

Working Papers



Technische Hochschule
Ingolstadt

*Zukunft in
Bewegung*



*Günter Hofbauer,
Miloš Král' und
Patrik Seiler*

***Evidenzbasiertes Rating von
Unternehmen und der Einfluss von
Marketing und Vertrieb im Lichte
von Basel III***

Abstract

Die geänderten Eigenkapitalvorschriften durch Basel III wirken sich auch auf die kreditnehmenden Unternehmen aus. Der Kreditgeber wird schärfere Prüfungen durchführen, um die Kreditkosten risikoadäquat ansetzen zu können. Eine vergangenheitsorientierte und auf Bilanzkennzahlen basierende Bewertung ist nicht mehr ausreichend.

In diesem Working Paper wird ein systematischer Ansatz mit sechs Dimensionen vorgestellt, der eine evidenzbasierte, zukunftsorientierte Bewertung von Unternehmen, speziell durch Marketing und Vertrieb ermöglicht.



*Günter Hofbauer,
Miloš Král' und
Patrik Seiler*

***Evidenzbasiertes Rating von
Unternehmen und der Einfluss von
Marketing und Vertrieb im Lichte
von Basel III***

Abstract

The modified equity regulations of Basel III will also have an impact on borrowing companies. The creditor will have to conduct strict assessments in order to calculate credit costs in a risk adequate way. A valuation oriented towards the past and based only on figures of the balance sheet won't be sufficient any more.

In this working paper we introduce a systematic approach with six dimensions, which provides an evidence based, forward-looking framework for the rating of companies, especially by the means of marketing and sales.



*Günter Hofbauer,
Miloš Král' und
Patrik Seiler*

***Evidenzbasiertes Rating von
Unternehmen und der Einfluss von
Marketing und Vertrieb im Lichte
von Basel III***

Abstract

Zmodyfikowane regulacje Bazylea III będą również wywierały wpływ na możliwość zaciągania kredytów przez spółki. Wierzyciel (kredytodawca) będzie musiał dokonywać szacowania kosztu kredytu w ściśle określony sposób. Ocena, uwzględniająca zorientowanie na przeszłość i wykorzystująca wyłącznie dane bilansowe spółek nie będzie już wystarczająca.

W niniejszym opracowaniu przedstawiamy podejście systematyczne sześciowymiarowe, wybiegające w przyszłość systemowe podejście, które określa ramy oceny przedsiębiorstw, w szczególności w kwestiach marketingu i sprzedaży.

Evidenzbasiertes Rating von Unternehmen und der Einfluss von Marketing und Vertrieb im Lichte von Basel III

von Günter Hofbauer¹, Miloš Král² und Patrick Seiler³

1 Einleitung

Die Finanzmarktkrise in den Jahren 2007-2009 hat am Kapitalmarkt ihre Spuren hinterlassen. Nicht nur ökonomische Sachverhalte, sondern auch die Finanzierung mittelständischer deutscher Unternehmen hat sich, beispielsweise aufgrund der neuen Bankenvorschriften von Basel III verändert. Primäres Ziel dieser neuen Regeln ist die Sicherung der Stabilität der Banken, um eine weitere Finanzkrise zu verhindern. Durch Basel III müssen Kreditinstitute in Zukunft mehr Eigenkapital pro vergebenen Kredit hinterlegen, um sich so in Notsituationen, in denen die flüssigen Mittel knapp sind, selbst refinanzieren zu können. Bis jetzt musste aufgrund der geringen Eigenmittel einer Bank meist der Staat die Refinanzierung übernehmen, was sich u. a. durch Basel III ändern soll (Müller/Brackschulze/Mayer-Friedrich 2011, S. 1). Jedoch wirkt sich die höhere Eigenkapitalunterlegung nicht nur auf die Banken selbst aus, sondern indirekt auch auf die Kreditnehmer. Das bedeutet, dass Kredite teurer werden und sich in ihrem Gesamtvolumen verringern können. Vor allem für den deutschen Mittelstand, der zum großen Teil auf die Fremdfinanzierung durch die Kreditinstitute angewiesen ist, bringt das eine große Veränderung mit sich. Da Banken durch die strengeren Eigenkapitalvorschriften Kredite bevorzugt an Unternehmen mit geringem Ausfallrisiko vergeben, müssen sich Betriebe in Zukunft besser vorbereiten, um ihre Hausbank zu überzeugen. Der Mittelstand muss das Rating der Bank positiv beeinflussen, um die gewünschte Kreditsumme zu günstigen Konditionen zu erhalten. Hierfür gibt es eine große Anzahl an verschiedenen Stellschrauben. Oft werden dafür nur quantitative Kriterien, wie der „Return on Invest“ (=„ROI“) betrachtet, obwohl es auch viele hilfreiche qualitative Kriterien gibt, die das

¹ Prof. Dr. rer. pol. Günter Hofbauer, Technische Hochschule Ingolstadt

² Prof. UE dr. hab. Miloš Král, Ph.D, Uniwersytet Ekonomiczny in Katowice/Polen

³ Patrick Seiler, B. Eng., Technische Hochschule Ingolstadt

Unternehmen in seiner Gesamtheit in ein besseres Licht rücken können. Vor allem in Marketing und Vertrieb gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um das Geschäftsergebnis und somit letztendlich das Rating zu verbessern. Schon mit wenig Aufwand könnten viele deutsche Mittelständler ihr Unternehmen aufwerten und so leichter und günstiger einen Kredit erlangen. Im Folgenden wird zunächst auf die Veränderungen durch Basel III eingegangen, anschließend gehen wir auf das Rating ein. Abschließend werden die Stellschrauben von Marketing und Vertrieb anhand des „ROI“-Schemas und des „Selling-Cycles“ aufgezeigt. Im Strukturrating werden dann qualitative Kriterien aufgezeigt, die viele Vorteile gegenüber den herkömmlichen quantitativen Faktoren aufweisen.

2 Die Baseler Kapitalvereinbarungen

2.1 Entwicklung von Basel I zu Basel III

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, dem Zentralbanker und Finanzaufseher aus 27 Ländern angehören, legte 1988 mit Basel I (auch: Basler Akkord) den Grundstein für die heutige Bankenregulierung. Hintergrund dieses Abkommens war die Pleite des Kölner Bankhauses „Herstatt“ im Jahr 1974. Die Vereinbarungen zielten vor allem auf eine Sicherung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung der Banken, um das Insolvenzrisiko der Kreditinstitute und die daraus resultierenden Kosten für die Einleger zu reduzieren. Durch Basel I mussten Banken für Kredite aller Art vier Prozent an Kernkapital und insgesamt acht Prozent an Gesamtkapital vorhalten. Für einen Kredit an ein Unternehmen über eine Millionen Euro musste die Bank somit 80.000 Euro Eigenkapital als Sicherheit unterlegen (Müller/Brackschulze/Mayer-Friedrich 2011, S.7). In den Jahren 1995/1996 wurde Basel I erweitert, um der steigenden Bedeutung des Derivate- und Handelsgeschäfts und den damit verbundenen Marktrisiken gerecht zu werden (Berg/Uzik 2011, S.6).

Basel II wurde im Jahr 2007 in Deutschland eingeführt, um die Eigenkapitalunterlegung der Banken stärker zu differenzieren. Hauptanliegen war die stärkere Ausrichtung der Eigenkapitalanforderung am tatsächlichen Risiko der Geschäfte.

Der starke Fokus auf die Kapitalanforderungen bei einem Kreditgeschäft blieb jedoch bei Basel II unverändert: Die Banken mussten 80 Prozent des Kapitals für Kreditrisiken und nur

zehn Prozent für Risiken aus Handelsgeschäften unterlegen (Berg/Uzik 2011, S.6). Abbildung 1 zeigt, dass die Eigenkapitalvorschrift durch Basel II zwar differenziert wurde, dennoch galt weiterhin eine Gesamtkapitalunterlegung von acht Prozent (Langer/Eschenburg/Eschbach 2013, S. 29):

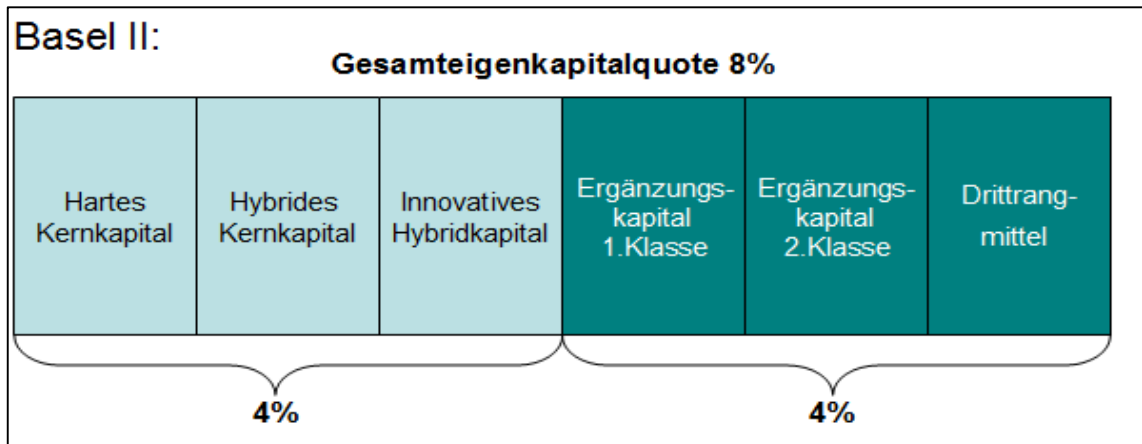


Abbildung 1: Eigenkapitalerfordernisse nach Basel II
(Quelle: Eigene Darstellung nach Langer/Eschenburg/Eschbach 2013, S. 29)

Die Finanzkrise in den Jahren 2007-2009 mit der Folge weltweiter wirtschaftlicher Einbrüche führte zur Einführung einer neuen Regulierung der Banken. In den Jahren 2008/2009 trafen sich die G 20 Staaten sowie die 19 größten Wirtschaftsnationen der Welt und beauftragten den Baseler Ausschuss mit der Ausarbeitung einer neuen Bankenregulierung. Das daraus resultierende Abkommen Basel III hat das Ziel, das Finanzsystem und damit auch alle anderen Wirtschaftsbereiche besser vor solchen Krisen zu schützen. Die Umsetzung in der EU erfolgte mit umfassenden Übergangsbestimmungen im Januar 2014, eine vollständige Implementierung von Basel III erwartet man bis zum Jahr 2019 (DIHK 2011, S. 4/5).

Král' charakterisiert in seinen beiden Büchern (2009, 2010) auch Folgeerscheinungen, welche die Regelungen von Basel II brachten. Insbesondere Banken mit risikoreichen Krediten fassten die ungesunden Kredite in neue Finanzprodukte zusammen. Diese oft wertlosen Pakete wurden dann an Kunden verkauft, damit sie nicht als Risikopositionen in den eigenen Büchern standen.

Die europäischen Banken, die solche Produkte von US Firmen kauften, hatten dann diese wertlosen Produkte in ihren Bilanzen und konnten somit keine größeren Kredite mehr ausgeben.

2.2 Resultate von Basel III

2.2.1 Liquiditätsvorschriften

Mit dem Abkommen Basel III werden zum ersten Mal international einheitliche Regelungen der Liquidität von Banken eingeführt. Das Hauptziel hierbei ist, dass Banken auch in Stresssituationen über ausreichend liquide Mittel verfügen, um sich so zumindest für eine bestimmte Zeit selbst refinanzieren zu können. Damit diese Regelung umgesetzt werden kann, müssen zwei Überwachungskennzahlen von den Banken eingehalten werden. Beide werden durch Basel III stufenweise eingeführt. Endgültig ausgearbeitet und wirksam ist die „LCR“ seit Januar 2015. Die „NSFR“ soll erst im Jahr 2018 wirksam werden. Beide Kennzahlen werden im Nachstehenden genauer vorgestellt (DIHK 2011, S. 10/11):

„Liquidity Coverage Ratio“ (=“LCR“):

Die „LCR“ soll dafür sorgen, dass Banken in extremen Stresssituationen für mindestens 30 Tage ausreichend liquide Aktiva vorhalten und somit zahlungsfähig bleiben. Sie sollen zumindest in der Lage sein, sich kurzfristig Liquidität zu verschaffen, um so ihren gleichermaßen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht und in voller Höhe nachkommen zu können (Klauk/Stegmann 2012, S. 119).

Die Berechnung ist wie folgt:

$$\text{„LCR“} = \text{Bestand an hochliquiden Aktiva} / \text{Mittelabfluss im Stress}$$

Diese Kennzahl muss immer größer als ein bestimmter Grenzwert sein, um die Zahlungsfähigkeit von 30 Tagen zu gewährleisten (Deloitte 2013, S. 2). Über die im Zähler stehende hochliquiden Aktiva lässt sich allgemein folgendes sagen: Sie sind nach dem Grad ihrer Liquidierbarkeit kategorisiert, der wiederum die Höhe des Wertabschlagfaktors bestimmt. Die Multiplikation des Abschlagfaktors und der Summe der hochliquiden Aktiva ergibt dann den anrechenbaren Wert des hochliquiden Aktivums zum Zweck der Berechnung des Liquiditätspuffers in einer Stresssituation. Im Wertabschlagfaktor sind Informationen enthalten, von welchen Wertabschlägen auszugehen ist, wenn man in einer Stresssituation das jeweilige hochliquide Aktivum verkaufen müsste (Klauk/Stegmann 2012, S. 119). Seit Basel III ist in diesem Zusammenhang mindestens zwischen Stufe 1- und Stufe 2-Aktiva zu unterscheiden. Stufe 1-Aktiva umfassen Barmittel, Zentralbankguthaben und auch von Staaten, Zentralbanken

o. ä. emittierten Anleihen mit äußerst guter Bonität. Da diese Art von Aktiva sehr gut veräußerbar ist, wird der Wert zu 100 % angerechnet (0% Wertabschlagfaktor). Dagegen umfassen Stufe 2-Aktiva Unternehmensanleihen und gedeckte Schuldverschreibungen guter Bonität. Diese Aktiva sind nicht mit ihrem vollen Wert anrechenbar (15% Wertabschlagfaktor). Insgesamt gilt für die oben stehende Formel, dass das hochliquide Aktiva zu mindestens 60% aus Stufe 1-Aktiva bestehen muss (Klauk/Stegmann 2012, S. 120).

