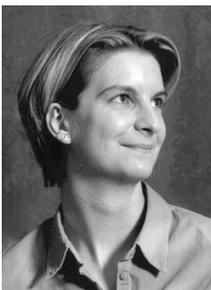


Auswirkungen von BASEL II auf das strategische Controlling

Stefan Wehrmann und Katja Schöneis



Dipl.-Kfm. Stefan Wehrmann ist Berater bei der CIC GmbH & Co. KG, Dortmund.



Dipl.-Kffr. Katja Schöneis ist Beraterin bei Naust & Partner, Iserlohn.

Die Anforderungen aus der neuen Eigenkapitalvorschrift Basel II fordern von Unternehmen eine entsprechende Berücksichtigung im bestehenden Management- und Controllinginstrumentarium. Mit Hilfe der BSC können die Ratingkriterien nicht nur zur Informationsversorgung abgebildet, sondern auch aktiv mit Maßnahmen unterstützt werden. Unabhängig von der Art der Implementierung im klassischen Balanced Scorecard-Modell, lässt sich somit die Verbesserung des Ratings aus Finanzierungsgründen mit der Realisierung der Unternehmensstrategie verknüpfen.

1. Einleitung

Die geplante Änderung der Eigenkapitalvorschriften für Banken, Basel II, soll die seit langem notwendigen Verbesserungen im Risikomanagement der Banken nachhaltig fördern. Das Drei-Säulen-Konzept, dessen Ausgangspunkt objektivere Vorschriften zur Eigenmittelunterlegung sind, soll durch ein stärkeres Risikobewusstsein bei den Kreditinstituten für geringere Ausfallraten im Kreditgeschäft sorgen. Der Bankenaufsichtliche Überprüfungsprozess und die Marktdisziplin als zweite und dritte Säule sollen unter anderem dazu beitragen, dass die Verfahren, Methoden und Prozesse des Risikomanagements der Banken geeignet sind, um die Eigenkapitalausstattung und die Risikosituation angemessen beurteilen zu können.

Die jedoch wichtigste Änderung im Rahmen der neuen Eigenkapitalregeln ist die Abkehr von der pauschalen Unterlegung der Kredite mit 8 % Eigenkapital. Zukünftig wird die Qualität der Kredite in stärkerem Maße zur Bestimmung der Höhe der Eigenmittelunterlegung herangezogen. Das bedeutet, dass für die Kreditinstitute die Höhe der Eigenmittelunterlegung von der Bonität ihrer Kreditnehmer abhängt, welche über ein Rating ermittelt werden soll.

Die Konsequenzen dieser neuen Regelung sind für Banken wie auch für kre-

ditnehmende Unternehmen enorm. Erwartet wird hier allerdings nicht unbedingt eine generelle Verschlechterung der Finanzierungskonditionen. Vielmehr wird es zu einer Spreizung der Kreditkonditionen kommen. Da Kreditinstitute durch Basel II verpflichtet werden, zur Ermittlung der Eigenkapitalhinterlegung die Bonität jedes Kreditnehmers genauestens zu prüfen, wird somit eindeutig belegt, welche Kreditkosten das Institut für den jeweiligen Kreditnehmer auf sich nimmt. Diese Kosten können dann über die Kreditkonditionen an die Unternehmen weitergegeben werden. Aus diesem Grund werden Unternehmen mit schlechten Risiken teurere Kredite und Unternehmen mit guten Risiken zukünftig günstigere Kredite erhalten. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen werden Gefahr laufen, schlechtere Finanzierungskonditionen zu erhalten, da gerade diesen Unternehmen häufig höhere Risiken unterstellt werden.

