

# BANK- UND FINANZWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNGEN

Herausgegeben von: Prof. Dr. Ernst Kilgus                      Prof. Dr. Heinz Zimmermann  
                                 Prof. Dr. Christine Hirszowicz   Prof. Dr. Klaus Spremann  
                                 Prof. Dr. Rudolf Volkart

Dr. Christian Meier

## **Lehren aus Verlusten im Kreditgeschäft Schweiz**

3. Auflage

# **Lehren aus Verlusten im Kreditgeschäft Schweiz**

von  
Dr. Christian Meier

3., überarbeitete Auflage

Verlag Paul Haupt  
Bern · Stuttgart · Wien

*Christian Meier* (1964), Dr. oec. publ., absolvierte zunächst eine Banklehre und studierte später Betriebswirtschaft an der Universität Zürich, wo er 1996 mit der vorliegenden Arbeit promovierte. Nach mehrjähriger Tätigkeit an der Kommerzfront sowie in den Bereichen Kredit-Controlling und Restrukturierungen / Spezialfinanzierungen leitet er zurzeit die Abteilung Kreditpolitik / Portfoliomanagement bei einer Schweizer Grossbank.



## Vorwort

In dieser Arbeit befasse ich mich mit der Frage, worauf die hohen Verluste im inländischen Kreditgeschäft der Schweizer Banken zu Beginn der neunziger Jahre zurückzuführen sind und welche Lehren sich daraus für die Zukunft aus betriebswirtschaftlicher und verhaltenswissenschaftlicher Sicht ergeben.

Die vorliegende Arbeit ist parallel zu meiner Tätigkeit im zentralen Kreditmanagement einer Grossbank entstanden. Es ist mir ein echtes Anliegen, meinen dortigen Vorgesetzten für die ausgezeichneten beruflichen Rahmenbedingungen sowie die fachliche Unterstützung des Projekts zu danken. Ihre Offenheit der Thematik gegenüber erst hat es mir ermöglicht, gefährdete Kreditengagements zu untersuchen und die entsprechenden Resultate in dieser Schrift zu publizieren.

Ganz speziell danke ich Herrn Prof. Dr. Ernst Kilgus, Direktor des Instituts für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, welcher mich beim Verfassen dieser Dissertation als Doktorvater begleitete und insbesondere dafür begeisterte, empirisch zu arbeiten. Seine richtungweisenden Fragen und Ratschläge haben das Projekt wesentlich geprägt.

Herrn lic. oec. publ. Thomas Grisiger danke ich für die kritische Durchsicht der Arbeit sowie die zahlreichen Anregungen und Hinweise. Ebenso danke ich Herrn lic. phil. I Stefan Deeg, der sich neben seiner eigenen Dissertation die Zeit genommen hat, das Manuskript in sprachlicher und stilistischer Hinsicht zu überprüfen.

Der herzlichste Dank aber gilt meinen Eltern und Jeannette, die mich moralisch unterstützt und das Umfeld geschaffen haben, in dem eine solche Arbeit nur entstehen kann. Ihnen ist deshalb dieses Buch gewidmet.

Zürich, im Dezember 1995

*Christian Meier*

## **Vorwort zur dritten Auflage**

Die erste und zweite Auflage sind in einer Zeit erschienen, in der das inländische Kreditgeschäft mitten in einer Restrukturierungsphase steckte - eine Phase, die auch zum heutigen Zeitpunkt noch keineswegs abgeschlossen ist. Die von den Grossbanken für das Geschäftsjahr 1996 veröffentlichten Spartenrechnungen belegen dies mit entsprechend deutlichen Verlusten. Die weiterhin unsicheren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der laufende Strukturwandel in der Schweizer Wirtschaft sowie die Überkapazitäten im Kreditgeschäft Schweiz erschweren es nach wie vor, in diesem Markt eine angemessene Rentabilität zu erwirtschaften.

Das Buch stösst in diesem Umfeld weiterhin auf ein grosses Interesse. Gegenüber den früheren Auflagen sind in der vorliegenden dritten Auflage die statistischen Angaben, insbesondere im 2. und 3. Kapitel, aktualisiert worden. Das 10. Kapitel wurde stark überarbeitet und an die neuere Entwicklung im Bereich des Kreditportfolio-Managements angepasst. Ich habe mich dabei wie in den früheren Auflagen um eine Darstellungsweise bemüht, welche die Umsetzung der Lösungsvorschläge in der Praxis erleichtert.

Zürich, im Oktober 1997

*Christian Meier*

# Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	IX
<b>Teil I: Grundlegung</b>	<b>1</b>
1. Kapitel: Einleitung	3
2. Kapitel: Risiken und Verluste im Kreditgeschäft Schweiz	7
<b>Teil II: Verlustursachen im Kreditgeschäft Schweiz</b>	<b>21</b>
3. Kapitel: Bankexterne Ursachen der Kreditverluste	23
4. Kapitel: Empirische Untersuchung von Verlustengagements	33
5. Kapitel: Bankinterne Ursachen der Kreditverluste	43
<b>Teil III: Lehren für die Kreditanalyse/-überwachung, Kreditbewilligung und Kreditpolitik</b>	<b>69</b>
6. Kapitel: Lernen aus Kreditverlusten	71
7. Kapitel: Lehren für die Kreditanalyse	89
8. Kapitel: Lehren für die Kreditüberwachung	151
9. Kapitel: Organisation der Kreditbewilligung	181
10. Kapitel: Formulierung und Durchsetzung der Kreditpolitik	209
11. Kapitel: Schlussfolgerungen	255
Anhang	261
Abkürzungsverzeichnis	273
Literaturverzeichnis	275





# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I:</b>	<b>Grundlegung</b>	<b>1</b>
<b>1. Kapitel:</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Problemstellung	3
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Einschränkung des Themas	4
1.4	Vorgehen und Aufbau der Arbeit	4
<b>2. Kapitel:</b>	<b>Risiken und Verluste im Kreditgeschäft Schweiz</b>	<b>7</b>
2.1	Risikoarten im inländischen Kreditgeschäft	7
2.2	Prozess und Ebenen des Kreditrisiko-Managements	9
2.2.1	Ebenen des Kreditrisiko-Managements	9
2.2.1.1	Aufgabe der Kreditanalyse und -überwachung	11
2.2.1.2	Funktion der Kreditbewilligung	12
2.2.1.3	Begriff der Kreditpolitik	13
2.2.2	Kreditvergabeprozess	14
2.3	Entwicklung der Ausfallrisiken	15
2.3.1	Verbuchung von Wertberichtigungen	16
2.3.2	Entwicklung der "Verluste, Abschreibungen, Rückstellungen"	17
2.4	Interne vs. externe Ursachen von Kreditverlusten	19
<b>Teil II:</b>	<b>Verlustursachen im Kreditgeschäft Schweiz</b>	<b>21</b>
<b>3. Kapitel:</b>	<b>Bankexterne Ursachen der Kreditverluste</b>	<b>23</b>
3.1	Gesamtwirtschaftliche Ursachen	23
3.1.1	Rezession	23
3.1.1.1	Zunahme der Privat- und Firmenkonkurse	24
3.1.1.2	Zunahme der Arbeitslosigkeit	25
3.1.2	Verschuldungszunahme des Privatsektors	25
3.1.3	Erhöhung des Zinsniveaus	26

3.2	Immobilienkrise	27
3.3	Strukturwandel im schweizerischen Bankensektor	29
3.4	Beurteilung	30
<b>4. Kapitel: Empirische Untersuchung von Verlustengagements</b>		<b>33</b>
4.1	Zielsetzung	33
4.2	Methode	34
4.2.1	Forschungsansatz	34
4.2.2	Stichprobe	35
4.2.3	Übertragbarkeit der Resultate auf andere Banken	38
4.3	Hauptkategorien bankinterner Verlustursachen	38
<b>5. Kapitel: Bankinterne Ursachen der Kreditverluste</b>		<b>43</b>
5.1	Ergebnisse der empirischen Untersuchung: Verlustursachen auf der Ebene der Kreditanalyse und -überwachung	43
5.1.1	Fehlerbaumanalyse	43
5.1.2	Ungenügende Informationen	43
5.1.2.1	Charakterisierung der Informationsdefizite	45
5.1.2.2	Ursachen der Informationsdefizite	48
5.1.3	Mängel bei der Risikobeurteilung	48
5.1.3.1	Fehler bei der Kreditanalyse	49
5.1.3.2	Fehler bei der Kreditüberwachung	52
5.1.4	Ungenügende Fähigkeiten der Mitarbeiter	54
5.1.5	Kommentar	54
5.2	Verlustursachen auf der Ebene der Kreditbewilligung	58
5.2.1	Falsche Verteilung der Kreditkompetenzen	58
5.2.2	Unklare Regelung der Verantwortung	59
5.2.3	Mängel im Prozess der Kreditbewilligung	60
5.3	Verlustursachen auf der Ebene der Kreditpolitik	61
5.3.1	Fehler bei der Formulierung der Kreditpolitik	62
5.3.1.1	Einseitige Volumenorientierung	62
5.3.1.2	Fehlende Kreditvergaberichtlinien	62
5.3.1.3	Ungenügende Risikostreuung und -limitierung	63

5.3.2	Mängel bei der Durchsetzung der Kreditpolitik	64
5.3.2.1	Einseitig ausgerichtete Anreizsysteme	64
5.3.2.2	Ungenügende Kontrolle der Geschäftstätigkeit	64
5.3.3	Exkurs: Warum sich Krisen im Kreditgeschäft wiederholen	65
5.4	Zusammenfassende Beurteilung	66
 <b>Teil III: Lehren für die Kreditanalyse/-überwachung, Kreditbewilligung und Kreditpolitik</b>		<b>69</b>
 <b>6. Kapitel: Lernen aus Kreditverlusten</b>		<b>71</b>
6.1	Einführung	71
6.2	Typische Fehler in komplexen Situationen	71
6.2.1	Generalisierungen	73
6.2.2	Selektive Informationsauswahl	73
6.2.3	Trend- und Strukturextrapolation	74
6.2.4	Methodismus	75
6.3	Warum wir aus Fehlern nichts lernen	76
6.3.1	"Ballistisches" Verhalten	77
6.3.2	Fremdattribution	77
6.3.3	Grenzen des Lernens aus Erfahrung	79
6.3.4	Organisationale Lernhindernisse	80
6.4	Institutionalisiertes Lernen aus Kreditverlusten	81
6.4.1	Strukturelle Ausgestaltung des institutionalisierten Lernens	82
6.4.2	Prozess des institutionalisierten Lernens	83
6.4.2.1	Analyse der Verlustursachen	83
6.4.2.2	Kommunikation der Erkenntnisse	84
6.4.2.3	Einleitung von Korrekturmaßnahmen	85
6.4.2.4	Speicherung der Erfahrungen	86
6.4.3	Implementierung des institutionalisierten Lernens: Chancen und Probleme	87

<b>7. Kapitel: Lehren für die Kreditanalyse</b>	<b>89</b>
7.1 Einführung	89
7.2 Aktuelle Herausforderungen für die Kreditanalyse	89
7.2.1 Fünf Kernfähigkeiten im Umgang mit Risiken	89
7.2.1.1 Von der Verdrängung zur Offenlegung von Risiken	90
7.2.1.2 Von der statischen zur dynamischen Analyse	91
7.2.1.3 Vom linearen Denken zum Denken in Szenarien	91
7.2.1.4 Integration von Analyse und Intuition	94
7.2.1.5 Erhöhung der Informationsansprüche	94
7.2.2 Instrumentale Unterstützung der Kreditanalyse	95
7.2.2.1 Mathematisch-statistische Verfahren	95
7.2.2.2 Punktbewertungsverfahren	97
7.2.2.3 Expertensysteme	97
7.3 Informationen als Erfolgsfaktor	99
7.3.1 Durchsetzung höherer Informationsansprüche	99
7.3.2 Fallstricke im Umgang mit Informationen	101
7.4 Bonitätsanalyse	102
7.4.1 Charaktermerkmale von Verlustkunden	102
7.4.1.1 Grenzen der Charakterbeurteilung im Kreditgeschäft	102
7.4.1.2 Zwei Fallbeispiele zur Charakterbeurteilung	104
7.4.1.3 Typologie von Verlustkunden	108
7.4.1.4 Bankmitarbeiter im Umgang mit Verlustkunden	111
7.4.2 Analyse der Managementfähigkeiten und der Unternehmensstrategien	112
7.4.2.1 Fallbeispiel "Managementfähigkeiten"	113
7.4.2.2 Fallbeispiel "Wachstumsstrategien"	116
7.4.2.3 Fallbeispiel "Wettbewerbsvorteile / Marktattraktivität"	121
7.4.3 Notwendigkeit der Finanzanalyse	126
7.4.3.1 Mittelflussrechnungen als zusätzliches Instrument der Finanzanalyse	127
7.4.3.2 Fallbeispiel "Mittelflussrechnung / Free Cash-flow"	129
7.5 Analyse und Gestaltung der Kredittransaktion	136
7.5.1 Analyse des Kreditzwecks	137
7.5.2 Festlegung der Kredithöhe	138
7.5.2.1 Analyse des Kapitalbedarfs bei Betriebskrediten	139
7.5.2.2 Analyse des Kapitalbedarfs bei Saisonkrediten	142

7.5.3	Kreditstrukturierung	143
7.5.3.1	Amortisationenregelung	144
7.5.3.2	Covenants und Sicherungsklauseln	146
<b>8.</b>	<b>Kapitel: Lehren für die Kreditüberwachung</b>	<b>151</b>
8.1	Einführung	151
8.2	Eckpunkte eines effizienten Frühwarnsystems	151
8.2.1	Anforderungen an ein Frühwarnsystem	152
8.2.2	Funktionsweise eines Frühwarnsystems	154
8.3	Eskalierende Bindung an ein gefährdetes Kreditengagement: Ursachen	155
8.3.1	Finanzwirtschaftliche Faktoren	156
8.3.2	Psychologische Faktoren	158
8.3.3	Organisationale Faktoren	160
8.4	Eskalierende Bindung an ein gefährdetes Kreditengagement: Lösungsansätze	161
8.4.1	Identifizierung von Eskalationsgefahren	161
8.4.2	Erkennen von Manipulationsstrategien des Kunden	161
8.4.3	Problemkreditorganisation (Workout)	164
8.4.4	Vermeidung einer "Überschreitungskultur"	166
8.5	Konsequenzen aus Verlusten mit Immobilienfinanzierungen und Krediten an Firmengruppen	166
8.5.1	Erfolgsfaktoren bei Immobilienfinanzierungen	166
8.5.1.1	Bonität des Baumanagements / Bauherrn	166
8.5.1.2	Lage, Nutzung und Markt des finanzierten Objekts	168
8.5.1.3	Fallstricke bei Liegenschaftenschätzungen	170
8.5.1.4	Spezialfall: Baukonsortien	171
8.5.2	Kredite an Firmengruppen / Konzerne	173
8.5.2.1	Verschachtelte Konzernstrukturen	173
8.5.2.2	Anzeichen einer zunehmenden Verschachtelung der Konzernstruktur	175
8.5.2.3	Intercompany-Transaktionen	176
8.5.2.4	Voraussetzungen einer Kreditgewährung an Firmengruppen	178

<b>9. Kapitel: Organisation der Kreditbewilligung</b>	<b>181</b>
9.1 Befragung von Kreditexperten	181
9.1.1 Zielsetzung	181
9.1.2 Vorgehen	181
9.2 Verbesserungsmöglichkeiten bei der Strukturgestaltung der Kreditbewilligung	182
9.2.1 Stärken / Schwächen grundsätzlicher Strukturlösungen	183
9.2.1.1 Zentrale vs. dezentrale Bewilligung der Kredite	183
9.2.1.2 Kreditausschüsse vs. Einzelkompetenzen	186
9.2.1.3 Kreditspezialisten vs. Generalisten	189
9.2.2 Aufgabenteilung	192
9.2.3 Regelung der Verantwortung	193
9.2.4 Delegation von Kreditkompetenzen	194
9.3 Verbesserungsmöglichkeiten im Prozess der Kreditbewilligung	197
9.3.1 Steuerung des Informationsflusses	197
9.3.1.1 Minimalanforderungen an die Kreditanträge	198
9.3.1.2 Fachtechnische Kontrolle	198
9.3.1.3 Persönliches Entscheidungsverhalten	199
9.3.2 Verkürzung der Durchlaufzeiten	200
9.4 Exkurs: Aufgaben und Funktionsweise eines Kreditausschusses	201
9.5 Kommentar: Eckpunkte einer optimalen Strukturlösung bei der Kreditvergabe	202
<b>10. Kapitel: Formulierung und Durchsetzung der Kreditpolitik</b>	<b>209</b>
10.1 Konzept einer Kreditpolitik	209
10.1.1 Bestimmungsfaktoren der Kreditpolitik	209
10.1.1.1 Organisations- und Geschäftsreglement	210
10.1.1.2 Leitbild	211
10.1.1.3 Betriebliche Bankpolitik	211
10.1.1.4 Kreditpolitische Weisungen	212
10.1.2 Elemente der Kreditpolitik	214

10.2	Formulierung der Kreditportfolio-Politik	215
10.2.1	Grundlage: Moderne Kapitalmarkt- und Bewertungstheorien	216
10.2.2	Risikogerechte Gestaltung des Kreditportefeuilles	219
10.2.2.1	Erwartete vs. unerwartete Verluste	219
10.2.2.2	Hauptnutzen der Diversifikation	221
10.2.2.3	Kreditportfolio-Politik nach Branchen	224
10.2.2.4	Kreditportfolio-Politik nach Grössenklassen	228
10.2.3	Preisgestaltung	230
10.2.4	Wachstum des Kreditvolumens	233
10.3	Formulierung der Kreditvergabe-Politik	236
10.3.1	Funktion einer Kreditvergabe-Politik	236
10.3.2	Inhalt einer Kreditvergabe-Politik	237
10.4	Beispiel einer schriftlichen Kreditpolitik	237
10.5	Durchsetzung der Kreditpolitik	244
10.5.1	Kommunikation der Kreditpolitik	244
10.5.2	Anreizsysteme	246
10.5.3	Kredit-Controlling	248
10.5.3.1	Kredit-Controlling auf der Portefeuille-Ebene	250
10.5.3.2	Kredit-Controlling auf der Engagement-Ebene	252

## **11. Kapitel: Schlussfolgerungen** **255**

### **Anhang** **261**

Anhang 1	Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen im Vergleich zu den Reingewinnen im schweizerischen Bankensystem in den Jahren 1984 - 1995	263
Anhang 2	Zinsausfälle im Vergleich zu den Verlusten, Abschreibungen und Rückstellungen bei vier Schweizer Banken im Jahre 1993	263
Anhang 3	Kriterienkatalog "Verlustursachenanalyse"	264
Anhang 4	Vereinfachtes Beispiel eines Punktebewertungsverfahrens	267

Anhang 5	Fragenkatalog "Organisation der Kreditbewilligung"	270
Anhang 6	Nominelle Wachstumsraten des inländischen Ausleihungsvolumens der Banken sowie des Bruttoinlandprodukts der Schweiz in den Jahren 1981 - 1996	272
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>273</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>275</b>



# **Teil I**

## **Grundlegung**



# 1. Kapitel

## Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Die Schweizer Banken sind seit Beginn der neunziger Jahre von hohen Kreditverlusten betroffen, durch welche sich die Durchschnittsqualität ihrer Kreditportefeuilles stark verschlechtert hat. Nachdem die Banken im inländischen Kreditgeschäft dank tiefer Konkursraten und eines aufstrebenden Immobilienmarktes lange Zeit nur geringe Ausfallrisiken zu beklagen hatten, sind sie heute mit einem eigentlichen Strukturbruch konfrontiert: Das Kreditgeschäft ist zu einem Sanierungsfall geworden. Hohe Risiko- und Abwicklungskosten haben zusammen mit einer im weltweiten Vergleich sehr tiefen Zinsmarge dazu geführt, dass dieses Geschäft insgesamt kaum mehr rentabel ist. So wirft beispielsweise das traditionelle Firmenkundengeschäft in der gesamten Bankbranche nur noch ungenügende Erträge ab.

Das Kreditgeschäft kann nur wieder profitabel gestaltet werden, wenn es den Banken gelingt, sowohl ihre *Risiko-* als auch *Abwicklungskosten* massiv zu senken. In dieser Situation sind heute die meisten Banken bestrebt, ihr Kreditgeschäft zu restrukturieren. Während das Schwergewicht im Bereich kleinerer Kredite eher in einer Standardisierung des Kreditvergabeprozesses liegt, steht im Segment mittlerer und grösserer Kredite hauptsächlich eine Reduktion der Ausfallrisiken im Vordergrund.

### 1.2 Zielsetzung

Der Wettbewerb unter den Banken wird im Kreditgeschäft immer mehr über das bessere Risiko-Management entschieden. Mit der vorliegenden Arbeit soll deshalb ein Beitrag zur Reduktion und Begrenzung der Ausfallrisiken geleistet werden. Dabei stehen zwei Zielsetzungen im Vordergrund:

1. Die Ursachen der Kreditverluste sollen systematisch dargestellt und die Hintergründe der Fehlentwicklung nachgezeichnet werden, um ähnlichen Krisensituationen in der Zukunft wirksamer begegnen zu können.

2. Aus der aktuellen Kreditkrise sollen die notwendigen Lehren gezogen und Ansatzpunkte aufgezeigt werden, wie Kreditverluste auf den verschiedenen Ebenen des Kreditgeschäfts (Kreditanalyse und -überwachung, Kreditbewilligung, Kreditpolitik) vermieden oder zumindest in Grenzen gehalten werden können.

Das Kreditgeschäft ist seit jeher ein risikobehaftetes Geschäft, weil Entscheidungen unter Unsicherheit und aufgrund unvollkommener Informationen getroffen werden müssen. Im Unterschied zu früheren Jahren liegen die Kreditrisiken heute aber strukturell bedingt auf einem wesentlich höheren Niveau. Gleichzeitig können sich die Banken Kreditverluste aufgrund der ungenügenden Zinsmarge immer weniger leisten. Vor diesem Hintergrund ist eine neue Sicht und ein neuer Umgang mit Risiken gefragt. Es ist deshalb unerlässlich, aus der vergangenen Kumulation der Kreditverluste die richtigen Schlüsse zu ziehen.

### **1.3 Einschränkung des Themas**

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf das inländische Kreditgeschäft der Schweizer Banken. Bei den Kunden handelt es sich somit vorwiegend um Kreditnehmer mit Domizil in der Schweiz. Wenn vom Kreditgeschäft gesprochen wird, ist deshalb immer das *inländische* Kreditgeschäft gemeint. Der Zielsetzung entsprechend legen die Ausführungen ein starkes Gewicht auf den *Aspekt des Risikos*, während Fragen der Prozessoptimierung lediglich gestreift werden.

### **1.4 Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile. Im 1. und 2. Kapitel von *Teil I* werden die Grundlagen erarbeitet, indem die wichtigsten Begriffe definiert sowie die zahlenmässige Entwicklung der Kreditverluste aufgezeigt werden.

*Teil II* behandelt im 3. Kapitel die Umweltentwicklungen, welche die Kumulation der Kreditverluste begünstigt haben. Im 4. Kapitel wird eine empirische Verlustursachenanalyse in einer Grossbank vorgestellt, deren Resultate zusammen mit weiteren Untersuchungen im 5. Kapitel eine umfassende Systematisierung und Besprechung der bankinternen Verlustursachen erlauben.

*Teil III* basiert auf den ermittelten Verlustursachen und versucht, mögliche Lehren und Konsequenzen für die verschiedenen Ebenen im Kreditgeschäft aufzuzeigen.

Dabei wird im 6. Kapitel zunächst ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz gewählt. Auf individueller und organisationaler Ebene sollen Möglichkeiten und Verfahren diskutiert werden, welche ein Lernen aus Fehlern unterstützen. Im 7. und 8. Kapitel werden die wichtigsten Lehren aus den empirisch untersuchten Verlustengagements für die Kreditanalyse bzw. die Kreditüberwachung aufgezeigt, wobei unter anderem sechs Fallbeispiele herangezogen werden.

Bei den im 7. Kapitel behandelten Fallbeispielen handelt es sich um Fälle, die sich in der Realität tatsächlich abgespielt haben. Aus Gründen des Bank- und Geschäftsgeheimnisses sind alle Angaben (Namen, Branchen, Beträge, Zeitpunkte usw.) geändert worden, welche Rückschlüsse auf einen bestimmten Kreditnehmer zulassen würden.

Das 9. Kapitel ist Fragen der organisatorischen Ausgestaltung der Kreditbewilligung gewidmet und basiert auf einer Befragung von vier Kreditexperten. Im 10. Kapitel werden auf der Grundlage eines kreditpolitischen Konzepts Ansatzpunkte für eine bessere Steuerung der Kreditvergabe sowie des Kreditportefeuilles beschrieben. Den Schluss bildet das 11. Kapitel mit einer Verdichtung der wichtigsten Erkenntnisse zu neun Thesen.

Eine wichtige Grundlage der vorliegenden Arbeit bildet auch die Krediterfahrung, welche der Autor in verschiedenen Funktionen an der Front, in Stäben sowie bei der Mitarbeit in Projekten einer Grossbank hat sammeln können.



## 2. Kapitel

# Risiken und Verluste im Kreditgeschäft Schweiz

### 2.1 Risikoarten im inländischen Kreditgeschäft

Der Begriff "Risiko" lässt sich unter zwei Aspekten betrachten, wobei die Begriffsbildung grundsätzlich bei der *Risikoursache* oder bei der *Risikowirkung* ansetzen kann.<sup>1</sup> Gemäss der ursachenbezogenen Definition entstehen Risiken, weil Entscheidungen aufgrund *unvollkommener Informationen* gefällt werden müssen. Bei der wirkungsbezogenen Definition wird das "Risiko" als eine Verlustgefahr bzw. eine Abweichung von einem erwarteten Ziel aufgrund einer *Fehlentscheidung* verstanden. Wie im 5. Kapitel gezeigt wird, sind Kreditverluste sowohl auf unvollkommene Informationen als auch auf eigentliche Fehlentscheidungen zurückzuführen. Die Risikodefinition in dieser Arbeit umfasst infolgedessen nicht nur den Aspekt der Risikoursache, sondern auch denjenigen der Risikowirkung.

- Unter dem Begriff *Risiko* wird die bei unvollkommener Information bestehende Gefahr einer Fehlentscheidung verstanden, welche zu einer negativen Abweichung von einem erwarteten Resultat führt.

Aus der breiten Palette bankbetrieblicher Risiken stehen im inländischen Kreditgeschäft vor allem die Ausfallrisiken, Marktrisiken und Verhaltensrisiken zur Diskussion. Nach Abbildung 2.1 lassen sich diese Risikokategorien jeweils noch weiter unterteilen<sup>2</sup>:

- **Ausfallrisiken.** Das Ausfallrisiko beinhaltet die Gefahr, dass ein Kreditnehmer seinen Zins- und Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber der Bank nicht oder nur teilweise nachkommt. Unter dem *Bonitätsrisiko* versteht man einen Forderungsausfall aufgrund einer Verschlechterung der Zahlungswilligkeit und/oder

---

<sup>1</sup> Vgl. **Fürer, G.:** Risk Management im internationalen Bankgeschäft, 1990, S. 41ff., sowie **Kupsch, P.:** Risiken als Gegenstand der Unternehmungspolitik, in: WiSt, 4/1975, S. 153f.

<sup>2</sup> In Anlehnung an **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 66ff., sowie **Baxmann, U.G.:** Zur Liquiditäts- und Rentabilitätswirksamkeit von Kreditrisiken, in: WiSt, 4/1989, S. 200f.



**Abb. 2.1** Risikoarten im inländischen Kreditgeschäft

der Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers. Das *Transaktionsrisiko* misst das mit einem bestimmten Kreditgeschäft verbundene Risiko im Vergleich zu einem ungedeckten Kredit. Ein Transaktionsrisiko besteht insbesondere bei längeren Kreditlaufzeiten oder schlechteren Sicherheiten. Eine besondere Form der Ausfallrisiken stellt das sogenannte *Klumpenrisiko* dar, welches sich aus einer ungenügenden Diversifizierung des Kreditportefeuilles nach Branchen, Regionen, Kreditnehmern usw. ergibt.

- **Marktrisiken.** Marktrisiken entstehen aufgrund von Preisschwankungen auf den Finanzmärkten und können zu einer Veränderung des Werts von Kreditforderungen oder der hinterlegten Sicherheiten führen. *Währungs- und Aktienkursrisiken* sind eine Folge von Kursschwankungen, während von *Zinsänderungsrisiken* dann gesprochen wird, wenn die Aktiv- und Passivzinssätze bei Zinssatzänderungen nicht innerhalb der gleichen Frist angepasst werden können. Bei einem Kredit mit einem festen Zinssatz verringert sich beispielsweise die Zinsmarge bei steigenden Zinsen, wenn er mit Geldern refinanziert worden ist, welche variabel verzinst sind.
- **Verhaltensrisiken.** *Abwicklungsrisiken* sind die Folge einer ungenügenden Aufbau- und Ablauforganisation und erhöhen die Fehlerquellen bei der Kreditabwicklung. Damit steigen oft gleichzeitig auch die *Betrugsrisiken*, indem die Bank anfälliger auf deliktisches Verhalten von Schuldner und Mitarbeitern wird. Diese Risiken kumulieren häufig, wenn sie mit einer ungenügenden Ausbildung der Mitarbeiter einhergehen. Das *Ausbildungsrisiko* drückt insbesondere die Gefahr aus, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit der Raschheit der Veränderungen



nicht mehr Schritt halten. Von diesen bankinternen Risiken ist anzunehmen, dass sie in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, da eine erhöhte Umweltdynamik, ein zunehmender Konkurrenzdruck sowie die wachsende Komplexität im Kreditgeschäft den Druck auf die Mitarbeiter verstärken und risikobehaftete Entscheidungen und Verhaltensweisen wahrscheinlicher machen.<sup>3</sup>

Ausfallrisiken, Marktrisiken und Verhaltensrisiken wirken sich negativ auf die *Rentabilität* und *Liquidität* einer Bank aus und können im schlimmsten Fall deren wirtschaftliche Existenz oder Selbständigkeit gefährden.<sup>4</sup> Ein Liquiditätsrisiko kann insbesondere auch dann entstehen, wenn die Kreditnehmer ihren Tilgungs- und/oder Zinsverpflichtungen zu spät nachkommen.

## 2.2 Prozess und Ebenen des Kreditrisiko-Managements

Die verschiedenen Risikoarten müssen in einem umfassenden Kreditrisiko-Management sowohl auf der Ebene der Einzelgeschäfte als auch derjenigen des Kreditportefeuilles identifiziert, bewertet, gesteuert und überwacht werden.<sup>5</sup> Dabei bezeichnet der Begriff *Kreditrisiko-Management* die Gesamtheit aller Massnahmen, mit welchen eine Bank die Risikosituation in ihrem Kreditportefeuille gestaltet.<sup>6</sup>

### 2.2.1 Ebenen des Kreditrisiko-Managements

Das Risiko-Management setzt im Kreditgeschäft hauptsächlich auf drei Ebenen an: der Kreditanalyse und -überwachung, der Kreditbewilligung und der Kreditpolitik. Den Zusammenhang zwischen diesen drei *Ebenen* im Kreditgeschäft und dem *Prozess des Kreditrisiko-Managements* verdeutlicht die Abbildung 2.2. Die Erkennung, Bewertung, Steuerung und Kontrolle der Risiken findet dabei mit unterschiedlicher

---

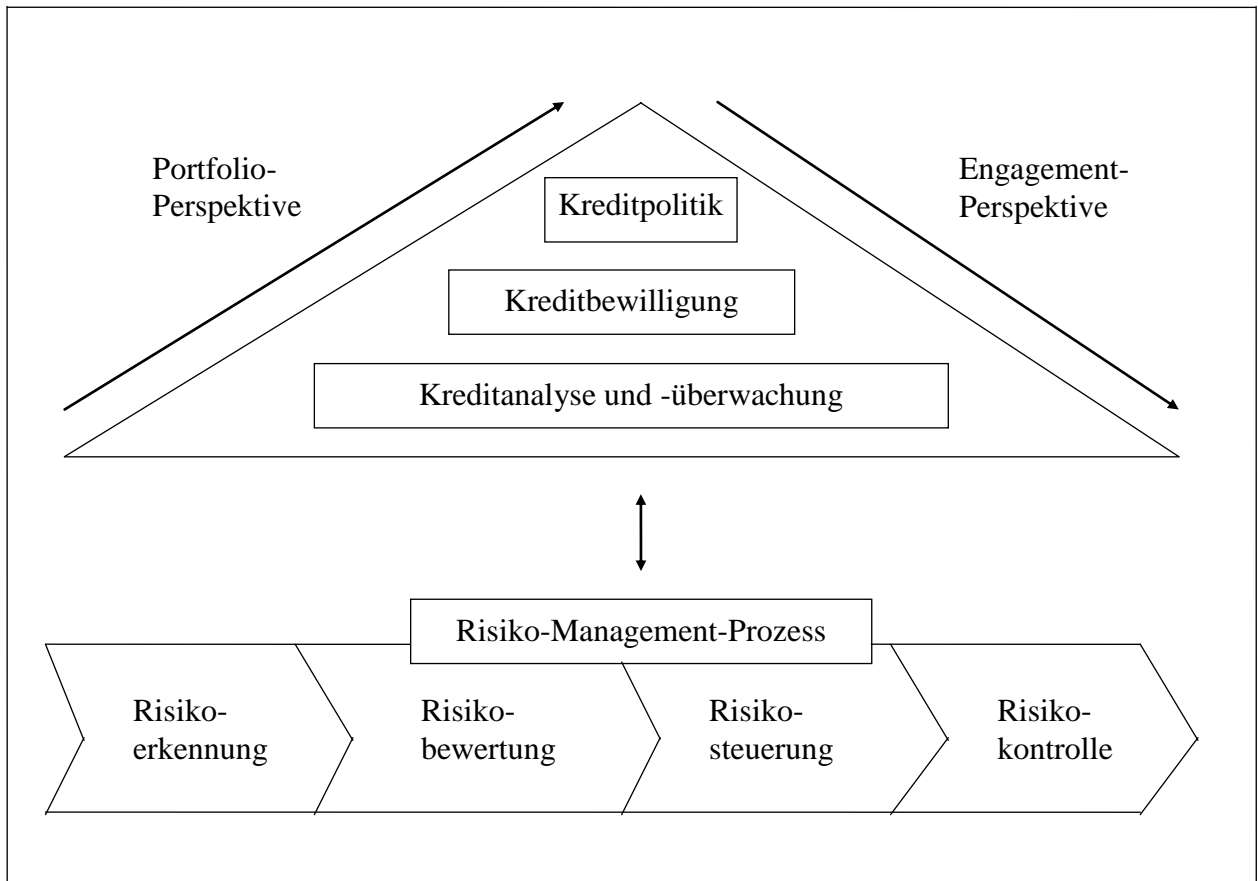
<sup>3</sup> Vgl. **Huber, A. / Lutz, K.:** Aktives Risiko-Management, in: Schweizer Bank, 3/1993, S. 40.

