

Unternehmen und Industrie

Der Umgang mit der neuen Rating-Kultur

*Ein praktischer Leitfaden
zur Kreditfinanzierung für
kleine und mittlere
Unternehmen*



Europäische
Kommission

Informationen zu diesem Leitfaden

Dieser Leitfaden ist Teil eines von der Generaldirektion Unternehmen und Industrie durchgeführten Projekts, das angesichts der sich wandelnden Eigenkapitalanforderungen der Banken kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Finanzmitteln erleichtern soll. Die Europäische Kommission hat gemäß einer Anfrage des Europäischen Parlaments bezüglich der möglichen Auswirkungen der vorgesehenen Basel-II-Rahmenbedingungen und der entsprechenden neuen europäischen Richtlinie eine Ausschreibung für die Erhebung von Informationen über die Nutzung interner KMU-Ratings durch Banken und die Verfassung des vorliegenden Leitfadens auf der Grundlage dieser Informationen veröffentlicht. Die Ergebnisse der Bankenumfrage und dieser Leitfaden können unter folgender Adresse eingesehen werden: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/publications.htm>.

Dieser Leitfaden wurde von der McKinsey & Company, Inc., und der System Consulting Network S.r.l., in erster Reihe Prof. Riccardo De Lisa, erstellt. Prof. Edward I. Altman und Confindustria, Italien, steuerten wertvolle Ideen und Unterstützung bei. Die Verfasser möchten gerne den Banken und Verbänden der Kreditinstitute, die an der diesem Leitfaden zugrunde liegenden Umfrage teilnahmen, ihren Dank aussprechen. Durch ihre Teilnahme an der Umfrage konnte eine Reihe wichtiger Informationen für die Zusammenstellung dieses Leitfadens gesammelt werden.

Die Inhalte dieser Publikation spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung oder den Standpunkt der Europäischen Kommission wider. Weder die Europäische Kommission noch irgendeine Person, die im Auftrag der Europäischen Kommission handelt, kann für eine mögliche Verwendung der hierin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Dieser Leitfaden wurde im Juli 2005 fertiggestellt.

Weitere Informationen

Nähere Informationen über die für kleine Unternehmen bestimmten Programme der Europäischen Union können in den jeweiligen örtlichen Euro Info Centres (EIZ) erfragt werden. Die Adressen aller Euro Info Centres sind unter <http://ec.europa.eu/enterprise/sme>.

Daneben besteht die Möglichkeit, sich an folgende Stelle zu wenden:

Europäische Kommission
Generaldirektion Unternehmen und Industrie
Finanzierung für KMU, Unternehmer und Innovationen
Europäische Kommission
B-1049 Brüssel
Fax (32-2) 295 21 54
E-Mail: entr-financing-smes-entr-innov@ec.europa.eu
Internet: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing>



Wie kann ich EU-Veröffentlichungen erhalten?

Alle kostenpflichtigen Veröffentlichungen des Amtes für Veröffentlichungen sind über den EU Bookshop <http://bookshop.europa.eu/> erhältlich, bei dem Sie über eine Verkaufsstelle Ihrer Wahl bestellen können.

Das Verzeichnis unseres weltweiten Verkaufstellennetzes können Sie per Fax anfordern: (352) 29 29-42758.





NB-72-05-677-DE-C



ISBN 92-79-00744-0



9 789279 007446



 **Unternehmen und Industrie**

Der Umgang mit der neuen Rating-Kultur

*Ein praktischer Leitfaden
zur Kreditfinanzierung für
kleine und mittlere
Unternehmen*



**Europäische
Kommission**



***Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre Fragen
zur Europäischen Union zu finden***

Gebührenfreie Telefonnummer (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(* Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang zu 00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über
Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Bibliografische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften,
2007

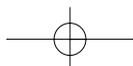
ISBN 92-79-00744-0

© Europäische Gemeinschaften, 2007

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER



Inhalt

Vorwort	4
Einführung	5
1 Die Entwicklung der Beziehungen	9
2 Die Rolle der Ratings	11
2.1 Was ist ein Rating?	11
2.2 Wie Kreditnehmer bewertet werden	13
2.3 Wie Ratings von Banken genutzt werden	15
2.4 Die Zukunft der KMU-Finanzierung: eine Zusammenfassung	19
3 Die wichtigsten Regeln für KMU-Kreditverhandlungen	20
3.1 Die sechs Grundregeln	21
Regel 1: Bitten Sie um Auskunft	21
Regel 2: Liefern Sie rechtzeitig klare und vollständige Unterlagen	22
Regel 3: Prüfen Sie die Vertragsbedingungen	24
Regel 4: Steuern Sie aktiv Ihr Rating	28
Regel 5: Halten Sie sich über Ihren Kredit auf dem Laufenden	30
Regel 6: Überlegen Sie sich die Alternativen	32
3.2 Kreditaufnahme: ein Beispiel aus dem „wirklichen Leben“	36
4 Anhänge	47
4.1 Hintergrundinformationen zur europäischen Umfrage über Basel II	47
4.2 Muster eines Geschäftsplans mit hinweisendem Charakter	48
4.3 Geschäftsentwicklungs-Institutionen in Europa	49
4.4 Institutionen, die beratende Dienste für KMU anbieten	52
4.5 Regionale Leitfäden zu Ratings und Basel II	56
4.6 Ein Handbuch und weitere Informationsquellen	57

Vorwort



Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind der Motor der europäischen Wirtschaft. Sie spielen eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen und sorgen für ein unternehmerisches und innovatorisches Klima in der EU. Sie sind somit von wesentlicher Bedeutung, was die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und die Senkung der Arbeitslosigkeit anbelangt. Die Kommission ist bemüht, kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Finanzmitteln zu erleichtern.

Unsere Bemühungen führten unter anderem zur Veröffentlichung dieses Leitfadens, der den KMU konkrete Leitlinien im Hinblick auf die Kreditaufnahme vermitteln soll. Die Kommission vertritt die Auffassung, dass sowohl Banken als auch KMU von einem offenen Zugang profitieren können, der beiden Seiten Möglichkeiten zur Verbesserung ihres Risikomanagements eröffnet.

Günter Verheugen

Vizepräsident der Europäischen Kommission

verantwortlich für Unternehmen und Industrie

Einführung

Wozu ein Leitfaden über Bankkredite für KMU?

Banken sind schon immer die wichtigste Finanzierungsquelle für KMU (kleine und mittlere Unternehmen) gewesen – und werden es auch in Zukunft sein. Seit ein paar Jahren ändern die Banken allerdings ihre Vorgehensweise im Bereich der Kreditvergabe, was sich unter anderem auch auf KMU auswirkt. Diese Verlagerung beruht auf einem tiefgreifenden Wandel des europäischen Bankwesens.

Aufgrund der Einführung des Risikomanagements, einschließlich der begleitenden strukturellen Veränderungen (z. B. der höheren Erwartungen der Anteilshaber, des steigenden Wettbewerbs und, in einigen Regionen, eines Konjunkturabschwungs, gefolgt von wachsenden Kreditausfallrücklagen), haben Banken angefangen, ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf die Messung und Steuerung ihrer Kreditrisiken und – in diesem Zusammenhang – ihres Eigenkapitals zu lenken. Angesichts dieser Entwicklungen hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht beschlossen, die bis jetzt als Grundlage für die Eigenkapitalunterlegung der Banken geltenden regulatorischen Rahmenbedingungen zu reformieren. Die Europäische Kommission, die diesen Prozess von Anfang an genau mitverfolgt hat, schlug vor, die neuen Rahmenbedingungen umzusetzen und an die europäischen Besonderheiten anzupassen. Der Kommissionsvorschlag für eine europäische Richtlinie zum Kapitalbedarf von Banken und Wertpapierfirmen liegt zurzeit zur Genehmigung beim Europäischen Parlament und beim Europäischen Rat vor.

Diese Entwicklungen sind für KMU von Bedeutung. Die Banken lenken ihr Augenmerk zunehmend darauf, inwieweit die Kreditnehmer imstande sind, ihre Kredite zurückzuzahlen. Bei der Abschätzung des mit einem Kredit einhergehenden Risikos berücksichtigen sie verstärkt die Merkmale der einzelnen Kreditnehmer. Diese Merkmale werden über so genannte „Ratingsysteme“ zu einem „Rating“ zusammengefasst. Banken machen sich diese Systeme zunutze, um die unterschiedlichen Risikograde ihrer

Angesichts der Entwicklungen in der Branche hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht beschlossen, die regulatorischen Rahmenbedingungen für die Eigenkapitalunterlegung der Banken zu reformieren.

Ratings spielen bei der Kreditvergabe der Banken eine zunehmend wichtige Rolle, auch für KMU.

einzelnen Kreditverpflichtungen zu ermitteln und sicherzustellen, dass sie einen dem von ihnen eingegangenen Risiko entsprechenden Gewinn erwirtschaften.

Diese Veränderungen haben einen direkten Einfluss auf die Geschäftsbeziehungen zwischen Kreditkunden und ihren Banken. Während sich die Auswirkungen auf große Gesellschaften eher in Grenzen halten, da diese es gewohnt sind, bewertet zu werden, sehen sich viele KMU schwerwiegenderen Änderungen gegenüber. KMU werden von den Banken auch bei Inanspruchnahme kleiner Kredite immer sorgfältigeren internen Bewertungen (bzw. Ratings) unterzogen. Aufgrund dessen wird sich mit aller Wahrscheinlichkeit die Bandbreite der Kreditpreise und der allgemeinen Kreditkonditionen für KMU vergrößern.

Dieser Leitfaden ist für KMU bestimmt, die an praktischen Ratschlägen zur Kommunikation mit Banken über Kreditangelegenheiten interessiert sind.

Dieser Leitfaden soll *KMU praktische Ratschläge vermitteln*, wie sie sich proaktiv an die derzeitigen Veränderungen im so genannten „Kreditprozess“ anpassen können, um von den potenziellen Vorteilen der verstärkten Risikoorientierung der Banken zu profitieren und etwaige mögliche Nachteile in diesem Zusammenhang zu minimieren. Zu Beginn werden die jüngsten Entwicklungen in der Bankenwelt besprochen, und danach wird näher erläutert, wie KMU in der Zukunft erfolgreiche Bankgespräche über Kreditangelegenheiten führen können.

Für wen kann dieser Leitfaden von Nutzen sein?

Dieser Leitfaden soll als Informationsquelle für *leitende Angestellte von KMU* dienen, die direkt mit Banken Kreditverhandlungen führen. Auch für die *Geschäftsführung von KMU* könnte sich dieser Leitfaden als nützlich erweisen. Wird in diesem Leitfaden über KMU gesprochen, so sind darunter Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. EUR zu verstehen. Dieser Leitfaden enthält jedoch unter Umständen auch für etwas größere Unternehmen wertvolle Informationen. Obwohl dieser Leitfaden allgemeine Fragen behandelt, die eher für bereits etablierte Unternehmen von Bedeutung sind, ist es durchaus möglich, dass auch Existenzgründer in diesem Leitfaden nützliche Informationen finden werden.

Jeder, der am Thema der KMU-Finanzierung interessiert ist, wird diesen Leitfaden nützlich finden.



Die Autoren dieses Leitfadens möchten die Leser dazu ermutigen, die sich in der Finanzierungslandschaft vollziehenden Veränderungen nicht nur als eine von ihnen zu bewältigende Herausforderung, sondern auch als eine Gelegenheit zur Verbesserung der Qualität ihrer Haushalts- und Betriebsführung zu sehen. Letztlich ist zu beachten, dass obgleich dieser Leitfaden praktische Ratschläge enthält, die KMU helfen sollen, sich auf die aktuellen und kommenden Veränderungen vorzubereiten, die in diesem Leitfaden aufgeführten Regeln natürlich *keine Garantie* für erfolgreiche Kreditbeziehungen darstellen.

Wie dieser Leitfaden aufgebaut ist

Dieser Leitfaden besteht aus drei Kapiteln und einem Anhang:

≡ *Kapitel 1* erklärt die laufenden *Entwicklungen im Bankwesen*, einschließlich der jüngsten Vorschriften, und gibt Aufschluss darüber, wie sich das KMU-Kreditvergabegeschäft voraussichtlich in der Zukunft weiterentwickeln wird.

Dieser Leitfaden ist in drei Kapitel unterteilt, die die Herkunft der derzeitigen Entwicklungen...

≡ *Kapitel 2* beschreibt die Kreditprozesse der Banken und die damit im Zusammenhang stehenden derzeitigen Veränderungen, wobei besonderes Augenmerk darauf gerichtet wird, *was unter dem Begriff „Rating“ zu verstehen ist* und wie Ratings heute und in der Zukunft von Banken eingesetzt werden.

...die Ratingsysteme ...

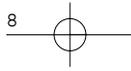
≡ *Kapitel 3* enthält eine Reihe *grundlegender Regeln für eine erfolgreiche Kommunikation mit Banken über Kreditangelegenheiten* in dem sich wandelnden Finanzierungsumfeld und illustriert die wichtigsten Ratschläge für KMU anhand eines imaginären Fallbeispiels („Alpha Manufacturing“).

... und die Regeln für die Kommunikation mit Banken über Kreditangelegenheiten behandeln.

Die in diesem Leitfaden angeführten Schlüsselfakten stammen aus einer von den Autoren dieses Leitfadens im Sommer und im Herbst 2004 durchgeführten *europaweiten Umfrage* unter Banken und ihren Verbänden über die derzeitige Behandlung von KMU als Kreditkunden. Die Respondenten der Umfrage disponieren über einen wesentlichen Teil des europäischen Bankkapitals. Darüber hinaus erfasste die Umfrage eine breite Palette von Banken. Die Ergebnisse können somit als repräsentativ be-

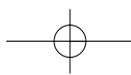
Als Grundlage für diesen Leitfaden dienten die im Rahmen einer europaweiten Umfrage gesammelten Daten.





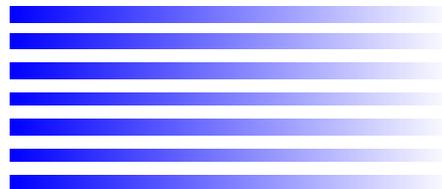
trachtet werden. Die im Rahmen der Umfrage gesammelten Daten trugen zudem zur Formulierung der im dritten Kapitel dieses Leitfadens enthaltenen Ratschläge bei.

In den Anhängen sind einige Hintergrundinformationen zu der Umfrage, ein Musteraufbau eines Geschäftsplans, ein Verzeichnis staatlich geförderter Finanzierungsinstitute, eine Auflistung weiterer Informationsquellen für KMU und eine ausgewählte Bibliografie zu finden.





