



# Vom Bittsteller zum Partner - Bankenratings für KMU

Controller-Forum Graz, 11. März 2009  
Dr. Simone Westerfeld

## Inhalt

- Theorie: Funktionsweise von Bankratings
- Forschung: Empirische Standortbestimmung in der Praxis
- Aktive Gestaltung des Ratingprozesses
- Zusammenfassung

# Funktionsweise von Bankratings

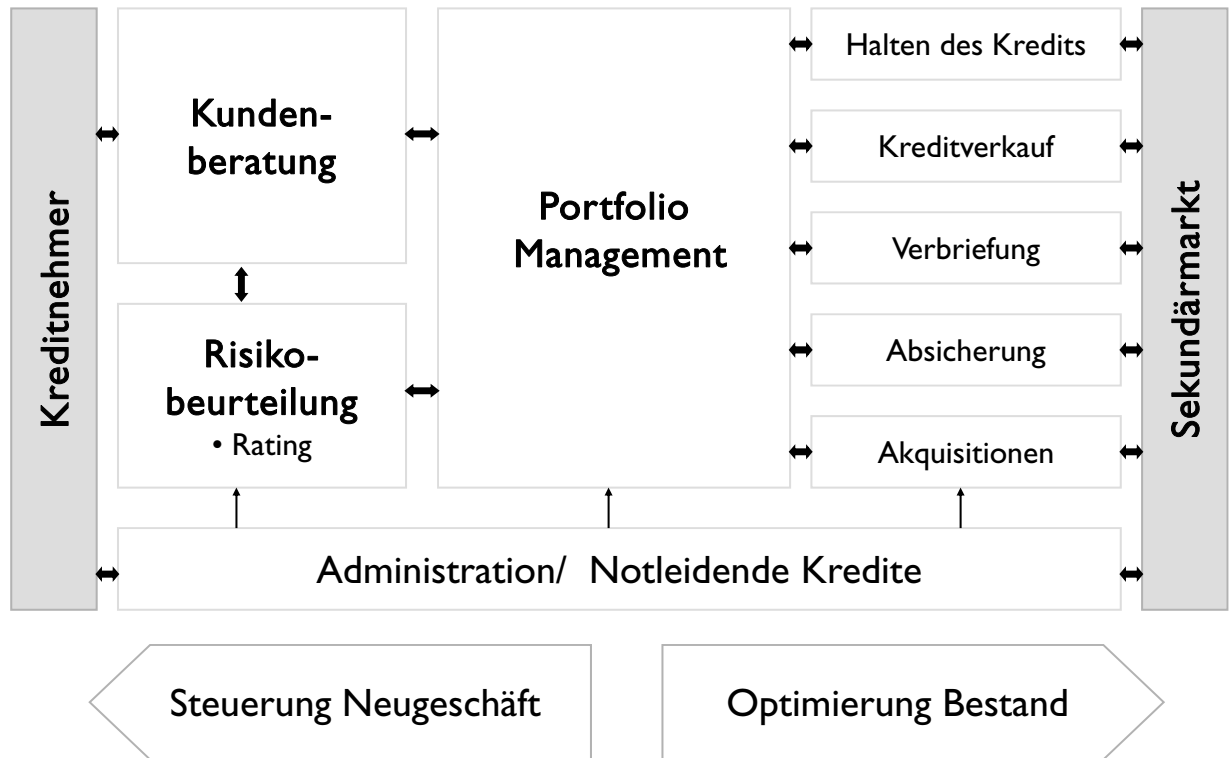
---

## Abschnitt 1

## Aktuelle Ausgangslage

- **Im Finanzmarkt**
  - Vertrauenskrise im Interbankensektor
  - Geldbeschaffung wird für die Banken zum Problem
  - Konkurse von Firmen steigen
  - Verknappung der Kredite auch im KMU-Bereich möglich
- **Bei den Banken**
  - Riskante Kreditvergabepolitik bei CH-Banken bis Anfang 90er
  - Hohe Verluste durch
    - Anstieg der Konkurse
    - Wertminderung Immobilien
  - Risiko-adjustierte Preisgestaltung und Kostenbezug des Geschäftsmodells eingeführt
  - Trennung von Kundenbetreuung, Kreditentscheid, Risikomanagement
  - Interne Risikoparameter reagieren auf die Krise zur Zeit noch wenig

