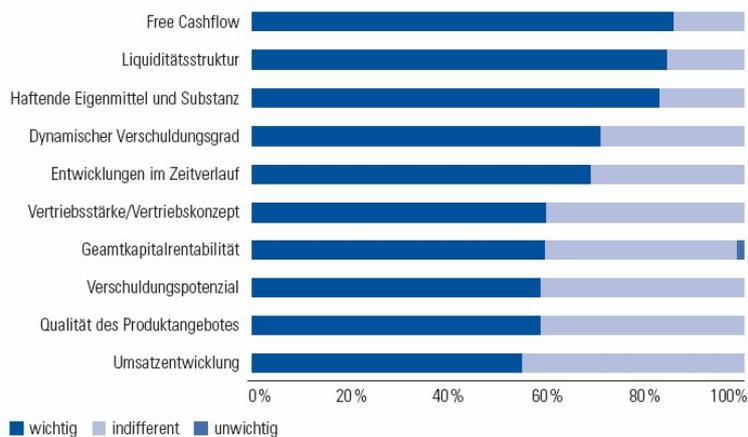
Bei der Steuerung des Forderungsportfolios kommt der Ratingklassifizierung, der risikoadäquaten Preisgestaltung sowie dem sich ergebenden Bruttoeinnahmen aus den Kreditengagements (Cashflow) die größte Bedeutung zu. Moderne Verfahren, wie Credit VaR oder Duration-Konzepte werden nur sehr eingeschränkt eingesetzt, wie eine Studie der KPMG herausgefunden hat:



Quelle: KPMG

Die Schlussfolgerung aus dieser Feststellung sowie der Tatsache, dass sich angesichts des Wettbewerbsdrucks eine risikoadäquate Preisgestaltung nur schwer durchsetzen lässt, ist die erhebliche Bedeutung des Rating für die Kreditausreichungen.

Bei der Ermittlung des Rating lässt sich eine deutliche Tendenz zu harten, quantitativen Faktoren, die sich aus der Analyse der Unternehmensdaten (Jahresabschlüsse, Planrechnungen) ablesen. Qualitative Faktoren haben neben der Trendanalyse von Unternehmenszahlen eine nachrangige Bedeutung:



Quelle: KPMG

In der Praxis lässt sich bei einzelnen Instituten auch noch die Einbeziehung und Bewertung verhaltensorientierter Informationen, wie Überziehungen, Scheck- und Lastschriftrückgaben oder Ausnutzung von Kontokorrentlinien beobachten.

Risiko- und Renditeerwartungen

In der Praxis wird die sich ergebende Risikoklassifizierung neben der Frage der Bereitschaft nach Kreditvergabe über das Stichwort Eigenkapitalverzinsung auch auf die Gestaltung der Kreditkonditionen direkten Einfluss haben. Tendenziell ist festzustellen, dass risikoreichere Engagements verteuerte Kreditzinsen zu tragen haben, während ein besseres Rating zu einer Vergünstigung der Finanzierung führt.

Der Hintergrund ist liegt in der Verzinsung des vorzuhaltenden Eigenkapitals begründet. Eigenkapital dient der Deckung unerwarteter Risiken, ist also Risikokapital. Als Verzinsung erwarten die Eigenkapitalgeber also eine Rendite, die dem Risikoprofil der Anlage entspricht. Im Fall der Anlage in Eigenkapital erwarten sie demnach eine Rendite, die über der Vergleichsrendite anderer

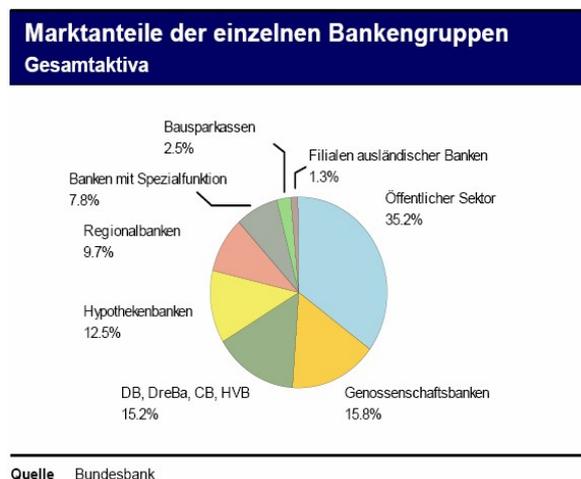
Anlageformen liegt. Ist dies langfristig nicht der Fall, schichten Anleger ihr Portfolio in andere Anlageformen um, die aus ihrer Sicht attraktivere Renditen versprechen.