2. Auswirkungen auf das Controlling

Die Gefahr der Verschlechterung der Kreditkonditionen kann ein Unternehmen nur über ein entsprechend positives Rating abwenden. Ein solches Rating meint hier die Einschätzung der nachhaltigen Zahlungsfähigkeit und

damit auch der nachhaltigen Existenz eines Unternehmens durch Dritte. Will ein Unternehmen in Zukunft Kredite zu denselben Konditionen wie zuvor erhalten, muss es sich auf eine aktive und qualifizierte Kommunikation über seine Ertragssituation, seine Führungsstruktur, seine Stellung am Markt, die Qualität des Rechnungswesens etc., also über vielseitige quantitative und qualitative Faktoren, einstellen. Die Schaffung von größtmöglicher Transparenz gegenüber dem Kreditinstitut ist die Voraussetzung für ein angemessenes Rating.

Naturgemäß sind nicht alle Unternehmen in der Lage, eine umfassende und systematische Darstellung dieser Kriterien bereitzustellen. Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen darf an dem Vorhandensein eines entsprechenden Instrumentariums der Informationsbereitstellung gezweifelt werden. Gefordert sind hier moderne, Transparenz schaffende Controlling-Instrumente, die sowohl die quantitativen wie auch die qualitativen Kriterien entsprechend abbilden und in großen wie auch in kleineren Unternehmen anwendbar sind. Darüber hinaus muss das Controlling in der Lage sein, adäquat, sachgerecht und zeitnah die Informationsbasis für Aussagen hinsichtlich der Zukunftssicherung des Unternehmens bereitzustellen. Für ein Rating sind also strategische Controlling-Instrumente notwendig, die sowohl über das traditionelle Rechnungswesen als auch über den bisherigen monetären Fokus hinausgehen.

Im Rahmen eines Ratings müssen zahlreiche Informationen aufbereitet werden, welche den Rahmen eines klassischen Geschäftsberichts deutlich sprengen würden.

Relevante Kriterien können unter anderem sein:

- Management/Führungsstruktur/Personal,
- Strategie/Unternehmenskonzept,
- Rechnungswesen und Controlling (-funktionen) (z. B. Mehrjahresplanung),

- Geschäftsberichte und Finanzkennzahlen: z. B. Eigenmittelquote, Gesamtkapitalrendite, Verschuldungsgrad, Liquidität,
- Marktposition,
- Standort und Ökologie,
- Branchenentwicklung/Wettbewerbstrends,
- Kunden und Lieferanten (z. B. Abhängigkeiten),
- Produktions- und Informationstechnologien,
- Interne Prozesse und
- Vertrieb/Marketing.

Diese Indikatoren zur Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, sollte das Unternehmen ständig im Blickfeld behalten und mit Hilfe entsprechender Kennzahlen und Vorgabewerte versuchen, die Unternehmensleistung zu kontrollieren, zu steuern und zu verbessern.

In diesem Zusammenhang benötigt das Unternehmen ein strategisches Controlling-Instrument, welches in der Lage ist, einen systematischen Überblick über die oben genannten Faktoren zu liefern und gleichzeitig die Erreichung der vom Kreditinstitut für ein gutes Rating genannten Vorgabewerte zu unterstützen.

3. Berücksichtigung der Anforderungen mittels BSC

Die oben genannten Anforderungen werden durch das Instrument der Balanced Scorecard weitestgehend abgedeckt. Sie ermöglicht die Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Faktoren, die Integration vorlaufender Indikatoren zur Orientierung an der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und ermöglicht es überdies, die Gesamtentwicklung der Organisation in Hinblick auf ein definiertes Ziel zu steuern. Darüber hinaus wird gerade dem Anspruch der erhöhten Transparenz Rechnung getragen, da hinsichtlich der Ziele, Vorgaben und strategischen Aktivitäten eine umfassende Dokumentation vorhanden ist, welche

auch als direkte Kommunikationsgrundlage mit der Bank dienen kann.

