

**Vorbereitende
Maßnahmen
des Mittelstandes
auf Basel II**

Reflexionen IX

*Ein Periodikum der B|M|K
Mittelstandsberatung GmbH,
Würzburg und Nürnberg*

Bereits 1988 wurde erstmals eine international verbindliche Übereinkunft über die Kapitalunterlegung von Risiken im Kreditgeschäft erzielt. Danach muß unabhängig von der Schuldnerqualität jeder Firmenkundenkredit zu 100 % angerechnet und von den Banken mit einem Satz von 8 % Eigenkapital unterlegt werden.

Diese pauschale Unterlegung von Krediten führt dazu, daß Banken aufgrund der über Jahre sich entwickelnden Margenverknappung und wenig Aussicht auf risiko-adäquate Margengestaltung zunehmend weniger an Kreditgeschäften interessiert sind.

Die Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) – der Basler Ausschuß für Bankenaufsicht wurde vom Club der Internationalen Notenbanken ins Leben gerufen – bereitet zur Zeit die Einführung neuer Eigenkapitalvorschriften für die Kreditvergabe von Banken an Firmen vor. Dieses neue Regelwerk soll bis Ende 2002 als Richtlinie vorliegen und nach einer Übergangsfrist 2005 in Kraft treten.

Die Kernidee von Basel II besteht darin, die Eigenkapitalunterlegung der Banken an der individuellen Bonität des Kreditnehmers zu orientieren. Die bisherige Pauschalierung von 8 % würde entfallen.

Damit steht der deutsche Mittelstand vor neuen Herausforderungen. Die Spielregeln an den Kredit- und Kapitalmärkten werden sich tiefgreifend ändern. Die Banken werden zu einer stärkeren Risikodifferenzierung gezwungen, da sich danach die Höhe der Eigenkapitalunterlegung richten wird. Als Folge werden die Zinsen für Schuldner mit guter Bonität sinken, für Schuldner mit schlechter Bonität werden sie steigen, für manche Schuldner wird die Finanzierungsquelle Kredit langfristig ganz versiegen.

Obwohl noch keine Klarheit über die Einzelausgestaltung der neuen Regelungen besteht, ist insbesondere der Mittelstand beunruhigt. In der Wirtschaftspresse finden sich nahezu täglich Schlagzeilen zu dieser Thematik, wie „Blaue Briefe für den Mittelstand“, „Banken lassen Luft dünner werden“, „Angst vor dem Rating“.

Schon heute ist geklärt, daß die bereits vorhandenen internen Ratings der Banken für Kredite zwar weiterhin genutzt werden können, sie sich zukünftig dem Vorgehen externer Ratingagenturen wie z.B. Moody's und Standard & Poor's weiter annähern werden. Die bisherigen internen Ratingsysteme der Banken sind weitgehend auf quantitative Faktoren fokussiert und berücksichtigen nur in geringem Umfange qualitative Faktoren. Diese qualitativen Faktoren (z.B. Performance des Managements, Innovationsfähigkeit des Unternehmens) werden zukünftig bei der Bonitätsbeurteilung eine stärkere Berücksichtigung finden.

Zur Unterstützung entwickeln die jeweiligen Verbände der privaten Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken bereits aufsichtsrechtlich anererkennungsfähige interne Ratingsysteme, die den jeweiligen Häusern offenstehen. Im übrigen ist davon auszugehen, daß für das untere Segment der mittelständischen Firmenkunden ein standardisierter Ratingansatz zur Anwendung kommen kann.

Mit der Neuregelung von Basel II kommt auf die Banken ein erheblicher zusätzlicher Aufwand zu, der insbesondere auf Grund der „kritischen Masse“ für kleinere Institute eine qualitative und quantitative Herausforderung sein wird und zu erheblichen Kostensteigerungen führen wird.

Auf der anderen Seite zeigt eine Untersuchung von PricewaterhouseCoopers¹⁾ bei allerdings „nur“ 135 mittelständischen Unternehmen, daß mehr als 60 % hiervon glauben, nicht gut auf die Ratinganforderungen vorbereitet zu sein. Außerdem wird kaum ein Unternehmen ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen. Selbst wenn die Untersuchung nicht repräsentativ sein mag, zeigt sie doch, daß im Bereich des Mittelstandes erheblicher Handlungsbedarf gegeben ist, um sich rechtzeitig den neuen Anforderungen zu stellen.