# Neues Geschäftsmodell „Kredit“

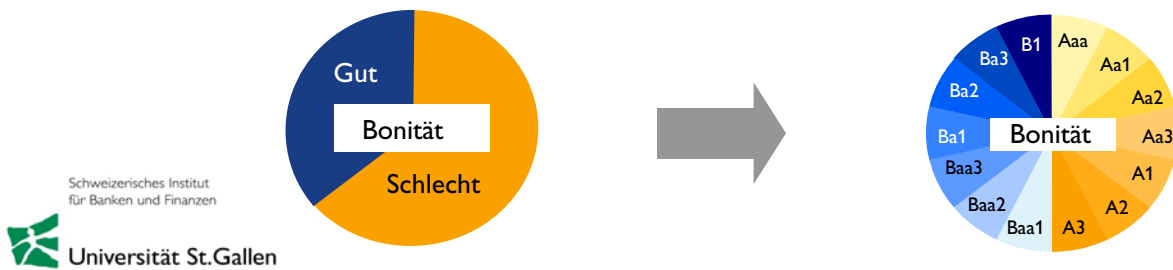


## Kreditrisiko

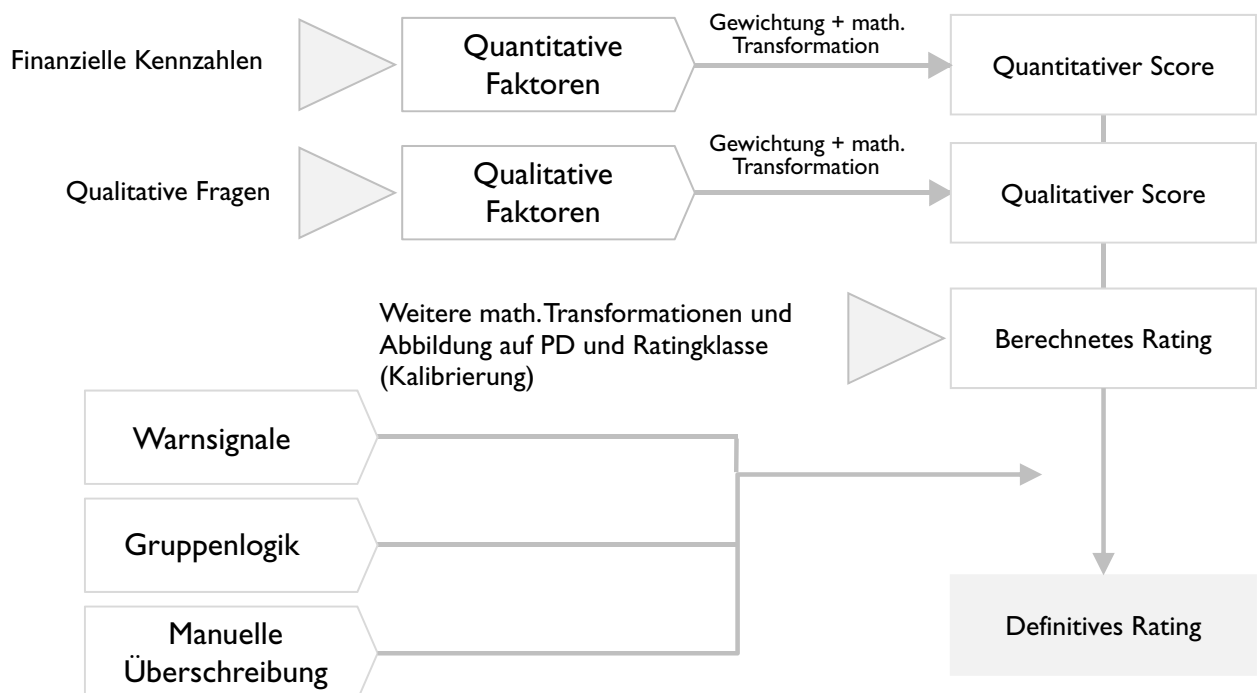
- **Definition**
  - Partieller oder vollständiger Verlust von Forderungen aufgrund Zahlungsunfähigkeit oder Ausfall von Gegenparteien
  - Im weitesten Sinn auch die Bonitätsverschlechterung (Beeinträchtigung der Zahlungsfähigkeit)
- **Ursachen**
  - Wirtschaftliche Fähigkeit und persönliche Bereitschaft des Kreditnehmers (endogen)
  - Konjunkturelles, branchenspezifisches und regionales Umfeld der Gegenpartei (exogen)
- **Konsequenz**
  - Steuerung des Ausfallrisikos notwendig
  - Schuldnerqualifizierung entsprechend Bonität
  - Risikogerechte Preisbildung

