

campus

Markus Griesbeck

Die **Zukunftspotenziale**
des Mittelstands
treffsicher
einschätzen

Neue
Kreditwürdigkeitsprüfung
für eine
Neue Welt

edition

MALIK

Inhalt

Geleitwort zur editionMALIK	7
1. Einführung	9
1.1 Finanzierbarkeit des Mittelstands auf dem Prüfstand	9
1.2 Notwendigkeit für Kredite und Begriffsbestimmung Kredit	10
1.3 Bisherige und zukünftige Kreditwürdigkeitsprüfung	11
1.4 Aufbau des Buches	12
2. Situation des deutschen Mittelstandes	13
2.1 Abgrenzung: Deutscher Mittelstand	13
2.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands	14
2.3 Finanzierungssituation des Mittelstands	14
3. Von Basel I bis Basel III	19
3.1 Bank für Internationalen Zahlungsausgleich	19
3.2 Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht	20
3.3 Entwicklung der Eigenkapitalvorschriften für Banken	20
3.4 Konsequenzen von Basel III für die Mittelstands- finanzierung	28
4. Klassische Kreditwürdigkeitsprüfung und Rating	31
4.1 Notwendigkeit und Definition einer Kreditwürdigkeits- prüfung	31
4.2 Typischer Ablauf der Kreditvergabe	32
4.3 Typische Schwierigkeiten einer Kreditwürdigkeitsprüfung	34
4.4 Rating als wesentlicher Bestandteil der Kreditwürdigkeits- prüfung	36
4.5 Typische Kreditsicherheiten für mittelständische Unter- nehmen	43

4.6 Fazit: Auswirkungen auf die Kreditvergabe für den Mittelstand	44
5. Grundlagen für die zukünftige Kreditwürdigkeitsprüfung . .	45
5.1 Anforderungen an die Weiterentwicklung der Prüfungspraxis	45
5.2 Konzeptioneller Hintergrund	46
5.3 Durchführung der zukünftigen Kreditwürdigkeitsprüfung	50
5.4 Beurteilungsbereich Wettbewerbsfähigkeit	50
5.5 Beurteilungsbereich Funktionsfähigkeit	54
5.6 Beurteilungsbereich Entwicklungsfähigkeit	59
5.7 Zusammenfassung der neuen Kreditwürdigkeitsprüfung	62
6. Konsequenzen für die zukünftige Mittelstandsfinanzierung .	63
6.1 Grundvoraussetzung: Unternehmerisch agieren	63
6.2 Gezielte und regelmäßige Finanzkommunikation	68
6.3 Einsatz klassischer und alternativer Finanzierungsformen . . .	68
6.4 Fazit	69
7. Anlagen	73
7.1 Qualitative Abgrenzungskriterien Mittelstand	73
7.2 Risikogewichte nach Basel I	74
7.3 Kritikpunkte an Basel I	75
7.4 Risikogewichte nach Basel II	76
7.5 Kritikpunkte an Basel II	77
7.6 Notwendige Informationen im Rahmen der Credit Relations	78
Literatur	79
Abkürzungsverzeichnis	83
Anmerkungen	85
Register	95

Geleitwort zur editionMALIK

Die alte Welt vergeht,
weil eine neue Welt entsteht.

Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der tiefgreifendsten Umwandlungen, die es geschichtlich je gab. Als Begriff wählte ich 1997 dafür »Die Große Transformation«, denn bereits damals war das Ausmaß des heraufziehenden epochalen Wandels deutlich zu sehen. Was heute lediglich als eine finanzielle und ökonomische Krise zu eng gesehen wird, kann weit besser als die Geburtswehen der neuen Welt des 21. Jahrhunderts verstanden werden.

In dieser neuen Welt werden Organisationen eine höhere Ebene des Funktionierens erreichen. Sie werden doppelt so gut wie bisher funktionieren, aber nur die Hälfte des Geldes dafür benötigen. Die universelle Herausforderung wird für sie das Meistern von bisher noch nie erfahrener Komplexität durch neues Management sein.

Geld ist dafür aber weit weniger wichtig als Intelligenz, Vorstellungskraft, Information, Kommunikation und Gestaltungswille. Das neue Wissen hierfür und darauf gestützte neue, biokybernetische Lösungen sind bereits da. Deren Kern sind die [©]Evolutionären Naturgesetze aus Kybernetik und Bionik für das Selbstorganisieren und Selbstregulieren. Diese Gesetze zu verstehen und sie zu nutzen, ist das neue Kapital der neuen Welt und die Grundlage für Leadership von Personen und Organisationen.

Die editionMALIK ist die Plattform für das zuverlässige Funktionieren von Organisationen in der hochkomplexen Umwelt des 21. Jahrhunderts. Sie ist die systemische Orientierungs- und Navigationshilfe für Leader, die den Wandel vorausdenken und -lenken.