1) PwC Deutsche Revision: Fit für Rating? Wie gut ist der deutsche Mittelstand auf die neuen Anforderungen der Banken vorbereitet?, März 2001

Rating ist eine Beurteilung in Bezug auf die zukünftige Fähigkeit des Unternehmens, die finanziellen Verpflichtungen vollständig und termingerecht zu erfüllen.²⁾

Kapitel II:

Ratingkriterien

Das Rating verwendet die bekannten Symbole, die nachfolgend am Beispiel von Standard & Poor's kurz dargestellt sind:

Ratingsymbol	Bonitätseinstufung
AAA	Höchste Bonität
BBB	Angemessene Deckung von Zins und Tilgung
B	Geringe Sicherung von Zins und Tilgung
CCC	Akute Gefahr von Zahlungsverzug
DDD	Zahlungsverzug

Die TU Ilmenau³⁾ hat drei Hauptkriterien für ein Rating entwickelt:

- ▶ *Management,*
- ▶ *Wirtschaftlichkeit,*
- ▶ *Innovation.*

Für alle Kriterien werden quantitative und qualitative Faktoren betrachtet.

Nachfolgend soll anhand dieser Kriterien dargestellt werden, wie Schwachstellen bei den jeweiligen Kriterien zu identifizieren sind und welche Maßnahmen notwendig sind, um die Schwäche zu beseitigen.

Management

Dieses Merkmal versucht die Frage zu beantworten, welchen Einfluß das Management auf die Bonität des Unternehmens hat. In der Praxis bedeutet dies, daß innerhalb eines Rating-Verfahrens eine Aussage über die Qualität der Führung getroffen wird.

2) Vgl. auch Berblinger J.: Marktakzeptanz des Ratings durch Qualität, in: Büschgen H.E., Everling O.: Handbuch Rating, Wiesbaden 1996, S. 31

3) TU Ilmenau: Forschungsgruppe Investor Relations, 7/1999



Die zielorientierte Führung eines Unternehmens wiederum läßt sich an Hand quantitativer und qualitativer Faktoren bewerten:

- ▶ Fachliche und persönliche Kompetenz der Geschäftsführung
- ▶ Liegt eine klare strategische Konzeption vor?
- ▶ Spiegelt sich diese strategische Ausrichtung in der operativen Planung wider?
- ▶ Berücksichtigt das Strategiekonzept die Entwicklung des Marktes und des Wettbewerbs?
- ▶ Sind Maßnahmen zum Risikomanagement getroffen?
- ▶ Sind genügend Steuerungsmechanismen vorhanden?
- ▶ Hat das Unternehmen Personalentwicklungssysteme eingeführt?

Mittelständische Unternehmen werden Probleme haben, bei diesem Merkmal gut abzuschneiden, da speziell diese Unternehmen stark von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt sind.

Selbst wenn ein klares Unternehmenskonzept vorhanden sein sollte und auch die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens klar ist, so sind diese Informationen in der Regel nur beim Unternehmer selbst „gespeichert“. In den seltensten Fällen sind das Konzept und die zukünftigen Strategien strukturiert schriftlich festgehalten.

Eine gemeinsame Erarbeitung und Kommunikation mit dem Managementteam findet in der Regel nicht statt. Dies wird in Zukunft zu einer Herabstufung des Unternehmens führen, da die notwendige Transparenz und Nachvollziehbarkeit für den Kreditgeber nicht gegeben ist. Eine Verknüpfung der strategischen Planung mit der operativen Planung kann damit natürlich auch nicht hergestellt werden.

Häufig ist auch die Führungskultur in mittelständischen Betrieben vom Unternehmer geprägt. Daher sind die Grundprinzipien moderner Unternehmens- und Personalführung eher selten zu finden.





Die häufigste Krisenursache von Unternehmen im Mittelstand wird im Management selbst gesehen. Daher wird es sehr viel Überzeugungsarbeit kosten, die betroffenen mittelständischen Unternehmer davon zu überzeugen, eine durchgängige Strategie für ihr Unternehmen zu entwickeln, dies in professioneller Form aufzubereiten, Personalentwicklungssysteme einzuführen und ein Risikomanagement im Unternehmen zu etablieren.

Im Fokus jedes Ratingsystems stehen die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens. Im Rahmen eines Rating sind diese Daten vom Unternehmen offen zu legen, was keine Neuerung zu der bisherigen Praxis darstellt, denn auch heute werden diese Daten durch die Kreditinstitute ausgewertet.

Neu wird sein, daß sich die Analyse verstärkt auch mit den in der Zukunft liegenden Daten befassen wird und damit gewinnen Planbilanzen, Plan-Erfolgsrechnungen sowie die vorausschauende Finanzplanung eine größere Gewichtung. Hier wird eine weitere Schwäche des Mittelstandes sehr deutlich, denn die wenigsten Mittelständler verfügen heute über ein in sich geschlossenes Planungssystem.

