

# Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach Basel III

Selbststrating, Risikocontrolling und Finanzierungsalternativen

von

Stefan Müller, Kai Brackschulze, Matija Denise Mayer-Fiedrich

2. Auflage

Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach Basel III – Müller / Brackschulze / Mayer-Fiedrich

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Finanzwirtschaft, Banken, Börse – Corporate Finance, Banken und Kapitalmarkt

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3923 6

dazu führen, dass diese ihre Zahlungsbedingungen ändern (z.B. Vorkasse). Treten diese doch auf, ist dies als Indiz für eine Liquiditätskrise im Unternehmen zu werten, insbesondere bei Scheckrückgaben oder Wechselprotesten.

- Drei oder mehr Lastschriftrückgaben mangels Deckung.  
⇒ Abwertung der Gesamtbewertung um 1/3 Note (d.h. Zuschlag von +0,33)
- Scheckrückgabe oder Wechselprotest.  
⇒ Gesamtbewertung mindestens auf die Note „5,0“ heruntersetzen (ist die Gesamtbewertung bereits ohne die Warnsignale schlechter, wird diese Bewertung beibehalten)

### 3.7.2 Qualitative Faktoren

Neben den quantitativen Daten der Kontoanalyse werden auch qualitative Faktoren zur Abprüfung von Warnsignalen herangezogen. Hier spielen vor allem Vertretungs- und Nachfolgeregelungen eine große Rolle.

#### 3.7.2.1 Nachfolgeregelung

Die Generation, die sich im Wirtschaftsboom nach dem 2. Weltkrieg eine selbständige Existenz aufgebaut hat, erreicht in kürze das Pensionsalter. Als Konsequenz steht in den nächsten Jahren eine Vielzahl deutscher Familienunternehmen vor dem Problem der **Unternehmensnachfolge**. Soll das Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben werden, besteht das Problem, dass der Nachfolger u.U. nicht die passende Ausbildung zur Führung des Unternehmens besitzt. Soll es dagegen außerhalb der Familie verkauft werden, ist darauf zu achten, dass die Lösung sowohl für beide Seiten finanziell machbar ist als auch Anreize für einen geregelten Übergang auf den Nachfolger bietet (z.B. durch schrittweisen Übergang der Kompetenzen auf den Nachfolger). Die langfristige Unternehmensentwicklung und damit das Risiko des Unternehmens hängen somit auch in entscheidendem Maße von der Nachfolgeregelung ab. Das Problem der Nachfolge stellt sich hauptsächlich in Unternehmen, in denen der Unternehmer/Geschäftsführer die Mehrheit der Unternehmensanteile besitzt und somit einen entscheidenden Einfluss hat. Bei Unternehmen mit professionellem Management oder mehreren gleichberechtigten Geschäftsführern ist die Nachfolge unproblematisch.

Folgende Sachverhalte sind zu prüfen:

- Der Unternehmer ist älter als 55 Jahre und die getroffene Nachfolgeregelung weist große Schwächen auf.  
⇒ Abwertung der Gesamtbewertung um 1/3 Note (d.h. Zuschlag von +0,33 im Schulnotensystem)
- Der Unternehmer ist älter als 55 Jahre, und es wurden seitens des Unternehmens keine Überlegungen zu einer Nachfolgeregelung angestellt.  
⇒ Abwertung der Gesamtbewertung um 1/2 Note (d.h. Zuschlag von +0,5)

### 3.7.2.2 Vertretungsregeln

Neben einem grundsätzlichen Ausscheiden des Unternehmers aus dem Betrieb kann auch eine Krankheit dazu führen, dass eine andere Person ihn (vorübergehend) ersetzen muss. Dieses Problem wird besonders akut im Falle eines Unfalls, so dass keine Zeit mehr für entsprechende Vorkehrungen bleibt. Ohne entsprechende Regelungen über die **Vertretung** besteht die Gefahr, dass Liefertermine oder Absprachen nicht eingehalten werden können oder sogar der Betrieb stillliegt, weil Materialien oder notwendiges Wissen fehlen. Bei einer länger dauernden Abwesenheit des Unternehmers erhöht sich somit die Gefahr einer Insolvenz, da es zu Einnahmeausfällen (verärgerte Kunden) und Kostensteigerungen (z.B. fehlerhaft bediente Maschinen) kommen kann. Zu einem optimalen Vertretungsplan gehört nicht nur die Regelung von Zuständigkeiten sondern auch eine schriftliche Dokumentation wichtiger unternehmerischer Sachverhalte, damit die Vertreter im Falle der Abwesenheit des Unternehmers alle notwendigen Informationen zur Weiterführung des Unternehmens haben.

