

Mit fundierten Betriebsinformationen zu besseren Kreditkonditionen

«Basel II» zwingt KMU zum Umdenken

Banken werden auch morgen und übermorgen Kredite vergeben – doch die Kriterien der Kreditvergabe werden sich im Vergleich zu heute massiv verschärfen. «Günstiges» Geld will inskünftig mit der Bereitstellung fundierter Betriebsdaten «verdient» sein.

Spätestens ab 2007 wollen die Banken in wachsendem Masse wissen, was Sache ist. Die KMU werden dann gezwungen sein, vor einem Kreditgespräch fundierte Entscheidungsgrundlagen aufzuarbeiten und bereitzustellen. Die Vorbereitung auf die zu erwartenden finanziellen betrieblichen Rahmenbedingungen von morgen empfiehlt sich schon heute.

Die Schweizer Banken werden bis spätestens Ende 2006 ihre Kreditvergabepolitik radikal ändern. Bis zu diesem Zeitpunkt nämlich müssen sämtliche Kreditinstitute ihre Richtlinien der Kreditvergabe an die neuen Bestimmungen anpassen – sogenannte «Basel II» soll spätestens ab 2007 greifen.

Was bedeutet «Basel II»?

Bis anhin waren die Banken verpflichtet, 8 Prozent des Kreditbetrags über Eigenmittel zu finanzieren. Die Banken mussten die unterschiedlichen Risiken der Kreditnehmer nicht berücksichtigen. Diese 1988 entstandene Regelung genügt den heutigen Erfordernissen nicht mehr. Die konjunkturelle Kurzlebigkeit und die Lehren aus milliardenschweren Abschreibungen

der Vergangenheit haben die Banken zum Umdenken bewogen. Was wird sich konkret ändern?

Verschärfte Kreditvergabepolitik

Neu werden die Banken die unterschiedlichen Risiken der Kreditnehmer bei der Kreditvergabe individuell berücksichtigen müssen. Die Kreditinstitute werden ihre Unterlegung mit Eigenkapital also vom Risikograd ihrer Engagements abhängig machen. Der Ruf einer Firma in bezug auf ihre Zahlungsfähigkeit – die Bonität – wird für die Banken zentrales Entscheidargument werden. Die Einführung eines Rating-Systems wird für die Banken mit «Basel II» zwingend.

«Es ist nicht Pflicht der Bank, bei der Unternehmung taugliche Entscheidungsgrundlagen für die Kreditvergabe zu erfragen. Es gehört vielmehr zu den wichtigsten Aufgaben einer KMU, qualifizierte Informationen über das Unternehmen zu sammeln, aufzuarbeiten und laufend à jour zu halten. Eine klassische Bringschuld also.»

Die Bestimmungen rund um «Basel II» werden gegenwärtig vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht erarbeitet. Die Ausgestaltung im Detail steht noch nicht fest, doch ist bereits heute klar, dass mit «Basel II» die Anforderungen an die Vorbereitung eines Kreditgespräches für den kreditsuchenden Betrieb steigen werden. Unter Anwendung der neuen Bestimmungen

wird die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens massgeblich an dessen gesamtbetrieblicher Fitness gemessen. Die KMU werden herausgefordert sein, die Kreditgespräche und die Kontakte zu den Banken zu systematisieren und zu professionalisieren. Das soll und darf nicht auf die lange Bank geschoben werden. Es ist ratsam, sich bereits heute mit den neuen Richtlinien vertraut zu machen und die Herausforderungen anzunehmen.

Breit gefächerte Kriterien

Sowohl qualitative Faktoren (z.B. Wettbewerbssituation, Management, Nachfolgeplanung) wie auch quantitative Kriterien (z.B. Liquidität, Budgetierung, konsequente Debitorenkontrolle) werden für das Rating einbezogen. Zahlreiche kleine und mittlere Unternehmungen sind sich einen systematisierten Umgang mit den Banken nicht gewohnt. Viele Unternehmungen kennen ihr Rating nicht oder wissen nicht einmal, dass die Banken bereits heute Rating-Systeme anwenden. Folglich herrscht breite Skepsis gegenüber den drohenden Verschärfungen. Die Banken ihrerseits waren bis dato noch relativ zurückhaltend mit Informationen über ihre zukünftige Kreditvergabepolitik. Dies nicht zuletzt deshalb, weil «Basel II» noch nicht bis ins letzte Detail geregelt und noch nicht jeder Passus in Stein gemeisselt ist.

So viel ist jedoch bereits heute klar: Die Herausforderungen für die KMU – vor allem für jene in investitionsintensiven Branchen

– werden steigen. Es wird inskünftig existenziell werden, wie die Unternehmungen ihre Betriebsdaten kennen, sammeln und aufarbeiten.

Mit «Basel II» kann es geschehen, dass eine Unternehmung aufgrund nicht verfügbarer oder schlecht aufbereiteter Daten ein schlechtes Rating erhält. Dies gilt es mit allen Mitteln zu vermeiden. Man wird morgen von den kreditsuchenden Unternehmungen mehr Systematik und mehr Transparenz verlangen. Hier setzen die Dienstleistungen der Consulvia AG an.