Über den im Nenner stehenden Mittelabfluss im Stress lässt sich allgemein Folgendes sagen: Der Nettomittelabfluss ergibt sich aus der Aufrechnung der Mittelzuflüssen und Mittelabflüssen im Zeitraum von 30 Tagen während einer Stresssituation. Beide tragen gewichtet mit einer Zuflussrate bzw. mit einer Abflussrate zum Nettomittelabfluss bei. Analog zum Wertabschlagfaktor bei den hochliquiden Aktiva geben hier die beiden Raten an, in welchem Maße die Mittel ab- bzw. zufließen. Die Höhe der Raten richtet sich dabei im Wesentlichen nach der Art des Geschäftspartners bzw. nach der Art des Geschäfts. Insgesamt darf die Gesamtheit der Mittelzuflüsse maximal 75% der angerechneten Mittelabflüsse ausmachen (Klauk/Stegmann 2012, S. 120).

„Net Stable Funding Ratio“ (=„NSFR“):

„NSFR“ soll dafür sorgen, dass illiquide Aktiva (u. a. Firmenkredite) der Bank mindestens für ein Jahr durch stabile Finanzierungsquellen refinanziert werden. Die Berechnung ist wie folgt:

$$\text{„NSFR“} = \text{Verfügbare stabile Refinanzierung} / \text{Benötigte stabile Refinanzierung}$$

Die verfügbare stabile Refinanzierung ist nach der Stabilität der Passiva von sehr stabil bis nicht stabil wie folgt strukturiert:

- Eigenkapital
- Bestimmte Vorzugsaktien über ein Jahr Restlaufzeit
- Bestimmte Verbindlichkeiten über ein Jahr Restlaufzeit
- Sonstige Verbindlichkeiten unter ein Jahr Restlaufzeit
- Rückstellungen
- Sonstige Passiva

Der Grad der Stabilität findet seinen Ausdruck im quantitativen „ASF“-Faktor (ASF=„available stable funding“). Dieser Faktor sagt aus, in welchem Maß die jeweiligen Passiva-Aspekte eine stabile Refinanzierung ermöglichen. Die oben aufgelisteten ersten drei Aspekte weisen eine sehr hohe Stabilität auf und werden deshalb mit einem ASF-Faktor von 100% gewichtet. Die letzten drei dagegen sind äußerst instabil und werden deshalb mit 0% gewichtet. Dazwischen gibt es Gewichtungen zwischen 30-90%. Wie auch bei der Kennziffer „LCR“ ergibt sich der anrechenbare Wert des Passivums durch die Multiplikation des Faktors (hier „ASF“-Faktor) mit dem Buchwert der verfügbaren stabilen Refinanzierung (Klauk/Stegmann 2012, S. 121).

Die benötigte stabile Refinanzierung ist anders als die verfügbare Refinanzierung nach der Liquidität der Aktiva kategorisiert:

- Sachanlagen, Goodwill
- Kredite und Anleihen mit einer Restlaufzeit über einem Jahr
- Kredite an Privatkunden
- Stufe 2-Aktiva
- Stufe 1-Aktiva
- Kredite an Finanzinstitute mit einer Restlaufzeit unter einem Jahr

Der Grad der Liquidierbarkeit findet Ausdruck im quantitativen „RSF“-Faktor (RSF=„required stable funding“). Er enthält Informationen, in welchem Maß die jeweiligen Aktiva eine stabile Refinanzierung erfordern. Die ersten drei aufgezählten Punkte sind alle illiquide, also nicht veräußerbare, Aktiva und haben deswegen einen sehr hohen Abschlagsatz von 85-100%. Letztere sind sehr liquide, schnell zu verkaufen, und haben daher eine Gewichtung von nur 0-20%. Auch hier ergibt sich der anrechenbare Wert der Aktiva durch die Multiplikation des „RSF“-Faktors mit dem Buchwert der benötigten stabilen Refinanzierung (Klauk/Stegmann 2012, S. 121/122).

2.2.2 Eigenkapitalvorschriften

Die bis dato geltende Eigenkapitalvorschrift von Basel I und II wird durch dieses Abkommen abgelöst und erheblich verschärft. Die Eigenkapitalquote wird von bisher acht Prozent auf mindestens 10,5 Prozent angehoben. Vor allem die Qualität und die Transparenz sollen

durch Basel III verbessert werden, damit Banken Verluste leichter ohne externe Refinanzierung auffangen können. Abbildung 2 zeigt die Veränderungen der Eigenkapitalanforderung im Zuge von Basel III (DIHK 2011, S.15):

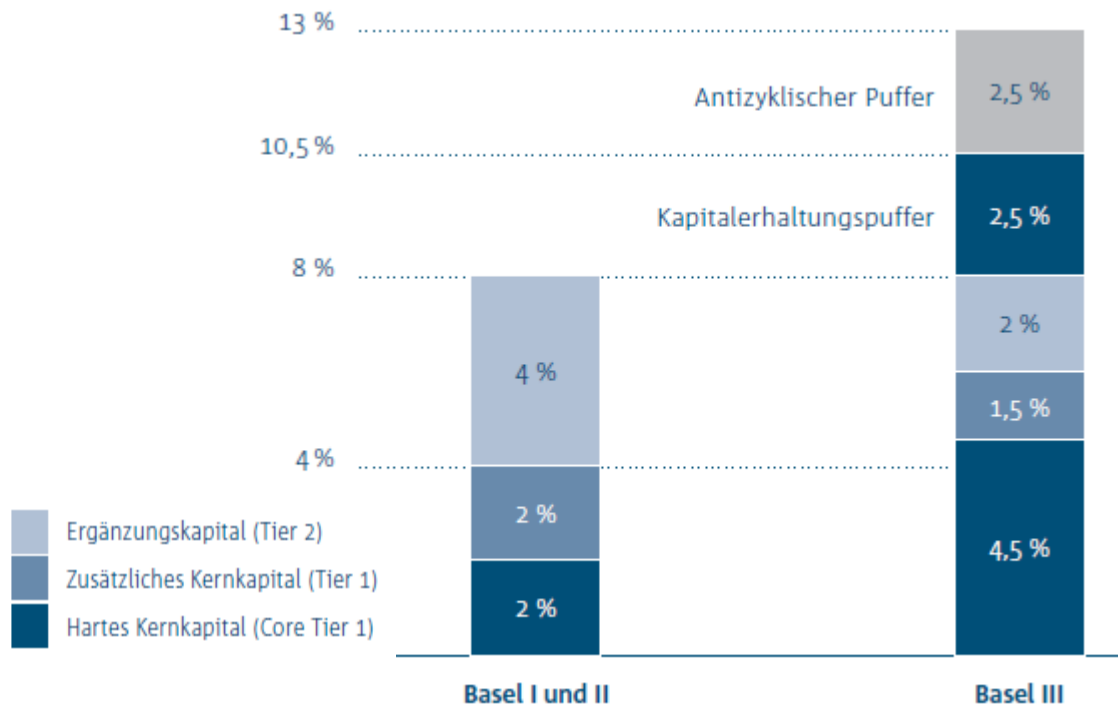


Abbildung 2: Änderung der Eigenkapitalanforderung von Basel II zu Basel III
(Quelle: DIHK 2011, S. 16)

Das harte Kernkapital (=“Core Tier 1“) muss durch Basel III mindestens sieben Prozent der Aktiva (=risikogewichteten Anlagen) betragen (davor lediglich zwei Prozent). Zum Kernkapital zählen die in der obigen Grafik veranschaulichten 4,5 Prozent und die 2,5 Prozent Kapitalerhaltungspuffer. Insgesamt ergibt sich somit auch nach Basel III eine vorläufige Gesamtkapitalquote von acht Prozent.

Durch den hinzugekommenen Kapitalerhaltungspuffer steigt die Quote jedoch auf mindestens 10,5 Prozent. In Phasen mit einem extrem überzogenen Kreditwachstum kann ein sog. antizyklischer Puffer angeordnet werden, um das übermäßige Kreditwachstum und die dadurch verbundene Erhöhung der Kreditkosten zu dämpfen. Dieser Puffer kann maximal 2,5 Prozent betragen und würde somit eine Eigenkapitalquote von 13 Prozent nach sich ziehen (DIHK 2011, S. 15). Im nächsten Absatz wird nun genauer auf die jeweiligen Definitionen des Kapitals eingegangen:

Das harte Kernkapital, auch „Core Tier 1“ bzw. „**Tier 1a**“ genannt, ist eine qualitative Steigerung des Kapitals im Vergleich zu Basel II. Dieses Kapital bildet die Summe aus dem Geschäftskapital und den offenen Rücklagen aus den einbehaltenen Gewinnen nach Steuern (Klauk/Stegmann 2012, S. 58). Laut Basel III zählen die Rücklagen nach wie vor zum harten Kernkapital, allerdings gibt es einige Modifikationen bezüglich des Geschäftskapitals. Basel III verschärft noch einmal die Anerkennung zum „Tier 1a“, welches ab sofort laut dem Prinzip der Deckungsfähigkeit hinsichtlich potentieller Verluste unbegrenzt verfügbar, also nicht kündbar und nicht rückzahlbar, sein muss. Für alle Banken gilt ein Katalog mit 14 Kriterien, der besagt, welche Eigenkapitalinstrumente zum harten Kernkapital gehören und welche nicht. Ausschlaggebend sind laut Katalog dabei folgende vier Hauptkriterien: Nachrangigkeit/Verlustteilnahme, Laufzeit/Kündigung, Ein- und Auszahlung und Bilanzierung/Sonstiges. Diese aufgestellten Kriterien dienen als Sicherstellung der Zielsetzung, nach der die „Tier 1a“-Kapitalbestandteile bilanziell und insolvenzrechtlich als nachrangig zu behandeln sind und damit uneingeschränkt als Verlustkompensation eingesetzt werden können (Klauk/Stegmann 2012, S. 60, Deutsche Bundesbank 2011).

Das zusätzliche Kernkapital, oder auch „Tier 1“ bzw. „**Tier 1b**“ genannt, bildet zusammen mit dem „Tier 1a“ den Kapitalbestand einer Bank, der im Ernstfall den Verlust abfangen und so eine Insolvenz verhindern soll. Es umfasst die bisherigen nicht-innovativen hybriden Kernkapitalinstrumente. Als innovative Kernkapitalbestandteile werden Instrumente verstanden, die zeitlich befristet sind oder Anreize zur vorzeitigen Rückzahlung bieten. Diese können demnach nicht mehr zum Kernkapital gerechnet werden. Wie auch beim harten Kernkapital gibt es einen Katalog mit 14 Kriterien, der verschiedene Finanzierungsinstrumente für das zusätzliche Kernkapital definiert. Im Großen und Ganzen sind das die gleichen Kriterien, die auch im Katalog für das harte Kernkapital stehen. Allerdings gibt es beim „Tier 1b“ Erleichterungen hinsichtlich der Fristenbindung, weil dieses Kapital frühestens nach fünf Jahren gekündigt werden kann, bzw. Rückzahlungen möglich sein sollen (Klauk/Stegmann 2012, S. 63, Deutsche Bundesbank 2011).

Das Ergänzungskapital, oder auch „**Tier 2**“, hat auch als Zweck, Verluste weitgehend zu absorbieren. Festzuhalten bleibt jedoch, dass das Ergänzungskapital im Vergleich zum Kernka-

pital eine untergeordnete Rolle spielt und so auch im Falle einer Insolvenz als nicht so hochwertiges Kapital angesehen und somit nur sekundär eingesetzt wird. Für das „Tier 2“ wurde ein Katalog mit neun Kriterien erstellt, die auch den Kriterien der anderen beiden Katalogen ähneln. Aus diesem Katalog ergibt sich, dass in Zukunft vor allem nachrangige Verbindlichkeiten und im geringen Umfang Vorzugsaktien plus das darauf gezahlte Agio als Ergänzungskapital fungieren. Drittrangmittel, ehemaliges „Tier 3“, kann seit Basel III nicht mehr als anrechenbares Eigenkapital genutzt werden (Klauk/Stegmann 2012, S. 63, Deutsche Bundesbank 2011).

Der **Kapitalerhaltungspuffer**, im englischen als „Capital Conservation Buffer“ bezeichnet, muss nun zusätzlich zum Eigenkapital außerhalb von Stresszeiten aufgebaut werden. Dieser soll neben den bereits genannten Regeln dauerhaft verhindern, dass laufende Geschäfte beeinträchtigt werden oder die Mindestgrenze an Eigenkapital in Stresszeiten unterschritten wird. Dieser Puffer soll quantitativ mindestens 2,5% betragen und qualitativ aus hartem Kernkapital bestehen. Das erklärt auch das Zustandekommen von insgesamt 7% an hartem Kernkapital. Der Abbau des Kapitalerhaltungspuffers ist bei auftretenden Verlusten vorgesehen, aufgebaut werden soll er durch Erhaltung von Rücklagen. Konkret wurden durch die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (=BIZ) folgende Maßnahmen definiert: Zur Zielerreichung von 2,5% ist vorgesehen, diskretionäre Gewinnausschüttungen zu reduzieren oder neues Kapital im Privatsektor aufzunehmen (Klauk/Stegmann 2012, S. 69, Deutsche Bundesbank 2011).