Die Entwicklung der Beziehungen



Die sich entwickelnde Rating-Kultur wirkt sich auf die Beziehungen zwischen Banken und KMU aus

Banken waren immer schon die wichtigste Finanzierungsquelle für KMU – daran wird sich auch in nächster Zukunft nichts ändern. Da sich das Kreditvergabegeschäft der Banken zurzeit im Umbruch befindet, sehen sich KMU als Kreditkunden einer veränderten Vorgehensweise der Banken gegenüber.

Die Ursache für die sich wandelnden Beziehungen zwischen Banken und ihren Kreditkunden ist in der Marktentwicklung zu suchen.

Aufgrund der Entwicklung neuer Risikomanagementverfahren, begleitet durch strukturelle Veränderungen (wie gestiegene Erwartungen der Anteilshaber, intensiveren Wettbewerb und, in manchen Fällen, langsames Wirtschaftswachstum und höhere Kreditausfallrücklagen), lenken Banken verstärkt ihre Aufmerksamkeit auf die Messung und Steuerung von Risiken und auf ihre Kapitalausstattung im Hinblick auf diese Risiken.

Angesichts dieser Entwicklungen hat der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ⁽¹⁾ beschlossen, die bis jetzt als Grundlage für die Eigenkapitalunterlegung der Banken geltenden regulatorischen Rahmenbedingungen zu reformieren. Die neuen Rahmenbedingungen sind als „Basel II“ bekannt.

Hinzu kommt, dass die regulatorischen Rahmenbedingungen für die Eigenkapitalunterlegung der Banken in letzter Zeit reformiert wurden.

Die Europäische Kommission, die diesen Prozess von Anfang an genau mitverfolgt, hat die neuen Rahmenbedingungen umgesetzt und an die europäi-

⁽¹⁾ Der Baseler Ausschuss wurde Ende 1974 von den Notenbankgouverneuren der Zehnergruppe eingerichtet. Zu den heutigen Mitgliedsländern zählen Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, die Niederlande, Schweden, die Schweiz, Spanien, das Vereinigte Königreich und die Vereinigten Staaten. Die Länder sind durch die jeweilige Notenbank und durch die für die Bankenaufsicht offiziell zuständige Behörde (wo dies nicht in den Zuständigkeitsbereich der Notenbank fällt) vertreten.

schen Gegebenheiten angepasst. Der Kommissionsvorschlag für eine europäische Richtlinie über den Kapitalbedarf von Banken und Wertpapierfirmen liegt zurzeit zur Genehmigung beim Europäischen Parlament und beim Europäischen Rat vor ⁽²⁾.

Unter der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) hängen die von den Banken zu erfüllenden Mindesteigenkapitalanforderungen (bis auf wenige Ausnahmen) nicht mehr hauptsächlich vom Kreditumfang, sondern auch, und das in einem hohen Maße, von dem jeweiligen Kreditrisiko ab. Aufgrund dieser Änderung wird die Vergabe von Krediten, die mit einem höheren Risiko behaftet sind, für die Banken etwas teurer (d. h. „kapitalverzehrender“), während sich der Kostenaufwand für die Vergabe relativ sicherer Kredite verringert.

Aufgrund geänderter Vorschriften werden Banken ihre Rücklagen an das jeweilige Kreditrisiko anpassen können.

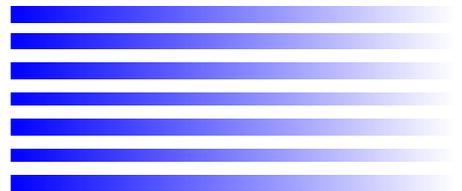
Die durch Basel II herbeigeführten Veränderungen spiegeln den sich im Bankwesen abzeichnenden Trend in Richtung eines eher quantitativen und stärker differenzierten Risikomanagements wider. Die neue Regelung hält Banken dazu an, durch den Einsatz von Ratingsystemen das jeder einzelnen Kreditvereinbarung innewohnende Risiko sorgfältiger zu bewerten bzw. die künftige Fähigkeit des Kreditnehmers zur Rückzahlung des Kredits genauer zu beurteilen. Diese Prüfung ist ausschlaggebend für die Kreditentscheidungen der Banken, d. h., die Banken treffen anhand dieser Prüfung die Entscheidung, ob ein Kreditantrag angenommen oder abgelehnt wird und, falls der Antrag angenommen wird, zu welchem Preis. Die Banken können außerdem ihre Entscheidungen besser an die jeweiligen Voraussetzungen der einzelnen Kreditnehmer anpassen.

Die zwei wichtigsten Auswirkungen für KMU sehen wie folgt aus: Erstens werden die Banken – auch im Fall niedriger Kredite – ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf die Risikobewertung – bzw. das Rating – von KMU lenken. Zweitens wird den KMU möglicherweise ein breiteres Spektrum an Preis- und Kreditkonditionen angeboten werden.

Für KMU wird dies einen verstärkten Einsatz von Ratings und eine größere Bandbreite von Kreditpreisen bedeuten.

⁽²⁾ KOM(2004) 486 endg. – Vorschlag für Richtlinien des Europäischen Parlaments und des Rates zur Neufassung der Richtlinie 2000/12/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. März 2000 über die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit der Kreditinstitute und der Richtlinie 93/6/EWG des Rates vom 15. März 1993 über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Wertpapierfirmen und Kreditinstituten. Diese Dokumente sind unter folgender Adresse abrufbar:
http://europa.eu.int/comm/internal_market/bank/regcapital/index_de.htm

2 Die Rolle der Ratings



Ratings in den Kreditprozessen der Banken

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungen spielen Ratings eine immer wichtigere Rolle für die Beziehungen zwischen Banken und ihren Kunden. In diesem Kapitel wird erklärt, was ein Rating ist und wie es im Kreditprozess einer Bank eingesetzt wird. KMU, die das grundlegende Konzept hinter Ratings verstehen lernen, werden besser mit der neuen Rating-Kultur umgehen können.

2.1 Was ist ein Rating?

Ein Rating ist die Bewertung der Kreditwürdigkeit eines bestimmten Kreditnehmers, d. h. die Abschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditnehmer seinen Kredit zurückzahlen wird.

Es gibt zwei Arten von Ratings: interne und externe.

≡ *Externe Ratings* werden von Rating-Agenturen abgegeben. Das Heranziehen externer Ratings ist gewöhnlich nur bei relativ großen Unternehmen sinnvoll, die Schuldverschreibungen oder sonstige Wertpapiere auf den Kapitalmärkten emittieren.

≡ *Interne Ratings* sind von den Banken selbst durchgeführte Bewertungen der Kreditwürdigkeit ihrer Kunden. Da für KMU gerade interne Ratings von Bedeutung sind, wird der Schwerpunkt unserer Ausführungen auf dieser Art der Ratings liegen.

Um ein internes Rating vorzunehmen, holen Banken entsprechende Informationen von ihren Kunden ein. Viele von ihnen nehmen auch die Dienste privater

Die Zuweisung der Rating-Klassen baut auf historischen Daten auf.

Kreditagenturen in Anspruch, um finanzbezogene und sonstige Informationen über ihre Kunden in Erfahrung zu bringen und in ihre eigenen Ratingsysteme einfließen zu lassen.

Ein Rating ist ein kurzgefasstes Profil des Kreditnehmers, das die der Bank zur Verfügung stehenden qualitativen und quantitativen Informationen über den Kunden den Informationen über frühere Kreditnehmer und deren Rückzahlungsverhalten gegenüberstellt.

Abbildung 1: Zahl der historischen Zahlungsausfälle pro 1 000 Kreditnehmer pro Rating-Klasse pro Jahr – Beispiel

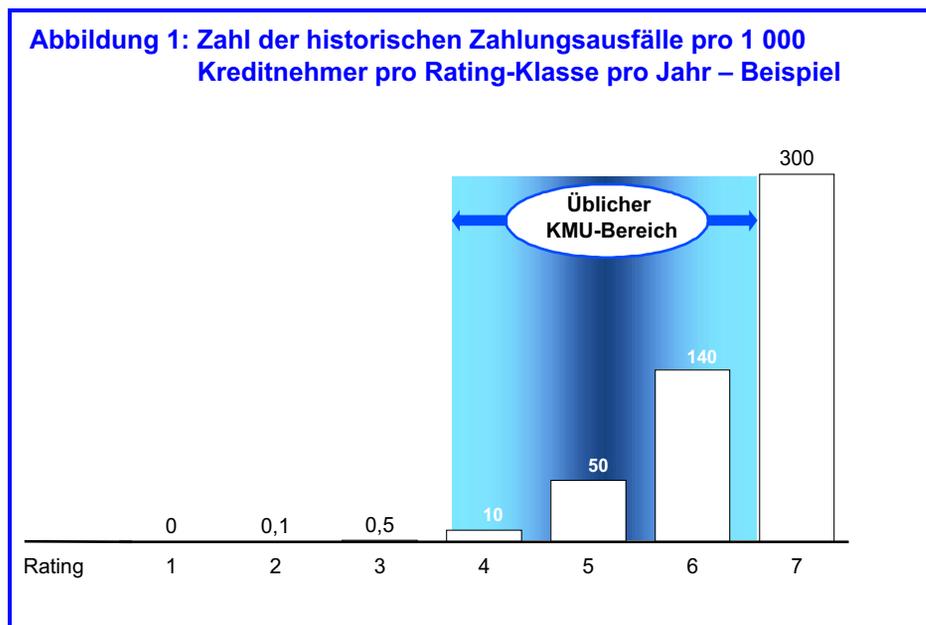


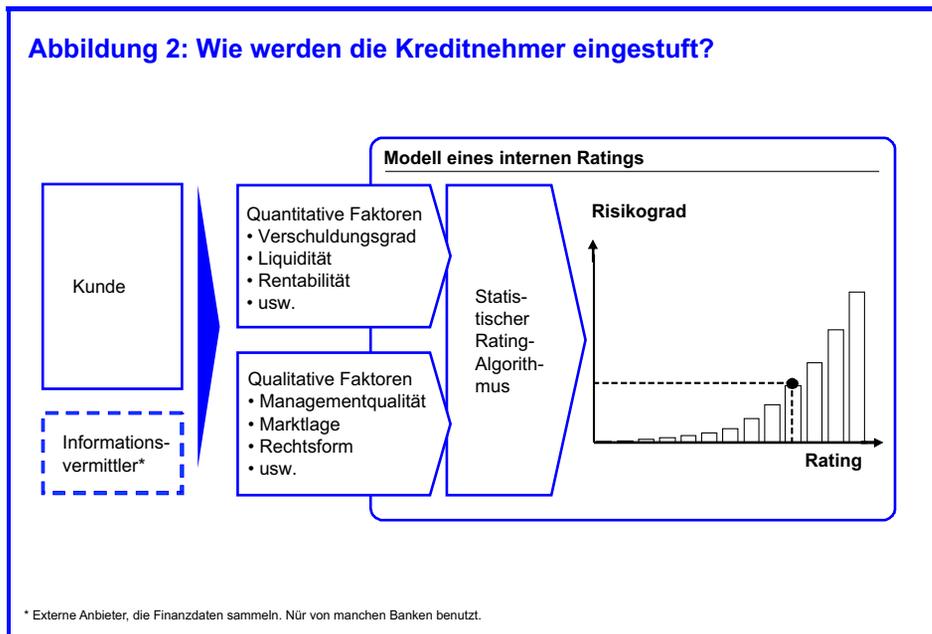
Abbildung 1 zeigt ein Beispiel, wie ein Rating zur Abschätzung der Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers genutzt werden kann. Wird einem Kreditnehmer zum Beispiel ein Rating der Klasse 4 zugewiesen, beläuft sich seine Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit auf 1 %, berechnet gemäß der Zahl der historischen Zahlungsausfälle bei den mit einer Vier bewerteten Kreditnehmern ($10/1000 = 1\%$).

2.2 Wie Kreditnehmer bewertet werden

Zu Beginn sammeln die Banken – überwiegend von den Kreditnehmern selbst – genaue Informationen über bestimmte Merkmale der Kreditnehmer. Danach vergleichen die Banken spezifische, den Daten der Kreditkunden entnommene Faktoren mit den historischen Daten in Bezug auf Zahlungsausfälle, um zu ermitteln, wie oft Kreditnehmer mit ähnlichen Merkmalen es in der Vergangenheit verabsäumt haben, ihre Kredite zurückzuzahlen. Zum Schluss weisen die Banken den neuen Kreditnehmern auf der Grundlage statistischer Algorithmen entsprechende Ratings zu, wie in Abbildung 2 veranschaulicht.

Banken sammeln und analysieren Informationen über das Zahlungsverhalten ihrer Kunden.

Abbildung 2: Wie werden die Kreditnehmer eingestuft?



Die von den Banken eingeholten Informationen umfassen gewöhnlich sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren eines Kreditkunden. Eine Vielzahl dieser Informationen wurde schon immer von den Banken gesammelt, doch im neuen Rating-Umfeld werden diese Informationen von vielen Banken gründlicher und systematischer untersucht werden.

Im Fall von KMU werden quantitative Informationen gewöhnlich den Jahresabschlüssen bzw. Jahresberichten entnommen; viele Banken verlangen auch Geschäftspläne oder Steuererklärungen. Zu den wichtigsten quantitativen Faktoren, die die Banken anhand dieser Unterlagen feststellen, zählen Finanzergebnisse und -kennzahlen. Gemäß der Umfrage ⁽³⁾

Bei den internen Ratings der Banken werden sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren berücksichtigt.

- erachten 75 % der mittelgroßen und großen Banken den *Verschuldungsgrad* als einen wichtigen oder sehr wichtigen Faktor im Hinblick auf die Rating-Aufstellung;
- messen 50 % der Banken der *Liquidität* und der *Rentabilität* dieselbe Bedeutung bei.

Was die Erhebung qualitativer Daten anbelangt, so findet diese oft im Rahmen persönlicher Gespräche statt, anhand deren die Banken festzustellen versuchen, ob ein KMU über eine gute Betriebsführung verfügt. Gemäß der Umfrage

- erachten ungefähr 50 % der befragten mittelgroßen und großen Banken die *Managementqualität* eines KMU als einen wichtigen oder sehr wichtigen Faktor im Hinblick auf die Rating-Aufstellung;
- die nächsten zwei wichtigsten qualitativen Faktoren, obgleich weit hinter der Managementqualität abgeschlagen, sind die Marktlage und die Rechtsform eines KMU.

Die Bedeutung der qualitativen Faktoren im Rahmen eines Ratingsystems hängt üblicherweise von der Größe des Unternehmens und vom Umfang des betreffenden Kredits ab. Im Allgemeinen haben qualitative Faktoren einen höheren Einfluss auf das Rating größerer KMU bzw. umfangreicherer Kredite.

Je größer das KMU und/oder je umfangreicher der beantragte Kredit, desto mehr Informationen werden normalerweise von der Bank für ihren Ratingprozess benötigt.

