

1 Ausgangssituation: Rating als Konsequenz aus Basel II

Die kontrovers geführten Diskussionen lassen erkennen, dass das Verständnis für die Konsequenzen des neuen Regelwerkentwurfs der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), ganz speziell des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, sowohl für Kreditgeber als auch für Kreditnehmer nicht einheitlich ist. Aktuelle Fragestellungen sind:

- Was ist ein Unternehmensrating und welche Arten gibt es ?
- Was ist der minimale Untersuchungsgegenstand, der nach dem neuen Basler Akkord durch ein Rating geprüft werden soll ?
- Wie erfolgt der Transfer zwischen Risiken der Leistungswirtschaft eines Unternehmens und der Ermittlung der Bonität ?
- Was kann unternommen werden, um sich auf das Rating vorzubereiten ?

Der zweite Basler Akkord (Basel II), der derzeit als Entwurf in einem Konsultationspapier festgehalten wird, ist eine Neufassung der Grundsätze aus dem Jahr 1988 und fußt auf drei Säulen:¹

- 1) neue Mindesteigenkapitalanforderungen für die Kreditvergabe durch Banken,
- 2) neue aufsichtsrechtliche Überprüfungsverfahren und
- 3) neue Offenlegungsvorschriften.

Ziel der ersten Säule ist die Beschränkung der Risiken von Banken zur Gewährleistung der Stabilität des Bankensystems auf internationaler Ebene aufgrund gestiegener Risiken an den Finanzmärkten. Die pauschale Eigenkapitalunterlegung von 8%, die im ersten Basler Akkord (Basel I) verabschiedet wurde, erfolgte unabhängig von der individuellen Bonität des Kreditnehmers. Basel II, das diese Gleichstellung aufheben soll, sieht eine nach Risikoklassen differenzierte Eigenkapitalunterlegung vor und soll damit die bestehende Benachteiligung „guter“ (Kreditrationierung) und die Begünstigung „schlechter“ Kunden (Kreditsubventionierung) bei der Kreditvergabe beenden. Anstatt dessen sind Kreditinstitute angehalten, mit steigendem Ausfallrisiko der Kredite höhere Eigenkapitalunterlegungen vorzunehmen.² Für kleine Unternehmen, deren Kredite eine Million EUR nicht übersteigen und damit dem Retailportfolio zugeordnet werden können, gelten geringere Eigenkapitalunterlegungspflichten. Zur Bestimmung dieses Risikos ist ein Unternehmensrating, das nach der

¹ Vgl. *Basler Ausschuss für die Bankenaufsicht: Zweites Konsultationspapier: Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung; Zur Stellungnahme bis 31. Mai 2001, Übersetzung der Deutschen Bundesbank, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Basel 2001.*

² Vgl. *Deutsche Bank AG: Rating. Fitness-Check für Ihr Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2001, S. 11 und 22 f. und Theis: Umfrage innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe über den aktuellen Stand und die Planung im Bereich Kreditrisikomanagement, o. O. 2002, S. 1.*

ursprünglichen Fassung des Konsultationspapiers nach dem anglo-amerikanischen Modell ausschließlich durch Ratingagenturen erfolgen sollte, vorgesehen. Die vielfältigen Anregungen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik führten dazu, dass das Spektrum der möglichen Akteure um die kreditgebenden Banken erweitert werden konnte.³ Gleichzeitig wurde das Rating im zweiten Konsultationspapier an einen Minimalkatalog von Ratinginformationen gebunden. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Bestimmungen und Richtlinien seit 1988, die zum zweiten Basler Akkord geführt haben.

Abb. 1: Entwicklung zum zweiten Basler Akkord (Basel II)

Jahr	Richtlinien/Änderungen Kreditwirtschaft
1998	Basel I
1989	EG-Solvabilitätsrichtlinien- und EG-Eigenmittelrichtlinien
1993	Umsetzung der 1989 gefassten EG-Richtlinien in deutsches Recht im Rahmen der 4. KWG Novelle
1993	EU-Kapitaladäquanzrichtlinie (CAR); sollte bis 1995 in nationales Recht umgewandelt werden
1998	Umsetzung CAR in Deutschland durch 6. KWG Novelle
Seit Juni 1999	Diskussion der Konsultationspapiere zu Basel
2005	Inkraftsetzung Basel II auf EU Ebene und evtl. bereits als deutsches Gesetzeswerk (KWG)

Die voraussichtlich im Jahr 2006 in Kraft tretenden Neuregelungen führen zu einer Neubewertung, Absicherung und Kontrolle von Kreditrisiken durch Kreditinstitute und damit zu einer veränderten Kostenposition bei der Kreditvergabe in zweierlei Hinsicht. Einerseits entstehen zusätzliche Kosten für die Durchführung des Ratings. Die monetären Aufwendungen müssen differenziert nach denen für das bankinterne und für das externe Rating betrachtet werden. In Abhängigkeit der Unternehmensgröße und der hinzugezogenen Ratingagentur kann der Preis für das Rating eines mittelständischen Unternehmens zwischen 5 TEUR und 38 TEUR betragen. Zusätzlich fallen jährlich Kosten für das Re-Rating an. Dieser Betrag rangiert zwischen 60 und 100% der Kosten der Erstbewertung. Die Kosten für das Erstrating liegen bei etablierten Ratinggesellschaften zwischen 35 und 60 TEUR.⁴ Dagegen liegen die Kosten für das bankinterne Rating in veröffentlichter Form noch nicht vor. Der Bewertungsaufwand wird jedoch wahrscheinlich höher sein als vor der Einführung der Ratingpflicht. In beiden Fällen ist mit einer Erhöhung der Kosten für die Beurteilung der Ratingposition zu rechnen, die vom Kreditnehmer getragen werden müssen. Andererseits werden sich die Kapitalkosten durch die risikodifferenzierte Eigenkapitalunterlegung verändern. Da Eigenkapital knapp und

³ Vgl. *Deutsche Bank AG: Rating. Fitness-Check für Ihr Unternehmen*, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2001, S. 23.

