

Kreditrisikoevaluation bei Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

*Dr. rer. pol. Thomas Zieger**

Dipl.-Kfm. techn., Dipl.-Betw. (BA)

Zusammenfassung

Um Risikokonzentrationen (Klumpenrisiken) zu vermeiden, haben Kreditinstitute gemäß Kreditwesengesetz bzw. Solvabilitätsverordnung Kreditnehmer, die durch rechtliche oder wirtschaftliche Beziehungen miteinander verbunden sind, bankintern zu einer Kreditnehmereinheit bzw. Schuldnergesamtheit zusammenzufassen, wenn finanzielle Schwierigkeiten eines Mitglieds der Einheit direkt oder indirekt wahrscheinlich auch bei anderen Mitgliedern dieser Einheit zu Zahlungsschwierigkeiten führen würden. Neben dieser regulatorischen Pflicht, die zahlreiche Auslegungsspielräume lässt, ist ein Überblick über möglichst viele Risikointerdependenzen schon aus Sicht des Kreditrisikomanagements als ökonomische Kür und bankinterner Erfolgsfaktor zu betrachten. Die Bildung von Risikoeinheiten ist – sieht man von der Aggregationsmethodik ab – relativ unproblematisch, wenn die Beziehungen rechtlicher Natur sind, wie etwa bei Konzernstrukturen im aktienrechtlichen Sinne oder bei persönlich haftenden Gesellschaftern von Personenhandels- oder Kapitalgesellschaften. Liegt jedoch eine wirtschaftliche Verflechtung rechtlich selbstständiger bzw. nicht über wesentliche wechselseitige finanzielle Beteiligungen verbundene Unternehmen vor, wie es für Kooperationen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften typisch ist, ist die Beurteilung der Risikointerdependenzen schwieriger und wird deshalb häufig vernachlässigt. In Anbetracht der Tatsache, dass der empirische Stellenwert von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften (z. B. in Gestalt von strategischen Allianzen, Konsortien, Verbundgruppen, Unternehmensnetzwerken, Opensource Communities, virtuellen Unternehmen, Outsourcing-Partnerschaften, Genossenschaften oder Arbeitsgemeinschaften) ständig zunimmt, drohen bei einer isolierten Betrachtung von Kreditnehmern wertvolle Informationen für die bankinterne Kreditrisikoeinschätzung unzureichend berücksichtigt zu werden. Der Beitrag geht deshalb der Frage nach, welche spezifischen Herausforderungen mit der Kreditrisikobeurteilung ökonomisch interorganisational verknüpfter Strukturen verbunden sind. Anhand der Teilrisiken Bonitätsrisiko (Wahrscheinlichkeit einer Nicht-Erbringung bzw. verspäteten Erbringung des Kapitaldienstes) und Besicherungsrisiko (Wahrscheinlichkeit, Zahlungsausfälle nicht durch Sicherheiten befriedigen zu können) wird aufgezeigt, welche Verzerrungen bei der Kreditrisikoevaluation mit der häufig dominierenden Fiktion eines Kreditnehmers als weitgehend isoliert agierendes Unternehmen bzw. weitgehend isoliert agierender Konzern einhergehen können. Damit werden gleichzeitig die Kriterienbereiche umrissen, die bei einer integrierten Kreditrisikoeinschätzung geprüft werden bzw. in diese einfließen sollten.

* Unternehmenssteuerung und Risikomanagement, Kommunalen Versorgungsverband Baden-Württemberg, Karlsruhe; Lehrbeauftragter an der Universität Hohenheim und an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Kreditrisikoevaluation bei Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

1. Einleitung

Unternehmen werden verschiedenen standardisierten Erfolgsevaluierungen unterzogen. Die klassische Form derartiger Ratings oder Scorings stellt die Kreditrisikoevaluation dar, die die Kreditwürdigkeit eines (potenziellen) Kreditnehmers aus der Sicht von Fremdkapitalgebern, speziell derer von Banken, erfasst. Im Kontext von Finanz- und Wirtschaftskrise, Bilanzskandalen, hohen Fremdkapitalvolumina, Unternehmensinsolvenzen, einem Mangel an externen Ratings („Rating-Lücke“), den bei Ratings einzuhaltenden Grundsätzen¹ und nicht zuletzt laufend verschärfter normativer Vorgaben (z. B. Sarbanes-Oxley-Act, Basel II, MaRisk) muss der hohe Stellenwert von Kreditrisikoevaluationen nicht weiter begründet werden.

Angesichts der unbestritten hohen Relevanz drängt sich allerdings die Frage auf, ob die konventionellen Systeme der Kreditrisikoevaluation den rapiden Veränderungen im strukturellen Umfeld, die mit Megatrends wie Verschlankung, Outsourcing, Untermertum, Flexibilisierung oder Projektorganisation einhergehen, überhaupt noch gerecht werden können. Wie ist etwa das verstärkte Leasing von Anlagen oder Personal mit der konventionellen Beurteilung auf der Basis von Finanzkennzahlen vereinbar, die sich z. B. an Bilanzsumme oder Mitarbeiterzahl orientieren? Ist eine Franchisegründung – unter ansonsten identischen Bedingungen – hinsichtlich des Kreditrisikos gleich zu beurteilen wie eine originäre Start-up-Gründung? Wird durch die Kooperation mit Konkurrenten die strategische Position und damit die Fähigkeit zur Erbringung des Kapitaldienstes geschwächt oder gestärkt? Schon anhand dieser plakativen Fragestellungen wird deutlich, dass eine kritische Analyse der herkömmlichen Systeme der Kreditrisikoevaluation hinsichtlich der bewerteten Objekte und der verwendeten Kriterien dringend geboten ist.

2. Konventionelle Kriterienbereiche der Kreditrisikoevaluation

Die standardisierte Evaluierung der *Kreditwürdigkeit* umfasst neben der Beurteilung des Bonitätsrisikos, d.h. der Wahrscheinlichkeit einer Nicht-Erbringung (Adressausfallrisiko) bzw. einer verspäteten Erbringung (Terminrisiko) des Kapitaldienstes auch die

¹ Vgl. Gaumert (2005)

Beurteilung des Besicherungsrisikos, d.h. der Wahrscheinlichkeit, potenzielle Zahlungsausfälle nicht durch die Verwertung der gestellten Kreditsicherheiten kompensieren zu können. Das Gesamtrisiko aus der Kreditvergabe wird in der Regel durch eine aggregierte Risikokennzahl zum Ausdruck gebracht.²

Zur Beurteilung des *Bonitätsrisikos* wird in der Regel auf einen standardisierten Kriterienkatalog zurückgegriffen, der im Wesentlichen auf Finanzkennzahlen abstellt. In *Abbildung I* ist beispielhaft ein vom BVR konzipierter Kriterienkatalog dargestellt.



Abbildung I: Konventioneller Kriterienkatalog für die Bonitätsbeurteilung (Beispiel)

„Harte Faktoren“ determinieren häufig ca. 60-70 % der Bonitätseinstufung. Daneben werden Größen beurteilt, die etwa auf Management, Planung, Kontoführung und Marktsituation Bezug nehmen und damit in stärkerem Maße der subjektiven Einschätzung der Analysten unterliegen. Sämtliche Kriterien werden im Rahmen einer bankspezifischen Gewichtung zu einer Bonitätseinstufung aggregiert, die in der Regel als „schulnotenähnliche“ Kennzahl dargestellt wird.

² Vgl. zur Ratingmethodik insgesamt Everling/Sarcher (2004), Everling/Schneck (2004)

Die Beurteilung des *Besicherungsrisikos* erfolgt etwa in der Form, dass das Kreditengagement einer bestimmten Sicherheitenklasse zugeordnet wird, die die Werthaltigkeit der Besicherung in Relation zum ausgereichten Kreditbetrag abbildet. Die Bandbreite reicht hierbei von einem vollständig besicherten Kredit (z. B. „Sicherheitenklasse 1“) bis hin zu einem blanko gewährten Kredit (z. B. „Sicherheitenklasse 6“).