Demnach ist das Risikobuch, das ein Kreditinstitut fährt, vor dem Hintergrund einer Balance von Risiko und Renditeerwartungen zu optimieren. Eine Verteilung des Risikoschwerpunkts hin zu „schlechter“ gerateten Investitionen („Non-Investment-Grade“) fordert eine höhere Verzinsung und somit auch eine Verteuerung der Kreditausreichungen, da die inherente Wahrscheinlichkeit von Kreditverlusten höher ist. Ab einer gewissen Risikogrenze werden Banken die Kreditausreichungen stark zurückfahren, da die erwarteten Verluste in diesem Segment nicht durch entsprechende Einnahmen zu einer einträglichen Verzinsung zu (über-)kompensieren sind.

Finanzierung aus Unternehmenssicht

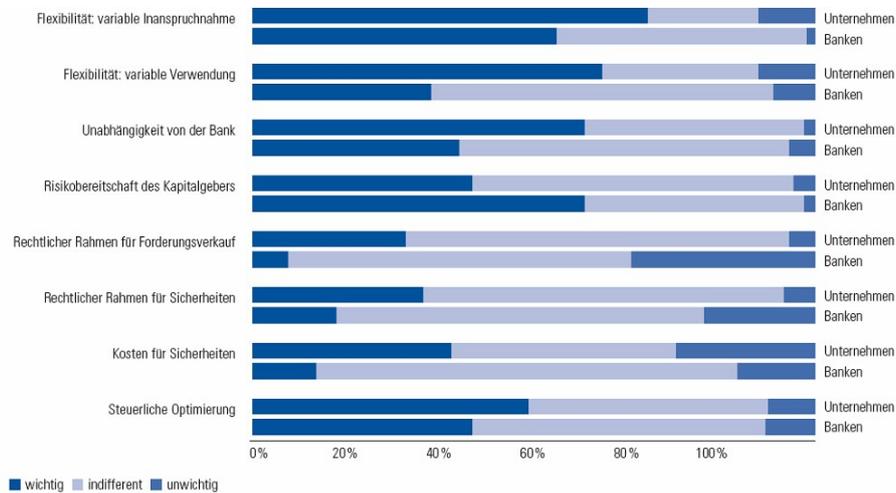
Aus Sicht von Unternehmenskunden bedeutet das Verhalten im Zusammenhang mit Basel II einen Paradigmenwechsel. In der Bundesrepublik wurden nach dem zweiten Weltkrieg Wirtschaftssystem und Gesetzgebung auf eine Stärkung von Wachstum und Konsum ausgerichtet. Die Aufnahme von Fremdkapital wurde begünstigt und die Thesaurierung von Gewinnen der Ausschüttung gegenüber steuerlich benachteiligt. In der Folge haben Eigenkapitalquoten im europäischen Vergleich trotz langfristig erfolgreichen wirtschaftlichen Ergebnissen niedrige Niveaus aufzuzeigen.

Die enge Beziehung zwischen einer selbst mittelständisch und politisch geprägten Kreditwirtschaft als Hausbanken der Unternehmen hat diesen Effekt noch begünstigt. So nehmen Sparkassen und Genossenschaftsbanken in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen eine zentrale Stellung ein.



Das klassische regelmäßige Kreditgespräch hatte vor diesem Hintergrund eine deutlich andere Funktion und kam über den Stand einer Diskussion der allgemeinen wirtschaftlichen Großwetterlage nicht hinweg. Vor diesem Hintergrund ist auch die Zurückhaltung von Unternehmern und Unternehmen zu verstehen, anderen Interessensgruppen – hierzu zählen neben Banken auch Steuerberater, Rechtsanwälte, technische Fachberater etc. – einen umfassenden Einblick zu gewähren.

Die Erwartungen der Kreditnehmer an ihre Bank lassen sich anhand der folgenden Grafik gut verdeutlichen:



Quelle: KPMG

So nehmen die Punkte Flexibilität, Unabhängigkeit und Risikobereitschaft einen hohen Stellenwert ein. Dem mag die Überlegung zugrunde liegen, dass es niemand so gut beherrscht, das Geschäft zu verstehen, wie der Unternehmer selbst.