⁴ Vgl. *Wambach/Rödl: Rating: Finanzierung für den Mittelstand*, Frankfurt/Main 2001, S. 77 f.

damit teuer ist, werden Kredite risikoreicher Engagements vergleichsweise teurer und vice versa sein. Im Zuge der Spreizung der Margen sollen die Eigenkapitalanforderungen über die des Durchschnitts aller Banken hinweg jedoch nicht ansteigen. Auch ist von einem verschärften Wettbewerb um sehr gute Kunden auszugehen. Gleichzeitig ist Basel II für kleine und mittlere Unternehmen langfristig als Chance zu verstehen, da das Unternehmensrating zu einer kritischen Auseinandersetzung mit unaufgedeckten Erfolgspotentialen und Risiken des Unternehmens führt. Nach einer Erhebung des *Instituts für Mittelstandsforschung Bonn* hinsichtlich der zu erwartenden Auswirkungen des Ratings auf den Mittelstand wird sogar von einer Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber potentiellen Kreditgebern ausgegangen.⁵ In einer ganzheitlichen Betrachtung kann aus heutiger Sicht keine pauschale Verteuerung von Krediten konstatiert werden. Ängste und Bedenken bestehen demnach für Unternehmen mit einer schlechten Bonität. Dies belegen auch die Ergebnisse einer empirischen Erhebung (n = 43). Hiernach gehen große Privatbanken von einem Rückgang der Kreditgeschäftstätigkeit mit Gewerbetreibenden und kleinen sowie mittelständischen Unternehmen aus. Zugleich wird von einer Zunahme des Engagements bei Groß- und multinationalen Unternehmen ausgegangen.⁶

Neben den langfristigen Änderungen erscheint es dem deutschen Mittelstand schon heute so, als würden die Implikationen aus Basel II sie bereits heute spürbar tangieren. Die Veränderungen in der Kreditpolitik deutscher Banken der jüngsten Zeit umfassen Kreditablehnungen, -kürzungen, Erhöhungen der Sicherheiten und/oder eine Veränderung der Kreditkonditionen zum Nachteil der Kapitalnehmer. Dies liegt zum einen an den Vorschriften der Deutschen Bankenaufsicht, die bereits heute ein Rating im Zusammenhang eines verschärften Risiko-Controllings der Banken fordern. Zum anderen sind die genannten Änderungen auch als Maßnahme gegen stetig steigende Risiken der zunehmenden Globalisierung zu verstehen und sind damit nicht ausschließlich auf Basel II zurückzuführen. Diejenigen (vorgesehenen) Regelungen des zweiten Basler Akkords, die den deutschen Mittelstand aus internationaler Sicht schwächen, werden von der Bundesregierung moniert.

Der Umgang mit den veränderten Rahmenbedingungen setzt insbesondere für die Kreditnehmer das Verständnis des Terminus des ‚Unternehmensratings‘ voraus. Hierunter ist grundsätzlich die Meinungsbildung hinsichtlich der wirtschaftlichen Fähigkeit und der rechtlichen Bindung eines Schuldners zur

⁵ Vgl. *Kayser*: Basel II – Mittelstand vor neuen Herausforderungen, Präsentation von Herrn Dr. Gunter Kayser, Wissenschaftlicher Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung vom 2. November 2001 in Frankfurt/Main, S. 14.

⁶ Vgl. *Boston Consulting Group*: Basel II: Auswirkungen auf die Geschäftspolitik vielfach noch nicht durchdacht, Pressemitteilung vom 13. Dezember 2002, Frankfurt/Main 2002, S. 2.

zeitgerechten und vollständigen Bezahlung von Zins- und Tilgungsverpflichtungen über einen definierten Zeithorizont zu verstehen.⁷ Dieser Prozess, der schließlich zu einem Ratingurteil führt, muss differenziert nach der Art des Ratings betrachtet werden. Erfolgt das Rating durch die kreditgebende Bank, so spricht man üblicherweise von einem bankinternen Rating. Wird eine fremde Agentur beauftragt, so spricht man von einem externen Rating.

1.1 Externes Rating

Externe Ratings finden mit fast einhundertjähriger Tradition ihren Ursprung in den USA und sind ein üblicher Bestandteil der Unternehmensfinanzierung mit Eigen- und Fremdkapital über Kapitalmärkte. Zu unterscheiden sind hierbei Ratings, die sich auf einen Finanztitel beziehen, und solche, die die allgemeine Bonität im Sinne einer Insolvenz beurteilen. Zur Verdeutlichung des Ratingurteils werden Buchstabenreihen oder so genannte Ratingklassen herangezogen, die beispielsweise von AAA für außergewöhnlich hohe Stabilität bis D für Zahlungsunfähigkeit rangieren. Das Ratingurteil verdichtet zahlreiche Informationen zu einer Aussage. Die Ratingklasse stellt dabei ein Ausfallwahrscheinlichkeitsintervall dar. Gegenstand der ca. vier- bis sechswöchigen Analysephase sind typischerweise Jahresabschlussberichte und Plandaten des Unternehmens, die unter anderem zu bilanziellen Kennzahlen zusammengeführt werden. Zusätzlich werden Benchmarkinganalysen und Interviews mit dem Management zu nicht quantifizierbaren Themenstellungen wie der Unternehmensstrategie durchgeführt. Zielsetzung des Ratings von Standard & Poor's ist die Ermittlung des Finanz- und Geschäftsrisikos. Andere Ratinggesellschaften setzen ähnliche Schwerpunkte, die weitere Kriterien einbeziehen wie die Schlüssigkeit der strategischen Ausrichtung und der Qualität der internen Kontrollsysteme. Die Initialveröffentlichung des Ratingurteils obliegt dem Mandanten. Sofern einer Veröffentlichung zugestimmt wird, wird das Unternehmen überwacht und in regelmäßigen Abständen auf Veränderungen der Risikoposition überprüft.⁸ Die Zielgruppe der externen Risikobewertung ist nicht ausschließlich auf das Kreditinstitut beschränkt, sondern kann auch zur Verbesserung der Konditionen von leistungswirtschaftlichen Geschäftsbeziehungen eingesetzt werden.⁹

⁷ Vgl. *Wambach/Rödl*: Rating: Finanzierung für den Mittelstand, Frankfurt/Main 2001, S. 49 und *Bissinger*: Rating als Mittel zur Transparenzverbesserung: Standard & Poors' Ratingkriterien und Vorgehensweise, in: *Der Betriebswirt*, April/Mai/Juni 2002, S. 10.

⁸ Vgl. *Bissinger*: Rating als Mittel zur Transparenzverbesserung: Standard & Poors' Ratingkriterien und Vorgehensweise, in: *Der Betriebswirt*, April/Mai/Juni 2002, S. 10 ff.

⁹ Vgl. *Munsch/Weiß*: Rating. Finanzdienstleistung und Entscheidungshilfe, hrsg. v. Deutscher Industrie- und Handelstag, 2. Aufl., Berlin 2001, S. 39.