Aus der Kombination von Bonitätseinstufung und Sicherheitenklasse wird dann häufig das gesamte Risiko aus der Kreditvergabe in einer einzigen *Ratingkennziffer* abgebildet. Eine hierzu zum Einsatz kommende Matrix zeigt exemplarisch *Abbildung II*.³

	Bonitätsklasse					
<i>Sicherheiten-</i> <i>klasse</i>	1	2	3	4	5	6
<i>1</i>	1 1 1	1 2 1	2 3 1	3 4 1	4 5 1	4 6 1
<i>2</i>	1 1 2	1 2 2	2 3 2	4 4 2	5 5 2	6 6 2
<i>3</i>	1 1 3	2 2 3	3 3 3	4 4 3	5 5 3	6 6 3
<i>4</i>	1 1 4	2 2 4	3 3 4	4 4 4	5 5 4	6 6 4
<i>5</i>	1 1 5	2 2 5	4 3 5	5 4 5	6 5 5	6 6 5
<i>6</i>	1 1 6	2 2 6	4 3 6	5 4 6	6 5 6	6 6 6

Abbildung II: Ermittlung des Gesamtkreditrisikos aus dem Bonitäts- und Besicherungsrisiko (Beispiel)

3. Konventionelle Objekte der Kreditrisikoevaluation

Aus *Abbildung I* ist ersichtlich, dass der Gegenstand der konventionellen Kreditrisikoevaluation in der Regel die *Kreditnehmereinheit* ist. Ziel der dahinter stehenden aufsichtsrechtlichen Regelungen ist die Vermeidung von Risikokonzentrationen (Klumpenrisiken) bei Krediten an Kreditnehmer, die durch rechtliche und/oder wirtschaftliche Beziehungen miteinander verbunden sind. Die gesetzlichen Bestimmungen verlangen deshalb eine Zusammenfassung dieser Kreditnehmer zu einem hypothetischen einheitlichen Kreditnehmer, sodass das gesamte kumulierte Kreditrisiko für ein Kreditinstitut sichtbar wird und somit einheitlich den Melde-, Anzeige- und Solvabilitäts- bzw. Liquiditätsvorschriften unterworfen werden kann. Mit der bankinternen Zusammenfassung der einzelnen Kredite zu einem einheitlichen Kredit soll der Gefahr begegnet werden, dass aus der möglichen Zahlungsschwierigkeit eines Kreditnehmers wegen

³ Die Ratingkennziffer als Kombination von Bonitätsklasse und Sicherheitenklasse ist fett dargestellt.

seiner rechtlichen und/oder wirtschaftlichen Beziehung zu anderen Kreditnehmern auch diese kausal in Zahlungsschwierigkeiten geraten könnten und sich damit das Kreditinstitut gleich mehreren Kreditrisiken gegenüber sieht.

Die Zusammenfassung mehrerer Kreditnehmer zu einem einheitlichen Kreditnehmer wird auf zwei normativen Ebenen vorgeschrieben. § 19 II S. 1 Kreditwesengesetz definiert aus regulatorischer Sicht, was unter „einem Kreditnehmer“ im Sinne der §§ 10, 13 bis 18 Kreditwesengesetz (Solvabilitäts-, Liquiditätsvorschriften, Groß-, Millionen- und Organkredite, Offenlegung wirtschaftlicher Verhältnisse) zu verstehen ist. Danach gelten als ein Kreditnehmer zwei oder mehr natürliche oder juristische Personen oder Personenhandelsgesellschaften, die insofern eine Einheit bilden, als eine von ihnen unmittelbar oder mittelbar beherrschenden Einfluss auf die andere oder die anderen ausüben kann (Alternative 1), oder die ohne Vorliegen eines solchen Beherrschungsverhältnisses als Risikoeinheit anzusehen sind, da die zwischen ihnen bestehenden Abhängigkeiten es wahrscheinlich erscheinen lassen, dass, wenn einer dieser Kreditnehmer in finanzielle Schwierigkeiten gerät, dies auch bei den anderen zu Zahlungsschwierigkeiten führt (Alternative 2). Diese zweite Konstellation ist insbesondere gegeben bei Unternehmen, die demselben Konzern angehören oder durch Verträge verbunden sind, die vorsehen, dass das eine Unternehmen verpflichtet ist, seinen ganzen Gewinn an ein anderes abzuführen, bei in Mehrheitsbesitz stehenden Unternehmen und den an ihnen mit Mehrheit beteiligten Unternehmen oder Personen, bei Personenhandelsgesellschaften oder Kapitalgesellschaften und jedem persönlich haftenden Gesellschafter sowie bei Partnerschaften und jedem Partner. Neben Konzernstrukturen gelten also insbesondere Personenhandels- oder Kapitalgesellschaften und deren persönlich haftende Gesellschafter sowie Partnerschaften und deren Partner als „Kreditnehmereinheit“. Daneben wird eine Zusammenfassung unter bestimmten besonderen Bedingungen verlangt (z. B. bei Kreditvermittlern, Ehegatten oder Familienangehörigen).

Die zweite regulatorische Rechtsnorm im Kontext von Kreditnehmereinheiten stellt die Solvabilitätsverordnung dar, die eine eigene inhaltliche Umsetzung in Gestalt der „Schuldnergesamtheit“ wählt. Weil die entsprechende EU-Richtlinienvorgabe in allen Bereichen gleich lautete, lag es dem Gesetzgeber nahe, den Begriff der Schuldnergesamtheit gleichermaßen bei Kreditrisikominderungstechniken und für die Verbriefungsregelungen zu verwenden. Die Solvabilitätsverordnung ordnet in § 4 an, dass Kreditinstitute ihre Risikopositionen eindeutig zu bestimmen haben. Dann wird in § 4 Abs. 8

Solvabilitätsverordnung konkret verlangt, dass Kreditinstitute diejenigen Kreditnehmer zusammenzufassen haben, bei denen Zahlungsschwierigkeiten eines Kreditnehmers kausal auch Zahlungsschwierigkeiten bei anderen Kreditnehmern auslösen würden. Den Kreditinstituten steht es dabei frei, für die Bildung der Schuldnergesamtheiten die Kreditnehmereinheiten zu verwenden, die sie nach § 19 II des Kreditwesengesetzes bilden müssen. Darüber hinaus sind wegen der liberaleren Regelung der Solvabilitätsverordnung über die Regelungsbeispiele des § 19 II Kreditwesengesetz hinaus weitere Schuldnergesamtheiten möglich. Von dieser „Öffnungsklausel“ wird allerdings in der Praxis der Kreditrisikoevaluation kaum Gebrauch gemacht. Insoweit wird im Folgenden ausschließlich von „Kreditnehmereinheit“ gesprochen.

4. Lücken der konventionellen Methodik der Kreditrisikoevaluation

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass sich durch die bankinterne Zusammenfassung von Krediten zu einer Kreditnehmereinheit einzelne Kreditbeträge zu einem höheren Gesamtkreditbetrag addieren. Diese Zusammenfassungen sollen verhindern, dass die zu einer einheitlichen Risikogruppe gehörenden Kreditnehmer nicht als Einzelrisiko betrachtet, sondern als Gesamtrisiko klassifiziert werden. Diese Sichtweise ermöglicht den betroffenen Kreditinstituten und der Bankenaufsicht eine genauere Beurteilung der Risikokonzentrationen mit einzelnen Kreditnehmern, deren Risiken untereinander positiv korrelieren.

Obwohl dieser Ansatz grundsätzlich positiv zu sehen ist, ist einerseits zu kritisieren, dass die Zusammenfassung regelmäßig auf den in § 19 II Kreditwesengesetz aufgeführten Fallkatalog und damit auf rechtliche Zusammenhänge beschränkt bleibt. Damit werden zum einen Strukturen im aktienrechtlichen Sinne erfasst (Alternative 1). Zum anderen wird im Blick auf wechselseitige finanzielle Abhängigkeiten (Alternative 2) mit den bei Personenhandels- und Partnerschaftsgesellschaften vorliegenden Verflechtungen ebenfalls auf konventionelle Unternehmensstrukturen abgestellt, die auf einer rechtlichen Perspektive fußen. Rein oder überwiegend auf wirtschaftlichen Abhängigkeiten basierende Risikointerdependenzen drohen insofern systematisch vernachlässigt zu werden.

Andererseits ist zu bemängeln, dass die wirtschaftliche Abhängigkeit per se äußerst streng definiert wird. So liegen finanzielle Schwierigkeiten im Sinne des § 19 II S. 1

Alternative 2 Kreditwesengesetz nur dann vor, wenn es sich dabei um Zahlungsverpflichtungen handelt, deren Nichterfüllung den wirtschaftlichen Fortbestand des Kreditnehmers fraglich erschienen ließe. Überdies muss die Abhängigkeit wechselseitig sein. Einseitige Abhängigkeiten, beispielsweise von Zulieferbetrieben oder Großabnehmern, genügen nicht. Diese beiden strengen Bedingungen, die an eine finanzielle Abhängigkeit gestellt werden, mögen geeignet sein, um eine aufsichtsrechtliche Überregulierung zu vermeiden. Ihre Einhaltung kann jedoch umgekehrt – wie die oben kritisierte Fokussierung auf ein eingeschränktes Objektspektrum – dazu führen, dass wichtige ökonomische Zusammenhänge bei der Kreditrisikoevaluation unberücksichtigt bleiben.