Ausgehend von einem klassischen Balanced Scorecard-Modell mit dessen vier Perspektiven stellt sich nun allerdings die Frage, inwiefern eine Integration der Basel II-Eigenkapitalvereinbarung hier möglich ist und in welcher Form diese realisiert werden kann. Ihre Berücksichtigung ist gerade auf der Ebene der Ratingkriterien denkbar. Hier sind zwei Ansätze zu diskutieren:

A – Integration in die bestehende Struktur

Eine Möglichkeit der Abbildung besteht darin, die unter Kapitel 2 dargestellten Ratingkriterien des Basel II-Ansatzes in die bestehenden Perspektiven der Scorecard aufzunehmen. Diese könnten dann in ausformulierte Zieldefinitionen transformiert werden und im Zuge des BSC-Implementierungsprozesses mittels Kennzahlen, Zielvorgaben und Aktivitäten in konkrete Maßnahmen zur Ratingverbesserung operationalisiert werden. Die Gestaltung der Vorgabewerte kann dabei im Dialog mit der Bank, bzw. den externen Ratingagenturen erfolgen, bzw. an den seitens der Kreditinstitute zukünftig definierten Zielhorizonten orientiert werden.

Ratingkriterien, wie etwa die Aspekte „Management“ oder „Führungsstruktur“, finden in diesem Modell keine Berücksichtigung. Diese zielen auf die Managementebene des Unternehmens ab, zu deren Instrumentarien die Scorecard selbst gehört. Insofern wäre eine Verbesserung dieser Ratingkriterien durch das Vorhandensein der Scorecard induziert, spiegelt sich allerdings nicht in entsprechenden Zielen innerhalb der Perspektiven wieder.

B – Bildung einer Perspektive

In Abhängigkeit der eingeräumten Bedeutung des Basel II-Ansatzes für das Unternehmen und der zuvor dargestellten Lücke hinsichtlich der Berücksichtigung einzelner Ratingkriterien wäre es alternativ denkbar, eine Perspektive „Rating gemäß Basel II“ zu bilden.

Diese würde die diskutierten Kriterien komplett abbilden und sie ebenfalls mittels des Einsatzes von Kennzahlen, Zielvorgaben und Aktivitäten in konkrete Umsetzungsschritte übertragen.

Die Vorteile dieser Methode, also die Betrachtung einer separaten Perspektive zur Betonung der Wichtigkeit des Basel II-Ansatzes, die Berücksichtigung von Managementfaktoren (Nachfolgeregelung, Führungsstruktur) und eine betont transparente Darstellung liegen auf der Hand. Sollte ferner eine Verknüpfung der neuen Perspektive mit der unternehmerischen Strategie wider Erwarten nicht möglich sein, so kann eine duale Ausrichtung des Unternehmens mit diesem zweiten Modell abgebildet werden.

Nachteilig wird sich hier allerdings bemerkbar machen, dass eine Verwässerung der Perspektiven die Folge sein wird, da Kriterien in der Perspektive „Rating gemäß Basel II“ entsprechend in anderen Perspektiven abgebildet werden könnten. Daraus folgt einerseits, dass sich die inhaltliche Abgrenzung der Perspektiven als problematisch erweisen und andererseits die Kommunikation der Balanced-Scorecard-Logik mit den Mitarbeitern deutlich erschwert wird.

Unabhängig von der gewählten Zuordnung, ggf. könnte ein Ziel „Verbesserung des Gesamtrating“ mit den o.g. Kriterien als Kennzahlen eine weitere denkbare Lösungsmöglichkeit darstellen, sind die Vorteile des BSC-Ansatzes im Kontext von Basel II offenkundig.

Die Verbesserung der Ratingeinschätzung des Unternehmens hat direkte Konsequenzen für die Kreditfinanzierung, trägt allerdings darüber hinaus weitreichende Implikationen für die Steuerung und Zukunftssicherung der Organisation. Unabhängig von der Notwendigkeit, Kreditvolumina zu nutzen, sind die vorgestellten Kriterien für die Überwachung, Kontrolle und Steuerung des Geschäftes von eminenter Wichtigkeit und füllen demnach einen über die Anforderung von Basel II hinausgehenden Bedeutungsrahmen.