1.2 Bankinternes Rating

Im Gegensatz zum externen Rating ist das bankinterne Rating nicht primärer Unternehmenszweck der Kreditinstitute, sondern eine Voraussetzung, um eine angemessene Preisfestsetzung im Zusammenhang mit der Kreditvergabe vornehmen zu können. Da das Ergebnis nicht veröffentlicht wird, ist eine Überprüfung der Validität durch Dritte schwer möglich. Analog zum externen Rating ist die Zielsetzung des bankinternen Ratings die Beurteilung der Ausfallwahrscheinlichkeit des betreffenden Schuldners und der damit verbundenen Zuordnung zu einer ordinalen Ausfallrisikoklasse. Im Gegensatz zur Kreditwürdigkeitsprüfung erfolgt jedoch beim internen Rating eine stärkere Betonung qualitativer Aspekte. Obwohl sich die Ratingprozesse von Kreditinstituten zum Teil erheblich unterscheiden, liegt der Fokus bei fast allen Banken auf der Berechnung folgender Größen:

- Ausfallwahrscheinlichkeit des Schuldners,
- Verlust bei Ausfall,
- Forderungsbetrag bei Ausfall,
- erwarteter Verlust und
- unerwarteter Verlust.

Das Konsultationspapier sieht darüber hinaus unterschiedliche Verfahren zur Ermittlung der Kreditrisikogewichtung durch Banken vor. Danach müssen sich Finanzinstitute festlegen, ob sie zukünftig ausschließlich das externe Rating (Standardansatz) anwenden wollen, oder sich des bankinternen Ratings, des so genannten ‚IRB Ansatzes‘ bedienen wollen. Bei letzterem werden zwei Varianten unterschieden: Der Basisansatz und der fortgeschrittene Ansatz. Die Anwendung des fortgeschrittenen IRB-Verfahrens sieht vor, dass ausschließlich das bankeneigene Verfahren angewandt wird und nicht auf die Ratings von anderen Banken oder externen Rating-Agenturen zurückgegriffen wird. Berücksichtigt werden neben individuellen Ausfallwahrscheinlichkeiten weitere Ratingfaktoren, wie die wahrscheinliche Erlösquote, die Laufzeit, etc. Die Nutzung des Verfahrens obliegt der Einhaltung von Mindestbestimmungen. Aufsichtsbehörden müssen darüber hinaus die Anwendung des fortgeschrittenen IRB-Ansatzes mit den zugrunde gelegten Ratingfaktoren, für die Datenhistorien vorliegen müssen, genehmigen.¹⁰

Abbildung 2 verdeutlicht die wesentlichen Unterschiede zwischen dem bankinternen und externen Rating.

¹⁰ Vgl. *Basler Ausschuss für Bankenaufsicht*: Zweites Konsultationspapier: Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung; Zur Stellungnahme bis 31. Mai 2001, Übersetzung der Deutschen Bundesbank, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Basel 2001.

Abb. 2: Wesentliche Charakteristika interner vs. externer Ratings

Bankinternes Rating	Externes Rating
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht primärer Unternehmenszweck des Kreditinstituts • Keine Veröffentlichung des Ratingurteils • Prüfung der Validität eines Ratingurteils schwer möglich • Ruf der Bank hängt nicht von der Validität des Ratingurteils ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Primärer Unternehmenszweck der Rating-Agentur • Veröffentlichung des Ratingurteils • Prüfung der Validität eines Ratingurteils möglich • Ruf der Rating-Agentur hängt von der Validität des Ratingurteils ab

1.3 Formen und Fokus von Ratings in der Praxis

Die in Deutschland von Kreditinstituten praktizierten Ratings basieren überwiegend auf so genannten Scoringmodellen. Hierbei werden unterschiedliche Beurteilungskriterien gewichtet und mittels mathematischer Aggregationsvorschriften zu einer Größe verdichtet. Zwischen den Kreditinstituten bestehen zum Teil signifikante Differenzen hinsichtlich der Wahl der Kriterienkataloge, der Beurteilungsskalen, der Aggregationsvorschriften und Gewichtungsfaktoren. Üblicherweise werden zwischen sechs und zehn Kriterien berücksichtigt, wobei in einigen Fällen so wenig wie zwei betrachtet werden. Die Abbildung 3 verdeutlicht, dass Kreditinstitute sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien heranziehen, um das Ratingurteil zu generieren. Quantitative Kriterien, die auf finanzwirtschaftlichen Größen basieren, fließen mit einer durchschnittlichen Gewichtung von knapp 35% in die Gewichtung ein und werden von allen Banken berücksichtigt. In der Praxis unterscheiden sich die Kreditinstitute insbesondere hinsichtlich der Gewichtung und der Wahl der qualitativen Faktoren. Die qualitativen Kriterien berücksichtigen wettbewerbs-, markt- und managementbezogene Aspekte. Sie vernachlässigen überwiegend die explizite Betrachtung leistungswirtschaftlicher Sachverhalte. Hierunter ist die Beurteilung der Wertschöpfungsprozesse im Rahmen der Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Logistik zu subsumieren. Die Betrachtung ist jedoch nicht auf diese Bereiche beschränkt.

Abb. 3: Exemplarische Gewichtungen bankinterner Ratings¹¹

	Quantitative Kriterien	Qualitative Kriterien		
		Markt/ Branche	Unternehmens-situation	Management, Planung & Kontrolle, Beziehung zu Banken
Bank A (9 Kriterien)	<input type="checkbox"/> Ertragslage (21,5%) <input type="checkbox"/> Finanzlage (30,8%)	<input type="checkbox"/> Brancheneinschätzung (4,4%) <input type="checkbox"/> Wettbewerb (15,1%)	<input type="checkbox"/> Rechtsform (6,7%) <input type="checkbox"/> Prognosen (9,4%)	<input type="checkbox"/> Management (1,2%) <input type="checkbox"/> Kontoführung (8,9%) <input type="checkbox"/> Kundenbeziehung (2,1%)
Bank B (2 Kriterien)	<input type="checkbox"/> Wirtschaftliche Verhältnisse (50%)		<input type="checkbox"/> Unternehmenssituation (50%)	
Bank C (3 Kriterien)	<input type="checkbox"/> Finanzielle Verhältnisse (36%)	<input type="checkbox"/> Marktstellung/ wirtschaftliches Umfeld (36%)		<input type="checkbox"/> Managementqualität (28%)
Bank D (5 Kriterien)	<input type="checkbox"/> Wirtschaftliche Verhältnisse (20%)	<input type="checkbox"/> Markt/ Branche (20%)	<input type="checkbox"/> Unternehmensentwicklung (20%)	<input type="checkbox"/> Management (20%) <input type="checkbox"/> Kundenbeziehungen (20%)
Bank E (2 Kriterien)	<input type="checkbox"/> Vergangenheitsorientierte Beurteilung anhand von Jahresabschlussdaten (40%)	<input type="checkbox"/> Zukunftsorientierte Beurteilung (60%)		

Finanzinstitutionen unterscheiden sich ebenfalls hinsichtlich des angewandten Beurteilungsprozesses. Innerhalb der qualitativen und quantitativen Kriterien können drei Gattungen von Beurteilungsprozessen im Rahmen des bankinternen Ratings unterschieden werden. Statistisch basierte Beurteilungsprozesse erfolgen auf Basis einer Analyse historischer Unternehmens- und Bankdaten und betrachten ausschließlich quantitative Faktoren. Beschränkte Expertenbeurteilungsprozesse bauen ebenfalls auf quantitativen Fakten auf, wobei das Urteil innerhalb einer bestimmten Bandbreite vom Sachbearbeiter des Kreditinstituts beeinflusst werden kann. Expertenbeurteilungsprozesse beinhalten keine Beschränkung der Banken durch ein Beurteilungssystem. Dieser Sachverhalt ist in Abbildung 4 dargestellt.

