Drum prüfe, was sich ewig bindet ...

Risikomanagement in KMUs vor dem Hintergrund der neuen Regeln

Die Höhe des Eigenkapitals, das Banken für ihre Kreditrisiken als Risiko-Puffer vorhalten müssen, orientiert sich künftig stärker an der Schuldnerbonität. Alle Unternehmen mit Kreditwünschen müssen sich dem Rating zur Benotung ihrer Kreditwürdigkeit stellen. Großunternehmen sind mit diesem Prozess oft bereits vertraut, für kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) stellt er eine neue Herausforderung dar. Der Beurteilung der Qualität des Risikomanagement-Systems kommt dabei eine hohe Bedeutung zu, da sich Risiken des Unternehmens direkt im Kreditrisiko der Bank niederschlagen. Ab Anfang 2007 soll Basel II Gültigkeit besitzen, die Bankenwelt lebt es schon heute.

Autor
Beate Maikranz

ist Manager bei Acrys Consult, einem Beratungsunternehmen mit Fokus auf den Finanzsektor. Ihre fachlichen Schwerpunkte liegen im Risiko- und Geschäftsprozessmanagement. Kontakt: beate.maikranz@acrys.com

Es wäre aber falsch, für die derzeit rastlosen Aktivitäten in den Instituten nur Basel II verantwortlich zu machen. Niedrige Margen im Kreditgeschäft, verbunden mit hohen Fixkosten und enormen Wertberichtigungen durch Unternehmensinsolvenzen üben ebenfalls großen Druck aus. Auch ohne Basel II würde restrukturiert werden. Die Ergebnisse müssen sich wieder verbessern, das Kreditrisiko adäquat bepreist werden. Nicht nur auf Bankenseite, sondern auch bei den Schuldnern, müssen Risiko-Frühwarnsysteme rechtzeitig Signale setzen, damit Gegenmaßnahmen einleitbar sind.

Ein kurzer Blick zurück

Die Finanzierungsstruktur der KMUs ist durch den klassischen Bankkredit geprägt. Die wirtschaftliche Situation dieser Kundengruppe war in der jüngsten Vergangenheit nicht gerade rosig. So werden in Deutschland seit 2000 kontinuierliche Steigerungsraten bei den Insolvenzzahlen verzeichnet, wobei kleinere Firmen prozentual am stärksten betroffen sind. Die insolventen Unternehmen hatten oft kein oder nur ein mangelhaftes Risikomanagement. Ein Risiko-Frühwarnsystem fehlte oder funktionierte nicht richtig, Krisenindikatoren wurden nicht oder nicht rechtzeitig erkannt. Die Krise der Unternehmen wurde in der Folge zur Krise der Banken. Hohe Risiko-Vorsorge und -Ausfälle haben deren Ertragslage stark belastet. Vom „Wertvernichter Firmenkundengeschäft" war gar die Rede.

Auch vor Basel II haben Banken die Kundenbonität vor einer Kreditvergabe geprüft. Ausschlaggebend war aber vor allem das subjektive Betreuerurteil, das oft mangels detaillierter Unterlagen für Dritte nicht unbedingt nachvollziehbar war. Eine explizite Prüfung der künftigen Fähigkeit zur Kreditrückzahlung gab es selten. Auf die Höhe der Eigenkapitalunterlegung als Risiko-Puffer für Ausfälle hat das Rating vor Basel II keinen Einfluss.

Der Kern von Basel II

Das Eigenkapital der Banken für Kreditrisiken wird sich künftig stärker nach der Bonität differenzieren. Je schlechter die Bonität, desto mehr ist vorzuhalten. Je strenger und präziser das Risiko-Messverfahren, desto höher kann eine Entlastung bei der Eigenkapitalunterlegung ausfallen.

Bei Krediten an Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro greift allerdings die so genannte Mittelstandskomponente. Abhängig vom Jahresumsatz berechnet sich eine um bis zu 17 Prozent verringerte Eigenkapitalunterlegung im Vergleich zu größeren Unternehmen. Rund 99 Prozent aller deutschen Firmen fallen unter diese Umsatzgrenze. Liegt das Gesamtkreditvolumen unter einer Millionen Euro, ist sogar eine Zuordnung zum Privatkunden-Portfolio möglich. In der bankinternen Steuerung und Kreditbearbeitung muss der Kredit dann aber auch wie ein Privat-

kundenkredit behandelt werden. Unter diese Grenze fallen etwa 80 bis 90 Prozent des Kreditvolumens an KMUs.