⁽³⁾ Siehe Anhang 4.1.

Bei neu gegründeten Unternehmen werden zum Zweck der Bearbeitung des Kreditantrags ganz unterschiedliche Daten von der Bank erhoben, da diese Unternehmen keine historischen Finanzdaten vorweisen können.

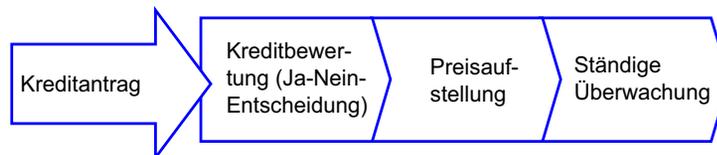
Gemäß den Aussagen der an der Umfrage teilnehmenden Respondenten hängt in solchen Fällen das Rating zu 60 % von qualitativen Faktoren ab: Geschäftspläne, Referenzen des Managements und der Grad der Erfahrung der Unternehmensleitung im Bereich der Finanzwirtschaft werden als Schlüsselinformationen angesehen.

2.3 Wie Ratings von Banken genutzt werden

Sobald ein Rating zugeordnet worden ist, wird es von der Bank auf verschiedenen Ebenen ihres internen Kreditprozesses genutzt. Hierzu zählen die Kreditentscheidung, die Preisaufstellung und die laufende Überwachung der Kreditnehmer, wie in Abbildung 3 veranschaulicht.

Rating-Noten spielen im Laufe des gesamten „Kreditprozesses“ eine wichtige Rolle...

Abbildung 3: Der Kreditprozess

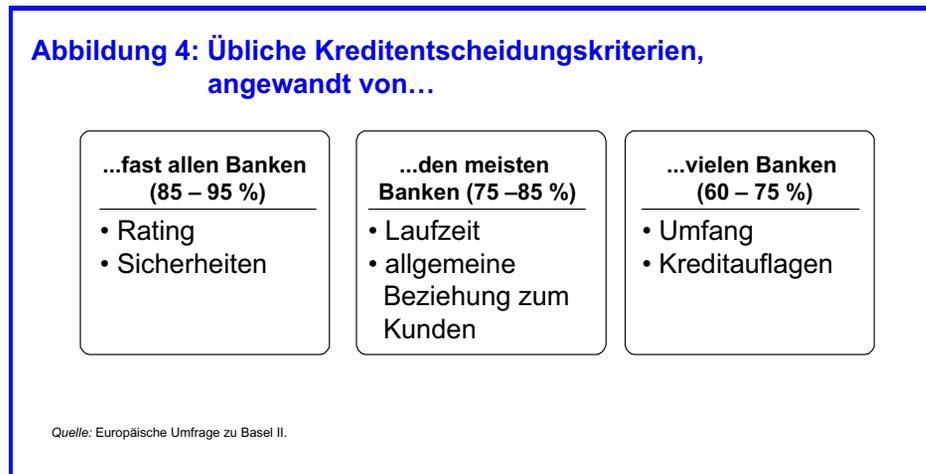


A. Die Kreditbewertung: das Ja oder Nein zu einem Kreditantrag

Banken haben sich bei ihren Entscheidungen über KMU-Kreditanträge schon immer an bestimmte Regeln gehalten, ausgehend von der allgemeinen Kreditwürdigkeit, den Sicherheiten und von sonstigen vergleichbaren Faktoren der Unternehmen. Die meisten Entscheidungen über KMU-Kredite hingen in der Vergangenheit jedoch trotzdem überwiegend von der persönlichen Beurteilung durch den Bankvertreter ab.

... im Hinblick auf die positive oder negative Entscheidung über einen Kreditantrag...

Durch die Verlagerung des Schwerpunkts auf Ratings wird den Kreditentscheidungen der Banken mehr Systematik verliehen. Ratings werden von beinahe allen teilnehmenden Banken als das wichtigste Kriterium im Kreditentscheidungsprozess betrachtet, wie aus Abbildung 4 ersichtlich.

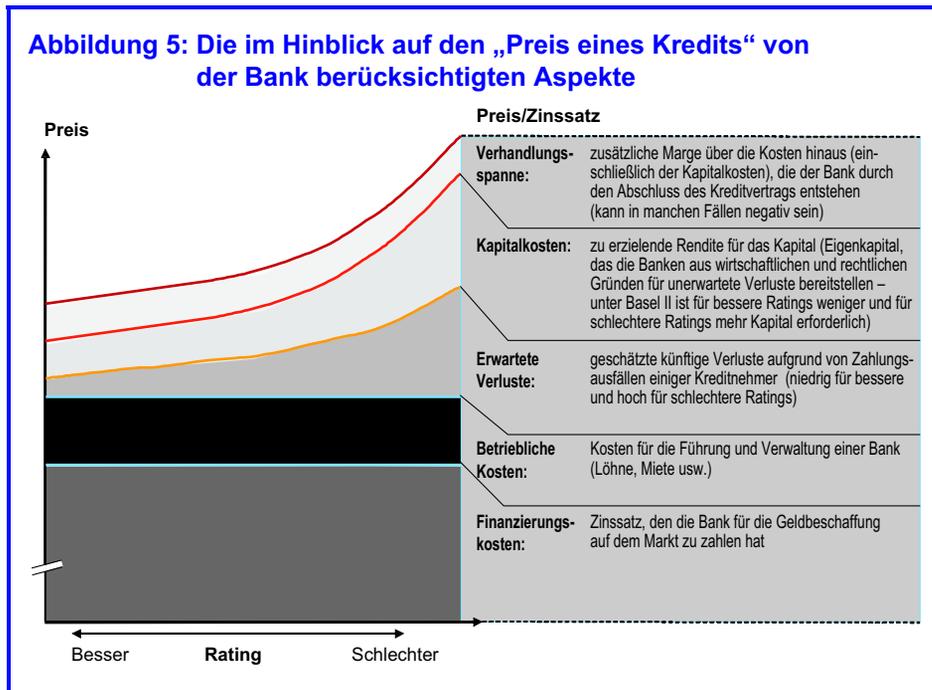


Das Rating eines Kreditnehmers kann somit nicht nur für die Ja/Nein-Entscheidung über einen Kreditantrag von Bedeutung sein, sondern bestimmt auch unter Umständen das Ausmaß der erforderlichen Sicherheiten und die maximale Kreditlaufzeit. Banken neigen im Allgemeinen dazu, die für die Entscheidungsfindung wichtigen Regeln genauer zu formulieren als in der Vergangenheit. Darüber hinaus setzen sie sie systematischer ein und passen sie an ihre spezifischen Geschäftsstrategien an.

B. Die Preisgestaltung: Bestimmung des Kreditzinses

Das Kreditnehmer-Rating gewinnt zudem immer mehr an Bedeutung als ein Faktor für die Aufstellung des Preises (Zinssatzes) eines KMU-Kredits. Folgende Aspekte werden von den Banken im Hinblick auf den „Preis eines Kredits“ berücksichtigt: die Finanzierung, die Unternehmungen, die erwarteten Verluste, die Kapitalkosten und die Marge, wie aus Abbildung 5 ersichtlich.

... die Preisgestaltung ...



Die Banken müssen für die Kosten ihrer Finanzierungen aufkommen. Dies geschieht entweder über Kapitaleinleger, Kapitalmärkte oder andere Banken, die der Bank die für die Kreditvergabe an ihre Kunden erforderlichen Finanzmittel zur Verfügung stellen. Wie jeder Betrieb müssen auch Banken ihre betrieblichen Kosten in Form von Löhnen, Mieten usw. decken.

Eine Bank muss bei der Gestaltung der Kreditpreise die Tatsache berücksichtigen, dass einige Kredite nicht (oder nur teilweise) zurückbezahlt werden. Solche Fälle zählen zum Kreditgeschäft, und deswegen müssen Banken im Vorfeld der Kreditvergabe das Ausmaß unregelmäßiger Rückzahlungen abschätzen. Die Banken müssen, ähnlich wie dies die Versicherungen bei der Einhebung der Prämien tun, bei jedem von ihnen vergebenen Kredit eine Marge mit einberechnen, um ihre „erwarteten Verluste“ zu decken.

Banken müssen im Interesse der Geschäftskontinuität und -sorgfalt einen bestimmten Prozentsatz ihrer gesamten Kreditforderungen in Form von Kapital bereitstellen. Dieses Kapital dient als Reserve für den Fall, dass die Kreditverluste, z. B. aufgrund einer Wirtschaftsflaute, höher ausfallen als erwartet.

Während sich die Kosten für die Finanzierung und Führung der Bank im Endpreis des Kredits niederschlagen, hängen sie üblicherweise nicht vom Rating des Kreditnehmers ab.

Die erwarteten Verluste und die Kapitalkosten sind jedoch direkt vom Rating abhängig. Bei Kreditnehmern mit besseren Ratings geht man von niedrigeren erwarteten Verlusten und Kapitalkosten aus.

Und letztlich kann die Bank eine über die ihr im Rahmen des Kreditprozesses anfallenden Kosten hinausgehende Verhandlungsspanne verlangen.

C. Die Überwachung: Aufsicht über die Entwicklung eines Kreditnehmers

Ratings spielen für die Banken auch im Hinblick auf die laufende Überwachung etwaiger Veränderungen der Kreditwürdigkeit ihrer Kreditnehmer eine immer wichtigere Rolle. Die meisten Banken führen bereits regelmäßig Bewertungen des mit ihren Kunden einhergehenden Risikos durch, indem sie ihre Ratings aktualisieren. Diese Bewertungen geschehen gewöhnlich auf einer jährlichen Basis. Einige Banken aktualisieren jedoch ihre KMU-Ratings, sobald neue Abschlüsse zur Verfügung stehen oder wenn der Bankvertreter dies für notwendig erachtet.

... die laufende Überwachung der Kreditnehmer.

Ein sich verschlechterndes Rating wird oft als ein frühes Warnsignal betrachtet und kann je nach Art des Kreditvertrags unterschiedliche Folgen, z. B. die Durchsetzung von Kreditauflagen, nach sich ziehen.

Zu den möglichen Folgen zählen eine engere Überwachung des Kreditnehmers, ein höherer Zinssatz, die Senkung bestehender Kreditgrenzen und eine vorzeitige Auflösung des Kredits. In manchen Fällen kann sich die Bank sogar dazu entschließen, ihre gesamten Geschäftsbeziehungen mit dem KMU abzubauen.

Das Rating stellt somit eine wichtige Information dar – nicht nur hinsichtlich der Entscheidung über KMU-Kreditanträge, sondern auch hinsichtlich der Überwachung der KMU während der gesamten Kreditlaufzeit.

2.4 Die Zukunft der KMU-Finanzierung: eine Zusammenfassung

Die Veränderungen, die in den letzten paar Jahren in Bezug auf die Kreditprozesse der Banken vorgenommen wurden, sind auf eine Reihe verschiedener Faktoren zurückzuführen. Hierzu zählen die sich entwickelnden Managementmethoden, der Versuch der Banken, die wachsenden Kapitalgewinnerwartungen der Anteilhaber zu erfüllen, und, in jüngster Zeit, neue gesetzliche Bestimmungen.

Banken setzen heute verstärkt Ratings ein und gehen bei ihren Kreditentscheidungen, der Preisaufstellung und der Überwachung zunehmend gemäß einem quantitativen Ansatz vor. Gleichzeitig gewinnen neben den Ratings auch andere Faktoren wie Kreditauflagen und Sicherheiten im Kreditprozess immer mehr an Bedeutung.

Es ist nicht zu erwarten, dass aufgrund dieser Veränderungen künftig weniger Kredite an KMU vergeben werden. Ganz im Gegenteil: Der überwiegende Großteil der Banken sieht die KMU-Kreditvergabe nach wie vor als ein strategisches Geschäft an und ca. 40 % der Befragten streben eine Umfangsteigerung in diesem Bereich an.

3

Die wichtigsten Regeln für KMU-Kreditverhandlungen

In diesem Abschnitt werden sechs grundsätzliche Regeln beschrieben, die von den KMU bei ihren Verhandlungen mit Banken über Kreditangelegenheiten im neuen Finanzierungsumfeld zu beachten sind (s. Abbildung 6). Wer diese Regeln befolgt, wird sich im Kreditprozess besser zurechtfinden. Eine erfolgreiche Kreditbeziehung kann dadurch allerdings nicht garantiert werden.

Abbildung 6: Regeln für eine gute allgemeine Kreditbeziehung



3.1 Die sechs Grundregeln

Bitten Sie um Auskunft

Die allgemeinen Informationen, die die Banken über ihre Rating- und Kreditprozesse zur Verfügung stellen, sowie die Informationen, die sie von ihren Kreditnehmern verlangen, können sich von Bank zu Bank stark unterscheiden. Deshalb lohnt es sich, die Bank zu fragen, welche Art von Informationen sie über ihre Ratingprozesse zur Verfügung stellt, welche Art von Unterlagen sie erfordert und ob sie den jeweiligen Kunden Aufschluss über die Ergebnisse des Ratingprozesses gibt.

Regel 1

A. Allgemeine Informationen über Basel II und Ratings

Einige Banken informieren ihre KMU-Kunden über die Veränderungen, die sich aufgrund der laufenden Entwicklungen im Zusammenhang mit der Einführung der Ratingsysteme ergeben. Nicht alle Banken informieren jedoch ihre KMU-Kunden in gleicher Weise und manche Banken nehmen ganz von einer entsprechenden Information ihrer Kunden Abstand. Deswegen sollten Sie Ihre Bank fragen, welche KMU-relevanten Unterlagen sie im Zusammenhang mit Ratings und Basel II produziert hat und zur Verfügung stellt.

B. Informationen, die Sie Ihrer Bank zur Verfügung stellen müssen

Informieren Sie sich lange im Voraus über die Informationsanforderungen Ihrer Bank, d. h., stellen Sie fest, welche Unterlagen Sie in welcher Form der Bank vorlegen müssen. So werden Sie genug Zeit für etwaige Vorbereitungen gewinnen, insbesondere falls neue oder geänderte Anforderungen zu erfüllen sind. Der Umfrage nach werden zwei von drei Banken den Umfang der von ihnen geforderten Informationen erhöhen.

Immer mehr Banken werden zum Beispiel ihre KMU-Kunden dazu anhalten, Finanzplandaten oder einen Geschäftsplan vorzulegen. Falls Ihre Bank einen Ge-

schäftsplan fordert, fragen Sie, welche Hauptpunkte der Plan abdecken sollte. Ein Musteraufbau eines Geschäftsplans ist in Anhang 4.2 zu finden.