Abb. 4: Typen interner Ratings im Spannungsfeld quantitativer und qualitativer Kriterien



¹¹ Vgl. Kirmße: Rating als Element der Bankrisikosteuerung, in Everling (Hrsg.): Rating – Chance für den Mittelstand nach Basel II. Konzepte zur Bonitätsbeurteilung, Schlüssel zur Finanzierung, Wiesbaden 2001, S. 133 in Anlehnung an Weber/Krahen/Voßmann: Risikomessung im Kreditgeschäft: Eine empirische Analyse bankinterner Ratingverfahren, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1999, Sonderheft 41, S. 117-142.

2 *Insolvenzursachen von Unternehmen und leistungswirtschaftliche Risiken*

Aufbauend auf einer Analyse empirischer Untersuchungen zu den Ursachen von Insolvenzen von kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich, dass gerade der innerbetriebliche Bereich eine wesentliche Quelle von Insolvenzen darstellt. Empirische Erhebungen bestätigen, dass je nach Land, Branche und Unternehmensgröße leistungswirtschaftliche Risiken in 30% bis 40% der Fälle die Ursache einer Unternehmensinsolvenz sind.¹² So sind

- ein nicht auf den Markt ausgerichtetes Forschungs- und Entwicklungsprogramm,
- eine ineffiziente Produktion oder ineffiziente Produktionsanlagen,
- die Abhängigkeit von wenigen Lieferanten und fehlendes Lieferantenmanagement,
- eine mangelhafte Auftragsabwicklung,
- hohe Lagerbestände,
- die falsche Wahl des Materialbereitstellungsprinzips und
- Rückrufaktionen

Beispiele für wesentliche Ursachen, die in leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen vorzufinden sind.¹³ Insolvenzen sind dabei, empirisch gesehen, meistens nicht die Folge einzelner, sondern mehrerer, gleichzeitig auftretender Ursachenkriterien.¹⁴

Die Gründe für die Vernachlässigung dieser Risiken im Rahmen des Ratings sind zum einen in der Divergenz und zum anderen in der Komplexität des leistungswirtschaftlichen Bereichs zu sehen. Die Beurteilung erfordert ein hohes Qualifikationsniveau der am Kreditvergabeprozess beteiligten Sachbearbeiter oder Analysten. Andererseits bedingt die Beurteilung leistungswirtschaftlicher

¹² Vgl. *Goertzen*: Externe Insolvenzgefährdungsprognose bei kleinen und mittelgroßen Kapitalgesellschaften i. S. d. § 267 HGB, Diss., Göttingen 1990, S. 22 ff. und *Löhneysen*: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmungskrisen mithilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, Göttingen 1982, S. 133 und *Jahns*: Controlling in mittelständischen Unternehmen. Ein Beitrag zur Gestaltung mittelstandsgerechter Controllingkonzeptionen vor dem Hintergrund einer empirischen Bestandsaufnahme aktueller Controllinganwendungen in mittelständischen Unternehmen, Band 4 der Schriftenreihe des Universitäts-Forums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung, hrsg. v. Lück, Karlsruhe 1997, S. 11 f. und *Paul/Stein*: Rating, Basel II und die Unternehmensfinanzierung, Köln 2002, S. 25 und *Wildemann*: Sanierungsstrategien: Leitfaden zur Bewältigung und Abwehr von Unternehmenskrisen, 2. Aufl., München 2003, S. 13 ff.

¹³ Vgl. *Rogler*: Risikomanagement im Industriebetrieb: Analyse von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzrisiken, Wiesbaden 2002.

¹⁴ Vgl. *Paul/Stein/Horsch*: Treiben die Banken den Mittelstand in die Krise?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 2002, Heft 12.

Risiken eine detaillierte Auseinandersetzung mit leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen, die eine erhebliche Verlängerung des Ratings zur Folge haben.

3 Kausalität von finanziellen Kennzahlen und leistungswirtschaftlichen Ursachen

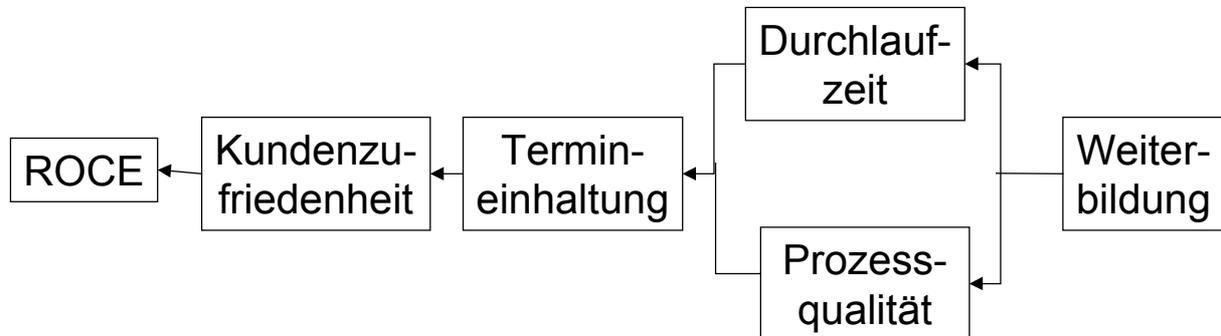
Zwischen dem leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereich des Unternehmens und dem finanziellen Ergebnis bestehen Kausalitäten,¹⁵ die sich mittels Kennzahlensystemen nachvollziehen lassen. Viele Kennzahlensysteme sind in den vergangenen Jahren entwickelt und implementiert worden, die zur Unternehmenssteuerung auf eine finanzielle Spitzenkennzahl aggregiert wurden. Eine solche ist der Return on Capital Employed (ROCE) zur Messung der Effizienz des Einsatzes von Finanz- und Sachkapital für die Wertsteigerung des Unternehmens. Bekannte Kennzahlensysteme wie das DuPont-System, das ZVEI-System oder das RL-System sind auf diese Weise entstanden. Als Grundannahme dieser Systeme gilt, dass sich Unternehmen ausschließlich über finanzielle Größen führen und bewerten lassen. Anhand der Entwicklung der Kennzahlensysteme ist ersichtlich, dass diese Annahme zu einseitig ist. Leistungswirtschaftliche Aspekte wie Kundenbeziehung, innovative und qualitativ-hochwertige Produkte und Dienstleistungen mit einer kurzen Durchlaufzeit sind erforderlich, um dem gestiegenen Wettbewerbsdruck erfolgreich entgegenzutreten zu können.