Der **antizyklische Kapitalpuffer**, oder auch das antizyklische Kapitalpolster, wird laut Basel III erstmals eingeführt, um den exzessiven Kreditwachstum als systemweite Krise einzudämmen. Dieses Polster soll demnach „Hoch-Phasen“ und die damit einhergehenden Spekulationsblasen minimieren. Um diese „Hoch-Phasen“ rechtzeitig zu erkennen, überwacht ein Gremium auf nationaler Aufsichtsebene das Kreditwachstum und zieht so Rückschlüsse auf die Gefahr einer Krise. Erst nach dem Erkennen solcher Risiken werden durch die nationale Aufsicht Anforderungen zum Aufbau des Puffers definiert. Dieser Puffer ist als Erweiterung des Kapitalerhaltungspuffers zu sehen und kann zwischen 0 und 2,5% der risikogewichteten Aktiva betragen. Für dieses Polster müssen Banken hartes Kernkapital oder Kapital mit voller Verlustabsorptionsfähigkeit verwenden. Damit Kreditinstitute genügend Zeit zum

Reagieren haben, wird der Kapitalpuffer bis zu zwölf Monate im Voraus verordnet. Bei Wegfall der Indikatoren auf eine Krise, kann das Polster sofort wieder abgebaut und anderweitig verwendet werden (Klauk/Stegmann 2012, S. 70/71, Deutsche Bundesbank 2011).

Insgesamt werden die Banken also durch die neuen Kapitalanforderungen sogar doppelt hart getroffen. Nicht nur die Aufstockung der Kapitalquoten, sondern auch die neue Definition des Kernkapitals wird zu einer Herausforderung der Banken. Durch die neuen Regelungen hinsichtlich der Qualität des harten Kernkapitals verringert sich dieses per Definition. Trotzdem müssen die Kreditinstitute die oben besprochene Aufstockung der Kapitalquote stemmen und versuchen, das Mindesteigenkapital aufzubauen (Dietrich 2013).

2.2.3 „Leverage Ratio“

Mit Basel III wird eine neue Verschuldungsobergrenze, die sog. „Leverage Ratio“, eingeführt. Bislang variierte diese Obergrenze je nach Risikointensität des Geschäfts. Durch Basel III kommt es nun zu einer absoluten Verschuldungsobergrenze unabhängig vom Risiko des Geschäfts (DIHK 2011, S.23).

Die Intention ist es, den übermäßig hohen Risikoaufbau im Finanzsektor, welcher letztendlich zur Finanzkrise 2007 führte, zu verhindern. So können auch die destabilisierenden Folgen für das Bankenwesen und die Gesamtwirtschaft unterbunden werden.

Berechnen lässt sich die Kennzahl wie folgt:

$$\text{„Leverage Ratio“} = \text{Kernkapital} / \text{Bilanzsumme}$$

Der Wert der „Leverage Ratio“ darf die drei Prozentmarke nicht unterschreiten, sodass die nominelle Summe aller Aktiva einer Bank zukünftig das 33-fache des Eigenkapitals nicht übersteigen darf. Diese Anforderung bedeutet, dass das Geschäftsvolumen einer Bank, bezogen auf das neue Kernkapital nach Basel III, mit einem maximalen „Leverage“ (=Hebel) ausgeweitet werden kann (Anner 2011, S. 8). Wenn eine Bank die Untergrenze dieser Quote erreicht und sie daher nach Wegen sucht, diese zu erhöhen, könnten sich die Vorgaben des neuen „Leverage Ratio“ nachteilig für volumenstarkes und zugleich risikoarmes (und daher meist auch margenarmes) Geschäft auswirken (DIHK 2011, S.24). Das im Zähler

stehende Kernkapital darf dabei nur als hartes und zusätzliches Kernkapital verstanden werden. Aufgrund der noch unbekanntem Auswirkungen einer „Leverage Ratio“ gelten zunächst folgende Übergangsregelungen: Für den Zeitraum vom 01.01.2013 bis zum 01.01.2017 ist eine Beobachtungsphase vorgesehen, in der die Kennzahl auf halbjährlicher Basis beobachtet und analysiert wird. Eine Offenlegung des „LR“ soll ab dem Jahr 2015 erfolgen. Im Jahr 2017 soll dann entschieden werden, ob der momentane Grenzwert bei drei Prozent bleibt oder angepasst werden muss, bevor es Anfang 2018 zur finalen Einführung kommen soll (Klauk/Stegmann 2012, S. 164/165). Da der „LR“ nicht zwischen risikoarmem und risikoreichem Geschäft unterscheidet, würden sowohl Garantien als auch Akkreditive (klassische Instrumente der Handelsfinanzierung), sowie staatlich gedeckte Exportkredite zu 100 Prozent in die Berechnung der Quote eingehen. Damit geht der Vorteil der staatlichen Deckung, die den Kredit für die Bank bis auf einen Selbstbehalt weitgehend risikofrei stellt, ebenso verloren wie die Vorzüge der klassischen Instrumente der Handelsfinanzierung. Diese außerbilanziellen Geschäfte werden bisher regulatorisch mit einem Faktor von 20 Prozent oder 50 Prozent in quasi bilanzielle Geschäfte umgerechnet. Durch den neuen „Leverage Ratio“ würde für sie ein Faktor von 100 Prozent gelten (DIHK 2011, S.24).

3 Basel III: Auswirkungen auf den deutschen Mittelstand

3.1 Allgemein prognostizierte Auswirkungen

Basel III wirkt sich nicht nur auf den Finanzsektor aus, es resultieren daraus auch Folgen für die Wirtschaft. Die höhere Eigenkapitalunterlegung der Banken führt zu einer Verknappung von Kreditvolumina bei gleichzeitiger Priorisierung von risikoarmen Krediten. Vor allem Unternehmen mit einer schlechten Bonität müssen nach Basel III einen signifikant höheren Zinssatz für einen Kredit in Kauf nehmen (Müller/Brackschulze/Mayer-Friedrich 2011, S. 19). Die meisten Kreditnehmer haben bis dato einen langfristigen Kredit gewählt, um nicht das Zinsänderungsrisiko zu tragen. Zukünftig werden viele Unternehmen wohl mit einer kurzfristigen Finanzierung leben müssen (Everling/Langen 2013, S. 20). Um eine „Kreditklemme“ im Mittelstand, verschuldet durch Basel III, zu vermeiden, fordert das EU-Parlament eine Verringerung der Risikogewichtung für Kredite an KMU bis zu einem Jahresumsatz von 50 Mio. € (Everling/Langen 2013, S. 21).

Letztlich kann auch die neu eingeführte „Leverage Ratio“ Auswirkungen auf die Geschäftspraxis der mittelständischen Unternehmen haben, da die „LR“ die Geschäftstätigkeit der Banken unabhängig vom Risiko der Geschäfte beschränkt (Everling/Langen 2013, S. 36).

Entscheidend für die expliziten Auswirkungen von Basel III auf die mittelständische Unternehmensfinanzierung wird die Wettbewerbslage sein. Je schärfer der Wettbewerb, desto besser für alle KMU, da dann die Preisspielräume der Banken begrenzt und restriktive Konditionen für die Kreditinstitute schwerer durchzusetzen sind. Prinzipiell deuten die Zeichen darauf hin, dass der traditionelle Bankkredit an Bedeutung verliert und Alternativen zum Kredit attraktiver werden. Vor allem das „Working Capital“ gewinnt in diesem Zusammenhang extrem an Bedeutung. Auch Klassiker wie „Leasing“ oder „Factoring“ können durch Basel III an Bedeutung zunehmen. In welchem Ausmaß sich die Finanzierung durch Basel III tatsächlich geändert hat, ob der Mittelstand in Zukunft mehr auf den offenen Kapitalmarkt tätig ist etc., wird im Kapitel 3.2 anhand empirischer Studien geklärt (Everling/Langen 2013, S. 37).

In der Folge wird das Rating mehr in den Mittelpunkt der Unternehmen rücken, obwohl Basel III keine grundsätzlichen Neuerungen mit sich bringt und es beim bekannten Ratingprozess bleibt (Müller/Brackschulze/Mayer-Friedrich 2011, S. 21). Da jedoch für Banken ab sofort der Risikofaktor eine herausragende Rolle einnimmt, ist die Bonität eines Kreditnehmers von essentieller Bedeutung. Nachdem diese im Rating ermittelt wird, muss sich jedes Unternehmen vermehrt mit dem Thema „Rating“ auseinandersetzen (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 50 ff).

Da das Bankenrating immer mehr in den Mittelpunkt rückt, werden auch die Stellschrauben von Marketing und Vertrieb immer wichtiger. Es gibt sehr viele Stellen, an denen Marketing und Vertrieb positiv auf die Bonität der Firma und somit auf das Rating einwirken können. Auf das Rating und die Möglichkeiten, dieses durch Marketing- und Vertriebsmanagement zu verbessern, wird im vierten bzw. fünften Kapitel genauer eingegangen.

3.2 Was hat sich bis heute wirklich geändert? - Empirische Studien

Eine Studie der Creditreform Wirtschaftsforschung, bei der im Jahr 2012 gut 4000 mittelständische Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt worden sind, zeigt, dass der Zugang zu Krediten für KMU erstaunlich gut ist. Während dieser Studie haben knapp 30% aller Unternehmen einen Kredit bei ihrer Bank beantragt, knapp über 90% haben diesen auch erhalten. Des Weiteren hat man festgestellt, dass viele KMU das Gefühl verschärfter Finanzierungsbedingungen haben, da jedoch fast jeder Betrieb den gewünschten Kredit erhalten hat, kann von einer Kreditklemme nicht die Rede sein (Creditreform 2012, S. 27). Insgesamt 43% der befragten Mittelstandsunternehmen gaben an, dass sich die Finanzierungsbedingungen verschärft haben, währenddessen nur 4% eine Lockerung verspürten. In diesem Zusammenhang haben sich nach Ansicht der KMU (siehe Abbildung 3) eine Reihe von Verschärfungen bemerkbar gemacht (Creditreform 2012, S. 28):

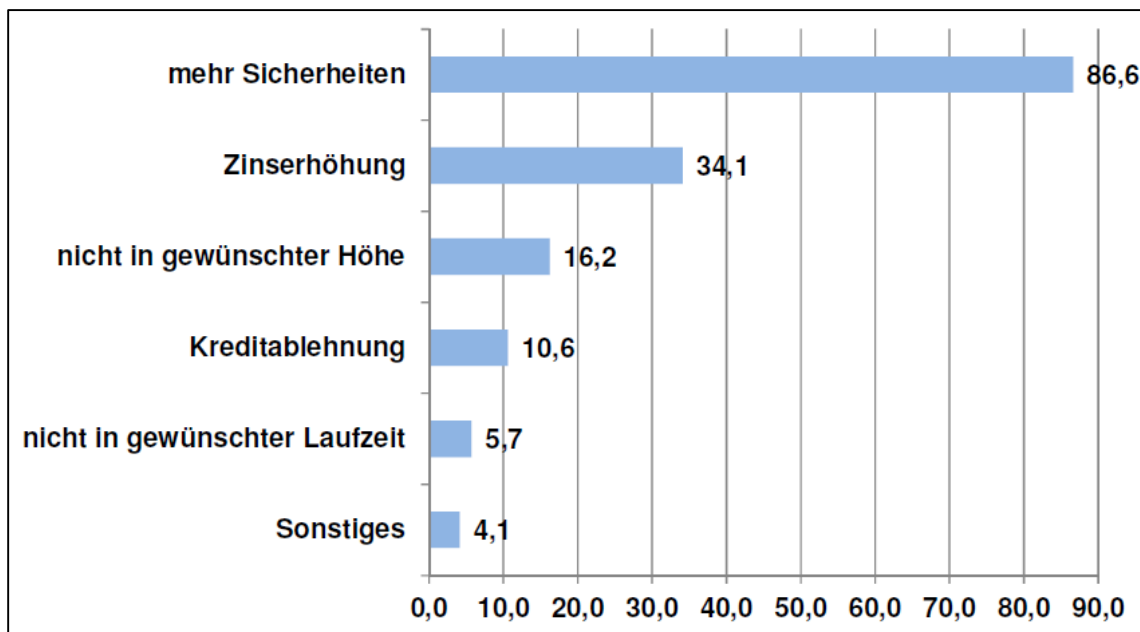


Abbildung 3: Veränderungen der Kreditkonditionen von 2011 auf 2012
(Quelle: Creditreform 2012, S. 28)

Fast alle Unternehmen mussten bei ihrer Hausbank mehr Sicherheiten als noch im Jahr 2012 aufweisen. Auch das Thema Zinserhöhung ist bei gut 34% der Befragten ein wichtiger Punkt. Man sieht also wie sich die neuen Baseler Kapitalvorschriften indirekt auf die deutsche Wirtschaft auswirken. Da Banken nun verschärften Regelungen nachkommen müssen, haben sie diese auf ihre Kunden, in diesem Fall auf die KMU, umgewälzt. Trotzdem zeigt Abbildung 3, dass nur 10,6% aller Kredite abgelehnt wurden (Creditreform 2012, S. 28).

Anscheinend müssen Unternehmen nach Basel III also mehr für ihren Kredit tun, dafür lohnen sich die Anstrengungen in den allermeisten Fällen. Eine dieser besagten Anstrengungen ist die Verbesserung der Eigenmittel. Viele kleine und mittlere Unternehmen haben nach Einführung von Basel III ihr Eigenkapital aufgestockt, um so weniger Fremdfinanzierung zu benötigen. Eine höhere Eigenkapitalquote heißt nicht nur, dass der Betrieb weniger Kredite aufnehmen muss, sondern auch, dass sich die Bonität der Unternehmung verbessert. Abbildung 4 zeigt die Veränderung der Eigenkapitalquote der KMU in den letzten Jahren. Durch die Aufstockung des Eigenkapitals auf gut 27% (Eigenkapitalquote insgesamt) verringert sich moderat der Bedarf an Bankkrediten.