Folgende Sachverhalte sind als Warnsignale aufzufassen:

- Es existiert eine Vertretungsregel; sie ist jedoch nicht so ausgestaltet, dass von einer reibungslosen Weiterführung des Geschäftsbetriebes bei Abwesenheit des Unternehmers ausgegangen werden kann.  
⇒ Abwertung der Gesamtbewertung um 1/3 Note (d.h. Zuschlag von +0,33)
- Vertretungsregeln liegen nicht vor; bei einer Abwesenheit des Unternehmers ist mit schwerwiegenden Störungen des Betriebsablaufs zu rechnen.  
⇒ Abwertung der Gesamtbewertung um 1/2 Note (d.h. Zuschlag von +0,5)

## 3.8 Aggregation zu einer Gesamtrisikoeinschätzung

Die Aggregation zur **Gesamteinschätzung des Risikos** des betrachteten Unternehmens vollzieht sich gemäß der in Kapitel 3.2.2.5 beschriebenen Gewichtungen: Zunächst werden quantitative, qualitative und Branchenanalyse mit 50%, 40% bzw. 10% gewichtet. Die Summe daraus bildet ein Zwischenergebnis vor den Warnsignalen. Für jedes auftretende Warnsignal sind zum Zwischenergebnis die entsprechenden Zuschläge zu addieren, was schließlich zum Gesamtergebnis des Selbstratingprozesses für das betrachtete Unternehmen führt. Das so ermittelte Ergebnis ist ein Indikator für die Risikolage im eigenen Unternehmen. Es spiegelt in begrenztem Maße eine mögliche Einschätzung durch eine Bank im Zuge eines bankinternen Ratings wider. Zusätzlich können einzelne Kennzahlen und Fragen des Selbstratingssystems wichtige Hinweise auf strategische Lücken oder Verbesserungen bei der Darstellung im Jahresabschluss aufzeigen. Das folgende Kapitel zeigt deshalb Möglichkeiten auf, die Ergebnisse des Selbstrating hinsichtlich strategischen Managements, Risikomanagement, Verbesserung der Unternehmensdarstellung und Finanzierung auszuwerten. Abbildung 3-5 zeigt die Berechnung des Gesamtergebnisses.

Die ermittelte Bewertung ist eine Einschätzung der Risikoposition des betrachteten Unternehmens. Da dem Selbstratingssystem keine empirischen Daten zu-

gründe liegen, kann diese **Bewertung weder empirisch verifiziert werden noch mit Ratings anderer Systeme explizit verglichen** werden. Im folgenden Kapitel wird deshalb dargestellt, wie das Selbstratingsystem selbst bei der Steuerung von Risiken Unterstützung leisten kann.