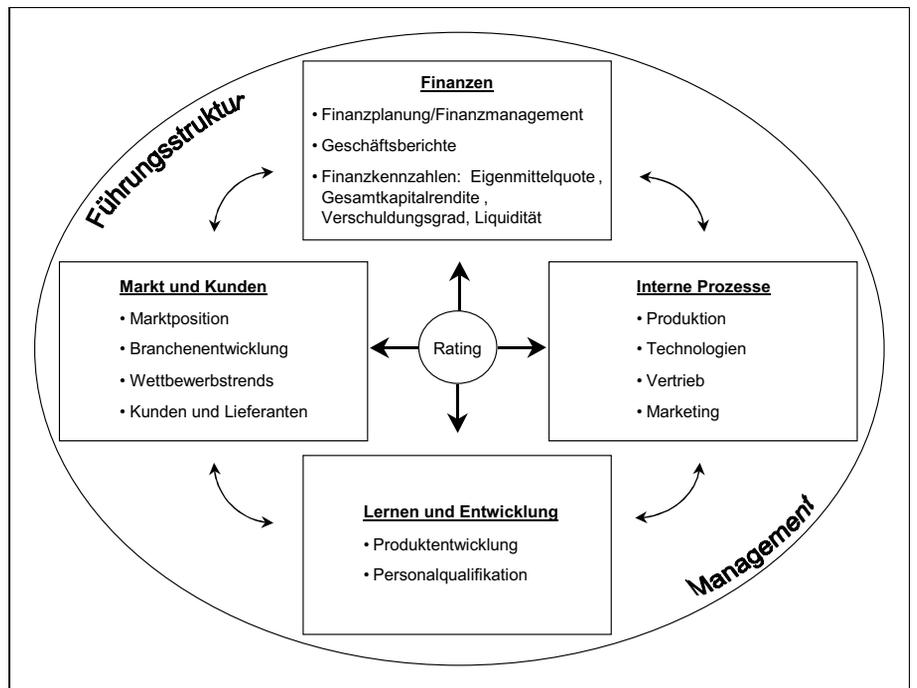


Abb. 1: Berücksichtigung der Ratingkriterien in der klassischen BSC-Struktur

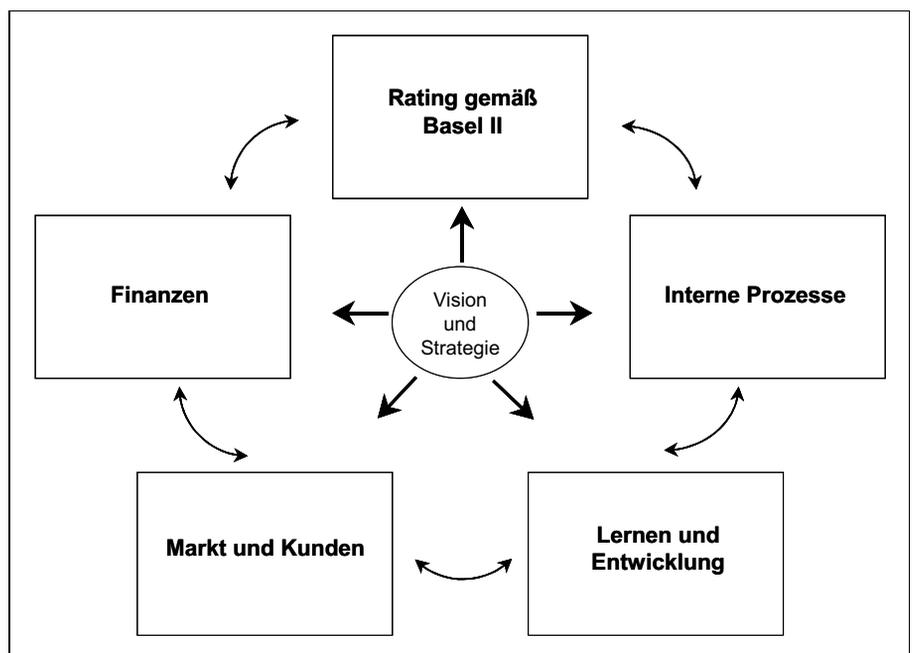


Abb. 2: Erweiterung der klassischen BSC-Struktur

Die Verbesserung der Ratergebnisse in den relevanten Bereichen impliziert somit eine Optimierung des Geschäftsbetriebes und wird dabei nicht lediglich durch rechnungswesen- oder finanzwesenbasierte Informationen determiniert, sondern vielmehr durch eine umfassende qualitative Betrachtung der Gesamtorganisation beeinflusst.