5. Einbettung von Kreditnehmern in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

Die herausgestellten Lücken der konventionellen Methodik der Kreditrisikoevaluation sind deshalb praktisch besonders relevant, weil der Stellenwert komplexer Systeme unternehmerisch miteinander vernetzter Unternehmen zunimmt. Solche *Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften* entstehen auf der einen Seite aus der Auflösung konventioneller Unternehmensstrukturen. Hierzu zählen etwa Leasing, Outsourcing und die Verselbständigung von Konzernsegmenten (z. B. Center-Organisation, Spin-offs). Auf der anderen Seite führt auch eine zunehmende Verfestigung marktlicher Transaktionsstrukturen zu einer Einbettung in Kooperationen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften. Hier seien beispielhaft Franchisesysteme, virtuelle Unternehmen, strategische Allianzen, Verbundgruppen, Open-Source-Communities, Wertschöpfungsnetzwerke, Joint Ventures, Konsortien oder Arbeitsgemeinschaften angeführt. Die Erfolgswelt der rechtlich (weitgehend) selbstständig, jedoch wirtschaftlich abhängig agierenden Unternehmen ist weniger die konventionelle Größe (z. B. Eigentum, Mitarbeiterzahl, Standorte, Bilanzsumme) als vielmehr die virtuelle Größe, d.h. die Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen anderer Einheiten.

Die zunehmende *Relevanz* von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften wird durch zahlreiche empirische Studien belegt. Eine Untersuchung des *Statistischen Bundesamts* aus dem Jahr 2003 etwa zeigte auf, dass ca. 29 % aller befragten Unternehmen in unterschiedlichen Formen mit anderen Unternehmen kooperierten. Die Kooperationen erhöhten für 53,9 % der befragten Unternehmen in den drei vorangegangenen Jahren ihre Wettbewerbsfähigkeit, die Bedeutung für die nächsten drei Jahre

wurde ähnlich eingeschätzt. Eine Studie des *IfG Münster* kam für Verbundgruppen zu einem ähnlichen Ergebnis.⁴ Gemäß einer Studie aus dem Jahr 2002 wird für die voraussichtliche Entwicklung der Eigenleistung in der Automobilindustrie bis 2015 ein Rückgang um 25,7 Mrd. € prognostiziert. Diese Wertschöpfungsanteile werden bevorzugt nicht über einen Fremdbezug über den Markt, sondern über langfristige Lieferpartnerschaften (Outsourcing) gedeckt. Studien des *Instituts für Mittelstand* in Bonn und des *Forschungsinstituts für Leasing* in Köln belegen, dass ca. 63 % der Mittelständler mit steigender Tendenz Leasing betreiben, dass ein steigender Stellenwert des Factoring sowie ein Private-Equity-„Boom“ zu erwarten ist. Der Franchisingsektor wies gemäß einer Studie der *Universität Mainz* und Daten des *Deutschen Franchiseverbands* aus dem Jahr 2003 zwischen 1995 und 2002 ein jährliches Wachstum von durchschnittlich 11 % auf, wobei weiterhin ein überdurchschnittliches Wachstum erwartet wird. Im Jahr 2003 existierten 830 Systeme mit 43.000 Franchisenehmern und 390.000 Beschäftigten. Auch der informellen Vernetzung ist ein hoher Stellenwert beizumessen: Wie Studien aus der Gründungsforschung zeigen, griffen über 30 % der befragten Gründer im Gründungsprozess auf die Unterstützung von „früheren Kollegen“ oder „Freunden aus dem bisherigen Tätigkeitsbereich“ zurück.

Einige Bereiche aus Praxis und Forschung stellen sich seit einiger Zeit den spezifischen *Herausforderungen* von Kooperationsstrukturen. In diesem Zusammenhang sind etwa der Übergang von der Unternehmensführung auf die Führung von Netzwerken, von der Unternehmensauditierung auf die Kooperationsauditierung (z. B. DIN-Zertifizierung von Franchisenetzwerken), vom Unternehmensmarketing auf das Marketing für Allianzen (z. B. Ingredient Branding) oder vom Unternehmenscontrolling auf das Kooperationscontrolling anzuführen. Im Kontext der Kreditrisikoevaluation werden Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften dagegen (noch) so gut wie gar nicht wahrgenommen.⁵

Die Brisanz dieses Defizits stellt *Kasperzak (2003)* in Bezug auf Kooperationsnetzwerke deutlich heraus: „In vernetzten Strukturen ist die Bestimmung des Kreditrisikos komplex. Eine potenzielle Anspruchsgefährdung entsteht aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit der Netzwerkpartner und des daraus resultierenden spezifischen Netzwerkrisikos. Gerade in Konstellationen, in denen einzelne Netzwerkpartner als Kredit-

⁴ Vgl. Ebertz/Heimann (2004), S. 9

⁵ Vgl. am Beispiel der Creditreform Ebertz/Heimann (2004), S. 7

nehmer auftreten, um beispielsweise Maßnahmen zur Verbesserung der Netzwerkinfrastruktur zu finanzieren, sind Informationen über das gesamte Netzwerk, und damit sind vor allem Informationen über die wirtschaftliche Lage der einzelnen Netzwerkpartner angesprochen, für die Gläubiger von erheblicher Relevanz, wollen Sie ihr potenzielles Kreditrisiko bestimmen.“⁶

Die Aussage unterstreichend, dass in eine ganzheitliche Bewertung sowohl die Sicht der Einzelunternehmen als auch die Sicht der Gesamtstruktur einbezogen werden muss,⁷ wird im Folgenden aufgezeigt, welchen Herausforderungen sich die Methodik der Kreditrisikoevaluation im Blick auf ein weiteres Verständnis von ihren Objekten und Kriterien zu stellen hat.

6. Analyse des Objekts einer erweiterten Kreditrisikoevaluation

Im Rahmen der Kreditrisikoevaluation ist zunächst zu klären, wie die ökonomisch maßgebliche Kooperations- bzw. Wertschöpfungsstruktur eines Kreditnehmers konkret beschaffen ist.⁸ Für die Datenerhebung kommt neben Beratungsgesprächen mit Kreditnehmern die Analyse von Verbandsinformationen (etwa *Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen*, *Deutscher Franchiseverband*) oder gesetzlicher bzw. freiwilliger Publikationen von Drittunternehmen (z. B. Geschäftsberichte) in Betracht. Daneben bieten Checklisten auf der Grundlage gängiger Typologien eine gute Möglichkeit, Hinweise auf Einbettungen der Kreditnehmer in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften zu bekommen.

Eine solche Checkliste ist in *Abbildung III* exemplarisch dargestellt. Organisatorische Netzwerk-Analysetools (z. B. Extended Value Net, Verbundanalyse, Verflechtungsmatrizen) können die Datenstrukturierung erleichtern.

⁶ Kasperzak (2003), S. 106; im Blick auf die bonitätsseitigen Auswirkungen der Einbettung einer Gemeinde in eine föderalistische Gesamtstruktur stellen *Angelini/Daloss (2005)* analog fest: „Die Prognosefähigkeit eines Expertensystems misst sich an der angemessenen Berücksichtigung der drei Staatsebenen. Mit anderen Worten sollte die Bonitätsbeurteilung einer Schweizer Gemeinde nicht unabhängig von der Bonitätsbeurteilung des entsprechenden Kantons erfolgen.“

⁷ Vgl. Voß (2002), S. 459

⁸ Für sämtliche potenzielle Komponenten eines Evaluationsverfahrens vgl. Sydow/Goebel (2001), Abb. 2

**STRUKTURELLE EINBETTUNG DES KREDIT-
NEHMERS (KN)**

**Trifft
zu**

**Falls zutreffend:
BETEILIGTE
AKTEURE**

KN ist Franchisegeber bzw. -nehmer

...
...
...

KN ist verselbständigtetes Konzernsegment mit Öffnung zum Drittmarkt bzw. Muttergesellschaft (z. B. non-captive Spin-off)

...
...
...

KN ist Teil einer internetbasierten Geschäftspartnerschaft (z. B. virtuelles Unternehmen, Community, Open-Source-Entwicklergemeinschaft)

...
...
...