# Modernes Rating

- Objektivierete, quantitativ ausgerichtete Verfahren unter Anwendung von Ausfallsstatistiken
- Risikoprämie nach Statistik bestimmt (Theorie der Risikoabgeltung)
- Statt nur „gut“ oder „schlecht“ gibt es Ratingklassen
  - Verwendung ordinaler Skalen für Ratingklassen („besser als“)
  - Zuordnung von Ausfallwahrscheinlichkeiten pro Ratingklasse (metrische Skala)
- Vorteile
  - Objektivierung durch einheitliche Bewertungsstandards
  - Laufende Verbesserung durch Entwicklung des Wissens
  - Differenzierte Einschätzung der Kreditnehmer



# Architektur einer typischen Scorecard



# Quantitative Kennzahlen (illustrativ)

Risikokategorie	Illustrative Kennzahlen	Formel	Erklärung
<b>Kapitalumschlag &amp; Liquidität</b>	Liquiditätsgrad II	$\frac{\text{Fl.Mittel+Debitoren}}{\text{kfr.Verbindlichkeiten}}$	Gibt an, zu welchem Grad die Unternehmung mit ihren liquiden Mitteln und Forderungen die kfr. Schulden begleichen kann. Hinweis auf Sicherung der Zahlungsfähigkeit.
	Kapitalbindung III	$\frac{\text{Verbindlichkeiten L\&L}}{\text{Nettoumsatz}}$	Gibt an, welcher Anteil des Umsatzerlöses für die Begleichung der Kreditoren aus Lieferung und Leistung beansprucht wird.
	Kurzfr. bereinigte Fremdkapitalbindung	$\frac{\text{(Kfr.Fremdkap.+Fl.Mittel)}}{\text{Betriebsleistung}}$	Gibt an, welcher Anteil der Betriebsleistung für die Begleichung des netto kfr. Fremdkapitals beansprucht werden muss.
<b>Zinsdeckung &amp; Profitabilität</b>	Gesamtkapitalrendite	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Bilanzsumme}}$	Gibt Auskunft über die erzielte Rendite vor Steuern und Abschreibungen auf das Gesamtvermögen der Unternehmung.
	Finanzverschuldungs-faktor	$\frac{\text{Finanzverbindlichkeiten}}{\text{CF brutto (Fond NUV)}}$	Gibt Aufschluss darüber, wie viel Mal der Cash-Flow zur Rückführung der Finanzverbindlichkeiten erarbeitet werden muss.
	Finanzaufwand zu Nettoumsatz	$\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Nettoumsatz}}$	Gibt an, welcher Anteil des Umsatzerlöses für den Zinsdienst aufgewendet werden muss.
<b>Bilanzstruktur</b>	EF-Grad I	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$	Zeigt auf, in welchem Umfang die Unternehmung Verluste auffangen kann, ohne die Rückzahlung der Fremdkapitals zu gefährden.
	Bereinigter Eigenfinanzierungsgrad	$\frac{\text{(Eigenkapital - immat. AV)}}{\text{(Bilanzsumme - immat. AV - Immobilien - fl. Mittel)}}$	Beantwortet die Frage, wie das betriebsnotwendige Nettovermögen mit Eigenkapital finanziert ist.
<b>Wachstum</b>	Umsatzwachstum	$\frac{\text{(Umsatz akt. Jahr - Umsatz Vorjahr)}}{\text{Umsatz Vorjahr}}$	Berechnet die Veränderungen des Umsatzes gegenüber dem Vorjahr. Ein moderates Wachstum weist das geringste Risiko auf.