<sup>4</sup> Hohe Ausfallrisiken haben bei der Schweizerischen Volksbank sowie verschiedenen Lokal- und Regionalbanken den Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit mitverursacht. Vgl. dazu die aufgeführten Fälle bei **Brunner, Ch.:** Bankübernahmen in der Schweiz, 1994, S. 143.

<sup>5</sup> Vgl. **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 68.

<sup>6</sup> In Anlehnung an **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 66, und **Fürer, G.:** Risk Management im internationalen Bankgeschäft, 1990, S. 59.

Ausrichtung auf allen drei Ebenen statt. Je mehr sich die Betrachtungsweise von der Analyse und Überwachung der Geschäfte zur Kreditpolitik verschiebt, desto mehr gewinnt die Portfolio-Perspektive gegenüber reinen Engagement-Überlegungen an Bedeutung. So erfolgt beispielsweise die Risikosteuerung auf der Ebene der Kreditpolitik über ein globales Limitensystem, während auf Stufe Kreditanalyse lediglich kundenspezifische Kreditlimiten beantragt werden. Die auf den drei Ebenen wahrzunehmenden Aufgaben sollen nachfolgend kurz charakterisiert werden.



**Abb. 2.2** Prozess und Ebenen des Kreditrisiko-Managements

### 2.2.1.1 Aufgabe der Kreditanalyse und -überwachung

Aufgabe der Kreditanalyse ist es, die mit einem Kreditengagement verbundenen Chancen und Risiken zu identifizieren. Im Vordergrund steht die Frage, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Kreditnehmer die vertraglichen Zins- und Kapitalrückzahlungen leisten können.<sup>7</sup> In zeitlicher Hinsicht geht es bei der Kreditanalyse um ein Erkennen der Risiken *vor*, bei der Kreditüberwachung um ein Erkennen der Risiken *nach* der Kreditauszahlung. In diesem Sinne kann die Kreditüberwachung als eine laufende Kreditanalyse verstanden werden. Dabei ist anhand von Frühwarnindikatoren zu überprüfen, ob sich der Kredit den Erwartungen entsprechend entwickelt und allenfalls risikoreduzierende Massnahmen einzuleiten sind.<sup>8</sup> Inhaltlich steht bei der Kreditanalyse die Beurteilung der Bonität des Schuldners sowie der Kredittransaktion im Zentrum:

**Bonitätsanalyse.** Die Bonitätsanalyse kann in eine Kreditwürdigkeits- und eine Kreditfähigkeitsprüfung unterteilt werden. Bei der *Kreditwürdigkeit* werden der Charakter sowie die persönlichen Eigenschaften des Schuldners und damit seine Zahlungswilligkeit beurteilt. Die *Kreditfähigkeit* beinhaltet die wirtschaftliche Lage des Kreditnehmers bzw. dessen Zahlungsfähigkeit. Nach *Zellweger* sollen hier insbesondere die Managementfähigkeiten, die Produkte und Dienstleistungen sowie die finanziellen Verhältnisse des Schuldners geprüft werden.<sup>9</sup> Die Bonitätsanalyse sollte in eine umfassende Beurteilung der Umwelt (wirtschaftliche, gesellschaftliche, ökologische, politische Entwicklungen usw.) des Schuldners eingebettet sein.

**Analyse und Gestaltung der Kredittransaktion.** Die Kredittransaktion muss hinsichtlich des *Kreditzwecks*, der *Kredithöhe* (Tragbarkeit von Zinsen und Amortisationen) sowie der Werthaltigkeit der *Sicherheiten* analysiert werden. Die *Kreditstrukturierung* muss auf das Bonitäts- und Transaktionsrisiko abgestimmt werden, indem der Kreditvertrag hinsichtlich Laufzeit, Kreditform, Amortisationen und sonstiger Vertragsselemente risikogerecht gestaltet wird.

---

<sup>7</sup> Statistisch genauer wäre es, von einer Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zahlungsströme zu sprechen.

<sup>8</sup> Vgl. **Schmoll, A.:** Praxis der Kreditüberwachung, 1991, S. 36, sowie **Dierkes, F.:** Die Kreditüberwachung im Bankbetrieb, 1986, S. 37f.

<sup>9</sup> **Zellweger, B.:** Kreditwürdigkeitsprüfung in Theorie und Praxis, 1987, S. 27ff.

Die Kreditwürdigkeit gilt als eine unabdingbare Voraussetzung jeder Kreditgewährung.<sup>10</sup> Den qualitativen Bonitätsfaktoren, insbesondere dem Management, wird vermehrt ein höheres Gewicht beigemessen<sup>11</sup>, und die in der Praxis noch häufig einseitige Ausrichtung der Kreditanalyse auf die finanziellen Verhältnisse des Schuldners wird wegen der Vergangenheitsorientierung von Jahresabschlüssen seit längerem kritisiert.<sup>12</sup> Letztendlich bilden die aufgeführten Analyse Kriterien jedoch eine Einheit und sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden. Im Einzelfall können sich aufgrund individueller Konstellationen unterschiedliche Gewichtungen der Kriterien ergeben.<sup>13</sup>

### 2.2.1.2 Funktion der Kreditbewilligung

Auf der Ebene der Kreditanalyse und -überwachung werden die Entscheidungen lediglich vorbereitet. Die eigentliche Entscheidungsfindung erfolgt im Rahmen normierter Kreditbewilligungsverfahren. Je nach Komplexität eines Kredits läuft dieser über mehrere Bewilligungsinstanzen, welchen unterschiedliche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugewiesen sind. *Aufgabe der Kreditbewilligungsinstanzen* ist es, die *Entscheidungsqualität* bei der Gewährung und Verlängerung von Krediten sicherzustellen und zu verhindern, dass die Bank Risiken eingeht, welche aus kreditpolitischer Sicht unerwünscht sind. Die Kreditbewilligung kann dabei unter strukturellen (aufbauorganisatorischen) und prozessualen (ablauforganisatorischen) Aspekten betrachtet werden. Während bei der Gestaltung der Aufbauorganisation beispielsweise die Zuweisung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen interessiert, stehen bei der Ablauforganisation die Optimierung des Informationsflusses, die formell richtige Abwicklung oder die Minimierung der Durchlaufzeiten im Vordergrund.

---

<sup>10</sup> Vgl. **Zellweger, B.:** Kreditwürdigkeitsprüfung in Theorie und Praxis, 1987, S. 26f.

<sup>11</sup> Vgl. beispielsweise **Bühler, W.:** Informationsressourcen für die Bonitätsanalyse, in: Bühler, W. / Schmoll, A. (Hrsg.): Kreditmanagement, 1987, S. 69 - 116.

<sup>12</sup> Die Kritik wird damit begründet, dass die Auswahl und Gewichtung der Kennzahlen unklar und wissenschaftlich nicht erhärtet sei, die Jahresabschlüsse stichtagsbezogen seien und oft noch verspätet eingereicht würden, ein grosser Bewertungs- und Manipulationsspielraum bestehe sowie die Erkennung der Fristigkeiten von Aktiven und Passiven Probleme bereite. Vgl. **Steiner, M.:** Ertragskraftorientierter Unternehmenskredit und Insolvenzrisiko, 1980, S. 156 - 160, sowie **Seipp, W.:** Risikopolitik im Firmenkreditgeschäft, in: ÖBA, 3/1984, S. 94.

<sup>13</sup> **Volkart, R.:** Bonitätsbeurteilung und Kreditentscheidung aus bewertungstheoretischer und kreditpolitischer Sicht, in: Zünd, A. / Schultz, G. / Glaus, B.U. (Hrsg.): Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis, Zürich 1992, S. 472.

### 2.2.1.3 Begriff der Kreditpolitik

Der Begriff "Politik" bezeichnet in der Literatur zur Unternehmungspolitik<sup>14</sup> im allgemeinen ein *System von Grundsatzentscheidungen*, deren Hauptzweck in der richtungsweisenden Beeinflussung nachgelagerter Führungsstufen besteht. Die Unternehmungspolitik im besonderen umfasst nach *Rühli* "jene Gesamtheit von Problemen (Aufgaben), die gelöst werden muss, wenn das Verhalten der Gesamtunternehmung bestimmt wird"<sup>15</sup>. *Hirszowicz* begreift die betriebliche Bankpolitik als eine branchenspezifische Form der Unternehmungspolitik und definiert sie als "die Gesamtheit aller wesentlichen langfristigen Entscheidungen über Ziele, Strategien und Ressourcen der Bank, sofern sie deren Struktur massgeblich bestimmen"<sup>16</sup>.

Innerhalb der betrieblichen Bankpolitik kommt der Kreditpolitik die Rolle einer *Teilpolitik* zu.<sup>17</sup> In Anlehnung an die obigen Begriffsbestimmungen wird der Begriff "Kreditpolitik" daher wie folgt definiert:

- *Die Kreditpolitik umfasst die Gesamtheit aller wesentlichen Entscheidungen, mit denen das Verhalten im Kreditgeschäft bestimmt werden soll.*

Inhaltlich geht es bei der Entwicklung einer Kreditpolitik somit um eine grundlegende Weichenstellung des Handelns im Kreditgeschäft. Im Zentrum steht die Frage, in welchem Umfang, in welcher Zusammensetzung und zu welchen Konditionen das Kreditgeschäft getätigt werden soll. Aufgabe der Kreditpolitik ist es, den wirtschaftlichen Erfolg langfristig sicherzustellen und die dazu notwendigen Erfolgspotentiale aufzubauen.<sup>18</sup>

Die Kreditpolitik legt die "Marschrichtung" für alle Mitarbeiter verbindlich fest und setzt die Leitplanken für das Verhalten bei der Kreditanalyse, Kreditüberwachung und Kreditbewilligung. Wenn kreditpolitische Vorgaben fehlen, mehrdeutig sind

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu vor allem **Rühli, E.:** Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, 2. Auflage, 1985, sowie **Ulrich, H.:** Unternehmungspolitik, 2. Auflage, 1987.

<sup>15</sup> **Rühli, E.:** Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, 2. Auflage, 1985, S. 34.

<sup>16</sup> **Hirszowicz, Ch.:** Schweizerische Bankpolitik, 3. Auflage, 1993, S. 501.

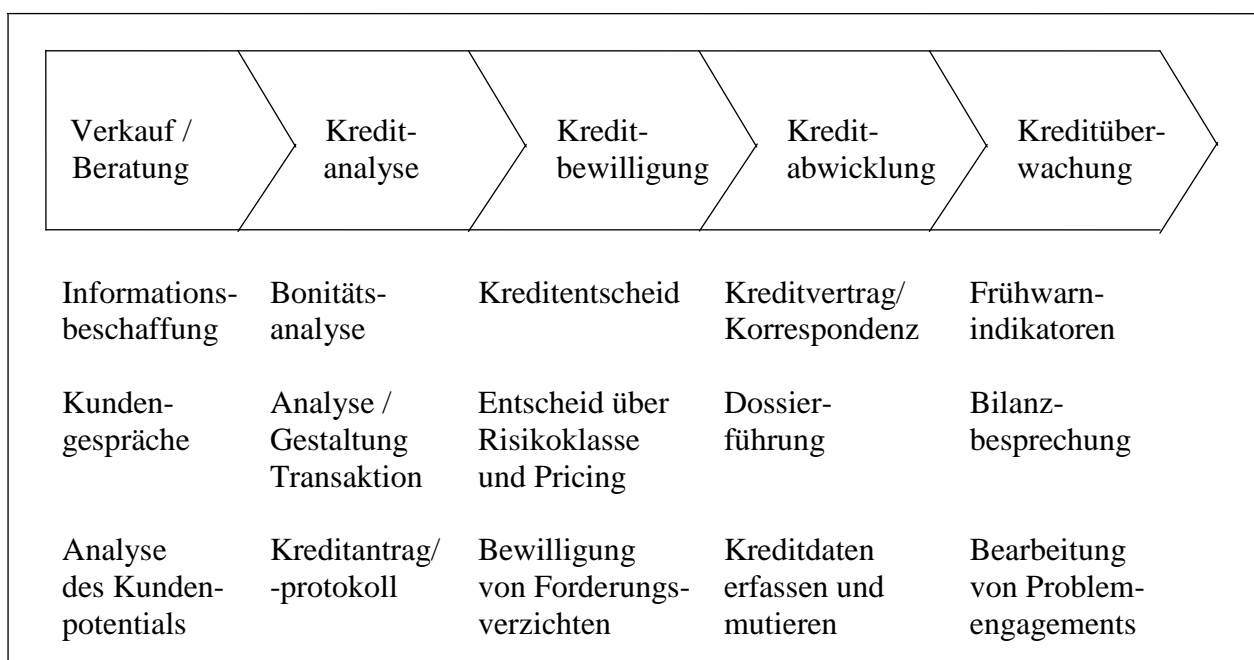
<sup>17</sup> Vgl. auch **Lipfert, H.:** Geschäftspolitik, insbesondere Kreditpolitik der Kreditinstitute, in: Büschgen, H.E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, 1976, S. 741 - 752.

<sup>18</sup> In Anlehnung an **Schellenberg, A.C.:** Durchsetzung der Unternehmungspolitik, 1992, S. 61.

oder nicht durchgesetzt werden, bewegt sich das Kreditgeschäft unweigerlich in eine falsche Richtung. Aufgrund ihrer Tragweite gehört die Kreditpolitik zu den Aufgaben der Geschäftsleitung.

## 2.2.2 Kreditvergabeprozess

Im Rahmen des Kreditrisiko-Managements kommt der Gestaltung des Kreditvergabeprozesses eine grosse Bedeutung zu, da dieser quer über die oben beschriebenen Ebenen des Kreditgeschäfts verläuft. Der Kreditvergabeprozess umfasst nach Abbildung 2.3 die Phasen der Akquisition (Verkauf/Beratung), Kreditanalyse, Kreditbewilligung, Kreditabwicklung und Kreditüberwachung. Abbildung 2.3 zeigt, welche Aufgaben in den einzelnen Phasen etwa wahrzunehmen sind.



**Abb. 2.3** Beispiel eines Kreditvergabeprozesses

Diesen Kreditvergabeprozess gilt es so zu gestalten, dass die Risiko- und Abwicklungskosten minimiert und die Erträge maximiert werden. Während der Kreditvergabeprozess früher in praktisch allen Kundensegmenten die gleiche Struktur auf-

wies, wird heute im Zuge einer Neugestaltung bzw. eines Reengineerings<sup>19</sup> der wichtigsten Kernprozesse versucht, diesen nach Kundensegmenten und/oder Kreditarten (z.B. ungedeckte Kredite, grundpfandgedeckte Kredite, Wertschriftenkredite) zu differenzieren und EDV-mässig zu unterstützen. Kürzere Durchlaufzeiten bei der Kreditvergabe und segmentspezifisch ausgerichtete Prozesse sollen im Endeffekt zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen. Die Standardisierung der Kreditvergabeprozesse soll dabei auch eine systematischere Erkennung, Bewertung, Steuerung und Kontrolle der eingegangenen Risiken sicherstellen.

## 2.3 Entwicklung der Ausfallrisiken

Falls konkrete Zweifel über die Zahlungsfähigkeit eines Schuldners bestehen, nimmt die Bank unter Berücksichtigung des Werts der Sicherheiten sowie des wirtschaftlichen Umfeldes eine *Bewertungskorrektur* auf den Zins- und Kapitalforderungen vor. Diese Bewertungskorrekturen schlagen sich nach der geänderten Bankenverordnung vom 1.2.1995 in der Erfolgsrechnung (Art. 25a BankV) unter der Position "Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste"<sup>20</sup>, in der Bilanz (Art. 25 BankV) unter der Position "Wertberichtigungen und Rückstellungen" nieder. Von einem *Kreditverlust* im engeren Sinne spricht man erst dann, wenn ein solcher Buchverlust tatsächlich realisiert werden muss.

In der Theorie kommt den Begriffen "Rückstellung" und "Wertberichtigung" eine unterschiedliche Bedeutung zu.<sup>21</sup> Bei einer Rückstellung ist der Grund, nicht aber die Höhe einer zukünftigen Forderung bekannt. Einer Rückstellung kommt darum *Fremdkapitalcharakter* zu. Unter einer Wertberichtigung wird dagegen ein Korrek-

---

<sup>19</sup> **Hammer, M. / Champy, J.:** Reengineering the Corporation, 1993, S. 32, definieren den Begriff Reengineering wie folgt: "Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed."

<sup>20</sup> Nach den Gliederungsvorschriften für die Erfolgsrechnung gemäss alter Bankenverordnung waren die Bewertungskorrekturen auf Kreditforderungen in der Sammelposition "Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen" enthalten. Neu sind die Abschreibungen auf dem Anlagevermögen getrennt von den Wertberichtigungen und Rückstellungen auszuweisen. Die Jahresrechnungen sind erstmals per 31.12.1996 nach der geänderten Verordnung zu erstellen. Die Ausführungen im Abschnitt 2.3.2 beziehen sich deshalb noch auf die Position "Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen", wie sie in den bisherigen Gliederungsvorschriften vorgesehen war.

<sup>21</sup> Vgl. dazu **Geissmann, B.:** Kreditrisiken im Auslandgeschäft, 1991, S. 208f.

turposten (*Minusaktivkonto*) zu einem Aktivum verstanden, dessen Entwertung bereits eingetreten oder zu erwarten ist. Der Begriff der Wertberichtigung umschreibt den Charakter einer Bewertungskorrektur auf einer Kreditforderung somit präziser.

### 2.3.1 Verbuchung von Wertberichtigungen

Bei der nachfolgenden Darstellung der Verbuchungsmethodik von Wertberichtigungen ist zwischen gefährdeten Kapital- und Zinsforderungen zu unterscheiden:

- ***Wertberichtigungen auf gefährdeten Kapitalforderungen***

Für die erfolgswirksame Verbuchung einer Wertberichtigung auf einer Kapitalforderung kommt je nach Ausgangslage sowohl die direkte als auch die indirekte Abschreibungsmethode in Frage. Die *direkte Methode* wird in der Regel angewendet, wenn ein Verlust tatsächlich realisiert werden muss, ohne dass dazu früher gebildete Wertberichtigungen zur Verfügung stehen (Buchung: "Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste an Kreditforderung"). Die *indirekte Methode* ist üblich, wenn ein Verlust erwartet wird, aber noch nicht realisiert ist (Buchung: "Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste an Wertberichtigungen und Rückstellungen"). Muss der Buchverlust später realisiert werden, wird die Kreditforderung erfolgsneutral über die bestehende Wertberichtigung ausgebucht (Buchung: "Wertberichtigungen und Rückstellungen an Kreditforderung"). Nach Art. 25 Abs. 3 BankV können die Wertberichtigungen wahlweise mit der entsprechenden Position auf der Aktivseite direkt verrechnet oder auf der Passivseite unter der Position "Wertberichtigungen und Rückstellungen" ausgewiesen werden. Die gewählte Methode ist allerdings stetig anzuwenden und unter den Bewertungsgrundsätzen im Anhang anzugeben. Direkt verrechnete Wertberichtigungen sind ebenfalls im Anhang auszuweisen.

- ***Wertberichtigungen auf gefährdeten Zinsforderungen***

Gemäss den Richtlinien der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK) zu den Rechnungslegungsvorschriften der Art. 23 - 28 BankV sind Zinsen und entsprechende Kommissionen, die seit über 90 Tagen fällig, aber nicht bezahlt sind, direkt den Rückstellungen zuzuweisen und dürfen nicht in den Zinsertrag einbezogen werden (Buchung: "Kreditforderung an Wertberichtigungen und Rückstel-



lungen").<sup>22</sup> Im Fall von Kontokorrent-Krediten gelten Zinsen und Kommissionen als gefährdet, wenn die erteilte Kreditlimite seit über 90 Tagen überschritten ist. Auszuschliessen sind die Erträge spätestens dann, wenn sie als uneinbringlich gelten, also nach Ablauf der 90-Tage-Frist. Ab diesem Zeitpunkt sind die Marchzinsen zurückzustellen oder nicht mehr zu rechnen. Eine bezüglich der Frist von dieser Regelung abweichende Behandlung der gefährdeten Zinsen ist im Anhang gemäss Art. 25c Abs. 1 Ziff. 2 BankV anzugeben. In der Bilanz werden die gefährdeten Zinsen je nach der gewählten Methode entweder unter den "Wertberichtigungen und Rückstellungen" ausgewiesen oder direkt mit den entsprechenden Kreditforderungen verrechnet.

Die Bilanzierungspraxis von Kreditausfällen wurde in den nach alter Bankenverordnung erstellten Jahresabschlüssen noch vielfach nicht offengelegt, so dass die Höhe und Zusammensetzung der Wertberichtigungen selten zweifelsfrei nachvollziehbar war. Die geänderte Bankenverordnung führt hier erfreulicherweise zu einer erhöhten Transparenz, indem die Zweckbestimmung von Wertberichtigungen auf Aktiven begründet, nachvollziehbar und überprüfbar sein muss.<sup>23</sup> Darüber hinaus muss der Bestand sowie die Veränderung der Wertberichtigungen und Rückstellungen im Anhang offengelegt werden. In Zukunft sollten deshalb bezüglich der Ausfallrisiken der verschiedenen Banken detailliertere Vergleiche möglich sein.

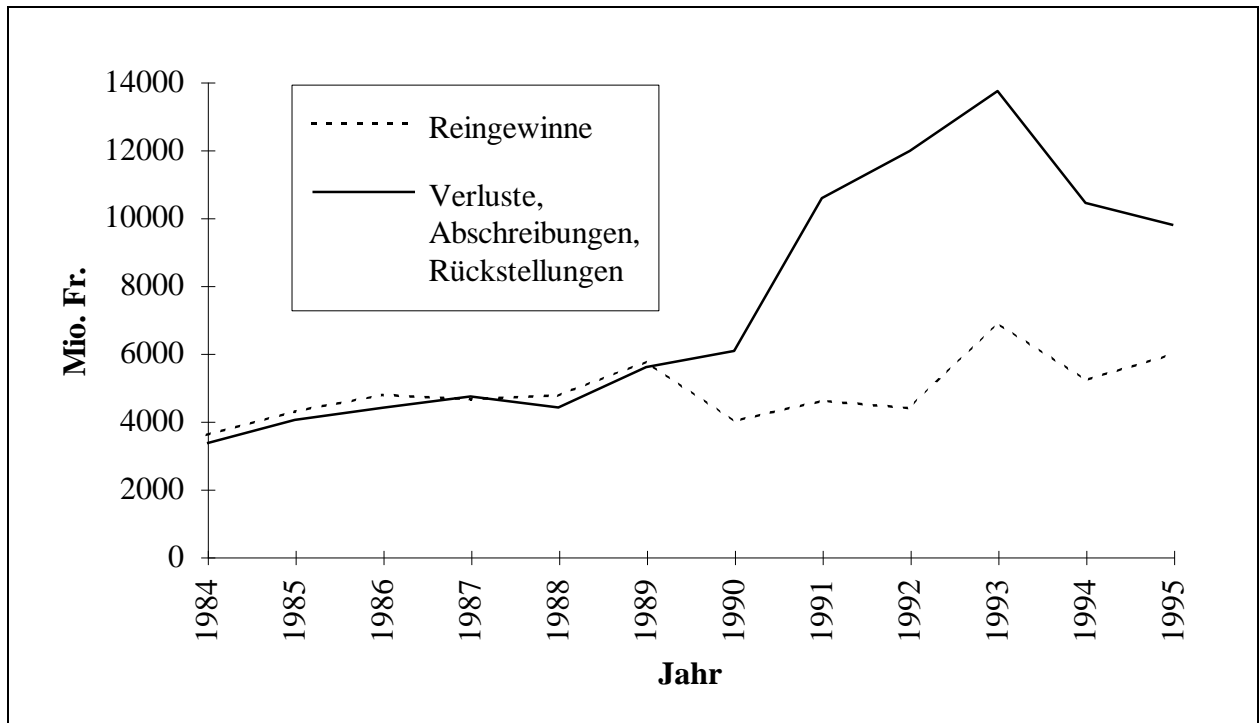
### 2.3.2 Entwicklung der "Verluste, Abschreibungen, Rückstellungen"

Zu Beginn der neunziger Jahre haben die "Verluste, Abschreibungen, Rückstellungen" (VAR) im schweizerischen Bankensystem überproportional zugenommen. Aus Abbildung 2.4 geht hervor, dass die ausgewiesenen Reingewinne und VAR in den Jahren 1984 bis 1989 noch beinahe gleich hoch sind und ein gleichgerichtetes Wachstum aufweisen. Ab 1990 ist jedoch ein eigentlicher Trendbruch festzustellen. Die VAR liegen seither deutlich über den entsprechenden Reingewinnen und waren gemäss *Anhang 1* zum Teil mehr als doppelt so hoch wie diese.

---

<sup>22</sup> **Eidgenössische Bankkommission:** Richtlinien zu den Rechnungslegungsvorschriften der Art. 23 - 28 BankV (RRV-EBK) vom 14. Dezember 1994.

<sup>23</sup> Vgl. **Rufer, Th.:** Die Konzernrechnung der Banken nach der neuen Verordnung zum Bankengesetz, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/1994, S. 430.



**Abb. 2.4** Entwicklung der Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen sowie der Reingewinne im schweizerischen Bankensystem<sup>24</sup>

Es ist daran zu erinnern, dass die VAR gemäss alter Bankenverordnung auch Abschreibungen auf Sach- und Finanzanlagen enthalten. Die überproportionale Zunahme der VAR ist aber zur Hauptsache auf den starken Anstieg der Wertberichtigungen im Kreditgeschäft zurückzuführen, von denen wiederum ein Grossteil im Inland angefallen ist.<sup>25</sup> Wie in Abschnitt 2.3.1 ausgeführt wird, beinhalten die VAR jedoch keine Wertberichtigungen auf gefährdeten Zinsen und Kommissionen. Die Zusammenstellung in *Anhang 2* deutet darauf hin, dass sich die Zinsausfälle der Schweizer Banken im Jahre 1993 nochmals zwischen einem Viertel und einem Drit-

<sup>24</sup> Quelle: **Schweizerische Nationalbank**: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19... Die entsprechenden Daten sind im Anhang 1 aufgeführt.

<sup>25</sup> Vgl. dazu auch **Neue Zürcher Zeitung**: Die Schweiz - (k)ein Grossbanken-Eldorado, 12./13.3.1994, Nr. 60, S. 33. Gemäss Aussage von *K. Jenny* in der **Finanz und Wirtschaft**: "Wir dürfen keine Strukturpolitik betreiben", 22.7.1995, S. 15ff., betreffen um die 90 bis 95 % der Wertberichtigungen, welche die Grossbanken gegenwärtig jedes Jahr bilden, Ausleihungen in der Schweiz. Von diesen Wertberichtigungen wiederum entfallen um die 60 bis 65 % auf Ausleihungen an Klein- und Mittelbetriebe.

tel der VAR bewegt haben.<sup>26</sup> Die Ausfallrisiken im Kreditgeschäft könnten deshalb bei mancher Bank noch höher gewesen sein, als dies in der Position "Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen" zum Ausdruck kommt.

## 2.4 Interne vs. externe Ursachen von Kreditverlusten

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit ist den Ursachen der in Abbildung 2.4 gezeigten Fehlentwicklung nachzugehen, wobei zwischen internen und externen Verlustursachen unterschieden werden soll. *Interne Verlustursachen* liegen im Einflussbereich einer Bank und können von ihr kontrolliert werden, wohingegen *externe Verlustursachen* die Folge von Veränderungen in der Umwelt der Bank sind und von ihr kaum beeinflusst werden können.

Diese Unterscheidung in interne und externe Einflussfaktoren hat ihre Wurzeln in der Insolvenzforschung.<sup>27</sup> In der Literatur herrscht ein breiter Konsens, dass die Mehrzahl der Unternehmenszusammenbrüche auf innerbetriebliche Faktoren zurückzuführen ist.<sup>28</sup> Die Insolvenzforschung steht jedoch in dieser Arbeit nicht im Vordergrund. Die Aufteilung in interne und externe Faktoren dient ausschliesslich der Systematisierung der Kreditausfälle aus Sicht der Banken, auch wenn sich daraus indirekt gewisse Rückschlüsse auf die innerbetrieblichen Krisenursachen bei den Kreditnehmern ergeben.

Für die weiteren Ausführungen ist hingegen eine deutsche Studie von Interesse, welche sich mit den spezifischen Gründen von *Bankinsolvenzen* auseinandersetzt.<sup>29</sup> Die Untersuchung kommt zum Schluss, dass sämtliche Insolvenzen auf endogene (bankinterne) Ursachen zurückzuführen sind, die überwiegend im Bereich des Kreditgeschäfts liegen.

---

<sup>26</sup> Die Geschäftsberichte der drei Grossbanken enthalten für das Jahr 1993 im Gegensatz zu einigen Regional- und Kantonalbanken noch keine Angaben über die Höhe der gefährdeten Zins-einnahmen.

<sup>27</sup> **Lüthy, M.:** Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, 1987, S. 47.

<sup>28</sup> Die Bereiche der Finanzierung sowie der Unternehmensführung belegen in der Regel die Spitzenplätze unter den möglichen Insolvenzursachen. Vgl. **Bühler, W.:** Bonitätsbeurteilung auf der Grundlage qualitativer Indikatoren (II), in: ÖBA, 5/1982, S. 191f.

<sup>29</sup> Vgl. **Kübler, B.:** Die deutschen Nachkriegsinsolvenzen im Bankensektor, Chronik - Ursachenanalyse - Konsequenzen, in: BFuP, 27. Jg., 1975, S. 162 - 178. Vgl. auch **Keine, F.-M.:** Die Risikoposition eines Kreditinstituts, 1986, S. 162, sowie die dort aufgeführte Literatur.

Als häufigste Krisenursachen haben sich eine ungenügende Prüfung und Überwachung der Kreditnehmer sowie überhöhte Kredite an einzelne Schuldner herausgestellt. In 50 % der Fälle lag diesen beiden Faktoren zudem eine ausgesprochen spekulative Kreditpolitik zugrunde. Von wenigen Ausnahmen abgesehen haben exogene (bankexterne) Ursachen bei der Auslösung der Bankenzusammenbrüche nur eine untergeordnete Rolle gespielt.

Im folgenden Teil II wird aufzuzeigen sein, welches Gewicht den internen und externen Faktoren bei der Entstehung der Kreditverluste zu Beginn der neunziger Jahre zukommt. Auch bei einer theoretischen Aufteilung in interne und externe Verlustursachen bleibt es aber schlussendlich Aufgabe des Managements, die Bank rechtzeitig auf Umweltveränderungen einzustellen. Die Auseinandersetzung mit dem Umfeld der achtziger Jahre kann jedoch helfen, ähnliche Entwicklungstendenzen in der Zukunft früher zu erkennen.

## **Teil II**

### **Verlustursachen im Kreditgeschäft Schweiz**



## 3. Kapitel

# Bankexterne Ursachen der Kreditverluste

### 3.1 Gesamtwirtschaftliche Ursachen

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich in der Schweiz zu Beginn der neunziger Jahre markant verschlechtert. Von den gesamtwirtschaftlichen Veränderungen haben vor allem die Rezession, die zunehmende Privatverschuldung sowie teilweise auch die Erhöhung des inländischen Zinsniveaus zu einer massiven Zunahme der Ausfallrisiken bei allen Banken geführt.

#### 3.1.1 Rezession

Nach einer leichten wirtschaftlichen Abkühlung zu Beginn der frühen achtziger Jahre setzte in der Schweiz eine ausgedehnte Wachstumsperiode ein, welche durch hohe Zuwachsraten des realen Bruttosozialprodukts geprägt war. Die Länge der Hochkonjunktur führte zu einem starken Wachstumsglauben, welchem selbst der Börsen-Crash vom Oktober 1987 nur einen vorläufigen Dämpfer zu versetzen vermochte. Erst 1990/91 setzte eine weitere Rezession ein. Die zaghafte Erholung 1994/95 war zu wenig nachhaltig und wurde schon bald wieder von rezessiven Tendenzen abgelöst, die bis heute (1996) anhalten. Die Wirtschaftskrise der neunziger Jahre muss insgesamt als eine der härtesten dieses Jahrhunderts bezeichnet werden.