C. Transparenz des Ratingprozesses

Stellen Sie fest, inwieweit die Bank gewillt ist, Sie über den Ratingprozess zu informieren. Was die Offenlegung von Informationen anbelangt, sind zwischen den Banken erhebliche Unterschiede zu verzeichnen: Einige Banken geben unter Umständen nicht viele Informationen preis, während von anderen Banken ziemlich umfassende Informationen über den Ratingprozess, dessen wichtigste Bestandteile und die entsprechenden Verbesserungsmöglichkeiten eingeholt werden können. Der Umfrage zufolge wird eine von drei Banken ihre KMU-Kunden detailliert über ihr Rating informieren. Da der Großteil der Banken unter Umständen nur auf Anfrage dazu bereit ist, lohnt es sich, diese Frage vorab abzuklären.

D. Das „Rating-Treffen“ – eine „Gesundheitsuntersuchung“ für Ihr Unternehmen

Einige Banken laden ihre Kunden zu regelmäßigen Treffen ein, bei denen der Kundenvertreter das aktuelle Rating erklärt und rät, wie eine Verbesserung erzielt werden kann. Diese Rating-Treffen – manchmal unter einem anderen Namen angeboten – sind eine gute Gelegenheit, die Sie nicht ungenutzt lassen sollten. Wenn Sie ein allgemeines Verständnis darüber erlangen, wie Ihre Bank ein Rating zuordnet, wird es für Sie leichter, sich auf die Themen zu konzentrieren, die den größten Einfluss auf Ihr Rating ausüben. Verbessern Sie diese Faktoren, wird Ihnen die Bank unter Umständen günstigere Konditionen anbieten. Außerdem werden Sie vielleicht nicht nur Ihr Rating verbessern können, sondern auch von dem Wissen profitieren, wie Ihre Branche von der Bank bewertet wird.

Liefere Sie rechtzeitig klare und vollständige Unterlagen

Stellen Sie sicher, dass jedes Dokument, das Sie der Bank unterbreiten, richtig, vollständig und von hoher Qualität ist und dass es stets rechtzeitig bei der Bank eintrifft.

Regel 2

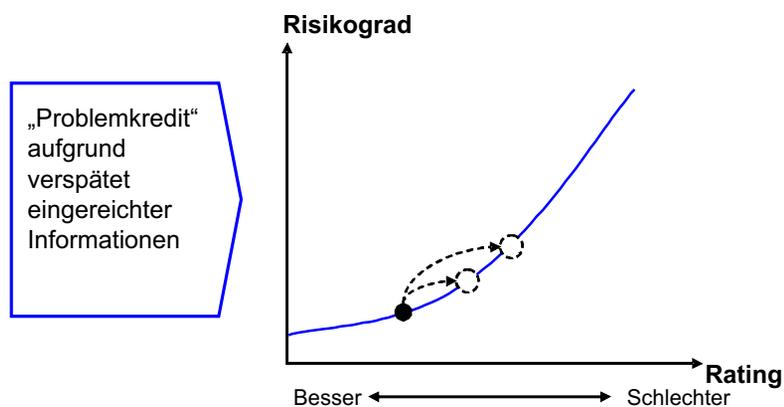
A. Liefern Sie Informationen hoher Qualität

Prüfen Sie stets alle Informationen auf ihre Richtigkeit und Aktualität. Falls es Ihnen unmöglich ist, genaue Angaben zu machen, muss klar ersichtlich sein, dass es sich um Schätzwerte handelt. Sie können aber auch mögliche Bandbreiten anführen. Auch wenn auf den ersten Blick die gleichen Informationen wie früher angefordert werden, ist zu beachten, dass viele Banken jetzt die von Ihnen eingereichten Unterlagen genauer unter die Lupe nehmen werden. Da der Bankvertreter Ihr wichtigster Ansprechpartner bei der Bank ist und sein Urteil im Ratingprozess gewöhnlich eine Rolle spielt, sollten die von Ihnen eingereichten Unterlagen einem klaren Aufbau folgen, damit sie für den Bankvertreter leicht zu überprüfen sind.

B. Reichen Sie alle Unterlagen rechtzeitig ein

Viele Banken folgen der Logik eines vorsichtigen Risikomanagements und neigen dazu, den schlimmsten Fall anzunehmen, falls einige Informationen über die aktuelle Lage des Kreditnehmers fehlen. Da sich dies auf Ihr Rating auswirken und sogar als ein „Warnsignal“ angesehen werden könnte, ist es außerordentlich wichtig, dass Sie bei der Einreichung von Informationen etwaige Verspätungen oder Auslassungen vermeiden, wie in Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Mögliche Folgen verspätet eingereicherter oder fehlender Informationen



Aus diesem Grund sollten Sie stets bereit sein, gegebenenfalls auch nach der Zuordnung des anfänglichen Ratings etwaige erforderliche Informationen zu liefern.

Prüfen Sie die Vertragsbedingungen

Regel 3

Bei der Bestimmung des Preises und der sonstigen Bedingungen eines Kreditvertrags ziehen Banken eine Reihe von Faktoren in Betracht. Im Folgenden sind diese Faktoren in absteigender Reihenfolge nach ihrer wahrscheinlichen relativen Bedeutung aufgeführt. Da in dieser Hinsicht zwischen den Banken erhebliche Unterschiede bestehen können, fragen Sie immer, ob und inwieweit Ihre Bank diese Faktoren berücksichtigt und wie Sie an diesen Faktoren arbeiten können, um bessere Konditionen zu erzielen.

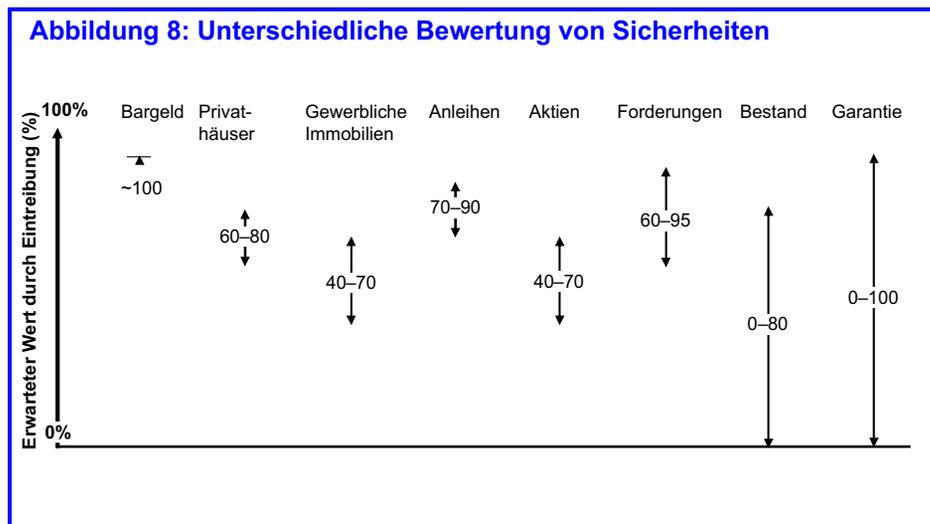
A. Das Rating spielt eine Schlüsselrolle für den Preis Ihres Kredits

Für Banken stellen Ratings den wichtigsten Faktor im Hinblick auf die Berechnung des mit einem gegebenen Kredit einhergehenden erwarteten Verlustes dar. Hinzu kommt, dass auch der Kapitalanteil, der für den Fall bereitzustellen ist, dass die Verluste höher ausfallen als erwartet, vom Rating abhängig ist. Das Rating ist somit ein Schlüsselindikator für die Kosten, die der Bank durch die Vergabe eines Kredits entstehen.

B. Sicherheiten könnten den Preis Ihres Kredits senken

Sicherheiten spielen für die Banken bei der Aufstellung des Kreditpreises eine wichtige Rolle. Je mehr Sicherheiten Sie bieten, desto geringer fallen unter Umständen die Zinsen aus, die Sie zahlen müssen. Falls Sie in eine relativ niedrige Rating-Klasse eingeordnet werden, können Sie mit Hilfe von Sicherheiten eventuell trotzdem eine Kreditzusage bekommen. Es lohnt sich zu fragen, welche Arten von Sicherheiten Ihre Bank akzeptiert.

Bitte beachten Sie, dass die Banken bei der Schätzung des Werts von Sicherheiten sehr konservativ vorgehen, da es schwierig ist, den tatsächlichen Wert, der bei einem Zahlungsausfall durch Beitreibung erzielt wird, zu berechnen und es der Bank erhebliche Umstände bereitet, die Sicherheiten zu verkaufen und so ihre Kreditverluste auszugleichen. Die Bedeutung von Sicherheiten im Hinblick auf die Senkung der Kreditrisiken hängt von der Art und der Liquidität der Sicherheiten ab, wie aus Abbildung 8 ersichtlich.



C. Die Unsicherheit steigt mit der Länge der Laufzeit

Die Kreditlaufzeit ist ein weiterer wichtiger Faktor bei der Berechnung des Kreditpreises, der von fast allen Banken in Betracht gezogen wird. Gewöhnlich fallen die Zinssätze für Kurzzeitkredite niedriger aus als für Langzeitkredite. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Unsicherheit mit der Länge der Laufzeit steigt.

Bei Krediten mit einer kürzeren Laufzeit ist jedoch zu bedenken, dass nach Ablauf des Kredits eine neue Finanzierung gefunden werden muss. Sie müssen also abwägen, ob Sie flexibel genug sind, um die bei einer Kreditverlängerung eventuell geänderten Zinssätze akzeptieren zu können. Im Allgemeinen wer-

den längere Laufzeiten nur Kreditnehmern mit einem ausreichenden Rating gewährt.

D. Vertragliche Verpflichtungen für einen maßgeschneiderten Kreditvertrag

Durch die Einbindung besonderer Bedingungen oder vertraglicher Verpflichtungen in einen Kreditvertrag kann sowohl den Fähigkeiten des KMU als auch den Bedürfnissen der Bank Rechnung getragen werden. KMU wird dringend geraten, sich über vertragliche Verpflichtungen und deren mögliche Auswirkungen auf den Kreditpreis zu informieren.

Vertragliche Verpflichtungen betreffen üblicherweise den höchstzulässigen Verschuldungsgrad eines KMU, seine Rentabilitätsschwelle oder, manchmal, die Mindestliquidität. Größere Banken wenden diese Bedingungen bereits umfassend in ihren Kreditverträgen an, und sowohl große als auch kleine Banken werden versuchen, vertragliche Verpflichtungen künftig verstärkt in ihre Kreditverträge einzubinden.

Eine Bank könnte zum Beispiel aufgrund einer vertraglichen Verpflichtung das Recht auf eine frühzeitige Auflösung eines Vertrags haben, falls das Eigenkapital des Kreditnehmers einen bestimmten Wert unterschreitet. Durch eine solche vertragliche Verpflichtung kann die Bank das von ihr eingegangene Risiko reduzieren. Sie wird somit unter Umständen bereit sein, eine längere Laufzeit für den betreffenden Kredit zu gewähren.

Den Ergebnissen der Umfrage zufolge ziehen ca. 50 % aller Banken bei der Bestimmung des Kreditpreises vertragliche Verpflichtungen in Betracht. Genauso viele Respondenten sind der Auffassung, dass die Verbreitung der an vertragliche Verpflichtungen gebundenen KMU-Kredite in den nächsten drei Jahren zunehmen wird.

E. Allgemeine Kundenbeziehungen

Auch die allgemeinen Kundenbeziehungen, d. h. die sonstigen Geschäftsbeziehungen, die Sie eventuell mit der Bank unterhalten (wie Hinterlegung von Wertpapieren, Versicherung, Leasing), werden von vielen Banken als ein wichtiger Faktor im Hinblick auf die Bestimmung des Kreditpreises betrachtet, da es sich hierbei um weitere Einnahmequellen handelt. Dieser Faktor ist natürlich eher für Banken mit einem

umfassenderen Produktangebot von Bedeutung und deswegen sind es oft gerade die größeren Banken, die bei der Preisaufstellung die allgemeinen Kundenbeziehungen berücksichtigen.

F. Der Preis hängt vom Umfang ab: begrenzte Rabatte auf größere Kredite

Der letzte Faktor ist uns von der Preisbestimmung aus dem Bereich der materiellen Güter bekannt: der Kreditumfang. Wenn Sie zum Beispiel einen bestehenden Kredit von einer Bank auf eine andere (bei der Sie einen Kreditantrag stellen) übertragen können, wird die Letztere vielleicht gewillt sein, Ihnen dank des gestiegenen Kreditumfangs niedrigere Zinssätze in Rechnung zu stellen. In Abbildung 9 sind die Faktoren mit dem größten Einfluss auf den Kreditpreis dargestellt.

Abbildung 9: Wodurch der Kreditpreis beeinflusst wird

Faktor	Preisbewegung	Erklärung
Internes Rating		Wirkung hängt vom Rating ab
Sicherheiten und Garantien		Sicherheiten senken den Verlust bei Zahlungsausfall
Laufzeit		Längere Laufzeit bedeutet höhere Unsicherheit beim gegebenen Kredit
Vertragliche Verpflichtungen		Spezifische Vereinbarungen erlauben Banken ihr Risiko zu senken (z.B. Recht auf vorzeitige Kündigung)

Quelle: Interviews mit Experten.

Steuern Sie aktiv Ihr Rating

Regel 4

Lassen Sie bei Ihrer Geschäftstätigkeit die wichtigsten Rating-Inputfaktoren nicht außer Acht.

A. Denken Sie an die Faktoren, die Ihr Rating beeinflussen

Wenn Sie Ihr Rating steuern möchten, müssen Sie sich zunächst einmal dessen bewusst werden, dass Ihr Rating dadurch beeinflusst wird, welche Informationen Sie Ihrer Bank vorlegen und in welcher Form Sie ihr diese Informationen darbieten. Aus diesem Grund sollten Sie die Gelegenheit nutzen und nicht „Nein“ sagen, falls Sie von Ihrer Bank zu den vorerwähnten Rating-Treffen eingeladen werden. Denn so können Sie herausfinden, welche Faktoren für Ihr Rating von Bedeutung sind und auf welche Aspekte besonderes Augenmerk gelenkt werden sollte.

Einige Banken bieten darüber hinaus beratende Dienste an, bei denen sie einen Schritt weiter gehen und konkrete finanzbezogene und nicht finanzbezogene Maßnahmen zur Verbesserung des Kunden-Ratings vorschlagen. Fragen Sie, ob diese Art von Dienstleistung angeboten wird und welche Gebühren dafür in Rechnung gestellt werden (es kann sein, dass diese Dienstleistung unter einem anderen Namen angeboten wird).