Quelle: CS (2007)

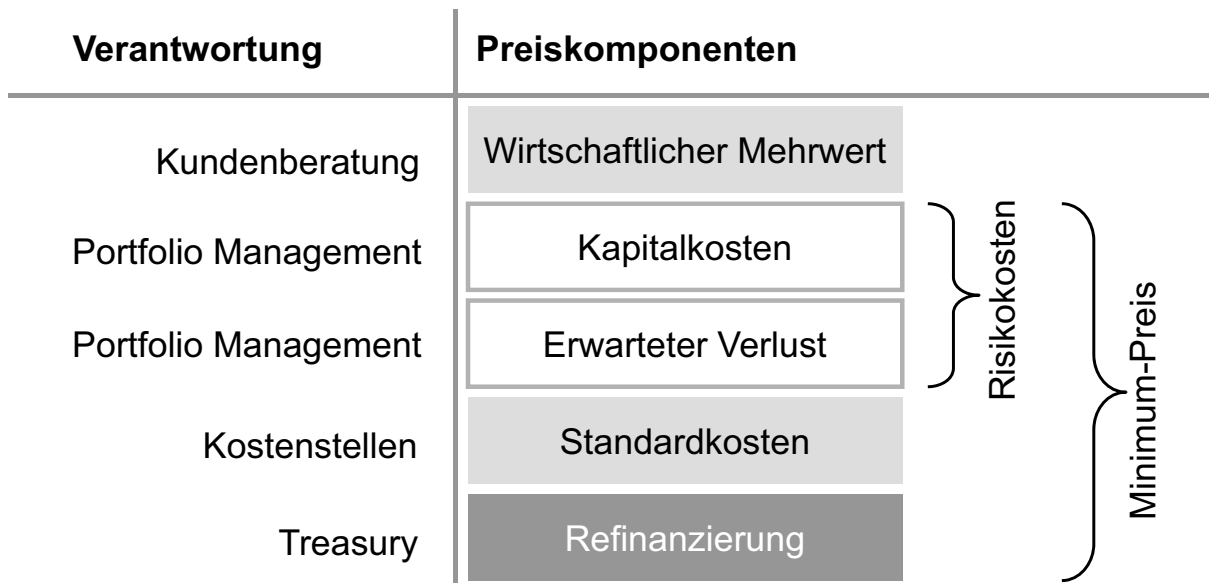
9

# Qualitative Fragen (illustrativ)

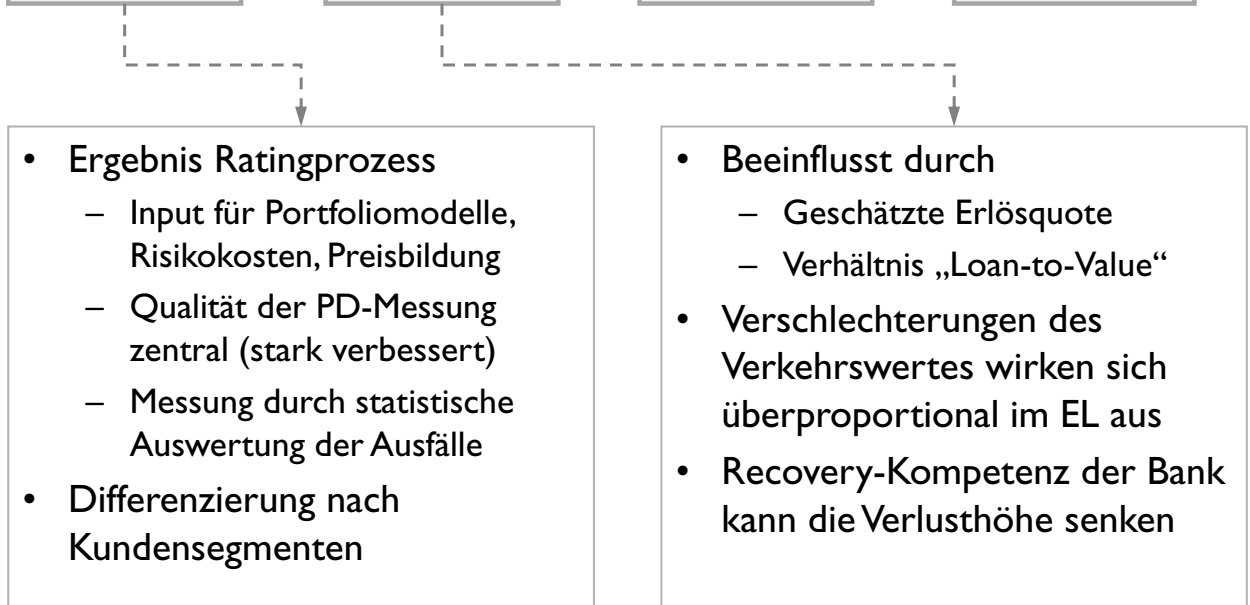
- Erfahrung des Managements
- Marktstellung des Unternehmens
- Branchenentwicklung
- Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten
- Abhängigkeit von Schlüsselpersonen
- Investitionsbedarf
- Verfügbarkeit von zusätzlichem Eigenkapital
- Alter der Unternehmung
- Performanceaussicht gegenüber der Branche
- Nachfolgeregelung
- etc.

# Risikoadjustierte Preisgestaltung (1)

- Gesamtkundenperspektive wird berücksichtigt
- Management der Kosten/ Erträge gemäss Kernkompetenzen