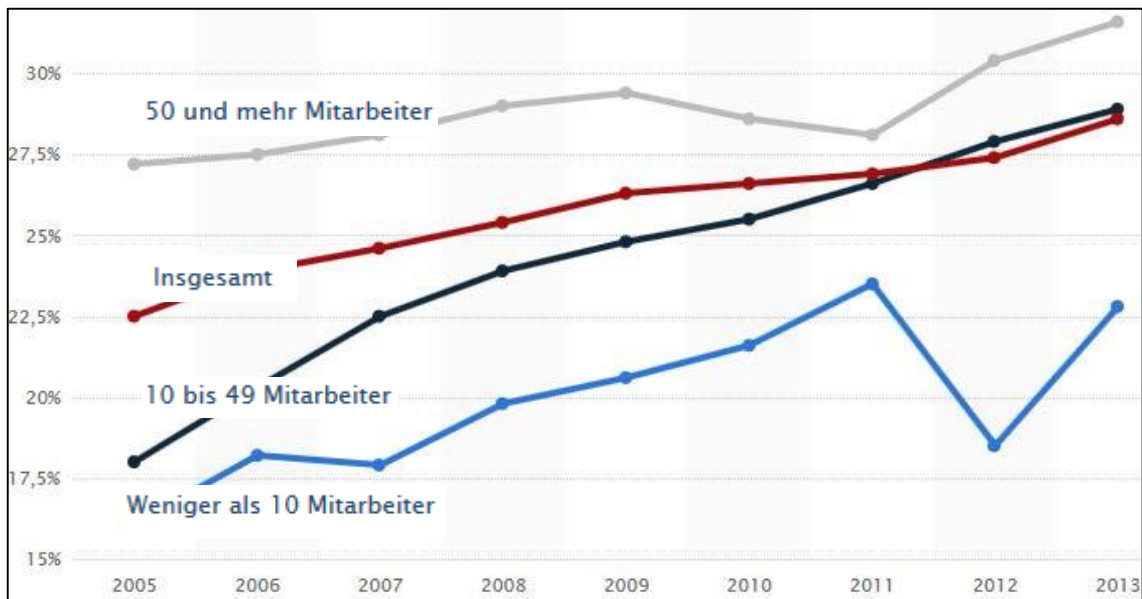


Abbildung 4: Eigenkapitalquoten nach Beschäftigungszahl bis 2013
(Quelle: statista 2014)

Eine Studie der Humboldt-Universität Berlin und der Bergischen Universität Wuppertal auch aus dem Jahr 2012 prognostiziert im Vergleich zur oben beschriebenen Studie der Creditreform einen weitaus schlechteren Verlauf im Mittelstand, geschuldet durch Basel III. Laut dieser Studie wird sich in den nächsten Jahren, spätestens nach vollständiger Umsetzung der neuen Baseler Kapitalvereinbarungen, das angebotene Kreditvolumen um 2,47% verringern. Zudem werden die Zinskosten um 0,54 Prozentpunkte steigen. Diese beiden Faktoren könnten dazu führen, dass sich die Gesamtleistung im deutschen Mittelstand um rund 2%, das sind ca. 980 Millionen Euro, verringern wird. Da der Mittelstand das stabilisierende Element der deutschen Wirtschaft ist, muss dafür gesorgt werden, dass diese Entwicklung in diesem Ausmaß nicht eintritt (bitmi 2012).

Insgesamt gesehen hat Basel III somit auch in der Praxis spürbare Auswirkungen. Die Kreditkonditionen haben sich verschärft, wodurch die KMU ihre Eigenkapitalquoten erhöht haben und weiter erhöhen werden, um weniger von einem Bankkredit abhängig zu sein und gleichzeitig die Unternehmensbonität zu steigern. Neben dieser Maßnahme kann die Bonität auch durch eine verbesserte Unternehmensleistung positiv beeinflusst werden. Hier bietet vor allem das Marketing- und Vertriebsmanagement eine Vielzahl an Möglichkeiten (siehe Kapitel 5).

4 Das Rating

4.1 Definition und Erklärung

„Das Rating ist eine Bewertung der Bonität und damit der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens“ (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 39). Die Bonität einer Firma wird mittels einer einzigen aussagekräftigen Note bzw. Zahl zusammengefasst. Diese entsteht aus sehr vielen verschiedenen Informationen über das Unternehmen und dessen Umfeld. Seit dem Jahr 2002 müssen alle deutschen Kreditinstitute über ein Risikoklassifizierungsverfahren verfügen. Auch müssen Banken nach dem Paragraph 18 KWG bei Krediten über 250.000€ die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers vergangenheitsorientiert untersuchen. Seit dem Baseler Abkommen hat sich diese Prüfung des Kreditnehmers bedeutend verändert (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 40).

Ein Rating ist immer zukunftsorientiert und trifft eine Aussage über die Wahrscheinlichkeit, dass der Kreditnehmer, also der Schuldner, seinen Tilgungs- und Zinsverpflichtungen während der Kreditlaufzeit fristgerecht und auch in vollem Umfang nachkommen kann. Ein weiterer Unterschied zur bisherigen Bonitätsprüfung in Deutschland ist, dass sich das Rating nicht um Aussagen bemüht, ob die Investitionsentscheidung, durch die der Kredit nötig ist, sinnvoll und wirtschaftlich für das Unternehmen ist. Vielmehr steht die Zahlungsfähigkeit des Schuldners im Vordergrund (Langer /Eschenburg /Eschbach 2013, S. 40). Wichtig bei einem Rating ist die maßgeschneiderte Beurteilung auf den jeweiligen Kreditnehmer. So gelten beispielsweise für große Unternehmen mit einem Umsatz über fünf Millionen Euro andere Bewertungskriterien, wie für kleinere Unternehmungen, Freiberufler oder Existenzgründer (DIHK 2010, S. 7).

Wenn es um die Definition von Rating geht, ist die Unterscheidung zwischen einem internen und einem externen Rating von Bedeutung:

Ersteres wird als „IRB“-Ansatz („Internal Ratings-Based-Approach“) bezeichnet. Bei dieser Ratingmethode wird der Kreditnehmer von der Bank selbst bewertet. Da externe Ratings durch Agenturen einen hohen Kostenfaktor darstellen, ist diese Methode vor allem im

Mittelstand beliebt. Der „IRB“-Ansatz ist in zwei Anwendungsmethoden unterteilt: den Basisansatz (=„Foundation Approach“) und den fortgeschrittenen Ansatz (=„Advanced Approach“) (Smidrkal 2005, S. 27).

Das externe Rating wird durch eine Ratingagentur durchgeführt, die von der zugehörigen Aufsichtsbehörde zugelassen ist. Diese Methode wird als Standard-Ansatz bezeichnet (Smidrkal 2005, S. 27). Auch hier gibt es zwei verschiedene Anwendungsarten: das beantragte und das unbeantragte Rating. Wie der Name verrät, wird ersteres vom Unternehmen selbst beantragt, während beim unbeantragten Rating die Agentur auf die Unternehmung zukommt (Smidrkal 2005, S. 31). Abbildung 5 zeigt die verschiedenen Ratings der weltweit größten Ratingagenturen „Moody's“, „S&P“, „Fitch“ und des „Dominion Bond Rating Service“ („DBRS“) und deren kurze inhaltliche Beschreibung (Unternehmensangaben).

Moody's		S&P		Fitch		DBRS	Code	Description	
Long Term	Short Term	Long Term	Short Term	Long Term	Short Term				
Aaa	P-1	AAA	A-1+	AAA	A1+	AAA	Prime	Extremely strong capacity to meet financial commitments. Highest Rating.	
Aa1		AA+		AA+		AAhigh	High grade	Very strong capacity to meet financial commitments.	
Aa2		AA		AA		AAlow			
Aa3		AA-		AA-		Ahigh			
A1		A+	A-1	A+	A1	Upper Medium grade	Strong capacity to meet financial commitments, but somewhat susceptible to adverse economic conditions and changes in circumstances.		
A2	A	A		A					
A3	P-2	A-	A-2	A-	A2	Alow	Lower Medium grade	Adequate capacity to meet financial commitments, but more subject to adverse economic conditions.	
Baa1	P-3	BBB+	A-3	BBB+	A3	BBBhigh			
Baa2		BBB		BBB		BBB			
Baa3		BBB-		BBB-		BBBblow			
Ba1	Not Prime	BB+	B	BB+	B	BBhigh	Non Investmentgrade speculative	Considered highest speculative grade by market participants.	
Ba2		BB		BB		BB			
Ba3		BB-		BB-		BBlow			
B1		B+		B+		Bhigh	Highly Speculative	More vulnerable to adverse business, financial and economic conditions but currently has the capacity to meet financial commitments.	
B2		B		B		B			
B3		B-	B-	Blow					
Caa		Not Prime	CCC+	C	CCC	C	CCC	Substantial risks	Currently vulnerable and dependent on favorable business, financial and economic conditions to meet financial commitments.
Ca			CCC				CC	Extremely speculative	Currently highly vulnerable.
C			CCC-				C	In default with little prospect for recovery	Currently highly vulnerable obligations and other defined circumstances.
/			D	/	DDD	/	D	In default	Payment default on financial commitments.
/	DD								
/	D								

Abbildung 5: Rating von „Moody's“, „S&P“, „Fitch“ und „DBRS“ (Quelle: eigene Zusammenstellung)

4.2 Ratingsysteme von Basel I bis Basel III

Durch den Akkord Basel I sind für potentielle Kreditnehmer drei pauschale Ratingklassen entstanden. Jede Kreditvergabe musste die Bank pauschal mit acht Prozent Eigenkapital unterlegen. Diese acht Prozent wurden je nach Risikobeurteilung der drei Klassen mit einem weiteren Prozentsatz multipliziert, was letztendlich die zu unterlegende Eigenkapitalquote ergab. Die nachstehende Abbildung 6 verdeutlicht dies (Dietrich 2013):

Prozentsätze und Risikofaktoren		
bei öffentlichen Kreditnehmern pauschal	8% x	0% = 0,0%
bei Kreditinstituten pauschal	8% x	20% = 1,6%
bei allen übrigen Kreditnehmern (auch Unternehmen) pauschal	8% x	100% = 8,0%

Abbildung 6: Prozentsätze zur Berechnung der Eigenkapitalunterlegung nach Basel I (Quelle: Dietrich 2013)

Je nachdem, welcher dieser drei Klassen ein Schuldner angehörte, musste er einen gewissen Zinssatz für die Aufnahme des Kredits zahlen. Die Banken passten ihre Zinssätze an die Klassen und die dadurch verbundene Eigenkapitalunterlegung an. So mussten Kreditnehmer in der ersten Klasse weniger Zins zahlen, da die Bank kein Eigenkapital hinterlegen musste, Kreditnehmer aus der dritten Klasse mussten dagegen einen wesentlich höheren Zins zahlen, da die Bank durch den hohen Prozentsatz des Risikos auch eine hohe Eigenkapitalquote von acht Prozent zurücklegen musste. Innerhalb der drei Klassen wurde beispielsweise zwischen Unternehmen als Kreditnehmer nicht weiter differenziert (Dietrich 2013).

Im Zuge von Basel II kam es zu einer Verschiebung von der pauschalen Bewertung innerhalb der bisherigen drei Klassen hin zu einer individuellen Bewertung. Ermöglicht wurde dies durch die Einführung mehrerer Ratingklassen. Ausschlaggebend für die „neue“ Bewertung der Bonität eines möglichen Kreditnehmers ist das Risiko-Ertrags-Verhältnis, welches durch Basel II individuell festgestellt wurde (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 41). Die durch Basel II festgelegten Ratingklassen beschreiben die Bonität eines Unternehmens. Je höher die Bonität eines Betriebs, desto geringer das Risiko, d. h. desto geringer die Ausfallwahrscheinlichkeit (= die Wahrscheinlichkeit, dass eine Unternehmung ihren Tilgungs- und Zinsverpflichtungen nicht nachkommen kann). Auch hier gilt: Je nach Klasse, in die ein Kreditnehmer

eingeteilt wird, muss die Kreditinstitution mehr oder weniger Eigenkapital unterlegen. Die pauschalen acht Prozent auf jeden Kredit blieben gegenüber Basel I dabei unverändert, allerdings wurden die gewichteten Risikofaktoren weiter differenziert (Dietrich 2013). Abbildung 7 veranschaulicht noch einmal die Berechnung der EK-Unterlegung nach Basel II und III je nach Ratingklasse:

Rating-Klasse	Kredit	Risikogewicht	Unterlegungssatz	Eigenkapitalunterlegung der Bank (Mindestanforderung)
AAA bis AA-	100.000 €	x 20%	x 8%	= 1.600 €
A+ bis A-	100.000 €	x 50%	x 8%	= 4.000 €
BBB+ bis BB-	100.000 €	x 100%	x 8%	= 8.000 €
unter BB-	100.000 €	x 150%	x 8%	= 12.000 €
ohne Rating	100.000 €	x 100%	x 8%	= 8.000 €

Abbildung 7: Risikogewichtung der einzelnen Ratingklassen nach Basel II / III
(Quelle: Dietrich 2013)

Diese Abbildung 7 zeigt die verschiedenen Risikogewichte, die je nach Ratingklasse von 20 bis 150 Prozent variieren. Dies macht klar, dass eine Bank einen Kreditnehmer in den oberen Klassen bevorzugt, da sie hier im Idealfall bei einer Kreditsumme von 100.000€ nur 1.600€ unterlegen muss. Ein Unternehmen aus den unteren Ratingklassen wird nur erschwert einen Kredit von der Bank erhalten, und wenn, dann zu einem sehr hohen Zinssatz, da Banken bei gleicher Kreditsumme bis zu 12.000€ unterlegen müssen (Dietrich 2013).

4.3 Ratinginhalte und Ratingkriterien

Die Inhalte eines Ratings bestehen idealer Weise aus vier Faktoren (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 55 / DIHK 2010, S.8):

- Finanzrating
- Strukturrating
- Branchenrating
- Individuelle Rating-Komponente

Diese Faktoren ergeben in ihrer Summe eine Fülle an Informationen über das Unternehmen und dessen Umfeld. Die Bank beurteilt hierbei besonders:

- die aktuelle und künftige Finanz- und Ertragslage
- die Kontoführung
- die Qualität des Managements
- die Identifikation der Gesellschafter mit dem Unternehmen
- die Branchensituation
- die Wettbewerbsposition (DIHK 2010, S. 8).