Fredmund Malik
St. Gallen, Januar 2010

Über Malik sagt der Doyen des Managements, Peter F. Drucker:

»Fredmund Malik has become the leading analyst of, and expert on, management in Europe as it has emerged in the last thirty years – and a powerful force in shaping it He is a commanding figure – in theory as well as in the practice of management.«

1. Einführung

1.1 Finanzierbarkeit des Mittelstands auf dem Prüfstand

Die zukünftige Finanzierbarkeit mittelständischer Unternehmen steht auf dem Prüfstand. Hauptgründe dafür sind die teilweise hohen Fremdkapitalquoten des deutschen Mittelstands sowie die spätestens seit 2007/2010 unter den Stichwörtern Basel II und Basel III bekannt gewordenen Regulierungswerke für die Kreditwirtschaft. Beide erschweren die Kreditvergabepraxis der Banken und erhöhen damit die Finanzierungsschwierigkeiten des deutschen Mittelstands.

Eine intensive Auseinandersetzung mit der zukünftigen Finanzierungsfähigkeit des eigenen Unternehmens wird deshalb immer wichtiger. Die Fakten sprechen eine eindeutige Sprache:

- a) Gut 80 Prozent der mittelständischen deutschen Unternehmen wirtschaften mit einer Fremdkapitalquote von deutlich mehr als 50 Prozent.
- b) Das Fremdkapital mittelständischer Unternehmen wird zu mehr als 50 Prozent von Banken bestimmt und/oder zumindest von diesen maßgeblich beeinflusst (das gilt auch für Mezzanine-Finanzierungen¹⁾).
- c) Spätestens die neuen Eigenkapitalvorschriften von Basel III zwingen einen Teil der Banken zu einer restriktiveren Kreditpolitik. Selbst bei einer sehr günstigen und hohen Refinanzierungsmöglichkeit der Banken wird die Limitation der Kreditvergabe eine wesentliche Stellschraube für die eigene Überlebensfähigkeit bilden.
- d) Verschärft wird die Situation durch das Auslaufen der meisten Mezzanine-Finanzierungen bis Ende 2013/2014, mit denen sich mittelständische Unternehmen eine Zwischenlösung zwischen 2005 und 2008 erkaufte haben. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden diese Finanzierungen nur noch zu deutlich schlechteren Konditionen angeboten werden.
- e) Schlussendlich haben viele Unternehmen in den letzten Jahren – trotz Einführung von Basel II seit 2007 – wenig an ihrer grundsätzlichen

Haltung zur Finanzierungsstruktur und -kommunikation ihres Unternehmens geändert. Unter Basel III wird ein solches Verhalten nicht mehr akzeptiert werden. Und wenn – wider Erwarten – doch: Dann nur zu erheblich schlechteren Finanzierungsbedingungen.

1.2 Notwendigkeit für Kredite und Begriffsbestimmung Kredit

Damit ein Unternehmen überhaupt handlungsfähig ist, benötigt es finanzielle Mittel. Eine ausreichende Finanz- und Liquiditätslage ist daher für die (Über-)Lebensfähigkeit von Unternehmen und Nicht-Wirtschaftsorganisationen zentral.² In der Konsequenz bedeutet das eine Notwendigkeit zur *Vorfinanzierung jeglichen Handelns einer Institution*. Fremdmittel, vor allem Kredite, sind damit unausweichlich, weil in den seltensten Fällen ausreichend Eigenkapital zur Verfügung steht.

»Wenn ein Kreditgeber für seinen Schuldner Geld emittiert, also Eingriffsrechte gegen sein Eigentum notifiziert, dann verliert er materiell nichts. Ein Güterverzicht, für den er Güterzins fordern dürfe, findet schlichtweg nicht statt. Er verliert allerdings die Dispositionsfreiheit über das für die Geldbesicherung aktivierte Eigentum. Er darf es nicht noch einmal belasten. Er kann es im Kreditzeitraum auch nicht verkaufen oder verschenken, sondern muss es für die Einlösung vorhalten. Es ist dieser aus Belastung erwachsende Dispositionsverlust über sein Eigentum, für den der Geldschaffer Zins fordert. Die materielle Besitzseite seines Vermögens benutzt er gleichzeitig völlig ungehindert weiter.«³ Ein Kredit wird deshalb am ehesten an einen Schuldner vergeben, bei dem der Kreditgeber mindestens drei Voraussetzungen als erfüllt sieht:

- a) ausreichende Fähigkeit, die Zinsen (und Tilgung) rechtzeitig und in erforderlicher Höhe zahlen zu können,
- b) gutes bis sehr gutes Eigentumspfand, das der Kreditnehmer als Sicherheit stellen kann, sowie
- c) als logische Konsequenz aus a) und b) ein geringes Ausfallrisiko des gewährten Kredits.