Die Länge der Rezession hat nicht nur in der Hochkonjunktur entstandene Firmen wieder zum Verschwinden gebracht, sondern auch die finanzielle Substanz etablierter Unternehmen zunehmend aufgezehrt. In vielen Fällen hat die Rezession aber lediglich unternehmerische Schwachstellen offengelegt, welche von der Hochkonjunktur überdeckt worden waren.

Die hohe Regulierungsdichte und Kartellisierung zahlreicher Branchen hat den Erfolg in der Hochkonjunktur vielfach zu leicht gemacht und notwendige Strukturpassungen hinausgezögert.<sup>1</sup> Die strukturellen Schwächen der Schweizer Wirtschaft

---

<sup>1</sup> **Porter, M.E.:** The Competitive Advantage of Nations, 1990, S. 714, umschreibt das Verhalten vieler Schweizer Unternehmen in den achtziger Jahren wie folgt: "The goals of Swiss companies seem to have been shifting in the last decade away from building and toward defending and protecting."

wurden aber im Zuge der Rezession deutlich zu Tage gefördert.<sup>2</sup> Sie hat viele Unternehmen deshalb so hart getroffen, weil gleichzeitig längst fällige Strukturanpassungen vorzunehmen waren.

### 3.1.1.1 Zunahme der Privat- und Firmenkonkurse

Zwischen 1987 und dem Spitzenjahr 1993 nahm die Zahl der Konkureröffnungen bei Privaten und Firmen gesamthaft von etwa 4'700 auf rund 10'500 zu, was einer Erhöhung um mehr als 120 % in sieben Jahren entspricht.<sup>3</sup> Rund ein Drittel dieser Konkurse musste mangels Aktiven eingestellt werden. Die Firmenkonkurse entwickelten sich dabei noch dramatischer und erhöhten sich von 2'000 im Jahre 1987 um ca. 200 % auf 6'000 im Jahre 1993, haben sich bis Ende 1996 aber wieder auf rund 4'000 zurückgebildet. Die Zunahme der Konkurse ist nicht nur eine Folge der Rezession, sondern auch Ausdruck der gegenwärtigen Strukturbereinigung in der Schweizer Wirtschaft und unternehmerischer Fehlentscheidungen. Über den Zeitraum von 1975 bis 1996 betrachtet steigen die Insolvenzen in der Rezession, sinken aber im darauf folgenden Aufschwung nicht wieder auf das Niveau der vorangegangenen Hochkonjunktur zurück.

Eine Analyse der Konkurse nach dem Unternehmungsalter und dem Personalbestand zeigt, dass rund 60 % der zwischen 1987 und 1993 insolvent gewordenen Betriebe nicht älter als fünf Jahre waren und gegen 70 % nur 2 bis 9 Mitarbeiter beschäftigten. Auf eine Kurzformel gebracht sind es vor allem die jungen und kleineren Firmen, welche in der Vergangenheit von Konkursen betroffen waren. Viele dieser Unternehmen waren in den achtziger Jahren noch begehrte Akquisitionsobjekte der Banken. Unter den Firmenkonkursen nimmt der Anteil älterer Firmen seit Beginn der neunziger Jahre jedoch ständig zu. Junge Firmen machen 1996 zwar immer noch einen Grossteil der Konkurse aus, doch liegt deren Anteil heute nur noch bei rund 40 Prozent.

---

<sup>2</sup> Stellvertretend auch hier das Urteil von **Porter, M.E.:** The Competitive Advantage of Nations, 1990, S. 328: "Competition policy is perhaps the single greatest weakness in Swiss government policy toward industry."

<sup>3</sup> Vgl. zum folgenden **Bundesamt für Statistik:** Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1997, Seite 166, **Kast, Th.:** Konkurse in der Schweiz auf Rekordniveau, in: Der Schweizer Treuhänder, 6/1994, S. 519 - 522, sowie **Neue Züricher Zeitung:** Stetige Zunahme der Konkurse - Wachsender Anteil alter Firmen, Nr. 242, 17.10.1996, S. 28



### 3.1.1.2 Zunahme der Arbeitslosigkeit

Der konjunkturelle Einbruch hat zu einer für die Schweiz ungewohnt hohen Arbeitslosigkeit geführt. Während die Arbeitslosenrate in der Schweiz jahrelang unter 1 % lag und noch 1990 nur 0,5 % betrug, ist sie bis 1993 im Jahresmittel auf 4,5 % gestiegen und verharrt auch in den Jahren danach deutlich über der 4%-Marke.<sup>4</sup>

### 3.1.2 Verschuldungszunahme des Privatsektors

Das gesamtwirtschaftliche Klima der zweiten Hälfte der achtziger Jahre war von Überhitzungserscheinungen geprägt und wies in gewissen Wirtschaftssektoren sogar Züge einer "Bubble Economy" auf. Damit ist jene gefährliche Entwicklung gemeint, bei welcher in der Hoffnung auf steigende Preise und Renditen mit geliehenem Geld immer grössere Vorhaben geplant werden, bis die Blase platzt. Diese Tendenz führte in der Schweiz und in zahlreichen anderen Industrienationen zu einem verbreiteten Anstieg der Verschuldung des Privatsektors.<sup>5</sup> Manchenorts ging dies mit einer Abkehr von bewährten Grundsätzen der Unternehmensfinanzierung einher.<sup>6</sup>

Die Verschuldungszunahme wird für die Schweiz indikatormässig am Verhältnis des inländischen Ausleihungsvolumens der Banken zum nominellen Volkseinkommen dargestellt (vgl. Abbildung 3.1). Das inländische Ausleihungsvolumen hat sich im Zeitraum 1980 bis 1990 mehr als verdoppelt, wobei sich dieser überproportionale Zuwachs in einer Zunahme des Verschuldungsindikators von 143,5 % auf 192,5 % niederschlägt.

Diese Verschuldungszunahme hat in Verbindung mit der wirtschaftlichen Schwäche die negativen Auswirkungen auf die Qualität des Forderungsbestandes der Banken wesentlich verschärft. Gerade hochverschuldete Kreditnehmer konnten eine Ertragschwäche nicht über das Eigenkapital auffangen und gehörten zu den ersten Rezessionsopfern. Diese stellt in diesem Sinne auch eine Korrektur früherer Übertreibungen dar.

---

<sup>4</sup> Vgl. **Schweizerische Nationalbank**: Monatsbericht 8/1997, S. 118.

<sup>5</sup> **Bank für Internationalen Zahlungsausgleich**: 63. Jahresbericht 1993, S. 171.

<sup>6</sup> Vgl. **Volkart, R.**: Neue Herausforderungen für das Kreditgeschäft, in: Schweizer Bank, 6/1991, S. 47.

	Mio. Fr. 1980	Mio. Fr. 1985	Mio. Fr. 1990
inländisches Ausleihungsvolumen der Banken <sup>7</sup>	214'841	319'447	536'977
nominelles Volkseinkommen	149'725	205'325	278'880
inl. Ausleihungsvolumen zu nominellem Volkseinkommen	143,5 %	155,6 %	192,5 %

**Abb. 3.1** Inländisches Ausleihungsvolumen in den Jahren 1980, 1985 und 1990 im Vergleich zum nominellen Volkseinkommen der Schweiz<sup>8</sup>

### 3.1.3 Erhöhung des Zinsniveaus

Die Überhitzungserscheinungen in der Schweizer Wirtschaft führten nach 1988 zu höheren Inflationsraten, welche bis 1993 von einem generellen Anstieg des Zinsniveaus begleitet waren. Abbildung 3.2 zeigt dies beispielhaft an der Entwicklung des Hypothekensatzes in der Schweiz von 1984 bis 1995:

Jahr	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Hypothekensatz in %	5.49	5.49	5.27	5.23	4.99	6.49	7.92	7.80	7.55	5.58	5.50	5.10

**Abb. 3.2** Durchschnittlicher Zinssatz für Neuhypotheiken bei Kantonalbanken an den Jahresenden 1984 - 1995<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Das inländische Ausleihungsvolumen enthält Kredite an Kunden mit Domizil Schweiz (inklusive öffentlich-rechtliche Körperschaften, aber ohne Bankendebitoren).

<sup>8</sup> Quellen:

**o.V.:** Nationale Buchhaltung, in: Die Volkswirtschaft: Hefte 8/1983 (S. 1), 3/1989 (S. 19) sowie 6/1994 (S. 18), und **Schweizerische Nationalbank:** Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1980 (S. 47), 1985 (S. 74), 1990 (S. 35). Da sowohl beim Volkseinkommen als auch beim Ausleihungsvolumen mit Nominalbeträgen gerechnet wird, erübrigt sich eine Inflationsbereinigung.

<sup>9</sup> Quelle: **Schweizerische Nationalbank:** Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1995, S. 33.

Die Zinssatzerhöhungen Ende der achtziger Jahre erfüllten die Erwartungen vieler Firmen nicht, welche von einer Fortführung relativ stabiler, niedriger Zinssätze wie in den Jahren 1984 bis 1988 ausgingen. Darüber hinaus haben viele Schuldner der Zinssensitivität ihrer Unternehmung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Erhöhung des Zinsniveaus hat sich aber wohl nur bei denjenigen Schuldnern spürbar ausgewirkt, welche in hohem Masse fremdfinanziert waren (Leverage-Effekt). In den meisten Branchen machen die Fremdkapitalzinsen hingegen nur einen Bruchteil der gesamten Aufwendungen aus und können den Erfolg einer Firma nicht wesentlich beeinträchtigen.<sup>10</sup>

## 3.2 Immobilienkrise

Ab 1990 kam es im schweizerischen Immobilienmarkt in fast allen Marktsegmenten zu drastischen Preiseinbussen, welche sich im Durchschnitt um die 20 % bewegten.<sup>11</sup> Am stärksten waren die Baulandpreise mit Preisabschlägen zwischen 30 bis 50 % betroffen. Starke Abschläge mussten auch bei Büro- und Gewerbebauten hingenommen werden; in diesem Segment wurden während der Hochkonjunktur, insbesondere in den Großstädten, Überkapazitäten auf Jahre hinaus geschaffen. Am widerstandsfähigsten hat sich der Wohnungsbau erwiesen.

Die Immobilienkrise hat in den einzelnen Regionen der Schweiz unterschiedliche Auswirkungen gezeigt. Am stärksten waren die Preiseinbrüche dort, wo es in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre zu eigentlichen Preisexzessen gekommen war (zum Beispiel in den Kantonen Genf und Tessin).

Das Ausmass des Wertzerfalls auf den Immobilienmärkten zu Beginn der neunziger Jahre darf als einzigartig bezeichnet werden, auch wenn es in früheren Perioden immer wieder zu Preisschwankungen gekommen ist.<sup>12</sup> Zu Immobilienkrisen ähnlichen Ausmasses ist es im übrigen in den meisten westlichen Industrienationen gekom-

---

<sup>10</sup> So glaubt auch die Waadtländer Kantonalbank (BCV) nicht, dass der Zinsanstieg für die finanziellen Schwierigkeiten ihrer Kunden verantwortlich gemacht werden könne, da die Zinsenlast in der Regel nur eine marginale Rolle spiele. Vgl. **Neue Zürcher Zeitung**: Relativ zufriedene Waadtländer Kantonalbank, Nr. 245, 21.10.1992, S. 35.

<sup>11</sup> Eine Übersicht zur Entwicklung der Immobilienpreise nach 1990 in den verschiedenen Marktsegmenten und Regionen gibt **Neff, M.**: Aus der Krise in die Wertberichtigung, in: Immobilien 93, Magazin zur FuW, 9.6.1993, S. 10 - 12.

<sup>12</sup> Vgl. **Bank für Internationalen Zahlungsausgleich**: 63. Jahresbericht 1993, S. 173 - 176.

men. Bei der Frage nach den Ursachen der Immobilienkrise stehen vier Erklärungsansätze im Vordergrund<sup>13</sup>:

1. Der Immobilienmarkt zeigte gegen Ende der achtziger Jahre klare Überhitzungserscheinungen, welche auf *spekulative Preissteigerungen* zurückzuführen waren. Bei vielen Grundstücken kam es innert kürzester Zeit zu mehrfachen Eigentümerwechseln, und bei den Immobilienerträgen erlangten die Kapitalgewinne gegenüber den Mietzinseinnahmen zunehmend ein höheres Gewicht. In Erwartung weiterer Preissteigerungen wurde zudem vielfach "auf Halde" gebaut. Das Ausmass der Immobilienkrise ist eine Reaktion auf die vorangegangenen, exzessiven Preissteigerungen. Der Immobilien-Crash ist in vielerlei Hinsicht mit dem Börsen-Crash vom Oktober 1987 vergleichbar.
2. Der Immobilienmarkt wurde - wie andere Branchen auch - von der allgemeinen *Rezession* getroffen. Diese hat die Interdependenzen zwischen der Baubranche, dem Immobilienhandel sowie den jeweiligen Nachfragekomponenten deutlich vor Augen geführt. Bereits kleine Schwankungen im *Mietmarkt* führen aufgrund eines unelastischen Angebots zu grossen Preisschwankungen im *Markt für Eigentumsrechte* sowie zu grossen Mengenschwankungen im *Markt für Bauleistungen*.<sup>14</sup>
3. Der Immobilienmarkt ist sehr zinssensitiv, weshalb sich die *Erhöhung der Zinssätze* aus vier Gründen negativ ausgewirkt hat.<sup>15</sup> Erstens haben zahlreiche Immobilienfirmen und Bauunternehmungen ihr Wachstum weitgehend fremdfinanziert, so dass sich die höheren Zinssätze über den *Leverage-Effekt* stark negativ auf die Ertragslage ausgewirkt haben. Die erhöhte Zinsenlast hat zweitens die *Liquidität* der Branche insgesamt belastet, da oft hohe Kapitalsummen auf dem Spiel stehen, welche verzinst werden müssen. Der Druck auf die Liquidität verstärkt sich, wenn langwierige Baubewilligungsverfahren die Projektvollendung hinauszögern. Drittens errechnet sich der theoretische Preis (Ertragswert) eines Grundstücks, indem die erwarteten Mieteinnahmen mit einem risikoadjustierten

---

<sup>13</sup> Vgl. dazu auch **Koch, K.:** Vom Zinse verweht, in: Immobilien 92, Magazin zur FuW, 10.6.1992, S. 6 - 8.

<sup>14</sup> **Halbherr, Ph. / Tobler, J.:** Bei hohen Zinsen geht nichts mehr, in: Immobilien - besondere Güter?, Beilage zur NZZ, Nr. 266, 15.11.1993, S. 33. Der Immobilienmarkt besteht aus Teilmärkten. Der *Mietmarkt* regelt die Nutzung von Immobilien, auf dem *Markt für Eigentum* findet der Immobilienhandel statt, und auf dem *Markt für Bauleistungen* wird die Erstellung und der Unterhalt von Liegenschaften abgewickelt.

<sup>15</sup> Vgl. **Halbherr, Ph. / Tobler, J.:** Bei hohen Zinsen geht nichts mehr, in: Immobilien - besondere Güter?, Beilage zur NZZ, Nr. 266, 15.11.1993, S. 33.

Kapitalmarktsatz abdiskontiert werden. *Zinssatzerhöhungen wirken somit tendenziell preissenkend* und führen zu einer Wertverminderung des Aktivums bzw. der hinterlegten Sicherheiten. Viertens dämpft eine Verteuerung der Kapitalkosten die *Nachfrage* nach Grundstücken und Bauleistungen. Alles in allem hat die Immobilienkrise verdeutlicht, wie zinssensitiv die Immobilien- und Baubranche ist.

4. Die drei *dringlichen Bundesbeschlüsse zum Bodenrecht* vom Oktober 1989 stellen zwar keine eigentliche Ursache der Immobilienkrise dar.<sup>16</sup> Sie haben der Spekulation aber zumindest die Spitze gebrochen und die notwendige Marktberreinigung beschleunigt.

Inländische Hypothekaranlagen einschliesslich der festen Vorschüsse und Darlehen gegen hypothekarische Deckung machen in der Schweiz traditionell einen hohen Anteil am inländischen Kreditvolumen aus. So waren Ende 1995 im direkten und indirekten Hypothekengeschäft Fr. 440 Mrd. investiert, was rund 72 % des gesamten inländischen Ausleihungsvolumens von Fr. 608 Mrd. entspricht.<sup>17</sup> Der Zusammenbruch des Immobilienmarktes schlug sich deshalb besonders drastisch auf die Qualität der Kreditportefeuilles nieder.

### 3.3 Strukturwandel im schweizerischen Bankensektor

Als bankexterne Verlustursache haben die Strukturveränderungen im schweizerischen Bankgewerbe eine nicht unerhebliche Rolle gespielt.<sup>18</sup> Die Globalisierung, Liberalisierung und Deregulierung der Märkte hat in der Bankbranche die Auflösung von Kartellen und Konvenien (z.B. die lokalen Zinskonvenien) und damit eine freiere Preisbildung bewirkt. Gleichzeitig ist es zu einem forcierten Konzentrationsprozess und einem Ausbau der Marktstellung der Grossbanken zulasten der Kantonalbanken und Regionalbanken gekommen. Der gestiegene Wettbewerbsdruck und die gesunkenen Margen haben viele Banken zu einer einseitigen Ausrichtung der

---

<sup>16</sup> Die Sperrfrist für die Veräusserung nichtlandwirtschaftlicher Grundstücke, die Pfandbelastungsgrenze für nichtlandwirtschaftliche Grundstücke sowie die Anlagevorschriften für Einrichtungen der beruflichen Vorsorge und für Versicherungseinrichtungen wurden mit Bundesbeschluss vom 6.10.1989 eingeführt. Die Bundesbeschlüsse über die Sperrfrist und die Pfandbelastungsgrenze wurden per 1.1.1995 wieder ausser Kraft gesetzt.

<sup>17</sup> **Schweizerische Nationalbank:** Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1995, S. 37.

<sup>18</sup> Vgl. zu den Ursachen und Folgen dieses Restrukturierungsprozesses **Kilgus, E.:** Strukturveränderungen im schweizerischen Bankwesen, in: Die Unternehmung, 6/1994, S. 421 - 426.

Geschäftstätigkeit auf Marktanteilsgewinne und Bilanzsummenwachstum sowie zum Eingehen überhöhter Risiken verleitet. Die hohen Kreditausfälle haben den Konzentrationsprozess stark beschleunigt, indem Institute mit besonders hohen Ausfallrisiken zum Teil ihre wirtschaftliche Selbständigkeit aufgaben und von einer anderen Bank übernommen wurden oder sogar liquidiert werden mussten.<sup>19</sup>

### 3.4 Beurteilung

Die bisherige Diskussion hat verdeutlicht, dass es anfangs der neunziger Jahre zu einer Kumulation von Strukturbrüchen im Umfeld (Konkursrate, Arbeitslosigkeit und Immobilien-Crash) und in der Bankbranche selbst gekommen ist. Die externen Faktoren haben sich teilweise gegenseitig verstärkt und zu einer massgeblichen Erhöhung der *Bonitätsrisiken* beigetragen. Viele Konkurse sind auf einen Dominoeffekt zurückzuführen, bei welchem Unternehmungen aufgrund eigener Debitorenverluste die Insolvenz erklären mussten. Gleichzeitig sind die *Transaktionsrisiken* gestiegen, da sich die Werthaltigkeit und Verwertbarkeit von Sicherheiten stark vermindert hat. Auf dem Immobilienmarkt ist es nicht zu einer raschen Preiserholung mit weiteren Wertsteigerungen wie nach früheren Krisen gekommen. Der Realwertmythos gehört auf diesem Markt wohl endgültig der Vergangenheit an.

Diese Veränderungen haben die Banken aufgrund der Immobilienlastigkeit ihrer Kreditportefeuilles sowie der hohen Verschuldung vieler Kreditnehmer besonders hart getroffen. Die Banken müssen sich allerdings kritisch fragen, ob sie die Immobilienkrise und den Verschuldungszuwachs zumindest teilweise nicht auch ihrem eigenen Verhalten zuzuschreiben haben. Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Untersuchung der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), welche Aufschluss über die Ursachen des Immobilienbooms geben sollte.<sup>20</sup> Die BIZ gelangt zum Schluss, dass die treibende Kraft für die heftigen Preissteigerungen in der starken Kreditexpansion der achtziger Jahre zu suchen ist. Diese ist zum einen auf die Deregulierung der Finanzmärkte und den verschärften Wettbewerb, zum andern auf eine reichlich lockere Geldpolitik zurückzuführen. Die Immobilienpreishausse selbst hat die spekulative Nachfrage nach Krediten verstärkt und die Bereitschaft der Banken zur Kreditvergabe erhöht, weil die Kreditnehmer in Erwartung steigender Preise leichter Sicherheiten stellen konnten.

---

<sup>19</sup> Kilgus, E.: Strategisches Bankmanagement, 1994, S. 69.

<sup>20</sup> Bank für Internationalen Zahlungsausgleich: 63. Jahresbericht 1993, S. 179 - 185.

Die Rezession, die Strukturbereinigung in der Schweizer Wirtschaft und der Immobilien-Crash liefern zwar Gründe, aber keine abschliessende Erklärung, weshalb es zu Beginn der neunziger Jahre zu so hohen Kreditverlusten gekommen ist. Die Beschreibung der externen Einflussfaktoren deutet aber darauf hin, dass die Banken wohl auch in Zukunft mit Risiken rechnen müssen, welche strukturell auf einem wesentlich höheren Niveau liegen als noch vor wenigen Jahren.





## 4. Kapitel

# Empirische Untersuchung von Verlustengagements

### 4.1 Zielsetzung

Im Frühjahr 1991 brach das von W.K. Rey um die Omni Holding AG aufgebaute Firmenkonglomerat zusammen. Die Eidgenössische Bankenkommission veranlasste in diesem Zusammenhang über die bankengesetzlichen Revisionsstellen eine Erhebung über das Ausmass der Kreditengagements der involvierten Banken.<sup>1</sup> Dabei stellte sie fest, dass per 31. Dezember 1990 insgesamt 50 Banken, wovon 14 Kantonalbanken, bei der Omni/Rey-Gruppe Kredite in der Höhe von Fr. 1'419,2 Mio. ausstehend hatten. Mehr als die Hälfte der Engagements, nämlich Fr. 752,3 Mio., wurde auf Blankobasis vergeben. Die kreditgewährenden Banken liessen sich dabei nach Ansicht der EBK in der Abwicklung und Handhabung dieser Geschäftsbeziehungen teilweise gravierende Unzulänglichkeiten zuschulden kommen.<sup>2</sup>

Wenn es die Kreditkultur der Banken ermöglicht hat, dass solche Grossengagements schiefgelaufen sind, musste man davon ausgehen, dass ähnliche Fehler auch bei vielen kleineren und mittleren Krediten gemacht wurden.<sup>3</sup> Es war insbesondere anzunehmen, dass die Häufung der Kreditverluste nicht nur auf externe, sondern auch auf zahlreiche bankinterne Faktoren zurückzuführen sein musste. In eine ähnliche Richtung wiesen die Erfahrungsberichte einiger Bankiers, welche sich zu den Hintergründen der hohen Wertberichtigungen äusserten.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> **Eidgenössische Bankenkommission:** Jahresbericht 1991, S. 22 - 25.

<sup>2</sup> Die **Eidgenössische Bankenkommission:** Jahresbericht 1991, S. 25, kommt zu folgender Schlussfolgerung: "Die Angelegenheit Omni/Rey hat im schweizerischen Bankwesen Spuren hinterlassen. Die Leichtfertigkeit, mit welcher dem Financier Rey und seinem Firmenkonglomerat teilweise Kredite gewährt wurden, ist mit der Sorgfalt eines seriösen Bankiers nicht zu vereinbaren."

<sup>3</sup> Vgl. auch **Ulrich, W.:** Verhaltensbeobachtungen im Kreditgeschäft, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1988, S. 179.

<sup>4</sup> Vgl. zum Beispiel **Doerig, H.-U.:** Am Ball oder im Abseits? Der Finanzmarkt im internationalen Konkurrenzkampf, Schweizerische Kreditanstalt, 1993, S. 66 - 81, sowie die von **Hehli, J.:** Qualitative Bonitätsprüfung mittlerer und grosser Firmenkunden des Kommerzgeschäfts Schweiz, 1994, S. 212ff., befragten Kreditexperten.

Eine breiter angelegte, systematische Überprüfung von Verlustpositionen lag allerdings bis zum damaligen Zeitpunkt nicht vor. Der Autor führte deshalb im Jahr 1994 eine empirische Untersuchung durch, mit welcher folgende Zielsetzungen verbunden waren:

1. Die empirische Arbeit sollte Aufschluss geben, inwieweit bankinterne Faktoren zu den Kreditverlusten geführt haben und welche Bedeutung ihnen beizumessen ist.
2. Die einzelnen Verlustursachen sollten identifiziert und kategorisiert werden, um einen allfälligen Handlungsbedarf gezielter bestimmen zu können.
3. Typische Merkmale bei der Entstehung von Kreditverlusten sollten herausgearbeitet werden, um im Teil III dieser Arbeit Lehren und Konsequenzen aus der vergangenen Kreditkrise herleiten zu können.

## 4.2 Methode

### 4.2.1 Forschungsansatz

Die Untersuchung sollte fundierte Aussagen über die Hintergründe des erhöhten Rückstellungsbedarfs im inländischen Kreditgeschäft ermöglichen. Im Vordergrund stand nicht das Testen von Hypothesen, sondern die Gewinnung vertiefter Erkenntnisse über die Ursachen der Kreditverluste sowie deren Entstehungsgeschichte. Dem qualitativen, explorativen Forschungsparadigma folgend wurde auf eine allzu starke Standardisierung der Forschungsmethodik verzichtet.<sup>5</sup> Die Sichtweise sollte nicht von vornherein auf ein paar wenige Faktoren eingeschränkt, sondern möglichst offengehalten werden, um sämtliche mit einem Kreditverlust zusammenhängenden Aspekte zu erfassen. Im Vordergrund stand die Typologisierung der Ergebnisse und erst in zweiter Linie die Erzielung einer möglichst grossen Repräsentativität.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Zu den Merkmalen qualitativer Forschungsansätze vgl. **Lamnek, S.:** Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, 1989, S. 17 - 21.

<sup>6</sup> Zur Bedeutung explorativer Forschung meint etwa **Atteslander, P.:** Methoden der empirischen Sozialforschung, 1993, S. 77: "In diesem Falle sind qualitative Methoden nicht Vorbereitung oder Vorstadium [für die Anwendung quantitativer Methoden, Anmerkung des Verfassers], sondern durchaus Selbstzweck, und sie sind nicht mit geringeren Erkenntnissen, wenn auch anderen, verbunden als etwa traditionelle quantitative und repräsentative Projekte."

Die konkrete Forschungstechnik bestand in einer nochmaligen *Analyse von Verlustdossiers*, wobei der in *Anhang 3* aufgeführte *Kriterienkatalog* als Basis diente. In ihm sind diejenigen Kriterien enthalten, welche von der Theorie und Praxis für die Kreditanalyse und -überwachung als relevant erachtet werden.<sup>7</sup> Bei der Aufarbeitung der Verlustpositionen wurde mit den Entscheidungsunterlagen zu Beginn der Kreditbeziehung begonnen, um von da aus die Entstehungsgeschichte des Verlustes im Zeitraffer nachvollziehen zu können. Die wichtigsten Ereignisse im Verlauf der Kreditbeziehung sowie die betragsmässige Entwicklung der Engagements wurden chronologisch aufgezeichnet und die Verlustursachen schriftlich festgehalten.

Die Untersuchungsergebnisse wurden mit den Kreditverantwortlichen einzeln besprochen oder im Plenum diskutiert.<sup>8</sup> Dieses Vorgehen hatte folgende Vorteile:

- Den Bankmitarbeitern konnte ein Feedback über die Verlustursachen im eigenen Verantwortungsbereich gegeben werden.
- Offene Fragen und Unklarheiten konnten geklärt und die gefundenen Verlustursachen anhand kundennaher Zusatzinformationen plausibilisiert und objektiviert werden.
- Mit den Kreditsachbearbeitern konnten das Umfeld sowie die Umstände der früheren Entscheidungssituation erhellt werden. Die Resultate liessen sich auf diese Weise in einen grösseren Zusammenhang stellen und besser gewichten.
- Die Erfahrungen der Bankmitarbeiter konnten genutzt und mögliche Lehren gemeinsam mit ihnen besprochen werden.

#### **4.2.2 Stichprobe**

Die Untersuchung wurde in einer Schweizer Grossbank durchgeführt. In 16 Filialen des inländischen Niederlassungsnetzes wurden insgesamt 51 Verlustpositionen analysiert, auf denen zum damaligen Zeitpunkt Wertberichtigungen im Umfang von ca. Fr. 155 Mio. bestanden. Es wurden - gemessen am Ausleihungsvolumen - sowohl

---

<sup>7</sup> Vgl. zu den theoretischen Grundlagen auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.1.

<sup>8</sup> Der Verfasser bedankt sich bei den betreffenden Bankmitarbeitern für die wertvollen Hinweise und Anregungen, welche in der einen oder anderen Form Eingang in diese Arbeit gefunden haben.

Filialen mit überdurchschnittlichen als auch solche mit unterdurchschnittlichen Wertberichtigungen in die Stichprobe aufgenommen.

Da die Stichprobe nicht nach Repräsentativität, sondern nach Typizität der zu findenden Verlustursachen ausgerichtet wurde, erfolgte keine Zufallsauswahl der Kreditfälle im statistischen Sinne. Diese wurden vielmehr danach ausgewählt, komplexere und differenziertere Erkenntnisse bezüglich des Untersuchungsgegenstandes zu finden. Die Stichprobe konstituierte sich im Verlaufe der Untersuchung sukzessive durch jeweils neue Entscheidungen auf der Basis gemachter Erfahrungen und gesammelter Erkenntnisse.<sup>9</sup>

Bei der Auswahl der Verlustpositionen handelte es sich ausschliesslich um Fälle, für welche 1989 oder später eine Wertberichtigung gebildet wurde. Das Schwergewicht der Untersuchung lag bei den Firmenkunden. Bei Krediten an Firmengruppen finden sich jedoch aufgrund wirtschaftlicher Verflechtungen oft Kredite an die einzelnen Unternehmen als auch an die Firmeninhaber privat. Im Sinne einer konsolidierten Betrachtungsweise wurden diese zusammenhängenden Engagements in der Stichprobe nur einfach gezählt.

Die Abbildungen 4.1 und 4.2 geben Auskunft über die Zusammensetzung der Stichprobe nach der Wertberichtigungshöhe sowie nach der Branchenzugehörigkeit.

<b>Rückstellungsbestand</b>	<b>Anzahl Fälle</b>	<b>Prozentual</b>
kleiner Fr. 1 Mio.	26	51 %
Fr. 1 Mio. bis Fr. 5 Mio.	18	35 %
grösser Fr. 5 Mio.	7	14 %
Total	51	100 %

**Abb. 4.1** Zusammensetzung der Stichprobe nach der Wertberichtigungshöhe der untersuchten Kreditengagements

---

<sup>9</sup> Vgl. zum Aufbau einer Stichprobe bei einem qualitativen Forschungsansatz **Lamnek, S.:** Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, 1989, S. 21 - 23.

<b>Branche</b>	<b>Anzahl Fälle</b>	<b>Prozentual</b>
Private Haushalte	1	2 %
Landwirtschaft, Bergbau	0	0 %
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	16	31 %
Baugewerbe	9	18 %
Energiewirtschaft und Umweltschutz	1	2 %
Dienstleistungen, Handel	21	41 %
Finanzgesellschaften	3	6 %
Total	51	100 %

**Abb. 4.2** Zusammensetzung der Stichprobe nach der Branchenzugehörigkeit

In Abbildung 4.3 sind die untersuchten Kreditengagements nach dem Jahr ihrer Erstbewilligung aufgeführt. Diese Verteilung ist zufällig und entspricht keiner bewussten Auswahl. Die Stichprobe enthält aber dennoch Verlustfälle mit langer als auch solche mit kurzer Überwachungsphase, so dass allfällige Änderungen in den Bonitätsanforderungen im Verlauf der achtziger Jahre erkannt werden konnten.

<b>Jahr der Erstbewilligung</b>	1981 und früher	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991 und später
<b>Anzahl Fälle</b>	8	1	1	2	3	5	4	6	7	10	4

**Abb. 4.3** Verteilung der untersuchten Kreditengagements nach dem Jahr der Erstbewilligung

Mit zunehmender Dauer der empirischen Arbeit kristallisierte sich heraus, dass viele Verlustursachen unabhängig von der Engagementhöhe oder der Branche auftraten. Die Untersuchung wurde abgebrochen, als mit einer Vergrößerung oder weiteren Streuung der Stichprobe keine fundamental neuen Erkenntnisse mehr erwartet werden durften. Auch wenn diese nicht nach streng statistischen Kriterien zusammengesetzt wurde, dürfen die Resultate nach den im Verlauf der Forschungsarbeit gesammelten Erfahrungen durchaus als repräsentativ bezeichnet werden.

### 4.2.3 Übertragbarkeit der Resultate auf andere Banken

Die empirische Untersuchung beschränkte sich auf eine einzelne Bank. Es sprechen jedoch mindestens drei gewichtige Gründe dafür, dass den Kreditverlusten in anderen Instituten im wesentlichen die gleichen Ursachen zugrunde liegen:

1. Bei Engagements mit einer Wertberichtigungen zwischen Fr. 1 Mio. und Fr. 5 Mio. war in 46 % der Fälle noch mindestens eine weitere Bank beteiligt, bei Wertberichtigungen über Fr. 5 Mio. sogar in allen Fällen. Die Forderungsbeträge der verschiedenen Banken sowie die Werthaltigkeit ihrer Deckungen waren vielfach bekannt und zeigen, dass die untersuchte Bank im Vergleich zu anderen Instituten bezüglich des Blankoanteils im Durchschnitt nicht schlechter gestellt war.
2. Unterschiede zwischen "guten" und "schlechten" Niederlassungen zeigten sich weniger in der Art der Fehler, als in der Häufigkeit, mit welcher diese begangen wurden. Man kann davon ausgehen, dass die Fehlerhäufigkeit auch zu einem beträchtlichen Teil die unterschiedlichen Rückstellungsquoten der verschiedenen Banken erklärt.
3. Der Verfasser erhielt von einer anderen Grossbank die Ergebnisse einer internen Verlustursachenanalyse, welche die zentralen Aussagen der vorliegenden empirischen Studie bestätigt.<sup>10</sup>

Die aufgeführten Punkte sowie die im 5. Kapitel noch zu zitierende Literatur enthalten genügend Belege dafür, dass die empirisch gefundenen Verlustursachen als branchentypisch bezeichnet werden können und deshalb verallgemeinerbar sind.