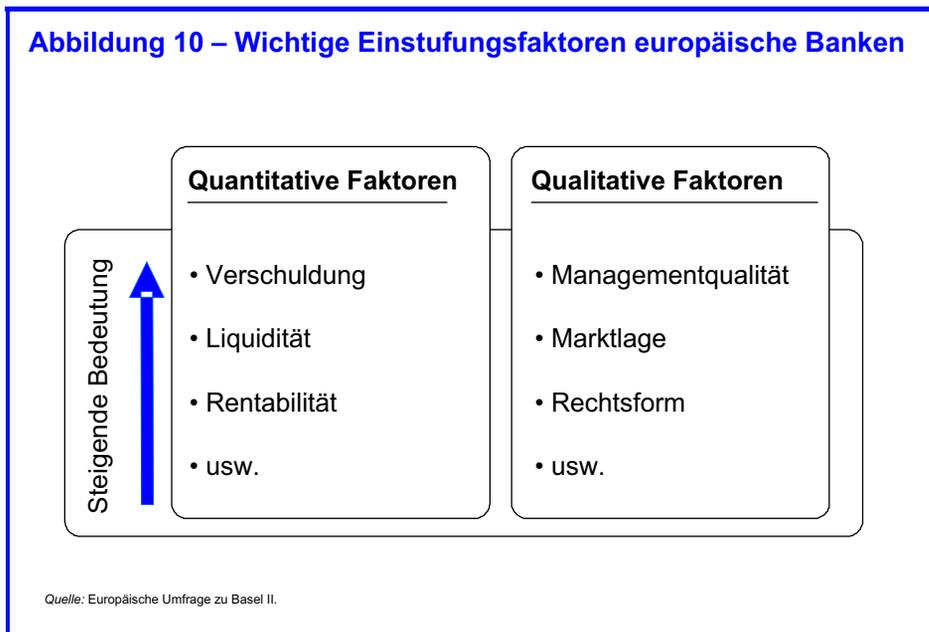
Während diese Art von Dienstleistung heute nur von wenigen Banken angeboten wird, ist es sehr wahrscheinlich, dass diese Dienste in den nächsten paar Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen werden. Die Ergebnisse der Umfrage deuten darauf hin, dass bis 2007 ca. jede zweite Bank diese Dienste anbieten wird.

B. Konzentrieren Sie sich auf die Steuerung der wichtigsten Rating-Inputfaktoren

Sobald Sie wissen, welche Faktoren für Ihr Rating von Bedeutung sind, sollten Sie sich bemühen, diese so gut wie möglich zu steuern, da diese einen Einfluss darauf ausüben, welchen Zinssatz Sie zahlen müssen. Die von den Banken für die Einschätzung

der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens verwendeten Indikatoren sind von Land zu Land unterschiedlich.

Abbildung 10 zeigt die wichtigsten Faktoren für ihr Rating.



Quantitative Faktoren beziehen sich zumeist auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen. Der Verschuldungsgrad bzw. das Kapitalstrukturrisiko eines Unternehmens bleibt wohl weiterhin der bedeutendste quantitative Faktor eines Ratingsystems, gefolgt von Liquidität und Rentabilität.

Die Managementqualität und die Marktlage sind nach wie vor die wichtigsten qualitativen Faktoren. Aus den Interviews ist zu schließen, dass in der Zukunft der Rechtsform des Kreditnehmers größere Bedeutung beigemessen wird.

Da die „Marktlage“ die Branche betrifft, in der Sie tätig sind, sollten Sie nachprüfen, ob Ihre Geschäftstätigkeit von der Bank richtig eingestuft wurde. Beschreiben Sie Ihre Bonität innerhalb der Branche und klären Sie Ihre Bank über Ihre Stärken auf. Im Fall von umfangreicheren Krediten untersuchen zudem manche Banken, inwieweit der Kreditnehmer von seinen Hauptlieferanten oder -kunden abhängig ist.

Laut den Ergebnissen der Umfrage kommt den qualitativen Faktoren bei der Zuordnung eines KMU-Ratings eine Gewichtung von durchschnittlich 20 – 30 % zu. Bei neu gegründeten Unternehmen machen diese Faktoren jedoch durchschnittlich ca. 60 % des Ratings aus, da diese Unternehmen keine ausreichenden historischen Hintergrundinformationen liefern können.

Da den qualitativen Faktoren beim Rating eine große Bedeutung zukommt, lassen Sie diese Faktoren nie außer Acht und seien Sie bereit, sie genügend ausführlich zu präsentieren. Im Grunde geht es darum, Ihre Bank davon zu überzeugen, dass Sie die Risiken Ihrer Geschäftstätigkeit gut in Griff haben.

Halten Sie sich über Ihren Kredit auf dem Laufenden

Im Rahmen der ständigen Überwachung ausstehender Kredite verfolgen Banken, wie sich die Geschäftstätigkeit jedes einzelnen Kreditnehmers entwickelt. Je nach den jeweiligen Vertragsbedingungen können sie Maßnahmen ergreifen, sobald etwaige Probleme festgestellt werden.

Regel 5

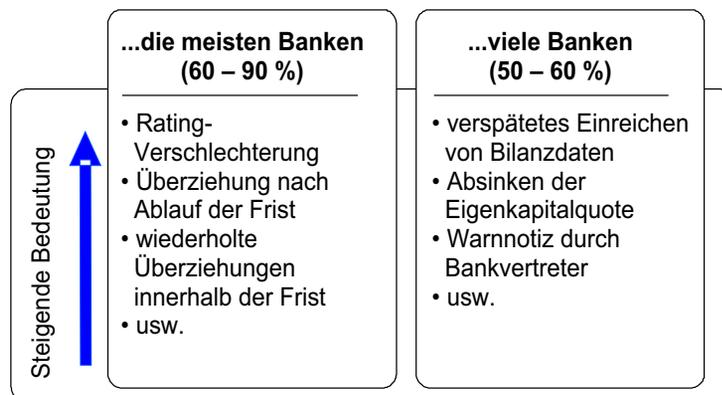
A. Sehen Sie Ihr Rating als einen laufenden Prozess an

Die meisten Banken überwachen ihre Kreditverträge und aktualisieren auf regelmäßiger Basis – in den meisten Fällen jährlich – die Ratings ihrer Kunden. Sie sollten deshalb daran denken, dass die Bank während der gesamten Kreditlaufzeit etwaige Veränderungen der Leistung und Finanzstärke Ihres Unternehmens verfolgen wird. Neben diesen jährlichen Überprüfungen werden auch oft Aktualisierungen durchgeführt, sobald der Bank entsprechende Bilanzen oder sonstige Informationen zukommen – oder wenn der Bankvertreter eine Aktualisierung des Ratings schlicht für notwendig erachtet.

B. Lernen Sie die Regeln gut kennen

Es ist von wesentlicher Bedeutung, dass Sie die Kündigungsbedingungen Ihres Kreditvertrags gut kennen sowie über das Vorhandensein und die Art etwaiger vertraglicher Verpflichtungen Bescheid wissen. Fragen Sie zudem Ihren Kreditbearbeiter, welche Art von Maßnahme oder Ereignis die Bank als ein Problem ansehen würde. Aus Abbildung 11 sind die für Banken wichtigsten frühen Warnsignale ersichtlich.

Abbildung 11: Frühe Warnsignale für...



C. Steuern Sie Ihr Zahlungsverhalten

Versuchen Sie stets, unnötige Kreditüberziehungen zu vermeiden, und zahlen Sie die Raten unbedingt rechtzeitig ein. Denken Sie auch daran, dass Ihre Konten automatisch auf etwaige ungewöhnliche Bewegungen (z. B. hinsichtlich der Häufigkeit oder der Beträge, ungeachtet dessen, ob es sich um Zunahmen oder Abnahmen handelt) geprüft werden könnten.

Falls Sie etwaige Änderungen Ihrer Geschäftstätigkeit planen, sollten Sie Ihre Bank darüber informieren, da dies ansonsten zu Missverständnissen mit

einer eventuell negativen Auswirkung auf Ihr Rating führen könnte.

D. Reichen Sie alle Aktualisierungen rechtzeitig ein

Achten Sie insbesondere darauf, dass Ihre Bilanzdaten rechtzeitig geliefert werden. Für viele Banken stellt eine verspätete Übermittlung von Informationen ein frühes Warnsignal dar. Aufgrund ihrer Risikomanagementverfahren gehen Banken davon aus, dass fehlende Informationen unter Umständen schlechte Nachrichten bedeuten und aus diesem Grund der Bank vorenthalten werden.

E. Sie sind Teil einer Branche

Daneben gibt es einen Faktor, auf den Sie keinen Einfluss nehmen können: die Entwicklung Ihrer Branche als Ganzes. Schwache allgemeine Ergebnisse der Branche werden von einer Reihe von Banken als ein Warnsignal oder ein negativer Ratingfaktor gedeutet.

Ihre Stärken der Bank gegenüber hervorzuheben ist immer wichtig, doch wenn Sie in einer Branche tätig sind, die offensichtlich mit Problemen zu kämpfen hat, kommt diesem Unterfangen eine wesentliche Bedeutung zu. In solchen Fällen sollten Sie Ihre eigene Lage beschreiben und aufzeigen, warum Sie nicht (oder nur teilweise) von den Branchenproblemen betroffen sind.

Überlegen Sie sich die Alternativen

Kredite sind zwar seit jeher die gängigste Finanzierungsform, doch es gibt auch andere Möglichkeiten. Informieren Sie sich im Zuge Ihrer Suche nach den besten Finanzierungsbedingungen über alle verfügbaren Alternativen.

Regel 6

Im folgenden Abschnitt werden zwei verschiedene Kategorien besprochen: Maßnahmen zur Senkung des Kreditbedarfs und Kreditalternativen.

Abbildung 12a zeigt, wie beide Kategorien Ihre Bilanz beeinflussen können.

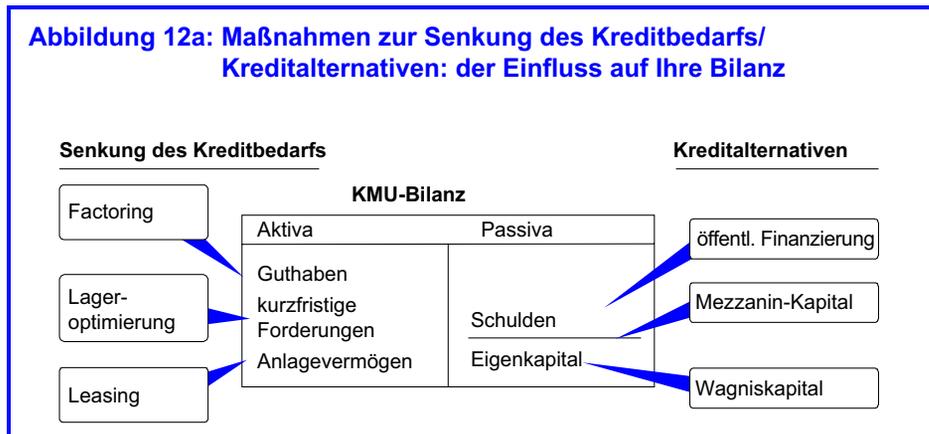


Abbildung 12b zeigt die positiven und negativen Aspekte beider Kategorien auf.

Abbildung 12b: Maßnahmen zur Senkung des Kreditbedarfs/Kreditalternativen: das Für und Wider

	Für	Wider	Übliche Merkmale der Zielgruppe
Factoring	<ul style="list-style-type: none"> • pünktliche und vorher-sehbare Zahlungen • Schutz gegen Zahlungs-ausfälle der Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatt auf den ungetilgten Betrag • mögliche Auswirkung auf die Beziehung zum Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Liquidität • große Zahl von Forderungen
Lager-optimierung	<ul style="list-style-type: none"> • weniger Kapital im Bestand gebunden • Bilanzverbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • erfordert möglicherweise erhebliche Optimierungs-Bemühungen 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Liquidität • beträchtliche Warenbestände
Leasing	<ul style="list-style-type: none"> • Erwerb ohne große Investitionen • mögliche Steuervorteile 	<ul style="list-style-type: none"> • manchmal teurer als ein Bankkredit • keine Eigentumsrechte am geleasten Artikel 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanzoptimierungsbestrebungen
Kredite aus öffentlichen Quellen	<ul style="list-style-type: none"> • maßgeschneiderte Programme für spezielle Finanzierungsbedürfnisse • oft billiger als ein Bankkredit 	<ul style="list-style-type: none"> • an Förderungskriterien gebunden • manchmal langes Genehmigungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • abhängig von Förderungskriterien
Mezzanin-Kapital	<ul style="list-style-type: none"> • flexibel (hinsichtlich strukturierter Rückzahlung) 	<ul style="list-style-type: none"> • möglicherweise höhere Kosten als bei einem Bankkredit • komplexes Produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkungen betreffend die Bilanz und den Kapitalanteil
Wagniskapital	<ul style="list-style-type: none"> • stärkere Kapitalbasis • potenzielles Know-how von den Investoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungsstruktur kann komplex werden • geteilte Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Wachstumspotenzial

Maßnahmen zur Senkung Ihres Kreditbedarfs

A. Leasing

Diese „Hybridform“ aus Miete und Kauf wird heute immer öfter für alle möglichen Ausrüstungsgegenstände, nicht nur für Autos, sondern auch Maschinen und sogar relativ kleine Artikel wie Drucker und Faxgeräte, angeboten. Den Ergebnissen der Umfrage zufolge planen mehr als 50 % der Banken eine Intensivierung ihres KMU-Leasinggeschäfts.

B. Factoring

Diese Kapitalquelle hängt mit Ihrer Kundenbasis zusammen. Falls Sie ausstehende Forderungen an ein Factoring-Unternehmen verkaufen, werden Ihre Rechnungen möglicherweise schneller und verlässlicher beglichen, doch Sie erhalten nicht den gesamten Betrag. Die meisten großen Banken bieten Factoring-Dienste an. Die Ergebnisse der Umfrage deuten darauf hin, dass ca. die Hälfte aller Banken ihr Angebot an Factoring-Diensten ausweiten möchte.

C. Effizienzsteigerungen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die gleiche Leistung mit weniger Kapitalaufwand zu erzielen. Hierbei kommt unternehmensinternen Lösungen vielfach die größte Bedeutung zu. So können zum Beispiel viele KMU aus der Fertigungs- oder Handelsbranche durch Lageroptimierung Kapital sparen, da die Verwaltung eines kleineren Warenbestands weniger kapitalaufwendig ist.

Alternativen zum traditionellen Kredit

A. Mezzanin-Finanzierung

Es gibt eine Reihe weiterer Finanzierungsformen, die von den Banken für den Mittelstand angeboten bzw. eingerichtet werden. Mezzanin-Finanzierung ist eine „Hybridform“, die sowohl Elemente des Eigenkapitals als auch die der Verschuldung enthält. Laut unserer Umfrage wird bis 2007 ca. die Hälfte aller Banken diese Finanzierungsart in ihr Angebot aufnehmen.