Aufgrund dieser Entwicklung verwenden viele Unternehmen eine Mischung aus finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen. Jedoch leiden viele Kennzahlensysteme an einer mangelnden Verknüpfung der einzelnen Kenngrößen. Neuere Systeme, wie die Balanced Scorecard, zeigen zwischen den einzelnen Kenngrößen Verbindungen auf. Um eine höhere Leistungstransparenz zu schaffen, werden verschiedene Unternehmensperspektiven mittels Kennzahlen miteinander verkettet. Nicht nur Leistungsergebnisse, sondern auch Leistungsursachen werden aufgezeigt. Die Kapitalrendite (ROCE) kann durch einen wiederholten und erweiterten Verkauf an den existierenden Kundenstamm positiv beeinflusst werden (vgl. Abb. 5). Die erforderliche Kundenzufriedenheit bewirkt eine Verbesserung des ROCE. Die Zufriedenheit wiederum wird durch die Termineinhaltung der Lieferungen an den Kunden erreicht. Zur Gewährleistung der pünktlichen Lieferungen müssen die Prozessdurchlaufzeiten

¹⁵ Vgl. *Greefe/Pophal/Seitz*: Leitfaden Risikomanagement: Risiken erkennen – Chancen nutzen, hrsg. v. Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V., Frankfurt/Main 2002, S. 10.

reduziert und die Prozessqualität erhöht werden. Hierzu sind Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter erforderlich.¹⁶

Abb. 5: Ursache-Wirkungsbeziehung von Kennzahlen in Anlehnung an Kaplan/Norton¹⁷



Das obige Beispiel zeigt, dass finanzwirtschaftliche Kenngrößen auf leistungswirtschaftliche Faktoren zurückgeführt werden können. Demgemäß liegen die Ursachen für die Ausprägung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen in leistungswirtschaftlichen Bereichen. Kausalitäten zwischen Risiken und den Kenngrößen werden jedoch nicht erfasst. Dieses Defizit berücksichtigt die Risk-enhanced-Balanced-Scorecard durch die Ergänzung der Balanced-Scorecard durch eine weitere Ursache-Wirkungskette von Risiken und Kennzahlen. Das System erweist sich aus diesem Grund als integrales Steuerungsinstrument tauglich.¹⁸

4 Rating nach Basel II: Minimalkatalog von Ratingkriterien

Der Umfang zu untersuchender Kriterien im Zusammenhang bankinterner Ratings wird im zweiten Konsultationspapier des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht definiert. Der Minimalkatalog von Ratingkriterien, der in der Abbildung 6 dargestellt ist, beinhaltet das Mindestmaß der von Kreditinstitutionen zu untersuchenden Kriterien. Hiermit verbunden ist die Absicht des Basler Ausschusses, eine einheitliche Grundgesamtheit von Kriterien und damit einen Qualitätsstandard bankinterner Ratings sicherzustellen.

¹⁶ Vgl. Kaplan/Norton: Balanced Scorecard; Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von P. Horváth, Stuttgart 1997, S. 28 ff.

¹⁷ Vgl. Kaplan/Norton: Balanced Scorecard; Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von P. Horváth, Stuttgart 1997, S. 29.

¹⁸ Vgl. Broetzmann/Oehler: Risk Enhanced Balanced Scorecard, in: IS-Report 2001, Heft 9, S. 26-31.

Abb. 6: *Minimalkatalog von Ratingkriterien in Anlehnung an das zweite Konsultationspapier (2002), S. 54*

Ratingkriterium	Erläuterung
Vergangene und prognostizierte Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften	Nachhaltige Fähigkeit zur Generierung von Erträgen, so dass Kredite zurückgezahlt und anderer Finanzbedarf gedeckt werden kann (z. B. Kapitalaufwand für das laufende Geschäft und zur Erhaltung des Cashflows).
Kapitalstruktur und Wahrscheinlichkeit der Aufzehrung der Kapitaldecke	Die Kapitalstruktur und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt.
Qualität der Einkünfte	Qualität der Einkünfte, d.h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cashflow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen nicht wiederkehrenden Quellen stammen.
Qualität und Verfügbarkeit bei den Informationen	Die Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über den Kreditnehmer, einschließlich der Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse, die anzuwendenden Rechnungslegungsstandards und Einhaltung dieser Standards.
Fremdfinanzierungsgrad und Auswirkungen von Nachfrageschwankungen	Grad der Fremdfinanzierung und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen und Rentabilität und Cashflow.
Finanzielle Flexibilität	Finanzielle Flexibilität in Abhängigkeit vom Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten, um zusätzliche Mittel erlangen zu können.
Stärke u. Fähigkeit des Managements	Stärke und Fähigkeit des Managements, auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen sowie der Grad von Risikobereitschaft versus Konservativität.
Position innerhalb der Industrie	Seine Position innerhalb der Industrie und zukünftige Aussichten und ...
Risikocharakteristik des Landes	Die Risikocharakteristik des Landes, in dem ein Unternehmen seine Geschäfte betreibt und deren Auswirkungen auf die Schuldendienstfähigkeit des Kreditnehmers einschließlich des Transfer-Risikos, wenn sich der Sitz des Kreditnehmers in einem anderen Land befindet und er evtl. keine Fremdwährung beschaffen kann.

Bei den aufgeführten Kriterien stehen auf den ersten Blick finanzwirtschaftliche und qualitative Aspekte im Vordergrund. Leistungswirtschaftliche Aspekte sind lediglich auf zweiter Ebene vorzufinden.