## 4.3 Hauptkategorien bankinterner Verlustursachen

Die empirische Untersuchung zeigt, dass alle Verlustpositionen durch einen oder mehrere *Fehler bei der Kreditanalyse und -überwachung* mitverursacht wurden. Die bei den einzelnen Engagements eruierten Schwachstellen liessen sich mit zunehmender Grösse der Stichprobe zu Mustern verdichten. Es kristallisierte sich aber bald heraus, dass die Verluste nicht nur auf Mängel bei der Analyse und Überwachung zurückzuführen sind. Aus Gesprächen mit Bankmitarbeitern sowie zahlrei-

---

<sup>10</sup> Der betreffenden Bank wurde Vertraulichkeit zugesichert, weshalb die Ergebnisse nicht offenlegt werden.

chen Presseberichten ging hervor, dass die Fehler auf der Ebene der Kreditanalyse und -überwachung vor dem Hintergrund einer *expansiven Kreditpolitik* der Banken in den achtziger Jahren zu beurteilen waren. Darüber hinaus stellte sich die Frage, warum es zu einer solchen Häufung von Verlusten kommen konnte, obwohl die meisten Engagements einen langen Bewilligungsprozess mit einer Vielzahl involvierter Instanzen durchlaufen haben. Es war zu vermuten, dass die Kreditverluste teilweise auch in *Schwachstellen bei der Aufbau- und Ablauforganisation der Kreditbewilligung* begründet sind. Die im 9. Kapitel im Detail zu beschreibenden Ergebnisse einer Befragung von Kreditexperten hat diese Vermutung dann grundsätzlich bestätigt.

Als ein erstes Resultat der empirischen Arbeit kann festhalten werden, dass die Kreditverluste sowohl auf Schwachstellen bei der Kreditanalyse/-überwachung als auch der Kreditbewilligung und der Kreditpolitik zurückzuführen sind, wobei diese drei Verlustkategorien im Einzelfall selbstverständlich ein unterschiedliches Gewicht aufweisen können.

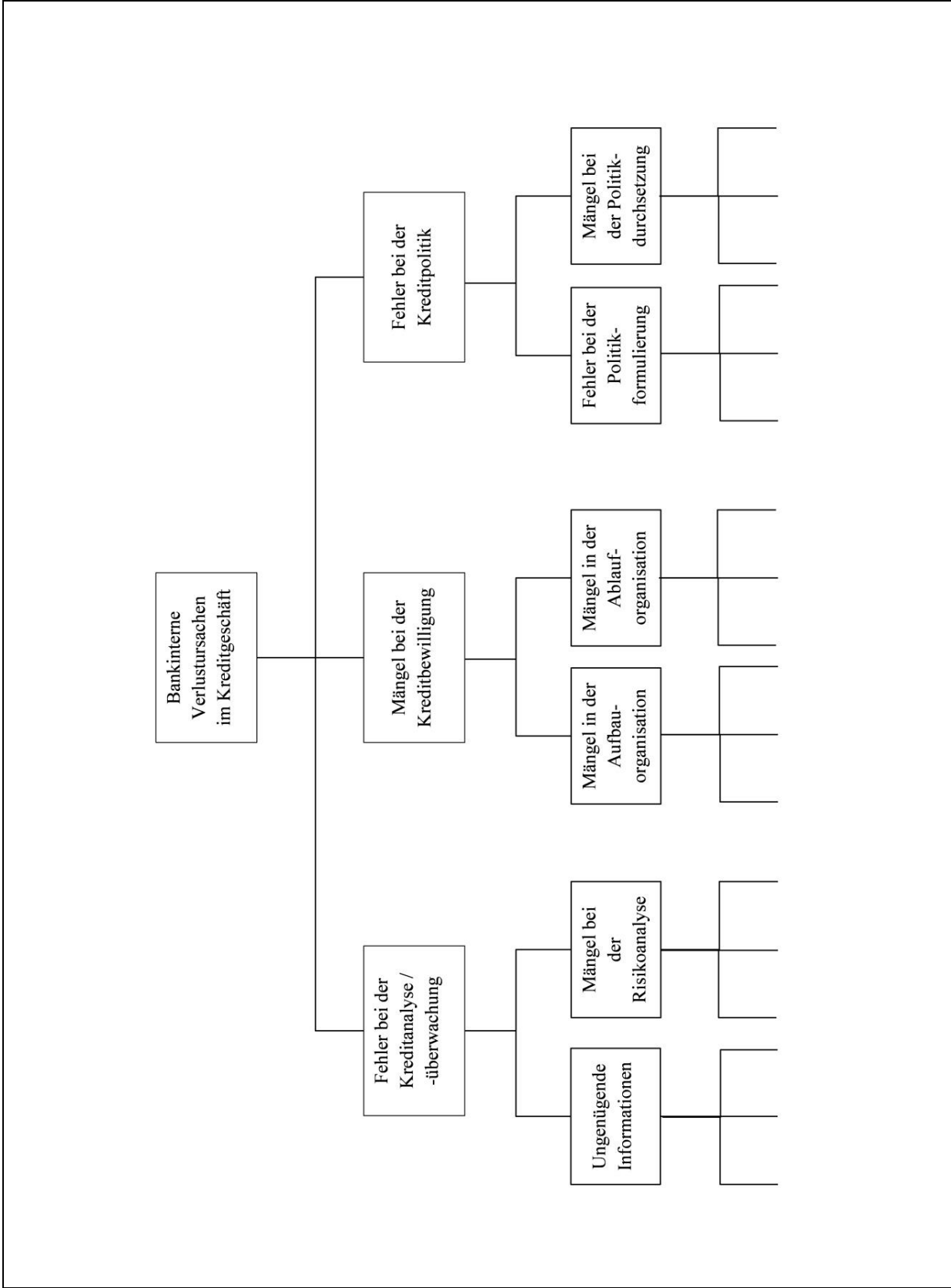
In Abbildung 4.4 werden diese drei Fehlerquellen als Ausgangspunkt eines Fehlerbaums genommen, mit welchem die Verlustursachen in ihre logischen Komponenten zerlegt und die verschiedenen Ursache-Wirkungsketten besser analysiert werden können.<sup>11</sup> Die *Fehlerbaumanalyse* beinhaltet vier Schritte<sup>12</sup>:

1. Festlegung des unerwünschten Systemzustandes und Definition des zu analysierenden Problems
2. Zerlegen des Problems in seine möglichen Ursachen, Aufbau des Fehlerbaums in seiner logischen Struktur
3. Bestimmung der kritischen Basisfehler und der Fehlerkombinationen, die zum Systemversagen führen
4. Abschätzen der Häufigkeitsverteilung der einzelnen Fehlerursachen bzw. der Fehlerkombinationen.

---

<sup>11</sup> Vgl. zur Fehlerbaumanalyse im allgemeinen **Hoffmann, K.:** Risk Management - Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, 1985, S. 74f. sowie S. 132f.

<sup>12</sup> Vgl. **Brühwiler, B.:** Risk-Management als Aufgabe der Unternehmensführung, 1980, S. 93, sowie die dort zitierte Literatur. Das Instrument der Fehlerbaumanalyse wird häufig auch in der Industrie und bei Versicherungen zur Abklärung von Schadensfällen und Systemstörungen verwendet.



**Abb. 4.4** Hauptkategorien bankinterner Verlustursachen im Kreditgeschäft Schweiz



Ein Fehlerbaum wird entwickelt, indem ein Verlustereignis bestimmt und in seiner Verursachungskette zurückverfolgt wird. Bei der Fehlerbaumanalyse steht die Frage im Vordergrund, wie ähnliche Verluste in der Zukunft vermindert oder sogar gänzlich vermieden werden können.<sup>13</sup> Mit der Fehlerbaumanalyse lassen sich die einzelnen Risikoursachen sowie deren Zusammenwirken verdeutlichen und Anknüpfungspunkte für Korrekturmaßnahmen aufzeigen. Es gilt hervorzuheben, dass ein Verlust selten auf eine einzelne Ursache zurückzuführen ist. Die empirische Untersuchung belegt, dass mit der Höhe und Häufigkeit der Verluste in einer Niederlassung die Wahrscheinlichkeit steigt, dass diesen mehrere Ursachen zugrunde liegen.

Im 5. Kapitel wird die in Abbildung 4.4 begonnene Verlustursachenanalyse weitergeführt und erläutert. Da die empirische Untersuchung hauptsächlich auf das Herausarbeiten von Fehlern bei der Kreditanalyse und -überwachung ausgerichtet war, werden die detaillierten Resultate der Studie im Kontext dieser Verlustursachenkategorie vorgestellt. Im Bereich der Kreditbewilligung und der Kreditpolitik wird auf der Basis von Literaturbeiträgen, Presseberichten sowie einiger vorgezogener Ergebnisse der im 9. Kapitel darzustellenden Befragung argumentiert.

---

<sup>13</sup> Vgl. **Hedges, B.A.:** Risik Management: Part 1 - Applying Procedures to Commercial Lending, in: JCBL, November 1985, S. 43.



## **5. Kapitel**

### **Bankinterne Ursachen der Kreditverluste**

#### **5.1 Ergebnisse der empirischen Untersuchung: Verlustursachen auf der Ebene der Kreditanalyse und -überwachung**

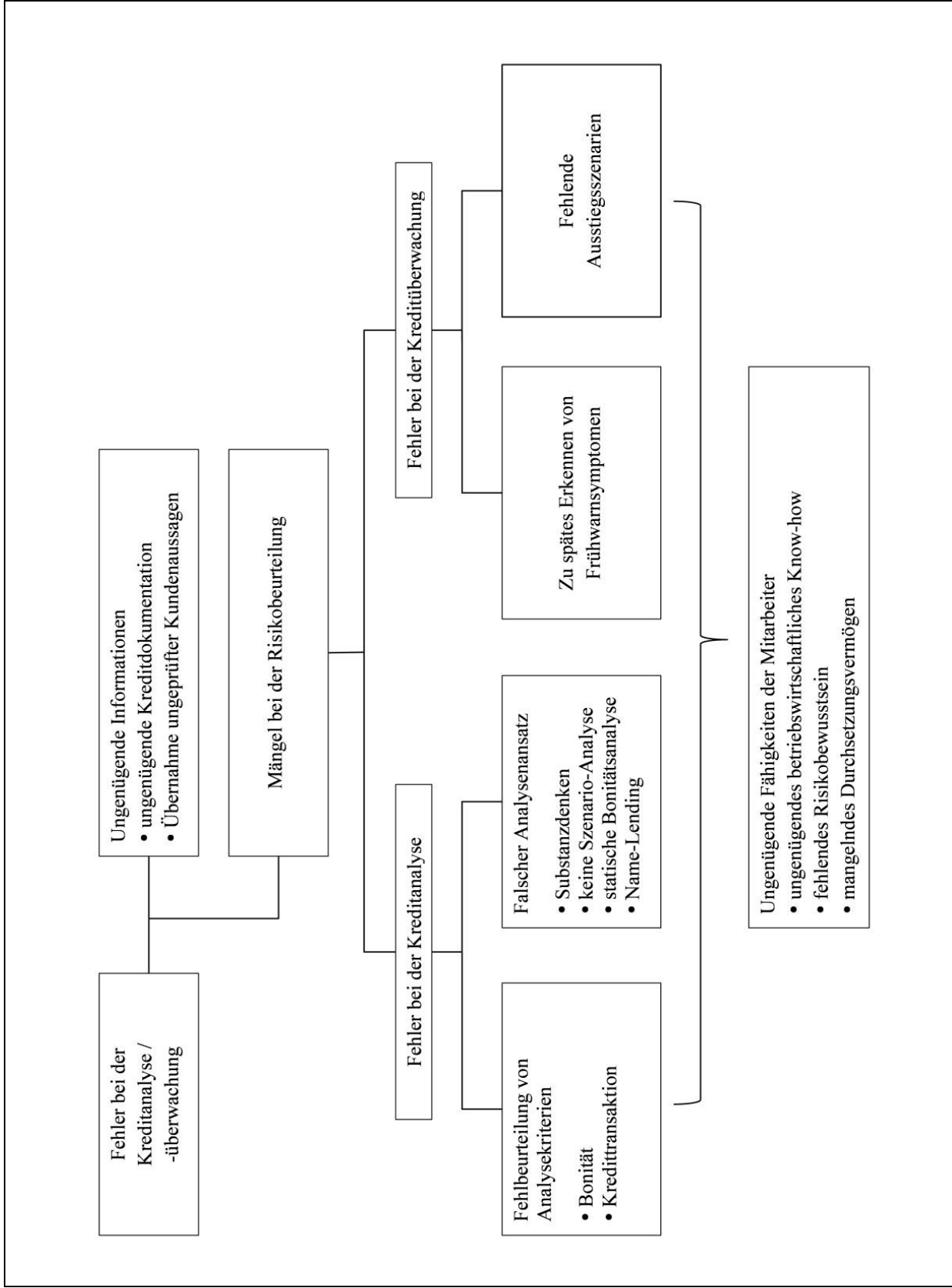
Die gefundenen Verlustursachen sollen zunächst mit Hilfe eines Fehlerbaums systematisiert und anschliessend im Detail diskutiert werden. Die Häufigkeit, mit welcher die Fehler aufgetreten sind, werden im Sinne von Trendaussagen aufgeführt. Bei einer solchen quantitativen Gewichtung ist eine subjektive Komponente nie ganz auszuschliessen; die aufgeführten Werte sollen deshalb lediglich einen Einblick in die Grössenordnung der gefundenen Fehler und Schwachstellen vermitteln.

##### **5.1.1 Fehlerbaumanalyse**

Die untersuchten Kreditverluste sind grundsätzlich deshalb entstanden, weil die *Informationen* und/oder die *Risikoanalyse* ungenügend waren. Diese Kategorisierung beruht auf der Erkenntnis, dass ausreichende Informationen als "Rohstoff" einer fundierten Risikoanalyse zu betrachten sind. Die beiden Aspekte bilden den Ausgangspunkt der weiteren Verlustursachenanalyse. Der Fehlerbaum in Abbildung 5.1 zeigt, wie ein Verlust von hier aus in seine logischen Komponenten zerlegt werden kann. Die verschiedenen Verlustursachen schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern treten im Einzelfall häufig gemeinsam auf und bilden so jeweils eine spezifische Ursache-Wirkungskette. In letzter Konsequenz sind viele Verluste auf *Schwächen im Know-how und Verhalten der Mitarbeiter* zurückzuführen.

##### **5.1.2 Ungenügende Informationen**

Nach Art. 9 Abs. 3 BankV hat die Geschäftsführung die für die Beschlussfassung und Überwachung erforderlichen Unterlagen zusammenzustellen. Diese müssen es auch Dritten (insbesondere der Revisionsstelle) erlauben, sich ein zuverlässiges Urteil über das Geschäft zu bilden. Eine schriftliche Kreditdokumentation ist wichtig, weil sonst bei Stellenwechseln immer wieder wertvolle Informationen über die Kunden verloren gehen.



**Abb. 5.1** Fehlerbaum: Verlustursachen auf der Ebene der Kreditanalyse und -überwachung

- Bei den untersuchten Verlustpositionen ermöglichten es die vorhandenen Informationen nur in einem Drittel der Fälle, die wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse des Kreditnehmers sowie dessen Zukunftsaussichten zuverlässig zu beurteilen.

In der Mehrzahl der Fälle wiesen die Kreditunterlagen in materieller oder formeller Hinsicht Mängel auf oder fehlten überhaupt. Die vorhandenen Unterlagen waren entweder nicht aktuell, zu wenig zukunftsorientiert, unvollständig, zu wenig aussagekräftig und vereinzelt vom Kunden sogar gefälscht. Bei Grossengagements war die Informationslage in der Regel deutlich besser als bei mittleren und kleineren Krediten.

### **5.1.2.1 Charakterisierung der Informationsdefizite**

Die gefundenen Informationsdefizite beruhen einerseits auf einem zu grossen Vertrauen in Kundenaussagen und andererseits auf Schwächen in der Kreditdokumentation.

#### ***Übernahme ungeprüfter mündlicher oder schriftlicher Kundenaussagen***

Der Begriff Kredit geht auf lateinisch "credere" (glauben, vertrauen) und verdeutlicht, dass das Kreditgeschäft ohne eine gegenseitige Vertrauensbasis zwischen dem Kunden und der Bank nicht denkbar ist. In der Praxis ist es aber immer wieder eine Gratwanderung, inwieweit man den Aussagen eines Kunden Vertrauen schenken soll.

- In knapp 50 % der Fälle kam es dabei vor, dass einzelne Elemente der Analyse auf ungeprüfte Kundenaussagen abgestützt waren, welche sich nachträglich als zweifelhaft oder falsch erwiesen.

Diese Feststellung gilt besonders für Kreditbeziehungen, bei welchen sich eine Bonitätsverschlechterung abzeichnete. Man liess sich gerade in diesen Situationen vielfach vom Wunschdenken des Kunden anstecken und plausibilisierte die Richtigkeit der erhaltenen Informationen zuwenig. So wurden etwa ein in Aussicht gestellter Firmenverkauf, Ansprüche aus Erbschaften oder angebliche Steuervorteile gewisser Finanztransaktionen oft nicht hinterfragt.

## ***Ungenügende Kreditdokumentation***

In der Mehrzahl der Fälle sind die Informationslücken allerdings im wesentlichen auf Mängel bei der Kreditdokumentation an sich zurückzuführen:

- ***Jahresabschlüsse***

Bei der ersten Kreditgewährung lagen in 50 % der Fälle weniger als drei Abschlüsse der vergangenen Geschäftsjahre vor, obwohl solche aufgrund des Firmenalters hätten existieren müssen. Revisionsstellenberichte fehlten bei kleineren und mittleren Firmen häufig oder waren zu unkritisch. In einigen Fällen wies der Revisionsstellenbericht sogar den Charakter eines Gefälligkeitsgutachtens auf. Im allgemeinen muss die Qualität der vorhandenen Jahresabschlüsse als mangelhaft bezeichnet werden.

- ***Konzernrechnungen***

Nur fünf von 25 Kunden, welche einer Firmengruppe angehörten, reichten konsolidierte Abschlüsse ein. Zwei dieser Konzernrechnungen wiesen zudem Mängel auf. So wurden verlustbringende Tochtergesellschaften mit der Begründung aus dem Konsolidierungskreis ausgeschlossen, sie seien nicht im operativen Kerngeschäft des Konzerns tätig. Ein anderer Schuldner legte weder den Konsolidierungskreis noch die Konsolidierungsrichtlinien offen. Bei einigen kleineren Firmengruppen lagen wenigstens die Jahresabschlüsse der Gruppengesellschaften vor, so dass eine konsolidierte Betrachtungsweise zumindest ansatzweise möglich war.

- ***Planrechnungen***

Zukunftsbezogene Informationen wie Budgets, Liquiditätspläne und Investitionsrechnungen fehlten in 75 % der Fälle. Viele dieser Schuldner waren auch nach wiederholter Aufforderung nicht in der Lage, aussagekräftige Planrechnungen zu erstellen. Budgets und Liquiditätspläne lagen häufig erst dann vor, wenn sich der Schuldner bereits in einer Krise befand und einem starken Druck seitens der Bank ausgesetzt war. Investitionsrechnungen fehlten praktisch in allen Fällen oder genügten betriebswirtschaftlichen Kriterien nicht. Keine der eingereichten Investitionsrechnungen basierte auf einer dynamischen Methode.

- ***Mittelflussrechnungen***

Eine Mittelflussrechnung wurde nur von einem Kreditnehmer eingereicht. In einigen Fällen erstellte die Bank jedoch selber eine Mittelflussrechnung anhand der Jahresabschlüsse sowie ergänzender Angaben des Kunden.

- ***Informationen über Management, Produkte und Dienstleistungen des Kunden***

Die charakterlichen Eigenschaften sowie der Ruf des Kreditnehmers in seiner Branche waren manchmal zu wenig bekannt. Bei rasch expandierenden Kreditnehmern, insbesondere im Immobilienbereich, war man zuwenig umfassend über die gesamten wirtschaftlichen Aktivitäten und Verpflichtungen orientiert. Die Kreditdossiers enthielten hingegen meistens genügend Informationen, um die Fähigkeiten des Managements sowie die angebotenen Produkte und Dienstleistungen einer groben Beurteilung unterziehen zu können. Wertvolle qualitative Informationen ergaben sich aber oft erst im Gespräch mit den verantwortlichen Bankmitarbeitern. Einzelne Kreditnehmer stellten die Bank vor vollendete Tatsachen, indem sie diese erst im nachhinein über wichtige strategische Entscheidungen informierten.

Die beschriebenen Informationsdefizite waren bei Immobilienfinanzierungen sowie bei Krediten an junge Unternehmen besonders ausgeprägt. Bei *Immobilienfinanzierungen* stützte man sich vorwiegend auf die belehnten Objekte und verzichtete auf die Einforderung weitergehender Informationen. Bei *Kredit an junge Unternehmen* wurde vielfach auf Eröffnungsbilanzen, Budgets und Liquiditätspläne verzichtet, so dass eine enge Begleitung des Kunden in der Startphase nicht möglich war.

Informationsdefizite waren bei *Ausserrayongeschäften* besonders ausgeprägt. Aufgrund der geographischen Distanz zum Kunden oder zu einem belehnten Grundstück blieben der Bank negative Informationen und Entwicklungen vorenthalten, welche vor Ort längst bekannt waren. Informationen wurden manchmal auch falsch beurteilt, weil man mit den lokalen wirtschaftlichen und rechtlichen Besonderheiten zu wenig vertraut war. Da sich der Kunde dem Zugriff der Bank relativ leicht entziehen konnte, liessen sich höhere Informationsansprüche im Falle einer Bonitätsverschlechterung oft nur schwer durchsetzen.

### 5.1.2.2 Ursachen der Informationsdefizite

Aus verschiedenen Gesprächen mit Bankmitarbeitern lassen sich einige Gründe herauskristallisieren, welche die gefundenen Informationsmängel erklären helfen:

- **Konkurrenzdruck.** Viele Bankiers haben darauf hingewiesen, dass es einem Schuldner aufgrund des verschärften Wettbewerbs unter den Banken leicht gefallen sei, bei höheren Informationsansprüchen die Bank zu wechseln oder dies zumindest anzudrohen. Man habe immer wieder Geschäfte an Konkurrenten verloren, welche vom Kunden noch weniger Informationen verlangt hätten. Im Kampf um Neugeschäfte seien deshalb bei der Quantität und Qualität der einverlangten Informationen immer wieder grössere oder kleinere Konzessionen gemacht worden.
- **Substanzenken.** Der Immobilienboom habe den Zwang zum Einverlangen von Informationen reduziert, da man aufgrund der damaligen Preissteigerungen keine Probleme bei einer allfälligen Verwertung der finanzierten Objekte gesehen habe. Die Teilnehmer im Immobilienmarkt hätten darüber hinaus die Einreichung von Jahresabschlüssen, Budgets und dergleichen mit dem Argument verweigert, sie würden der Bank erstklassige Sicherheiten bieten.
- **Mangelnde Informationsbereitschaft.** Mehrere Schuldner verweigerten die Einreichung von Budgets, Revisionsstellenberichten und sogar von Jahresabschlüssen, indem sie diese Forderung seitens der Bank als mangelndes Vertrauen interpretierten. Höhere Informationsansprüche seien vor dem Hintergrund eines harten Kampfs um Marktanteile oft gar nicht durchsetzbar gewesen.
- **Mangelhaftes Rechnungswesen.** Es ist bemerkenswert, dass viele Klein- und Mittelbetriebe über kein ausgebautes Rechnungswesen verfügten. Sie waren deshalb gar nicht in der Lage, der Bank die erforderlichen Informationen liefern zu können.

### 5.1.3 Mängel bei der Risikobeurteilung

Neben dem ungenügenden Informationsstand bilden *Fehler bei der Risikobeurteilung* die zweite Hauptquelle von Kreditverlusten (vgl. Abbildung 5.1). Bei den einzelnen Verlustursachen kann zwischen Mängeln in den Phasen der Kreditanalyse



und der Kreditüberwachung unterschieden werden. Die gefundenen Fehler werden jeweils mit Beispielen aus den analysierten Kreditakten untermauert.

### 5.1.3.1 Fehler bei der Kreditanalyse

Die Schwachstellen bei der Kreditanalyse lassen sich auf *Fehlbeurteilungen einzelner Analyse Kriterien* und/oder auf *falsche Analyseansätze* zurückführen.

#### Fehlbeurteilung von Analyse Kriterien

- Die **Kreditwürdigkeit** wurde in 45 % der Fälle überschätzt, wobei anzumerken ist, dass einige Schuldner die Bank vorsätzlich zu täuschen versucht hatten. Der Charakter des Kunden wurde jedoch vielfach zu oberflächlich aufgrund "vergänger guter Erfahrungen" beurteilt. Beispiele:
  - "Langjährige, angenehme Geschäftsbeziehung."
  - "Es handelt sich um einen rasch expandierenden Unternehmer, welchem Vertrauen entgegengebracht werden kann."
  - "Den Verpflichtungen wurde in der Vergangenheit stets pünktlich nachgekommen."
- Eine umfassende Beurteilung der **Managementfähigkeiten** erfolgte nur in 15 % der Fälle. Viele Kunden scheiterten an fehlendem Know-how oder mangelnder Erfahrung. Beispiele:
  - Einer regional tätigen Schreinerei wurde ein Teil der Marketingkosten für den Markteintritt in Osteuropa finanziert.
  - Einem erfolgreichen Bauunternehmer wurden der Kauf einer sanierungsreifen Metallfabrik sowie die notwendigen Ersatzinvestitionen ermöglicht, obwohl dieser nicht über die erforderlichen Branchenkenntnisse verfügte und noch nie eine Firma saniert hatte.
- Die Analyse der **Produkte und Märkte** des Kunden erfolgte vielfach nicht mit der notwendigen Tiefe. In der Regel wurde lediglich die Produktqualität analysiert, ohne die Wettbewerbsvorteile und die Marktattraktivität zu durchleuchten. Bei einigen Kunden wurde zu wenig berücksichtigt, dass sich alle Produkte in der gleichen Phase des Produktlebenszyklus befanden. Beispiele:

- Einer mittelgrossen Firma, welche bis anhin mit geringem Erfolg eine Nischenstrategie im Bereich der Medizinaltechnik verfolgt hatte, wurden Investitionen finanziert, die sie in direkte Konkurrenz zum Branchenleader gebracht hätten.
  - Bei einem rasch expandierenden Unternehmen befanden sich die meisten Produkte in der Entwicklungsphase. Als diese marktreif waren, konnten sie wegen mangelnder Produktionskapazitäten und fehlender Liquidität am Markt nicht eingeführt werden.
- Die **Finanzanalyse** könnte in drei Viertel der Fälle verbessert werden. Beispiele:
    - Die benutzten Kennzahlen deckten nicht alle finanzwirtschaftlichen Dimensionen ab.<sup>1</sup>
    - Die verwendeten Kennzahlen waren zuwenig auf die spezifischen Probleme des Schuldners ausgerichtet und/oder ungenügend auf die Branche abgestimmt.
    - Die mit bestimmten Finanzierungsverhältnissen verbundenen Risiken wurden in der Aufschwungphase unterschätzt, so insbesondere der Leverage-Effekt<sup>2</sup>.
    - Kritische Bilanzpositionen wie Aufwertungen, Aktivierungen, Konzernforderungen oder Darlehen an den Firmeninhaber wurden bei der Analyse zuwenig kritisch hinterfragt.
    - Das Substanz- und Volumendenken der achtziger Jahre zeigte sich bei der Finanzanalyse in einer Übergewichtung der Umsätze und stillen Reserven.

---

<sup>1</sup> Verschiedene Studien kommen zum Schluss, dass die Vielzahl möglicher Kennzahlen nach den vier finanzwirtschaftlichen Dimensionen *Finanzierung* (z.B. Eigenfinanzierungsgrad), *Rentabilität* (z.B. Rentabilität des Gesamtkapitals), *Liquidität* (z.B. Liquiditätsgrad 2) und *Umschlag* (z.B. Warenumschlag) eingeteilt werden können. Vgl. **Moses, D. / Liao, S.:** On Developing Models for Failure Prediction, in: JCBL, März 1987, S. 27 - 38, sowie **Steiner, M.:** Ertragskraftorientierter Unternehmenskredit und Insolvenzrisiko, 1980, S. 173f.

<sup>2</sup> Der Leverage-Effekt wird nach **Boemle, M.:** Unternehmensfinanzierung, 7. Auflage, 1986, S. 41 - 46, mathematisch wie folgt formuliert:

$$rEK = rGK + FK/EK \times (rGK - kFK), \text{ wobei}$$

EK = Eigenkapital, FK = Fremdkapital, rEK = Bruttorendite des Eigenkapitals (vor EK-Zinsen), rGK = Bruttorendite des Gesamtkapitals (vor Zinsen und Steuern), kFK = Fremdkapitalzinssatz.

- Der **Kreditzweck** wurde bei einem Drittel der Verluste nicht oder nur teilweise hinterfragt und in den meisten Fällen lediglich summarisch umschrieben. Beispiele:
  - Bei vielen Kontokorrentkrediten wurde der Verwendungszweck mit "Betriebsmittel" umschrieben, ohne den Ursachen des Liquiditätsbedarfs auf den Grund zu gehen.
  - Bei "Überbrückungskrediten" war oft unklar, was eigentlich finanziert werden sollte.
  
- Die **Kredithöhe** war im Verhältnis zur Ertragskraft, zu den eigenen Mitteln und den Zukunftsaussichten des Kunden bei vielen Engagements zu weitgehend, so dass die **Tragbarkeit** von Zinsen und Amortisationen nicht gegeben war. Beispiele:
  - Bei Produktions- und Handelsbetrieben entsprachen die gesamten Kreditlimiten manchmal mehr als 50 % des Umsatzes, oder die ungedeckten Kreditlimiten waren höher als das Vierfache des Vorjahres-Cash-flows.
  - Bei der Tragbarkeitsanalyse von Immobilienfinanzierungen wurden mögliche Baukostenüberschreitungen, Bauverzögerungen, Leerstandsrisiken oder Zins-satzerhöhungen selten in Rechnung gestellt.
  
- Die Werthaltigkeit von **Sicherheiten** im Verwertungsfall wurde überschätzt.
  
- Bei fast allen Verlusten auf Immobilienkrediten wurden entweder die banküblichen **Belehnungsrichtlinien** überschritten oder sonstige Fehler bei der Kreditstrukturierung begangen. Beispiele:
  - Der gleiche Schuldbrief war für verschiedene Kredite und/oder Kreditnehmer verpfändet, so dass sich bei der Zwangsverwertung Probleme ergaben.
  - Die Berechnung der Eigenmittel beruhte zum Teil auf "kreativen" Methoden. Eigenmittel wurden in Form von Stehbeträgen der Handwerker<sup>3</sup>, überbewerteten Eigenleistungen des Bauherrn, zukünftigen Verkaufskosten oder budgetierten Verkaufsgewinnen "einbezahlt".

---

<sup>3</sup> Stehbeträge sind Forderungen aus zu erbringenden Lieferungen der Bauhandwerker, welche allerdings erst fällig gestellt werden, wenn die definitive Bauabrechnung vorliegt.

- Fehler bei der **Kreditabwicklung** traten lediglich bei Baukrediten auf. Beispiele:
  - Baukredite wurden ausbezahlt, bevor der Kunde die eigenen Mittel eingebracht hatte.
  - Mangelhafte Baukreditkontrollen führten zu Kostenüberschreitungen oder zu Auszahlungen an die Bauhandwerker, welche nicht dem Baufortschritt entsprachen.

### **Falscher Analyseansatz**

- Das **Substanz- und Sicherheitendenken** hat bei einem Viertel der Kredite eine dominierende Rolle gespielt und Bonitäts- und Tragbarkeitsüberlegungen in den Hintergrund gerückt. Beispiel:
  - "Wir stützen uns bei dieser Kreditgewährung weitgehend auf die Substanz des Mutterhauses."
- In den Kreditunterlagen **fehlten Szenario- und Sensitivitätsüberlegungen**. Die Analyse beruhte auf einem einzigen (günstigen) Szenario, und abweichende Entwicklungen wurden nicht in Rechnung gestellt.
- In den meisten Fällen handelte es sich um eine **statische Bonitätsanalyse**. Man stellte auf die vergangenen Erfahrungen mit dem Kunden und die Jahresabschlüsse ab, ohne sich vertiefter mit dessen Zukunftsaussichten auseinanderzusetzen.
- Bei jedem vierten Kredit war ein **"Name-Lending"** erkennbar, indem der vermeintlich gute Name des Kunden bei der Risikobeurteilung ein zu hohes Gewicht erhielt.

### **5.1.3.2 Fehler bei der Kreditüberwachung**

Die Fehlerbaumanalyse in Abbildung 5.1 zeigt, dass die Schwachstellen während der Phase der Kreditüberwachung vor allem in einem zu späten Erkennen von Frühwarnsymptomen und/oder fehlenden Ausstiegsszenarien liegen.

