

Horst Wildemann

## Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Risikoposition von KMUs beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken \*

### Abstract

*Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie beschäftigen 70% der arbeitnehmenden Bevölkerung. Der Kreditaufnahmeprozess ändert sich durch das obligatorische Rating auf Grund der im Frühjahr 2004 finalisierten Bestimmungen zum zweiten Basler Akkord für diese Unternehmensgruppe. Die im Rahmen des Ratings zu bewertende Ausfallwahrscheinlichkeit wird bei kleinen und mittleren Unternehmen maßgeblich durch die Leistungserstellung, also durch das leistungswirtschaftliche Risikopotenzial, determiniert. Die schwerpunktmäßige Betrachtung finanzwirtschaftlicher Aspekte und die Vernachlässigung leistungswirtschaftlicher Kriterien beim Rating führt zu einer unvollständigen und falschen Einschätzung der Risikoposition insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen. Dieser Beitrag erörtert auf Basis einer empirischen Untersuchung die leistungswirtschaftlichen Risikoausprägungen bei KMUs. Es werden Ansatzpunkte zur Vorbereitung und dem Management dieser Risiken vor dem Hintergrund des Ratings aufgezeigt. Der Beitrag basiert auf einer Befragung von 49 Unternehmen und 39 Kreditinstituten.*

### 1 Rating bei KMUs: Eine Konsequenz des zweiten Basler Akkords

Der zweite Basler Akkord (Basel II), der im Frühjahr 2004 in der finalen Version verabschiedet wurde, ist eine Neufassung der Grundsätze aus dem Jahr 1988. Er fußt auf drei Säulen:

1. Neue Mindesteigenkapitalanforderungen für die Kreditvergabe durch Banken.
2. Neue aufsichtsrechtliche Überprüfungsverfahren.
3. Neue Offenlegungsvorschriften.

Ziel der ersten Säule ist die Beschränkung der Risiken von Banken zur Gewährleistung der Stabilität des Bankensystems auf internationaler Ebene auf Grund 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. Für KMUs, deren Kredite eine Million EUR nicht übersteigen und damit dem Retailportfolio zugeordnet werden können, gelten geringere Eigenkapitalunterlegungspflichten. Zur Bestimmung dieses Risikos ist ein Unternehmensrating vorgesehen.

Die darunter kontrovers geführten Diskussionen lassen erkennen, dass das Verständnis für die Konsequenzen der neuen Vorschriften des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht sowohl für Kreditgeber als auch für Kreditnehmer nicht einheitlich ist. Aktuelle Fragestellungen sind:

- Was ist ein Unternehmensrating?
- Welche Ratingarten und -kriterien gibt es?
- Was kostet ein Rating?
- Warum werden insbesondere KMUs als ‚Verlierer‘ des zweiten Baseler Akkords genannt?

Die im Jahr 2007 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 (vgl. Wambach/Rödl (2001), S. 77 f.). Dagegen liegen die Kosten für das bankinterne Rating in veröffentlichter Form noch nicht vor. 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 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. Typische Kreditportfolios mittelstandorientierter Banken verdeutlichen jedoch, dass die Bonität vieler mittelständischer Kreditnehmer im so genannten ‚non-investment‘ Bereich, also außerhalb des sehr guten Bonitätsbereichs, liegt (vgl.). Es wird deshalb befürchtet, dass sich die Kreditkosten für diese Unternehmensgruppe steigen wird.

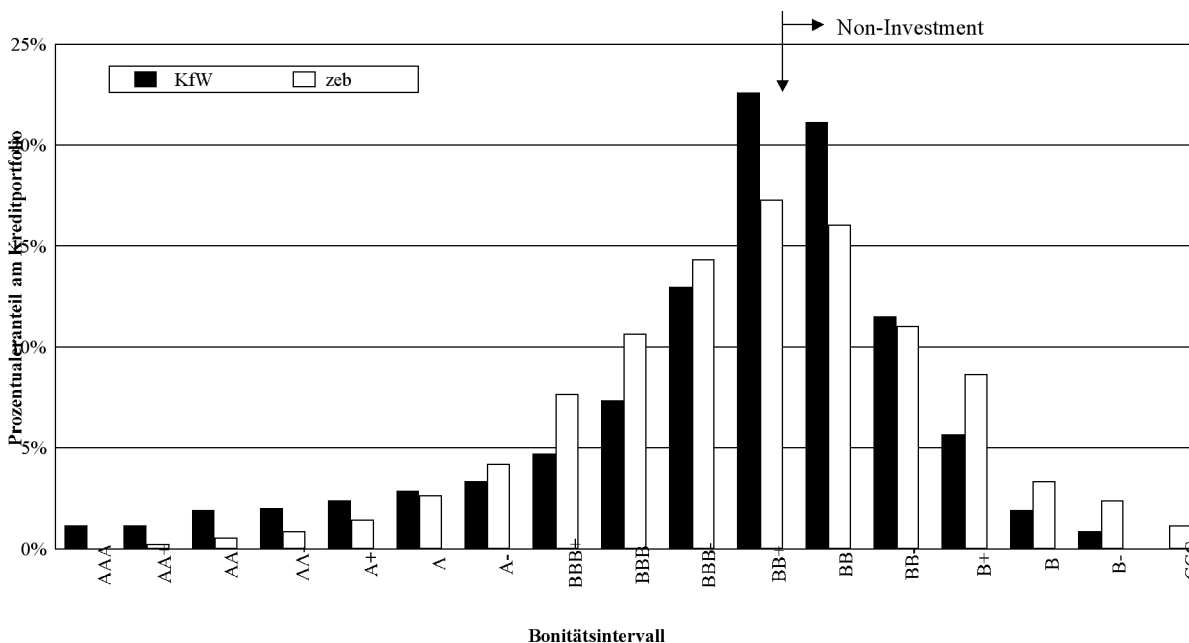


Abbildung 1-1: Kreditportfolio typischer mittelstandsorientierter Kreditinstitute in Anlehnung an KfW Bankengruppe (2003), S. 3

Vor dem Hintergrund, dass der Bankkredit die Hauptform der Außenfinanzierung von KMUs darstellt und alternative Finanzierungsformen nur sehr eingeschränkt zugänglich sind, erscheint diese Entwicklung insbesondere im Gesamtkontext der deutschen Wirtschaft bedenklich. Die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen wird durch ihren Anteil an der Gesamtwirtschaft und ihrer gesellschaftlichen Relevanz ersichtlich. In Deutschland beträgt ihr Anteil 99,3 % aller Unternehmen. KMUs generieren 44,8 % aller steuerpflichtigen Umsätze, beschäftigen 69,3 % aller Ar-

beitnehmer, stellen 80 % aller Ausbildungsplätze und erwirtschaften knapp die Hälfte der Bruttowertschöpfung der deutschen Unternehmen (vgl. Becker (2001), S. 7; IfM Bonn (2004)).