Mit Hilfe dieser Gesamtheit an Informationen, den sog. Risikofaktoren, lässt sich die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kredits vorhersagen. Dementsprechend kann eine Ratingnote vergeben und das Unternehmen in eine Ratingklasse eingeteilt werden (DIHK 2010, S.8). Von besonderer Bedeutung sind hierbei das Finanz- und das Strukturrating, die in den nächsten zwei Teilkapiteln detaillierter beschrieben werden (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 49ff)

4.3.1 Finanzrating (quantitative Faktoren)

Das Finanzrating, also die Gesamtheit der finanziellen Faktoren, sind alle Risikofaktoren, die sich aus der Bilanz bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung ableiten lassen. Hierzu zählen beispielsweise Kennziffern zur Ertrags- und Vermögenslage und der „Cashflow“ des Betriebs. Wesentliche Grundlage ist bei den quantitativen Faktoren der Jahresabschluss einer Unternehmung bzw. ähnliche Unterlagen, falls das Unternehmen nicht bilanzierungspflichtig ist. Beispiele für mögliche Kennziffern im Rating wären unter anderem (DIHK 2010, S. 9):

- Gesamtkapitalrentabilität
- Kapitalstruktur
- Nettoverschuldungsquote
- Lohnproduktivität
- Liquiditätsgrad
- Zinsdeckungsgrad und viele mehr.

Sollte die Bank eine der Hauptkontoverbindungen des Unternehmens unterhalten, zieht sie auch des Öfteren das Kontoführungsverhalten der Unternehmung für das Rating heran. Die Kennzahlen, die sich aus diesem Kontoführungsverhalten ableiten lassen, dienen dem Kreditinstitut nämlich als „Frühwarnsystem“ (DIHK 2010, S.11). Fast alle anderen quantitativen

Kennzahlen sind vergangenheitsorientiert, was über die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens nur wenige Aussagen zulässt (Hofbauer/Bergmann in „Lehre und Studium“ 2008/2009, S. 40-43).

4.3.2 Strukturrating (qualitative Faktoren)

Mit dem Strukturrating wird die Nachhaltigkeit des Unternehmens analysiert. Es wird versucht, die Frage nach der weiteren Unternehmensentwicklung zu beantworten und herauszufinden, ob sich gravierende Veränderungen abzeichnen (OLB 2005, S. 13). Im Grunde wird die Fähigkeit des Unternehmens begutachtet, auch in Zukunft Einnahmenüberschüsse zu erzielen und die Fähigkeit des Unternehmens auf Veränderungen, durch den Einsatz von Planungs- und Steuerungsinstrumenten, schnell zu reagieren. Eine Analyse der Stellung des Unternehmens am Markt ist somit erforderlich. Um herauszufinden, welche Marktstellung das Unternehmen einnimmt, gilt es, externe Einflussfaktoren aus der Makroumwelt, die Branchenentwicklung, den Wettbewerb sowie das Kundenverhalten und andere Einflüsse genau zu analysieren (Hofbauer in „Going Public“ 2008, S. 68/69).

Aufgabe des Ratings ist es, die aktuelle Situation des Unternehmens am Markt zu bewerten und die Substanz der Erfolgsträchtigkeit für die Zukunft zu beurteilen. Die Qualifikation des Managements spiegelt sich in diesen beiden Kategorien wider. Im Rahmen des Strukturratings werden auch unternehmensinterne Faktoren begutachtet. Bei der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens werden auch das Management, Mitarbeiter sowie vorhandene Controlling-, Planungs- und Steuerungsinstrumente auf ihren Einsatz hin geprüft (Nagl 2003, S. 39). Um diese Beurteilung vorzunehmen, benötigen die Kreditinstitute eine Vielzahl von Informationen über die Führung des Unternehmens und die internen Strukturen. Das Management trägt hierfür die Verantwortung und dessen Qualität drückt sich durch Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens aus.

Im Folgenden werden drei wesentliche Erfolgsfaktoren genauer betrachtet:

- Wettbewerb
- Zukunft
- Management

Erster wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Wettbewerbsposition. Indikatoren hierfür können sein: Ergebnissituation, Marktanteil, Marktpotenzial, Standort, Produktionsprozesse und Produktqualität, Investitionen und Produktionskosten sowie vertragliche Absicherungen. Die Ausprägungen für den günstigsten und den ungünstigsten Fall sind in Tabelle 1 gegenübergestellt.

...positive Wirkung auf das Rating	... negative Wirkung auf das Rating
deutlich positive Ergebnis- und Umsatzentwicklung	rückläufige Ergebnis- und Umsatzentwicklung
bedeutende Marktstellung	deutlich geringere Marktstellung im Vergleich zum Wettbewerb
ausgezeichnete Produktqualität	unterdurchschnittliche Produktqualität
ausgewogenes und modernes Produktprogramm	einseitige und veraltete Produktstruktur
Standorte mit Vorteilen bzgl. Kosten, Infrastruktur und Qualifikation der Mitarbeiter	Standortnachteile gegenüber der Konkurrenz
umfassender Patentschutz	kein Patentschutz

Tabelle 1: Indikatoren für die Wettbewerbsposition (Quelle: Hofbauer/Bergmann 2008, S. 52)

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor sind die Zukunftsaussichten. Indikatoren hierfür können im Branchenumfeld und in der individuellen Situation des Unternehmens begründet sein. Hier ist abzuschätzen, wie sich kurzfristige Aussichten und langfristige Trends auf die Marktstellung des Unternehmens auswirken werden. Die Ausprägungen für positive und negative Wirkung auf das Rating sind in Tabelle 2 gegenübergestellt.

...positive Wirkung auf das Rating	... negative Wirkung auf das Rating
steigende Nachfrage	struktureller Umbruch
hohe Zuwachsraten	länger andauernde Stagnation
hohe Kapazitätsauslastung	Überkapazitäten
keine Abhängigkeit von Nachfrageschwankungen und Zyklen	Abhängigkeit
Hohe Preisstabilität und geringe Preisintensität	Preisverfall und aggressiver Preiswettbewerb

Tabelle 2: Indikatoren für die Zukunftsaussichten (Quelle: Hofbauer/Bergmann 2008, S. 52)

Die Managementqualifikation zeigt sich darin, dass das Unternehmen in einer guten Position ist und die Zukunftsaussichten positiv sind. Im Wesentlichen ist dies auf die Fähigkeiten des Managements zurückzuführen, dass Veränderungen rechtzeitig antizipiert werden und schnell und wirksam darauf reagiert wird. Die Ausprägungen der Managementqualifikation für positive und negative Wirkung auf das Rating sind in Tabelle 3 gegenübergestellt.

...positive Wirkung auf das Rating	... negative Wirkung auf das Rating
hohe Qualifikation durch Ausbildung, Schulungen, Berufserfahrung und einschlägige Branchenkenntnisse	unterdurchschnittliche Kenntnisse, Erfahrungen und Managementfähigkeiten
prozessorientierte Führungsstruktur	herkömmliches Abteilungsdenken
ausgezeichnetes Informationsmanagement	funktionierende Datenverwaltung
Beherrschung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente	Nutzung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente
hohe Prognosequalität und Plausibilität	geringe Soll/Ist Übereinstimmung und unplausible Annahmen
Installation und Nutzung eines Risikomanagementsystems	Risikomanagement findet nicht statt
treffsichere Liquiditätsplanung und realistische Umsatzprognosen	hohe Abweichungen in der Liquiditätsplanung und unrealistische Prognosen

Tabelle 3: Indikatoren für die Managementqualifikation (Quelle: Hofbauer/Bergmann 2008, S. 53)

Gut aufgestellte Unternehmen besitzen nicht nur Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme, sie setzen diese auch nutzbringend ein. Durch qualifizierten Einsatz dieser Systeme kann der Kreditnehmer die Bank überzeugen, stets einen fundierten Überblick über das momentane und zukünftige Unternehmensgeschehen zu haben. Die Anwendung eines Risikomanagementsystems bezeugt den gewissenhaften Umgang mit Chancen und Risiken.

Die Höhe der Gewichtung des Anteils aus dem Strukturrating ist stark von der Unternehmensgröße abhängig. Beim Rating von kleinen KMUs wird das Hauptaugenmerk nach wie vor auf das Finanzrating gelegt. Anhand der oben dargestellten Punkte ist unmittelbar einsichtig, dass das Strukturrating immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

5 Die Anforderungen an Unternehmen steigen

Aufgrund der erforderlichen Hinterlegung von Eigenkapital nach den ermittelten Risiken, müssen die Banken noch genauer prüfen. Für jedes Unternehmen wird es damit erforderlich, seine Kreditwürdigkeit neben dem Finanzrating auch in Form des Strukturratings zu belegen. Speziell kleine und mittelständische Unternehmen müssen sich auf die neue Kreditvergabepraxis der Banken nach Basel III einstellen.

Es entsteht ein enormer Handlungsbedarf im Rahmen der Ratingvorbereitung. Das Ratingergebnis wird in Zukunft einen maßgeblichen Einfluss auf die zu erwartenden Kapitalkosten des Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit haben. Dadurch entsteht die Notwendigkeit für Unternehmen, die Darstellung der geschäftlichen Situation transparent zu gestalten und einen offenen Dialog mit der Bank als Grundlage für eine Kreditentscheidung zu führen. Die Antworten auf die Fragen in Abbildung 8 führen zur Erkenntnis, ob sich die Beziehung zur Bank verschlechtert hat.

Woran erkennt man, dass sich die Beziehung zur Bank verschlechtert?

Die Bank fordert für einen laufenden oder zu verlängernden Kredit neue und größere Sicherheiten von Ihrem Unternehmen.

Die anstehende Kreditverlängerung wird nur zögerlich genehmigt. In früheren Zeiten war es jedoch reine Formsache.

Die Kreditzinsen für Ihr Unternehmen werden unter fadenscheinigen Gründen erhöht.

Die Bank analysiert Ihr Unternehmen genauer und fordert ab sofort Unterlagen oder Berichte, die sie bisher nicht gefordert hat.

Ihr Unternehmen muss für eine leichte Überziehung der Kreditlinie kämpfen. Dies wird erst nach langer Diskussion zugelassen.

Ihr Unternehmen wird ab sofort von einer anderen Abteilung betreut und der langjährige Kundenberater wird ausgetauscht.

Das Management muss aussagekräftige Fakten zusammenstellen!

Abbildung 8: Signale zur Beurteilung der Bankbeziehung (Quelle: Hofbauer/Bergmann 2008, S. 58)

5.1 Gute Unternehmensführung führt zu guten Ratingergebnissen

Durch gezielte Ratingvorbereitung kann man das Ratingergebnis positiv beeinflussen und den Unternehmenswert nachhaltig steigern. Dafür ist es nicht ausreichend, der Hausbank den letzten Jahresabschluss zukommen zu lassen. Vielmehr muss für das Unternehmen die Zukunftsfähigkeit herausgestellt und belegt werden. Durch ein gutes Ratingergebnis sollen gut geführte Unternehmen günstigere Kredite bekommen und somit weniger durch Fremdkapitalkosten belastet werden. Wesentliche Voraussetzung zur Erreichung der unternehmerischen Zielsetzungen des Gewinnerwirtschaftens und der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist die erfolgsorientierte Unternehmensführung. Marketing und Vertrieb nehmen dabei einen ganz besonderen Stellenwert ein, da sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in besonderer Weise beeinflussen.

Ein Unternehmen erfolgreich zu führen ist eine permanente Herausforderung. Informationen über Märkte, Kunden und Wettbewerber müssen erkannt, erfasst und analysiert werden, damit auf einer fundierten Basis erfolgsversprechende Strategien und Maßnahmen ergriffen werden können. Speziell kleine und mittelständische Unternehmen erleben diese Herausforderung im täglichen Kampf um die Existenz. Der Handlungsbedarf lässt sich z.B. feststellen, indem die Fragen in der nachstehenden Abbildung 9 (Auszug) beantworten werden. Handlungsbedarf besteht, wenn weniger als fünf Mal mit „Ja“ geantwortet wurde.

Fragen zum Unternehmen		
Kennen Sie die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?	Ja	Nein
Können Sie sich gegenüber Ihrer Konkurrenz durchsetzen?	Ja	Nein
Sind alle Ihre Prozesse auf Effizienz getrimmt?	Ja	Nein
Können Sie stets Ihre Preisvorstellungen durchsetzen?	Ja	Nein
Erhalten Sie stets die Kreditkonditionen, die Sie sich wünschen?	Ja	Nein
Bereiten Sie sich aktiv auf das Rating durch Ihre Bank vor?	Ja	Nein

Abbildung 9: Evaluierung des Handlungsbedarfs
(Quelle: Hofbauer in „GoingPublic“ 2008/2009, S. 41)

5.2 Dimensionen des Rating

Für die Vorbereitung auf das Rating empfiehlt sich stets eine systematische Vorgehensweise. Durch das hier vorgestellte Konzept stellt eine stringente Systematik dar, wodurch die Erhöhung des Unternehmenswertes, die Reduzierung des Risikos und die Steigerung der Effizienz im Unternehmen gefördert werden. Für eine umfassende Vorbereitung auf das Rating wurde eine Systematik entwickelt, die sich an den Erfolgsdeterminanten orientiert, die im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung durch Marketing und Vertrieb eine Steigerung des Unternehmenswertes bewirken (Abbildung 10).



Abbildung 10: Überblick über Themengebiete des Strukturratings (Quelle: Hofbauer in „Going Public“ 2008/2009, S. 42)

Diese sechs Dimensionen stellen zugleich die Inhalte des Strukturratings dar. Um die Zukunftsfähigkeit unter Beweis zu stellen, soll dabei der Weg von der vergangenheitsorientierten Betrachtung hin zur zukünftigen Vorgehensweise beschrrieben werden.