## Zu spätes Erkennen von Frühwarnsymptomen

- **Frühwarnsymptome** hätten im Durchschnitt 18 Monate früher erkannt werden können.<sup>4</sup> Beispiele:
  - Bei Kreditüberschreitungen wurde zu spät auf eine Rückführung gedrängt.
  - Sachlich ungerechtfertigte Verhaltensweisen des Kunden, welche die Position der Bank schwächten, wurden zu lange toleriert.<sup>5</sup> Man war dem Kunden gegenüber oft zu nachsichtig und setzte Bedingungen und Auflagen zuwenig konsequent durch.

## Fehlende Ausstiegsszenarien

- Trotz zunehmender Frühwarnsymptome fehlten bei vielen kleineren und mittleren Engagements klare Ausstiegsszenarien, so dass der **richtige Zeitpunkt für einen Ausstieg verpasst** wurde. Beispiele:
  - Es wurde kein Grundsatzentscheid über die Weiterführung des Kredits gefällt.
  - Das Engagement wurde aufrechterhalten, bis die Substanz des Schuldners aufgebraucht war.
- Finanziell angeschlagenen Kunden wurde manchmal mit einer **Krediterhöhung** eine "letzte" Chance gegeben, ohne dass ein Sanierungskonzept zur Beseitigung der Kernprobleme vorlag.

---

<sup>4</sup> Ein Kredit muss in der untersuchten Bank in eine vordefinierte Risikoklasse zurückgestuft werden, wenn sich bestimmte Frühwarnsymptome verdichten. Die Differenz zwischen dem Zeitpunkt ihres Auftretens und der Rückstufung betrug im Durchschnitt 18 Monate. Da im nachhinein bekanntlich keine Unsicherheit mehr über die Risikorelevanz eines Frühwarnsignals besteht, kommt einer solchen Schätzung natürlich nur eine indikative Bedeutung zu.

<sup>5</sup> Zum Beispiel die Verlängerung des Geschäftsjahres, ein unplausibler Wechsel der Revisionsstelle, die verspätete Einreichung von Unterlagen, der Abzug von Geschäftsgeldern für Privatzwecke usw.

#### 5.1.4 Ungenügende Fähigkeiten der Mitarbeiter

In letzter Konsequenz sind viele Verluste die Folge mangelnder Fähigkeiten der Mitarbeiter. Ohne zu sehr auf die Details einzugehen, lassen sich vor allem drei Problembereiche herauschälen, welche den ungenügenden Umgang mit Informationen und Risiken erklären helfen:

- Die oben aufgeführten Verlustursachen verdeutlichen, dass das **betriebswirtschaftliche Know-how** vielfach nicht genügte, um die eingegangenen Risiken erkennen und kontrollieren zu können. Die statische Ausrichtung der Bonitätsanalyse, das Denken in Sicherheiten sowie die ungenügende Einforderung von Informationen sind eine direkte Folge dieser Know-how-Mängel.
- Zweitens muss man feststellen, dass es vielen Mitarbeitern an einem vertieften **Risikobewusstsein** fehlte. Mancher Kreditsachbearbeiter ist in den achtziger Jahren in ein scheinbar risikoloses Umfeld hineingewachsen, in welchem der Risiko- beurteilung nur eine untergeordnete Bedeutung zukam.
- Bei manchen Mitarbeitern war ein **mangelndes Durchsetzungsvermögen** gegenüber dem Kunden zu beobachten. Informationen wurden zuwenig konsequent eingefordert oder bei Kreditüberschreitungen wurde zu spät auf einer Rückführung bestanden. Weil man dem Kunden keine verbindlichen, terminierten Auflagen machte, wurde der rechtzeitige Ausstieg aus einem Engagement darum oft verpasst.

#### 5.1.5 Kommentar

Bei den untersuchten Kreditengagements haben immer mehrere Faktoren zum Verlust geführt, wobei sich von Fall zu Fall unterschiedliche Fehlerkombinationen anführen liessen. Im folgenden sollen einige interessante Aspekte der empirischen Untersuchung herausgestrichen und mit weiteren Literaturbeiträgen verglichen werden.

Entscheidungen müssen im Kreditgeschäft in der Regel unter Unsicherheit gefällt werden. Die *asymmetrische Informationsverteilung* zwischen Schuldner und Gläu-

biger bewirkt zudem ein Informationsgefälle zu Lasten der Bank.<sup>6</sup> Dieser Informationsvorteil erlaubt es einem Schuldner Risiken einzugehen, welche den Interessen der Bank zuwiderlaufen. Gegen diese Risiken sollte sie sich deshalb mit Sicherheiten, einer adäquaten Vertragsgestaltung (z.B. Kündigungsklauseln) sowie umfassenden Informationsrechten abzusichern versuchen.

Die bei den untersuchten Kreditengagements gefundenen *Informationsdefizite* sind jedoch nur zu einem kleinen Teil auf die asymmetrische Verteilung der Informationen zurückzuführen. Diese wurden vielmehr zuwenig aktiv eingefordert, und obwohl man oft nur unzureichend über die Kreditnehmer informiert war, brachte man diesen ein grosses Vertrauen entgegen.<sup>7</sup> Da der Wettbewerb unter den Banken zum Teil über die Informationsansprüche geführt wurde, konnten sich zahlreiche Kreditnehmer ihren Informationspflichten relativ leicht entziehen. Vor dem Hintergrund dieses "Informationsnotstandes" werden viele Schwächen bei der Risikobeurteilung verständlich.<sup>8</sup> Wie sollte das Risiko auch analysiert werden können, wenn die dazu notwendigen Informationen fehlen?

In der Theorie ist man sich weitgehend einig, dass die *Analyse qualitativer Bonitätsfaktoren* in den meisten Fällen noch ungenügend ist und eine zu geringe Systematik aufweist.<sup>9</sup> Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen diese Ansicht. Die Prüfung der Kreditwürdigkeit, welche eine Grundvoraussetzung jeder Kredit-

---

<sup>6</sup> Die Problematik der asymmetrischen Informationsverteilung ist Gegenstand der *Agency-Theorie*, welche sich mit der optimalen institutionellen Ausgestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen einem Agenten (z.B. Kreditnehmer) und einem Prinzipal (z.B. Bank) befasst. Vgl. dazu **Perridon, L. / Steiner, M.:** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, 1991, S. 453ff.

<sup>7</sup> So kritisiert auch die **Eidgenössische Bankenkommission:** Jahresbericht 1991, S. 47, dass die Kreditunterlagen in manchen Fällen den Voraussetzungen einer seriösen Dokumentation nur teilweise oder überhaupt nicht genügten. Interessant ist auch die Aussage von Gary Klesch, einem der Begründer des europäischen Marktes für Anleihen und Kredite notleidender Firmen, wonach die Banken häufig nur unzureichend über ihre Kreditnehmer informiert seien. Vgl. **Neue Zürcher Zeitung:** Ein Verfechter der Rechte von Obligationären, Nr. 83, 11.4.1994, Seite 9.

<sup>8</sup> So schreibt beispielsweise **Thoma, R.:** Fehlentscheide bei der Kreditvergabe, in: Schweizer Bank 1/1993, S. 24: "Oft ist es so, dass Informationen nicht vorliegen, die benötigt würden, um die Ungewissheit zu verringern. Oder noch schlimmer, vorhandene Informationen werden schlecht oder gar nicht genutzt."

<sup>9</sup> Vgl. dazu **Hehli, J.:** Qualitative Bonitätsprüfung mittlerer und grosser Firmenkunden des Kommerzgeschäfts Schweiz, 1994, S. 44, sowie die dort aufgeführte Literatur.

gewährung darstellt, wurde insgesamt stark vernachlässigt.<sup>10</sup> Aufgrund der einseitigen Ausrichtung auf die Persönlichkeit oder den Bekanntheitsgrad des Kreditnehmers erfolgte die Analyse der Managementqualitäten, der Marktstellung und der Unternehmungsstrategien zudem meistens nicht mit der notwendigen Tiefe.

Den Banken wird immer wieder der Vorwurf gemacht, sich bei der Bonitätsanalyse zu stark von den Jahresabschlüssen leiten zu lassen.<sup>11</sup> Die Resultate der empirischen Untersuchung relativieren diese Kritik allerdings: Kreditverluste sind nicht deshalb entstanden, weil man sich zu stark auf die Jahresabschlüsse gestützt hat, sondern weil diese zu unkritisch analysiert wurden.

Verluste sind auch darum entstanden, weil dem eigentlichen Kreditzweck zuwenig Beachtung geschenkt wurde und Darlehen für nicht ertragbringende Vorhaben eingesetzt wurden. Das Substanzdenken der achtziger Jahre hat darüber hinaus bewirkt, dass die *Frage nach der Tragbarkeit von Zinsen und Rückzahlungen völlig in den Hintergrund getreten ist*. Dies erlaubte es zahlreichen Schuldnern, sich bei geringem Eigenkapitaleinsatz hoch zu verschulden.<sup>12</sup> Bei der *Gestaltung der Kreditverträge* wurden zudem nur selten alle Massnahmen ausgeschöpft, mit welchen das Risiko hätte reduziert werden können.

Das *zu späte Erkennen von Risiken* zeigte sich in einer zu optimistischen Einstufung der Kredite im Risikoklassensystem. Die Ergebnisse der Verlustursachenanalyse deuten darauf hin, dass die Vorwarnzeiten mit durchschnittlich ein bis zwei Jahren wesentlich länger sein dürften, als gemeinhin angenommen wird. Eine amerikanische Studie zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass neutrale Kreditexperten im Vergleich zu den Kreditsachbearbeitern oft zu wesentlich schlechteren Kreditratings gelangen.<sup>13</sup> Die Risikoklassifizierung der Kreditsachbearbeiter stimmt interessanterweise umso weniger mit derjenigen der neutralen Kreditexperten überein, je mehr sich die Risiken eines Kredits erhöhen.

---

<sup>10</sup> So bemerkt auch **Heinzmann, M.:** Bewältigung von Problemengagements, in: Schweizer Bank, 8/1994, S. 46ff., die Kreditfähigkeit sei höher gewichtet worden als die Kreditwürdigkeit.

<sup>11</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.2.1.1.

<sup>12</sup> Auch **Schmid, H.:** Die Kreditbewertung der Banken im Wandel, in: Der Schweizer Treuhänder, 6/1994, S. 473 - 478, stellt fest, dass der Grundsatz einer angepassten Eigenfinanzierung vielfach verletzt worden sei.

<sup>13</sup> **Wyman, W.W.:** How to Improve Credit Risk Management, in: JCBL, September 1991, Seite 20 - 31.



Die *Fähigkeiten der Mitarbeiter*, insbesondere die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, haben in den achtziger Jahren vielfach nicht mit den erhöhten Umwelthanforderungen Schritt gehalten.<sup>14</sup> Das oft festgestellte mangelnde Risikobewusstsein sowie die fehlende Durchsetzungskraft gegenüber den Kreditnehmern zeigen, wie bedeutsam die psychologische Komponente im Kreditgeschäft ist. Man kann nicht bei allen Mitarbeitern davon ausgehen, dass sie gleichermassen fähig sind, die Grenze zwischen den Interessen des Kunden und denjenigen der Bank jederzeit richtig zu ziehen.<sup>15</sup>

Es wird vielfach angenommen, dass ein Grossteil der Risiken in der Phase der Kreditüberwachung entsteht.<sup>16</sup> Die empirische Untersuchung führt hier zu einem anderen Ergebnis. Aus der untenstehenden Zusammenstellung geht hervor, dass bei den analysierten Verlustpositionen bereits bei der Kreditgewährung hohe Risiken eingegangen wurden:

- Bei 25 % der untersuchten Verluste handelte es sich um Ausserrayongeschäfte.
- In 40 % der Fälle diente der Kredit zur Finanzierung einer Diversifikationsstrategie, bei welcher der Kunde sein angestammtes Tätigkeitsfeld verliess.
- Bei 25 % der Kreditnehmer war das Management zu wenig mit der Branche vertraut.
- 50 % der Firmen waren zum Zeitpunkt der Rückstellungsbildung jünger als fünf Jahre alt.

Die Mehrheit der Ausfallrisiken ist auf Fehleinschätzungen bei der Kreditgewährung zurückzuführen. Auch mit einer systematischeren Kreditüberwachung hätten die Verluste in den meisten Fällen nicht mehr vermieden, sondern nur noch reduziert werden können. Manche dieser Kredite müssen bezüglich der Tragbarkeit und Eigenfinanzierung als zu weitgehend bezeichnet werden und beinhalteten deshalb bereits bei der Kreditvergabe ein hohes Risiko.

---

<sup>14</sup> Auch **Heinzmann, M.:** Bewältigung von Problemengagements, in: Schweizer Bank, 8/1994, S. 46ff., weist auf die ungenügende Ausbildung, Erfahrung und Gutgläubigkeit der Kreditsachbearbeiter hin und bemerkt, diese hätten zuwenig konsequent und oft zu spät gehandelt.

<sup>15</sup> Die gleiche Meinung vertritt **Ulrich, W.:** Verhaltensbeobachtungen im Kreditgeschäft, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1988, S. 174.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. **Oppliger, B.:** Kreditüberwachung intensivieren!, in: Schweizer Bank, 1/1994, S. 26.

## 5.2 Verlustursachen auf der Ebene der Kreditbewilligung

Die organisatorische Ausgestaltung der Kreditbewilligung sollte dazu beitragen, die Risikolage im Kreditportefeuille insgesamt positiv zu beeinflussen.<sup>17</sup> Trotz langer Prozesse und einer Vielzahl beteiligter Instanzen haben aber viele Kreditverluste nicht verhindert werden können. Im Gegenteil: Die Strukturen und Prozesse der Kreditbewilligung haben die Entscheidungsträger teilweise sogar dazu verleitet, erhöhte Risiken einzugehen.

### 5.2.1 Falsche Verteilung der Kreditkompetenzen

Die Kreditkompetenzen waren bis anhin zuwenig auf die *Fähigkeiten* der einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet.<sup>18</sup> Mitarbeiter, welche aufgrund der Ausdehnung des Kreditvolumens befördert wurden, erhielten gleichzeitig höhere Kreditkompetenzen. Diese widerspiegeln weniger ihre gestiegenen Fähigkeiten im Kreditgeschäft als die höhere Stellung in der Bankhierarchie.

Die Kompetenzordnungen der meisten Banken haben in der Vergangenheit pauschal zwischen gedeckten und ungedeckten Krediten unterschieden. Sie waren damit zuwenig auf die spezifischen, mit einem Engagement verbundenen Risiken ausgerichtet. Dies erklärt zumindest teilweise, weshalb die Banken einen Grossteil ihrer Verluste gerade auf sogenannten "gedeckten" Krediten im Immobiliengeschäft erlitten haben.

Manche Kreditverluste gingen auch immer wieder mit *Kompetenzüberschreitungen* einher.<sup>19</sup> Neben der offenen Missachtung der Kreditkompetenzen sind zudem bei mehreren Banken Fälle eingetreten, bei denen gewisse Verantwortliche ihre Kreditkompetenzen indirekt umgangen haben:

---

<sup>17</sup> Vgl. **Schmoll, A.:** Interne Gefahrenquellen für das Kreditgeschäft, in: Die Bank, 5/1985, S. 230ff.

<sup>18</sup> Vgl. dazu **Wuffli, P.A. / Hunt, D.A.:** Fixing the credit problem, in: The McKinsey Quarterly, 2/1993, S. 96.

<sup>19</sup> Vgl. **Heinzmann, M.:** Bewältigung von Problemengagements, in: Schweizer Bank, 8/1994, S. 46ff. Von Kompetenzüberschreitungen in einzelnen Banken wurde verschiedentlich auch in der Presse berichtet.

- Ungedekte Kredite wurden als gedeckte ausgegeben.
- Damit ein Kredit innerhalb der Kompetenzordnung sowie der Belehnungsnormen zu liegen kam, wurden die Verkehrswerte von Liegenschaftenschätzungen nach oben angepasst.<sup>20</sup>
- Pfandänderungen, mit welchen der Kredit einer übergeordneten Bewilligungsinstanz hätte vorgelegt werden müssen, wurden nicht gemeldet.
- Auflagen vorgesetzter Instanzen wurden nicht eingehalten.
- Engagements an einen einzelnen Schuldner teilte man auf mehrere wirtschaftlich zusammenhängende Kunden auf, so dass die einzelnen Kreditbeträge die eigene Kompetenz nicht überschritten.

Es ist zu vermuten, dass bei solchen Kompetenzüberschreitungen die internen Kontrollsysteme entweder zu wenig wirksam oder gar nicht vorhanden waren und die betreffenden Banken nur über eine *ungenügende Funktionentrennung* verfügten.

### 5.2.2 Unklare Regelung der Verantwortung

Bei einem Kreditverlust können die Verantwortlichen selten eindeutig bestimmt werden, weil keine klaren Verantwortungsregelungen bestehen.<sup>21</sup> Die hohen Fluktuationsraten im inländischen Kreditgeschäft haben auch dazu geführt, dass sich die Verantwortung für einen Kreditverlust relativ leicht auf einen Vorgänger abschieben liess.

Bereits mittlere Kredite durchlaufen bei vielen Banken mehrere Kompetenzstufen, und in Extremfällen werden Kreditgesuche auch heute noch von bis zu 14 Kompetenzträgern begutachtet.<sup>22</sup> Gerade wenn ein Kredit über *mehrere Bewilligungsinstanzen* läuft, bleibt immer wieder unklar, wer die Verantwortung wofür zu übernehmen hat. Übergeordnete Instanzen bemängeln dann die schlechte Überwachung des Kredits, während die kreditbeantragenden Stellen darauf hinweisen, dieser sei schliesslich nicht von ihnen bewilligt worden.

---

<sup>20</sup> **Eidgenössische Bankenkommission:** Jahresbericht 1991, S. 43f.

<sup>21</sup> Vgl. auch **Wuffli, P.A. / Hunt, D.A.:** Fixing the credit problem, in: The McKinsey Quarterly, 2/1993, S. 98.

<sup>22</sup> Vgl. **Sarasin, D.B.:** Re-Engineering des Kreditgeschäfts!, in: Schweizer Bank: 2/1995, S. 58.

Zu einer zusätzlichen Streuung der Verantwortung kommt es dort, wo Kreditentscheidungen durch *Kreditausschüsse* gefällt werden. Kollektiventscheidungen ziehen vielfach eine erhöhte Risikobereitschaft nach sich (risky-shift), weil die Verantwortung bei einem Fehlschlag auf mehrere Personen verteilt ist.<sup>23</sup> Kreditausschüsse sind ohnehin meistens zu weit von den Fakten entfernt und deren Mitglieder finden kaum die Zeit, sich eingehend mit dem Schuldner zu befassen.<sup>24</sup>

### 5.2.3 Mängel im Prozess der Kreditbewilligung

Die *langen Bewilligungsprozesse* im Kreditgeschäft führen dazu, dass sich die verschiedenen Instanzen zu stark auf die Analysen der Vorinstanzen verlassen. Oft geht man fälschlicherweise davon aus, mit der Zahl involvierter Stellen müsse sich auch der Kreditentscheid verbessern. Auf diese Weise kann es zu einer eigentlichen *Diffusion der Verantwortung* kommen, bei der sich jeder auf den andern verlässt und niemand die Verantwortung übernimmt. Lange Kreditbewilligungsprozesse führen auch zu Problemen beim *Informationsfluss*. Die Aussagekraft von Informationen kann sich wesentlich verändern, wenn diese über mehrere Instanzen weitergegeben werden. Weil jede Instanz die Informationen wieder etwas anders beurteilt und gewichtet, kommt es unweigerlich zu einer kumulativen Selektion bei der Informationsweitergabe. Die zur Organisation der Kreditbewilligung befragten Bankiers haben mehrere Beispiele dafür geliefert, dass der Informationsfluss zwischen den verschiedenen Bewilligungsinstanzen oftmals noch ungenügend ist<sup>25</sup>:

- Man erhalte viele Kreditanträge, bei denen Informationen fehlen und deshalb Rückfragen bei der Front notwendig machten.
- Es gebe eine "Manie" der Frontstellen, "kofferweise" unverarbeitete Informationen nach oben zu schicken. Bei einem Verlust könne man dann immer darauf verweisen, der oberen Instanz seien ja alle Fakten bekannt gewesen.

---

<sup>23</sup> Vgl. dazu die Ausführungen und Literaturhinweise bei **Staeble, W.:** Management, 4. Auflage, 1989, S. 266ff.

<sup>24</sup> **Wuffli, P.A. / Hunt, D.A.:** Fixing the credit problem, in: The McKinsey Quarterly, 2/1993.

<sup>25</sup> Vgl. dazu die ausführliche Darstellung der Befragungsergebnisse im 9. Kapitel.

- In neunzig Prozent der Fälle handle es sich um "Schönfärberei"; die einseitige Betonung der positiven Aspekte diene dabei in erster Linie als Verkaufsargument.
- Unangenehme Tatbestände würden verschwiegen.
- Es sei schwierig, die Informationsinhalte richtig zu gewichten und die verschiedenen Meinungen mehrerer beteiligter Instanzen zu einer Synthese zu verdichten.
- Bei Kundengruppen mit Mehrfachbeziehungen bereite das Zusammentragen der Querinformationen und die Gestaltung der Laufwege Schwierigkeiten.

Vor dem Hintergrund eines verschärften Wettbewerbs um Neugeschäfte wurden auch immer wieder *Entscheidungen unter Zeitdruck* und ohne vertiefte Abklärungen getroffen.<sup>26</sup> Unter Zeitdruck gerät der Entscheidungsträger jedoch in eine Stress-Situation und verändert im allgemeinen sein Entscheidungsverhalten.<sup>27</sup>

### 5.3 Verlustursachen auf der Ebene der Kreditpolitik

Eine Vielzahl von Presseberichten führt zum Schluss, dass die kreditpolitischen Weichen in den achtziger Jahren branchenweit falsch gestellt wurden. Die entsprechenden Fehler und Schwachstellen werden im folgenden unter den beiden Aspekten der Formulierung und Durchsetzung der Kreditpolitik nachgezeichnet. Die angeführten Belege bezwecken eine inhaltliche Untermauerung der Aussagen, ohne eine bestimmte Bank in den Vordergrund rücken zu wollen.

---

<sup>26</sup> **Doerig, H.-U.:** Am Ball oder im Abseits? Der Finanzmarkt im internationalen Konkurrenzkampf, Schweizerische Kreditanstalt, 1993, S. 76, führt aus, dass ein intensiver täglicher Konkurrenz- und Kundendruck auch die Entscheide erfahrener Bankiers beeinflusse, gerade wenn man in einer Expansionsphase keine Chancen verpassen wolle.

<sup>27</sup> **Rühli, E.:** Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 2, 2. Auflage, 1988, S. 228: "Die bisherigen Untersuchungen scheinen zu bestätigen, dass bei Zeitdruck das Leistungsniveau sinkt, die zu verarbeitende Informationsmenge eingeschränkt und die Koordinationsmassnahmen reduziert werden."

## 5.3.1 Fehler bei der Formulierung der Kreditpolitik

### 5.3.1.1 Einseitige Volumenorientierung

Das expansive Wachstumsstreben stellt eine der dominierenden Verlustursachen im inländischen Kreditgeschäft dar.<sup>28</sup> Sicherheits- und Ertragsziele rückten wegen des starken Konkurrenzkampfs in den Hintergrund, und zahlreiche kleinere und mittlere Banken sind im grossen Stil ins Kreditgeschäft eingestiegen, ohne über die dazu notwendigen Fähigkeiten und organisatorischen Voraussetzungen zu verfügen.<sup>29</sup> Hohe Erfolgserwartungen in einer haussierenden Wirtschaft zogen eine grosse Risikobereitschaft nach sich und verleiteten zu Kreditvergaben an Firmen, welche bei konservativer Betrachtung als nicht kreditwürdig und -fähig hätten angesehen werden müssen.<sup>30</sup> Gerade bei solchen Banken, welche in eine Krise geraten sind, war ein auffallendes Expansionsstreben zu beobachten.<sup>31</sup> Viele Institute haben in der Aufschwungphase übersehen, dass das Kreditgeschäft ein konservatives Geschäft ist und dass überproportionale Wachstumsraten zu unerwünschten und unkontrollierbaren Risiken führen können.

### 5.3.1.2 Fehlende Kreditvergaberichtlinien

In einer schriftlich formulierten Kreditpolitik, im Weisungswesen sowie in Kredithandbüchern sollte geregelt sein, wie ein Kredit in einer Bank geprüft, abgewickelt und überwacht werden muss. Aufgrund der Sorglosigkeit, mit der das Kreditgeschäft in den achtziger Jahren getätigt wurde, kann man davon ausgehen, dass entsprechende Richtlinien vielfach zu wenig verbindlich festgelegt waren und eine schrift-

---

<sup>28</sup> Der Schweizerische Bankverein beispielsweise liess verlauten, "...dass die expansive Kreditpolitik der zweiten Hälfte der achtziger Jahre mit einigen Fehlern behaftet gewesen war." Vgl. **Neue Zürcher Zeitung**: Flurbereinigung im Abschluss des Bankvereins, Nr. 58, 10.3.1994, S. 39.

<sup>29</sup> Die Regiobank beider Basel weist darauf hin, "...dass in den goldenen achtziger Jahren die Ertragsgenerierung zunächst vernachlässigt worden sei und man dann zu schnell ins Kommerzgeschäft eingestiegen sei...". Vgl. **Neue Zürcher Zeitung**: Mit dem Turbomotor zur Bankgesellschaft, Nr. 52, 10.3.1994, S. 37.

<sup>30</sup> Vgl. **Eidgenössische Bankkommission**: Jahresbericht 1991, S. 29f.

<sup>31</sup> Die von der Banque Cantonale Vaudoise übernommene Banque Vaudoise de Crédit beispielsweise hat ihre Bilanzsumme von 1188 Mio. Fr. im Jahr 1982 auf 3503 Mio. Fr. Ende 1992 nahezu verdreifacht. Vgl. **Neue Zürcher Zeitung**: Banken retten die Banque Vaudoise de Crédit, Nr. 266, 15.11.1993, S. 9.

lich festgehaltene Kreditpolitik bei manchen Banken gefehlt haben muss. So sah sich die Schweizerische Bankiervereinigung noch 1993 veranlasst, ihren Mitgliedern Richtlinien für die Ausarbeitung bankinterner Weisungen und Reglemente im Hypothekargeschäft zu empfehlen.<sup>32</sup> Diese Richtlinien sollen sicherstellen, dass Abwicklung und Bewertung grundpfandgedeckter Kredite bankintern nach einheitlichen Kriterien erfolgen und angemessen dokumentiert werden. Die Kredittransaktionen sollen damit für die Geschäftsleitung nachvollziehbar und für die Revisionsstelle kontrollierbar werden.<sup>33</sup>

### 5.3.1.3 Ungenügende Risikostreuung und -limitierung

Verschiedene Banken haben der Limitierung und Streuung ihrer Risiken zu wenig Beachtung geschenkt und sind Geschäfte eingegangen, die mit erhöhten Risiken verbunden sind. *Ausserrayongeschäfte* und *Grossengagements* haben vor allem bei krisengeschüttelten Banken immer wieder zu hohen Verlusten geführt.<sup>34</sup> So haben *Klumpenrisiken* auch beim Zusammenbruch der Spar- und Leihkasse Thun eine entscheidende Rolle gespielt.<sup>35</sup> Der Portfolio-Gedanke war aber wohl auch andernorts noch zuwenig verankert und erklärt die Risikokonzentrationen mancher Bank in gewissen strukturschwachen Regionen und/oder Branchen.

---

<sup>32</sup> "Richtlinien für die Abwicklung und die Bewertung grundpfandgesicherter Kredite (direktes und indirektes Hypothekargeschäft)", Beilage zu Zirkular Nr. 1102 D der **Schweizerischen Bankiervereinigung** vom 23.12.1993.

<sup>33</sup> Zirkular Nr. 1102 D der **Schweizerischen Bankiervereinigung** vom 23.12.1993.

<sup>34</sup> Bei der übernommenen EKO Bank Olten wird unter anderem eine verfehlte Kreditpolitik mit Darlehen ausserhalb der Region für die hohen Verluste verantwortlich gemacht. Vgl. **Neue Zürcher Zeitung**: Hilfe der SKA für die Oltener Ersparniskasse, Nr. 248, 24.10.1992, S. 35. Die Walliser Kantonalbank hat bei einem Rückstellungsbestand von rund 300 Mio. Fr. per Ende 1993 mit 127 Mio. Fr. fast die Hälfte für die Deckung von Risiken aus einem Engagement mit einer einzigen Kundengruppe reserviert. Vgl. **Neue Zürcher Zeitung**: Neuanfang der Walliser Kantonalbank, Nr. 99, 29.4.1994, S. 40.

<sup>35</sup> Vgl. **Eidgenössische Bankenkommission**: Jahresbericht 1992, S. 59ff.

## 5.3.2 Mängel bei der Durchsetzung der Kreditpolitik

### 5.3.2.1 Einseitig ausgerichtete Anreizsysteme

Das ausgeprägte Volumendenken der achtziger Jahre prägte auch die Zielvorgaben an die Mitarbeiter.<sup>36</sup> Die Zielsetzungen beschränkten sich jedoch vorwiegend auf das Volumenwachstum und vernachlässigten Ertrags- und Risikoaspekte.<sup>37</sup> Vielfach war die Erreichung der Volumenvorgaben an das betriebliche Anreizsystem gekoppelt. Mitarbeiter wurden aufgrund kurzfristiger Erfolge beurteilt, weshalb das Kreditgeschäft in dieser Zeit stark von Verkäufertypen dominiert wurde.<sup>38</sup> Eine überdurchschnittliche Ausdehnung des Kreditvolumens machte sich schnell im Gehalt oder günstigeren Karriereaussichten bemerkbar. Die Anreizsysteme begünstigten das gefahrenlose Eingehen von Risiken, und für die Mitarbeiter bestanden kaum Anreize, sich risikogerecht zu verhalten.

### 5.3.2.2 Ungenügende Kontrolle der Geschäftstätigkeit

Verschiedene Banken haben der *Kontrolle der Risiken* während der Überhitzungsphase zu wenig Beachtung geschenkt. Die organisatorischen Voraussetzungen zur Überwachung der Engagements haben mit der starken Ausdehnung des Kreditgeschäfts oft nicht Schritt gehalten.<sup>39</sup> Risikoklassensysteme fehlten vielfach<sup>40</sup>, so dass sich einige Banken über die latenten Risiken in ihrem Kreditportefeuille nicht im klaren waren und vom Rückstellungsbedarf geradezu überrascht wurden.

Hinzu kommt, dass *Führungskontrollen* während der Überhitzungsphase zu wenig ernst genommen wurden und so innert kurzer Zeit ein beträchtliches Risikopotential entstehen konnte, ohne dass dies von den vorgesetzten Instanzen rechtzeitig bemerkt

---

<sup>36</sup> Dies bestätigten die von **Hehli, J.:** Qualitative Bonitätsprüfung mittlerer und grosser Firmenkunden des Kommerzgeschäfts Schweiz, 1994, S. 212, befragten Kreditexperten.

<sup>37</sup> Vgl. **Thoma, R.:** Fehlentscheide bei der Kreditvergabe, in: Schweizer Bank, 1/1993, S. 25.

<sup>38</sup> Vgl. **Heinzmann, M.:** Bewältigung von Problemengagements, in: Schweizer Bank, 8/1994, S. 46.

<sup>39</sup> Vgl. auch **Eidgenössische Bankenkommission:** Jahresbericht 1991, S. 43.

<sup>40</sup> **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 70.



worden wäre.<sup>41</sup> Die unzähligen Überbelehungen bei Immobilienfinanzierungen sowie die Abkehr von bewährten Grundsätzen im gesamten inländischen Kreditgeschäft lassen insgesamt auf zahlreiche Mängel bei der Durchsetzung der Kreditpolitik schliessen.