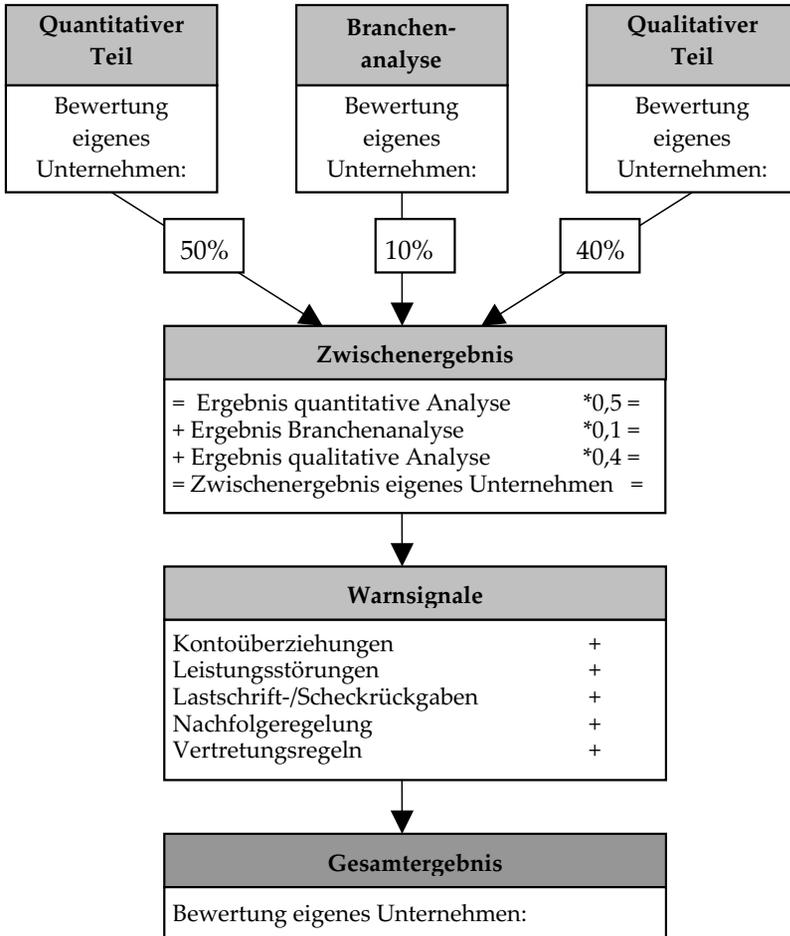


Abbildung 3-5: Ermittlung des Ergebnisses des Selbstrating

**beck-shop.de**

## 4 Wie Risiken gesteuert werden können – Optimierung des Controllingsystems

Die Aufgabe des in Kapitel 3 ausführlich dargestellten Selbstratingsystems ist vornehmlich die Analyse wesentlicher Risikobereiche in einem Unternehmen und Schwachstellen bei der Kommunikation mit den Kapitalgebern. Kriterien, bei denen ein Unternehmen im Selbstratingsystem besonders schlecht abgeschnitten hat, geben der Unternehmensführung Anlass zu einer genaueren Betrachtung des Sachverhalts mit dem Ziel, Probleme zu erkennen und durch angemessene Maßnahmen zu lösen. Zudem zeigt das Selbstratingsystem, ob das Unternehmen im Rahmen des Einschätzungsprozesses alle abgefragten Kriterien auch bewerten konnte. Fragen, die nicht beantwortet worden sind, deuten auf Sachverhalte hin, die die Unternehmensführung bislang noch nicht ausreichend bedacht hat. In diesem Fall ist zu hinterfragen, ob die Unternehmensleitung dieses Kriterium bewusst nicht weiter beobachtet, da sie es als nicht erheblich für die Führung des Unternehmens ansieht, oder ob eine Betrachtung aufgrund fehlender Daten nicht möglich war.

Dieser Vorgang der Risikoerkennung und -bewertung ist jedoch kein einmaliger Prozess, sondern muss dauerhaft im Unternehmen implementiert sein, stetig durchgeführt werden und in ein ganzheitliches Risikomanagement eingebettet sein, das nicht nur die Erkennung sondern auch die Steuerung der Risiken ermöglicht. Ziel dieses Kapitels ist es deshalb aufzuzeigen, wie die Erkenntnisse des Selbstratingsystems zur Analyse von Schwachstellen genutzt werden können und welche Veränderungen am Controllingsystem des Unternehmens notwendig sind, damit die Risikoerkennung und -steuerung als dauerhafter Prozess verankert werden können. Nur so ist es möglich, auch in Zukunft für Kapitalgeber attraktiv zu bleiben und gleichzeitig die Stabilität des Unternehmens zu erhöhen, was allen am Unternehmen beteiligten Gruppen zugute kommt.

*Fragestellungen des Kapitels:*

- *Wie können Schwachstellen aus den Ergebnissen des Selbstrating identifiziert werden?*
- *Welches ist die optimale Strategie zur Behebung dieser Schwachstellen?*
- *Wie kann das Selbstratingsystem in das Controllingsystem des Unternehmens integriert werden?*

## 4.1 Die Identifikation von Schwachstellen im Unternehmen

Zur **Analyse von Schwachstellen** im Unternehmen können sowohl die Ergebnisse der quantitativen Analyse (Jahresabschlussanalyse) als auch die Ergebnisse des qualitativen Teils herangezogen werden. Es ist das Ziel des Selbstratingsystems, dem Unternehmer die Möglichkeit zu geben, das eigene Unternehmen aus Sicht einer Bank zu durchleuchten und auf Risiken abzusuchen. Eine Konfrontation mit einer eventuell von der bisherigen Unternehmensplanung abweichenden Sichtweise soll einen unternehmensinternen Diskussionsprozess über bisher unerkannte Schwachstellen und Möglichkeiten der Beseitigung in Gang setzen. In so fern können in diesem Buch nur kurz mögliche Lösungsansätze zur Behebung einzelner Schwachstellen im Unternehmen aufgezeigt werden. Gerade Unternehmen, die in bestimmten Bereichen große Schwachstellen aufweisen, ist zu empfehlen, einschlägige Literatur zu den Bereichen Absatzplanung<sup>1</sup>, Personalplanung<sup>2</sup>, Unternehmensplanung<sup>3</sup> oder Aufbau eines Risikomanagements<sup>4</sup> heranzuziehen oder die Hilfe entsprechender externer Berater in Anspruch zu nehmen.