Dennoch 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 (vgl. Kayser (2001), S. 14). 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.

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 geschwächt hätten, konnten durch die Bundesregierung geändert werden.

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 zeitgerechten und vollständigen Bezahlung von Zins- und Tilgungsverpflichtungen über einen definierten Zeithorizont zu verstehen (vgl. Wambach/Rödl (2001), S. 49; Bissinger (2002), S. 10). Dieser Prozess, der schließlich zu einem Ratingurteil führt, muss differenziert nach der Art des Ratings betrachtet werden. Erfolgt das Rating durch die Kredit gebende Bank, so spricht man üblicherweise von einem bankinternen Rating. Wird eine fremde Agentur beauftragt, so spricht man von einem externen 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 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 setzten 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 (vgl. Bissinger (2002), S. 10ff.). Die Zielgruppe der externen Risikobewertung ist nicht ausschließlich auf das Kreditinstitut beschränkt, sondern kann auch zur Verbesserung der Konditionen von leistungswirtschaftlichen Geschäftsbeziehungen eingesetzt werden (vgl. Munsch/Weiß (2001), S. 39).

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.

Die Bestimmung des zweiten Basler Akkords 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 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 (vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2004)).

## 2 Insolvenzursachen:

### ***Warum werden leistungswirtschaftliche Kriterien beim Rating nicht berücksichtigt?***

Die Bestimmung der Ausfallwahrscheinlichkeit bei KMUs durch den Rater setzt voraus, dass folgende Fragen beantwortet werden können:

- Was sind die Insolvenzgründe bei kleinen und mittleren Unternehmen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Leistungs- und Finanzwirtschaft?
- Gibt es KMU-typische Risiken?
- In welchen Unternehmensbereichen sind die Risikopotenziale ausgeprägt?

Unsere empirische Untersuchung zeigt, dass KMUs und Kreditinstitute die Bedeutung der im Schrifttum am häufigsten aufgeführten Insolvenzursachen ähnlich bewerten (vgl. ). Als bedeutendste Gründe werden ‚Managementfehler‘, die ‚Unternehmensfinanzierung‘ und ‚leistungswirtschaftliche Gründe‘ angeführt.

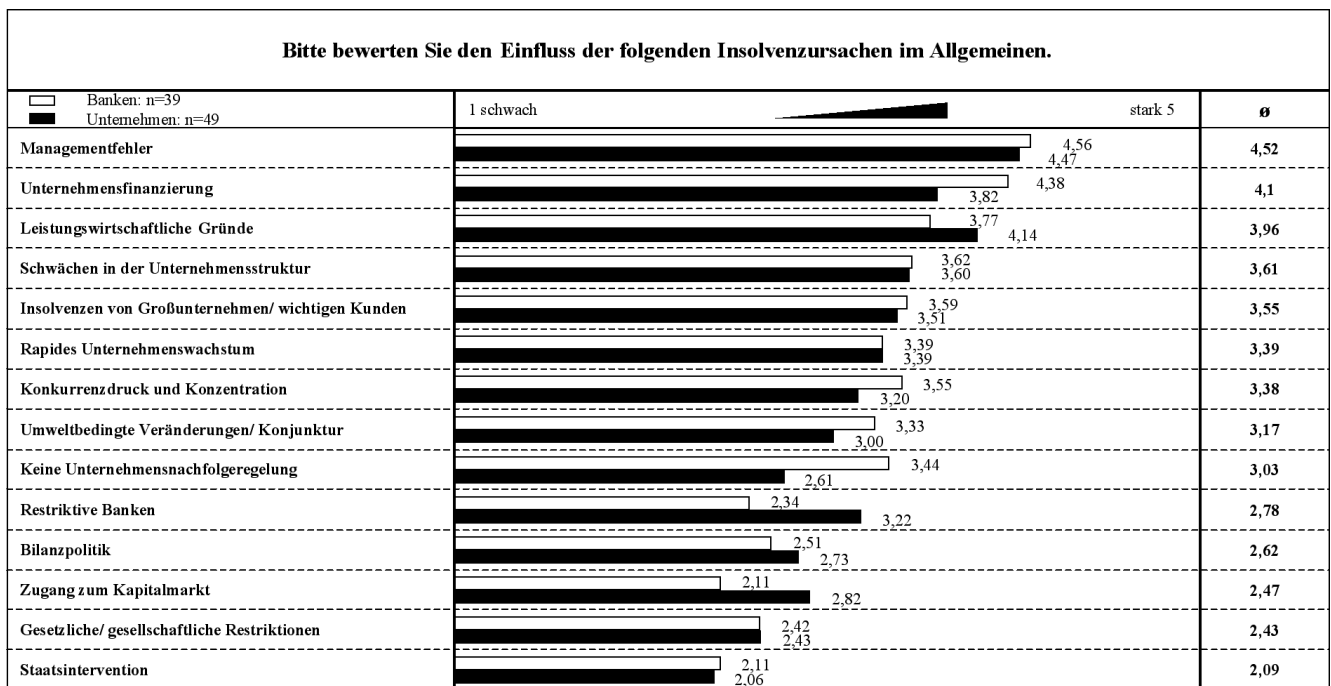


Abbildung 2-1: Einflüsse und Ausprägungen von Insolvenzursachen

Die Ergebnisse stimmen mit denen der bisherigen Insolvenzforschung überein. Je nach Land, Branche und Unternehmensgröße sind leistungswirtschaftliche Risiken in 30% bis 40% der Fälle die Ursache einer Unternehmensinsolvenz (vgl. Paul/Stein (2002), S. 25; Wildemann (2003), S. 13ff.). 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,
- die falsche Wahl des Materialbereitstellungsprinzips und
- Rückrufaktionen