# Risikoadjustierte Preisgestaltung (2)



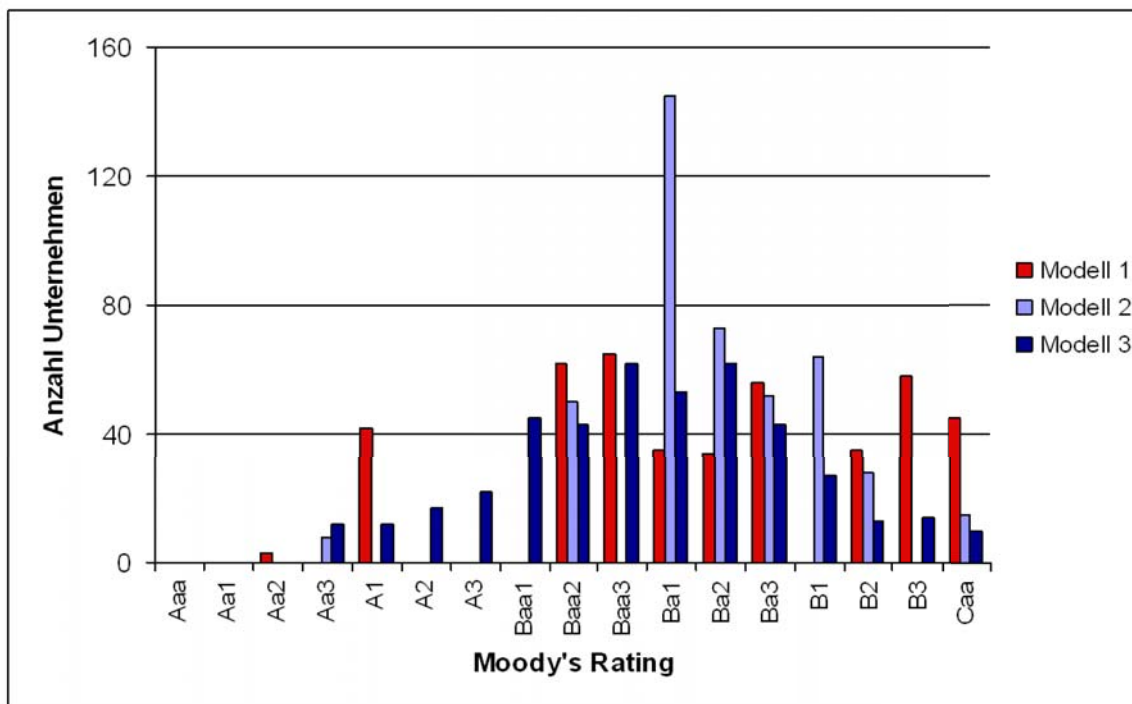
# Empirische Standortbestimmung

## Abschnitt 2

## Forschungsprojekt I

- Analyse typischer Ratingmodelle der Praxis
  - Modell 1
    - Sieben finanzielle und elf qualitative Kriterien
    - Qualitative Kriterien haben ein Gewicht von ca. 30%
  - Modell 2
    - Sieben finanzielle und sieben qualitative Kriterien
    - Quantitative Teilratings definieren den Einfluss der qualitativen Daten (0% - maximal 30%)
  - Modell 3
    - Basiert nur auf quantitativen Daten
    - Branche definiert Ausfallwahrscheinlichkeiten pro Industrie
- Daten
  - 435 repräsentative Schweizer KMU einer Region (Umsatz zwischen CHF 1-100 Mio., diversifiziert über Branchen)
  - Vollständiger Datensatz von quantitativen und qualitativen Daten pro Unternehmung über mehrere Jahre

# Unterschiedliche Verteilungen



# Einfluss qualitativer Daten

- Weniger als die Hälfte der Resultate (38-45%) sind identisch oder liegen in einer Abweichung von einer Ratingklasse

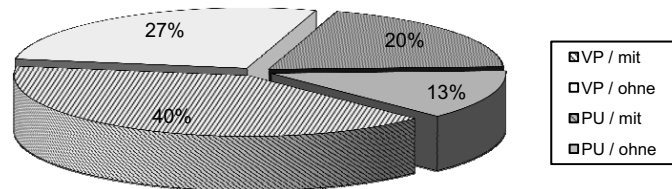
Modell 2	Modell 1													
	Aa2	Aa3	A1	Baa2	Baa3	Ba1	Ba2	Ba3	B1	B2	B3	Caa		
Aa2	0													0
Aa3		8												8
A1			0											0
Baa2				10										50
Baa3					11									0
Ba1						14								145
Ba2							5							73
Ba3								11						52
B1									8					64
B2										2				28
B3											4			0
Caa												8	3	15
	3	0	42	62	65	35	34	56	0	35	58	45		435

➔ Einbezug qualitativer Daten verbessert das Rating nicht!