Zweistufiges Vorgehen

Die KMU müssen in einem ersten Schritt für ein besseres Rating fit gemacht werden. Das heisst zuerst sind Betriebsdaten zu sammeln und die notwendigen Informationen aufzubereiten. Die Schaffung guter, ausgewogener, kompletter, griffiger und glaubwürdiger Betriebsdaten kann bereits kurzfristig Nutzen stiften, indem die professionelle Aufbereitung dieser Unternehmensdaten das Kreditgespräch mit dem Bankenvertreter wesentlich vereinfacht und letzten Endes zu einem besseren Rating führt.

«Die betriebsinternen Bemühungen für die Schaffung griffiger Entscheidungsgrundlagen dürfen nicht allein zum Ziel haben, tiefere Zinsen aushandeln zu wollen. Die Unternehmungen müssen sich damit vielmehr fit trimmen wollen, die mittel- bis langfristigen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen zu meistern.»

In einem zweiten Schritt müssen ausgewählte Instrumente der Unternehmensplanung und -führung systematisch überprüft und gegebenenfalls verbessert werden. Dabei ist primär an die Unternehmensstrategie, die Jahresrechnung, das Budget oder die Liquiditätsplanung zu denken. Diese Instrumente können nicht von heute auf morgen an die veränderten Anforderungen angepasst werden. Aber mittel- bis

langfristig muss ein Umdenken erfolgen. Die Instrumente müssen so modifiziert werden, dass sie auf effiziente Art und Weise und fast automatisch die gewünschten Daten generieren: Professionelles Controlling und systematisches Reporting sind zwei Stichworte hierzu.

Bankenkontakte als strategischer Erfolgsfaktor

Die Banken werden inskünftig verpflichtet sein, das Rating der Betriebe periodisch anzupassen. Das hat für die Unternehmungen zur Folge, dass auch sie laufend die notwendigen Entscheidungsgrundlagen aufarbeiten und den Gegebenheiten am Markt anpassen müssen. Die Arbeiten werden on-going anfallen.

Die Consulvia AG unterstützt KMU sowohl bei der Einführung von Führungsinstrumenten wie auch bei der Analyse von Daten und Informationen für die Vorbereitung von Finanzierungsprozessen. Die Aufbereitung strategischer und operativer Entscheidungsgrössen gehört zu ihrem Spezialgebiet. Als Berater will sie den Unternehmen in erster Linie helfen, einerseits die richtigen, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Instrumente einzusetzen und andererseits die anfallenden Informationen zu bündeln und entsprechend präsentationsfähig zu machen. Dieses Coaching hat nicht nur Fremdfinanzierungsprozesse im Visier. Vielmehr wird und muss die Optimierung aller Führungsprozesse dazu führen, dass der gesamte Unternehmenserfolg nachhaltig verbessert wird.

Die Banken werden in Zukunft enger mit den Unternehmungen zusammenarbeiten – zusammenarbeiten müssen – und vice versa. Die KMU sind gefordert, den Kontakt mit den Banken zu suchen. Dienstleistungsunternehmen wie die Consulvia AG können wertvolle Unterstützungsarbeit leisten. Teamwork ist gefragt, bei welchem beide Seiten gewinnen. Packt man das Ganze geschickt an

und setzt man die Neuerungen vernünftig um, resultiert eine Win-Win-Situation.

Chance für die Zukunft

«Basel II» und die damit verbundenen Neuerungen der Bonitätsprüfung respektive der Kreditvergabe bieten primär Chancen. Die grosse Chance für die Unternehmungen nämlich, den Betrieb fit zu machen für die mittel- bis langfristigen Herausforderungen, die da harren. «Basel II» kann Auslöser sein, aktiv zu werden und sich um eine gesunde Unternehmensfinanzierung à fonds zu bemühen. Es geht also nicht einfach um «Geld für», sondern vielmehr um die «Zukunft der» KMU in einem konjunkturellen schwierigen Umfeld, in welchem einem die Früchte nicht mehr in den Schoss fallen. Wir müssen heute etwas tun dafür.

Dr. Hans-Rudolf Zumbrunnen

*Dr. chem., Unternehmensberatung
Consulvia AG, Bern*

Consulvia steht für Beratungsdienstleistungen auf der strategischen und der operativen Ebene eines Unternehmens. Pragmatische, einfach umzusetzende Konzepte, welche schnell zu messbaren Verbesserungen führen, sind das Ziel jedes Beratungsprojekts.

Unsere Instrumente:

- Strategische Führung
- Prozessmanagement (QMS, TQM, EFQM)
- Organisationsentwicklung
- Wissensmanagement
- Assessments



Consulvia AG
Scheibenstrasse 29
Postfach 132
CH-3000 Bern 22

Tel. +41 (0) 31 331 33 00
Fax +41 (0) 31 331 90 20

www.consulvia.ch