### 5.3.3 Exkurs: Warum sich Krisen im Kreditgeschäft wiederholen

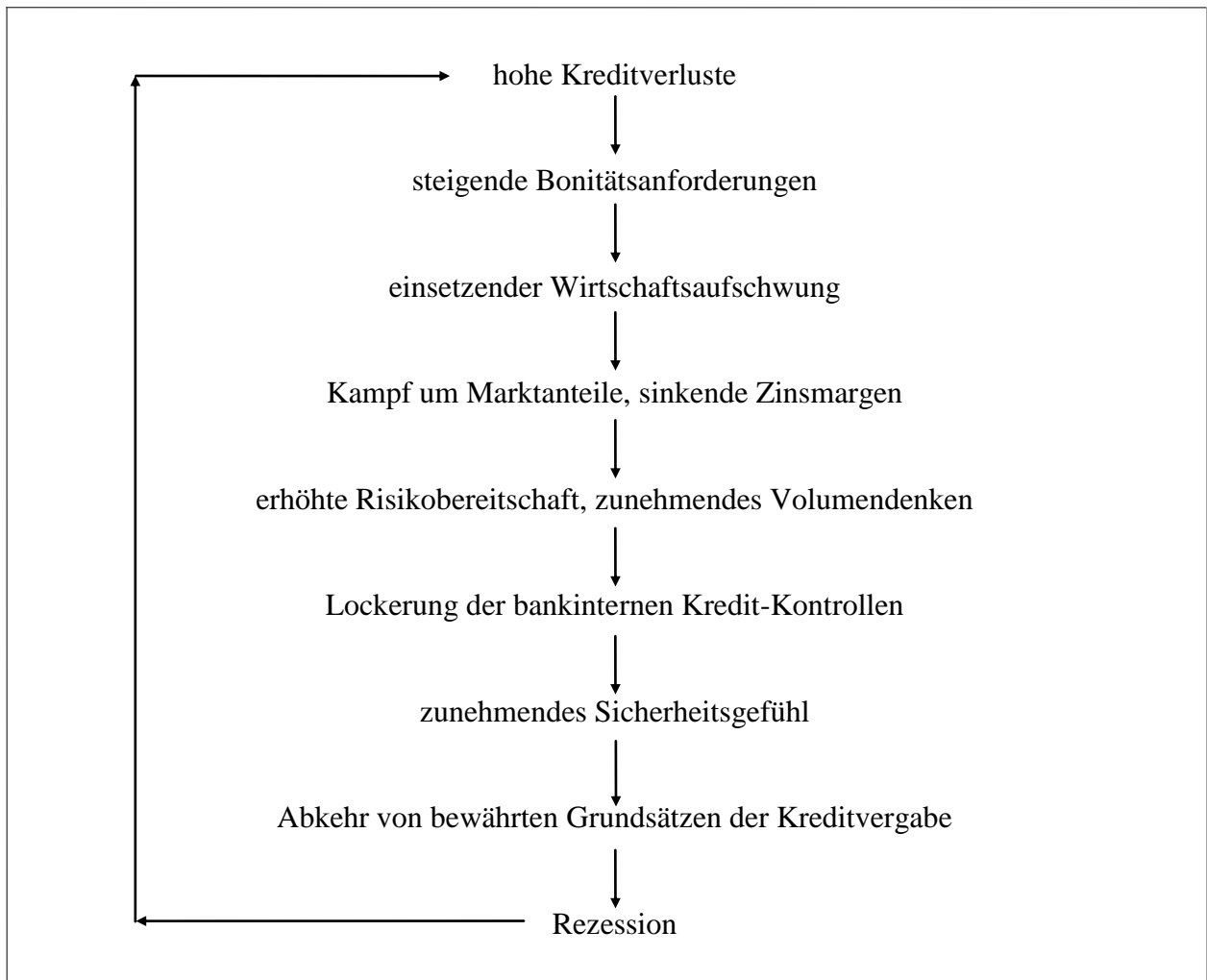
Fehlentwicklungen im Kreditgeschäft scheinen immer wieder nach einem ähnlichen Muster zu verlaufen, wie es in Abbildung 5.2 dargestellt wird. In einer Studie des *Centre for the Study of Financial Innovations* bedauern britische Bankiers, dass der Herdentrieb der Branche und die mangelhafte Bereitschaft zu einer strikten Kreditkontrolle immer wieder zu Krisen führe.<sup>42</sup> Die Banken würden lieber den gleichen Fehler wie alle andern machen, anstatt das Risiko selbständiger Entscheidungen und eigener Fehler einzugehen.

Der Zyklus von der Kreditkrise zum Kreditboom lässt sich wie folgt skizzieren: Im Anschluss an eine Phase hoher Kreditverluste besinnen sich die Banken auf die bewährten Grundsätze der Kreditvergabe und stellen als "gebrannte Kinder" wieder höhere Anforderungen an die Bonität ihrer Kreditnehmer. Nachdem der Wirtschaftsaufschwung eingesetzt hat, entsteht aber unter den Banken schon bald ein neuer Kampf um Marktanteile. Um Geschäfte abschliessen zu können, werden geringere Zinsmargen und längere Kreditlaufzeiten in Kauf genommen, und die Banken zeigen eine zunehmende Bereitschaft, höhere Risiken einzugehen. Je länger der Wirtschaftsaufschwung dauert, desto mehr rückt das Volumendenken wieder in den Vordergrund. Die Banken lassen sich dabei von den kurzfristigen Gewinnaussichten blenden und die internen Kontrollen werden gelockert, da diese immer mehr das Neugeschäft zu blockieren beginnen. Das in der Aufschwungphase entstehende Sicherheitsgefühl verleitet die Bankiers zu einer gewissen Sorglosigkeit und zu einer neuerlichen Abkehr von kreditpolitischen Grundsätzen. Beim Einsetzen der nächsten Rezession werden dann die vergangenen Sünden abermals sichtbar und führen zu einer weiteren Welle von Kreditverlusten, womit der Zyklus von neuem beginnt.

---

<sup>41</sup> Vgl. zum Beispiel **Neue Zürcher Zeitung**: Grobe Verfehlungen bei der Basler Kantonalbank, Nr. 116, 20.5.1992, S. 35.

<sup>42</sup> **Centre for the Study of Financial Innovations**: Banana Skin II, zitiert nach NZZ: Kritik am Kreditgeschäft der Banken, Nr. 259, 5./6.11.1994, S. 22.



**Abb. 5.2** Krisenzyklus im Kreditgeschäft

## 5.4 Zusammenfassende Beurteilung

Die bisherige Diskussion der verschiedenen Verlustursachen führt zum Schluss, dass externe Einflussfaktoren eine wichtige Rolle gespielt und die Ausfallrisiken insgesamt wesentlich erhöht haben. Sie erklären die Kumulation der Wertberichtigungen jedoch nur teilweise. Einen Grossteil der zu Beginn der neunziger Jahre erlittenen Verluste haben sich die Banken nämlich selber zuzuschreiben, sei dies aufgrund einer mangelnden Analyse und Überwachung der Geschäfte, ungenügender organisatorischer Voraussetzungen oder einer verfehlten bzw. nicht durchgesetzten Kreditpolitik. Die Verschlechterung des externen Umfeldes hat dabei als eine Art Katalysator gewirkt und Schwachstellen zu Tage gefördert, welche von der Hochkonjunktur lediglich überdeckt wurden.

Umgekehrt wäre es aber auch nicht korrekt, die Verlustursachen nur im bankinternen Bereich zu suchen. Die folgende Überlegung zeigt, dass es bei einer differenzierten Betrachtungsweise möglich ist, den Anteil der internen und externen Verlustursachen an der Wertberichtigung zumindest ansatzweise zu quantifizieren:

Eine Bank habe den Kauf einer Fabrik, welche zum damaligen Zeitpunkt einen Verkehrswert von Fr. 1 Mio. aufwies, zu 80 % finanziert. Die bankinternen Belehnungsrichtlinien würden dabei eigentlich nur 60 % vorsehen. Da die Kundin in finanzielle Schwierigkeiten gerät und ihren Verpflichtungen der Bank gegenüber nicht mehr nachkommen kann, wird die Liegenschaft verwertet. Wegen eines übersättigten Marktes erzielt die Bank jedoch nur einen Erlös von Fr. 0,5 Mio. und erleidet damit einen Verlust von Fr. 0,3 Mio. (Fr. 0,8 Mio. Kredit abzüglich Fr. 0,5 Mio. Verwertungserlös). Von diesem Verlust sind Fr. 0,2 Mio. der Überbelehnung und Fr. 0,1 Mio. dem Zusammenbruch des Immobilienmarktes anzulasten. Die Bank hätte also auch bei einer banküblichen Belehnung einen Verlust hinnehmen müssen.<sup>43</sup>

Das günstige wirtschaftliche Umfeld sowie der Konkurrenzkampf hat die Kreditpolitik der Banken massgeblich beeinflusst. Diese war geprägt vom Bestreben, keine Geschäfte zu verpassen und hat die Banken dazu verleitet, auch weniger kreditwürdigen Gläubigern Darlehen zu gewähren. Den Immobilienverlusten liegt dabei eine strategische Fehleinschätzung des Immobilienmarktes zugrunde. Die starke Volumenorientierung hat, gekoppelt mit entsprechenden Anreizsystemen, das Verhalten der Mitarbeiter bei der Analyse und Bewilligung der Kredite wesentlich beeinflusst. Es wäre deshalb falsch, die Kreditverluste ausschliesslich den mangelnden Fähigkeiten der Mitarbeiter anzulasten, auch wenn hier viele Ansatzpunkte für Verbesserungen liegen.

---

<sup>43</sup> Es handelt sich bei diesem Beispiel allerdings um eine reine Substanzbetrachtung. Bei einer Gesamtbeurteilung des Kunden hätte man möglicherweise sogar zu einem ablehnenden Kreditentscheid kommen müssen.



## **Teil III**

### **Lehren für die Kreditanalyse/-überwachung, Kreditbewilligung und Kreditpolitik**



## 6. Kapitel

### Lernen aus Kreditverlusten

#### 6.1 Einführung

Erfahrene Bankiers wissen zu berichten, im Kreditgeschäft würden immer wieder ähnliche Fehler begangen. Es ist daher zu befürchten, dass die Banken auch aus den Kreditverlusten der achtziger Jahre zu wenig lernen werden und die alten Fehler bereits in der nächsten wirtschaftlichen Aufschwungphase wieder auftreten. Dies deutet jedoch darauf hin, dass das Problem weniger in den Besonderheiten des Kreditgeschäfts an sich als in den Schwierigkeiten des Menschen zu suchen ist, aus den eigenen Fehlern fundamental etwas zu lernen.

In einer Zeit des konstanten Wandels ist die Frage nicht mehr, ob eine Bank lernt, sondern, wie schnell und wie frühzeitig sie lernt.<sup>1</sup> Auch im Kreditgeschäft könnte sich die Geschwindigkeit, mit der die Organisation als Ganzes lernt, als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil herausstellen.<sup>2</sup> Man kann es sich daher kaum noch leisten, vergangene Fehler zu wiederholen. In diesem Kapitel werden zunächst einige Gründe aufgezeigt, weshalb in komplexen Situationen immer wieder ähnliche Fehler begangen werden und warum es Menschen so selten gelingt, aus diesen etwas zu lernen. Darauf aufbauend wird mit dem institutionalisierten Lernen ein Konzept vorgestellt, welches ein Lernen aus Verlusten im ganzen Kreditgeschäft verankern hilft.

#### 6.2 Typische Fehler in komplexen Situationen

Einem Kreditverlust liegen zumeist mehrere Fehler zugrunde, die für einen Aussenstehenden im nachhinein manchmal schwer nachvollziehbar sind. Wenn sich einfache Fehler aber selbst bei qualifizierten Mitarbeitern einschleichen, müssen die Ursachen wohl eher im Bereich der Psychologie denn bei den scheinbar ungenügenden Fähigkeiten gesucht werden. Es lohnt sich daher, einige typische menschliche Fehlleistungen etwas eingehender zu beleuchten.

---

<sup>1</sup> Vgl. **De Geus, A.:** Planning as Learning, in: HBR, März/April 1988, S. 70 - 74.

<sup>2</sup> Vgl. dazu **Stata, R.:** Organizational Learning - The Key to Management Innovation, in: SMR, Spring 1989, S. 63 - 74.

Viele Aufgaben im Kreditgeschäft sind durch Merkmale der Komplexität gekennzeichnet, weshalb im folgenden Fehlleistungen zur Sprache kommen sollen, die für unser *Denken und Handeln in komplexen Situationen* charakteristisch sind. Dabei wird sich herausstellen, dass diese Fehler auf Gesetzmässigkeiten beruhen, welchen jedermann in der einen oder anderen Form unterliegt.

Eine Aufgabe gilt dann als komplex, wenn sie eine Vielzahl miteinander vernetzter Variablen enthält, die sich zudem im Zeitablauf verändern können.<sup>3</sup> Die Beeinflussung einer Variablen führt deshalb zu Fern- und Nebenwirkungen bei den übrigen Variablen. Diese Komplexität muss von den Mitarbeitern im Rahmen der Kreditanalyse bewältigt werden. Aus einer Vielzahl möglicher Bonitätskriterien sind jene herauszuschälen, welche möglichst schnell zu einem zuverlässigen Bild des Risikogehalts eines Engagements führen. Ebenso sind die nicht explizit geprüften Faktoren im Auge zu behalten, da ein Kredit auch an einem scheinbar unbedeutenden Detail scheitern kann. Daneben sind zukünftige Veränderungen der Rahmenbedingungen sowie deren Auswirkungen auf die Bonität des Kunden abzuschätzen.

Die mit einer komplexen Aufgabe verbundenen Schwierigkeiten können bei den Betroffenen leicht zu Unsicherheit führen, wobei die Risiken im Kreditgeschäft die Situation sicherlich noch verschärfen. Muss eine Vielzahl von Variablen und Zusammenhängen gleichzeitig erfasst werden, kann dies die Informationsverarbeitungskapazität einer Person rasch übersteigen. Nichts ist dann beunruhigender als das Gefühl, die Situation nicht mehr im Griff zu haben, weil dies zu Zweifeln an der eigenen Kompetenz führen kann. Die Fähigkeit, Unsicherheit zu ertragen, scheint jedoch beim Menschen nicht besonders ausgeprägt zu sein, und er verfügt über zahlreiche Strategien, sich ein positives Selbstbild zu bewahren. Viele dieser "Hilfsgriffe" bezwecken eine Komplexitätsreduktion, wodurch aber wesentliche Aspekte eines Kredits aus dem Blickfeld geraten. Nachfolgend sollen einige typische Fehler bei der Lösung komplexer Probleme am Beispiel der Kreditanalyse dargestellt werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. **Lessem, R.:** Business as a Learning Community, 1993, S. 94.



### 6.2.1 Generalisierungen

Bei einer Generalisierung wird aufgrund von Teilinformationen auf das Ganze geschlossen, ohne die Schlussfolgerungen an der Realität zu überprüfen.<sup>4</sup> Solche *Abstraktionssprünge* weisen oft einen axiomatischen Charakter auf, indem komplexe Sachverhalte auf einfache Formeln gebracht werden. Umsatzsteigerungen werden mit einer Erhöhung der Liquidität und der Rentabilität gleichgesetzt; hypothekarisch gedeckte Kredite werden automatisch als weniger risikobehaftet angesehen; aus dem hervorragenden Handwerker wird ein rundum grossartiger Unternehmer "gemacht"; Annahmen über den Kunden oder seine wirtschaftliche Entwicklung werden als Tatsachen hingestellt. Auf diese Weise wird das Endresultat der Kreditanalyse von Einzelfaktoren dominiert, welchen im Gesamtkontext nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt. Aus der positiven oder negativen Beurteilung eines Details wird auf den Risikogehalt des Kredits als Ganzes geschlossen, obwohl man von wichtigeren Kriterien abstrahiert hat.

Generalisierungen treten besonders bei grossen Kreditnehmern mit schillernden Namen auf. Allein aufgrund der wirtschaftlichen Grösse oder des Bekanntheitsgrades eines Kunden wird geschlossen, dass dieser über eine einwandfreie Bonität verfügt. Dieses Phänomen wird in der Psychologie als *"Halo-Effekt"* bezeichnet.<sup>5</sup> Von einem Halo-Effekt spricht man, wenn eine auffallend positive oder negative Eigenschaft in unserem Urteil den ganzen Menschen überstrahlt. In diesem Sinne ist der Halo-Effekt ein Ergebnis des Generalisierens.

### 6.2.2 Selektive Informationsauswahl

Ein früheres Urteil über den Risikogehalt eines Kredits kann in der Kreditüberwachungsphase durch zusätzliche Informationen ins Wanken kommen. Neue Informationen können zur Aufgabe bisheriger Hypothesen über die Bonität des Schuldners und damit zu einer fundamentalen Neubeurteilung des Kredits zwingen. Menschen haben jedoch die Tendenz, Informationen so wahrzunehmen und zu interpretieren, dass die Stabilität bisheriger Ansichten und früherer Entscheidungen nicht gefährdet

---

<sup>4</sup> Vgl. **Senge, P.M.:** The Fifth Discipline, 1993, S. 192ff.

<sup>5</sup> Vgl. **Hofstätter, P.R.:** Gruppendynamik, 1986, S. 149. Der Begriff "Halo" bezeichnet einen Kreis (Hof) um eine Lichtquelle (z.B. die Sonne).

wird. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer hypothesengerechten oder selektiven Informationsauswahl.<sup>6</sup>

Die Tendenz zur selektiven Informationsauswahl ist besonders in jenen Fällen zu beobachten, wo sich eine Erhöhung des Bonitätsrisikos abzuzeichnen beginnt. Die Tatsache, dass Frühwarnsymptome oft zu spät wahrgenommen werden, ist wohl vielfach auf solche Abschottungstendenzen gegenüber neuen Informationen zurückzuführen.

*Watzlawick* bietet zwei Erklärungen, weshalb der Mensch zur Abdichtung bisheriger Hypothesen gegen Einflüsse von aussen neigt.<sup>7</sup> Wenn man nach langen Analysen von einem bestimmten Sachverhalt überzeugt ist, kann der darin investierte emotionale Einsatz ein Hindernis sein, neuen Tatsachen ins Auge zu sehen. Statt bisherige Ansichten den neuen Fakten anzupassen, werden diese für unwahr oder unbedeutend erklärt. Im weiteren sucht der Mensch nach einer Ordnung im Ablauf der Geschehnisse, und sobald er eine solche Ordnung gefunden hat, versucht er diese durch selektive Informationsauswahl immer wieder zu bestätigen. Leider führen solche Wahrnehmungsfiler auch im Kreditgeschäft immer wieder zu Fehlbeurteilungen von Situationen und Menschen, weil gerade kleine Abweichungen manchmal grosse Auswirkungen auf das Kreditrisiko haben.

### 6.2.3 Trend- und Strukturextrapolation

Es ist eine bekannte Tatsache, dass sich unsere Prognosen über zukünftige Entwicklungen vielfach als falsch erweisen. Dies ist auf zwei Tendenzen unseres Denkens zurückzuführen, welchen auch viele Fehlbeurteilungen im Kreditgeschäft zugrunde liegen.

- *Trendextrapolation*

Bei der Trendextrapolation wird eine gegenwärtige Entwicklung linear in die Zukunft fortgeschrieben.<sup>8</sup> Auch in Kreditunterlagen werden Trendänderungen selten in Betracht gezogen. Der Boom im Bereich der Immobilienfinanzierungen in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre stellt hier nur ein Beispiel dar. Wenn Trendän-

---

<sup>6</sup> Vgl. **Dörner, D.:** Die Logik des Misslingens, 1992, S. 134f.

<sup>7</sup> **Watzlawick, P.:** Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, 1978, S. 66f. und S. 83f.

<sup>8</sup> Vgl. dazu **Dörner, D.:** Die Logik des Misslingens, 1992, S. 199f. sowie S. 253f.

derungen nicht in Rechnung gestellt werden, entfällt auch die Notwendigkeit zur Durchführung von *Sensitivitätsanalysen*. Diese werden auch deshalb nicht ange- stellt, weil bei der Prognosebildung Störfaktoren oftmals unterschätzt werden und man sich Entwicklungsverläufe als zu glatt vorstellt. Die Überlegungen werden von den grossen Entwicklungslinien dominiert, ohne die vielen kleinen Nebenbe- dingungen zu berücksichtigen, die dabei ebenfalls erfüllt sein müssten.

- ***Strukturextrapolation***

Im Umgang mit der Zukunft fällt es Menschen schwer, sich Strukturbrüche vor- zustellen. In Prognosen wird die Zukunft von den aktuellen Merkmalen dominiert, und diese Merkmale sind auf dieselbe Weise miteinander vernetzt wie in der Ge- genwart.<sup>9</sup> Die Tendenz zur Strukturfortschreibung lässt sich bei jenen Kreditent- scheiden nachweisen, welche sich hauptsächlich auf die "vergangenen guten Er- fahrungen" mit dem Kreditnehmer abstützen. Die Erfahrungen mit dem Kunden waren aber bisher vielleicht nur deshalb so gut, weil die Geschäftsbeziehung auf- grund eines günstigen wirtschaftlichen Umfeldes bisher noch keinem "Härtetest" unterzogen wurde oder noch kein Kreditgesuch abgelehnt werden musste. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass sich der Schuldner ganz anders verhalten könnte, wenn er sich vor eine ungünstigere Situation gestellt sähe.

Alles in allem ist wohl die Feststellung zutreffend, dass Menschen eine starke Nei- gung haben, sich die Zukunft als Fortschreibung der Gegenwart vorzustellen. Die gegenwärtig dominierenden Faktoren erfahren im Umgang mit der Zukunft generell eine Überbewertung. Wahrscheinlich kommt dies daher, dass man sich eher um die- jenigen Probleme kümmert, die im Moment vorliegen als um jene, welche mögli- cherweise erst in Zukunft auftreten.

#### **6.2.4 Methodismus**

Unter Methodismus wird die unreflektierte Verwendung einer einmal erlernten Se- quenz von Aktionen verstanden.<sup>10</sup> Man glaubt, mit vermeintlich bewährten Verhal- tensmustern allen auftauchenden Problemen gerecht zu werden. Gerade wenn sich

---

<sup>9</sup> Vgl. **Dörner, D.:** Die Logik des Misslingens, 1992, S. 187 - 195.

<sup>10</sup> Vgl. zum folgenden **Dörner, D.:** Die Logik des Misslingens, 1992, S. 256 - 259.

die Methoden eine Zeitlang bewährt haben, kann es zu einer Überschätzung der Wirksamkeit dieser Methoden kommen. Dies ist gefährlich, da oft bereits die Änderung eines kleinen Umstandes ganz andere Massnahmen nötig macht.

Im Kreditgeschäft beruht das immer wieder kritisierte "*Denken in Sicherheiten*" auf einem solchen Methodismus. Die "Methode" vereinfacht die Kreditanalyse wesentlich, da lediglich der Verkehrswert der Sicherheit korrekt ermittelt und den bankinternen Weisungen entsprechend befolgt werden muss. Das Gefährliche am "Denken in Sicherheiten" ist darin zu sehen, dass man mit dieser Methode in einer wirtschaftlichen Aufschwungphase recht lange erfolgreich sein kann. Der kurzfristige Erfolg verstärkt sogar noch die Überzeugung, über ein bewährtes Verfahren zu verfügen. Diese Methode funktioniert allerdings in der Mehrzahl der Fälle nur solange gut, als die Deckung nicht verwertet werden muss.

Mit zunehmender Dauer des wirtschaftlichen Aufschwungs machte sich im Kreditgeschäft der achtziger Jahre ein sich verstärkendes Sicherheitsgefühl breit und führte in vielen Fällen zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Methoden. Aus Kreditdossiers wird dies klar erkennbar: Je länger der wirtschaftliche Aufschwung dauerte, desto mehr wurde das *analytische Vorgehen* durch eine *intuitive Beurteilung* der Engagements ersetzt. Dies zeigte sich beispielsweise darin, dass die in den Entscheidungsunterlagen dokumentierten Analysen vielfach kürzer wurden, obwohl die eingegangenen Risiken höher waren als zuvor.

Weil in der Aufschwungphase lange Zeit keine nennenswerten Kreditausfälle auftraten, verstärkte sich der Risikoappetit. Bewährte Regeln und Grundsätze wurden wohl von manchem Kreditmitarbeiter in der Überzeugung verletzt, diese gälten nur noch für die "Unerfahrenen" im Kreditgeschäft. Das intuitive Vorgehen signalisierte dabei die eigene Kompetenz; auf Sicherheitsvorschriften war man nicht mehr angewiesen und konnte rasche Entscheidungen "aus dem Bauch heraus" treffen.

### **6.3 Warum wir aus Fehlern nichts lernen**

Die Ausführungen des letzten Abschnitts haben zu zeigen versucht, dass unser Denken und Handeln in komplexen Situationen zahlreichen Mechanismen unterliegt, welche immer wieder zu ähnlichen Fehlern führen. Da diese bis zu einem gewissen Grad vorprogrammiert sind, lassen sie sich nicht so einfach korrigieren. Dies alleine erklärt allerdings noch nicht, weshalb sich die Geschichte im Kreditgeschäft regelmässig wiederholt.

Menschen verfügen über mehrere Möglichkeiten, den negativen Konsequenzen ihrer Handlungen aus dem Wege zu gehen. Im folgenden werden darum die wichtigsten Ursachen besprochen, weshalb eigene Fehler ignoriert und daher nicht behoben werden. Daneben ist zu berücksichtigen, dass es eine Reihe organisationaler Faktoren gibt, welche das Lernen der einzelnen Mitarbeiter als auch der Organisation als Ganzes behindern können. Organisationsspezifische Merkmale können zu einem *Lernklima* beitragen, das individuelles als auch organisationales Lernen begünstigen, umgekehrt aber auch behindern kann.

### **6.3.1 "Ballistisches" Verhalten**

Nach *Dörner* neigen Menschen zu einem "ballistischen" Verhalten, bei welchem Entscheidungen gewissermassen wie Kanonenkugeln abgeschossen werden, ohne sich darum zu kümmern, ob die Kugeln dort gelandet sind, wo man hingezielt hat.<sup>11</sup> Im Kreditgeschäft verstärkt sich dieses "ballistische" Verhalten in der Regel, je weiter der Kreditverlauf von den Annahmen und Erwartungen abweicht, welche den früheren Kreditentscheidung zugrunde gelegt wurden. Dies erklärt auch, weshalb man vielfach glaubt, die Risiken seien erst in der Phase der Kreditüberwachung aufgetreten. Ohne ein Zurückschauen bleibt zwar die Illusion, man habe zumindest bei der Kreditgewährung alles richtig gemacht; falsche Denk- und Verhaltensmuster bleiben damit aber im Dunkeln.

"Ballistisches" Verhalten verunmöglicht nicht nur ein Lernen aus Kreditverlusten, sondern es verhindert in der Phase der Kreditüberwachung auch, aus den eigenen Prognosefehlern zu lernen. Wenn die Richtigkeit früherer Prämissen während der Kreditlaufzeit nicht kontrolliert wird, erkennt man Abweichungen vom erwarteten Verlauf eines Kredites zu spät und vergibt sich so die Möglichkeit, Korrekturmaßnahmen noch rechtzeitig einzuleiten.

### **6.3.2 Fremdattribution**

Auch die Fremdattribution stellt eine Möglichkeit dar, die Konfrontation mit den negativen Konsequenzen des eigenen Handelns zu vermeiden. Als Attribution (Zuordnung) werden dabei die Meinungen über einen Kausalzusammenhang bezeich-

---

<sup>11</sup> Vgl. dazu **Dörner, D.:** Die Logik des Misslingens, 1992, S. 267 - 273 sowie die dort zitierte Literatur.

net<sup>12</sup>, im vorliegenden Kontext also die Annahmen über die Ursachen eines Kreditverlustes. In Abbildung 6.1 sind die verschiedenen Formen aufgezeigt, wie ein Verlust erklärt werden kann:

	<b>Selbstattribution</b>	<b>Fremdattribution</b>
<b>Stabil</b>	eigene Fähigkeiten	Schwierigkeit der Situation
<b>Variabel</b>	Anstrengung, Sorgfalt	Zufall

**Abb. 6.1** Attribution von Ereignissen<sup>13</sup>

Grundsätzlich kann man die Verlustursachen bei sich selber (*Selbstattribution*) oder in den Umständen (*Fremdattribution*) suchen. Bei der Selbstattribution können die Verlustursachen eher den *eigenen Fähigkeiten* oder der *eigenen Anstrengung und Sorgfalt* angelastet werden. Andererseits kann bei der Fremdattribution die Ursache mehr in den *Schwierigkeiten der Situation* oder im *Zufall* gesucht werden. Während die Fähigkeiten sowie die Schwierigkeiten der Situation relativ *stabil* sind, stellen die persönliche Anstrengung sowie der *Zufall variable*, veränderbare Größen dar. Menschen tendieren dazu, günstige Ereignisse sich selbst, ungünstige aber auf die Umstände zurückzuführen.<sup>14</sup> Das Problem des Abschiebens von Fehlern auf andere Personen ("Sündenböcke") oder das Umfeld liegt nicht darin, dass dies immer falsch wäre, sondern dass es nicht weiterhilft.<sup>15</sup> Man verhindert damit Lernprozesse bei sich selber als auch bei andern in einem Moment, in dem Lernen am wichtigsten und fruchtbarsten wäre. Beim Fremdattribuieren setzt man sich zwar keiner Selbstkritik aus, erhält aber auch keine Hinweise auf eine zukünftige, erfolgreichere Bewältigung ähnlicher Situationen.

---

<sup>12</sup> Zur Attributionstheorie vgl. die Übersicht bei **Hinsch, R. / Jürgens, B.:** Sozialpsychologie, in: Dörner, D. / Selg, H. (Hrsg.): Psychologie, 1985, S. 229ff.

<sup>13</sup> In Anlehnung an **Hinsch, R. / Jürgens, B.:** Sozialpsychologie, in: Dörner, D. / Selg, H. (Herausgeber): Psychologie, 1985, S. 230.

<sup>14</sup> So schreibt z.B. **Senge, P.M.:** The Fifth Discipline, 1993, S. 19: "There is in each of us a propensity to find someone or something outside ourselves to blame when things go wrong."

<sup>15</sup> Vgl. **Argyris, Ch.:** On Organizational Learning, 1992, S. 84 - 99.

Die Tendenz zur Fremdattribution von Misserfolgen hängt mit dem Bestreben zusammen, sich ein positives Selbstbild zu bewahren. Das Zurückführen der Verlustursachen auf die Umstände macht deshalb auch vor dem Kreditgeschäft nicht halt. Verluste werden dann auf die Rezession, andere Mitarbeiter oder gar auf die Kunden zurückgeführt. Gerade bei starker Fluktuation lassen sich Verluste leicht einem Vorgänger anlasten. Dies kann dazu führen, dass man sich auf die Suche nach den Schuldigen konzentriert anstatt die vorhandenen Schwachstellen zu beseitigen.

Die Suche nach den Ursachen ausserhalb des eigenen Unternehmens ist aus systemtheoretischer Sicht ohnehin fragwürdig, da die Bank und deren Umwelt Teil ein und desselben Systems sind.<sup>16</sup> Ein Fremdattribuieren lenkt nur von den anstehenden Problemen ab und führt nicht zur Korrektur des fehlerhaften Verhaltens.

### 6.3.3 Grenzen des Lernens aus Erfahrung

Erfahrungen bieten hervorragende Möglichkeiten zu lernen. Man tut etwas und kann aus den Konsequenzen des eigenen Handelns Korrekturen für das zukünftige Verhalten ableiten. Das Lernen nach dem Prinzip "trial and error" funktioniert jedoch nur so lange, als die Ergebnisse der eigenen Handlungen tatsächlich wahrnehmbar sind.<sup>17</sup> Wenn sich die Konsequenzen heutiger Entscheidungen erst in weiter Zukunft oder in andern Organisationseinheiten der Bank zeigen, wird ein Lernen aus Erfahrungen verunmöglicht, da die früheren Entscheidungen sowie deren Auswirkungen nicht mehr in einen Zusammenhang gebracht werden können. Neben der beschränkten Speicherkapazität unseres Gedächtnisses liegt dies daran, dass Menschen über einen nach Raum und Zeit begrenzten Lernhorizont verfügen, innerhalb dessen sie die Effektivität ihres Handelns überblicken können. Mitarbeiter mit häufigen Stellenwechseln laufen zudem Gefahr, mit den Konsequenzen ihrer Entscheidungen nicht mehr konfrontiert zu werden und deshalb wertvolle Erfahrungen gar nicht mehr machen zu können.

Diesem Dilemma sind auch viele Entscheidungen im Kreditgeschäft ausgesetzt. Die erste Kreditgewährung und spätere Limitenerhöhungen liegen meist Jahre zurück, so dass der Zusammenhang zwischen den ursprünglichen Annahmen und den daraus resultierenden Konsequenzen von den Beteiligten nicht mehr wahrgenommen wird. Eine kritische Beurteilung früherer Entscheidungen setzt deshalb voraus, nochmals

---

<sup>16</sup> Vgl. **Senge, P.M.:** The Fifth Discipline, 1993, S. 19f.

<sup>17</sup> Vgl. zu diesem Abschnitt **Senge, P.M.:** The Fifth Discipline, 1993, S. 23f.

an den Anfang der Kreditbeziehung zurückzugehen und den "Film nochmals abspulen zu lassen". Gerade dafür nimmt man sich aber in der Hektik des Tagesgeschäfts selten die erforderliche Zeit, so dass ein grosses Lernpotential ungenutzt bleibt.

#### 6.3.4 Organisationale Lernhindernisse

Wenn Mitarbeiter aus ihren Fehlern zu wenig lernen, muss dies nicht unbedingt individuelle Ursachen haben, sondern die Lernhindernisse können auch von der Organisation selbst hervorgerufen sein. Nachstehend sind einige organisationale Faktoren aufgeführt, welche ein Lernen aus Kreditverlusten erschweren.

- In einer *Angstkultur* bestehen in der Regel ungünstige Voraussetzungen, aus Misserfolgen zu lernen. Anstatt die aufgetretenen Fehler zu analysieren und Schwachstellen zu beseitigen, konzentriert man sich auf die Suche nach Sündenböcken. Die Tendenz zur Fremdattribution und zum "ballistischen" Verhalten wird in einer solchen Kultur verstärkt.
- Die im Kreditgeschäft üblichen *langen Bewilligungsprozesse* setzen das Verantwortungsgefühl des einzelnen Mitarbeiters herab. Wenn man sich für einen Verlust nicht verantwortlich fühlt, wird man auch keinen Anlass sehen, Fehler im eigenen Verantwortungsbereich zu suchen. Einer *klaren Verantwortungsregelung* kommt deshalb für die Auslösung von Lernprozessen eine hohe Bedeutung zu.
- *Einseitig ausgerichtete Anreizsysteme*, welche die Risikokomponente im Kreditgeschäft zu wenig berücksichtigen, stellen ein weiteres organisationales Lernhindernis dar. Werden die Mitarbeiter nicht anhand objektiver Kriterien an den von ihnen zu verantwortenden Risiken gemessen, sinkt der Anreiz, sich mit den eigenen Fehlern systematisch auseinanderzusetzen.
- Bei *hohen Fluktuationsraten* gehen Erfahrungen aus früheren Verlusten verloren und müssen immer wieder neu erworben werden. Das Lernen aus Verlusten wird auch erschwert, wenn die früheren Entscheidungen nicht von derjenigen Person getroffen worden sind, die heute mit den entsprechenden Konsequenzen konfrontiert ist. Aus den eigenen Erfahrungen lernt man in der Regel wesentlich mehr als aus den Erfahrungen Dritter. Mitarbeiter, die häufig die Stelle wechseln, kommen deshalb kaum je in Berührung mit ihren eigenen Fehlentscheidungen.