KN betreibt Leasing, Factoring oder Forfaitierung

...
...
...

KN greift auf spezifisches Kapital zurück bzw. stellt dieses zur Verfügung (z. B. Beteiligungsfinanzierung, Venture Capital, Private Equity, Business Angels)

...
...
...

KN ist Lieferant bzw. Abnehmer im Rahmen langfristiger Lieferverträge (z. B. Outsourcingpartnerschaft, Rahmenliefervertrag)

...
...
...

KN betreibt unternehmensübergreifende Projekte (z. B. Arbeitsgemeinschaft, Konsortium)

...
...
...

KN betreibt Gemeinschaftsunternehmen (z. B. Joint Venture)

...
...
...

KN betreibt strategische Partnerschaften bzw. Allianzen mit Konkurrenten (z. B. Wertschöpfungspartnerschaft, gemeinsame Vertriebsstrukturen, Einkaufsverbund)

...
...
...

KN greift in größerem Umfang auf das Know-How anderer Unternehmen zurück oder umgekehrt (z. B. Patente, Lizenzen)

...
...
...

KN ist Mitglied einer Genossenschaft bzw. selbst Genossenschaft

...
...
...

KN ist Mitglied einer Verbundgruppe (z. B. genossenschaftlicher Finanzverbund, Sparkassenverbund)

...
...
...

STRUKTURELLE EINBETTUNG DES KREDIT- NEHMERS (KN)	Trifft zu	Falls zutreffend: BETEILIGTE AKTEURE
KN greift auf Leistungen von Inkubatoren zurück bzw. ist selbst Inkubator	<input type="checkbox"/>
KN betreibt hochgradig standortspezifische bzw. -abhängige Geschäfte (z. B. regionales Cluster, Mall, Einkaufszentrum, Gründerzentrum, Lieferpark)	<input type="checkbox"/>
KN betreibt nach Art und Umfang hochgradig verwandte Geschäfte wie andere Unternehmen (z. B. Strategische Gruppe)	<input type="checkbox"/>
KN ist hochgradig auf Anbieter ergänzender Leistungen angewiesen (Komplementoren) oder umgekehrt	<input type="checkbox"/>
KN ist auf einen (gemeinsamen) Markennamen bzw. das (gemeinsame) Image hochgradig angewiesen bzw. diese Ressourcen werden von anderen Unternehmen genutzt	<input type="checkbox"/>
KN erhält strategische Vorgaben von Drittunternehmen oder erteilt diese selbst (z. B. fokales Unternehmen, Koordinator, „Zentrale“, „Schaltbrettunternehmen“)	<input type="checkbox"/>
KN gehört Interessen- oder Branchenverbänden an	<input type="checkbox"/>
KN bezieht Kunden oder Lieferanten in die Optimierung des Wertschöpfungsprozesses ein (z. B. Kundenforum, Lieferantenprogramm)	<input type="checkbox"/>

Abbildung III: Checkliste für die Strukturanalyse der Einbettung eines Kreditnehmers in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften (Beispiel)

7. Analyse der Kriterien einer erweiterten Kreditrisikoevaluation

Nicht nur im Blick auf das Objekt, sondern auch im Blick auf die Kriterienkataloge der Kreditrisikoevaluation ist eine erweiterte Perspektive einzunehmen. Orientiert man sich exemplarisch am Kriterienkatalog aus *Abbildung I*, werden typische Problemfelder bei der Beurteilung des *Bonitätsrisikos* deutlich.⁹

Fragen zur Bilanz

Aufgrund des tendenziell hohen Einflusses „harter“ Finanzkennzahlen kommt einer kritischen Analyse der darauf basierenden Kriterien eine besondere Bedeutung zu. Die Bezugnahme auf bilanzierte Daten hat zunächst mit dem fundamentalen Mangel zu kämpfen, dass nicht-bilanzierte Daten bei der Risikoeinstufung zwangsläufig unberücksichtigt bleiben. Die im Zusammenhang mit Unternehmen geführte Diskussion über signifikante Marktwert-Buchwert-Diskrepanzen (Stichworte: Know-how, immaterielle Vermögensgegenstände, „Human Capital“, „Intellectual Capital“) findet ihr Pendant in einer Art „Netzkapital“ in Gestalt der Zugriffsmöglichkeit auf Ressourcen anderer Einheiten. Wie andere klassische bilanzunwirksame Positionen (z. B. Optionsgeschäfte) kann auch ein derartiges Potenzial nicht mit dem vorhandenen Instrumentarium der externen Rechnungslegung abgebildet werden.

Diese systematische Fehlorientierung schlägt auf die verwendeten Finanzkennzahlen durch. So erfassen z. B. bilanzsummenorientierte, eigenkapitalorientierte oder mitarbeiterzahlorientierte Kennzahlen nur konventionelle Größe, die auf klassischem Eigentum basiert. Ein virtuelles Wachstum z. B. durch die Vergrößerung des Partnerkreises (statt zusätzlichen Anlage- bzw. Umlaufvermögens), durch Leasingfinanzierung (statt Eigenkapitalfinanzierung) oder durch Auftragsvergabe an Freelancer (statt an die konventionelle Belegschaft) wird vernachlässigt. Darüber hinaus führen innovative Mischfinanzierungen, die durch Kooperationsstrukturen gefördert oder erst möglich werden („Inter-corporate Capital“, wie z. B. Beteiligungs- oder Darlehensfinanzierung durch Partner, Venture Capital, Private Equity, Business Angels, Mitarbeiterbeteiligung, Leasing, Factoring, Forfaitierung) zu weiteren Verzerrungen einer schwerpunktmäßig auf standardisierte Finanzkennzahlen rekurrierenden Kreditrisikoevaluation. Schließlich müssen sich schon herkömmliche Finanzanalysen die Fundamentalkritik einer stark

⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Reiß/Zieger (2005)

statischen Ausrichtung (Stichtagsorientierung) entgegenhalten lassen. Diese anspruchsvolle Herausforderung (Stichwort: going-concern) wird durch die Eigendynamik von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften (z. B. Mitgliederfluktuation in temporären Projektpartnerschaften) noch diffiziler.

Konkret vernachlässigt die konventionelle Finanzanalyse etwa bei der Kreditvergabe an Franchisenehmer deren Zugriffsmöglichkeit auf Image bzw. Reputation des gesamten Franchisesystems („Ratingleihe“)¹⁰, auf personelle Ressourcen des Franchisegebers (z. B. Schulungen, laufende Hilfestellungen bei Problemen, Projekt-Mitarbeiter bei Restauranteröffnung) und den Bezug von Anlage- bzw. Umlaufvermögen vom Franchisegeber gegen Zahlung von Franchisegebühren. Bei Neugründungen bleiben etwa erfolgskritische Ressourcenzugriffspotenziale wie Infrastrukturleistungen von Gründer- bzw. Technologieparks, Kontakte und Informationen aus ehemaliger Mitarbeit bei potenziellen Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten, Mitgliedschaften in Verbänden bzw. Vereinigungen oder die Reputation von Gründerzentren unberücksichtigt.¹¹ Das klassische Eigen-/Fremdkapital-Mix wird z. B. ergänzt um „Smart Money“ von Business Angels, öffentliche Fördermittel bzw. Bürgschaften, Corporate Venture Capital oder die Finanzbeteiligung von Inkubatoren. In lockeren Holdingstrukturen profitieren Kreditnehmer wie Spin-offs z. B. von Abnahmegarantien oder Patronatserklärungen der Ex-Mutter. Der Ressourcenzugriff ohne Eigentumserwerb in Gestalt spezifischer Leasingvarianten (z. B. „Sale-and-lease-back“, „Neubau-Leasing“, „Buy and lease“) führt regelmäßig zu einer Bilanzierung beim rechtlichen Eigentümer statt beim Nutzer. Finanzoptionen sind von der Bonität des Underlyings abhängig, so dass bei umfassenden Aktienoptionsgeschäften die Bonität des Vertragspartners mitzuprüfen wäre. Schließlich führen Investitionen in Partnerschaften zu (in der Rechnungslegung nicht näher spezifizierten) Aufwendungen, die sich ggf. erst einige Perioden später amortisieren.