Die zeitnahe Berichterstattung wird ebenfalls ein Bewertungskriterium darstellen. Insbesondere für kleinere Unternehmen wird dies ein zu beseitigender Problemkreis sein, da die Bilanzen und die betriebswirtschaftlichen Auswertungen sehr häufig von Steuerberatern aufbereitet werden und der Jahresabschluß des vergangenen Geschäftsjahres erst in der Mitte des folgenden Geschäftsjahres vorliegt. Ein rechtzeitiges Gegensteuern wird durch diese zeitlichen Verzögerungen natürlich unmöglich.

Erschwerend kommt hinzu, daß die betriebswirtschaftlichen Auswertungen nicht modernen betriebswirtschaftlichen Anforderungen genügen und häufig keine Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten enthalten. Des weiteren fehlt häufig der betriebswirtschaftliche Hintergrund zur kritischen Hinterfragung und Plausibilisie-

zung der ermittelten Zahlen. Weiterhin werden bei der Jahresabschlussstellung häufig ungeprüfte Daten wie die Bewertung der Bestände in das Zahlenwerk übernommen, was den Aussagewert nicht unbedingt verbessert.

Ein risikoorientiertes Steuern des Geschäftsgeschehens ist dadurch völlig unmöglich und kann das Unternehmen sehr schnell in eine Krisensituation führen. Beim Vorliegen derartiger Tatbestände ist ein negatives Rating unausweichlich.

Das Rating-Kriterium Innovation beschäftigt sich mit dem zukünftigen Potenzial des Unternehmens. Hierzu zählen die Technologieposition, die Marktpositionierung im Vergleich zum Wettbewerb und die Innovationskraft, aber auch die Fähigkeit des Unternehmens, auf Entwicklungen des Marktes und Wettbewerbs zu reagieren.

Innovation

Dies sind weitgehend qualitative Faktoren, die sich nicht aus dem Zahlenwerk des Unternehmens ableiten lassen. Mögliche Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind:

- ▶ *Time to market: Wie lange braucht das Unternehmen, um neue Produkte zu entwickeln und auf dem Markt zu platzieren? Je nach Branche (z.B. Elektroindustrie), kann dies ein entscheidendes Kriterium für das Risikopotenzial des Unternehmens sein.*
- ▶ *Wird die Entwicklungsarbeit im Unternehmen geplant?*
 - *Sind Projekte definiert,*
 - *Werden Budgets vergeben,*
 - *Gibt es eine zeitliche Vorgabe,*
 - *Sind „milestones“ definiert, die eine frühzeitige Erfolgskontrolle des Entwicklungsprojektes ermöglichen?*
- ▶ *Kennt das Unternehmen die eigenen Marktanteile und die Tendenzen der Marktentwicklung?*

Das Kriterium Innovation steht in einem engen Zusammenhang zum Kriterium Management, denn ohne Kenntnis der eigenen Situation ist eine strategische Ausrichtung auch in Bezug auf das Innovationspotential des Unternehmens nicht möglich.

In den Branchen, in denen die technische Entwicklung eine geringere Bedeutung hat, stehen Fragen des Marketings im Vordergrund, wie zum Beispiel:

- ▶ *Wie unterscheidet sich das Angebot des Unternehmens vom Wettbewerb?*
- ▶ *Wie ist die Marktdurchdringung?*
- ▶ *Kann durch eine Veränderung des Produktportfolios eine verbesserte Marktposition erreicht werden?*

**Kapitel III:
Konsequenzen
für den Mittelstand**

Mit der Einführung von Basel II werden sich die Kreditkonditionen verändern, da, wie bereits geschildert, die Kreditinstitute das Bonitätsrisiko individuell anhand interner Ratingsysteme ermitteln werden. Bei geringem Risiko erfordert dies eine geringere Unterlegung mit Eigenkapital und umgekehrt. Eine hohe Risikobeurteilung wird demnach eine Verteuerung für den Kreditnehmer zur Folge haben.

Genau dies ist die zentrale Sorge des Mittelstandes. Dieser fürchtet um die bereits erwähnten „blauen Briefe“ seiner Hausbank und rechnet mit höheren Finanzierungskosten, die an den Markt nicht oder nur teilweise weitergegeben werden können. Damit verbunden sind sinkende Erträge und der Mittelstand fürchtet sogar langfristig ein Versiegen der Finanzierungsquelle Kredit. Alternativen dazu sind in der Tat gegenwärtig nicht in Sicht.