B. Private Beteiligungen und Wagniskapital

Unternehmen mit einem hohen Wachstumspotenzial sollten sich über die Möglichkeit der Beschaffung von Finanzmitteln von Private-Equity- oder Wagniskapitalfirmen informieren. Dafür, dass diese Firmen ihr Kapital zur Verfügung stellen, erwerben sie einen Anteil am Unternehmen. Größere Banken bieten vielfach diese Art der Finanzierung über spezialisierte Tochtergesellschaften an.

Der Umfrage zufolge wird diese Art der Finanzierung heute bereits von vielen Banken angeboten und die Zahl der Anbieter wird in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter steigen.

C. Öffentliche Finanzierungsquellen

Neben der Mezzanin- und Private-Equity-Finanzierung haben Sie noch die Möglichkeit, Quellen öffentlicher oder geförderter Finanzierung heranzuziehen, die in vielen europäischen Ländern, in der Regel von halböffentlichen Bankinstituten, angeboten werden.

Anhang 4.3 enthält eine Liste ausgewählter Institutionen, die in den meisten europäischen Ländern solche KMU-Kredite anbieten.

Bei dieser Art der Finanzierung ist jedoch zu beachten, dass sie oft unter unterschiedlichen Bezeichnungen angeboten wird und dass fast alle diese Kredite an die Erfüllung bestimmter Bedingungen

oder Förderungskriterien gebunden sind. In einigen Fällen wird diese Kreditart von den ausgebenden Instituten über Banken des Privatsektors angeboten. Aus diesem Grund lohnt es sich festzustellen, ob es Programme gibt, die für Ihre Geschäftstätigkeit geeignet wären.

3.2 Kreditaufnahme: ein Beispiel aus dem „wirklichen Leben“

Einführung

Im Folgenden legen wir den Fall von „Alpha“ dar, einem KMU, das einen Kreditantrag bei der „Beta Bank“ stellt. Bei jedem Schritt des Prozesses, einschließlich der laufenden Kreditbeziehung, wird kurz dargestellt, wie Alpha die sechs oben vorgestellten Grundregeln befolgt und welche Vorteile dies dem Unternehmen bringt. Es ist zu beachten, dass alle hier angeführten Zahlen ausschließlich der Demonstration dienen und je nach verschiedenen Umständen starken Abweichungen unterliegen können.

Alpha Manufacturing: Dieses 1988 gegründete mittelgroße Unternehmen stellt unter Einsatz hoch entwickelter maßgeschneiderter Maschinen innovative Gesundheitserzeugnisse her. Diese Erzeugnisse werden in der Regel mit einer hohen Marge verkauft. Alpha Manufacturing hat es im Laufe der letzten paar Jahre geschafft, sich in der Branche zu etablieren, und hat nun die Kontrolle über einen kleinen Teil des schnell wachsenden Marktes für Gesundheitserzeugnisse inne.

Alpha Manufacturing verfügt über 60 Mitarbeiter und erzielte im letzten Jahr einen Umsatz von 30 Mio. EUR. Aufgrund eines Finanzierungsbedarfs nahm das Unternehmen im Jahr 2003 einen Kredit in Höhe von 1 Mio. EUR auf, der bis 2008 abbezahlt werden muss.

Alpha fand sich in einer strategisch entscheidenden Position wieder, als es 1,2 Mio. EUR in neue Maschinen investieren wollte. Mit diesen Maschinen würde sich Alpha den Vorteil eines Vorreiters sichern, den es durch intensive Forschungsarbeiten in einer Nische des Marktes für Gesundheitserzeugnisse erworben hatte. Alpha war imstande, 200 000 EUR im

Voraus zu zahlen, die restliche 1 Mio. EUR musste das Unternehmen jedoch durch einen Kredit finanzieren.

Die Bank, von der Alpha seinen vorigen Kredit erhalten hatte, wurde gerade mit einer anderen Bank fusioniert, mit der Alpha in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht hatte. Alpha entschloss sich deswegen, Beta Bank anzusprechen, die für ihre guten Dienste im KMU-Bereich bekannt war.

Kredit Antrag

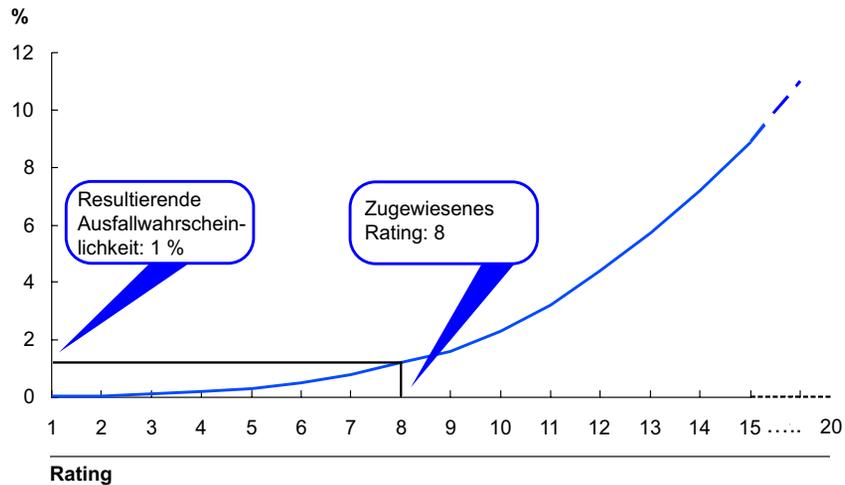
Bei seinem ersten Treffen mit Beta Bank informierte sich Alpha über den Kreditprozess der Bank und stellte fest, dass Beta Bank...

Bitten Sie um Auskunft

- ≡ ... eine Broschüre über Basel II und Ratings für ihre Kreditkunden erstellt hatte;
- ≡ ... ihr eigenes internes Ratingsystem für KMU verwendet;
- ≡ ... auf Anfrage ihren Kunden Informationen über ihren Ratingprozess gibt;
- ≡ ... zwecks der Bearbeitung eines Kreditantrags folgende Dokumente von KMU verlangt:
 - ≡ eine detaillierte Aufstellung der Kerndaten des Unternehmens, einschließlich des Gründungsdatums, der Mitarbeiter, der Rechtsform, der Geschichte usw.;
 - ≡ die Jahresabschlussbilanz des vorhergehenden Jahres, eine Gewinn- und Verlustrechnung und eine Liquiditätsrechnung;
 - ≡ einen Geschäftsplan, einschließlich der Finanzplanung für die folgenden drei Jahre.

Das KMU-Ratingsystem der Beta Bank umfasste 20 Rating-Noten, was leicht über dem Branchendurchschnitt lag. Anhand der Analyse ihrer historischen Kundendaten hatte Beta Bank die in Abbildung 13 aufgezeigten Rating-Klassen und Ausfallwahrscheinlichkeiten erarbeitet.

Abbildung 13: Ratings und entsprechende Zahlungsausfallwahrscheinlichkeiten



Gemäß den Daten wurde von einem Unternehmen mit der Rating-Note 1 erwartet, dass es seinen Kredit regelmäßig mit einer Wahrscheinlichkeit von nahezu 100 % zurückzahlen würde. Die Rating-Note 8, die für gute KMU üblich war, deutete auf regelmäßige Rückzahlungen mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 % bzw., anders ausgedrückt, auf eine Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit von 1 % hin.

Das Ratingsystem der Beta Bank erfasste sowohl quantitative als auch qualitative Inputfaktoren, wobei den Letzteren eine Gewichtung von 30 % zugeschrieben wurde.

Aus den Abbildungen 14 und 15 sind diese Faktoren, einschließlich der erforderlichen Informationsquellen und der relativen Gewichtung, ersichtlich.

Abbildung 14: Was einzureichen ist – quantitative Inputfaktoren der Beta Bank

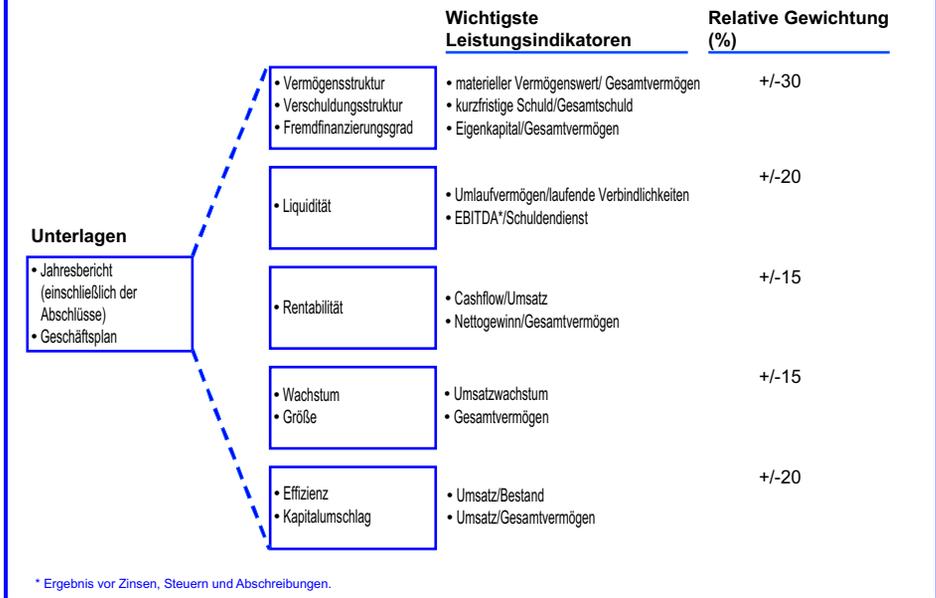
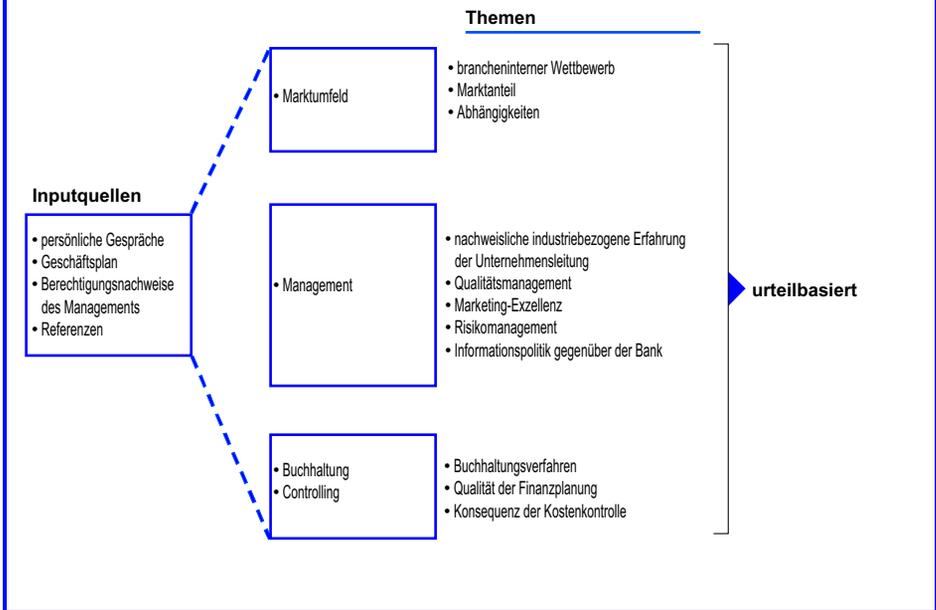


Abbildung 15: Was einzureichen ist – qualitative Inputfaktoren der Beta Bank



Es ist natürlich nicht unbedingt notwendig, jedes einzelne Dokument bereits zum ersten Treffen mit dem Kundenvertreter mitzubringen. Doch Alpha tat dies. Dadurch sicherte sie sich eine kürzere Vorbereitungsphase und hinterließ gleichzeitig einen professionellen ersten Eindruck beim Bankvertreter, dessen Urteil ins Rating einfließen würde und der mit höchster Wahrscheinlichkeit die wichtigste Ansprechperson im Rahmen einer etwaigen zukünftigen Beziehung sein würde.

Alpha begann gleich mit dem Sammeln der erforderlichen Daten. Beim Treffen mit dem Vertreter der Beta Bank hielt Alpha folgende Unterlagen bereit:

Liefere Sie rechtzeitig klare und vollständige Unterlagen

- ≡ eine Broschüre mit allen einschlägigen Daten über Alpha Manufacturing;
- ≡ eine Kopie der Jahresabschlüsse der letzten zwei Jahre;
- ≡ einen Geschäftsplan für die folgenden zwei Jahre, einschließlich einer expliziten Analyse des in der geplanten Investition steckenden Potenzials;
- ≡ allgemeines Marketingmaterial über Alpha.

Alpha suchte um einen Kredit in Höhe von 1 Mio. EUR an, um Maschinen mit einem Gesamtwert von 1,2 Mio. EUR zu kaufen. Das Unternehmen wünschte sich einen Kredit mit einer Laufzeit von fünf Jahren, um den Kredit parallel zur Abschreibung der Maschinen rückzuzahlen. Um einen niedrigeren Zinssatz zu erzielen, war Alpha gewillt, die Maschinen, die es kaufen wollte, als Sicherheit anzubieten.

Kreditvertrag

Beta Bank musste im Hinblick auf das von ihr zu erstellende Preisangebot mehrere preisbestimmende Faktoren in Betracht ziehen (s. Abbildung 16). Als Erstes fielen die Finanzierungskosten in Höhe von 4,5 % ins Gewicht, die Beta Bank an die Kapitalmärkte oder die anderen Banken, die die für den Kredit erforderlichen Finanzmittel zur Verfügung stellten, zu zahlen hatte.

Finanzierungskosten

Als Zweites fielen, wie bei jedem Geschäftsbetrieb, direkte betriebliche Aufwendungen an, die es zu decken galt. Diese beliefen sich jährlich auf 0,5 % des von Alpha aufgenommenen Kredits. Da der Kunde keinen Einfluss auf diese zwei Faktoren nehmen kann, werden wir uns auf die zwei anderen Preiskomponenten konzentrieren, die vom Rating des Kreditnehmers abhängen: die erwarteten Verluste und die eingesetzten Kapitalkosten.

Betriebliche Aufwendungen

Der Teil des Preises, der die erwarteten Verluste decken soll, ist mit den in der Versicherungsbranche eingehobenen Gebühren vergleichbar. Die Bank ging davon aus, dass einige Kreditnehmer mit den gleichen Merkmalen wie Alpha ihre Kredite nicht zurückzahlen würden (in diesem Fall 1 %), und diese Verluste mussten durch die über die anderen Kreditnehmer erwirtschafteten Einnahmen gedeckt werden.