Beispiele für wesentliche Ursachen, die in leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen vorzufinden sind. Insolvenzen sind dabei, empirisch gesehen, meistens nicht die Folge einzelner, sondern mehrerer, gleichzeitig auftretender Ursachen. Die Nennung leistungswirtschaftlicher Aspekte durch die Probanden an dritter Stelle ist vor dem Hintergrund verwunderlich, dass ihnen in den Ratingkriterienkatalogen der Banken und Ratingagenturen eine nur unwesentliche Bedeutung zukommt (vgl. Wildemann (2004), S. 99ff.). Die Ergebnisse lassen eine Schlussfolgerung zu: Beim Rating sollten leistungswirtschaftliche Aspekte ebenbürtig zu den finanzwirtschaftlichen Kriterien behandelt werden. Die Gründe für die Vernachlässigung dieser Aspekte beim 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 Raters. Andererseits bedingt die Beurteilung leistungswirtschaftlicher Risiken eine detaillierte Auseinandersetzung mit leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen.

Unsere empirische Untersuchung belegt außerdem, dass KMUs nicht davon überzeugt sind, dass die Firmenkundenbetreuer über fachliche Know-how verfügen, um eine adäquate Bewertung leistungswirtschaftlicher Risiken vorzunehmen. Dies kann eine Begründung dafür sein, dass diese Aspekte beim Rating nicht primär behandelt werden.

Der Stellenwert leistungswirtschaftlicher Ratingkriterien wird ferner dadurch begründet, dass zwischen den leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen und dem finanziellen Ergebnis Kausalitäten bestehen (vgl. Weber et al. (2002), S. 10). Diese lassen sich anhand von Kennzahlensystemen wie dem DuPont-System, dem ZVEI-System oder dem RL-System nachvollziehen, bei denen eine Aggregation auf eine finanzielle Spitzenkennzahl, wie beispielsweise dem Return on Capital Employed (ROCE), erfolgt. Die Grundannahme dieser Systeme ist, dass sich Unternehmen ausschließlich über finanzielle Größen führen und bewerten lassen. Anhand der Entwicklung hin zu multiperspektivischen Kennzahlenstrukturen wie der Balanced Scorecard ist ersichtlich, dass diese Annahme zu einseitig ist. Sie bestehen aus einer Mischung aus finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen, zwischen denen Verknüpfungen der einzelnen Kenngrößen aufgezeigt werden. Um eine höhere Leistungstransparenz zu schaffen werden nicht nur Leistungsergebnisse, sondern auch Leistungsursachen aufgezeigt und verkettet. Die Kapitalrendite (ROCE) kann beispielsweise durch einen wiederholten und erweiterten Verkauf an den existierenden Kundenstamm positiv beeinflusst werden. 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 reduziert und die Prozessqualität erhöht werden. Hierzu sind Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter erforderlich (vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 28 ff.).

Das obige Beispiel zeigt, dass finanzwirtschaftliche Kenngrößen auf leistungswirtschaftliche Faktoren zurückgeführt werden können. Die Ursachen für die Ausprägung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen liegen also in leistungswirtschaftlichen Bereichen. Für das Rating dieser Bereiche bei KMUs muss der Rater wissen welche Risiken relevant sind. Es stellt sich somit die Frage, welche Risiken für KMUs typisch sind. Diese leiten sich überwiegend aus den quantitativen und qualitativen Charaktereigenschaften ab.

Bereits die Unternehmensgröße gibt Aufschluss über die KMU-spezifischen Risiken. Nach der Definition der Europäischen Kommission, die ab dem 1. Januar 2005 Gültigkeit erlangt, beschäftigen KMUs bis zu 250 Mitarbeitern, generieren einen Umsatz von Maximal 50 Mio. Euro und haben eine maximale Bilanzsumme von 43 Mio. Euro. Definitorisch erfolgt darüber hinaus innerhalb dieses Intervalls eine weitere Unterteilung in mikro, kleine und mittlere Unternehmen (Recommendation 2003/361/EC der europäischen Kommission, S. 1). Bedingt durch ihre geringe Größe und der damit verbundenen eingeschränkten Ressourcenausstattungen ist das Handlungsspektrum in der Beschaffung, des Marketings und der Forschung und Entwicklung begrenzt. Die Durchführung von großen oder räumlich entfernten Projekte ist nur eingeschränkt möglich. Die Studie der Europäischen Kommission zeigt ferner, dass sowohl die Rentabilität als auch die Arbeitsproduktivität der Unternehmen mit zunehmender Betriebsgröße steigen (vgl. Europäische Kommission (2002), S. 13ff.). Die betriebswirtschaftliche Literatur konstatiert darüber hinaus KMU-spezifische Probleme qualitativer Natur (vgl. Mugler (1998)); Wittlage (1996), S. 1). KMU charakteristische Risiken lassen sich anhand von vier spezifischen Abhängigkeiten definieren (vgl. Hermann (2003), S. 39f.):

- dem Eigentümer-Unternehmer (Unternehmerrisiko),
- dem Schlüsselpersonal (Personalrisiko),
- der Finanzierungssituation (Finanzierungsrisiko) und
- den externen Marktpartnern (Marktrisiko)

KMUs sind üblicherweise im Eigentum einzelner Personen, Familien oder eines begrenzten Personenkreises. Das **Eigentümer-Unternehmerrisiko** ergibt sich dadurch, dass die Mehrzahl der KMUs vom Gesellschafter persönlich geleitet werden. Es erfolgt eine Bündelung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen auf allen Unternehmensebenen auf wenige Führungspersonen. Dies hat zur Folge, dass die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens auf den Unternehmer zentriert ist. Einerseits entsteht durch die Abhängigkeit der Organisation von einer Person,

ein hohes Risiko durch einen möglichen Ausfall oder Verlust dieser Führungsperson (vgl. Gleißner/Füser (2002), S. 40). Andererseits führt die alleinige Verantwortlichkeit des Inhabers für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen dazu, dass bei KMUs keine Kontrollfunktion wahrgenommen wird.