Rating - wie kreditwürdig bin ich?

Das Rating ist das zentrale Element des Kreditentscheidungsprozesses. Es benotet die künftige Fähigkeit, Verbindlichkeiten vollständig und termingerecht zurückzuzahlen. Unterschieden wird hierbei zwischen internen und externen Ratings.

Interne Ratings: Die Mehrzahl der deutschen Banken betreibt die Einführung eines Internen-Rating-Ansatzes. Das mit diesen Verfahren ermittelte vorzuhaltende Eigenkapital fällt im Vergleich zum Standardverfahren, das auf externen Ratings basiert, deutlich geringer aus.

Dem internen Rating liegt ein konkreter Finanzierungswunsch zu Grunde. Der Prozess ist stark standardisiert, die Prüfung soll über alle Banken vereinheitlicht und damit vergleichbarer werden. Die Bankenaufsicht hat dafür Mindestanforderungen an bankinterne Ratingverfahren aufgestellt. Die Vorgaben enthalten jedoch nur Hinweise, „was" zu tun ist. Art und Weise der Umsetzung unterscheiden sich. Die Gewichtung von Einzelindikatoren wird von Banken nicht erläutert oder veröffentlicht. Teilratings lassen sich nicht vergleichen, da die Zuordnung zu quantitativen und qualitativen Indikatoren variiert. Insgesamt liegen aber Ähnlichkeiten vor, aus denen sich Tendenzen ableiten lassen:

- Quantitative Indikatoren beeinflussen zu ungefähr 55 bis 70 Prozent das Ratingurteil, qualitative zu etwa 30 bis 45 Prozent.
- Je kleiner das Unternehmen ist, desto mehr fallen quantitative Indikatoren ins Gewicht.
- Warnsignale, wie beispielsweise Kontopfändungen oder Schufa-Einträge, können zu einer Herabstufung des Bonitätsurteils führen, egal wie gut die anderen Indikatoren bewertet sind.
- Unterschiede bei der Gewichtung der qualitativen Einzelindikatoren werden sich durch Standardisierung und Reproduzierung im Zeitablauf angleichen.

Der Nachteil der fehlenden Vergleichbarkeit der Ratingsystematiken ist auf Bankenseite erkannt. Im Dezember 2004 haben sich die Mitgliedsinstitute der „Initiative Finanzstandort Deutschland" (IFD) auf eine gemeinsame Skala geeinigt. Durch eine künftige Ratingoffenlegung soll zusätzlich das Verständnis der Kunden für die Risiko-Prämienaufspreizung erhöht werden. Die notwendige Umsetzung bei den teilnehmenden Instituten wird jedoch noch einige Zeit benötigen.

Die Beurteilung der quantitativen Indikatoren lässt sich nur gering durch den Kreditnehmer beeinflussen. Anders bei den Qualitativen, zu denen auch das Risikomanagement gehört. Je transparenter, vollständiger und überzeugender die Anforderungen, Perspektiven und Visionen beschrieben werden, desto größer ist die Chance für eine gute Benotung. Sofern das kreditsuchende Unternehmen dem Privatkunden-Portfolio zuzuordnen ist, fällt die Bonitätsprüfung etwas weniger anspruchsvoll aus. Man spricht dann von Scoring. Der abzufragende Inhalt kann durchaus dem des Rating entsprechen, jedoch ist die Prüfungstiefe auf Bankenseite geringer.