Kredite sind also – wegen der Vorfinanzierung jeglichen Handelns einer Institution – unausweichlich. Sie räumen dem Kreditnehmer ein Verfügungs-

recht über Geld oder ein Zahlungsverprechen ein, das der Kreditgeber zu leisten bereit und fähig ist. *Damit erfüllt der Kredit eine Vertrauensfunktion zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer (vgl. die lateinische Herkunft des Begriffs Kredit von »credere«: glauben, vertrauen).*

Als Kreditnehmer kommen grundsätzlich infrage:

- a) Einzelpersonen bzw. Privatkunden,
- b) kleinere Unternehmen bzw. Organisationen,
- c) mittelständische Unternehmen bzw. Organisationen,
- d) Großunternehmen, große Organisationen und Konzerne sowie
- e) öffentliche Verwaltung und Kommunen.

Jede dieser einzelnen Institutionen stellt unterschiedliche Anforderungen an die Finanzierung resp. Kreditkonditionen. Im Folgenden wird der Schwerpunkt auf die Kreditwürdigkeitsprüfung für mittelständische Unternehmen gelegt.

1.3 Bisherige und zukünftige Kreditwürdigkeitsprüfung

Die bisherige Kreditwürdigkeitsprüfung basiert auf dem konzeptionellen Grundrahmen der Eigenkapitalvorschriften von Basel I bis Basel III. Nach ihnen müssen Kreditgeber ihre Kreditvergabepraxis im Kern ausrichten. Grundsätzlich ist dies positiv zu sehen, da die Eigenkapitalvorschriften fordern, dass

- a) die Kreditwürdigkeitsprüfungen bzw. Kreditvergaben nicht nach Gutdünken oder beliebigen Entscheidungen erfolgen und
- b) zugleich die Liquidität der Kreditgeber (auch in Extremfällen) gesichert wird.

Dennoch steht die heutige Praxis der Kreditvergabe selbst auf dem Prüfstand. Neben der Tatsache des asymmetrischen Informationsstands zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber ist die Grundschwierigkeit einer sinnvollen Zukunftsbeurteilung des Finanzierungsvorhabens bis dato ungeklärt. Die heutigen Formen der Kreditwürdigkeitsprüfungen müssen immer mit dem Vorwurf leben, dass sie vergangene und/oder gegenwärtige Entwicklungen des zu beurteilenden Unternehmens als (wichtigste) Beurteilungsgrundlage heranziehen. Selbstverständlich werden keine Instrumente geeignet sein, die Zukunftsentwicklung dieser Unternehmen mit

einer treffsicheren Wahrscheinlichkeit vorausszusagen. Dennoch existiert mit PIMS ein empirisches Strategie-Forschungsprogramm, dessen Anwendung eine deutlich treffsichere Einschätzung des Zukunftspotenzials ermöglicht und damit die derzeitige Praxis der Kreditwürdigkeitsprüfung auf eine komplett neue Basis stellen kann. *Gleichzeitig ermöglicht ein solches Vorgehen eine grundsätzliche Zukunftspotenzialeinschätzung für mittelständische Unternehmen.*

1.4 Aufbau des Buches

Der Aufbau dieses Buches orientiert sich in einem ersten Schritt an der Ausgangssituation des deutschen Mittelstands. Anschließend werden die Entwicklungen von Basel I bis III dargestellt. Sie bilden die Grundlage für den bisherigen und klassischen Ablauf einer Kreditwürdigkeitsprüfung sowie des Ratings. Hier werden Notwendigkeit und typischer Ablauf einer Kreditwürdigkeitsprüfung vorgestellt sowie Vor- und Nachteile des Ratings diskutiert. Darauf aufbauend wird ein neuer Ansatz der Kreditwürdigkeitsprüfung auf Basis von PIMS (PAR-ROI-Modell sowie Customer-Value-Analysis) diskutiert. Den Schluss bildet die Überlegung: »Was bedeutet das für die zukünftige Finanzierung des Mittelstands?«. Als Empfehlungen werden erarbeitet:

- a) Funktionierende *Managementprozesse* (Stichwort: »Lenke, was dein System lenkt«).
- b) *Aktive Vorsteuerung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs* durch fundierte Strategiearbeit (Stichwort: Steuerung von heutigen und zukünftigen Erfolgspotenzialen).
- c) Funktionierende Unternehmenspolitik und Corporate Governance (Stichwort: Was ist unser *Unternehmenszweck* und warum haben wir überhaupt eine Existenzberechtigung?).
- d) Nutzung einer gezielten und regelmäßigen *Finanzkommunikation*, genannt »Credit Relations«, um die Kreditwürdigkeitsprüfung sowie das Rating bei Kreditinstituten positiv zu beeinflussen.
- e) Nutzung klassischer *und* alternativer *Finanzierungsformen* (Stichwort: Finanzierungsportfolio).
- f) Einsatz von PAR-ROI-Modell sowie weiteren PIMS-Applikationen zur wirksamen Zukunftspotenzialeinschätzung.