Aufgabe des Marketing- und Vertriebsmanagements ist es, zunächst die Organisation und die Prozesse des Unternehmens auf den Markt und die Kunden auszurichten, um die Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit zu schaffen. Die Implementierung eines Informationsmanagementsystems gehört genauso dazu, wie die Nutzung eines Planungssystems. Die Potenziale des Marktes und der Branche müssen durch Marketing und Vertrieb identifiziert und

für das Unternehmen erschlossen werden (Hofbauer/Hellwig 2012). Dies geschieht durch die Einleitung von konkreten Maßnahmen im Bereich Marketing und Vertrieb, um das passende Angebot (Hofbauer/Sangl 2011) an die Kunden herauszufinden, herzustellen und zu vermitteln. Aber nicht nur die Beziehungen zu den Kunden (siehe Hofbauer/Schöpfel 2009), sondern auch zu den Lieferanten (Hofbauer/Fischer/Mashhour 2013) müssen auf- und ausgebaut werden. Über Produkte und Leistungserstellungsprozesse werden die Wertdimensionen und der Kundennutzen generiert.

Durch das Controlling und Auditing (Hofbauer/Bergmann 2013) soll der Erfolg zukunftsfähig abgesichert werden. Durch die Betrachtung dieser sechs Dimensionen lässt sich sicherstellen, dass sowohl alle internen, als auch externen Stellgrößen für den Unternehmenserfolg in die Betrachtung einfließen. Somit kann sichergestellt werden, dass auch die Anforderungen der Bank für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit erfüllt werden.



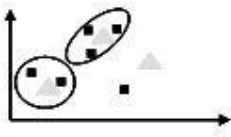
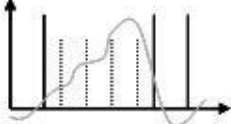
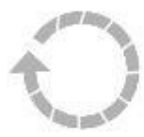
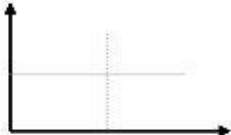
Strukturating	Inhalt	Tools	Erfolgskennzahlen (EKZ)
Management, Organisation & Prozesse	Erfolgsfaktoren, Unternehmens-/Geschäftsfeld-/Aufgabenfeldstrategie, Aufbauorg., Prozessorg., Prozessmgmt., BPR, Risikomgmt.		Unternehmenswert, Cashflow, Return on Investment, Umsatzrentabilität, Kapitalumschlag, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Liquidität
Markt & Branche	Marktanalyse, Umfeldanalyse, Branchenanalyse, Konkurrenzanalyse, Kundenanalyse		Marktanteil, Marktsättigung, Ausschöpfung Marktpotenzial, Preiselastizität, Wettbewerbsfähigkeit der Branche, Lohnquote, Konkurrenzstruktur
Marketing & Vertrieb	Marketingkonzeption, Positionierung, Preis-/Konditionen-/Kommunikationsmgmt., Vertriebsorganis./-system, Vertriebsmgmt., Forderungsmgmt.		Rabattquote, Bekanntheitsgrad, Hit-Rate, vertriebskanalspez. DB, Vertriebskostenstruktur, Key-Account-Effizienz, Day Sales Outstanding
Kunden & Lieferanten	Beziehungslbenszyklus, Kundenwissen/IT, Kundenzufriedenheit/-begeisterung, Beschaffungsmarketing, Lieferantemgmt., Sourcing-Strat.		Kundenwert, Kunden-DB, Kundenzufriedenheitsindex, Lieferantenumstruktur, Verzugsquote, optimale Bestellmenge
Produkte & Leistungserstellungsprozesse	Produktpolitik, professionelles Produktmgmt., Produktionsorganisation, Produktionsplanung, Produktionssteuerung, Qualitätsmgmt., Six Sigma		Produktaltersstruktur, Innovationsrate, Produktrentabilität, Time-to-Market, Kapazitätsauslastungsgrad, Prozesseffizienz, Yield, First Pass Yield
Controlling & Auditing	Leistungstreiber, Marketing-Audit, Potenzialanalysen (Markt), Portfolioanalysen, Benchmarking, Absatz-/Umsatzplanung, Planung		EVA, SGF-Entwicklung, Produktivität, Budgeteffizienz, Zielerreichungsgrad, Reaktionszeiten, Customer Equity, Renditevergleich

Abbildung 11: Überblick über die Dimensionen des Strukturatings (Quelle: Hofbauer in „GoingPublic“ 2008/2009, S. 43)

Die in Abbildung 10 dargestellte Systematik soll dem Management helfen, den Handlungsbedarf schnell eingrenzen, identifizieren und abarbeiten zu können. Zu jeder der sechs Dimensionen können die betreffenden Inhalte übersichtlich dargestellt, Methoden zur Umsetzung angewendet, sowie Erfolgskennzahlen zur Beurteilung herangezogen werden. In Abbildung 11 sind Inhalte, Checklisten und Kennzahlen zu jedem vorgestellten Themengebiet zusammengestellt. Diese erleichtern den schnellen Einsatz. Jedes Themengebiet kann auch individuell betrachtet werden.

5.3 Die Dimension Marketing und Vertrieb

Exemplarisch wird hier das Themengebiet „Marketing und Vertrieb“ vorgestellt. Dieser Bereich nimmt eine Sonderstellung ein, da hier alle anderen Dimensionen mit einfließen und hier über die Ergebnisse der eingeleiteten Maßnahmen entschieden wird, wie die Rendite beeinflusst und die Zukunftsfähigkeit gesichert wird.

5.3.1 Der Marketingplan als Grundlage

Die markt- und kundenorientierte Unternehmensführung lässt sich nur konsequent umsetzen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine schlüssig abgeleitete und kundenspezifische Marketingkonzeption zugrunde gelegt wird. Die Basis für die Entscheidungsfindung bildet der Marketingplan. In diesem Marketingplan sind auch die Einflüsse bzw. Auswirkungen der anderen Dimensionen enthalten. Der Marketingplan konkretisiert die Schritte der marktorientierten Vorgehensweise und zeigt auf, welche Instrumente und Maßnahmen zum Einsatz kommen, um die geforderten Ziele zu erreichen. Für ein optimales Rating muss dies dem Kreditinstitut schlüssig dargelegt werden. Zur Vorbereitung auf das Rating empfiehlt es sich, mit der Überprüfung des Marketingplans zu beginnen und diesen detailliert zu erarbeiten. Abbildung 12 (Hofbauer/Sangl 2011, S. 381) zeigt die zu erarbeitenden Inhalte.

Schritt	Inhalte	Instrumente
1. Geschäftsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Umfeld • Märkte • Absatzwege • eigenes Unternehmen • Wettbewerb • Technologie • Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Untersuchung • Wettbewerbsanalyse • Identifikation von Erfolgsfaktoren • SWOT-Analyse • Segmentierung • Portfolioanalyse
2. Prognose	<ul style="list-style-type: none"> • Abschätzung der Zukunft • Szenarioanalyse • strat. Richtung festlegen • zukunftsorientiertes Denken 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrscheinlichkeitsanalyse • Szenariotechnik
3. Chancenidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation • Erstellung einer Liste • Analyse der Chancen • Priorisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnis der Schritte 1 und 2 • Methoden der Ideenfindung • Akzeptanztests
4. Festlegung der Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Marktentwicklung • Marktanteil • Umsatz und Gewinn • Innovation • Investitionsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstrategie und -plan • Ergebnis der Schritte 1 bis 3
5. Strategieableitung	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprogramm • Leistungsgestaltung • Zielgruppenprogramm und -bearbeitungsstrategie • Positionierung • Kommunikation • Absatzkanäle/-förderung • internes Marketing • Rentabilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Leistungsprogramms • Marken-Portfolioanalyse • Überwachung der Strategie
6. Planentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Pläne zur Strategieunterstützung • Entwicklungsprojekte • Meilensteine • Bewertung der Pläne 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassen der Aktivitäten
7. Ergebniskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung der Plan-einhaltung • Zeitplan zur Überwachung 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung

Abbildung 12: Marketingplan
(Quelle: Hofbauer/Sangl 2011, S. 381)

5.3.2 Maßnahmen zur Umsetzung in Marketing und Vertrieb

Auf Basis der Marketingplanung ist die unternehmerische Funktion Marketing und Vertrieb verantwortlich für die Umsetzung. Aus den strategischen Vorgaben werden die operativen Maßnahmen abgeleitet. Die Planung des Marketing-Mix wird auf Grundlage der Positionierung von Innovationen (Hofbauer 2014) vorgenommen. Grundlage dafür ist die Einteilung des Marktes in Segmente.

Checkliste: Marketing und Vertrieb		
Marketing- konzeption	Gibt es eine Marketing-Konzeption, welche die markt-orientierten Aufgaben koordiniert?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Wurde ein umfassender Marketingplan erstellt?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Segmen- tierung	Wurde eine Marktsegmentierung zur Identifikation profitabler Zielgruppen durchgeführt?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Werden Segmentierungsergebnisse auch für andere Aufgaben bereitgestellt?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Positi- onierung	Wurde eine Positionierungsanalyse vorgenommen?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Wird die Strategie durch eine wirkungsvolle Positi-onierungsart umgesetzt?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Preis- und Konditionen- management	Werden alle Bestandteile des Preismanagements aus-reichend berücksichtigt?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Sind Sie auf den Preiswettbewerb optimal vorbereitet?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Verfügen Sie über ein wirksames Preiscontrolling-Sys-tem?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Gibt es ein systematisiertes Konditionensystem?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Kommunikations- management	Sind die kommunikationspolitischen Erfolgsfaktoren identifiziert und integriert?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Ist der Kommunikationsprozess wirtschaftlich auf die Ziele (Bekanntheit, Präferenzen etc.) ausgerichtet?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Ist der Einsatz der Kommunikationsinstrumente individu-ell auf die Zielpersonen abgestimmt?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Wird die Markenidentität gezielt gesteuert, um den Dif-ferenzierungsgrad zu erhöhen?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Vertriebsmanagement	Ist die Vertriebsorganisation auf die Markterfordernisse ausgerichtet?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Werden besonders wichtige Schlüsselkunden indivi-duell betreut?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Haben Sie das Vertriebsmanagement effizient und ressourcenoptimal organisiert?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Steuern Sie den Vertriebsprozess mit aussagefähigen Erfolgskennziffern?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Forde- rungsman.	Werden Risiken im Forderungsmanagement voraus-schauend beurteilt?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
	Ist ein konsequentes Forderungsmanagement installiert?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>

Abbildung 13: Checkliste: Marketing und Vertrieb
(Quelle: Hofbauer/Bergmann 2008, S. 237)

Das Preis- und Konditionenmanagement (Hofbauer/Sangl 2011, S. 254ff) und die Ausgestaltung der Marketing-Kommunikation (Hofbauer/Hohenleitner 2005) sind ebenfalls auf die Segmentierung ausgerichtet. Das Vertriebsmanagement (Hofbauer/Hellwig 2012) muss die akquisitorischen und logistischen Aufgaben erfüllen. Schließlich muss dafür gesorgt werden, dass ein leistungsfähiges Forderungsmanagement implementiert wird, um die Liquidität sicherzustellen (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 91f).

Über die Marketingkonzeption mit dem Marketingplan hinaus gibt es in diesem Bereich noch viele weitere Prüfpunkte, die im Management beachtet werden müssen. Dies betrifft alle Anforderungen, die in Abbildung 13 (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 237) aufgelistet sind.

5.3.3 Erfolgskennzahlen zur Steuerung von Marketing und Vertrieb

Durch Marketing und Vertrieb wird das Unternehmen vom Markt her geführt, dabei müssen die Markt- und Wettbewerbssituation und selbstverständlich auch die Veränderung dieser Konstellationen berücksichtigt werden. Das profitable Umsatzwachstum stellt einen wichtigen Werttreiber dar und bildet mit der Umsatzrentabilität eine wichtige Stellgröße des „Return on Investment“ (=„ROI“) (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 89).

Damit das Unternehmen und die Prozesse optimal gesteuert werden können, ist es erforderlich, wesentliche Erfolgskennzahlen zu kennen. Die quantitativen Erfolgskennzahlen (EKZ) dienen zur Erfolgsmessung und dem fortlaufenden Monitoring. Sie ermöglichen die Koordination, Steuerung und Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2012, S. 360ff). Anhand der EKZ lassen sich Erfolgsfortschritte überprüfen und Benchmark-Analysen durchführen. Eine Auswahl an wichtigen Erfolgskennzahlen im Bereich Marketing und Vertrieb ist in Abbildung 14 (Hofbauer/Bergmann 2008, S. 348).