Externe Ratings: Das Unternehmen ist Auftraggeber. Es gibt zwei Ausprägungen:

- Externes Rating als Zugangsvoraussetzung für Fremdfinanzierungen auf dem Kapitalmarkt: Adressaten sind Beteiligungs- oder Fremdkapitalgeber. Das Rating wird von einer anerkannten Agentur durchgeführt (vor allem Moody's Investors Service, Standard & Poors oder Fitch Ratings). Die Kosten betragen rund 50.000 Euro. Nach Vorgespräch, Analyse von Jahresabschlüssen und relevanten Unternehmensdokumenten findet eine Vor-Ort-Prüfung mit Zugang zu allen Mitarbeitern statt. Nach einem Abschlussgespräch wird der Bericht veröffentlicht.
- Externes Rating, das von der Vorgehensweise mit internen Ratings vergleichbar ist: im Zuge von Basel II haben sich Ratingagenturen gegründet, die Mittelstandsratings durchführen (etwa Euler Hermes Rating GmbH, Creditreform AG). Adressaten können Banken, Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, potenzielle Beteiligungsgeber oder das Unternehmen selbst sein. Es begünstigt Konditionsverhandlungen, ist Kommunikationsinstrument oder liefert Informationen über Risiken und Schwachstellen. Die Prüfungstiefe hängt von der Zielrichtung des Auftraggebers ab. Dies gilt auch für die Kosten, die von 5.000 bis 50.000 Euro reichen.

Eine direkte Vergleichbarkeit ist auch hier nicht gegeben. Tendenziell ist festzustellen: qualitative Indikatoren können im Vergleich zu internen Ratings ein stärkeres Gewicht haben. Sie beeinflussen zu ungefähr 30 bis 55 Prozent das Ratingurteil, quantitative Indikatoren zu etwa 45 bis 70 Prozent.

Risikomanagement im Ratingprozess

Die Forderung von Basel II nach einer Verbesserung des bankinternen Risikomanagement-Systems (RMS) schlägt sich durch den Ratingprozess direkt auf das RMS der KMU durch. Bei der Ausgestaltung der Ratingfragen haben sich Banken und Ratingagenturen die Erfahrungen und Methoden mit dem KonTraG zu Eigen gemacht. Der Schwerpunkt liegt auf existenzbedrohenden Risiken. Der Schuldner muss glaubhaft machen, dass er diese kennt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet hat. Ferner soll die Beurteilung des RMS zeigen, ob das Vorgehen der Zukunftsausrichtung entspricht.

Zwischen externem und internem Rating weichen Prüfungsumfang und Ausgestaltung der Fragen zum RMS erheblich voneinander ab. Dies resultiert schon allein aus dem oben erwähnten unterschiedlichen Umfang, Ablauf und Investitionsvolumen der beiden Verfahren. Ratingagenturen prüfen sehr detailliert das Vorhandensein und die Wirksamkeit des RMS, dessen Einbettung in die Wertschöpfungskette und die Adäquanz der Berichterstattung. Die Tiefe der Beurteilung durch Banken bestimmt sich in der Regel durch die Unternehmensgröße, die Branche und das Kreditvolumen. Das grundsätzliche Vorgehen ist mit SWOT-Analysen vergleichbar. Noch spielt auch folgender Aspekt sicher eine Rolle: im Zuge von Basel II verändern sich die Anforderungen an die Kreditbetreuer. Sie haben in der Regel andere Vorstellungen von einem RMS als der Spezialist im Unternehmen oder im eigenen Bank-Risikomanagement. Sein Erfahrungsgrad, nicht nur im Risikomanagement, sondern auch in den anderen Steuerungsinstrumentarien, befindet sich in der Entwicklung. Künftige positive Geschäftsaussichten werden eher zurückhaltend beurteilt, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Entwicklungen der letzten Jahre.

Schwerpunkte, die erfahrungsgemäß im Fokus der Ratinganalysten liegen, sind:

Rahmenbedingungen: über die Offenlegung des RMS muss glaubhaft dargestellt werden, dass die getroffenen Maßnahmen geeignet sind, Risiken rechtzeitig zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten. Dazu gehören Risiko-Strategie und -Handbuch, angewandte Methoden, Management-Reporting und interne Risiko-Kommunikation. Eine besondere Bedeutung kommt der Integration des RMS in die Unternehmensstruktur zu (vgl. Abb.). Wichtig ist, dass es sich um einen kontinuierlichen Prozess handelt. Strenge Nebenbedingung aus Unternehmenssicht: ein „Overload" muss vermieden werden, nicht nur wegen der damit verbundenen Kosten.