- Der Faktor ‚*Vergangene und prognostizierte Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften*‘ wird von der Leistungswirtschaft des Unternehmens beeinflusst, da die Produkterstellung die Voraussetzung zur Umsatzgenerierung ist. Hierbei sind Aufwendungen notwendig. Erträge im Kerngeschäft werden dann erzielt, wenn sowohl die Nachfrageseite als auch der Leistungserstellungsprozess beachtet werden. Zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Nachfrage erweisen sich konkurrenzfähige Produkte mit begleitenden Serviceangeboten und ein professionelles Kundenmanagement als zielführend. Auf der Angebotsseite kann die Konkurrenzfähigkeit durch den Einsatz intelligenter Logistikkonzepte wie die Just-in-Sequence-Belieferung und Qualitätsoffensiven wie Sechs-Sigma gewährleistet werden.
- Der Aspekt der ‚*Qualität der Einkünfte*‘ steht in enger Abhängigkeit zu der Herkunft der Einkünfte. Die aus dem Kerngeschäft generierten Finanzmittel haben eine höhere Qualität als beispielsweise außerordentliche oder Finanzerträge. Konstituierendes Merkmal für die Qualität der Einnahmen ist die Regelmäßigkeit der Wiederholbarkeit des Geschäftsvorfalles, aber auch die Sicherheit. Die Qualität der Einkünfte wird nicht zuletzt auch durch den Grad der Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens bestimmt.

- Mit dem Faktor des ‚*Fremdfinanzierungsgrads*‘ wird der Verschuldungsgrad eines Unternehmens betrachtet. Langfristiges und kurzfristiges Fremdkapital sind in Relation zum Eigenkapital zu analysieren. Die Höhe der kurzfristigen Verbindlichkeiten deutet unter Umständen auf zu geringe flüssige Mittel für eine Rückzahlung hin. Ursache ist ein zu geringer Cashflow. Der Grund hierfür ist ein sinkender Umsatz, resultierend zum Beispiel aus Kundenzufriedenheit oder einer mehr oder weniger stark ausgeprägten Nachfragesvolatilität. Unternehmerische Bereiche müssen auf Nachfrageschwankungen reagieren können. Der Beschaffungsbereich sollte mit geeigneten Methoden eine absatzorientierte Materialbereitstellung gewährleisten können. Die Produktion muss mit Schwankungen umgehen bzw. diese ausgleichen können und von einer agilen Logistik unterstützt werden. Bestände dürfen nicht zu Lasten einer hohen Kapitalbindung aufgebaut werden.
- Die ‚*Position innerhalb der Industrie*‘ ist ein weiterer Aspekt des Ratings nach Basel II. Hierbei sind insbesondere der Marktanteil, die verfolgte Strategie, die Ausnutzung von Skaleneffekten sowie die Homogenität der Produkte und der Wettbewerber zu betrachten. Alle leistungswirtschaftlichen Bereiche tragen zur Positionierung der Unternehmung innerhalb des Marktes bei. Die Kontrolle leistungswirtschaftlicher Risiken ist grundlegend für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Mit innovativen Produkten kann sich ein Unternehmen auf dem Markt etablieren und behaupten. Qualitäts- und kostenorientierte Beschaffung und Produktion schaffen mit einem entsprechenden Kundenservice die Voraussetzungen der Umsatzgenerierung durch den Vertrieb. Unterstützt werden die Unternehmen durch eine angepasste Logistik.

Abbildung 7 zeigt den Einfluss leistungswirtschaftlicher Risiken auf die Ratingfaktoren auf. Für die Darstellung leistungswirtschaftlicher Risikoquellen wurden klassische Unternehmensbereiche der Leistungswirtschaft ausgewählt. Die Betrachtung ist jedoch nicht auf diese Bereiche begrenzt. Gleichzeitig sei erwähnt, dass der Minimalkatalog von Ratingkriterien durch die Kreditinstitute erweitert werden kann.

Abb. 7: Einfluss leistungswirtschaftlicher Risiken auf die Ratingfaktoren

Faktoren für ein Rating nach Basel II		Einfluss leistungswirts. Risiken	Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	Logistik
1.	Vergangene und prognostizierte Fähigkeit Erträge zu erwirtschaften	●	X	X	X	X	X
2.	Kapitalstruktur und Wahrscheinlichkeit der Aufzehrung der Kapitaldecke	○					
3.	Qualität der Einkünfte	●		X	X	X	X
4.	Qualität und Verfügbarkeit von Informationen	○					
5.	Fremdfinanzierungsgrad und Auswirkungen von Nachfrageschwankungen	◐		X	X		X
6.	Finanzielle Flexibilität	○					
7.	Stärke und Fähigkeit des Managements	○					
8.	Position innerhalb der Industrie	●	X	X	X	X	X
9.	Risikocharakteristik des Landes	○					

○ kein Einfluss ◐ mittlerer Einfluss ● großer Einfluss

5 Vorgehensweisen zur Erfassung leistungswirtschaftlicher Risiken

Zur Beurteilung leistungswirtschaftlicher Risiken sind zwei Vorgehensweisen möglich. Einerseits können beim progressiven Ansatz, abgeleitet aus den Ratingkriterien, spezifische Risiken im Unternehmen gesucht werden. Andererseits erfolgt beim retrograden Ansatz eine umfassende Aufnahme, die im ersten Schritt von den Ratingkriterien entkoppelt ist. Die identifizierten leistungswirtschaftlichen Risiken werden anschließend einer Systematik zugeordnet. Zielführend ist die Differenzierung nach systematischen und unsystematischen Risiken. Erstere sind durch Diversifikation nicht vermeidbare Risiken. Unsystematische Risiken im Gegensatz sind durch Diversifikation vermeidbar. Eine weitere Untergliederung erfolgt in die Kategorien Kosten-, Zeit- und Qualitätsrisiken. Die erfassten leistungswirtschaftlichen Risiken können dann den Ratingkriterien zugeordnet werden. Nicht zuordenbare Risiken werden in einer separaten Spalte erfasst (vgl. hierzu Abb. 7 und 8). Sie sind für die Beurteilung der Leistungswirtschaft relevant, aber nicht aus den Ratingfaktoren ableitbar.