Mittels der stufenweisen Operationalisierung der Ziele, welche aus den Kriterien des Basel II-Ansatzes generiert werden können, ist eine konkrete Aktivität zur Ratingverbesserung induziert. Die BSC liefert dementsprechend nicht lediglich einen Informationspool zur Kommunikation mit der Hausbank, sondern ermöglicht eine aktive Beeinflussung des Ratergebnisses vermö-

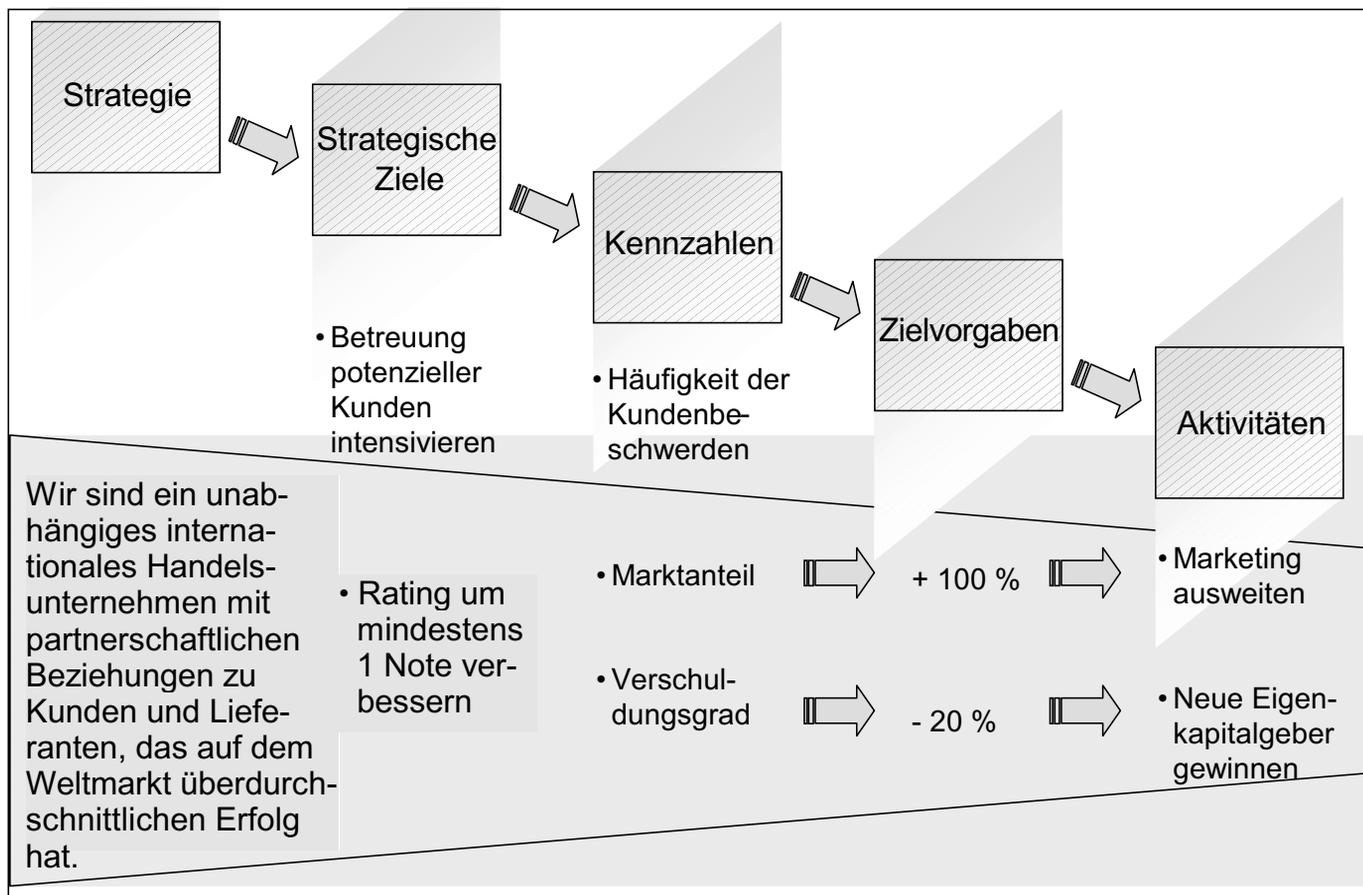


Abb. 3: Parallele Operationalisierung von Rating- und „typischen“ Unternehmenszielen

ge der frühzeitigen Definition von Maßnahmen.

Ihr Einsatz trägt überdies zur Verbesserung der Ergebnisse in entsprechenden Ratingkategorien bei, da sie als Steuerungs- und Umsetzungsinstrument das Managementverständnis des Unternehmens widerspiegelt.

Auf der anderen Seite ist festzuhalten, dass die erwartete Spreizung der Finanzierungsbedingungen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen trifft, da diesen eher der Eintritt von Risiken wie etwa Managerausfällen, Lieferantenabhängigkeiten oder geringe Diversifizierungsgrade unterstellt werden und ihnen oftmals, auf Grund der Rechtsform, lediglich die Kreditaufnahme als Finanzierungsmöglichkeit bleibt.

Diesen Tatsachen kann im Rahmen eines Balanced Scorecard-Ansatzes Rechnung getragen werden, indem Risikomanagement-Aspekte in die Scorecard eingebunden werden. Denk-

bar sind dabei komplette Neuansätze, wie etwa die Balanced Chance and Risk Card, oder die Erweiterung des o.g. klassischen Ansatzes. In letzterem Fall bestünde die Möglichkeit zu jedem strategischen Ziel, sei es aus dem unternehmerischen oder dem Basel II – Ansatz heraus entwickelt, ein strategisches Risiko zu identifizieren. Dieses kann, parallel zu der Vorgehensweise bei der Operationalisierung von Zielen, bis hin zu Maßnahmen konkretisiert werden, welche zur Vermeidung der Risiken beitragen sollen.