Fragen zum Management

Die Beurteilung des Managements im Zuge herkömmlicher Bonitätsbeurteilungen beleuchtet meist nur die Kompetenzsparten klassischer Unternehmensführung (z. B. Personalführungskompetenz, Berufs- bzw. Branchenerfahrung, Fachkompetenz). Dabei

¹⁰ Vgl. Bürkle (2004)

¹¹ Zum Rating netzwerkintegrierter Start-ups vgl. insgesamt Reiß (2004)

wird vernachlässigt, dass die Führung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften auf einer weitaus breiteren Palette an Teilkompetenzen fußt.¹² Ein Franchisenehmer benötigt etwa die Fähigkeit, die Beziehungen zum Franchisegeber und anderen Franchisenehmern simultan zu pflegen. Ein Start-up-Gründer zeichnet sich z. B. auch durch die Fähigkeit zur Akquisition und zur multilateralen Beziehungspflege aus.¹³ Daneben ist die Fähigkeit zum Handling koopkurrenter Beziehungen gefordert. Für Wertschöpfungspartnerschaften ist z. B. typisch, dass die Kooperation auf bestimmte Bereiche (z. B. Produktentwicklung) beschränkt ist, während in anderen Bereichen (z. B. Vertrieb) Wettbewerb herrscht.

Fragen zur Kontoführung

Auch an die Beurteilung der Kontoführung stellt die Einbettung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften spezifische Herausforderungen. So können etwa Liquiditätsengpässe durch einen Bezug liquider Mittel von Partnern (zumindest vorläufig) ausgeglichen werden. In diesem Zusammenhang ist z. B. an Mehrfachkontoverbindungen (Stichwort: Erosion des Hausbankstatus) oder an die Inanspruchnahme von Liquiditätshilfen durch die ehemalige Konzernmutter zu denken.

Fragen zur Planung

Die Erhebung der Planungsdaten ausschließlich in Bezug auf das kreditnehmende Unternehmen vernachlässigt, dass die strategische Planung und Steuerung auch von anderen Einheiten (mit)bestimmt werden kann (z. B. fokale Unternehmen, Koordinatoren). So gibt etwa ein Franchisegeber zentrale „Rahmen-Bedingungen“ des wirtschaftlichen Handelns des Franchisenehmers vor (z. B. Produktpalette, Preis, Nutzung von Markennamen, Software, Rahmenstrategie). Zudem betreibt der Kreditnehmer in aller Regel neben dem gemeinsamen Netzgeschäft mit Kooperationspartnern auch Eigengeschäfte ohne deren Mitwirkung. Diese für konventionelle Unternehmen unüblichen Geschäftsspielräume münden in eine Zweigleisigkeit des Business Planning, die auch bei der Einschätzung des Bonitätsrisikos beachtet werden muss.

¹² Vgl. Reiß (2001)

¹³ Vgl. Gleißner (2004)

Fragen zum Markt

Auch die gängige Markt- bzw. Branchenanalyse im Rahmen einer Bonitätsbeurteilung greift in mehrfacher Hinsicht zu kurz. Basis sind meist klassische Strukturmodelle (z. B. vertikal: Supply Chain-Analyse, horizontal: Konkurrenz-Analyse), die auf eine bestimmte „Branche“ und dauerhaft installierte Organisationsstrukturen (Primärorganisation) eingegrenzt werden. Diese mehrfach eingeengte Perspektive vernachlässigt erstens, dass Konkurrenten nicht nur „Feind“, sondern gleichzeitig auch „Freund“ sein können (Koopkurrenz). Gezielte Allianzen mit Konkurrenten können sowohl im Vertriebs- als auch im Beschaffungsbereich zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit Kreditwürdigkeit beitragen. Zweitens wird nicht berücksichtigt, dass die (räumliche oder vertragliche) Nähe zu Anbietern von Leistungen, die das eigene Produktportfolio sinnvoll ergänzen (Komplementoren), zu einer Senkung des Misserfolgsrisikos beitragen kann. Drittens bleiben Drittparteien (z. B. Vermittler zwischen Kreditnehmer und Kunden) unberücksichtigt. Die Fokussierung auf bestimmte Branchen vernachlässigt darüber hinaus, dass in vielen Bereichen auch eine Bedrohung durch „branchenfremde“ Wettbewerber zu verzeichnen ist. Schließlich bleiben sekundärorganisatorische Strukturen (z. B. unternehmensübergreifende Projekte) bei der Analyse meist unberücksichtigt.

Die genannten Restriktionen führen etwa dazu, dass in die Bonitätsbeurteilung eines Franchisenehmers regelmäßig keine Informationen über „förderliche“ Standortbedingungen einfließen (z. B. Nähe eines Fast-Food-Restaurants zu Einkaufszentren, Tankstellen, Bekleidungsgeschäften), dass Drittparteien in der Risikoanalyse unberücksichtigt bleiben (z. B. Zutaten-Lieferung durch Logistikunternehmen) und dass bei der Wettbewerbsanalyse neue Konkurrenzkonstellationen vernachlässigt werden (z. B. Tankstellen als eigenständige Anbieter von Fast-Food-Produkten). Bei der Kreditvergabe an Neugründer sind auf der einen Seite als „informelle“ Netzbeziehungen z. B. die Kontakte zum ehemaligen Arbeitgeber, zu Steuerberatern oder zu Pressevertretern, die Unterstützung durch Familienmitglieder, die Nähe zu Komplementoren (z. B. Kfz-Werkstatt nahe eines Abschleppdienstes) beim Ratingurteil zu würdigen. Auf der anderen Seite beeinflussen auch formell geregelte Beziehungen wie Einkaufsgemeinschaften mit Konkurrenten oder Verträge mit Inkubatoren die Risikosituation des Start-ups.

Auch die zweite wesentliche Determinante des Kreditvergaberisikos, das *Besicherungsrisiko*, wird durch eine Einbettung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften beeinflusst. Das konventionelle Spektrum an Besicherungsformen für isoliert agierende Unternehmen (Sach-/Personalsicherheiten) wird erweitert um „Drittbesicherungen“ durch einzelne Partner („Individualbesicherung“) und durch die Gesamtstruktur der Kooperation bzw. Wertschöpfungspartnerschaft („Kollektivbesicherung“).

Individualbesicherung

Als „harte“ Varianten der Besicherung durch Partner sind etwa wechselseitige finanzielle Beteiligungen („Hostages“), harte Patronatserklärungen (z. B. „Parent Guarantees“, „Net-worth-maintenance Agreements“), Kauttionen („Surety Bonds“), Schuldübernahme-Vereinbarungen (Factoring bzw. „Debt-purchase-agreements“), Letters of Credit (L/C), Rückgriffsrechte („Recourse“) auf die Sponsoren einer Projektgesellschaft, Einredeverzichte, Kreditversicherungen sowie Versicherungen von Sicherungsgegenständen anzuführen.

„Weiche“ Formen der Individualbesicherung durch Partner stellen z. B. allgemein gehaltene Absichtserklärungen bzw. Unterstützungsversprechen (z. B. Good-Will-Erklärung, weiche Patronatserklärung) oder das bewusste Einlassen auf Handelsusancen (z. B. First-Call-Prinzip, d.h. Zahlung nach erster Aufforderung bei Übernahme einer Garantie im Auslandsgeschäft) dar.

Kollektivbesicherung

Auch die gesamte Kooperation bzw. Wertschöpfungspartnerschaft als Solidargemeinschaft kommt als Sicherungsinstanz in Betracht. Hier ist an eigene Sicherungsfonds (z. B. Garantiefonds des *BVR*), Kreditgarantiegemeinschaften von Kammern bzw. Verbänden (z. B. *KGG Handwerk*), Gewährträgerhaftung bzw. Anstaltslast bei öffentlich-rechtlichen Kreditnehmern, Gesamthandseigentum (z. B. bei Arbeitsgemeinschaften), Solidarbürgschaftsvereine oder an „Heimfall-Klauseln“ zu denken, die Kreditgeber z. B. bei Zahlungsunfähigkeit einer Projektgesellschaft zum Austausch der Sponsoren berechtigen.

„Weiche“ Formen der Kollektivbesicherung fußen auf gemeinsamen Grundsätzen wie Solidarität, Reziprozität, Berufskultur oder Treu und Glauben, die moralisch oder aus Imagegründen (drohender Reputationsverlust) zur Befriedigung der Verbindlichkeiten von Partnern verpflichtet („informelles Haftungskapital“).

Einen zusammenfassenden Überblick über die Kriterienbereiche der Evaluation des Kreditrisikos von Kreditnehmern, die in Kooperationen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften eingebettet sind, gibt *Abbildung IV*.