Risiken resultieren ferner dadurch, dass viele KMUs Familienunternehmen sind. Familieninteressen und Divergenzen zwischen Gesellschaftern beeinflussen die Unternehmensführung rationale Entscheidungen zu treffen. Patriarchische Führungsgewohnheiten des Unternehmers können zudem einen Mangel an Transparenz über Strategie und Planung im Unternehmen bewirken. Der Fortbestand vieler KMUs ist außerdem durch größtenteils nur unzureichende Nachfolgeregelungen gefährdet (vgl. Hermann (2003), S. 39f.).

Das **Personalrisiko** korreliert eng mit dem Unternehmerrisiko. In KMUs ist der Anteil eines Mitarbeiters an der Gesamtarbeitsleistung im Unternehmen in Relation zu Großunternehmen sehr groß, da die absolute Anzahl der Mitarbeiter geringer ist. Die Bedeutung einzelner Mitarbeiter für das Unternehmen ist auf Grund des höheren Wertschöpfungsbeitrags sehr hoch. Mitarbeiterverluste bedingt durch Krankheit, Unfall, Tod oder eigene Kündigung stellt deshalb ein hohes Risiko für ein KMU dar.

Das **Finanzierungsrisiko** von KMUs ist überwiegend auf die geringe Eigenkapitalbasis zurückzuführen. So liegt die durchschnittliche Eigenkapitalquote deutscher Unternehmen (20%) deutlich unter denen anderer Industrienationen (vgl. Keiner (2001), S. 57). Bedingt durch die Wahl der Rechtsform und der meist bedingt vorhandenen Unternehmensplanung ist der Zugang zum Kapitalmarkt begrenzt. Neben der Selbstfinanzierung überwiegt eine Fremdfinanzierung über das Bankdarlehen (vgl. del Mestre (2003), S. 42 f.; Ewert/Szczesny (2001), S. 11).

Ein großer Teil der deutschen KMUs sind spezialisierte Zulieferer für Großunternehmen in der Automobil- und Elektroindustrie. **Marktrisiken** bestehen auf Grund besonderer Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten. Die Zulieferbeziehungen gehen oft so weit, dass eine Selbstständigkeit der KMUs oftmals nicht mehr gegeben ist. Die kundenindividuelle Problemlösungsorientierung führt darüber hinaus zu einer unzureichenden Diversifikation und einer Konzentration auf Nischenmärkte, in denen die Substitutionsgefahr hoch ist. Ferner konzentriert sich die Geschäftstätigkeit der KMUs auf nationale und regionale Märkte. Der vergleichsweise geringe Exportanteil erhöht zudem die Bedrohung durch ausländische Konkurrenten (vgl. Wagner (1991), S. 147).

**Leistungswirtschaftliche Risiken** resultieren aus Prozessen entlang der Wertschöpfungskette (vgl. ). In den Bereich der leistungswirtschaftlichen Risiken gehören Risiken, die mit der Leistungserstellung und den dafür eingesetzten Ressourcen in Zusammenhang stehen. Sie erfassen Risiken, die zu einem teilweisen oder vollständigen Ausfall der Leistungserstellung oder zumindest zu ungeplanten Erhöhungen der Leistungserstellungskosten führen. Von besonderer Relevanz im Rahmen der Leistungserstellung sind die Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz und Logistik.