4. Fazit

Auf Grund der hohen Bedeutung des ersten Baseler Akkords, der sich als international akzeptierter Standard etabliert hat, darf auch für die zweite Solvabilitätsrichtlinie eine vergleichbare Entwicklung prognostiziert werden.

Der Einsatz der Balanced Scorecard in diesem Konnex ermöglicht einerseits

die Abbildung auch qualitativer Ratingkriterien und stellt andererseits eine umfassende Informationsbasis für die benötigten Daten dar. Ferner werden mit den vorgegebenen Kriterien Maßnahmen verknüpft, die einen konkreten Beitrag zur Ratingverbesserung leisten sollen. Da diesen Kriterien die Überlegung zugrunde liegt, welche Größen die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges adäquat abbilden können, verfolgt die Organisation mit der Erreichung der Zielvorgaben einen über die reine Ratingverbesserung hinausgehenden Zweck.

Die ergänzende Implementierung eines Risikomanagement-Ansatzes gewährleistet einerseits, dass größtenteils Risiken der Unternehmen nicht vernachlässigt werden und zweitens, dass Frühindikatoren Schwachstellen identifizieren und den Risikoeintritt vermeiden helfen.

Somit darf festgehalten werden, dass der beträchtliche Aufwand einer Ba-

Stichwörter

- Balanced Scorecard
- Basel II
- Finanzierungskonditionen
- Ratingkriterien
- Strategisches Controlling

Summary

Regarding the new Basel Capital Accord and its consequences, companies have to consider it in their present management and controlling instrument portfolio. Supported by the Balanced Scorecard it is possible to model all rating aspects and to transform them into measures. Consequently the rating improvement based on financial reasons can be combined with realizing the management strategy independently from the way of the implementation in the classic BSC-model.