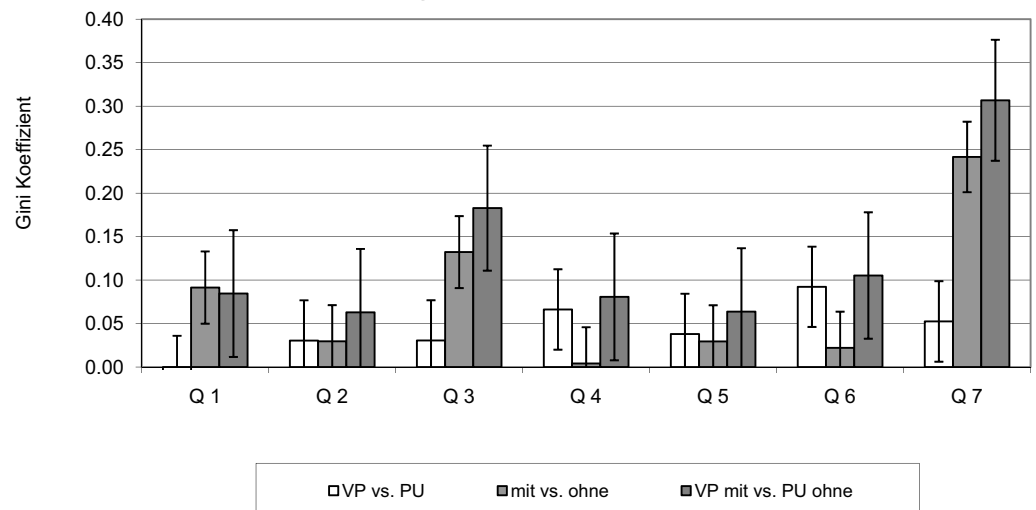
# Forschungsprojekt II

- Analyse der Effizienz des Ratingprozesses
- Datensatz von 3'841 bewilligten Ratinganträgen für KMU
  - Sieben verschiedene Banken
  - Alle sieben verwenden das gleiche Ratingmodell (Modell II)
  - Organisationsstrukturen unterschiedlich
- Entscheidungskriterium
  - Wer entscheidet über den Ratingantrag?
    - Der Kundenbetreuer selbst (Personalunion, PU)
    - Ein Kreditanalyst oder ein Vorgesetzter des Kundenbetreuers (verschiedene Personen, VP)
  - Haben die qualitativen Faktoren einen Einfluss auf das Rating?



# Anreizprobleme im Ratingprozess

- Kundenberater stellen eine Unternehmung besser dar, wenn der Antrag nicht selbst bewilligt wird
- Verstärkt, wenn bekannt ist, dass die Bewertung der qualitativen Faktoren einen Einfluss auf das finale Rating hat



➔ Die Organisation des Ratingprozesses ist relevant!

# Aktive Gestaltung des Ratingprozesses

---

## Abschnitt 3

## Konklusionen aus der Forschung

- Die Ausgestaltung des Ratingmodells hat einen signifikanten Einfluss auf das Ratingergebnis
- Der Einbezug qualitativer Daten führt nicht zwangsläufig zu einem besseren Ratingergebnis
- Die Ausgestaltung des Ratingprozesses hat einen signifikanten Einfluss auf das Ratingergebnis
- Problem
  - Ratingmodell und Ratingprozess sind zentraler Wettbewerbsvorteil für Banken
  - Beides bleibt eine „Black Box“ für den Kreditnehmer
- Lösung für Kreditnehmer
  - Mehrere Banken an einen Tisch
  - Wettbewerb im Rating und Pricing
  - Hausbankbeziehung kritisch hinterfragen – Fluch oder Segen?

# Gestaltung des Pricings

$$\boxed{\text{Ausfallwahrscheinlichkeit}} \times \boxed{\text{Verlustquote}} \times \boxed{\text{Volumen}} = \boxed{\text{Erwarteter Verlust}}$$

- **Ausfallwahrscheinlichkeit**
  - Ratingmodell und Inputfaktoren erklären lassen
  - Verbesserungsmöglichkeiten erfragen (Wo sind die Hebel?)
  - Diskussion als Beratung und damit als Chance nutzen
  - Preise der verschiedenen Ratingklassen erfragen (Abwägung des Aufwand/ Ertrag)
  - Informationstransparenz herstellen (Unternehmens-/ Ergebnissteuerung)
- **Verlusthöhe**
  - Sicherheiten variieren
  - Verhältnis Kredithöhe/ Wert der Sicherheiten