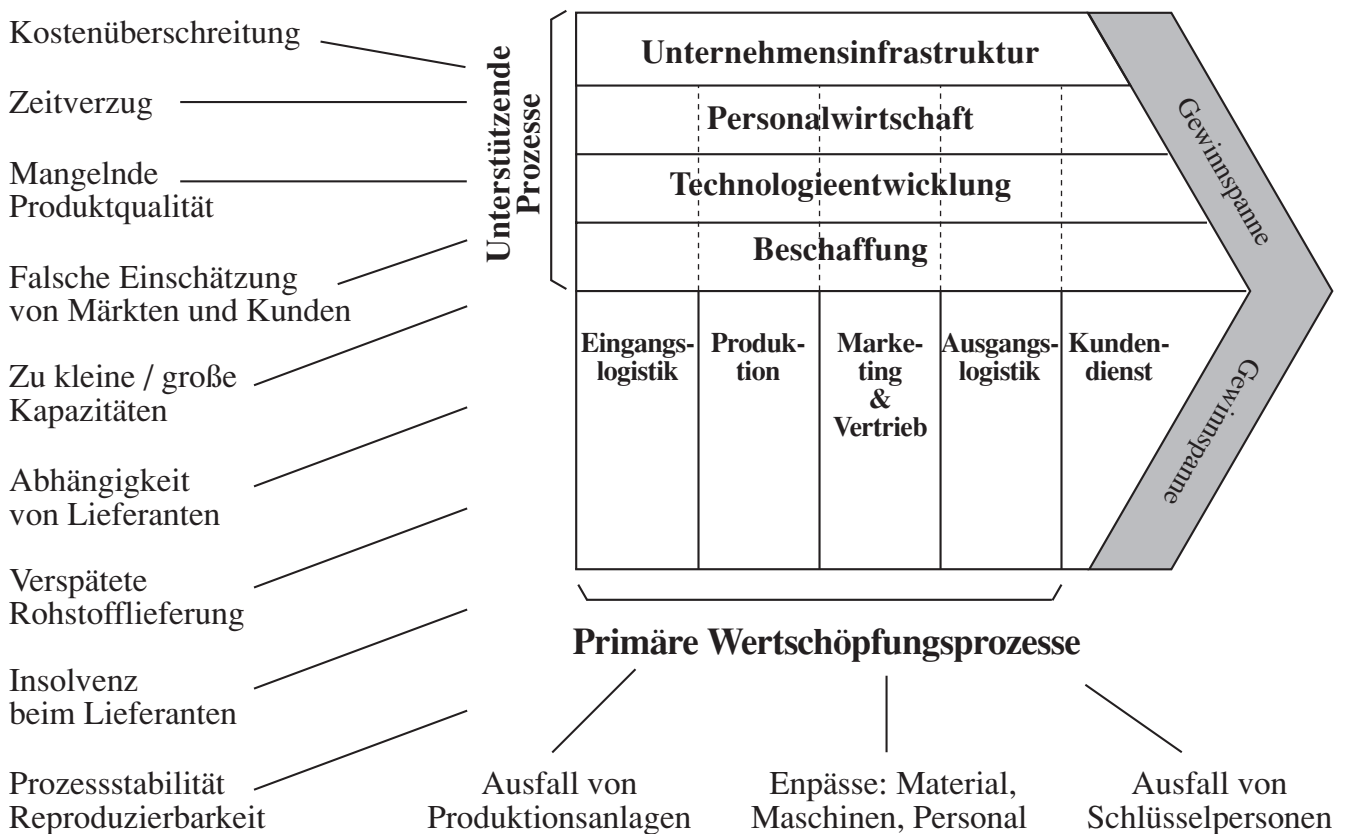


Abbildung 2-2: Prozesse unternehmerischer Wertschöpfung und mögliche Risiken in Anlehnung an Porter, (1999), S. 66 und KPMG, (1998), S. 5

Potenzielle leistungswirtschaftliche Risiken in den Funktionsbereichen bei KMUs sind (vgl. KPMG (1998), S. 20)

- eine Konzentration auf die Anbieterseite, eine mangelhafte Materialqualität des Lieferanten und Lieferengpässe im Rahmen der Beschaffung;
- Engpässe, schlechte Qualität der Inputstoffe, Prozessschwächen, Ineffizienzen, mangelnde Anpassungsfähigkeit der Kapazität im Rahmen der Produktion;
- das Verfehlen der gewünschten Zielgruppe, Kundenverluste, Schwächen bei der Qualitätskontrolle, Schwächen im Fakturierungsprozess im Rahmen des Absatzes.

Vor dem Hintergrund des Ratings gibt unsere empirische Untersuchung Aufschluss über die Ausprägung der Risikopotenziale in den einzelnen Funktionsbereichen bei KMUs. Die Ergebnisse zeigen, dass sich leistungswirtschaftliche Risikopotenziale in den Funktionsbereichen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße verändern (vgl. ). Die unternehmensgrößenübergreifende Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass das Vertriebsrisikopotenzial stets am höchsten ausgeprägt ist und, dass das Beschaffungsrisikopotenzial einen überwiegend geringen Stellenwert einnimmt. Ferner ist eine mit der Unternehmensgröße steigende Bedeutung des Forschungs- und Entwicklungsrisikopotenzials zu erkennen. Dies ist so zu interpretieren, dass die Bedeutung von Innovationen sowie die Komplexität von Forschungs-



trum möglicher Verbesserungspotentiale in die Betrachtung zu integrieren. Der Untersuchungsgegenstand des Selbstratings muss sowohl die Finanz- als auch Leistungswirtschaft des Unternehmens umfassen. Der anonyme Vergleich mit anderen Unternehmen war in der Vergangenheit auf Grund der Datenbeschaffung für KMUs bislang nur begrenzt möglich. Das internetbasierte Tool **Risiko-Check** bietet KMUs die Möglichkeit ein bilanzielles und leistungswirtschaftliches Selbstrating kostenlos durchzuführen. Die Durchführung erfolgt auf Basis der Eingabe von Bilanzdaten sowie der Beantwortung von 130 Fragen zur Leistungswirtschaft. Für den Anwender wird eine Gesamt-Rating-Note sowie eine detaillierte Auswertung aller leistungswirtschaftlicher Funktionsbereiche erstellt (vgl. und ). Durch den Unternehmensvergleich kann sich das Unternehmen mit dem Branchendurchschnitt und dem 25% Quantil der Branche vergleichen lassen. Vergleiche sind sowohl für das Gesamturteil als auch für einzelne Fragen möglich.