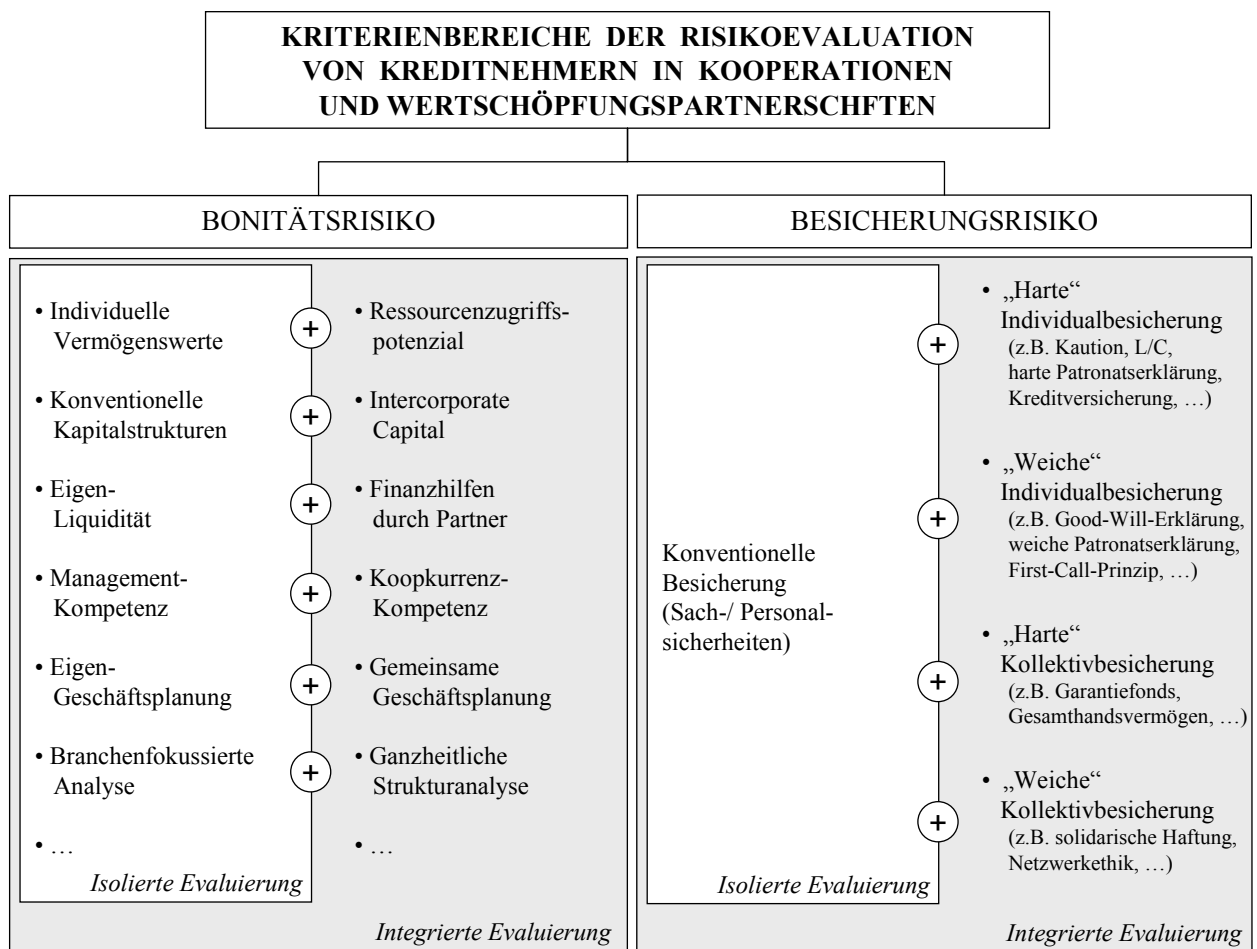


Abbildung IV: Kriterienbereiche der Risikoevaluation von Kreditnehmern in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

8. Analyse der Risikoeffekte von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

Auf Grundlage der Analyse des Objekts sowie der Ausprägung der Kriterienbereiche ist zu beurteilen, ob und warum das Bonitäts- und Besicherungsrisiko durch die Beziehungen des Kreditnehmers zunimmt oder abnimmt. Denn eine „Bestimmung des individuellen, aus der Netzwerkeinbettung resultierenden Risikos dürfte ohne Kenntnis des Gesamtrisikos des Netzwerks kaum möglich sein.“¹⁴ Kennzeichnend für die Einbettung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften ist nämlich, „dass Netzwerkvorteile mit Einzelvorteilen verknüpft und die Partner in der Regel wechselseitig voneinander abhängig sind. Daraus resultiert ein spezifisches Netzwerkrisiko. Demzufolge werden die Chancen und Risiken, die mit dem Eintritt in ein Unternehmensnetzwerk verbunden sind nur schwer einzuschätzen sein, ohne Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung des Netzwerks selbst zu besitzen.“¹⁵

Hinsichtlich des *Bonitätsrisikos* deuten verschiedene Untersuchungen darauf hin, dass die Einbettung in Kooperationen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften und das Risiko negativ korreliert sind. So zeigt z. B. eine Untersuchung des *IfG Münster*, dass an Verbundgruppen beteiligte Kreditnehmer ein im Vergleich zu isoliert tätigen Unternehmen geringeres Insolvenzrisiko aufweisen.¹⁶ *Katzy/Sydow/Aston et al. (2002)* stellen bei einer Fallstudie fest: „Die Analyse des Falles legt nahe, dass interpersonale wie interorganisationale Netzwerkbeziehungen wichtige Vorsteuergrößen der langfristigen Unternehmenswertentwicklung sind.“¹⁷

Es wäre jedoch gefährlich, Partnerschaften pauschal als Allheilmittel der Risikooptimierung zu sehen. Empirische Erfahrungen (z. B. *Toll Collect*) sowie theoretische Ansätze zur Erklärung des Netzwerkerfolgs führen vielmehr zu der Erkenntnis, dass sich die Auswirkung der Einbettung eines Kreditnehmers in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften auf das Bonitätsrisiko im Einzelfall aus einer Abwägung von Risikosteigerungs- und Risikosenkungseffekten ergibt. Die Einbettung kann insoweit erfolgreiche Entwicklungspfade zugleich ermöglichen wie auch restringieren.¹⁸

¹⁴ Kasperzak (2003), S. 110

¹⁵ Kasperzak (2004), S. 225

¹⁶ Vgl. Ebertz/Heimann (2004), S. 6 f.; Ebertz (2004)

¹⁷ Katzy/Sydow/Aston et al. (2001), S. 106

¹⁸ Vgl. Katzy/Sydow/Aston et al. (2001), S. 106

Auch die Wirkungen der Netzwerkeinbettung auf das *Besicherungsrisiko* lassen sich nicht pauschal ermitteln. Hinsichtlich der Besicherungsquantität ist festzustellen, dass die Substanz für herkömmliche Besicherungsformen abnimmt, da in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften verstärkt das oft nicht vertraglich kodifizierte Ressourcenzugriffspotenzial an die Stelle von rechtlichem Eigentum tritt. Demgegenüber eröffnet sich jedoch die Option, die Besicherungssubstanz durch neuartige Formen der Besicherung zu erhöhen bzw. das Besicherungsrisiko auf Partner bzw. die gesamte Kooperation oder Wertschöpfungspartnerschaft zu übertragen.

Risikoeffekte hinsichtlich der Besicherungsqualität werden in erster Linie durch die Bonität der jeweiligen Sicherungsgeber determiniert. Zu einer Minderung der Besicherungsqualität kann die Kumulation zahlreicher verschiedenartiger Ansprüche an die Sicherungsgegenstände des Kreditnehmers beitragen. So konkurrieren etwa Ansprüche von anderen Kapital-Lieferanten, Waren-Lieferanten (z. B. Eigentums-/ Konzernvorbehalte), Immobilien-Lieferanten (z. B. Vermieterpfandrechte), Kunden (z. B. Gewährleistungsansprüche), Wertschöpfungspartnern (z. B. Regressansprüche) und Sicherungnehmern des Kreditnehmers (z. B. Garantien zu Gunsten von Drittunternehmen) mit der Besicherung der Bank. Unscharfe Abgrenzungen bzw. Abhängigkeiten zwischen Sicherungsverträgen können zu Prioritätskonflikten (z. B. Zubehörhaftung eines sicherungsübereigneten Gegenstands) und neuartigen juristischen „Fallstricken“ führen. Schließlich wird auch die Gefahr eines Missbrauchs durch das undurchsichtige Spektrum an Vertragsbeziehungen oder informellen Absprachen in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften erhöht. Hier ist etwa an eine Mehrfachbesicherung (z. B. Sicherungsübereignung desselben Gegenstandes an zwei Parteien) zu denken. Neben den genannten Punkten trägt auch die zunehmende Dominanz „weicher“ Besicherungsinstrumente zu einer wachsenden Komplexität der Beleihungswertermittlung bei.