Erwartete Verluste

Um diese Preiskomponente berechnen zu können, musste Beta Bank drei Faktoren berücksichtigen: das Gesamtkreditvolumen (1 Mio. EUR), die Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit von Alpha (1 %) und die Verluste, die die Bank im Fall eines Zahlungsausfalls erleiden würde. Dieser letzte Faktor hing davon ab, inwieweit die Forderungen durch eine Liquidation der Sicherheiten eingetrieben werden könnten.

Ausgehend vom Gesamtwert (1,2 Mio. EUR) und dem niedrigen Abschreibungsfaktor der Maschinen, die Alpha zu kaufen beabsichtigte, schätzte Beta Bank, dass im Fall eines Zahlungsausfalls 750 000 EUR durch den Verkauf der Maschinen zurückerlangt werden könnten. Demzufolge würde ein Zahlungsausfall Verluste in Höhe von 250 000 EUR, d. h. 25 % des Kreditbetrags, nach sich ziehen.

Sicherheiten

Da die Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit von Alpha 1 % glich, beliefen sich die erwarteten Verluste auf 0,25 % des Kreditbetrags ($25 \% \times 1 \%$).

Die eingesetzten Kapitalkosten spiegeln das Kapital wider, das die Banken für jeden Kredit bereitstellen, damit sie ihren Betrieb aufrechterhalten können, falls die tatsächlichen Verluste höher als erwartet ausfallen (dieses Phänomen wird „unerwartete Verluste“ genannt). Das Kapital, das von der Beta Bank bereitzustellen war, richtete sich nach dem Umfang des von Alpha aufgenommenen Kredits und dem Risiko,

Kapitalkosten

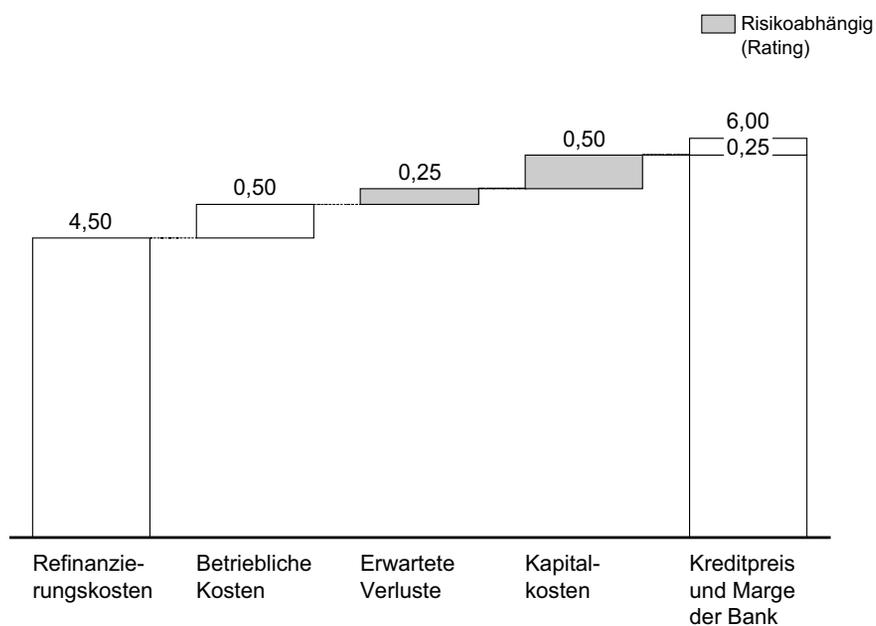
dass die Kreditrückzahlung durch Unregelmäßigkeiten gekennzeichnet sein würde.

Gehen wir davon aus, dass es sich hierbei um 5 % des Kredits bzw. um 50 000 EUR handelte. Dieser Betrag konnte von der Beta Bank für keine anderen Zwecke genutzt werden. Der Bank entstanden somit Opportunitätskosten – so genannte eingesetzte Kapitalkosten – die üblicherweise 10–15 % ausmachen, je nach der Planleistung der Bank.

In diesem Fall beliefen sich 10 % der bereitgestellten 5 % auf 0,5 % des von Alpha aufgenommenen Kredits, was den jährlichen eingesetzten Kapitalkosten gleich. Zusammen mit einer Verhandlungsspanne von 0,25 % ergaben die Berechnungen eine Zinsspanne von 6 %, wie aus Abbildung 16 ersichtlich.

Marge der Bank

Abbildung 16: Beispiel einer schrittweisen Berechnung des Darlehenssatzes (in Prozent)



Vor diesem Hintergrund unterbreitete Beta Bank dem Unternehmen schon eine Woche nach ihrem ersten Treffen mit Alpha folgendes Angebot: Kredit in Höhe von 1 Mio. EUR mit einer Laufzeit von fünf Jahren und einem Festzinssatz von 6 %.

Kreditangebot

Während Alpha einsah, dass 6 % kein schlechter Preis war, war das Unternehmen daran interessiert, nähere Einzelheiten über sein Rating zu erfahren. Darüber hinaus wollte es darüber aufgeklärt werden, ob es im Hinblick auf sein Rating Verbesserungsmöglichkeiten gab, und war natürlich darum bemüht, die bestmöglichen Finanzierungsbedingungen auszuhandeln.

Beim zweiten Treffen besprach Alpha das Angebot mit dem Bankvertreter:

Prüfen Sie die Vertragsbedingungen

Die Rating-Note 8 wurde dem Unternehmen aufgrund der allgemeinen Lage seines Geschäftsbetriebs zugewiesen und konnte auf kurze Sicht nicht beeinflusst werden:

Quantitativ gesehen war die gute Rentabilität von Alpha entscheidend. Der Bereich der Gesundheitsbranche, in dem Alpha tätig war, zeichnete sich durch hohe Margen aus und Alpha hatte in der Vergangenheit bewiesen, dass es imstande war, sie zu nutzen. Alphas Bilanz war jedoch angespannt, da das Unternehmen seinen ersten Kredit noch nicht zurückgezahlt hatte.

Von der qualitativen Seite her gesehen betrachtete Beta Bank die Fähigkeiten der Unternehmensleitung als das wichtigste Kriterium. Der CEO und das Managementteam von Alpha genossen einen guten Ruf und verfügten über umfassende praktische Branchenerfahrungen.

Oggleich der Kreditpreis durch die Vereinbarung einer kürzeren Laufzeit gesenkt hätte werden können, entschied sich Alpha für eine längere Laufzeit, da es eine Erhöhung der Zinssätze vermeiden wollte.

Alpha beschloss, zusätzlich zu den Maschinen, die mit den Kreditmitteln gekauft werden sollten, einen weiteren Teil seiner Fertigungsanlagen als Sicherheit zu stellen. Dies hatte zur Folge, dass die erwarteten Verluste und die eingesetzten Kapitalkosten der Beta Bank um 0,2 Prozentpunkte auf 5,8 % fielen.

Durch zusätzliches hartnäckiges Verhandeln und die Zusage, dass es seine anderweitigen Bankangelegenheiten auf die Beta Bank übertragen würde, erzielte Alpha eine weitere Senkung des Kreditpreises um zusätzliche 0,05 Prozentpunkte. Der Kreditpreis betrug nach dieser Senkung 5,75 %.

Alpha wurde auf eigene Anfrage von der Beta Bank über den Ratingprozess und die entsprechenden Inputfaktoren informiert. Mit diesem Wissen war Alpha besser ausgerüstet, diese Faktoren im Hinblick auf einen neuen Kredit oder eine Rating-Aktualisierung zu beeinflussen. Das Unternehmen konnte dadurch seine Chancen auf ein besseres Rating und darauf, in der Zukunft einen Kredit zu einem günstigeren Preis zu erhalten, merkbar verbessern.

Alpha führte eine genaue Prüfung all dieser Inputfaktoren durch. Eine Reihe davon, z. B. Wachstum und Rentabilität, war seit langer Zeit Schwerpunkt des Unternehmens gewesen und war bestmöglich optimiert worden. Hinsichtlich seiner angespannten Bilanz ergriff Alpha jedoch folgende Maßnahmen:

- ≡ Alpha führte Verhandlungen mit seinen Anteilshabern, um mehr Kapital zu erwerben;
- ≡ Alpha fing an, seine Verbindlichkeiten und Forderungen aktiver zu steuern, um das Nettoumlaufvermögen zu optimieren;
- ≡ Alpha setzte ein neues Controlling-System ein.

Steuern Sie aktiv Ihr Rating

Laufende Kreditbeziehung

Viele KMU widmen den Anforderungen der Bank in der Kreditentscheidungsphase oft hohe Aufmerksamkeit. Sobald sie jedoch den Kredit erhalten, verhalten sie sich so, als ob die Beziehung mit der Bank zu Ende sei. Beta Bank war aber natürlich sehr wohl daran interessiert, sich auf dem Laufenden darüber zu halten, inwieweit Alpha imstande war, Schuldendienst zu leisten.

Hinzu kam, dass Beta Bank bereit war, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, falls sie im Rahmen der Überwachung der Leistungsfähigkeit von

Alpha feststellen würde, dass sich Alphas Lage verschlechterte. Als letzten Ausweg könnte Beta Bank den Vertrag kündigen, falls Zweifel betreffend Alphas Fähigkeit zur regelmäßigen Rückzahlung des Kredits aufkämen.

Alpha legte sich auf folgende Maßnahmen betreffend seine Beziehung mit der Beta Bank fest, insbesondere im Hinblick auf die jährlichen Rating-Aktualisierungen:

≡ rechtzeitiges Einreichen aller einschlägigen Unterlagen vor jeder Rating-Aktualisierung;

≡ regelmäßige Gespräche mit dem Bankvertreter

Durch diese Schritte konnte Alpha die Aussendung von Signalen vermeiden, die von der Beta Bank als Warnzeichen für wirtschaftliche Schwierigkeiten gedeutet hätten werden können, z. B.:

≡ Zahlungsverzug – insbesondere von langer Dauer;

≡ Nichtbebringung von Unterlagen trotz einer schriftlichen Mahnung;

≡ allgemeine Probleme in seiner Branche.

Halten Sie sich über Ihren Kredit auf dem Laufenden

Alpha konnte folglich im Laufe von nur zwei Jahren seine mit den neuen Maschinen hergestellten neuen Erzeugnisse mit Erfolg auf den Markt bringen. Es stellte sich heraus, dass das Geschäft eine höhere Rentabilität aufwies als erwartet, sodass Alpha nun bestrebt war, durch die Investition einer weiteren Million in eine zusätzliche Maschine seine Kapazität zu erhöhen.

Beta Bank, die mittlerweile Alphas Hauptbank für alle Bankdienstleistungen geworden war, wurde natürlich als Erste angesprochen. Die Antwort kam schnell:

≡ Kreditangebot in Höhe von 1 Mio. EUR mit einer Laufzeit von fünf Jahren zu einem Preis von 7,5 % jährlich.

Der Grund für den hohen Preis lag darin, dass Alphas Bilanz durch zwei Kredite belastet war und deswegen von der Beta Bank risikoreicher als früher betrachtet wurde.

Alpha war nicht gewillt, den höheren Preis zu zahlen, und konsultierte eine staatlich geförderte Institution aus dem Bereich KMU-Finanzierung. Aus dem Gespräch ergaben sich zwei Möglichkeiten:

Prüfen Sie die Alternativen

≡ Wagniskapital

Ein Fonds bot Alpha an, dem Unternehmen 1 Mio. EUR zur Verfügung zu stellen. Dafür wollte es einen Anteil am Unternehmen erwerben. Diese Kapitalspritze würde Eigenkapital bedeuten und somit Alphas Bilanz verbessern.

Alphas Unternehmensleitung war jedoch sehr stolz darauf, dass das Unternehmen vollkommen unabhängig war und dass es seine Unabhängigkeit trotz so mancher schwieriger Jahre nicht verloren hatte, und war keineswegs von der Idee begeistert, dass jemand anderes ihre Betriebsentscheidungen beeinflussen sollte.

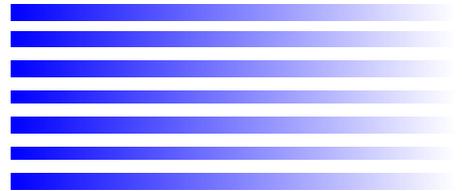
≡ Leasing

Alpha fand zudem einen Maschinenlieferanten, der ihr einen Leasingvertrag anbot. Die Miete für die Maschinen, an denen Alpha interessiert war, belief sich bei einem Fünfjahresvertrag auf 250 000 EUR pro Jahr.

Alpha würde imstande sein, diesen Betrag jährlich ohne externe Finanzierung zu zahlen, und die Maschinen würden am Ende des Fünfjahreszeitraums in ihren Besitz übergehen. Eine vorzeitige Kündigung würde jedoch zusätzliche Kosten verursachen und sich nur dann lohnen, falls sich die Marktlage radikal veränderte, z. B., wenn Alpha ihre vorteilhafte Position eines Vorreiters verlöre.

Alpha wusste zu diesem Zeitpunkt gut über den Anteil der Fremdfinanzierung an seiner Bilanz Bescheid und entschied sich für die Leasing-Variante.

4 Anhänge



4.1 Hintergrundinformationen zur europäischen Umfrage über Basel II

Die Europäische Kommission veröffentlichte nach einer Anfrage des Europäischen Parlaments bezüglich der möglichen Auswirkungen der vorgesehenen Basel-II-Rahmenbedingungen und der entsprechenden neuen europäischen Richtlinie eine Ausschreibung für die Erhebung von Informationen über die Nutzung interner KMU-Ratings durch Banken und die Verfassung des vorliegenden Leitfadens.

Um diese Vorgaben zu erfüllen, stellten die McKinsey and Company, Inc. und die System Consulting Network S.r.l. einen aus vier Abschnitten bestehenden Fragebogen zusammen. Der erste Abschnitt deckte Fragen zum allgemeinen Wirtschaftsmodell der teilnehmenden Banken wie ihre Gesamtgröße, dem Umfang ihres KMU-Geschäfts und die entsprechenden Aussichten für die nächste Zukunft ab.

Vor dem Hintergrund der neuen Rahmenbedingungen für die Eigenkapitalunterlegung der Banken befasste sich der zweite Teil der Umfrage mit dem Stand der Umsetzung dieser neuen Rahmenbedingungen und deren Auswirkung auf das gesamte Bankwesen. Da der Schwerpunkt der Rahmenbedingungen auf den Kreditprozessen der Banken liegt, deckte der dritte und ausführlichste Abschnitt des Fragebogens die heutigen Kreditprozesse sowie etwaige für die nächsten paar Jahre geplante Änderungen ab. Im vierten und letzten Abschnitt wurden die Risikomanagementverfahren der Banken untersucht.