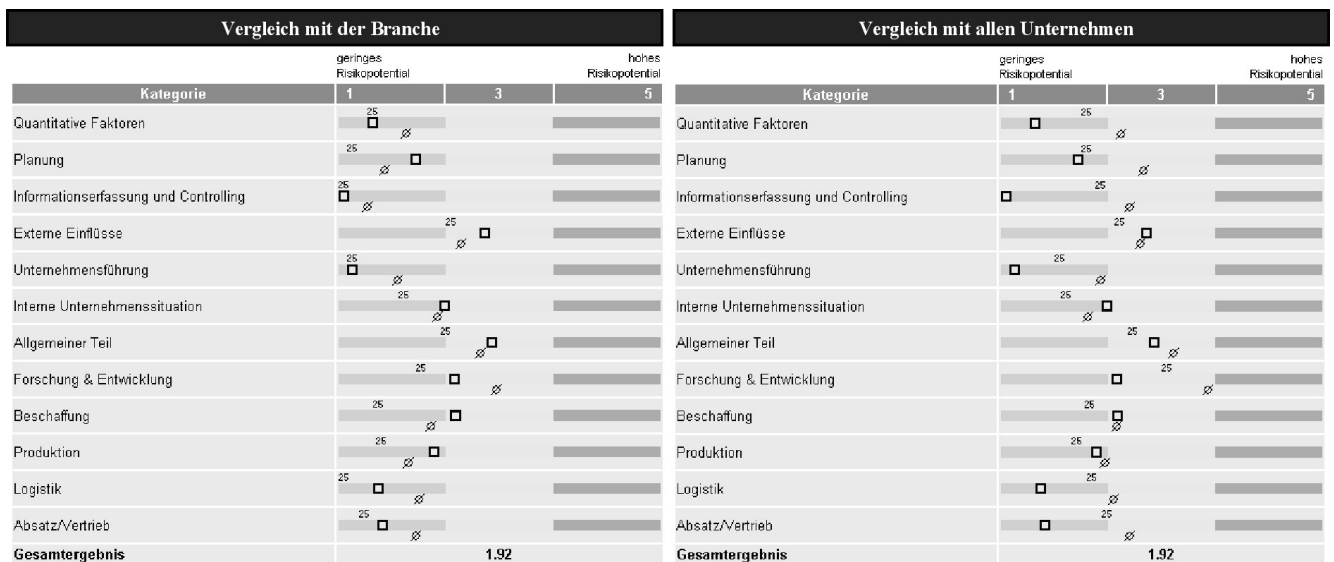
| Auswertung der Bilanz 2003                  |                          |   |                       |                                   |
|---|--------------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|
| Kennzahl                                    | geringes Risikopotential |   | hohes Risikopotential |                                   |
|   | 1                        | 3 | 5                     | Übersicht                         |
| <b>Investitionsanalyse</b>                  |                          |   |                       |                                   |
| Verhältnis Anlagevermögen zu Umlaufvermögen |                          |   |                       | 57,2<br>57,25 $\Delta$ 84,81%     |
| Anlageintensität                            |                          |   |                       | 36,39<br>27,16 $\Delta$ 25,35%    |
| Verhältnis Umlaufvermögen zu Gesamtvermögen |                          |   |                       | 63,81<br>72,84 $\Delta$ 14,5%     |
| Umsatzrelationen                            |                          |   |                       | 0,17<br>0,21 $\Delta$ 28,05%      |
| Abschreibungsquote                          |                          |   |                       | 0,21<br>0,29 $\Delta$ -30,6%      |
| <b>Finanzierungsanalyse</b>                 |                          |   |                       |                                   |
| Eigenkapitalquote                           |                          |   |                       | 37,2<br>30,7 $\Delta$ 17,48%      |
| Verschuldungsgrad                           |                          |   |                       | 168,8<br>225,76 $\Delta$ 33,74%   |
| Selbstfinanzierungsgrad                     |                          |   |                       | 0,42<br>24,07 $\Delta$ -155,62%   |
| <b>Liquiditätsanalyse</b>                   |                          |   |                       |                                   |
| Deckungsgrad I                              |                          |   |                       | 76,08<br>150 $\Delta$ -97,45%     |
| Deckungsgrad II                             |                          |   |                       | 139,85<br>222,73 $\Delta$ -59,26% |
| Liquidität 1. Grades                        |                          |   |                       | 0,09<br>0,1 $\Delta$ -15,87%      |
| Liquidität 2. Grades                        |                          |   |                       | 1,25<br>1,98 $\Delta$ 17,4%       |
| Liquidität 3. Grades                        |                          |   |                       | 2,7<br>1,67 $\Delta$ 38,86%       |
| <b>Rentabilitätsanalyse</b>                 |                          |   |                       |                                   |
| Eigenkapitalrentabilität                    |                          |   |                       | 0,13<br>0,14 $\Delta$ -4,84%      |
| Gesamtkapitalrentabilität (ROI)             |                          |   |                       | 0,07<br>0,07 $\Delta$ 10,86%      |
| Umsatzrentabilität                          |                          |   |                       | 0,02<br>0,03 $\Delta$ -47,43%     |
| <b>Gesamtergebnis</b>                       |                          |   |                       | <b>3,02</b>                       |

Legende:

- = Eigene Position
- = Situation am Markt (bundesweite Statistik)
- $\Delta$  = Abweichung von der eigenen Position

| Dynamische Entwicklung der letzten Bilanzen |          |          |          |             |
|---|----------|----------|----------|-------------|
|   | 2003     | 2002     | 2001     | Tendenz     |
| <b>Investitionsanalyse</b>                  |          |          |          |             |
| Verhältnis Anlagevermögen zu Umlaufvermögen | 57,2 %   | 34,12 %  | 33,9 %   |             |
| Anlageintensität                            | 36,39 %  | 25,44 %  | 25,32 %  |             |
| Verhältnis Umlaufvermögen zu Gesamtvermögen | 63,61 %  | 74,56 %  | 74,68 %  |             |
| Umsatzrelationen                            | 0,17     | 0,19     | 0,18     |             |
| Abschreibungsquote                          | 0,21     | 0,13     | 0,13     |             |
| <b>Finanzierungsanalyse</b>                 |          |          |          |             |
| Eigenkapitalquote                           | 37,2 %   | 37,52 %  | 25,6 %   |             |
| Verschuldungsgrad                           | 168,8 %  | 166,49 % | 290,61 % |             |
| Selbstfinanzierungsgrad                     | 9,42 %   | 7,99 %   | 7,79 %   |             |
| <b>Liquiditätsanalyse</b>                   |          |          |          |             |
| Deckungsgrad I                              | 76,08 %  | 107,28 % | 108,36 % |             |
| Deckungsgrad II                             | 139,85 % | 167,86 % | 300,07 % |             |
| Liquidität 1. Grades                        | 0,09     | 0,08     | 0,07     |             |
| Liquidität 2. Grades                        | 1,25     | 1,17     | 1,08     |             |
| Liquidität 3. Grades                        | 2,7      | 2,47     | 2,39     |             |
| <b>Rentabilitätsanalyse</b>                 |          |          |          |             |
| Eigenkapitalrentabilität                    | 0,13     | 0,11     | 0,08     |             |
| Gesamtkapitalrentabilität (ROI)             | 0,07     | 0,06     | 0,04     |             |
| Umsatzrentabilität                          | 0,02     | 0,01     | 0,01     |             |
| <b>Gesamtrendenz</b>                        |          |          |          |             |
| <b>Benotung</b>                             |          |          |          | <b>2,29</b> |

Abbildung 3-1: Ergebnis der Bilanzanalyse



**Legende**

- █ = Eigene Position
- ∅ = Durchschnitt
- 25 = 25% Quantil (Grenze der 25% Besten)

Abbildung 3-2: Ergebnisauswertung der qualitativen und leistungswirtschaftlichen Analyse

Die Vorteile des Selbstratings lassen sich in vier Punkten zusammenfassen.