Die aufgeführten Lernhindernisse vermindern insgesamt die Wahrscheinlichkeit, dass auf individueller und organisationaler Ebene aus Kreditverlusten etwas gelernt wird. Wenn die Notwendigkeit zu lernen nur ungenügend wahrgenommen wird, ist die Wiederholung alter Fehler fast vorprogrammiert.

## 6.4 Institutionalisiertes Lernen aus Kreditverlusten

In einem härter gewordenen Konkurrenzkampf genügt es nicht mehr, wenn aus Fehlern nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter etwas lernt. Das Lernen aus Kreditverlusten muss vielmehr auf institutionalisierten Mechanismen beruhen. Unter dem institutionalisierten Lernen aus Kreditverlusten<sup>18</sup> wird dabei die Verankerung von Lernprozessen im ganzen Kreditgeschäft verstanden. Das Ziel besteht darin, die Ursachen erlittener Verluste systematisch zu analysieren, die Erkenntnisse weiterzugeben, Korrekturmaßnahmen einzuleiten und die gewonnenen Erfahrungen zu speichern. Mit dem institutionalisierten Lernen wird insbesondere angestrebt, Erfahrung aus Verlustfällen im ganzen Kreditgeschäft so breit wie möglich zu streuen.

Ein institutionalisiertes Lernen hängt davon ab, wie negative Informationen in der Bank verarbeitet werden. Eine erfolgreiche Implementierung des Konzepts setzt hauptsächlich zwei Werthaltungen voraus, welche in der Kreditkultur der Bank verankert sein müssen:

- Institutionalisiertes Lernen bedingt die *Offenheit* der Bank gegenüber der Wahrnehmung schlechter Nachrichten und zum Eingestehen eigener Irrtümer. Fehler sollten als Lernchance wahrgenommen werden und weder auf das Umfeld, andere Mitarbeiter noch die Kunden abgeschoben werden.
- Institutionalisiertes Lernen setzt ein *angstfreies Klima* voraus. Die Stärke einer Kreditkultur zeigt sich gerade darin, wie schnell schlechte Nachrichten nach oben wandern. Abgesehen von Verstößen gegen grundlegende Regeln des Kreditgeschäfts sollte nur derjenige mit negativen Konsequenzen rechnen müssen, der aus einem Fehler nichts gelernt hat.

---

<sup>18</sup> Der Einfachheit halber wird im folgenden nur noch von institutionalisiertem Lernen gesprochen, wobei immer ein Lernen aus *Kreditverlusten* gemeint ist.

## 6.4.1 Strukturelle Ausgestaltung des institutionalisierten Lernens

Eine Institutionalisierung des Lernens wird nur erreicht, wenn dieses von allen Führungsebenen getragen wird, wobei zwischen dem zentralen Kreditmanagement am Hauptsitz und den Regionen bzw. Filialen eine praktikable Aufgabenteilung festgelegt werden muss.

- ***Zentrales Kreditmanagement am Hauptsitz***

Die Gesamtverantwortung für das institutionalisierte Lernen ist dem zentralen Kreditmanagement zu übertragen. Dieses muss regelmässige Erfolgs- und Führungskontrollen veranlassen und das institutionalisierte Lernen den veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen anpassen. Der Hauptsitz sollte nicht nur die Ursachen von Grossverlusten kennen, sondern sich auch periodisch anhand einer Stichprobe ein Bild von den Problemen in den übrigen Kundensegmenten verschaffen.

- ***Dezentrales Kreditmanagement in den Regionen / Filialen***

Sowohl in den Regionen als auch in den einzelnen Filialen sollte je ein Verantwortlicher für das institutionalisierte Lernen bezeichnet werden. Die Region sollte mindestens einen Anteil derjenigen Verlustpositionen analysieren, bei welchen die gebildete Rückstellung einen bestimmten Betrag überschreitet. Auf Stufe Filiale müssten dann zumindest diejenigen Fälle untersucht werden, welche unterhalb dieser Betragsgrenze liegen. Bei der Bestimmung der Anzahl Fälle, welche im Rahmen des institutionalisierten Lernens behandelt werden, muss die zeitliche Belastbarkeit der involvierten Kundenbetreuer im Auge behalten werden. Gerade in Krisenphasen werden kaum alle neuen Verluste in den Lernprozess einbezogen werden können.

Wichtiger als die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Strukturlösung ist, dass eine solche überhaupt getroffen wird. Das Bankmanagement bringt damit gegenüber seinen Mitarbeitern zum Ausdruck, dass das Lernen aus Kreditverlusten als ein integrierter Bestandteil des Kreditgeschäfts angesehen wird und einen Eckpfeiler der internen Ausbildung darstellt.

## 6.4.2 Prozess des institutionalisierten Lernens

Bei der Prozessgestaltung steht die Zielsetzung im Vordergrund, die aufgetretenen Fehler wahrzunehmen und Schwachstellen zu beheben, so dass in der Zukunft nicht wieder ähnliche Verluste auftreten. Die Mitarbeiter müssen mit den Auswirkungen früherer Entscheidungen konfrontiert werden, so dass sie die Kette von Ursachen und Wirkungen nachvollziehen können, die zum Kreditausfall geführt hat. Der Prozess des institutionalisierten Lernens kann gemäss Abbildung 6.2 in vier Phasen aufgeteilt werden, in welchen unterschiedliche Ziele zu verfolgen sind:

Prozessphasen	Analyse der Verlustursachen	Kommunikation der Erkenntnisse	Einleitung von Korrekturen	Speicherung der Erfahrungen
Prozessziele	Erkennen der Verlustursachen und Formulierung von Lehren	Einzelfeedback und grösstmögliche Streuung der Erkenntnisse	Beseitigung der Schwachstellen	Aufbau eines "organisationalen Gedächtnisses"

**Abb. 6.2** Prozess des institutionalisierten Lernens aus Kreditverlusten

Es ist wesentlich, dass die Mitarbeiter in allen diesen Phasen eine sehr experimentelle Haltung zu ihren Erfahrungen einnehmen und dass frühere Handlungen fortwährend hinterfragt werden, um die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.<sup>19</sup> Auf diese Weise verbessern die Mitarbeiter auch ihre Fähigkeit zu lernen. Die in den einzelnen Prozessphasen zu erfüllenden Aufgaben sollen im folgenden konkretisiert werden.

### 6.4.2.1 Analyse der Verlustursachen

Die Kreditdossiers der in den Lernprozess einbezogenen Engagements müssen von der ersten Kreditgewährung bis zur Rückstellungsbildung noch einmal systematisch durchgearbeitet werden. Es sollte festgelegt sein, innerhalb welcher Zeitspanne neue Verluste zu analysieren sind. Um eine grösstmögliche Objektivität sicherzustellen, sollte die Verlustursachenanalyse grundsätzlich von einem Mitarbeiter durchgeführt werden, welcher nicht direkt in den betreffenden Fall involviert war und der die

---

<sup>19</sup> Vgl. **French, W.L. / Bell, C.H.:** Organisationsentwicklung, 2. Auflage, 1982, S. 81f.

Aufgabe deshalb mit der notwendigen Distanz angeht. Dies darf den Kundenverantwortlichen allerdings nicht davon abhalten, die Entstehung des Verlustes selber zu untersuchen.

Die Analyse sollte anhand eines Kriterienkataloges oder einer *Checkliste* durchgeführt werden, um eine gewisse Systematik, Einheitlichkeit und Objektivität der Untersuchung sicherzustellen sowie um allfällige statistische Auswertungen zu ermöglichen.<sup>20</sup> Bei der Analyse der Kreditdossiers empfiehlt es sich, mit den ältesten Akten zu beginnen und den Fall chronologisch aufzurollen. Die Entstehung des Verlustes kann auf diese Weise im Zeitraffer mitverfolgt werden, so dass sich die Auswirkungen früherer Entscheidungen herauskristallisieren und erkennbar wird, ob sich die damaligen Annahmen als richtig erwiesen haben. Eine solche laborähnliche Situation führt vielfach zu lehrreichen "Aha"-Erlebnissen, weil damit Kausalzusammenhänge deutlicher zu Tage treten. Dies ermöglicht es erst, die entsprechenden Lehren aus dem Verlust zu ziehen. Die *Kernfrage* lautet dabei: Hätte das Kreditrisiko nicht früher erkannt werden können? Und wenn ja, welche Lehren können daraus für das zukünftige Verhalten gezogen werden?

#### **6.4.2.2 Kommunikation der Erkenntnisse**

Der Mitarbeiter, welcher die Verlustursachenanalyse durchgeführt hat, bespricht die Ergebnisse zunächst mit dem jeweiligen Kundenverantwortlichen sowie dessen Vorgesetzten. Das *Feedback* soll diesen ermöglichen, Lehren aus den eigenen Fehlern zu ziehen. Im Vordergrund sollte die gemeinsame Suche nach Möglichkeiten stehen, wie sich ähnliche Verluste inskünftig vermeiden lassen. Die Akzeptanz der vorgelegten Resultate wird umso grösser sein, je weniger sich die Beteiligten angegriffen fühlen. Das Feedback darf deshalb niemals den Charakter eines Tribunals annehmen, da sich die Gegenseite sonst in die Defensive gedrängt fühlt und eine Abwehrhaltung einnimmt. Je mehr sich das Feedback auf Beobachtungen stützt und je weniger Urteile es enthält, desto grösser wird seine Wirkung sein. Auf Schuldzuweisungen sollte verzichtet werden.

Die zweite Absicht der Kommunikationsphase besteht darin, die Erkenntnisse aus den verschiedenen Verlustursachenanalysen im jeweiligen Führungsbereich so breit wie möglich zu streuen, um auch anderen Mitarbeitern ein Lernen zu ermöglichen. Zu diesem Zweck eignen sich *Informations- und Ausbildungsveranstaltungen*, an denen die gefundenen Verlustursachen sowie die entsprechenden Lehren diskutiert

---

<sup>20</sup> Der in *Anhang 3* aufgeführte Kriterienkatalog kann als Anregung für die Ausarbeitung einer entsprechenden Checkliste dienen.

werden. Fallpräsentationen mit anschliessender Gruppendiskussion führen oft zu weiteren Einsichten, indem theoretisches Wissen vertieft und erweitert werden kann.

### **6.4.2.3 Einleitung von Korrekturmassnahmen**

Nach der Weiterverbreitung der aus den Verlustursachenanalysen gewonnenen Erkenntnisse gilt es, die entdeckten Mängel zu beheben. Dabei müssen zentrale und dezentrale Korrekturmassnahmen voneinander unterschieden werden.

- *Einleitung zentraler Massnahmen durch den Hauptsitz*

Das zentrale Kreditmanagement ist diejenige Instanz, bei welcher die meisten Informationen im Zusammenhang mit Kreditverlusten zusammenlaufen. Aufgrund seiner eigenen, stichprobenmässigen Verlustursachenanalysen verfügt es über den besten Überblick, wo im Kreditgeschäft der Bank welche Fehler auftreten. Korrekturmassnahmen, welche sämtliche Regionen bzw. Filialen betreffen, müssen daher vom Hauptsitz aus eingeleitet werden.

So sollten die Lehren aus Kreditverlusten in die periodische Überarbeitung der Kreditpolitik miteinfließen. Wenn eine Bank beispielsweise feststellt, dass sie mit bestimmten Kreditgeschäften oder in einzelnen Branchen immer wieder Verluste erzielt, wären die entsprechenden kreditpolitischen Richtlinien anzupassen. Die Analyse von Verlustpositionen kann auch Hinweise auf Durchsetzungsmängel der Kreditpolitik geben. In einem solchen Fall wäre die Durchsetzung der Kreditpolitik über vermehrte Führungskontrollen in den betreffenden Regionen bzw. Filialen sicherzustellen.

Auf der Ebene der Kreditanalyse muss der Erfolg der eingesetzten Instrumente und Systeme (z.B. Punktebewertungssysteme, Expertensysteme, formularmässige Vorgaben) periodisch an den gemachten Erfahrungen gemessen werden. Diese müssen sich in den Analysekriterien und Entscheidungsregeln der Instrumente niederschlagen.

- ***Dezentrale Massnahmen in den Regionen / Filialen***

Auf der Stufe Region / Filiale steht die Verbesserung der Kreditanalyse sowie die Beseitigung von Abwicklungsmängeln im Vordergrund. Die vorangehenden Phasen bilden die Voraussetzung, um gezielt

- fallbezogene Massnahmen
- ausbildungsbezogene Massnahmen auf Stufe Mitarbeiter
- organisatorische Massnahmen (Aufbau- und Ablauforganisation) und
- führungsbezogene Massnahmen

zu planen und in die Wege zu leiten. Je frühzeitiger solche Massnahmen ergriffen werden, um so grösser ist die Chance, dass ähnliche Fehler bei den übrigen Engagements des Kreditportefeuilles rechtzeitig erkannt und Verluste in Grenzen gehalten werden können. Möglicherweise drängen sich sogar gezielte Bereinigungsaktionen in der ganzen Führungseinheit auf.

Die mit einzelnen Mitarbeitern ausgearbeiteten Verbesserungen sollten im Rahmen eines *Management by Objectives* in die Zielvereinbarung miteinbezogen werden. Dadurch erhält der Mitarbeiter klare Vorgaben, an deren Realisierung er bei der periodischen Leistungsbeurteilung gemessen werden kann. Für den Erfolg von Veränderungsmassnahmen ist es aber ebenso wichtig, dass das neue Verhalten nicht nur von den Mitarbeitern gefordert, sondern vom Management im täglichen Kreditgeschäft auch vorgelebt wird.

#### **6.4.2.4 Speicherung der Erfahrungen**

In Aufschwungphasen werden vergangene Lehren leicht vergessen, wenn die Risiken scheinbar wieder kleiner werden. Wenn die Erfahrungen aus Kreditverlusten systematisch in die Kreditpolitik sowie die Instrumente und Prozesse des Kreditgeschäfts eingebaut werden, ist bereits ein wichtiger Schritt im Hinblick auf die Verankerung der Erkenntnisse im "organisationalen Gedächtnis" der Bank geleistet.<sup>21</sup> Zeiten mit hohen Fluktuationsraten lehren aber, wie schnell individuelle Erfahrungen verloren gehen, wenn Mitarbeiter die Bank verlassen oder intern die Stelle

---

<sup>21</sup> Vgl. dazu **Stata, R:** Organizational Learning - The Key to Management Innovation, in: SMR, S. 63 - 74.

wechseln. Neue Mitarbeiter müssen dann die Erfahrungen der "Alten" immer wieder selber erwerben. Beim Aufbau des "organisationalen Gedächtnisses" sollten darum noch weitere Möglichkeiten in Betracht gezogen werden:

- Exemplarische Verlustdossiers sollten nach der Ausbuchung der Kreditforderung nicht im Bankarchiv verstauben. Neue und auszubildende Mitarbeiter sollten auf diese Dossiers zurückgreifen und sie selbständig durcharbeiten können. Mit einer *Sammlung von Verlustdossiers* würde den Mitarbeitern anschauliches Lehrmaterial zur Verfügung stehen, das sie "on-the-job" nutzen könnten.
- Die im Rahmen des institutionalisierten Lernens gewonnenen Erfahrungen sollten von den jeweiligen Verantwortlichen schriftlich festgehalten und in einer *Dokumentation* gesammelt werden, welche allen Kreditsachbearbeitern zugänglich ist.

#### **6.4.3 Implementierung des institutionalisierten Lernens: Chancen und Probleme**

Es ist nochmals zu betonen, dass eine erfolgreiche Implementierung des Konzepts nur dort gelingen kann, wo das institutionalisierte Lernen nicht zu einer Suche nach Sündenböcken führt. Auch bei einer relativ angstfreien Kreditkultur dürfen die Schwierigkeiten nicht unterschätzt werden, welche sich aus der Offenlegung vergangener Fehler ergeben. Wo Fehler bisher hauptsächlich verdrängt wurden, kann eine Verhaltensänderung nicht von heute auf morgen erwartet werden. Der Wandel von einer Verdrängungskultur zu einer Lernkultur setzt daher die Unterstützung durch das oberste Bankmanagement sowie eine sorgfältig geplante Einführung voraus. Ebenso wichtig ist es, die Umsetzung des institutionalisierten Lernens in die üblichen Führungskontrollen einzubauen.

Diesen Problemen steht ein potentieller Nutzen des institutionalisierten Lernens gegenüber, welcher zusammenfassend wie folgt umrissen werden kann:

- Fehler und Schwachstellen zeigen sich bei Verlustpositionen deutlicher als bei den übrigen Kreditengagements; dies erhöht den Lerneffekt.
- Das Durcharbeiten von Verlustdossiers im Zeitraffer verbessert den Blick für Zusammenhänge und verhilft zu Einsichten in das persönliche Denk- und Entscheidungsverhalten.

- Das Risikobewusstsein wird geschärft, indem man mit typischen Entwicklungsmustern von Verlustpositionen konfrontiert wird. Man reagiert deshalb in Zukunft sensibler auf Frühwarnsignale.
- Die Erkenntnisse aus Kreditverlusten werden einer Vielzahl von Personen zugänglich gemacht. Dies senkt die Wahrscheinlichkeit, dass vergangene Fehler wiederholt werden und es erneut zu einer Kumulation von Kreditausfällen kommt.



# 7. Kapitel

## Lehren für die Kreditanalyse

### 7.1 Einführung

Die Kreditverluste der frühen neunziger Jahre liegen weit über einem Niveau, das als unvermeidbar zu bezeichnen wäre. Eine massive Aufwertung der Kreditanalyse ist insofern erforderlich, als das Erkennen und der richtige Umgang mit Risiken heute Kernfähigkeiten darstellen, ohne die das Kreditgeschäft nicht mehr profitabel gestaltet werden kann. Nachdem zunächst einige generelle Herausforderungen für die Kreditanalyse herausgeschält werden, konzentrieren sich die weiteren Ausführungen auf ausgewählte Aspekte der eigentlichen Analysetechnik. Die empirisch untersuchten Verlustengagements liefern hierzu eine Fülle von Anschauungsmaterial. Unter Verwendung konkreter Fallbeispiele sollen typische Merkmale bei der Entstehung von Verlusten aufgezeigt und daraus die entsprechenden Lehren gezogen werden.

### 7.2 Aktuelle Herausforderungen für die Kreditanalyse

Eine Verbesserung der Qualität der Kreditanalyse setzt Investitionen in die *Ausbildung* (Fähigkeiten) der Mitarbeiter sowie in die *Analyseinstrumente* voraus. Wenn die jüngsten Kreditverluste dank einer besseren Kreditanalyse nur um 10 % hätten gesenkt werden können, wären die Wertberichtigungen einer Grossbank bereits um mehrere hundert Millionen Franken tiefer ausgefallen. Die Frage ist nicht mehr, *ob* man sich die Kosten einer professionellen Kreditanalyse leisten kann, sondern ob man sie sich *nicht* leisten kann.

#### 7.2.1 Fünf Kernfähigkeiten im Umgang mit Risiken

Zu den unabdingbaren Fähigkeiten im Kreditgeschäft gehört die richtige Einstellung zum Risiko sowie die Kenntnis spezifischer Analysetechniken. Beide Aspekte müssen einen festen Bestandteil der Schulung der Mitarbeiter bilden. Als Einstieg werden fünf Thesen diskutiert, welche als Voraussetzung für einen verbesserten Umgang mit Risiken und Informationen zu betrachten sind.

### 7.2.1.1 Von der Verdrängung zur Offenlegung von Risiken

In der Vergangenheit wurden Risiken oft nicht wahrgenommen oder verdrängt, und das Kreditgeschäft wurde vielfach getätigt, als ob es risikolos wäre. Wenn Kredite "ohne Risiken" gewährt, solche "mit Risiken" aber abgelehnt werden, können auf Dauer kaum Erträge erwirtschaftet werden, weil der Grossteil der Risiken irgendwo zwischen diesen Extremen liegt. Und risikolose Geschäfte sind heute ohnehin die seltene Ausnahme geworden.

Risiken müssen *bewusst* eingegangen werden, indem die mit einem Kredit verbundenen *Chancen und Gefahren* einander gegenüberzustellen sind. Nur so ist gewährleistet, dass dem Kunden in den Kreditkonditionen eine angemessene Risikoprämie verrechnet wird. Es muss ein fester Bestandteil der Kreditkultur einer Bank sein, die kritischen Punkte eines Engagements in den Entscheidungsunterlagen aufzuzeigen, damit sie später auch überwacht werden können. Das Risiko-Management beginnt bereits bei der ersten Prüfung eines Kreditgesuchs und setzt nicht erst ein, wenn sich bei einem Engagement die Krisensymptome zu verdichten beginnen. Wenn man Schwachpunkte bei einem Kredit verdrängt, wird man eine Risikover schlechterung während der Kreditlaufzeit mit grosser Wahrscheinlichkeit zu spät wahrnehmen.

Der Risikobegriff muss nicht zwingend mit negativen Assoziationen verbunden sein, weil Risiken auch eine Chance für denjenigen beinhalten, welcher mit ihnen umgehen kann. Kapitalmarkttheoretische Ansätze wie das Capital Asset Pricing Modell<sup>1</sup> lehren, dass überdurchschnittliche Erträge in der Regel nur über das Eingehen höherer Risiken erzielt werden können. Voraussetzung ist aber, dass die Bank über die Fähigkeiten und Systeme verfügt, diese Risiken transparent zu machen und zu beherrschen. Sie muss sich darum im klaren sein, welche Risiken sie mit den vorhandenen Fähigkeiten eingehen und überwachen kann und welche nicht.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 10.2.1.

### 7.2.1.2 Von der statischen zur dynamischen Analyse

Die empirische Untersuchung belegt, dass die Kreditanalyse noch immer zu statisch, an Substanzwerten und vergangenheitsorientiertem Zahlenmaterial ausgerichtet ist. Der von der Literatur seit längerem geforderte "Blick in die Zukunft" beginnt sich in der Praxis erst allmählich durchzusetzen.<sup>2</sup>

Eine Analyse ist dann dynamisch, wenn sie die notwendige Zukunftsorientierung aufweist und die Vernetztheit der Bonitätsfaktoren untereinander in Rechnung stellt.<sup>3</sup> Im Gegensatz zur statischen Sichtweise stellt die dynamische Analyse die *Entwicklung der zukünftigen Ertrags- und Liquiditätslage* des Kreditnehmers konsequent in den Vordergrund.<sup>4</sup> Der Unterschied kommt dabei auch in einer geänderten Fragestellung zum Ausdruck:

- *Statische Analyse:* Wo verfügt der Kreditnehmer über Vermögenssubstanz, die man belehnen oder verwerten könnte?
- *Dynamische Analyse:* Woher nimmt der Schuldner die flüssigen Mittel, um seinen Kapital- und Zinsverpflichtungen nachzukommen?

Die Abkehr von der statischen zur dynamischen Analyse ist heute wichtiger denn je, weil man die aus einer zunehmenden Umweltdynamik resultierenden Risiken mit statischen Analysemethoden nicht mehr erfassen kann.

### 7.2.1.3 Vom linearen Denken zum Denken in Szenarien

Eine alte Weisheit besagt, dass es erstens anders kommt - und zweitens als man denkt. Mit einem linearen Denken im Umgang mit der Zukunft läuft man Gefahr, wichtige Risikofaktoren aus der Analyse auszuklammern. Bei der Kreditanalyse

---

<sup>2</sup> Vgl. zum Beispiel **Wolf, G. / Göschel, G.:** Prüfung der Kreditwürdigkeit - Blick in die Zukunft, in: ZfgK, 14/1989, S. 677 - 680, oder **Bühler, W.:** Bonitätsbeurteilung jenseits von Bilanzanalyse und Insolvenzprognose, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1988, S. 11f.

<sup>3</sup> Vgl. dazu **Hehli, J.:** Qualitative Bonitätsprüfung mittlerer und grosser Firmenkunden des Kommerzgeschäfts Schweiz, 1994, S. 60, sowie die dort aufgeführte Literatur.

<sup>4</sup> Vgl. **Heim, E.:** Kreditsicherheit und Konjunktur, in: ZfgK, 14/1984, S. 8 - 14.

sollte man deshalb immer mehrere Szenarios in Rechnung stellen. Dem sogenannten Trend-Szenario muss man jedoch kritisch gegenüberstehen, weil dieses in der Regel dem eigenen Wunschenken entspringt.

Unter einem Szenario versteht man die Beschreibung einer zukünftigen Situation und die Darstellung des Weges, der aus dem Heute in die Zukunft hineinführt.<sup>5</sup> Szenarien beinhalten abgegrenzte, in sich geschlossene Ausblicke auf den zukünftigen Zustand der Welt; sie werden mit dem Ziel ausgewählt, die Zahl der möglichen Situationen zu begrenzen.<sup>6</sup> Diese Begrenzung führt zu einer Komplexitätsreduktion und verringert damit auch die Unsicherheit, die mit jeder Prognose verbunden ist. Beim Durchdenken möglicher Szenarien erweist es sich als hilfreich, *Sensitivitätsanalysen* einzubauen, also danach zu fragen, welche Ereignisse die erwartete Entwicklung stören könnten ("what-if"-Fragen).

Das Denken in Szenarien stellt ein Mittel dar, sich mit der Zukunft systematisch auseinanderzusetzen. Der in Abbildung 7.1 aufgeführte Fragenkatalog bezweckt, den Kreditanalysten für solche Überlegungen zu sensibilisieren. Die Fragen bilden eine logische Folge und lehnen sich an das herkömmliche Verfahren der Szenario-Technik an.<sup>7</sup>

Der Nutzen von Szenario- und Sensitivitätsüberlegungen besteht nicht darin, die Zukunft exakt vorherzusagen (was ohnehin nicht möglich ist), sondern sich auf diese so gut wie möglich vorzubereiten. Das Denken in Szenarien fördert eine bewusstere Auseinandersetzung mit den Annahmen und Erwartungen, welche dem Kreditentscheid zugrunde gelegt werden. Diese sollten in den Entscheidungsunterlagen *schriftlich* festgehalten werden. Das Offenlegen der Annahmen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Abweichungen vom erwarteten Kreditverlauf erkannt und Korrekturen frühzeitig eingeleitet werden.

---

<sup>5</sup> v. Reibnitz, U.: Szenario-Technik, 2. Auflage, 1992, S. 14.

<sup>6</sup> Siehe Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, 1988, S. 295ff.

<sup>7</sup> Siehe v. Reibnitz, U: Szenario-Technik, 2. Auflage, 1992, S. 30 - 70.

## **Szenario- und Sensitivitätsüberlegungen bei der Kreditanalyse**

- Welche Umweltszenarien sind denkbar und für den Schuldner relevant?  
(Es sollten mindestens zwei Szenarien - ein günstiges und ein ungünstiges - durchgespielt werden. Auf ein Szenario auf der Basis einer blossen Trendfortschreibung sollte verzichtet werden.)
- Welche Auswirkungen hätte ein bestimmtes Umweltszenario unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen des Unternehmens auf die Risikoentwicklung des Kredits?
- Welche Bedingungen müssen eintreten, damit sich das Kreditengagement den Erwartungen der Bank entsprechend entwickelt?
- Welche Ereignisse könnten den erwarteten Risikoverlauf stören und welche Konsequenzen hätte dies für die Bonität des Schuldners? Wie kann sich die Bank darauf vorbereiten? Welche Ereignisse dürfen unter keinen Umständen eintreten? Können sie vermieden werden?
- Auf welches Szenario setze ich?
- Welche Schlüsselereignisse könnten signalisieren, dass sich die Realität nicht gemäss demjenigen Szenario entwickelt, auf das ich gesetzt habe?
- Wie hat sich die Bank dann zu verhalten? Wie kann sie sich auf eine solche Entwicklung vorbereiten? Welche risikoreduzierenden Schritte können bereits heute eingeleitet werden?
- Habe ich sämtliche Annahmen über den erwarteten Risikoverlauf des Engagements sowie die Entwicklung der Bonität des Schuldners offengelegt?

**Abb. 7.1** Szenariodenken bei der Kreditanalyse

#### **7.2.1.4 Integration von Analyse und Intuition**

Es wurde im Abschnitt 6.2.4 berichtet, dass die analytische Beurteilung der Kredite im Zuge des Wirtschaftsaufschwungs zunehmend von einem intuitiven Vorgehen verdrängt wurde. In der Zwischenzeit werden Kredite wieder vermehrt anhand klar definierter Kriterien analysiert. Wenn man unter Zeitdruck steht, den Kunden zu kennen glaubt oder sich sonst "sicher" fühlt, tendiert man aber nach wie vor dazu, der Intuition bei der Entscheidungsfindung ein zu starkes Gewicht beizumessen. Der Begriff Intuition stammt vom lateinischen "intueri" und bedeutet soviel wie "Eingebung", "Anschauung" oder "nicht durch Reflexion erworbene Erkenntnis". Ein vorwiegend intuitiv geprägtes Vorgehen ist gefährlich, weil damit wichtige Einzelaspekte übersehen und Denkfehler wie die in Abschnitt 6.2 beschriebenen wahrscheinlicher werden.

Die Intuition und Analyse bilden im Kreditgeschäft keine Gegensätze, sofern sie sich sinnvoll ergänzen. Das Kreditgeschäft ist ein Beziehungsgeschäft, welches sich analytisch nie ganz erfassen lässt. Gerade in Krisensituationen kann es entscheidend sein, die Übersicht zu bewahren und dem Kunden gegenüber den richtigen Ton zu finden. Wenn die einzeln analysierten Bonitätsfaktoren in ihrer Vernetztheit erfasst und zu einem abschliessenden Kreditentscheid geführt werden müssen, spielt die Intuition eine wichtige Rolle. Manche Bankiers haben dann einen Kredit schon wegen eines unguten Gefühls abgelehnt, obwohl sie analytisch zu einem anderen Resultat gekommen sind. Letztendlich sollte die Intuition aber nur auf der Basis einer kriteriengeleiteten Analyse ins Spiel gebracht werden.

#### **7.2.1.5 Erhöhung der Informationsansprüche**

Eine differenzierte Risikobeurteilung ist nicht möglich, wenn die dazu notwendigen Informationen fehlen oder ungenügend sind. In diesem Sinne stellen das Risiko- und Informationsmanagement zwei Seiten derselben Medaille dar. Die Informationsansprüche müssen inskünftig nicht nur höher sein, sondern dem Kunden gegenüber auch konsequenter durchgesetzt werden. Dabei gilt es, zwischen dem Wünschbaren und dem Notwendigen zu unterscheiden. Es schadet der Kundenbeziehung, wenn vom Kreditnehmer Informationen verlangt werden, welche dieser zur Führung seiner Unternehmung nicht benötigt.

Das gegenseitige Vertrauen ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Gewährung eines Kredits. Wer nichts zu verbergen hat, liefert auch die notwendigen Informationen; wer die verlangten Informationen nicht liefern kann oder will, verdient das Vertrauen der Bank nicht.

## 7.2.2 Instrumentale Unterstützung der Kreditanalyse

Bisherige Kreditvergabeprozesse zeichnen sich neben hohen Abwicklungskosten dadurch aus, dass die Analysen der verschiedenen Bereiche der Bank zu wenig konsistent und nachvollziehbar sind. Im Zuge der aktuellen Neugestaltung der Kreditvergabeprozesse ist deshalb eine vermehrte instrumentale Unterstützung der Kreditanalyse notwendig. Im folgenden sollen mathematisch-statistische Verfahren, Punktbewertungsverfahren und Expertensysteme kurz charakterisiert und auf ihre Eignung zur Senkung der Ausfallrisiken hin überprüft werden. Bei der Evaluation der verschiedenen Instrumente ist eine differenzierte Betrachtung in Abhängigkeit vom Kundensegment, der Kredithöhe und der Kreditart erforderlich.<sup>8</sup>

### 7.2.2.1 Mathematisch-statistische Verfahren

Mit mathematisch-statistischen Verfahren wird angestrebt, anhand einer trennfähigen Kombination von Finanzkennzahlen solvente von insolventen Firmen möglichst frühzeitig unterscheiden zu können. Dazu wird eine Stichprobe gezogen, welche sowohl Kredite mit günstigem als auch solche mit ungünstigem Risikoverlauf enthält. Die Trennung der beiden Gruppen erfolgt meistens mit der Methode der *multi-variaten Diskriminanzanalyse*.<sup>9</sup> Diese klassifiziert die Firmen anhand einer gewichteten Kennzahlenkombination, welche als lineare Gleichung in der Form

$$Z = g_1 x_1 + g_2 x_2 + \dots + g_n x_n = \sum_{i=1}^n g_i x_i$$

dargestellt wird, wobei  $x_i$  den Wert der  $i$ -ten Kennzahl,  $g_i$  deren Gewichtung sowie  $Z$  dem Gesamtwert der Kennzahlenkombination entspricht.

---

<sup>8</sup> Vgl. **Bussmann, J. / Leins, H.:** Wie sieht das optimale Bonitätsanalyse-Verfahren aus? - Die Effizienz entscheidet, in: Kreditpraxis, 6/1993, S. 17.

<sup>9</sup> Vgl. **Moses, D. / Liao, S.:** On Developing Models for Failure Prediction, in: JCBL, März 1987, S. 27 - 38. Siehe für eine ausführliche Beschreibung der verschiedenen Verfahren und methodischen Probleme etwa **Weibel, P.:** Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken, 1973, sowie **Heno, R.:** Kreditwürdigkeitsprüfung mit Hilfe von Verfahren der Mustererkennung, 1983.