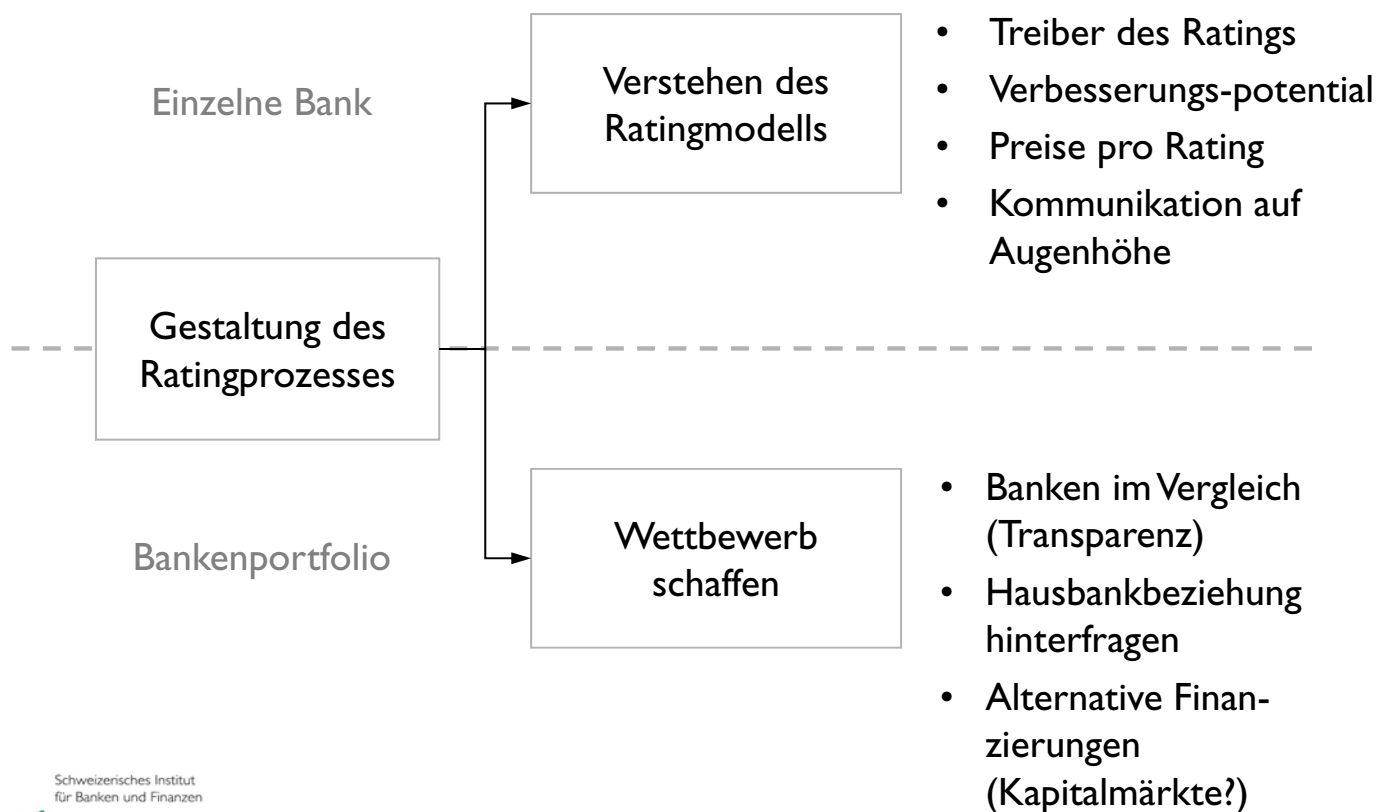
# Strategien für den Dialog

- Erfolgreich durch die Finanzkrise durch aktiven Dialog mit Banken
- Beschaffung erforderlicher Daten frühzeitig planen
  - Auswahl wichtigster Konten/ Kennzahlen (Datenanforderungen)
  - Identifikation/ Auslese der relevanten Datenbestände (Datensammlung)
  - Aufbereitung der Daten (Konsolidierung/ Kommentierung der Daten)
  - Erstellung eines Ratingordners
- Mit Sachkenntnis, Provokationsfreudigkeit, Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit ins Gespräch
  - Keine Verharmlosung offensichtlicher Schwierigkeiten, sondern Fokus auf geplante Massnahmen zur Beseitigung („Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt“)
  - Demonstration der Umsetzungsstärke (konkrete Schritte)
  - Realistische Darstellung der Ertragsposition

# Zusammenfassung

## Abschnitt 4

# Ansätze im Überblick



# Kontakt

Dr. Simone Westerfeld  
Schweizerisches Institut für Banken und Finanzen (s/bf)  
Universität St. Gallen (HSG)  
Rosenbergstrasse 52  
CH-9000 St. Gallen  
Tel. +41 71 224 70 29  
[simone.westerfeld@unisg.ch](mailto:simone.westerfeld@unisg.ch)  
[www.sbf.unisg.ch/cra](http://www.sbf.unisg.ch/cra)