Den genannten Risikosteigerungs-Effekten stehen positive Auswirkungen der Einbettung in Kooperationen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften auf die Besicherungsqualität gegenüber. Hier ist zum einen an eine Erweiterung des Interessenten-Spektrums im Verwertungsfall zu denken. Während die konventionelle Liquidation spezifischer Sicherungsgegenstände (z. B. Spezialmaschinen oder Lagerbestände) häufig an mangelnder Nachfrage scheitert, besteht bei einer entsprechenden strukturellen Einbettung die Chance, dass zumindest Teile der komplementären Ressourcen von Partnern übernommen werden. Zum anderen kann der zunehmende Stellenwert monetärer bzw.

„weicher“ Sicherheiten zu einer Senkung von Verwaltungs- und Bewirtschaftungskosten bezüglich des Sicherungsgegenstandes führen.

In *Abbildung V* sind die erläuterten Risiko-Einflussfaktoren im Überblick dargestellt.

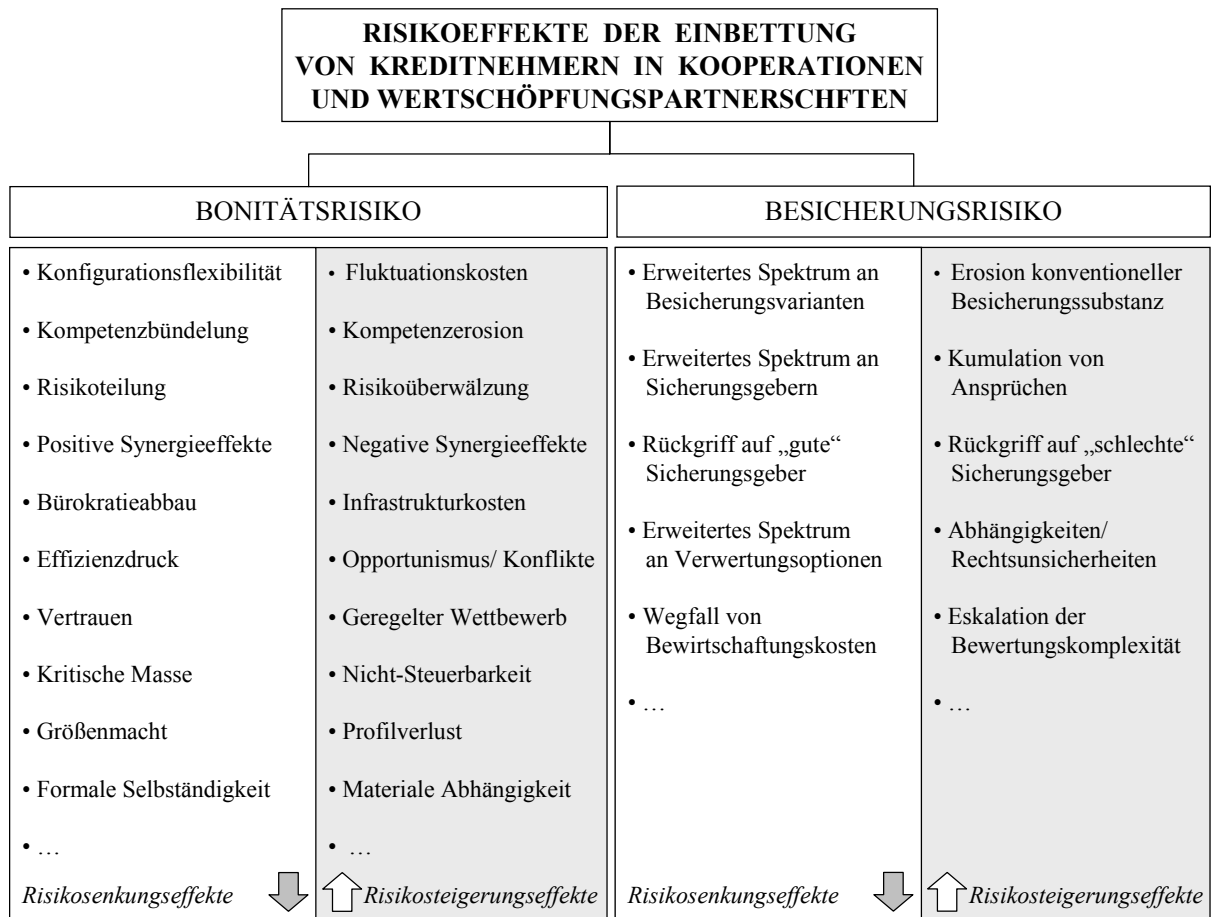


Abbildung V: Risikoeffekte der Einbettung von Kreditnehmern in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

Die jeweilige Ausprägung dieser Risiko-Einflussfaktoren sollte – etwa unter Zuhilfenahme eines konkreten Fragenkatalogs – fallweise auf der Basis von Beratungsgesprächen bzw. von Sekundärinformationen beurteilt und zu einer Gesamteinschätzung aggregiert werden. Hierzu kann eine kooperationspezifische Nutzwertanalyse vollzogen werden.¹⁹ Aufschlüsse über die Risikoeffekte der Einbettung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften können zudem über den Vergleich von „Status-quo-Ratings“ mit sogenannten „Stand-alone-Ratings“ gewonnen werden, bei denen der Kreditnehmer unter der fiktiven Annahme einer völlig isolierten Geschäftstätigkeit bewertet wird.

¹⁹ Vgl. Hess/Wohlgemuth/Schlembach (2001)

9. Implementierung der Kreditrisikoevaluation von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

Es hat sich gezeigt, dass die Nicht-Berücksichtigung der Einbettung von Kreditnehmern in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften zu erheblichen Verzerrungen und Fehlorientierungen bei der Einschätzung des Kreditrisikos führen kann. Da überwiegend „Neuland“ betreten wird, ist eine radikale Neuausrichtung der Systeme der Kreditrisikoevaluation allerdings nicht empfehlenswert. Unter Berücksichtigung einer bank-spezifischen Abwägung von (potenziellen) Zusatz-Kosten und (potenziellem) Zusatz-Nutzen bei Zugrundelegung eines realistischen Anspruchsniveaus (in Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit des derzeit verwendeten Ratingsystems, der Größe bzw. Ertragskraft der Bank, der Qualität des Datenbestands etc.) und der bankspezifischen Rating-Akzeptanz durch die Mitarbeiter bietet sich vielmehr eine stufenweise Implementierung an, die etwa nach folgenden beiden (sich gegenseitig nicht ausschließenden) Mustern erfolgen kann.

Die mehrstufige *Kontextabdeckung* legt den Fokus auf die Machbarkeit der Reform. Das optimierte System der Kreditrisikoevaluation wird hierbei zunächst in Pilotbereichen eingeführt, in denen eine hohe Relevanz der Einbettung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften sowie ein hohes Problembewusstsein, Komplexitäts-handhabungspotenzial und Know-how der Mitarbeiter vermutet werden kann. Hierfür bietet sich etwa das Kreditgeschäft mit Großkunden an, da zum einen – wie etwa eine Ad-hoc-Befragung des *Statistischen Bundesamts* zeigt – die Häufigkeit von Kooperationen mit der Mitarbeiterzahl der Unternehmen positiv korreliert ist, zum anderen die betreffenden Kreditengagements mit Hilfe von Kundengruppenzuordnungen oder Analysen der Groß- bzw. Millionenkredit-Anzeigen nach §§ 13, 14 Kreditwesengesetz leicht identifiziert werden können. Auch sonstige spezifische Kreditnehmergruppen, die bereits durch Spezialisten betreut werden (z. B. Franchisenehmer, Leasinggesellschaften) kommen für eine Pilotstufe in Betracht. Nach der Pilotstufe wird das optimierte Ratingsystem (ggf. in weiteren Einzelschritten) auf das gesamte Kreditrisikomanagement und schließlich idealerweise auf die Gesamtbankrisikosteuerung ausgeweitet.