**Kapitel IV:
Vorbereitende
Maßnahmen**

Dennoch kann der Mittelstand schon heute vorbeugende Maßnahmen treffen und sich auf die neuen Anforderungen entsprechend vorbereiten. Die Kriterien für ein internes oder externes Rating richten sich nach Standards der modernen Unternehmensführung.

Für den Mittelstand muß darin eine Chance gesehen werden, die im Unternehmen vorhandenen Schwachstellen aufzuzeigen und zu beseitigen. Dies wird zu einer besseren Beurteilung im Rating führen und gleichzeitig wird die Steuerung des Unternehmens verbessert, was wiederum mittel- bis langfristig zu einer Verbesserung der Finanz- und Ertragslage des Unternehmens führen sollte.

**Maßnahmen
im Bereich Management**

Als vorbereitende Maßnahme muß sich das Unternehmen zunächst Klarheit über die eigene strategische Ausgangslage verschaffen, um daraus die notwendigen strategischen Handlungsalternativen abzuleiten. Hierzu bietet sich eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) aller Funktionsbereiche des Unternehmens an. Insbesondere bei der Fragestellung im Bereich Innovation und Marketing werden mittelständische Unternehmen Unterstützung von dritter Seite benötigen, um sicherzustellen, daß alle relevanten Fragestellungen bearbeitet werden und das gesamte Managementteam in den Prozeß eingebunden wird. Die beabsichtigte unternehmerische Ausrichtung sollte nach der umfassenden Analyse in einem strategischen



Papier zusammengefaßt werden. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, daß die relevanten Markt- und Wettbewerbsdaten enthalten sind.

Die Strategie soll natürlich auch aufzeigen, welche Maßnahmen notwendig sind, um die Zielsetzung zu erreichen. Dabei wiederum muß auf die Plausibilität der strategischen Zielsetzung geachtet werden. So kann es nicht sein, daß man ein erhebliches Umsatzwachstum plant, ohne die dafür notwendigen Investitionen und eventuellen finanziellen Restriktionen in der Planung zu berücksichtigen. Die Formulierung einer klaren strategischen Zielsetzung setzt selbstverständlich eine Transparenz des Unternehmensgeschehens voraus. Das Unternehmen muß beispielsweise wissen, mit welchen Produkten „Geld“ verdient wird und welche Produkte keinen Deckungsbeitrag erwirtschaften.

Ein unzureichendes und nicht aussagefähiges Controlling ist heute neben fehlender strategischer Zielsetzungen und Vorgaben die im Mittelstand am häufigsten anzutreffende Schwachstelle. Eine der wichtigsten vorbeugenden Maßnahmen ist daher die Einführung eines Planungs- und Kontrollsystems, das durchgängig für das gesamte Unternehmen zu entwickeln ist.

Maßnahmen
im Bereich Wirtschaftlichkeit

Die Kernelemente eines solchen Systems sind:

- ▶ Kostenstellenrechnung,
- ▶ Kostenartenrechnung,
- ▶ Produktergebnisrechnung,
- ▶ Planbilanzen,
- ▶ Plan- Gewinn- und Verlustrechnung,
- ▶ Investitionsrechnung,
- ▶ Liquiditäts- und Finanzplanung.

Diese Kernelemente sind nicht nur im Ist zu erfassen, sondern es sind auch Plan- oder Sollwerte zuzuweisen.

Damit nicht genug. Die Abweichungen zwischen Soll und Ist sind laufend, d.h. monatlich zu analysieren und, falls notwendig, sind entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen zu entwickeln. Dies setzt ein funktionsfähiges Finanz- und Rechnungswesen und Controlling voraus. Als Nebenkriterium muß gelten, daß die Daten zeitnah zu erfassen und natürlich auch auszuwerten sind. Diese zeitnahe Erfassung ist heute bei vielen Unternehmen des Mittelstandes ein Problem, da, wie bereits erläutert, die durch den Steuerberater erstellten Bilanzen häufig erst 6 Monate nach Ende des Geschäftsjahres vorliegen.

Maßnahmen
im Bereich Innovation

Das Kriterium Innovation läßt sich, wie aus den in diesem Zusammenhang sich ergebenden Fragestellungen leicht ersichtlich ist, nicht losgelöst von der strategischen Ausgangslage des Unternehmens und den strategischen Handlungsalternativen betrachten. Das Aufzeigen von Stärken und Schwächen im Bereich Innovation und Marketing ist elementarer Bestandteil der Bestimmung der strategischen Ausgangslage und damit der Technologieposition und Wettbewerbsposition des Unternehmens.