Erfolgskennzahlen: Marketing und Vertrieb		
Kennzahl	Berechnung	Interpretation für Rating
Rabattquote	$\frac{\text{Rabattsumme} * 100}{\text{Bruttoumsatz}}$	Niedrige Rabattquote: <ul style="list-style-type: none"> • erhöht Rentabilität des Unternehmens • zeigt Verhandlungseffizienz
Relativer Preisindex	$\frac{\text{eigener Angebotspreis}}{\text{Angebotspreis der Konkurrenz}}$	Vergleicht die Preisniveaus und ermöglicht Abschätzung des Erlöspotenzials.
Bekanntheitsgrad	$\frac{\text{positive Rückmeldungen} * 100}{\text{Anzahl der Befragungen}}$	Je größer die Rate, umso stärker die Marktposition und Kaufwahrscheinlichkeit bei positivem Image.
Rücklaufquote	$\frac{\text{Rücklauf} * 100}{\text{Aussendungen}}$	Hohe Rücklaufquote: <ul style="list-style-type: none"> • effizientes Direktmarketing • unterstützt Geschäftsanbahnung
Hit-Rate	$\frac{\text{gewonnene Aufträge} * 100}{\text{Anzahl Verhandlungen}}$	Misst die Effizienz im Vertriebsprozess und lässt auf die Effektivität der Kundenplanung schließen.
Vertriebskanal-spezifischer Deckungsbeitrag	$\frac{\text{vertriebskanalbedingte Erlöse} - \text{vertriebskanalbedingte Kosten des Herstellers}}{= \text{vertriebskanalspezifischer DB}}$	Zeigt den Erfolgsbeitrag von Vertriebskanälen u. ermöglicht den Effizienzvergleich verschiedener Kanäle.
Vertriebskostenstruktur	$\frac{\text{variable Vertriebskosten} * 100}{\text{Vertriebsgesamtkosten}}$	Ausschlaggebend für die Effizienz des Vertriebs. Hohe Fixkosten decken Optimierungsbedarf auf.
Key-Account-Effizienz	$\frac{\text{Netto-Auftragssumme eines Schlüsselkunden} * 100}{\text{Akquisitionskosten}}$	Bildet die Effizienz der Key-Account-Aktivitäten ab und deckt bei niedrigen Raten Optimierungspotenziale auf.
Day Sales Outstanding (Forderungslaufzeit)	$\frac{\text{Ø Forderungsbestand} * 365}{\text{Umsatz pro Jahr}}$	Die Verweildauer der Forderungen basiert auf dem Zahlungsverhalten der Schuldner. Hoher Wert: <ul style="list-style-type: none"> • deutet auf drohende Forderungsausfälle hin
Forderungsqualität	$\frac{\sum \text{fälliger Forderungen} * 100}{\sum \text{aller Forderungen}}$	Gilt als Frühindikator für die Marktentwicklung. Niedrige Quote: <ul style="list-style-type: none"> • hohe Forderungsqualität • geringeres Liquiditätsrisiko

Abbildung. 14: Erfolgskennzahlen: Marketing und Vertrieb (Quelle: Hofbauer/Bergmann 2008, S. 348)

5.4 Einflussmöglichkeiten auf den „ROI“

Als Basis für die Suche nach Einflussmöglichkeiten von Marketing und Vertrieb auf das Rating kann unter anderem das „ROI-Schema“ dienen, auch bekannt als „Du-Pont“-Schema. Gewählt wurde dieses Schema, weil der „ROI“ eines der wichtigsten Kennzahlen im Unternehmen und somit ein wichtiges Kriterium des Ratings ist. Abbildung 15 zeigt einen sehr detaillierten „ROI“-Treiberbaum, denn je genauer ein solches Schema ist, desto leichter lassen sich mögliche Stellschrauben auf den „Return on Invest“ erkennen. An welchen Stellen der Vertrieb einen direkten Einfluss auf das „Du-Pont“ Schema hat, wird im folgenden Teilkapitel genauer beschrieben. Auf alle weiteren Aspekte des „ROI“-Schemas hat der Vertrieb auch einen indirekten Einfluss, der im Folgenden jedoch nicht explizit erwähnt wird. Um alle wichtigen Stellgrößen des Vertriebs auf den „ROI“ zu identifizieren, werden alle Stufen des integrierten Vertriebsmanagements („Selling-Cycle“) kurz betrachtet. Dabei werden zunächst die wichtigsten Stellschrauben der elf Schritte im „Selling-Cycle“ festgehalten. Anschließend wird beschrieben, wie diese den „Return on Invest“ beeinflussen.

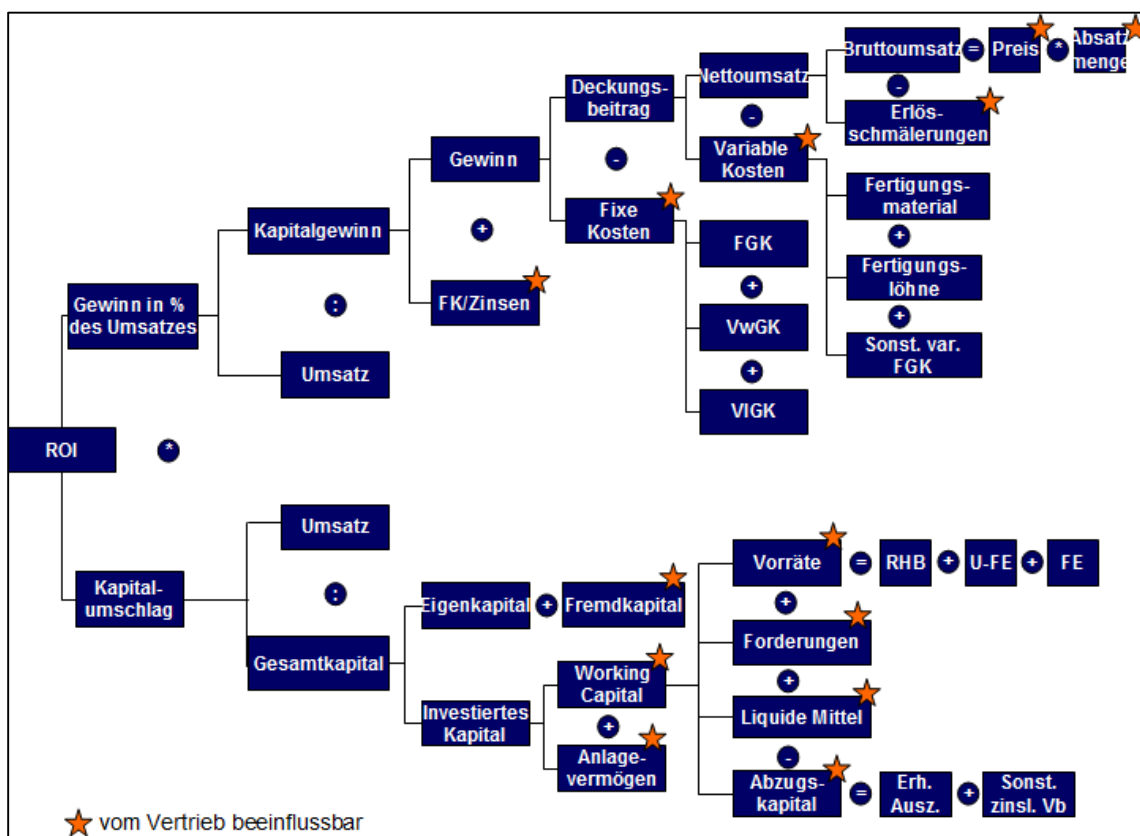
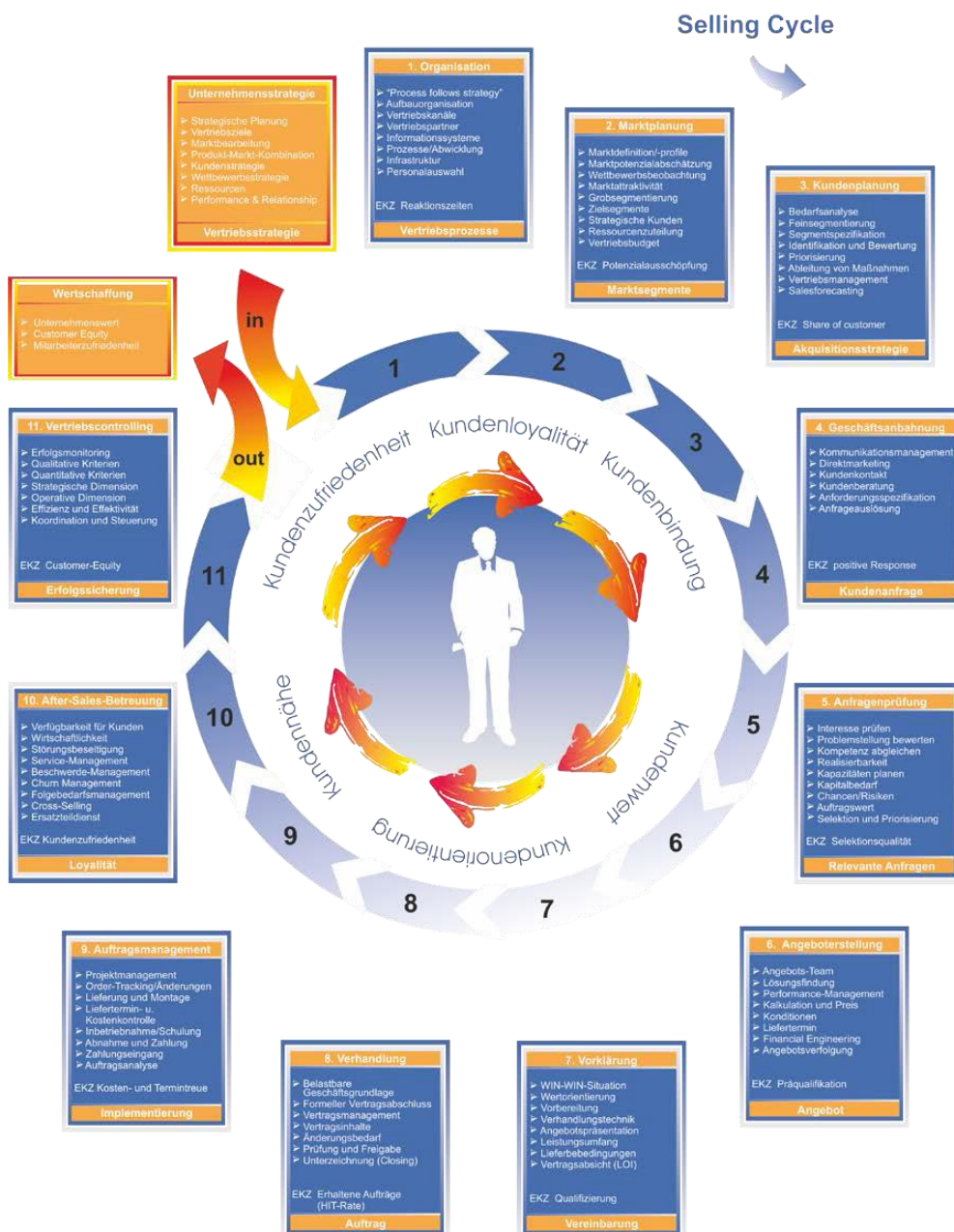


Abbildung 15: Einfluss einzelner Kennzahlen auf das „ROI“-Schema (Quelle: eigene Darstellung)

5.5 Der „Selling-Cycle“

Der „Selling-Cycle“ in Abbildung 16 (Hofbauer/Hellwig 2012, S. 70) zeigt die elf Phasen des gesamten Vertriebsprozesses. Zudem werden zu den jeweiligen Subprozessen die Hauptaufgaben und Elemente, sowie der Output angegeben. Da es sich hierbei um einen Prozess handelt, entspricht der Output der vorhergehenden Phase gleichzeitig dem Input der nächsten Phase.

Integriertes Vertriebsmanagement (IVM)



© Prof. Dr. HOFBAUER - IVM *2015

Abbildung 16: Der „Selling-Cycle“
(Quelle: Hofbauer/Hellwig 2012, S. 70)

Wichtig sind die Erfolgskennziffern (=EKZ), die für jeden Subprozess entwickelt wurden und als zentrale Steuerungs- und Überwachungsgröße dienen (Hofbauer/Hellwig 2012, S. 69). Im Inneren des „Selling-Cycles“ stehen wichtige Erfolgsfaktoren und Ziele der Vertriebsarbeit. Ausgangspunkt und Input für den Vertriebsprozess bildet die Vertriebsstrategie, die wiederum aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Die bedeutendsten Outputs eines erfolgreich umgesetzten Vertriebsprozesses sind neben dem kurzfristig erwirtschafteten Gewinn auch die Wertschaffung in Form eines höheren Unternehmenswertes, eine Steigerung des „Customer Equity“ und darüber hinaus auch eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit (Hofbauer/Hellwig 2012, S. 72). Die wichtigsten Stellschrauben jeder Phase im „Selling-Cycle“ zeigt die nachstehende Tabelle 4.

Kennzahl	Stellschrauben
Organisation	Kundenzufriedenheit
	Vertriebskosten, Geschäftsmodell
Marktplanung	„Cashflow“, Umsatzvolumen
	Produktpositionierung, Vorräte
Kundenplanung	Lagerbestand/Vorräte, Kosten
	Preis- und Lieferkonditionen
Geschäftsanbahnung	Vertriebskosten, Kundenbeschwerden
	Kundenzufriedenheit, Akquisitionskosten
Anfragenprüfung	Erlös, variable Kosten, fixe Kosten
	Vertriebskosten, F&E
Angebotserstellung	Preisbestimmung, Finanzierung/Kredit
	Liefer- und Zahlungsbedingungen
Vorklärung	Preisdifferenzierung, Kosten
	Transport, Gewährleistung/Haftung
Verhandlung	Zeitaufwand, Verhandlungskosten
	Vereinbarter Preis und Menge
Auftragsmanagement	Kundenzufriedenheit, Vertriebskosten
	Lieferung/Versand, Lagerkosten
After-Sales-Betreuung	Kundenbindung, Vertriebskosten
	„After-Sales“-Kosten, Beschwerden
Vertriebscontrolling	Überwacht und koordiniert alle vorherigen Phasen des „Selling-Cycles“

Tabelle 4: Stellschrauben der einzelnen Phasen des „Selling-Cycles“
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2012, S. 70)

Das nächste Kapitel zeigt, dass diese Stellschrauben der jeweiligen Phase im „Selling-Cycle“ in ihrer Gesamtheit einen großen Einfluss auf den vorher gezeigten „ROI“-Treiberbaum haben.