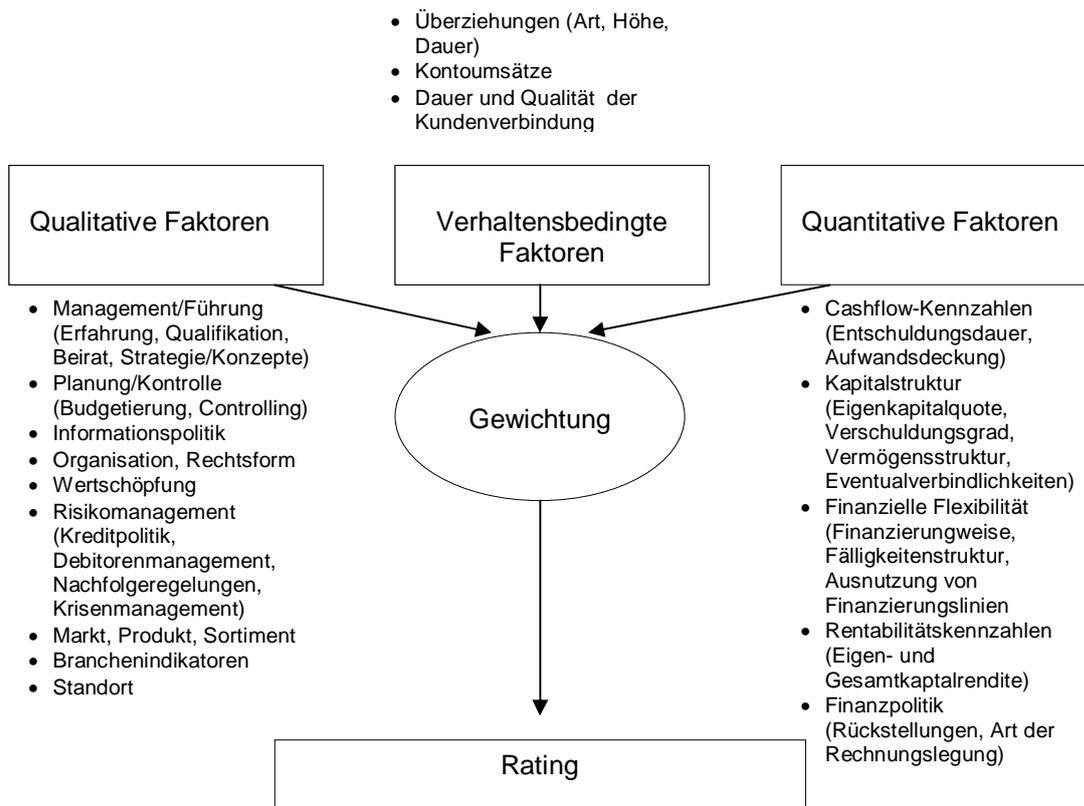
Bei der Ermittlung der Risikoqualität nimmt die Vermittlung eines umfassenden und professionellen Bildes allerdings neben der Fähigkeit, Produktion und Wettbewerb zu beherrschen, einen hohen Stellenwert ein. Bei der Risikobetrachtung analysieren Banken unter anderem neben den eher weichen Faktoren, wie Managementqualität, Unternehmensumfeld oder Branchencharakteristika harte Faktoren, wie Eigenkapitalausstattung, Verschuldungsgrad, Rentabilität und finanzielle Flexibilität.

Unterstützt wird die Lücke in der gegenseitigen Kommunikation auch von der mangelnden Bereitschaft der Banken zu Kommunikation von Ratinganforderungen und –ergebnissen. So ergibt die Studie der KPMG, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen nicht unaufgefordert und umfassend über die Ergebnisse des bankinternen Ratings informiert wurde. Ein hoher Anteil der Institute teilte die Ergebnisse nur auf Anfrage und ohne Erläuterungen mit.

Elemente des Ratingergebnisses:

An dieser Stelle sei nur kurz auf die wichtigsten Elemente des bankinternen Ratings eingegangen. In den Handlungsempfehlungen werde ich mich im Anschluss neben Empfehlungen zur gegenseitigen Kommunikation ausführlicher mit Strategien zur Verbesserung des Rating befassen.

Wie bereits vorne an beschrieben, ist das Rating Ergebnis einer Kombination und Bewertung von qualitativen und quantitativen Faktoren sowie Parametern die in Verhalten gegenüber dem ratenden begründet liegen:



Quelle: eigene Grafik, in Anlehnung an IKB Deutsche Industriebank und Controller Akademie

Hier ist zu beachten, dass sowohl die Definitionen, die Hierarchie der Bedeutung sowie die Gewichtung der einzelnen Faktoren instituts- bzw. gruppenspezifisch variieren.