In einem zweiten Schritt lassen sich die beinahe ausschließlich qualitativ bestimmenden Faktoren an Hand der bereits unter Punkt 2.3. dargelegten Fragestellungen objektivieren.

Kapitel V:
Wertorientierte
Unternehmensführung

In unseren Reflexionen VII sind wir ausführlich auf dieses Thema eingegangen, so daß an dieser Stelle auf unsere Ausführungen verwiesen werden kann. Falls Sie, verehrter Leser, unsere Reflexionen zu diesem Thema nicht mehr greifbar haben, geben Sie uns eine entsprechende Nachricht. Gerne senden wir Ihnen ein Exemplar zu.

Die wertorientierte Unternehmensführung ist gerade auch für den Mittelstand ein geeignetes Instrument, sich den zukünftigen Anforderungen zu stellen und die Führung des Unternehmens auf den Faktor „Cash“ auszurichten.

Kapitel VI:
Chance
für den Mittelstand

Zusammenfassend sehen wir in den Entwicklungen von Basel II mehr Chancen als Risiken für den Mittelstand.

Bei denjenigen Unternehmen, die heute Schwachstellen in den zuvor genannten Bereichen haben, ist das Risiko nach unserer Erfahrung sehr groß, dann in die Krise zu geraten, wenn sich z.B. die Marktbedingungen entscheidend verändern.

Die Bauindustrie ist ein klassisches Beispiel. Unternehmen dieser Branche sind nur dann lebensfähig, wenn sie auf den drastischen Rückgang der Baukonjunktur flexibel reagieren können. Diese zielorientierte Reaktion auf Veränderungen des Marktes ist aber nur dann möglich, wenn Transparenz in Bezug auf die zuvor genannten quantitativen und qualitativen Faktoren besteht. Ohne eine vollständige Transparenz wird ein Unternehmen nicht in der Lage sein, entsprechend gegen zu steuern.



Eine Vorbereitung auf Basel II und damit die Beseitigung der entsprechenden Schwachstellen im Unternehmen sind daher ein Muß insbesondere für den Mittelstand.

Die B|M|K Mittelstandsberatung unterstützt den Mittelstand bei der Analyse der Schwachstellen und setzt selbstverständlich die notwendigen Änderungen auch im Unternehmen um.

Checkliste ausgewählter qualitativer Faktoren zur Vorbereitung auf Basel II

Beispielhafte Beurteilungskriterien	Ja	Nein	Bewertg.
Strategie			
Gibt es eine Einschätzung über die zukünftige Marktentwicklung?		●	-
Gibt es eine schriftlich fixierte Strategie?	●		+
Sind die Zielsetzungen des Unternehmens klar und schlüssig formuliert?	●		+
Ist klar, wie die Ziele erreicht werden sollen?			
• qualitativ (Personal, Marketing, neue Produkte, Investitionen, Firmenerwerb)		●	-
• quantitativ (Kosten, Investitionen)		●	-
Ist die eigene relative Wettbewerbsposition bekannt?			
• Hauptwettbewerber,	●		+
• Eigener Marktanteil,		-	-
• SWOT - Analyse		-	-
Spiegelt sich die strategische Zielsetzung in der operativen Planung des Unternehmens wider?	●		+
Führung, Controlling			
Gibt es eine zeitnahe Erstellung des Jahresabschlusses?		●	-
Gibt es eine Unternehmensplanung?		●	-
Ist die Planung im Unternehmen kommuniziert?		●	-
Basiert die Planung auf aktuellen Markttrends (Preis, Menge)?		●	-
Gibt es ein Management Informationssystem mit Analyse der Soll-Ist-Abweichungen?	●		+
Qualität des Managements			
Führungskultur (Einbindung des Managements Teams in unternehmerische Entscheidungen)	●		+
Gibt es regelmäßige Management Meetings?	●		+
Ist die Nachfolgeproblematik gelöst?		●	-
Gibt es klare Vorstellungen zur Personalentwicklung?		●	-
Innovation (Beurteilungskriterien siehe Text)		●	-

Dieses willkürlich ausgewählte Beispiel zeigt in der Bewertung mehr negative als positive Bewertungen, so daß dieses Unternehmen mit einer weniger günstigen Beurteilung im Rating rechnen muß.

Oktober 2001

Rolf Neukirchinger

Wolfgang Freund

B|M|K Mittelstandsberatung GmbH

Kantstraße 18, D-97074 Würzburg

Telefon (09 31) 7 97 64-0 · Fax (09 31) 7 97 64-99

e-mail: info@bmk-beratung.de · www.bmk-beratung.de