Abb. 8: Übertragung der Ergebnisse eines externen Ratings auf die Ratingkriterien gemäß Basel II

Strukturierung leistungswirtschaftlicher Kriterien							Zuordnung der leistungswirtschaftlichen Risiken gemäß den Rating-Faktoren nach Basel II				
Typologisierung des Risikos Leistungswirtschaftliche Bereiche	systematische Risiken			unsystematische Risiken			Fähigkeit Erträge zu erwirtschaften	Qualität der Einkünfte	Fremdfinanzierungsgrad & Auswirkung von Nachfrageschwankungen	Position innerhalb der Industrie	Nicht zuordenbare leistungswirtschaftliche Risiken
	Kostenrisiko	Zeitrisiko	Qualitätsrisiko	Kostenrisiko	Zeitrisiko	Qualitätsrisiko					
Forschung & Entwicklung	gesetzliche Verbote						→			→	
Beschaffung	Ausfall eines strategischen Lieferanten									→	
Produktion				störanfällige Prozesse			→			→	
Vertrieb											
Logistik				hohe Bestände					→		

Ausgehend von der Zielsetzung, dass das Ratingverfahren effektiv und effizient zu gestalten ist, sind die Vorgehensmöglichkeiten unterschiedlich zu bewerten. Auf Basis der gründlichen Aufnahme und der Systematisierung beim retrograden Ansatz ist von einer höheren Effektivität auszugehen. Ein effektives Rating hat den Vorteil, dass die mit dem jeweiligen Risiko gekoppelte Ausfallwahrscheinlichkeit präziser ermittelt werden kann. Dies ist gleichzeitig der Maßstab für die Höhe der in Zukunft vorzunehmenden risikoabhängigen Eigenkapitalunterlegung der Bank. Allerdings sind die zeitlichen Ressourcen der bankseitigen Mitarbeiter im Kreditvergabeprozess begrenzt. Dies spricht für eine schnelle Aufnahme leistungswirtschaftlicher Risiken im Rahmen des Ratings. Bei der Wahl der Vorgehensweise sind damit gegenläufige Zielsetzungen vorzufinden. Dem Zeitaufwand für das Rating (Effizienzkriterium) müssen die Effektivität der Risikofindung und die damit verbundenen Implikationen auf die Ausfallwahrscheinlichkeit und Eigenkapitalhöhe gegenübergestellt werden. Der Einbezug kundenspezifischer Rahmenbedingungen, wie die Komplexität des leistungswirtschaftlichen Bereichs, sollte in diesem Zusammenhang als Entscheidungshilfe herangezogen werden.

ohne explizit auf die einzelnen Risiken eingehen zu müssen. Methoden in den leistungswirtschaftlichen Bereichen systematisieren das Vorgehen mit der Zielsetzung, die Leistungseffizienz zu maximieren, die gewünschte Qualität sicherzustellen und Risiken zu minimieren. Hierzu sind Risikoidentifikations- und -management-Systeme notwendig. Zum Umgang mit Risiken bietet sich in den leistungswirtschaftlichen Bereichen der Einsatz der GENESIS-Systematik an. Hierbei werden durch unternehmensbereichsübergreifende Workshops schnelle und konsensfähige Lösungen zur Handhabung von Risiken gefunden.²¹ Darüber hinaus stellen Qualitätszirkel und das betriebliche Vorschlagswesen weitere Instrumentarien dar, mit denen sich Risiken besser handhaben lassen. Das Vorschlagswesen ist eine betriebliche Einrichtung zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Verwirklichung von Verbesserungsvorschlägen, welche von den Mitarbeitern zur Problemlösung eingereicht werden. In Qualitätszirkeln werden von betroffenen Mitarbeitern in regelmäßigen Zeitabständen Qualitätsprobleme analysiert und Lösungsalternativen aufgezeigt.

6.2 Leitlinie 2: Selbstrating erleichtert das bankinterne Rating

Die diskutierten Richtlinien des neuen Basler Ausschusses für Bankenaufsicht verlangen eine höhere Informationstransparenz, als im Rahmen herkömmlicher Kreditvergabeprozesse notwendig ist. Kleine und mittlere Unternehmen können sich auf das Rating vorbereiten, indem sie die Ratingkriterien als dauerhafte Größen in ihre bestehenden Steuerungs- und Kontrollsysteme integrieren. Zielsetzung des so genannten ‚Selbstratings‘ ist, einen unternehmensübergreifenden Vergleich von Kennzahlen, Zuständen und Planungen vergleichbarer Kreditnachfrager über einen bestimmten Zeithorizont zu institutionalisieren. Informationen können, sofern erhältlich, u. a. dem Status-, Planungs- und Kontextbericht der Unternehmen entnommen werden. Um die Situation des eigenen Unternehmens zu objektivieren, ist ein Vergleich sowohl mit Durchschnittswerten von Unternehmen in einer ähnlichen Situation (Branche, Größe, Region) sinnvoll. Ebenfalls sollten Vergleiche mit best-practice-Werten im Sinne eines Benchmarkings erfolgen, um das Spektrum möglicher Verbesserungspotentiale in die Betrachtung zu integrieren.

Jüngste Entwicklungen, wie das Projekt der Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), werden dabei helfen, die derzeitigen Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung im Rahmen des Unternehmensvergleichs zu verbessern. Das Projekt sieht einen Austausch solcher Kennzahlen vor, die im Rahmen des bankinternen Ratings relevant sind, um Betriebsvergleiche zu erleichtern.²² Ähnliche Projekte in anderen

²¹ Vgl. Wildemann: Produktivitätsmanagement: Handbuch zur Einführung eines kurzfristigen Produktivitätssteigerungsprogramms mit GENESIS, München 1997, S. 74 ff.

²² Vgl. Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH): Unternehmensplanung und Steuerung im Handwerk NRW. Einsatz effizienter Managementinstrumente, Düsseldorf 2002, S. 7.

Bundesländern sind zu erwarten, wobei insbesondere die Weitergabe bankinterner Ratingergebnisse die Transparenz hinsichtlich des Vorgehens der Kreditinstitute erhöhen würde.

Sofern die derzeitigen Schwierigkeiten des Selbstratings überwunden werden können, wird die intensive Vorbereitung auf den Kreditvergabeprozess genutzt werden können, um die Verhandlungsposition des Kreditnehmers zu verbessern. Mit der Ergänzung der internen Steuerungs- und Kontrollsysteme, die bei kleinen Unternehmen meist spärlich ausgeprägt sind, durch die Ratingkriterien ist zusätzlich von einer Verbesserung dieser Systeme auszugehen. Schließlich resultiert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen in einer Aufdeckung von Erfolgs- und Gefahrenpotentialen.