Risiko-Identifizierungsprozess: es wird eine systematische, konsistente Erfassung aller existierenden und potenziellen Kernrisiken erwartet. Das Management der IT-Risiken darf nicht unterschätzt werden. Ihre Bedeutung hat mittlerweile in den meisten Unternehmen einen solchen Umfang erreicht, dass sie die grundsätzliche Existenzsicherung in hohem Maße mitbestimmen. Ferner werden die Risiken der Unternehmensstrategie betrachtet, das heißt, ob die Unternehmensziele nicht in sich bereits ein Risiko bergen.

Risiko-Steuerungsmaßnahmen: von hoher Bedeutung ist der Umgang mit den identifizierten Risiken. Die schönste Analyse nutzt nichts, wenn daraus keine Maßnahmen folgen (etwa Erhöhung des Versicherungsschutzes, Absicherung gegen Marktpreisschwankungen, Überwachung der eigenen Liquiditäts- und Kreditrisiken). Es wird untersucht, ob die Bewertungsmethodik eine Ableitung von effizienten Steuerungsmaßnahmen erlaubt. Diese müssen der Risiko-Strategie entsprechen und kongruent mit der künftigen Ausrichtung des Unternehmens sein.

Risikomanagement als Chancenmanagement verstehen: weder Banken noch Ratingagenturen isolieren in ihren Konzepten das Risikomanagement. Vielmehr machen sie sich ein Bild darüber, inwieweit es auch als Chancenmanagement verstanden wird. Hier liegt bei den KMUs noch hohes Potenzial verborgen. Das RMS ist oft nicht oder noch zu wenig mit der Planung und Steuerung verbunden.

Und wie sieht der Umsetzungsstatus aus?

Im September 2004 hat die PB Firmenkunden AG, eine Tochter der Deutschen Postbank AG, eine Studie zum Informations- und Vorbereitungsstand sowie den Erwartungen zu Basel II in Auftrag gegeben. Zu rund 55 Prozent waren KMUs mit einem Jahresumsatz von 2,5 bis 50 Millionen Euro vertreten. Rund 55 Prozent der befragten Unternehmen fühlen sich auf die Risiko-Steuerung gut vorbereitet. Diesem Ergebnis stehen diverse Bankaussagen gegenüber, dass sich Unternehmen im Ratingprozess tendenziell selbst besser einstufen als die Bank. Selbst wenn die Statistik stimmt, eine hohe Anzahl ist noch nicht ausreichend vorbereitet. Die Uhr läuft.

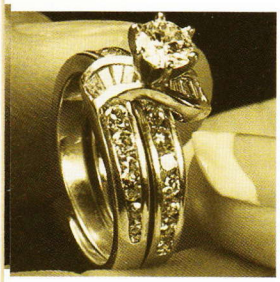
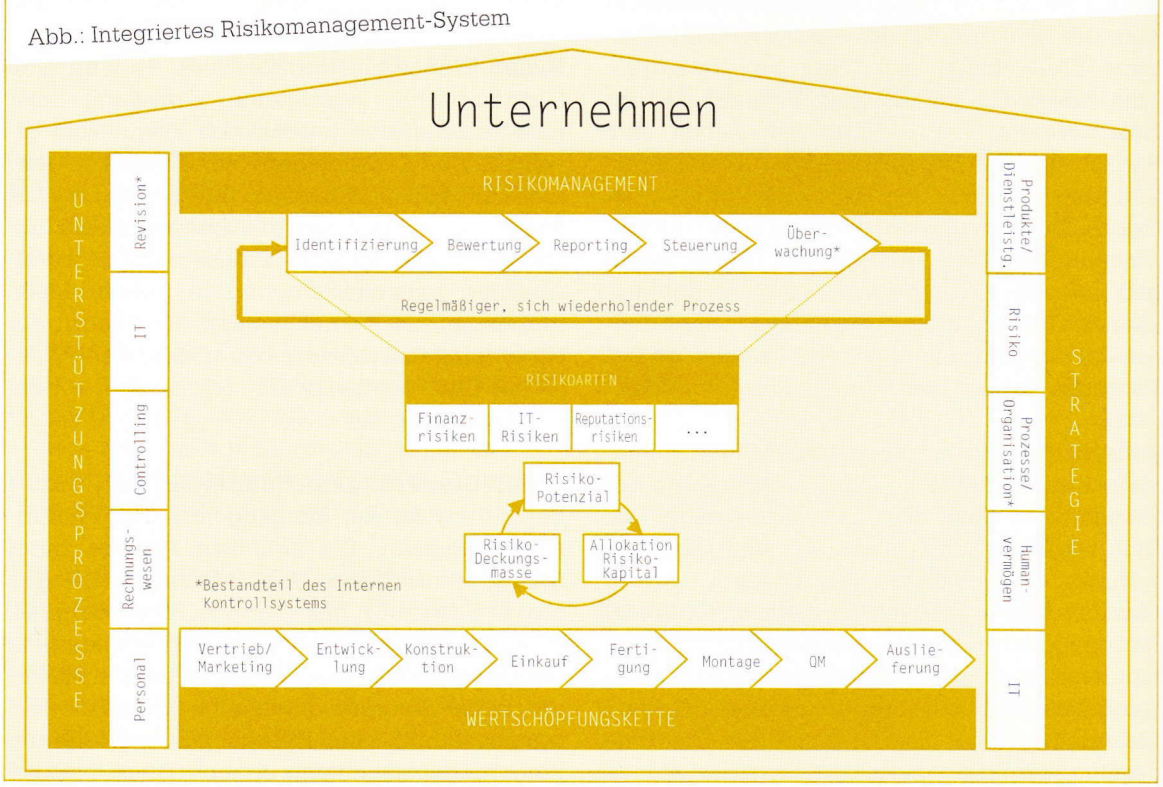