- Durch Anwendung von Selbstratings erfolgt eine intensive Vorbereitung auf den Kreditvergabeprozess. Die Sammlung, Aufbereitung und Bewertung für die Kreditverhandlungen erforderlicher Daten wird durch das Selbstrating bewirkt. Hierdurch wird die Verhandlungsposition des Kreditnehmers verbessert und die Finanzierungskosten gesenkt.
- Es können die leistungswirtschaftlichen Defizite aufgedeckt werden, um die Krisenanfälligkeit des Unternehmen zu senken.
- Dem Rater kann glaubwürdig vermittelt werden, dass das Management über die Chancen und Risiken des Unternehmens informiert ist.
- Die Ergebnisse des **Risiko Checks** können als objektive Informationsquelle in das bankinterne Rating integriert werden. Voraussetzung für eine objektive Nutzung ist, dass eine gemeinsame Eingabe der Unternehmensdaten durch das Kreditinstitut und das Unternehmen erfolgt. Die Auswertung helfen dem Kreditinstitut bei der schwierigen Bewertung der Leistungswirtschaft des Unternehmens.

Aus der empirischen Untersuchung ergibt sich auch, dass Risikomanagement nur durch wenige KMUs praktiziert wird. Der Hauptgrund liegt in den hohen Personal- und Softwarekosten für das Management sowie der Komplexität bestehender Anwendungen. Bleibt das Management der Unternehmensrisikoposition aus, so geht dies oft mit schlechteren Kreditkonditionen einher. Dem Rater kann nicht glaubwürdig vermittelt werden, dass die Geschäftsführung ausreichend über die Risiken des Unternehmens informiert ist. Es ist demzufolge noch schwieriger zu belegen, dass Maßnahmen zur Risikohandhabung systematisch eingeleitet werden. Mit dem **Risikomanager** wurde durch das TCW eine Software speziell für KMUs programmiert, die eine kostengünstige und einfach handhabbares Management sowohl finanz- als auch leistungswirtschaftlicher Risiken und deren Interdependenzen ermöglicht. Sie Software un-

terstützt den vierstufigen Risikomanagementprozess. Beginnend mit der *Risikoidentifikation* wird bewusst nach drohenden Gefahren für das Unternehmen gesucht und diese in einer Datenbank katalogisiert. Es empfiehlt sich hierzu regelmäßige Risikoaudit durchzuführen oder auf die Ergebnisse des **Risiko Checks** zu verwenden. Die *Risikoanalyse und -bewertung* befasst sich mit einer detaillierten Ursache-/Wirkungsuntersuchung der identifizierten Risiken. Zudem werden die Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaßes und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit quantifiziert. Es empfiehlt sich hierzu regelmäßige Risikoworkshops innerhalb der Funktionsbereiche und funktionsübergreifend durchzuführen. Es hat sich die Zuordnung der Risiken in gestaffelte Schadensklassen für eine hinreichend genaue Bewertung bewährt. Eintrittswahrscheinlichkeiten sollten von den Wissensträgern in Zeitklassen, wie 30 Tage, 6 Monate, 12 Monate bestimmt werden. Diese Daten werden für jeden Funktionsbereich in den **Risikomanager** eingegeben. Um Abhängigkeiten zwischen Risiken zu modellieren, werden zusätzlich Interdependenzen zwischen Risiken definiert. Es wird anschließend der drohende Verlust durch eine Simulation aller Einzelrisiken berechnet und bezogen auf den Cashflow, monetär ausgewiesen. Der Value-at-Risk beschreibt den möglichen Verlust, den das Unternehmen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit erleiden kann. Die Schadensverteilung wird in einer graphischen Übersicht angezeigt. Zur Berechnung der Verteilung werden mittels der Monte-Carlo-Methode 100.000 bis 10 Millionen mögliche Ereignisse simuliert. Die Ergebnisse der Simulation werden gesammelt und in einem Diagramm ausgegeben (vgl. ). Jeder Balken der Kurve repräsentiert eine bestimmte Anzahl von Ereignissen, die Breite des Balkens ist ein Intervall von Schadenswerten. Die Balken sind umso höher, je mehr simulierte Risikosituationen einen eintretenden gesamtunternehmerischen Schaden ergeben, die in den dem Balken entsprechenden Schadensintervall fallen. Im Risiko-Portfolio werden die Risiken dargestellt. Die Portfolio-Analyse ermöglicht es dem Benutzer die relevanten Risiken mit Hilfe einer graphischen Darstellung zu ermitteln.