### 4.1.1 Die Auswertung der quantitativen Analyse

Aufgrund der komplexen Struktur der Bilanz ist die unmittelbare Ableitung von Handlungsanweisungen aus einer Kennzahl schwierig. Wird beispielsweise eine niedrige Reinvestitionsquote festgestellt, könnte eine Empfehlung lauten, in der Zukunft mehr zu investieren. Hierzu wird jedoch Kapital benötigt. Wird dieses als Fremdkapital aufgenommen, würden Investitionen zwar die Reinvestitionsquote verbessern, aber auf der anderen Seite zu einer schlechteren Eigenkapitalquote führen. Stehen zudem keine Investitionsobjekte zur Verfügung, die eine auskömmliche Rendite abwerfen, würden zusätzliche Investitionen die Rentabilitätskennzahlen verschlechtern.

Das Selbstratingsystem selbst kann jedoch dazu genutzt werden, diese Zusammenhänge zu verdeutlichen. Die voraussichtlichen Wirkungen der geplanten Maßnahmen zur **Risikobewältigung** muss die Unternehmensführung in einer Planbilanz zusammenstellen. Wird mithilfe dieser Planbilanz der Selbstratingprozess noch einmal durchlaufen, können die Folgen auf die einzelnen Kenn-

<sup>1</sup> Vgl. *Lödding, H.*: Fertigungssteuerung, 2008; *Schuh, G.*: Produktionsplanung- und Steuerung, 2006; *Betge, D.*: Advanced Planning, Wiesbaden 2006; *Jung, H.*: Personalwirtschaft, 2008, S. 320 ff.; *Meffert, H.*: Marketing, 2005.

<sup>2</sup> Vgl. *Schwarz, D.*: Strategische Personalplanung, 2010; *Kador, F.-J.*: Personalplanung, 2004; *Drumm, H.J.*: Personalwirtschaft, 2001.

<sup>3</sup> Vgl. *Macharzina, K./Wolf, J.*: Unternehmensführung, 2010; *Welge, M./Al-Laham, A.*: Management 2003.

<sup>4</sup> Vgl. z.B. *Kalweit, R./Meyer, R./Romeike, F./Schellenberger, O./Erben, R.* (Hrsg.): Risikomanagement in der Unternehmensführung, 2008; *Gleißner, W./Romeike, F.*: Risikomanagement, 2005.

zahlen und deren Bewertung unmittelbar abgelesen werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse können unmittelbar in die Entscheidung für oder gegen die Durchführung der jeweiligen Maßnahmen einfließen.

Werden die Maßnahmen nach ihrer Wirkung auf die Kennzahlen der qualitativen Analyse geplant und umgesetzt, kann dies einen positiven Einfluss auf das Rating im Rahmen der Kreditvergabe haben. Allerdings ist zu beachten, dass andere mögliche **Ziele der Bilanzgestaltung** wie die Minimierung des zu versteuernden Gewinns oder die Optimierung der Ausschüttungspolitik in einem Konfliktverhältnis zum Ziel der Ratingverbesserung stehen können. Die Optimierung des Jahresabschlusses erfordert deshalb auch die Analyse der steuerlichen Implikationen von Änderungen der Bilanzierungsmethoden, die hier jedoch nicht weiter thematisiert werden soll.<sup>5</sup>

#### 4.1.2 Die Auswertung der qualitativen Analyse

Da das vorgestellte Selbstratingsystem analog zu den internen Ratingsystemen der Banken aufgebaut worden ist, werden in den betrachteten Kriterien nur solche Informationen abgefragt, die auch der Bank gegenüber im Rahmen von Kreditverhandlungen offen zu legen sind. Obwohl die Banken eine größere **Offenheit** als früher von ihren Kunden einfordern, wird kein Unternehmen alle Informationen der internen Planung preisgeben. Insofern stellen die in einem Ratingsystem abgefragten Informationen nur eine Mindestanforderung an die Informationen dar, die im Unternehmen für eine grundlegende Planung, Steuerung und Kontrolle benötigt werden. Die einzelnen Fragen überprüfen i. d. R. lediglich, ob es im Unternehmen bestimmte Prozesse, Instrumente oder Personen gibt, die besonders kritisch für die reibungslose Führung eines Unternehmens sind und ob diese bestimmte Grundvoraussetzungen erfüllen. Die präzise Ausgestaltung dieser Systeme (z. B. der Aufbau des Risikomanagementsystems) ist nicht Gegenstand der qualitativen Analyse im Ratingprozess, da es nicht die Aufgabe der Bank ist, die Strukturen in einem Unternehmen extern genau festzulegen. Dies ist die originäre Aufgabe des Unternehmers, denn eine Optimierung dieser Prozesse steht in seinem eigenen Interesse, da es Risiken mindert, Kosten spart und so zur Gewinnmaximierung beiträgt.