6.3 Leitlinie 3: Rating des leistungswirtschaftlichen Risikos durch externe Berater

Obige Ausführungen haben dargelegt, dass Unternehmen über zwei grundlegende Optionen zur Durchführung eines Ratings verfügen. Die Wahl ist von Faktoren wie der Höhe der Kosten, der angestrebten Neutralität der Institution, der Notwendigkeit einer fachkundigen Beurteilung des Leistungserstellungsprozesses etc. abhängig. Das Rating leistungswirtschaftlicher Risiken erfordert ein hohes Maß an Expertentum, über das derzeit die wenigsten Kreditinstitute verfügen. Beim externen Rating durch Ratingagenturen ist zwar von einem höheren Maß an Beurteilungskompetenz auszugehen, fraglich bleibt jedoch, ob diese hinreichend ist, um unternehmensspezifische Risiken in leistungswirtschaftlichen Bereichen ausreichend zu erfassen. Der Einbezug externer Unternehmensberater bietet sich aufgrund der höheren Methoden- und Branchenkenntnisse an. Diese make-or-buy-Entscheidung sollte gemeinsam durch Kreditnehmer und Kreditinstitut und in Anlehnung an die oben genannten Zielsetzungen der Effektivität und Effizienz des Ratings getroffen werden. Da von einer höheren Beurteilungskompetenz des externen Beraters auszugehen ist, liegt eine Erhöhung der Ratingeffektivität nahe. Die Ratingeffizienz wird durch die Faktoren Zeitersparnis im Ratingprozess und verursachte Kosten bestimmt. Darüber hinaus sollte die Komplexität der Leistungswirtschaft des jeweiligen Unternehmens herangezogen werden. Falls Zweifel seitens des Kreditnehmers auftreten, dass die Leistungswirtschaft vom Kreditinstitut ungünstig eingeordnet werden könnte und sich damit die Kreditkonditionen verschlechtern könnten, sollte der Kreditnehmer proaktiv den Vorschlag machen, einen neutralen Dritten zu integrieren.

7 Zusammenfassung

Die neuen Eigenkapitalanforderung aus Basel II werden sowohl die Kreditanforderung als auch den Kreditvergabeprozess für Kreditinstitute und Kapitalnehmer ändern. Das Unternehmensrating, das in diesem Zusammenhang für alle Kreditnehmer erforderlich sein wird, kann durch das Kreditinstitut und durch eine externe Ratingagentur vollzogen werden. Die Wahl, ob ein bankinternes oder externes Rating erfolgen soll, obliegt dem Kreditnehmer und sollte auf Basis der Unternehmensspezifika getroffen werden. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass sowohl externe als auch bankinterne Ratings wesentliche Defizite aufweisen, da sie primär auf finanzwirtschaftliche Aspekte ausgerichtet sind. Die leistungswirtschaftliche Perspektive bleibt außen vor. Da der innerbetriebliche Bereich die Hauptursache von Insolvenzen ist, ist nicht nachvollziehbar, weshalb dieser im Rahmen von Ratings nicht näher berücksichtigt wird. Eine Erklärung ist, dass Kreditinstitute nicht über die erforderliche Methoden- und Beurteilungskompetenz leistungswirtschaftlicher Zusammenhänge verfügen. Die Erfassung von leistungswirtschaftlichen Risiken wird vom Basler Ausschuss im zweiten Konsultationspapier im Rahmen des Minimalkatalogs von Ratingkriterien ebenfalls nur indirekt angesprochen. Eine direkte Anlehnung der Kreditinstitute an diesen Katalog bedeutet eine progressive Vorgehensweise. Diese beschränkt die Aufnahme der vorhandenen Risiken. Dagegen erlaubt eine retrograde Vorgehensweise eine umfassendere Aufnahme der Risiken im leistungswirtschaftlichen Bereich. Sie erfordert jedoch eine hohes Maß an fachlichem Know-how. Der Einsatz von externen Unternehmensberatern in diesem Zusammenhang ist ratsam. Gleichzeitig müssen sich insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen intensiv auf das Rating vorbereiten. Dies kann beispielsweise durch ein kontinuierliches Selbstrating erfolgen. Damit verbunden ist der Vorteil, dass eine Basis zur Verhandlung günstiger Kreditkonditionen geschaffen wird. Darüber hinaus werden die betrieblichen Steuerungs- und Kontrollinstrumentarien erweitert, die meist nur rudimentär oder gar nicht vorhanden sind.

Demgemäß besteht einerseits Forschungsbedarf im Rahmen der Erweiterung bestehender Risikomanagement-Systeme bzgl. der Kausalitäten der leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Risiken. Andererseits müssen bestehende Ratingverfahren ausgebaut und strukturiert werden, so dass leistungswirtschaftliche Risiken ebenfalls in die Ratingposition einbezogen werden können, ohne dass das Rating wesentlich aufwendiger wird.

Aufbauend auf den bereits vom Gesetzgeber erlassenen Bestimmungen im Rahmen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das für börsennotierte Gesellschaften gilt,²³ sollten Risikomanagement-Systeme zur Verbesserung der Ratingposition insbesondere kleiner und mittelständischer Unternehmen erweitert werden. Die Identifikation unternehmensspezifischer Messgrößen qualitativer und quantitativer Natur ist hierbei eine elementare Voraussetzung. Die alleinige Fokussierung auf finanzielle Risikoaspekte, wie sie in vielen Unternehmen erfolgt, ist nicht hinreichend. Die wesentlichen leistungswirtschaftlichen Prozesse der Unternehmung müssen ebenfalls in ein Risikomanagement-System integriert werden, so dass eine ganzheitliche Überwachung und Steuerung von Risiken erfolgen kann. Die Komplexität leistungswirtschaftlicher Unternehmensbereiche erschwert die Selektion relevanter Risikoindikatoren. Darüber hinaus müssen geeignete Verfahren zur Identifikation und Bewertung dieser Risiken konzipiert und eingesetzt werden. Die effiziente und effektive Ausgestaltung der Risikomanagement-Systeme trägt zusätzlich zur Realisierung von Kostenpotentialen bei. Schließlich müssen Risikohandhabungsstrategien definiert werden, die eine gezielte Steuerung der Risikolage von KMUs ermöglichen.

Zur Fremdkapitalbeschaffung wird die Anforderung an das Risikomanagement-System gestellt, bereits die wesentlichen Faktoren eines bankinternen und/oder externen Ratings zu berücksichtigen. Damit erfolgt ein erster Schritt zum permanenten Selbstrating. Forschungsbedarf besteht im Zusammenhang des Einsatzes von Kommunikationsplattformen. Hiermit können sich kleine und mittelständische Unternehmen gegenseitig anonym vergleichen.

Weitere Forschungsanstrengungen sollten sich auf die Weiterentwicklung bestehender Ratingverfahren konzentrieren. Neben den finanziellen Aspekten sind hierbei sehr viel stärker als bisher qualitative Aspekte zu berücksichtigen. Durch die quantitative und qualitative Beurteilung der KMUs kann ein realistischeres Unternehmensbild geschaffen werden, und somit können die Risiken bei der Kreditvergabe besser und schneller eingeschätzt werden.

²³ Vgl. hierzu *Lück*: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, in Lück (Hrsg.): Risikomanagement und Überwachungssystem. KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, Band 5 der Schriftenreihe des Universitäts-Forums für die Rechnungslegung, Steuern und Prüfung, 2. Aufl., Karlsruhe 2001, S. 51 ff.