5.6 Einfluss des „Selling-Cycles“ auf den „ROI“ und das Rating

Alle in Kapitel 5.5 genannten Aspekte beeinflussen das Rating für ein Unternehmen, da sie sich auf den „ROI“ auswirken. Viele Punkte sind qualitative Kriterien, die sehr wohl Auswirkungen auf den quantitativen „ROI“ haben. Im Folgenden wird gezeigt, wie die mit einem Stern versehenen Faktoren aus Abbildung 15, durch die eben aufgezeigten Einflussgrößen jeder einzelnen Phase des „Selling-Cycles“, beeinflusst werden:

Der Preis wird durch die Preisbestimmung, die Preisdifferenzierung während der Verhandlung und auch durch die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Ein zufriedener Kunde ist in der Regel bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Die Absatzmenge hängt auch von der Zufriedenheit des Kunden und vom festgelegten Preis ab. Erlösschmälerungen resultieren aus Rabatten etc., die während der Preisbestimmung oder Preisverhandlung festgelegt werden. Durch solche Rabatte kann es dem Vertrieb gelingen, einen Kunden doch noch zu einem Vertragsabschluss zu bewegen. Die variablen Kosten werden von den Vertriebskosten aus jeder Phase des integrierten Vertriebsprozesses beeinflusst. Vor allem Transportwege, Verpackung des Produkts und Gewährleistungen spielen hier eine große Rolle. Auch die vom Vertrieb erzeugte Variantenvielfalt wirkt sich erheblich auf die variablen Kosten aus.

Die fixen Kosten dagegen sind vom Geschäftsmodell, welches in Abstimmung mit der Vertriebsorganisation festgelegt wird, abhängig. Auch auf das Fremdkapital/Zinsen hat der Vertrieb einen gewissen Einfluss, da in der Angebotserstellung die Finanzierung geklärt wird. Je nach Kosten, die durch F&E und die Leistungserstellung entstehen, muss das Unternehmen Kredite in unterschiedlicher Höhe aufnehmen. Die Vorräte hängen stark von der Kapazitätsplanung, sowie der Markt- und Kundenplanung ab. Rechnet der Vertrieb aufgrund lückenhafter Markt- bzw. Kundenplanung mit falschen Absatzmengen, wirkt sich das sofort auf den Lagerbestand und somit auf die Vorräte eines Unternehmens aus. Ebenso muss das Auftragsmanagement die Zeit zwischen der Fertigstellung der Leistung und der Implementierung beim Kunden minimieren, um eine Anhäufung an Vorräten und Fertigbeständen und

dadurch entstehende Lagerhaltungskosten zu vermeiden. Die Forderungen eines Unternehmens können von der Kundenzufriedenheit abhängen. Hat der Vertrieb eine optimale Erfüllung der Kundenbedürfnisse erreicht, wird dieser seinen Zahlungsverpflichtungen schneller nachkommen. Gibt es allerdings einige Beschwerden seitens des Kunden, kann es passieren, dass dieser seine offenen Rechnungen nicht sofort begleicht und der Betrieb somit einen höheren Betrag an Forderungen besitzt. Auch die liquiden Mittel, die wie die Vorräte und Forderungen das „Working Capital“ beeinflussen, werden teilweise durch den Vertrieb bestimmt. Zum einen ist die Produktpositionierung, die durch die „BCG“-Matrix analysiert wird, für die liquiden Mittel verantwortlich. Zum anderen sind die in der Angebotserstellung festgelegten Zahlungs- und Lieferbedingungen ausschlaggebend. Der Anteil an Anzahlungen wird in diesem Zusammenhang festgelegt. Der Vertrieb hat auch einen Einfluss auf das Anlagevermögen des Betriebs, je nach Wahl des Geschäftsmodells ist mehr oder weniger Anlagevermögen erforderlich.

6 Fazit

Durch Basel III müssen Kreditinstitute ab sofort mehr Eigenkapital, insbesondere für risikoreiche Kredite, unterlegen. Da der Risikofaktor durch das neuste Baseler Abkommen mehr in den Mittelpunkt gerückt ist, wird auch die Bonität der Unternehmen und damit letztendlich das Rating bedeutender. Mit der Vorbereitung auf das Rating ist das Management in der Lage, dem Unternehmen einen entscheidenden Vorteil bei der Kapitalbeschaffung zu verschaffen. Insbesondere durch das zunehmend wichtiger werdende Strukturrating können umfassende Maßnahmen ergriffen und Ansatzpunkte für die Ausrichtung des gesamten Unternehmens abgeleitet werden. Durch diese evidenzbasierte Vorbereitung auf das Strukturrating sind Unternehmer in der Lage, der Bank ein überzeugendes unternehmerisches Konzept vorzulegen und somit ein optimales Ratingergebnis zu erreichen. Vor allem der Unternehmensbereich Marketing und Vertrieb liefert hierzu eine Vielzahl an Stellschrauben. Im Vertriebsmanagement nimmt das Vertriebscontrolling eine besondere Stellung ein, da es den gesamten Vertrieb koordiniert und steuert. KMUs können also vor allem durch ein möglichst optimal funktionierendes Vertriebscontrolling unter anderem auch das Strukturrating verbessern, um so den gewünschten Kredit zu günstigen Konditionen von der Haus-

bank zu erhalten. Die nachstehende Abbildung 17 zeigt zusammenfassend, inwieweit das Ergebnis der unternehmerischen Tätigkeit, den Ertrag des Unternehmens, sowie dessen Bonität beeinflusst.

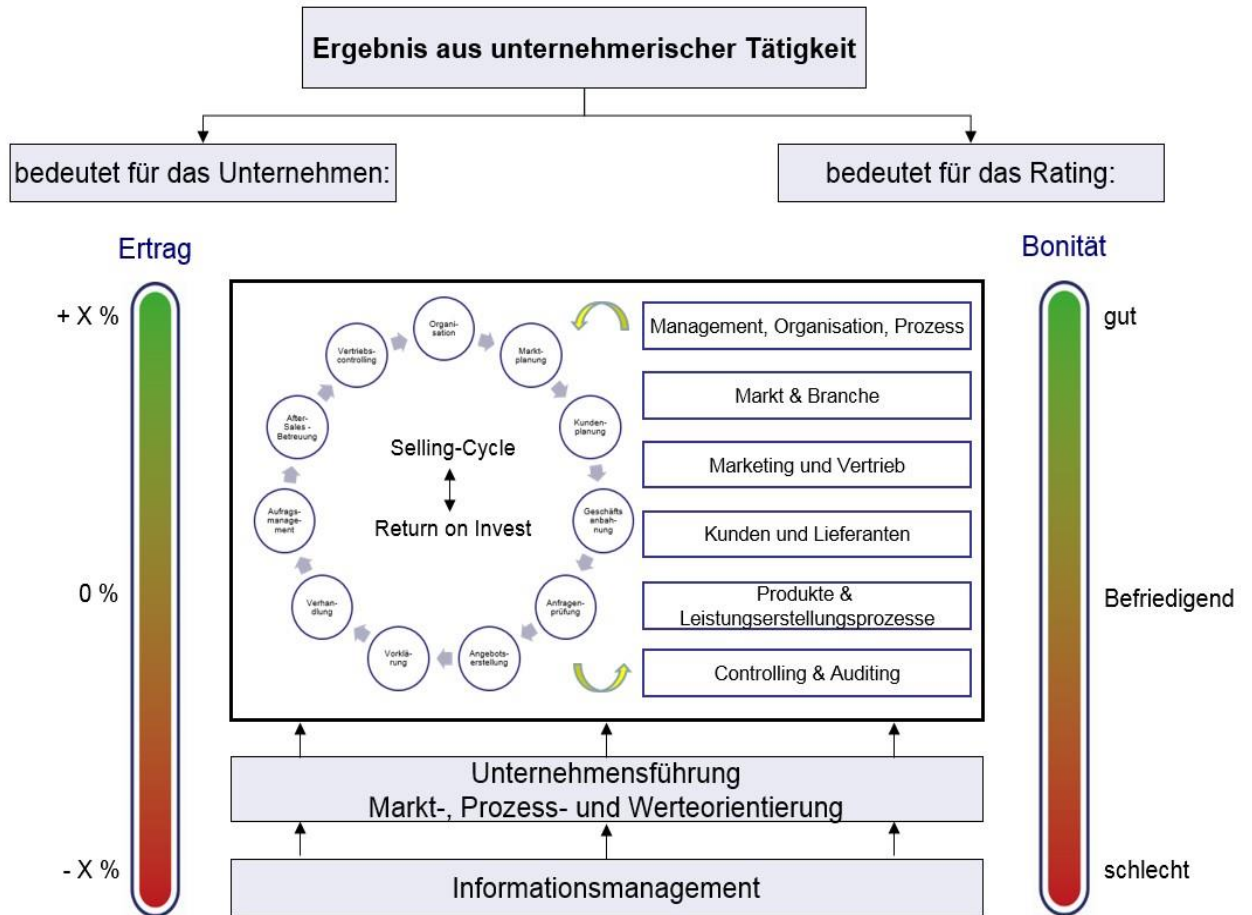


Abbildung 17: Ergebnis aus unternehmerischer Tätigkeit (eigene Darstellung)

7 Literatur

7.1 Literatur – Offline

Everling, O.; Langen, R. (2013): Basel III: Auswirkungen des neuen Bankenaufsichtsrechts auf den Mittelstand, 2013.

Hofbauer, G.; Oppitz, V. (2014): Rangfolgemodelle zum Benchmarking von Innovationen; Working Paper, Heft 31, 2014.

Hofbauer, G. (2014): Customer Integration: Prinzipien der Kundenintegration zur Entwicklung neuer Produkte; Working Paper, Heft 26, 2014.

Hofbauer, G. (2004): Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Innovation; Working Paper, Heft 3, Ingolstadt 2004.

Hofbauer, G.; Bergmann, S. (2013): Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb: Ein integrierter Ansatz mit Kennzahlen und Checklisten, Erlangen 2013

Hofbauer, G.; Hellwig, C. (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht; 3. Auflage 2012

Hofbauer, G.; Mashhour, T.; Fischer, M. (2012): Lieferantenmanagement, Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung, 2. Auflage, München 2012.

Hofbauer, G.; Sangl, A. (2011): Professionelles Produktmanagement, Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien, 2. Auflage 2011.

Hofbauer, G.; Schöpfel, B. (2010): Professionelles Kundenmanagement, Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen, Erlangen 2010.

Hofbauer, G. (2009): Rating, in: Impulse, 2009, S. 90-92.

Hofbauer, G. (2008): Bankenkrise, Finanzkrise, Unternehmenskrise?, in: GoingPublic, 2008, S. 68/69.

Hofbauer, G.; Bergmann, S. (2009): Bankenkrise, Finanzkrise, Unternehmenskrise?, in: Lehre und Studium, Hochschule Mainz, Update 7, WS 2008/2009, S. 40-43.

Hofbauer, G.; Bergmann, S. (2008): Optimales Rating für KMU; Erlangen 2008.

Hofbauer, G.; Hohenleitner, C. (2005): Erfolgreiche Marketing-Kommunikation, München 2005.

Klauk, O.; Stegmann, C. (2012): Basel III: vom regulatorischen Rahmen zu einer risikoadäquaten Gesamtbanksteuerung; Stuttgart, 1. Auflage 2012.

Král', M.: (2009): Bankovnictví a jeho produkty. Žilina: Vydavatelstvo GEORG Žilina, 2009, 266 Seiten, ISBN 978-80-89401-07-9.

Král', M.: (2010): Mezinárodní finance. Žilina, vydavatelstvo GEORG Žilina, 2010, 324 Seiten, ISBN 978-80-89401-08-6.

Král', M.; Hofbauer, G.: (2014): Die Analyse der Devaluation der tschechischen Währung unter dem Aspekt „Carry trade“ im Hinblick auf das Rating, in: Challenges Research and Perspectives, Forschungsberichte der Europäischen Forschungs- und Arbeitsgemeinschaft, S. 197 – 211, Berlin 2014.

Langer, C.; Eschenburg, K.; Eschbach, R. (2013): Rating und Finanzierung im Mittelstand, 2013.

Müller, S.; Brackschulze, K.; Mayer, F.; Matija, D. (2011): Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach Basel III: Selbstrating, Risikocontrolling, Finanzierungsalternativen; 2. Auflage, 2011.

Smidrkal, R. (2005): Basel II und der Mittelstand, 2005.

Winkelmann, P. (2013): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung; 8. Auflage 2013.

7.2 Literatur - Online

Bitmi 2012

<http://www.pressebox.de/pressemitteilung/bundesverband-it-mittelstand-ev/Basel-III-Gefahr-fuer-Mittelstandsruueckgrat-der-deutschen-Wirtschaft/boxid/474168>

Dietrich 2013: Controlling und Ratingverbesserung

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Branchen/Controlling-und-Ratingverbesserung-Teil-IX-aus-Controlling-in-der-Immobilienwirtschaft-und-Rating-nach-Basel-II-und-III.html>

Dietrich 2013: Rating nach Basel III

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Branchen/Rating-nach-Basel-III-Teil-XI-aus-Controlling-in-der-Immobilienwirtschaft-und-Rating-nach-Basel-II-und-III.html>

Statista 2014: Durchschnittliche Eigenkapitalquote von mittelständischen Unternehmen

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150148/umfrage/durchschnittliche-eigenkapitalquote-im-deutschen-mittelstand/>

7.3 Literatur - PDF-Dokumente

Anner 2011: Basel III Auswirkungen – Wie wird sich die Bankenlandschaft verändern?

Berg/Uzik 2011: Auswirkungsstudie Basel III

Creditreform 2012: Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand

Deloitte 2013: Kompass im regulatorischen Nebel: Die Liquidity Coverage Ratio (LCR) vorausschauend berechnen

Deutsche Bundesbank 2011: Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken

DIHK 2010: Rating

DIHK 2011: Folgen von Basel III für den Mittelstand



*Prof. Dr. Günter Hofbauer,
Miloš Král' und
Patrik Seiler*

***Evidenzbasiertes Rating von
Unternehmen und der Einfluss von
Marketing und Vertrieb im Lichte
von Basel III***

Impressum

Herausgeber

Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt
Telefon: +49 841 9348-0
Fax: +49 841 9348-2000
E-Mail: info@thi.de

Druck

Hausdruck

Die Beiträge aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“
erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Alle Rechte,
insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung
sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch
auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet,
Belegexemplar erbeten.

Internet

Alle Themen aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“,
können Sie unter der Adresse www.thi.de nachlesen.