Ziel des qualitativen Teils ist es somit, Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzuzeigen, um zu bestimmen, ob das Unternehmen die notwendigen Mittel besitzt, mit zukünftigen Herausforderungen umzugehen. Hierzu zählen Produkte, die am Markt nachgefragt werden, ein kompetentes Managementteam, das mithilfe entsprechender Systeme Risiken erkennen kann und im Rahmen der Unternehmensplanung entsprechend reagiert. Anhand der durchschnittlichen Einstufung für jeden der vier Teilbereiche kann die Unternehmensleitung zunächst bestimmen, in welchem Bereich die größten Schwächen vorliegen. In diesem Bereich ist dann eine genauere Analyse vorzunehmen. Sind die wesentlichen Risikofaktoren identifiziert, steht die Risikobewältigung

---

<sup>5</sup> Vgl. Müller, S./Wulf, I.: Abschlusspolitisches Potenzial, 2005, S. 1267–1273.

im Vordergrund. Das allgemeine Vorgehen wurde bereits in Kapitel 2.3.3 dargestellt, auf konkrete Maßnahmen kann im Umfang dieses Buches nicht näher eingegangen werden, da diese unternehmensindividuell zu treffen sind und zudem die Kosten in einem adäquaten Verhältnis zum Nutzen dieser Maßnahmen stehen müssen.

#### 4.1.2.1 Bereich „Markt/Produkt“

Schlechte Bewertungen bei **Marktvorteilen** und **Marktposition** gegenüber Konkurrenten sind ein Indiz für eine mangelnde Beschäftigung mit den Wünschen der Kunden bzw. der Ausrichtung des Unternehmens daran. Eine Analyse der Kundenwünsche und eine Bereinigung des Produktprogramms sind Mittel, eine Verbesserung herbeizuführen. Eine schlechte Note im Bereich Forschung- und Entwicklung birgt die Gefahr, dass in Zukunft die Marktposition des Unternehmens sich verschlechtert, da Konkurrenten mit neuen Produkten die Kundenwünsche besser befriedigen können. Investitionen in Forschung sind kritisch zu prüfen. Dagegen zeigen die Abhängigkeiten von Kunden bzw. Lieferanten eine für das Unternehmen unvorteilhafte Marktstruktur auf. Bei schlechten Bewertungen in diesen Bereichen ist zu analysieren, ob – im Zusammenhang mit einer Optimierung des Produktprogramms – neue Märkte zu finden sind.

#### 4.1.2.2 Bereich „Management/Personal“

In einer zunehmend komplexer werdenden Umwelt gewinnt ein **kompetentes Managementteam** an Bedeutung. Bei schlechten Bewertungen sind jedoch speziell bei mittelständischen Unternehmen Verbesserungen nur schwer umzusetzen. Es kommen vor allem Weiterbildungsmaßnahmen für den Unternehmer bzw. Geschäftsführer in Betracht, wenn ein unzureichendes Know-How in betriebswirtschaftlichen und technischen Fragen festgestellt werden konnte. Unter anderem kann es auch sinnvoll sein, externes Know-How einzukaufen, entweder über Unternehmensberater oder durch Privatinvestoren, die zusätzlich zu ihrer Kapitaleinlage Know-How in das Unternehmen bringen. Ebenso wichtig ist eine Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter, was im Rahmen eines Personal(-entwicklungs-)plans festgelegt werden kann. Dieser muss auch Überlegungen zur zukünftigen Situation auf dem Arbeitsmarkt enthalten. Eine Überprüfung und Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Betriebsklimas kann einen positiven Effekt auf den Krankenstand und die Produktivität haben, speziell wenn die Analyse ergeben hat, dass diese Kennzahlen über dem Branchendurchschnitt liegen. Eine Verbesserung führt unmittelbar zu einer Reduzierung der Kosten bzw. zu einer Leistungssteigerung.

#### 4.1.2.3 Bereich „Planung/Kontrolle“

Ungünstige Einstufungen in diesem Bereich sind für den Unternehmer ein Anlass, den Prozess der Unternehmensführung zu überprüfen und zu optimieren. Schlechte Noten bei den Kriterien „strategische Planung“, „Teilpläne“ und „Controlling“ deuten auf eine fehlende Struktur bei der Unternehmensplanung hin. Entscheidungen werden – nicht zuletzt auf Grund fehlender Daten – „aus