Handlungsempfehlungen

Ziel eines Unternehmens sollte es demnach sein, dem Finanzierer ein hochwertiges, umfassendes und professionelles Bild neben technischer und personeller Fähigkeit über die finanzielle Ausstattung und Leistungsfähigkeit zu vermitteln.

Viele Unternehmen verwenden neben kontinuierlichen Kundengesprächen eine hohe Energieleistung in die Pflege ihrer Lieferantenbeziehungen. Dies hat seinen Grund in der Erkenntnis, dass nur ein stetiger Zustrom benötigter Materialien dafür sorgt, dass zeitnah und mit gleich bleibender Qualität produziert werden kann.

Das gleiche Maß an Pflege ist bei der Kommunikation mit einem der Hauptzulieferer allerdings bestenfalls wünschenswert. Bei vielen Unternehmen hat sich die Erkenntnis, dass Banken eine

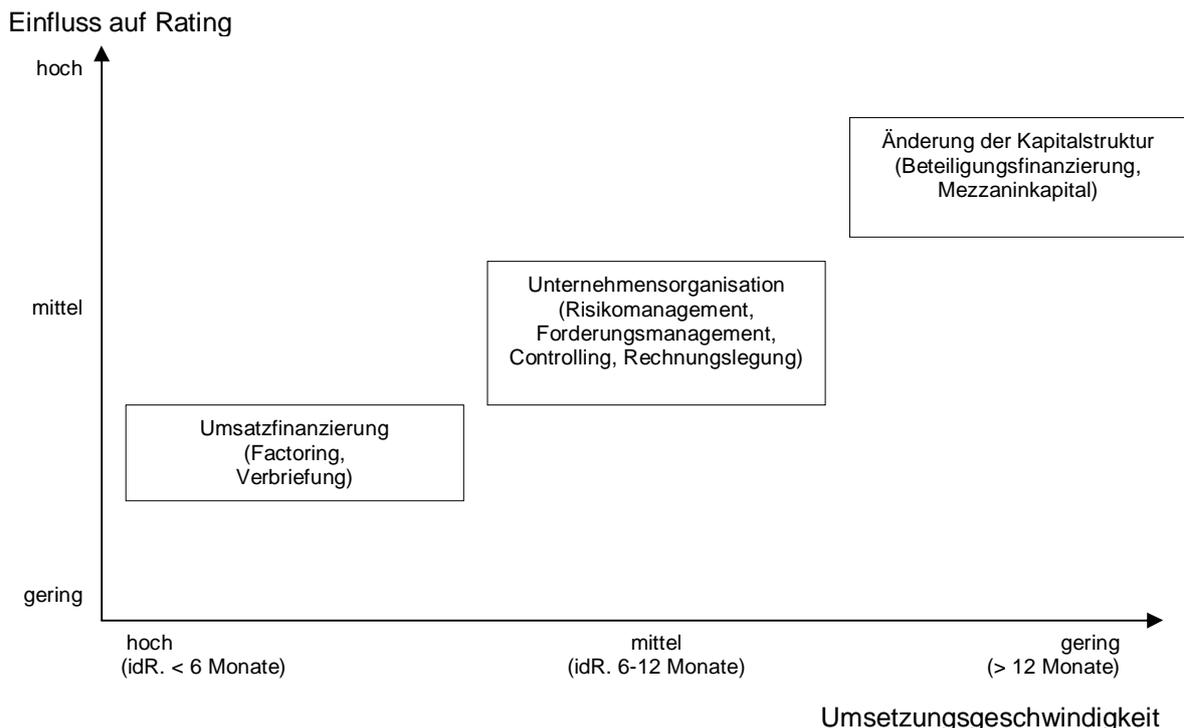
immense Rolle in der Versorgung des Unternehmens mit Liquidität spielen – also einen der Hauptlieferanten darstellen - noch nicht durchgesetzt oder weist bei der Fülle der Arbeiten des Tagesgeschäfts noch keine überragende Priorität auf.

Der regelmäßigen, umfassenden Kommunikation mit dem Kreditinstitut kommt daher neben der Umsetzung individueller bilanz- und finanzierungspolitischer Zielsetzungen eine erhebliche strategische Bedeutung zu. Das Rating und der Verlauf des Ratingergebnisses im Zeitablauf ist das Ergebnis eines bewussten gestalterischen Prozesses. Als Element und Ergebnis dieses gestalterischen Prozesses lässt sich ebenfalls die Kommunikation mit dem Kreditinstitut begreifen. Nur wer die Element des Rating und das Zustandekommen des Ergebnis versteht, kann die notwendigen Maßnahmen treffen, das Ergebnis im Zeitverlauf zu verändern. Ein Agieren ohne diese Kenntnis führt zu einem orientierungslosen Wirken nach dem „Versuch-und-Irrtum-Prinzip“.