Keywords

- Balanced Scorecard
- Basel II
- Financing Conditions
- Rating Criteria
- Strategic Controlling

anced Scorecard-Einführung hier auch als Chance gesehen werden muss. Diese liegt nicht lediglich in der Notwendigkeit zu erhöhter Transparenz, welche im Ratingprozess begründet ist, sondern auch darin, dass dringend notwendige Managementinstrumente zur Unternehmenssteuerung bereitgestellt werden. Diese sind, gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, eher Ausnahmerecheinungen.

Literatur

Fischer, Th., Implementierung der Balanced Scorecard in Handelsunternehmen, in: *Controlling*, 13. Jg. (2001), S. 5–13.

Heiring, W., Bankbetriebslehre, S. 560. *Weber, M.*: Mittelstand und Basel II: Zwischen Mythos und Wahrheit, in: *Betriebs-Berater*, 57. Jg. (2002), H. 8, S. 1.

Horváth & Partner (Hrsg.), *Balanced Scorecard umsetzen*, Stuttgart, 2000.

Horváth, P., Umsetzungserfahrungen mit der Balanced Scorecard, in: *krp*, 44. Jg. (2000), Sonderheft 2, S. 125–127.

Kleine, D. W./Anclam, S., Basel II und die Folgen für kleine und mittelständische Unternehmen, in: *Auf dem Weg zu Basel II. Konzepte, Modelle, Meinungen*, hrsg. v. *Hofmann, G.*, Frankfurt a.M. 2001, S. 153–165.

Leidig, G./Sommerfeld, R., *Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung*, Wiesbaden 2002.

o.V., *Dokumentation des Symposiums „Die Kreditfinanzierung des Mittelstandes nach Basel II“*, Symposium vom 04.04.01 in der Landeszentralbank in Nordrhein-Westfalen (NRW), URL: DeutscheBundesbank.de vom 15.04.02, S. 8.

Paetzmann, K., Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach „Basel II“ – Neue „Spielregeln“ durch bankinterne Ratings, in: *Der Betrieb*, 54. Jg. (2001), H. 10, S. 493–497.

Reichmann, T./Form, S., *Balanced Chance- and Risk-Management*, in: *Controlling*, 12. Jg. (2000), S. 189–199.

Sekretariat des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, Erläuternde Angaben zur Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung, Basel Januar 2001, S. 1.

o.V., *Die neue Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)*, in: *Deutsche Bundesbank Monatsbericht*, April 2001, S. 15–44.

Vera, A., Das Basel-II-Abkommen und die Auswirkungen auf die deutsche Kreditlandschaft, in: *WiSt*, 31. Jg. (2002), H. 1, S. 28–32.

Wilkens, M./Baule, R./Entrop, O., Erfassung des Kreditrisikos aus wissenschaftlicher Sicht, in: *Auf dem Weg zu Basel II – Konzepte, Modelle, Meinungen*, hrsg. v. *Hofmann, G.*, Frankfurt a.M. 2001, S. 39 – 64.

Was „Basel II“ für Ihr Unternehmen bedeutet:



Wohl kaum ein anderes Thema bewegt Unternehmen aktuell mehr als „Basel II“ und die sich daraus ergebende Notwendigkeit zu einem **Rating**. Banken werden künftig **ohne Rating keine Kredite mehr** vergeben und Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und alle weiteren so genannten Stakeholder werden das Rating eines Unternehmens als Qualitätsmaß weit über den Finanzbereich hinaus verwenden.

Wie läuft ein Rating ab, wie lauten die Fragen an das Unternehmen, welche Kriterien sind maßgeblich und vor allem: Wie kann man sich als Unternehmen darauf vorbereiten?

Das Buch gibt Antworten auf alle Fragen zu Rating sowie Basel II und macht mit anschaulichen Beispielen, Fällen und Anwendungsberichten das Rating-Verfahren transparent. Für Führungskräfte und Finanzfachleute in Unternehmen und Banken, Studierende der Betriebswirtschaft.