Abb.: Integriertes Risikomanagement-System



Nach einer kürzlich durchgeführten Studie der DZ Bank sehen viele Mittelständler im Rating einen wichtigen Impulsgeber und ein Frühwarnsystem. Allerdings bleibt zu beachten, dass die Überwachungsprozesse der Banken nun zwar risiko-sensibler sind, die Informationen liefert aber nach wie vor der Kunde. Und das Rating kann naturgemäß nur so gut und richtig sein wie die Daten, die einfließen. Auch nehmen die vergangenheitsbezogenen Indikatoren bei einigen Banken noch ein zu hohes Gewicht ein.

Fazit: No risk - more fun

Für KMUs ist der klassische Bankkredit nach wie vor ein wichtiges Finanzierungsinstrument. Basel II wird 2007 in Kraft treten, bei der Bonitätsprüfung wenden Banken die neuen Regeln aber schon heute an. Die Vorbereitung darauf ist eine zentrale Aufgabe des Managements.

Die Kunde-Bank-Beziehung hat sich signifikant geändert. Zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit fordern Banken deutlich detailliertere und mehr Informationen von ihren Schuldnern. Dies umfasst auch Transparenz über das RMS.

Die Kreditpreise passen sich den Unternehmensrisiken an. Ein Kreditnehmer hat nun die Chance, die Höhe der Kreditkonditionen aktiv zu beeinflussen. Das unterstreicht die Notwendigkeit, Risikomanagement künftig stärker als bisher als Kernaufgabe des Unternehmens zu verstehen. Analog gilt dies auch für die im Zuge von Basel II immer wichtiger werdenden Finanzierungsalternativen. Auch hier gehen Existenz und Qualität des RMS in die Entscheidung der Investoren und Analysten ein.

Anstatt auf die Änderungen zu reagieren, empfiehlt sich proaktives Handeln, Transparenz und Kommunikation gegenüber den Kreditgebern. Der Schuldner muss von sich überzeugen, nur schriftliche Nachweise zählen. Es gilt, die Selbstvermarktung zu perfektionieren. „Tue Gutes und schreibe darüber" könnte das Motto lauten. ■

Weiterführende Literaturhinweise: Creditreform (Hrsg.): Insolvenzen 2004, elektronisch veröffentlicht unter: www.creditreform.de / Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderung, Juni 2004, elektronisch veröffentlicht unter: www.bundesbank.de / DZ BANK (Hrsg.): Mittelstandsumfrage Herbst/Winter 2004, Schwerpunktthema: Basel II / Fehr, B.: Der neue Ratingstandard schafft mehr Transparenz für mittelständische Kreditnehmer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.12.2004, S. 22 / PB Firmenkunden AG (Hrsg.): Basel II – Unternehmensstudie 2004.