Als **erste Handlungsempfehlung** lässt sich folglich die Ermittlung der institutsspezifischen Vorgehensweise identifizieren. In dem Gespräch mit der jeweiligen Adresse sollte dieser Punkt gezielt angesprochen werden, ebenso eruiert werden, welche Unterlagen für den bankinternen Entscheidungsprozess benötigt werden. Sollte dieser Punkt von Banken reserviert aufgenommen werden, gilt es im Folgegespräch die Kompetenz- und Wissensträger an den Tisch zu bekommen.

Seitens der Banken gilt es die Regelungen und Ergebnisse des Ratingprozesses zu kommunizieren, den dazu benötigten Sachverstand zu vermitteln bzw. die Kompetenzträger in das Gespräch mit dem Kunden einzubeziehen. Dies widerspricht meines Erachtens gesetzlichen Auflagen keinesfalls. Es unterstützt darüber hinaus die Transformation von Kreditabteilungen in wertschaffende Kompetenz- und Dienstleistungscenter.

Zu unterscheiden sind kurz-, mittel und langfristige Maßnahmen der Ratingverbesserung. Exemplarisch sind einige Varianten unten dargestellt. Für die Kommunikation mit den Banken gilt hier die **zweite Handlungsempfehlung**: Transparenz schaffen Ziele zu verdeutlichen und in der gegenseitigen Kommunikation zu manifestieren. Nichts irritiert einen Kapitalgeber mehr als unerwartete Handlungen und sei es, in eine gestalterischen Prozess. Banken machen hier keine Ausnahme.





Die Ergebnisse der getroffenen Maßnahmen müssen einem periodischen Soll-Ist-Vergleich unterzogen, Unterlagen müssen zeitnah präsentiert und umfassend erläutert werden. Daraus ergibt sich die **dritte Handlungsalternative**: Gespräche mit Banken müssen sorgsam und hochwertig vorbereitet werden, die Kommunikation muss aktiv gestaltet werden. Dies fängt bei zeitnahen und vollständigen Übermittlung von Informationen an (Jahresabschlüsse, betriebswirtschaftliche Auswertungen mit Saldenlisten sowie Planrechnungen) und setzt sich über die gezielte Vorbereitung auf einzelne kritische Fragestellungen und die professionelle Präsentation (Informationsmemoranden, Präsentation ausgewählter Kennzahlen, rollierende Planung mit Kommentar der Abweichungen, Investitionspläne) fort.

Fazit

Die vorliegende Abhandlung hat einen kurzen Einblick in die Bestimmungsfaktoren von bankinternen Entscheidungsprozessen bei der Unternehmensfinanzierung vermittelt und die Rolle von Banken im institutsinternen Wettbewerb sowie im Wettbewerb zu alternativen Finanzierungsformen besprochen.

Deutlich wurde, dass Finanzierungsentscheidungen heutzutage einer Vielzahl von Einflussfaktoren unterworfen sind. Für ein gut vorbereitetes und professionell agierendes Unternehmen ist jedoch die Kenntnis der Faktoren und die Umsetzung von Anforderungen ein strategisches Element der Unternehmensführung und bei der externen Finanzierung eine erleichternde Unterstützung und Hilfe.



Thomas Schirmer hat die TSB Thomas Schirmer Beratung 2006 in Wiesbaden nach langjähriger Führungstätigkeit in internationalen Banken und Finanzierungsgesellschaften (ABN AMRO Bank, GE Commercial Finance) sowie Beratungsgesellschaften (Rödl & Partner) gegründet.

Schwerpunkte der Tätigkeit bilden die beratende Begleitung mittelständischer Unternehmen im kaufmännischen Bereich (Einführung von Controllingssystemen, Optimierung des Forderungsmanagement, Kredit und Finanzierung sowie Vorbereitung und Begleitung von Bank- oder externen Rating), ferner die Beratung von Unternehmen in Krisensituationen (Sanierungsgutachten, Entwicklung von Sanierungskonzepten, Begleitung der Restrukturierung).

Kontakt:

TSB Thomas Schirmer Beratung
Gustav-Freytag-Str. 4
65189 Wiesbaden

Telefon: 0611-360 83 35
E-Mail: office@tsberatung.de