Eine alle Einzelheiten umfassende Version des Fragebogens wurde an die 44 größten europäischen Banken versandt. Von diesen nahmen 33 an der Umfrage teil, wobei alle Mitgliedstaaten der EU-15 sowie Norwegen und die Schweiz vertreten waren. Eine kürzere Version des Fragebogens wurde an eine repräsentative Stichprobe kleiner und mittelgroßer Banken in Europa (EU-Mitgliedstaaten und Kandidatenländer) gesandt. Von diesen nahmen 71 kleine und mittelgroße Banken an der Umfrage teil, was eine Gesamtzahl von 104 Teilnehmern ergab und eine breite regionale Erfassung bedeutete.

Auf die teilnehmenden Banken entfallen ca. 40 % des gesamten europäischen Bankkapitals. Darüber hinaus wurden 67 Bankverbände mit einem Fragebogen angesprochen, der sich mit dem Stand der Umsetzung der neuen Rahmenbedingungen und deren Auswirkung auf Banken und KMU befasste. Ferner enthielt er einen Abschnitt zur Messung des allgemeinen Kreditrisikos. Die von 27 Verbänden eingegangenen Antworten ergänzten die auf der Grundlage der Bankenumfrage erstellte Datenbank und leisteten einen wertvollen Beitrag zu den erzielten Ergebnissen.

Der oben beschriebene Prozess der Datenerhebung erstreckte sich von Juni bis Dezember 2004, wobei gleichzeitig persönliche Gespräche mit leitenden Angestellten der 44 großen Banken geführt wurden. Dies führte zum Aufbau einer umfassenden Datenbank. Aus den verschiedenen Untersuchungen, die durchgeführt wurden, den Informationen, die im Rahmen der Gespräche gesammelt wurden, und den Erfahrungen der Autoren im Bereich der Zusammenarbeit mit Banken in Kreditangelegenheiten ergab sich ein klares Bild der aktuellen Entwicklungen und Veränderungen im Hinblick auf die Vergabe von KMU-Krediten. Auf der Grundlage dieser greifbaren Erkenntnisse wurden danach die in diesem Leitfaden enthaltenen Ratschläge für KMU aufgestellt.

4.2 Muster eines Geschäftsplans mit hinweisendem Charakter

Das folgende Muster enthält einen allgemeinen Überblick über die Elemente, die jeder ausgereifte Geschäftsplan umfassen sollte. Bitten Sie Ihre Bank um ein ähnliches Muster oder eine Checkliste, damit Sie Ihre Unterlagen optimal vorbereiten können. Sie können sich auch an die am Ende dieses Anhangs aufgeführten Institutionen wenden, die den Mittelstand über Finanzierungsmöglichkeiten beraten.

1. Beschreibung des Unternehmens

- Gründungsdatum, Rechtsform, Branche, Pläne
- Wichtigste Finanzkennzahlen (Umsatzergebnisse, Gesamtvermögen, Gewinn)
- Schlüsselmitarbeiter, Nachfolgeplan, falls zutreffend

2. Aktuelle Lage

- Stärken und Schwächen
- Wettbewerbslandschaft, Produktvorteile
- Einzelheiten zu den Erzeugnissen/Dienstleistungen und Zielgruppen

3. Zukünftige Lage (2–3 Jahre)

- Chancen und Gefahren
- Eigene Entwicklung in Gegenüberstellung zur Marktentwicklung
- Einzelheiten zu den künftigen Erzeugnissen/Dienstleistungen und Zielgruppen

4. Geschäftsmodell

- Marketing/Markenausstattung/Werbung
- Verkauf/Vertrieb
- Maschinenpark/Infrastruktur
- Lieferanten
- Organisationsplan und Personalressourcen

5. Finanzplanung

- Bilanzvorschau (letzte zwei Jahre, aktuell, kommende zwei Jahre)
- Gewinn- und Verlustrechnung – Vorschau, einschließlich diverser Szenarios (letzte zwei Jahre, aktuell, kommende zwei Jahre)
- Resultierender Kapitalbedarf, voraussichtliche Finanzierungspartner, Methoden und Sicherheiten
- Finanz-Controlling und unternehmensinterne Steuerung

Anhänge:

- Kundenreferenzen
- Referenzen des Managements

4.3 Geschäftsentwicklungs-Institutionen in Europa

Im Folgenden sind Institutionen aufgelistet, von denen qualifizierte KMU Finanzmittel erhalten können. Diese Art der Finanzierung wird üblicherweise zu niedrigeren Zinssätzen bzw. zu besseren Konditionen angeboten als rein kommerzielle Darlehen. Bei den angebotenen Finanzierungsarten handelt es sich hauptsächlich um Darlehen, andere Finanzierungsformen sind jedoch nicht ausgeschlossen.

BELGIEN

ParticipatieMaatschappij Vlaanderen NV

Hooikaai 55
B-1000 Brussel
www.pmvlaanderen.be

Société Wallonne de Financement et de Garantie des Petites et Moyennes Entreprises (SOWALFIN)

13, avenue Maurice Destenay
B-4000 Liège
www.sowalfin.be

Société Régionale d'Investissement de Bruxelles (SRIB)

32, rue de Stassart
B-1050 Bruxelles
www.srib.be

TSCHECHISCHE REPUBLIK

Českomoravská záruční a rozvojová banka (CMZRB)

Jeruzalémská 964/4
CZ-110 00 Praha 1

DÄNEMARK

Vækstfonden

Strandvejen 104A
DK-2900 Hellerup
www.vaekstfonden.dk



DEUTSCHLAND

KfW Mittelstandsbank (KfW Bankengruppe)

Palmengartenstraße 5-9
D-60325 Frankfurt am Main
www.kfw-mittelstandsbank.de

GRIECHENLAND

Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ)

Λ. Αμαλίας 26
GR-10557 Αθήνα
www.tempme.gr

SPANIEN

Instituto de Crédito Oficial (ICO)

Paseo del Prado, 4
E-28014 Madrid
www.ico.es

FRANKREICH

Banque du Développement des PME (OSEO-BDPME)

27-31, avenue du Général Leclerc
F-94 710 Maisons-Alfort Cedex
www.bdpme.fr

ITALIEN

Mediocredito Centrale (MCC)

Via Piemonte 51
I-00187 Roma
www.mcc.it

Artigiancassa

Via Crescenzo del Monte 25/45
I-00153 Roma
www.artigiancassa.it

ZYPERN

Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως

50, Λεωφ. Αρχ. Μακαρίου III
1508 Λευκωσία
Κύπρος
www.cyprusdevelopmentbank.com

LETTLAND

Hipotēku banka

Doma laukums 4
LV-1977 Rīga
www.hipo.lv

LUXEMBURG

Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI)

7, rue du Saint Esprit
L-1475 Luxembourg
www.snci.lu

UNGARN

Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaság (MFB)

H-1051 Budapest
Nádor u. 31
www.mfb.hu

MALTA

Malta Enterprise Corporation / Korporazzjoni Maltija ghall-Intrapriza

Enterprise Centre
Industrial Estate
San Gwann SGN 09
Malta
www.maltaenterprise.com

ÖSTERREICH

Austria Wirtschaftsservice (aws)

Ungargasse 37
A-1030 Wien
www.awsg.at

POLEN

Bank Gospodarstwa Krajowego

Al. Jerozolimskie 7
PL-00-955 Warszawa
www.bgk.com.pl

PORTUGAL

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)

Rua Rodrigo Fonseca 73
P-1269-158 Lisboa
www.iapmei.pt



SLOWENIEN

Slovenski podjetniški sklad

Trubarjeva 11
SLO-2000 Maribor
www.podjetniskisklad.si

SLOWAKEI

Slovenská záručná a rozvojová banka (SZRB)

Štefánikova 27
SK-814 99 Bratislava
www.szrb.sk

FINNLAND

Finnvera

Eteläesplanadi 8,
FIN-00130 Helsinki
www.finnvera.fi

SCHWEDEN

ALMI Företagspartner AB

Liljeholmsvägen 32
S-117 94 Stockholm
www.almi.se

VEREINIGTES KÖNIGREICH

Community Development Finance Association (CDFA)

Hatton Square Business Centre, Room 101
16/16a Baldwins Gardens
London EC1N 7RJ
United Kingdom
www.cdfa.org.uk

4.4 Institutionen, die beratende Dienste für KMU anbieten

Aufgrund der großen Unterschiede innerhalb des europäischen Bankwesens können die in diesem Leitfaden enthaltenen Ratschläge nicht alle örtlichen Einzelheiten abdecken. Aus diesem Grund führen wir im Folgenden einige staatliche, halbstaatliche und private Organisationen an, von denen KMU Informationen über Basel II und Ratings einholen können. Bei einigen der aufgelisteten Institutionen handelt es sich um Zentralen, die etwaige Interessenten unter Umständen an ihre regionalen Zweigstellen verweisen werden.

BELGIEN

Union des Classes Moyennes (UCM)

29, avenue A. Lacomblé
B-1030 Bruxelles
www.ucm.be

Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO)

Spastraat 8
B-1000 Brussel
www.unizo.be

TSCHECHISCHE REPUBLIK

Hospodářská komora České republiky

Freyova 27
CZ-190 000 Praha 9
www.komora.cz

DEUTSCHLAND

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Breite Straße 29
D-10178 Berlin
www.dihk.de

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH)

Mohrenstraße 20/21
D-10117 Berlin
www.zdh.de

ESTLAND

Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon (EVEA)

Liivalaia 9
EE-10118 Tallinn
www.evea.ee

SPANIEN

Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)

Diego de León, 50
E-28006 Madrid
www.cepyme.es

FRANKREICH

La Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales (DCASPL)

3/5, rue Barbet de Jouy
F-75007 Paris
www.pme.gouv.fr



ITALIEN

Confederazione generale dell'industria italiana (Confindustria)

Via dell'Astronomia 30
I-00144 Roma
www.confindustria.it

Confederazione Generale Italiana dell'Artigianato (Confartigianato)

Via di San Giovanni in Laterano 152
I-00184 Roma
www.confartigianato.it

Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria (Confapi)

Via della Colonna Antonina 52
I-00186 Roma
www.confapi.org

Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA)

Via G. A. Guattani 13
I-00161 Roma
www.cna.it

LETTLAND

Latvijas amatniecības kamera (LAK)

Amatu iela 5
LV-1050 Rīga
www.lak.lv

LITAUEN

Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (LVDK)

A. Rotundo g. 5
LT-01111 Vilnius
www.ldkonfederacija.lt

LUXEMBURG

Chambres des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg

Circuit de la Foire Internationale 2
L-1016 Luxembourg
www.chambre-des-metiers.lu

Fédération des Artisans (FDA)

Circuit de la Foire Internationale 2
L-1016 Luxembourg
www.federation-des-artistes.lu



UNGARN

Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége (KISOSZ)

H-1061 Budapest
Andrássy út 43
www.kisosz.hu

NIEDERLANDE

Midden- en Kleinbedrijf Nederland (MKB)

Brassersplein 1
2612 CT Delft
Nederland
www.mkb.nl

ÖSTERREICH

Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ)

Wiedner Hauptstraße 63
A-1045 Wien
www.wko.at

POLEN

Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP)

ul. Miodowa, 14
PL-00-246 Warszawa
www.zrp.pl

PORTUGAL

Associação Industrial Portuguesa (AIP)

Praça das Indústrias
P-1300-307 Lisboa
www.aip.pt

SLOWENIEN

Obrtna zbornica Slovenije (OZS)

Celovška cesta 71
SIO-1000 Ljubljana
www.ozs.si

FINNLAND

Suomen Yrittäjät (SY)

Kaisaniemenkatu 13 A
FIN-00101 Helsinki
www.yrittajat.fi

SCHWEDEN

Företagarna

Regeringsgatan 52
S-106 67 Stockholm
www.foretagarna.se

VEREINIGTES KÖNIGREICH

Forum of Private Business (FPB)

Ruskin Chambers
Drury Lane
Knutsford
Cheshire WA16 6HA
United Kingdom
www.fpb.co.uk

4.5 Regionale Leitfäden zu Ratings und Basel II

Die im Folgenden aufgelisteten Veröffentlichungen sind praktische Leitfäden für KMU, die daran interessiert sind, ihr Bankrating und ihre Finanzierungsbedingungen zu verbessern. Diese Auflistung enthält die meistverbreiteten Leitfäden, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Anführung der Leitfäden bedeutet nicht, dass deren Inhalt von der Kommission auf Richtigkeit überprüft wurde.

FRANZÖSISCH

Plusieurs conseils pour optimiser votre rating

Autoren: Patrick Hauri; Bruno Oppliger
Herausgeber: PME Magazine
Jahr: 2004

Les PME face aux enjeux du rating, du pricing et de Bâle II

Autor: UBS Business Banking
Herausgeber: UBS
Jahr: 2003

DEUTSCH

Leitfaden Rating Basel II: Rating Strategien für den Mittelstand

Autoren: Dr. Werner Gleißer; Dr. Karsten Fuser
Herausgeber: Verlag Vahlen
Jahr: 2003

Rating für den Mittelstand: Fit für das Gespräch mit der Hausbank

Autor: DIHK
Herausgeber: DIHK
Jahr: 2003
Internet: <http://verlag.dihk.de>

Rating im Handwerk

Autoren: Uwe Baumann; Christian Eisenecker; Franz Falk; Erhard Steinbacher; Nikolaus Teves

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in Baden-Württemberg

Jahr: 2002

Internet: www.hwk-konstanz.de

ITALIENISCH*Negoziare con le banche alla luce di Basilea 2*

Autor: Lenoci-Peola

Herausgeber: Ipsoa

Jahr: 2004

Guida a Basilea 2 (CD-Rom)

Autor: Camera di Commercio di Milano

Jahr: 2004

Internet: www.mi.camcom.it

SPANISCH*Basilea II: Una nueva forma de relacion banca-empresa*

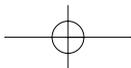
Autor: Jorge Soley; Ahmad Rahnema

Herausgeber: McGraw-Hill / Interamericana de Espana, S.A.

Jahr: 2004

4.6 Ein Handbuch und weitere Informationsquellen

Im Rahmen eines vor kurzem durchgeführten Projekts, das von der Europäischen Kommission finanziert wurde und darauf ausgerichtet war, KMU in den EU-Ländern über Basel II zu informieren, wurde ein umfassendes Handbuch zur Selbsteinschätzung und Managementverbesserung von KMU entwickelt. Dieses Handbuch kann unter http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/capital_adequacy_and_rating_conferences_table.htm heruntergeladen werden. Es enthält Checklisten und einen Rahmen zur Bewertung von Management- und Geschäftszielen, zur Einstufung von Erzeugnissen und Dienstleistungen anhand deren Attraktivität und zur Kunden- und Lieferantanalyse sowie Instrumente zur Selbsteinschätzung betreffend die operationellen und finanziellen Fähigkeiten eines KMU.





Europäische Kommission

Der Umgang mit der neuen Rating-Kultur

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2007 — 57 S. — 17,6 x 25 cm

ISBN 92-79-00744-0