Die mehrstufige *Konzeptabdeckung* mit dem Fokus Reform-Ergiebigkeit beschreibt den Weg einer schrittweisen Erhöhung des Anteils am Gesamtratingsystem. Der Gedanke der Einbettung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften kann in

einem ersten Schritt als reiner standardisierter Beratungsansatz verwendet werden. Es erfolgt also keine explizite Würdigung im Ratingergebnis, jedoch werden anhand eines generischen Kriterienkatalogs dem (potenziellen) Kreditnehmer wie auch der Bank Ansätze zur Bonitätsoptimierung durch Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften aufgezeigt. Dieser erste Schritt kann sowohl zur Differenzierung im Wettbewerb (Demonstration von Kompetenz, Innovationskraft, Kundenorientierung) als auch zur erstmaligen Datenerhebung bzw. Datenvervollständigung genutzt werden. In einem zweiten Schritt ist eine (teil)individualisierte Standardlösung denkbar, die z. B. eine Korrekturmöglichkeit des konventionellen Bewertungsergebnisses auf der Grundlage von Informationen seitens des Kreditnehmers innerhalb gewisser (enger) Bandbreiten vorsieht. Der dritte und mittelfristig anzustrebende Schritt entspräche der Einführung einer (teil)standardisierten Individuallösung, die ein eigenständiges Beurteilungsmerkmal „Einbettung in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften“ berücksichtigt.²⁰ Neben einem festgelegten Gewichtungsfaktor bzw. klar definierten Korrekturregelungen würde sich eine solche Lösung langfristig auch durch die Orientierung an Informationen auszeichnen, die einzelne Partner (z. B. externe Rechnungslegung von Unternehmen oder Verbänden) und die gesamte Kooperation (z. B. Zertifizierungen, Auditierungen) betreffen.²¹

10. Ganzheitliche Systeme für die Kreditrisikoevaluation von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften

Die Auswirkungen der Einbettung eines Kreditnehmers in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften auf die im Rahmen eines Kreditverhältnisses eingesetzten Systeme der Kreditrisikoevaluation lassen sich in vier Analyseperspektiven untersuchen. Neben der im Rahmen der vorangegangenen Ausführungen ausführlich erläuterten *funktionellen* Perspektive (Auswirkungen auf die Prozesse der Kreditrisikoevaluation, z. B. Beurteilungsobjekt, Beurteilungskriterien) und der bereits in Ansätzen aufgegriffenen *instrumentellen* Perspektive (Auswirkungen auf das Instrumentarium der Kreditrisikoevaluation, z. B. zusätzliche Informationsquellen, neue Instrumente der Datenerhebung) sind bei einer ganzheitlichen Analyse auch die institutionelle Perspektive (Auswirkungen auf die Organisation der Kreditrisikoevaluation) und die personelle

²⁰ So auch die Forderung von Ebertz/Heimann (2004), S. 11

²¹ Vgl. Kasperzak (2004)

Perspektive (Auswirkungen auf die Führung der mit der Kreditrisikoevaluation betrauten Mitarbeiter) zu beleuchten.

In *institutioneller* Hinsicht wird die Frage aufgeworfen, inwiefern die Einbettung eines Kreditnehmers in Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften Einfluss auf die Organisation der Kreditrisikoevaluation haben kann. Die für die Risikobeurteilung fundamentale Objektivität ist z. B. dann gefährdet, wenn die Bank einen Start-up gleichzeitig mit Beratungsdiensten unterstützt. Zur Gewährleistung der Neutralität sollte hier eine „Entnetzung“ stattfinden, also geprüft werden, ob ggf. einer extern erstellten Evaluation der Vorzug zu geben wäre. Dabei ist durch ein „Rating der Rater“ auch die Qualität des Drittergebnisses zu überwachen. Bei der bankinternen Kreditrisikoevaluation sollten Chinese Walls (z. B. Funktionstrennung oder getrennte Zuständigkeiten) verhindern, dass Schnittstellen innerhalb der Bank die Unabhängigkeit gefährden. Schließlich erhöht die wachsende Zahl der Interaktionspartner eines Unternehmens auch die Zahl stakeholder-spezifischer Kreditrisikoevaluation (z. B. Risikoratings von Versicherungsgebern, Due Diligence-Bewertungen von Unternehmenskäufern, DIN/ISO-Zertifizierungen für Kunden, Geschäftspartner-Beurteilungssysteme von Franchisegebern oder Vertriebspartnern, Arbeitgeber-Attraktivitäts-Rankings für Arbeitnehmer/Führungskräfte oder Investment-Reports von ABS-Zweckgesellschaften). In diesem Zusammenhang bieten sich vielfältige Chancen (z. B. Marktindexanalyse, Benchmarking, Backtesting, Kreditportfoliobewertung, Ermittlung von Migrationswahrscheinlichkeiten, Multi-Rater-Systeme) durch ein verstärktes Datensharing.

In *personeller* Hinsicht ist etwa zu prüfen, inwieweit mit der Einführung von modifizierten Systemen der Kreditrisikoevaluation veränderte Anforderungen an die Gestaltung von Anreizsystemen sowie die Qualifikation der hiermit betrauten Mitarbeiter erwachsen. Neben der gezielten Rekrutierung werden hier insbesondere spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen umzusetzen sein. Eine wesentliche Herausforderung ist dabei in der Vermittlung von aktiver Kooperations-Kompetenz (z. B. Fähigkeit des Beraters bzw. Sachbearbeiters zur Vermittlung zwischen verschiedenen Stakeholdern) und passiver Kooperations-Kompetenz (z. B. Wissen des Beraters bzw. Sachbearbeiters über Spezifika von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften) zu sehen.

Literatur

- Angelini, T./ Daldoss, M.: Bonitätsbeurteilung von Gemeinden. Bonitätsrelevante Sachverhalte in einer föderalistischen Staatsstruktur, in: Der Schweizer Treuhänder, 79 (2005) 4, S. 252-262
- Bürkle, T.: Ratingleihe durch Franchisesysteme als Chance für Existenzgründer, in: Achleitner, A.-K. / Everling, O. (Hrsg.): Existenzgründerrating. Rating junger Unternehmen, Wiesbaden 2004, S. 89-102
- Ebertz, P./ Heimann, T.: Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko. Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen, Berlin 2004
- Ebertz, P.: Wer viel kooperiert, hat weniger Risiko. in: geno, o.Jg. (2004) 7, S. 28-31
- Everling, O./ Sarcher, W.: Rating-Lexikon, Köln 2004
- Everling, O./ Schneck, O.: Das Rating-ABC, Köln 2004
- Gaumert, U.: Grundsätze ordnungsgemäßen Ratings, Köln 2005
- Gleißner, W.: Neue Instrumente im Existenzgründerrating, in: Achleitner, A.-K. / Everling, O. (Hrsg.): Existenzgründerrating. Rating junger Unternehmen, Wiesbaden 2004, S. 285-313
- Hess, T./ Wohlgemuth, O./ Schlembach, H.-G.: Netzwerkbewertung: Bewertung von Unternehmensnetzwerken. Methodik und erste Erfahrungen aus einem Pilotprojekt, in: zfo, 70 (2001) 2, S. 68-74
- Kasperzak, R.: Netzwerkorganisation und das Konzept der rechnungslegenden Einheit, in: ZfB, 74 (2004) 3, S. 223-247
- Kasperzak, R.: Publizität und Unternehmensnetzwerke. Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten, Bielefeld 2003
- Katzy, B.R./ Sydow, J./ Aston, D./ Helin, R.: Zur Bewertung vernetzter Unternehmen: Netzwerkbeziehungen und der Wert der Royal Numico N.V., in: zfo, 70 (2001) 2, S. 99-107
- Reiß, M./ Zieger, T.: Netzwerkeinbettung von Kreditnehmern als Einflussgröße auf das Bonitäts- und Besicherungsrisiko, in: Kredit & Rating Praxis, 31 (2005) 4, S. 23-25
- Reiß, M.: Netzwerk-Kompetenz, in: Corsten, H. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, München et al. 2001, S. 121-187
- Reiß, M.: Rating netzwerkintegrierter Start-ups, in: Achleitner, A.-K./ Everling, O. (Hrsg.): Existenzgründerrating, Wiesbaden 2004, S. 253-268
- Sydow, J./ Goebel, H.: Ein Netzwerk von Versicherungsmaklern. Entwicklung durch Evaluation?, in: zfo, 70 (2001) 2, S. 77-85
- Voß, Wolfgang: Ganzheitliche Bewertung von Unternehmensnetzwerken. Konzeption eines Bewertungsmodells, Frankfurt a.M. et al. 2002