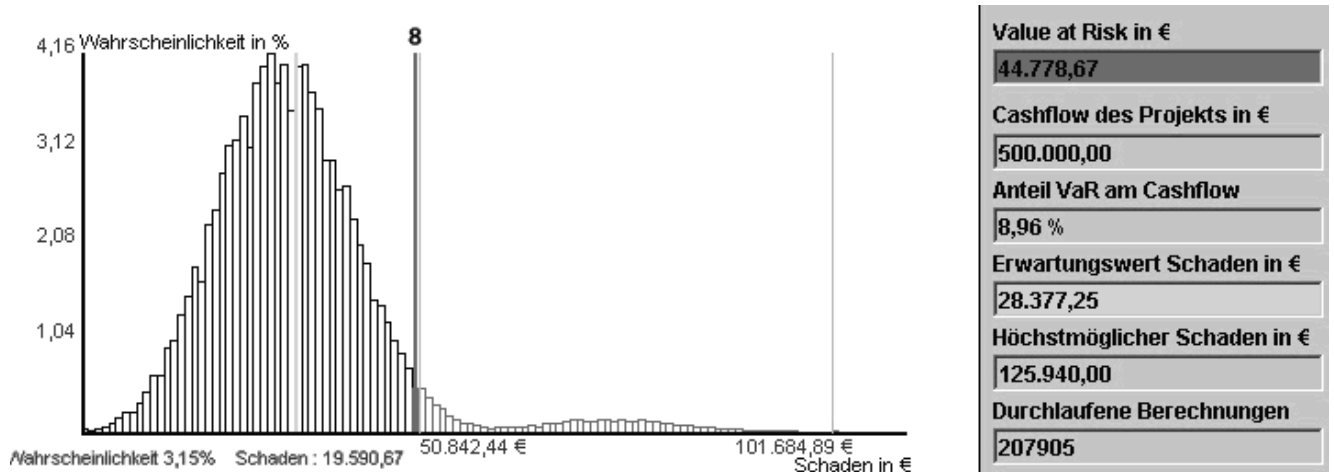


Abbildung 3-3: Darstellung einer Risikonormalverteilung im Risikomanager

Im Rahmen der *Risikohandhabung* werden geeigneten Maßnahmen zur Verbesserung der Risikosituation abgeleitet. Diese werden hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Risikoposition des Unternehmens ebenfalls kalkuliert. Maßnahmen zur Verbesserung der Risikosituation werden ebenfalls im Tool aufgenommen und hinsichtlich ihres Einflusses auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet. Diese Prozesse unterstehen einer regelmäßigen *Überwachung* zur Einhaltung zuvor definierter Ziele. Im **Risikomanager** können hierzu Maßnahmen aus einer Aktionsliste in einer Aktionsstatus-Ansicht überprüft und beobachtet werden. Eine Zuordnung von Verantwortlichkeiten und die Benachrichtigung über Email erhöht die Effizienz dieses Prozessabschnitts. Durch die Anwendung des **Risikomanagers** kann das Risikomanagement organisatorisch als Zusatzfunktion des kaufmännischen Geschäftsführers oder des Controllers etabliert werden.

## Literatur

- Becker, H.** (2001), Rating als Herausforderung für Mittelstand und Banken - Basel II und seine Auswirkungen, München 2001, in: Die Bank, 12, 2001, S. 899-900
- Basel Committee on Banking Supervision** (2004), International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised Framework, June 2004, Bank for International Settlements (Hrsg.)
- Bissiger, M.** (2002), Rating als Mittel zur Transparenzverbesserung: Standard & Poors' Ratingkriterien und Vorgehensweise, in: Der Betriebswirt: Theorie und Praxis für Führungskräfte, 43 (2002) 2, S. 10
- Europäische Kommission** (2002), Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr.2: KMU in Europa - inkl. einer ersten Betrachtung der Beitritts-länder
- Ewert,R./Szczesny, A.** (2001), Countdown for the New Basle Capital Accord: Are German Banks Ready for the Internal Ratings-Based Approach?, CFS Working Paper No. 2001/05, Frankfurt am Main 2001
- Gleißner, W./Füser, K.** (2002), Leitfaden Rating: Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand, Verlag Vahlen, 2002
- Hermann, D.C.** (1996), Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, 1. Aufl., Berlin 1996
- IfM Bonn** (2004), Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2004): (Zugriff am 8.11.2004)
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.** (1997), Balanced Scorecard; Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von P. Horváth, Stuttgart 1997
- Kayser, G.** (2001), Basel II: Mittelstand vor neuen Herausforderungen, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Vortrag von Hr. Dr. Gunter Kay-ser am 2. November in Frankfurt am Main, Frankfurt am Main 2001
- Keiner, Th.** (2001), Rating für den Mittelstand: Wie Unternehmen ihre Bonität unter Beweis stellen und sich günstige Kredite sichern, Frankfurt/Main 2001
- KfW** (2003), Unternehmensfinanzierung nach Basel II, Präsentationsunterlage von Dr. Gregor Taistra an der Tagung des bdvb in Nürnberg am 28.11.2003
- KPMG** (1998), Integriertes Risikomanagement, hrsg. v. KPMG Deutsche Treu-hand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin 1998
- Mestre del, G.** (2003), Internes Rating: Im Wechselbad des Strukturwandels der Banken und Unternehmen, in: RA-TINGaktuell, 2 (2003) 1, S. 40-44
- Mugler, J.** (1998), Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 3. neu überarbeitete Aufl., Wien/New York
- Munsch, M./Weiß, B.** (2001), Rating: Finanzdienstleistung und Entscheidungs-hilfe, Deutscher Industrie- und Handelstag (Hrsg.), 2. Aufl., Berlin 2001
- Paul, S./Stein, S.** (2002), Rating, Basel II und die Unternehmensfinanzierung, Köln 2002
- Peemöller, V. H.** (2001), Bilanzanalyse und Bilanzpolitik: Einführung in die Grundlagen. 2. Aufl., Wiesbaden 2001
- Porter, M. E.** (1999), Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt (Campus), 1999. Recommendation 2003/365/EC der europäischen Kommission vom 6. Mai 2003, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm) am 22.11.2003
- Reske, W./Brandenburg, A. et al.** (1978), Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe: eine empirischen Analyse, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Schriften zur Mittelstandsforschung, Heft 70, 2. Aufl., Köln 1978
- Wagner, W.-Ch.** (1991), Rating mittelständischer Unternehmungen, Frankfurt am Main 1991
- Wambach, M./Rödl, B.** (2001), Rating: Finanzierung für den Mittelstand, Frankfurt am Main 2001
- Weber, J./Weißberger, B./Liekweg, A.** (2002), Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement: Ein umfassender Ansatz, in: Greefe, K./Pophal, C./Seitz, A. (Hrsg.), Leitfaden Risikomanagement: Risiken erkennen - Chancen nutzen, Frankfurt am Main, S. 10-16
- Wildemann, H.** (2003), Die Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken im Rahmen des Unternehmensrating, in: Wirtschaftsprüfung und Unternehmensüberwachung, Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück, hrsg. v. Wollmert, P. et al., Düsseldorf (IDW), 2003, S.483-499
- Wildemann, H.** (2004), Rating leistungswirtschaftlicher Risiken, Teil I von II, in: AssCompact, o.J. (2004) 9, S. 98-101
- Wittlage, H.** (1996), Organisationsgestaltung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 1996

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:  
<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>