Die Häufigkeiten, mit denen die Z-Werte in den beiden Gruppen solventer und insolventer Schuldner auftreten, führen zu zwei sich überschneidenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen. Bei Schuldnern mit Z-Werten im Überlappungsbereich kann es zu Fehlklassifikationen kommen, weshalb jene Kennzahlenkombination zu finden ist, bei welcher sich die beiden Wahrscheinlichkeitsverteilungen so wenig wie möglich überschneiden. Die optimale Trennfunktion ist jene, bei welcher die Z-Mittelwerte der beiden Wahrscheinlichkeitsverteilung möglichst weit auseinander liegen und bei welcher die einzelnen Z-Werte möglichst wenig um ihren jeweiligen Mittelwert gestreut sind. Der Gesamtwert, welcher die beiden Wahrscheinlichkeitsverteilungen am besten trennt, wird als  $Z^*$  bezeichnet. Je nach dem, ob der Z-Wert eines bestimmten Kreditnehmers oberhalb oder unterhalb von  $Z^*$  liegt, kann dieser dann der Gruppe solventer bzw. insolventer Schuldner zugeordnet werden.

Mathematisch-statistische Verfahren haben seit jeher ihre Befürworter und Kritiker gefunden. So wird vielfach eingewendet, die Abstützung auf vergangenheitsorientierte Daten erlaube keine Prognosen und befriedigende Klassifikationen könnten nur in wirtschaftlich stabilen Zeiten erzielt werden.<sup>10</sup> Diese Kritik trifft aber auch auf die herkömmliche Finanzanalyse zu. Aufgrund der empirischen Untersuchung erscheint es jedoch unumgänglich, dass innerhalb der Bank ein Minimalstandard bezüglich der zu analysierenden Finanzkennzahlen festgelegt und entsprechende Trennwerte definiert werden. Mathematisch-statistische Verfahren erlauben eine methodisch gesicherte Herleitung des Kennzahlensets und machen die Analyse der Kennzahlen intersubjektiv nachvollziehbar. Mit klar definierten Trennwerten wird auch der Tendenz vorgebeugt, dass es mit zunehmender Länge eines Wirtschaftsaufschwungs zu einer Erosion der Bonitätsanforderungen kommt.

Das Verfahren kann zu keinem abschliessenden Krediturteil führen, weil es nur einen begrenzten Ausschnitt aus der Vielzahl von Bonitätsfaktoren abdeckt. Es soll aber bei Kreditnehmern mit zweifelhafter Bonität zu einem Begründungszwang führen.<sup>11</sup> Die mit mathematisch-statistischen Verfahren gewonnenen Finanzkennzahlen und Trennwerte können darüber hinaus in ein umfassenderes Punktebewertungsmodell oder ein Expertensystem integriert werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. dazu **Steiner, M.:** Ertragskraftorientierter Unternehmenskredit und Insolvenzrisiko, 1980, S. 180 - 183.

<sup>11</sup> Die Bayerische Vereinsbank arbeitet in diesem Sinne seit einiger Zeit mit einem diskriminanzanalytisch gewonnenen Kennzahlenset, welches durch weitere (qualitative) Analysekriterien ergänzt wird. Vgl. dazu **Baetge, J.:** Möglichkeiten der Früherkennung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe statistischer Jahresabschlussanalysen, In: ZfbF, 9/1989, S. 792 - 822, und **Köllhofer, D.:** Moderne Verfahren der Bilanz- und Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft der Bayerischen Vereinsbank AG, in: ZfbF, 11/1989, S. 974 - 981.



### 7.2.2.2 Punktebewertungsverfahren

Punktebewertungsmodelle beinhalten einen EDV-gestützten Katalog quantitativer und qualitativer Bonitätsfaktoren, welche die Bank als risikorelevant erachtet. Das Modell weist in der Regel die Struktur eines Stärken-/Schwächenprofils auf, in welchem die einzelnen Bonitätskriterien auf einer Punkteskala zu bewerten sind.<sup>12</sup> Während die quantitative Bewertung systemmässig erfolgen kann, müssen die qualitativen Faktoren nach wie vor vom Kreditsachbearbeiter bewertet werden, wobei dessen Beurteilungsspielraum über ein *standardisiertes Bewertungsraster* eingeschränkt werden kann. Die einzelnen Beurteilungen müssen zu einem Gesamturteil zusammengefügt werden. Dabei ist es möglich, den einzelnen Bonitätsfaktoren ein unterschiedliches Gewicht beizumessen. Ein vereinfachtes Beispiel eines Punktebewertungsverfahrens findet sich in *Anhang 4*.

Die grösste Schwäche von Punktebewertungsmodellen ist darin zu sehen, dass sie die Dynamik zwischen den einzelnen Bonitätskriterien nicht berücksichtigen und der Komplexität bei mittleren und grösseren Krediten nicht gerecht werden. Im homogenen Segment kleinerer Firmenkunden führen sie aber zu einer grösseren Systematik bei der Kreditanalyse und versprechen damit eine beträchtliche Reduktion der Ausfallrisiken und der Durchlaufzeiten.

### 7.2.2.3 Expertensysteme

Mit computergestützten Expertensystemen wird versucht, die Problemlösungsfähigkeit menschlicher Experten nachzubilden. Deren Spezialwissen wird in einer Wissensbasis gespeichert und kann von den Anwendern jederzeit abgerufen werden.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ein Beispiel für die Beurteilung qualitativer Bonitätsfaktoren liefern **Bühler, W. / Hertenstein, K.-H.:** Bonitätsprognose und Kreditmanagement, in: ÖBA, 6/1987, S. 355 - 365.

<sup>13</sup> Vgl. **Schwarze, J. / Rosenhagen, K.:** Expertensysteme in der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: WiSt, 6/1993, S. 292.

Expertensysteme unterstützen bei der Aufbereitung und Analyse der Daten und können abschliessende Empfehlungen im Hinblick auf einen Kreditentscheid abgeben.<sup>14</sup>

Expertensysteme werden in der Praxis hauptsächlich im Bereich der Finanzanalyse eingesetzt und erlauben vielfach auch Branchenvergleiche.<sup>15</sup> Qualitative Bonitätsfaktoren oder die Analyse der Kontodaten werden nur vereinzelt berücksichtigt. Diese Systeme unterstützen zwar die Datenaufbereitung und die Analyse der Kennzahlen, überlassen den Kreditentscheid aber weitgehend dem Anwender. Aufgrund der vergangenen Erfahrungen erscheint es aber notwendig, die Bankmitarbeiter auch bei der qualitativen Bonitätsanalyse zu unterstützen, indem sie von einem Expertensystem zumindest durch die Analyse geführt werden.<sup>16</sup> Auch Expertensysteme stossen aber bei Problemen hoher Komplexität an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, so dass sie in einem umfassenden Sinne wohl nur bei kleineren und mittleren Firmenkunden einsetzbar sind.

Die Entwicklung und Einführung eines Expertensystems ist sorgfältig zu evaluieren, insbesondere was die Einbindung in die bestehenden EDV-Applikationen betrifft. Dementsprechend gross sind aber auch die zu erwartenden Vorteile<sup>17</sup>:

- eine höhere Effizienz bei der Aufbereitung und Analyse der Daten sowie deren Dokumentation
- die Sicherstellung einer hohen Qualität und Kohärenz von Analyse und Entscheidung in der ganzen Bank, insbesondere auch bei hohen Fluktuationsraten

---

<sup>14</sup> So zum Beispiel das von der Firma Syntelligence, USA, entwickelte Expertensystem "Lending Advisor". Siehe dazu **Schwarze, J. / Rosenhagen, K.:** Expertensysteme in der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: WiSt, 6/1993, S. 306f.

<sup>15</sup> Vgl. dazu die bei deutschen Banken durchgeführte Untersuchung von **Rosenhagen, K.:** Kreditgeschäft mit System: viel Theorie, wenig Erfahrung, in: bank und markt, 3/1995, S. 24 - 28. In der Schweiz sind in diesem Zusammenhang etwa die Systeme "CSTelfin" der Schweizerischen Kreditanstalt und "Cubus" des Schweizerischen Bankvereins zu nennen.

<sup>16</sup> Ein möglichen Ansatz zeigt **Hehli, J.:** Qualitative Bonitätsprüfung mittlerer und grosser Firmenkunden des Kommerzgeschäfts Schweiz, 1994, S. 175 - 190.

<sup>17</sup> Vgl. **Guggisberg, U.:** Experten-Systeme für die Kreditentscheidung, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1987, S. 141 - 149, sowie **Zocco, D.:** A Framework for Expert Systems in Bank Loan Management, in: JCBL, Februar 1985, S. 47 - 54.

- die Möglichkeit zu einer weitergehenden Delegation von Kreditkompetenzen, was zur Reduzierung der Durchlaufzeiten führen sollte sowie
- eine erleichterte Durchsetzung kreditpolitischer Grundsätze, da Änderungen sofort in die Wissensbasis des Expertensystems eingebaut werden können.

### **7.3 Informationen als Erfolgsfaktor**

Die Verlustursachenanalyse zeigt auf, in welchen Bereichen die zu schliessenden Informationsdefizite liegen. Es kann nicht genug betont werden, dass es eine direkte Beziehung zwischen der Qualität der Informationen und der Qualität der darauf aufbauenden Kreditanalyse und Finanzierungsberatung gibt. In einem härter gewordenen Umfeld erweist sich der bessere Zugang zu Informationen und der kritischere Umgang mit diesen immer mehr als ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um "gute" Risiken. Bei Kreditnehmern, welche wichtige Informationen nicht liefern können, muss sich die Bank fragen, wie der Kunde ohne diese Informationen sein eigenes Unternehmen zu führen gedenkt.

#### **7.3.1 Durchsetzung höherer Informationsansprüche**

In der Vergangenheit haben die Kreditnehmer kaum Anreize gehabt, die Bank umfassend und zeitgerecht über ihre unternehmerischen Aktivitäten und Zukunftsaussichten zu informieren. Es sollen deshalb einige Ansatzpunkte aufgezeigt werden, wie die Banken ihre Kunden zu einer Änderung des Informationsverhaltens bewegen können. Als eine notwendige Voraussetzung dazu sind die Informationsansprüche in der Kreditpolitik zu definieren und die Kreditvergabeprozesse so zu gestalten, dass die bankinternen Richtlinien nicht ohne weiteres umgangen werden können. Nur so ist gewährleistet, dass die Bank den Kreditnehmern mit kohärenten Informationsansprüchen gegenübertritt. Zur Durchsetzung der Informationsansprüche stehen ihr die folgenden Instrumente zur Verfügung:

- *Frühzeitige Kommunikation der Informationsansprüche*

Wenn der Kunde mit einem Kreditgesuch an die Bank herantritt, müssen ihm die einzureichenden Informationen klar kommuniziert werden. Er sollte wissen, was die Informationen aussagen sollen und in welcher Form die Bank die Informationen erwartet. Unnötige Missverständnisse und Zeitverluste können vermieden werden, wenn dies dem Kunden in schriftlicher Form mitgeteilt wird. Er muss

wissen, dass die Bank erst dann mit der Prüfung des Kreditgesuchs beginnt, wenn er die verlangten Informationen geliefert hat. Es liegt somit auch in seinem Interesse, diese vollständig und rasch zu liefern. Informationen, die sich die Bank früher auf eigene Kosten beschafft hat (wie z.B. Betriebsauskünfte und Steuerausweise), wird im Segment kleinerer Firmenkunden der Kreditnehmer selber einholen müssen, ansonsten ihm der entsprechende Aufwand verrechnet wird.

- *Anreizsysteme*

Über die *Gestaltung der Kreditkonditionen* kann für den Schuldner ein Anreiz geschaffen werden, der Bank die geforderten Informationen während der gesamten Kreditlaufzeit und zum jeweils richtigen Zeitpunkt zu liefern.<sup>18</sup> Unvollständig dokumentierte Kredite weisen ein höheres Risiko auf und sind bei der Preisgestaltung schlechter zu stellen.

Bei der Gestaltung der Kreditverträge kann sich die Bank eine *Kündigungsoption* offenhalten, sollte der Kunde seinen Informationspflichten während der Kreditlaufzeit nicht mehr nachkommen. In die Kreditverträge sollten auch Informationspflichten im qualitativen Bereich aufgenommen werden. Die Bank muss sicherstellen, dass sie über Ereignisse von strategischer Bedeutung (z.B. Akquisitionen, grössere Investitionen, Verlust eines Grossabnehmers, Eintritt eines neuen Konkurrenten usw.), Änderungen im Management oder den Wechsel der Revisionsstelle sofort in Kenntnis gesetzt wird.

Die Bank kann zudem mit Hilfe eines *Bonus-/Malus-Systems* zusätzliche Anreize schaffen, um den Kreditnehmer zu einer rechtzeitigen Einreichung der vertraglich vorgesehenen Informationen zu bewegen. Kommt er seinen Informationspflichten nach, wird seinem Konto ein bestimmter Betrag gutgeschrieben, versäumt er diese, wird ihm der Betrag belastet.

In der Regel ist es so, dass der Kunde die von ihm verlangten Informationen ohnehin für die Führung seines eigenen Unternehmens benötigt. Seine Informationsbedürfnisse stimmen somit weitgehend mit denjenigen der Bank überein.

---

<sup>18</sup> Vgl. auch **Hodel, B.:** Kreditrisikomanagement zwischen Problem Handling und Prävention, in: Der Schweizer Treuhänder, 3/1993, S. 144.

### 7.3.2 Fallstricke im Umgang mit Informationen

Der Umgang mit Informationen ist mit zahlreichen Fallstricken verbunden, welche dafür sprechen, vorhandene mündliche und schriftliche Informationen des Kunden kritisch zu hinterfragen und zu plausibilisieren:

- Bei schriftlichen Informationen tendiert man dazu, das Gedruckte automatisch für wahr zu halten (*Papiergläubigkeit*).<sup>19</sup> Im Zeitalter des Personal Computers ist es aber einfach geworden, der Bank das zu zeigen, was sie sehen will. So lieferte ein Kunde der Bank beispielsweise Budgets, Liquiditätspläne und Zwischenabschlüsse, ohne dass hinter diesen Zahlen ein Planungs- und Kontrollsystem gestanden hätte. In Kundengesprächen ist deshalb zu fragen, wie die Informationen zustande gekommen sind und was der Kunde mit diesen anzufangen gedenkt. Nur so lässt sich vermeiden, dass der Bank Informationen vorgelegt werden, welche lediglich der Phantasie des Kunden entspringen.
- Genauso gefährlich wie das Abstellen auf unrichtige Informationen ist es, mit veralteten Daten zu arbeiten. Eine gewisse *Zahlengläubigkeit* in Banken führt dazu, dass Kredite anhand von Finanzdaten analysiert werden, welche aufgrund geänderter Marktkonstellationen oder Strategieänderungen des Kunden längst überholt sind.
- Die bloße *Quantität der Informationen* erhöht das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Daten. Gewisse Kreditnehmer decken die Bank deshalb laufend mit Informationen ein, um diese von grundsätzlicheren Problemen abzulenken. Weil der Bank die Zeit für die Plausibilisierung der Daten fehlt, arbeitet sie mit ungeprüften Informationen weiter.
- Wenn man einen Kreditnehmer häufig sieht, misst man dessen Informationen eine höhere Glaubwürdigkeit bei.<sup>20</sup> Dies ist besonders dann gefährlich, wenn die Bank im Falle einer Risikoverschlechterung enger mit dem Kunden zusammenarbeitet.
- Die Interessenlage von Revisionsstellen, Unternehmensberatern oder Anwälten ist oftmals eng mit derjenigen des Kreditnehmers verknüpft. Prognosen und Empfehlungen von dieser Seite müssen darum ebenfalls kritisch hinterfragt werden. Es

---

<sup>19</sup> Vgl. **Drummond, H.:** Effective Decision Making, 2. Auflage, 1993, S. 112.

<sup>20</sup> Vgl. **Drummond, H.:** Effective Decision Making, 2. Auflage, 1993, S. 136.

kommt immer wieder vor, dass Dritte die Bank zu einem Festhalten an einem Engagement ermuntern, weil ihre eigenen Interessen auf dem Spiel stehen. Ein eigenständiges Urteil der Bank ist daher auch hier notwendig.

## **7.4 Bonitätsanalyse**

### **7.4.1 Charaktermerkmale von Verlustkunden**

Es gibt bis heute kein wissenschaftlich abgesichertes Verfahren, mit welchem die persönliche Kreditwürdigkeit bzw. der Charakter eines Schuldners zuverlässig bestimmt werden könnte.<sup>21</sup> Einem neuen Kunden kann man nicht einen mehrseitigen Persönlichkeitstest vorlegen, so dass der Bankier in hohem Masse auf seine eigene Erfahrung und Intuition angewiesen ist. Aber leider haben die Banken gerade in diesem Bereich herbe Enttäuschungen mit Kreditnehmern erlebt, welche sich nachträglich als nicht kreditwürdig herausgestellt haben.

#### **7.4.1.1 Grenzen der Charakterbeurteilung im Kreditgeschäft**

Solange einem Kunden die gewünschten Kreditlimiten bewilligt und offengehalten werden, verläuft die Kreditbeziehung im allgemeinen reibungslos. Aus dieser Tatsache wird oft zu Unrecht auf eine einwandfreie Kreditwürdigkeit des Schuldners geschlossen. Der wahre Charakter eines Kreditnehmers zeigt sich aber meistens erst in einer Krisenphase, wenn er in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten oder ein Kreditgesuch von der Bank abgelehnt worden ist. Menschen verhalten sich in Ausnahmesituationen oft ganz anders als bei "Schönwetterlage". Wenn die Bank mit einem Kunden noch nie eine Krisenphase oder eine Konfliktsituation durchgemacht hat, sollte sie ihrem Urteil über dessen Kreditwürdigkeit niemals einen zu hohen Wert beimessen. Die Kreditwürdigkeit bleibt dann eine Hypothese, welche sich im Verlauf der Kreditbeziehung erst noch als richtig herausstellen muss.

Als Bankier muss man heute mehr denn je damit rechnen, dass ein Schuldner in einer Krisensituation die Prioritäten ganz anders setzt, als man es von ihm erwartet hätte: An erster Stelle kommt die Sicherstellung der Bedürfnisse seiner Familie, an zweiter Stelle die Bezahlung der Saläre seiner Mitarbeiter und erst dann wird versucht, den Verpflichtungen gegenüber der Bank noch vollständig nachzukommen.

---

<sup>21</sup> **Newburgh, C.:** Character Assessment in the Lending Process, in: JCBL, April 1991, S. 35.

Der Bankier zeigt sich dann oft schwer enttäuscht über das Verhalten des Kunden - aber wie würde er die Prioritäten in einer existenzgefährdenden Situation setzen?

Gewandelt hat sich insbesondere die *Schuldnermoral*. Aufgrund der höheren Anzahl Firmenzusammenbrüche ist es für Kreditnehmer leichter geworden, Konkurs anzumelden und einen Neubeginn zu suchen. Wer als Unternehmer gescheitert ist, muss heute keine soziale Ausgrenzung mehr befürchten, so dass der Druck zum Durchhalten in schwierigen Situationen kleiner geworden ist.

Man kann feststellen, dass sich kleinere Schuldner eher an ihre finanziellen Verpflichtungen gebunden fühlen als Kreditnehmer, bei denen höhere Beträge auf dem Spiel stehen: "Wenn ich der Bank Fr. 200'000.-- schulde, habe ich ein Problem, wenn ich ihr Fr. 2 Mio. schulde, dann hat die Bank ein Problem." Zu einem solchen gläubigerschädigenden Verhalten wird ein Kreditnehmer geradezu eingeladen, wenn er bei geringem Eigenkapitaleinsatz überhöhte Kredite zu tiefen Konditionen erhält.<sup>22</sup> Die empirische Untersuchung legte einige Fälle offen, bei welchen der Schuldner praktisch gefahrenlos hohe Risiken eingehen konnte, weil das Verlustrisiko aufgrund des hohen Fremdfinanzierungsgrades fast ausschliesslich auf Seiten der Banken lag. Mit Kreditnehmern, welche nur unbedeutende Eigenmittel zu verlieren haben, ist eine konstruktive Zusammenarbeit in einer Krisensituation zudem oft ein Ding der Unmöglichkeit.

Charakterzüge wie die oben beschriebenen lassen sich zum Zeitpunkt der Kreditgewährung oft nicht erkennen. Gerade zweifelhaften Schuldnern gelingt es immer wieder, sich vor der Kreditgewährung positiv in Szene zu setzen, so dass sich die Bank in ihrer Entscheidung stark von persönlichen Merkmalen des Kreditnehmers leiten lässt und dabei die übrigen Bonitätskriterien zu wenig berücksichtigt. In der Regel sind bei solchen Schuldnern aber noch weitere Bonitätsmängel vorhanden. Schwächen bei der Kreditdokumentation oder bei der Risikoanalyse erleichtern es einem Kreditnehmer, die Bank vorsätzlich zu täuschen.

---

<sup>22</sup> Vgl. **Volkart, R.:** Bonitätsbeurteilung und Kreditentscheidung aus bewertungstheoretischer und kreditpolitischer Sicht, in: Zünd, A. / Schultz, G. / Glaus, B.U. (Hrsg.): Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis, 1992, S. 471 - 485.

### 7.4.1.2 Zwei Fallbeispiele zur Charakterbeurteilung

Die zwei nachfolgenden Fallbeispiele sollen die obigen Ausführungen illustrieren und das Augenmerk auf einige typische Verhaltensweisen von Kreditnehmern richten, welche sich im nachhinein als wenig kreditwürdig herausgestellt haben. Anhand dieser aus der empirischen Untersuchung stammenden Fallbeispiele lässt sich zeigen, dass es trotz aller Schwierigkeiten der Charakterbeurteilung zahlreiche Merkmale gibt, welche frühzeitig auf ein gläubigerschädigendes Verhalten hinweisen.

#### **Fall 1: Restaurantinhaber**

Im Mai 19.0 eröffnet sich einem Pächter zweier Restaurants die Gelegenheit, ein eigenes Restaurant mit fünf eingebauten Wohnungen zu kaufen. Der Kaufpreis für die ganze Liegenschaft beträgt Fr. 2,25 Mio., und der Kunde gelangt mit einem Finanzierungsgesuch über Fr. 2 Mio. an die Bank. Er unterbreitet dieser ein Budget, das er in Zusammenarbeit mit dem bisherigen Eigentümer ausgearbeitet hat. Daraus geht hervor, dass mit den angegebenen Mietzinsen und den Einnahmen aus dem Restaurantbetrieb die Tragbarkeit der Hypothekarzinsen knapp gewährleistet ist. Im Gespräch mit dem Kunden stellt sich heraus, dass dieser zwar fachlich versiert ist, aber im kaufmännischen Bereich Schwächen aufweist. Die Kreditzusage wird deshalb an die Bedingung geknüpft, dass dieser sich in Zukunft von einem Treuhänder begleiten lässt und der Bank zur Überwachung des Budgets monatlich seine Umsatzzahlen liefert. Es wird weiter vereinbart, dass der Kreditnehmer den erwarteten Erlös von Fr. 100'000.-- aus dem Inventarverkauf der beiden anderen Restaurants bis spätestens Ende Juli 19.0 auf sein Kontokorrent überweist.

Als bis Ende August 19.0 weder die Umsatzzahlen noch die erwartete Überweisung eintreffen, setzt sich die Bank mit dem Schuldner in Verbindung. Dieser erklärt, dass der Vermieter der beiden bisher geführten Restaurants Gegenforderungen gestellt und den Verkauf des Inventars vorerst blockiert habe. Die Gegenforderungen seien jedoch unhaltbar, weshalb er einen Rechtsanwalt zur Beilegung dieses Streitfalls beiziehen werde. Er sei auch auf der Suche nach einem geeigneten Treuhänder und wolle die Zusammenstellung der Umsatzzahlen dann diesem überlassen.

Anfangs September 19.0 erkundigt sich die Bank telefonisch beim Kreditnehmer, wie weit er bei seinen Bemühungen vorangekommen sei. Dabei stellt sich heraus, dass der Verkaufserlös des Inventars höchstens auf Fr. 20'000.-- zu liegen kommt. Er brauche diesen Betrag, um dringende Lieferantenrechnungen zu bezahlen. Es sei sicher auch im Interesse der Bank, dass er das Vertrauen seiner Lieferanten nicht gerade in dem Moment aufs Spiel setze, wo die Umsätze fast täglich zunehmen. In die-



sem Sinne verläuft auch die weitere Entwicklung der Kreditbeziehung. Der Kunde widersetzt sich, einen Treuhänder beizuziehen, und liefert die gewünschten Umsatzzahlen höchstens auf wiederholtes Verlangen der Bank.

Ende 19.0 kann der Kreditnehmer auch die Zinsen nicht begleichen. Die Einreichung des Jahresabschlusses 19.0 wird immer wieder hinausgeschoben und unterbleibt letztendlich ganz. Die Budgeterwartungen erfüllen sich auch während des ersten Halbjahres 19.1 kaum, so dass der Kunde das Restaurant verpachten will. Es sollen dafür bereits mehrere Gespräche mit Interessenten im Gange sein. Wenig später erfährt die Bank, dass das Restaurant ab sofort während zweier Tage in der Woche geschlossen bleiben soll. Auf Anfrage erklärt der Schuldner, diese zwei Tage hätten ihm ohnehin nur Verluste gebracht. Die Zinsen und Amortisationen können dann auch Ende 19.1 nicht bezahlt werden, so dass sich die Bank zur Kündigung entschliesst. Der Kreditnehmer legt daraufhin den Restaurantbetrieb still und wendet sich anderen Tätigkeiten zu.

Der Fall 1 weist in bezug auf den Charakter des Schuldners Merkmale auf, welche sich in der einen oder anderen Form bei anderen Kreditnehmern ebenfalls finden lassen. Wie die Auflistung zeigt, können die *Symptome einer ungenügenden Kreditwürdigkeit* zum Teil erst während der Kreditlaufzeit erkannt werden:

- Es wird mit Halbwahrheiten operiert.
- Der Kreditnehmer verfolgt eine Hinhaltetaktik.
- Abmachungen und Verpflichtungen werden nicht oder nur teilweise eingehalten.
- Bei Verzögerungen werden Dritte verantwortlich gemacht.
- Das Informationsverhalten ist vor der Kreditgewährung besser als danach.
- Wichtige Tatsachen erfährt die Bank erst im nachhinein und auf eigenes Nachfragen.
- Bei betrieblichen Schwierigkeiten kommt es zu einer "inneren Kündigung" des Schuldners, indem er sich seiner unternehmerischen Verantwortung durch einen Verkauf bzw. eine Verpachtung entziehen will.

Der Restaurantinhaber in Fall 1 hat auf vielfältige Weise sein *mangelndes persönliches Engagement* dem Betrieb als auch der Bank gegenüber manifestiert. Das Beispiel verdeutlicht, dass *bei Anzeichen einer ungenügenden Kreditwürdigkeit sofort reagiert werden muss*, selbst wenn man sich möglicherweise schon bald nach der Kreditgewährung eine Fehleinschätzung einzugestehen hat.

## Fall 2: Verleger

Zwischen der Bank und einem Verleger besteht bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung, wobei die ausstehenden Kredite bis zum Jahr 19.0 schrittweise auf insgesamt Fr. 4 Mio. erhöht wurden. Der Kunde verfügt in seiner Branche über einen ausgezeichneten Ruf und hat sich in den vergangenen Jahren eine international tätige Firmengruppe aufgebaut, mit welcher er vermehrt auch als Konzertveranstalter und Kommunikationsberater auftritt. Die verschiedenen Firmen sind dabei in drei Holdinggesellschaften zusammengefasst, wovon zwei in einer Steueroase domiziliert sind. Aufgrund seiner begeisterungsfähigen Art verfügt er über zahlreiche Kontakte zu bekannten Persönlichkeiten. So hat er beispielsweise einen bekannten Politiker für ein Verwaltungsratsmandat gewinnen können.

Die Firmengruppe ist wenig durchschaubar, da in raschem Rhythmus immer neue Firmen gegründet und alte stillgelegt werden. Nach dem erfolgreichen Abschluss seiner oft prestigeorientierten Transaktionen hat er bei der Bank immer wieder für kurze Zeit höhere Beträge angelegt, diese dann aber wieder abgezogen. Der Verleger hat die Bank immer im voraus offen über seine zahlreichen Vorhaben informiert, war aber bisher nicht in der Lage, der Bank einen Konzernabschluss vorzulegen. Der konsolidierte Eigenfinanzierungsgrad betrug dabei kaum mehr als 10 %, und die Rentabilität litt in den letzten Jahren zunehmend unter einigen missglückten Projekten sowie mehreren ertragsschwachen Beteiligungen.

Im dritten Quartal des Jahres 19.0 führt die Bank mit dem Kunden verschiedene Gespräche, weil dieser Mühe hat, Zinsen und Amortisationen fristgerecht zu bezahlen und mehrere Kredite bereits seit längerer Zeit überschritten sind. Der Kreditnehmer orientiert die Bank in diesem Zusammenhang, dass er zwei seiner Holdinggesellschaften an ausländische Investoren zu verkaufen gedenke und dadurch alle seine Kredite so schnell wie möglich zurückbezahlen wolle. In der Folge informiert der Verleger die Bank mit Fax-Meldungen aus dem Ausland sowie über sein Sekretariat in der Schweiz. Die Verhandlungen mit potentiellen Investoren scheinen jedenfalls gut ange laufen zu sein.

Bis Ende 19.0 können dann aber nur drei kleinere ausländische Tochtergesellschaften verkauft werden. Der Erlös wird aber angeblich von den dortigen Steuerbehörden aus unerfindlichen Gründen blockiert. Als die Bank weitere Unterlagen über den Stand der Verkaufsverhandlungen verlangt, erhält sie eine Briefkopie eines deutschen Interessenten, worin dieser eine Absichtserklärung für den Kauf einer der Holdinggesellschaften abgibt. Der darin aufgeführte Verhandlungspreis ist jedoch bereits wesentlich tiefer als früher geäußerte Preisvorstellungen des Verlegers.

Im April 19.1 sind die Kredite nach wie vor stark überschritten, und der Bank liegen noch keine Jahresabschlüsse per Ende 19.0 vor. Der Kunde ist Anfangs Mai 19.1 für zwei Tage in der Schweiz und spricht bei der Bank vor. Weil die ganze Gruppe im Zusammenhang mit den laufenden Vertragsverhandlungen vor einer Umstrukturierung stehe, habe er das Geschäftsjahr um sechs Monate verlängert. Er bringt die nicht-konsolidierten Zwischenabschlüsse seiner wichtigsten Gesellschaften vorbei, welche jedoch wenig Brauchbares enthalten. Als die Bank mit der Kündigung der Kreditlimiten droht, erklärt sich der Kunde aus freien Stücken bereit, sämtliche Schulden privat zu übernehmen. Er wolle damit einmal mehr beweisen, dass er vollumfänglich zu seinen Verpflichtungen stehe.

Der Verleger meldet sich auch danach immer wieder aus dem Ausland, wobei die Berichte über die Vertragsverhandlungen bisweilen fast euphorisch klingen. Die Bank gewinnt dabei immer wieder den Eindruck, die Verhandlungen stünden kurz vor einem erfolgreichen Abschluss.

Als sich im September 19.1 substantiell noch immer nichts bewegt hat, spricht die Bank die Kündigung aus. Zu diesem Zeitpunkt hat sich der Verleger jedoch bereits ins Ausland abgesetzt, ohne seinen Aufenthaltsort bekannt zu geben.

Neben Gemeinsamkeiten mit dem vorhergehenden Beispiel zeigt der Fall 2 auch einige neue Aspekte, welche bei der Beurteilung der Persönlichkeit des Schuldners im Auge behalten werden müssen:

- Man lässt sich zu stark von der "Grösse" eines Kreditnehmers beeindrucken. Diese ist vor allem dann zu relativieren, wenn das Wachstum vorwiegend fremdfinanziert worden ist und der grösste Teil des Risikos ohnehin von der Bank getragen wird.
- Es ist eine häufige Strategie gerade grösserer Schuldner, substantielle Geldbeträge von einer Bank auf die andere zu verschieben, um damit Zweifel über die finanzielle Lage aus dem Weg zu räumen.
- Der Kreditnehmer bringt die Bank in ein extremes Abhängigkeitsverhältnis, indem alle Fäden bei ihm zusammenlaufen ("*One-Man-Show*") und diese in einem Krisenfall nur unter seiner Mithilfe an ihr Geld herankommt.
- Die private Übernahme von Firmenschulden kann nur dann die Kreditwürdigkeit eines Schuldners unterstreichen, wenn dieser noch über ein grösseres Vermögen verfügt.
- Der Kreditnehmer informiert viel, aber wenig substantiell.

- Es bestehen immer zahlreiche, angeblich interessante Projekte, welche allerdings nie beendet werden. Alles ist immer im Fluss, ohne dass tatsächlich viel bewegt wird.
- Der Schuldner vermeidet es, verbindliche Termine zu setzen.

Aus anderen Fällen lassen sich noch vier weitere Verhaltensweisen nachtragen, welche bei zweifelhaften Schuldnern häufig anzutreffen sind:

- Der Firmeninhaber gewährt sich über seine Unternehmung ein *Aktivdarlehen*. Im Endeffekt entspricht dies einer Zweckentfremdung von Bankkrediten.
- Der Firmeninhaber bezieht ein *überhöhtes Gehalt*, obwohl sich die Firma in einer Krise befindet.
- *Hohe Privatbezüge* in Erfolgsphasen verhindern eine Stärkung der Eigenkapitalbasis im Hinblick auf schlechtere Zeiten, so dass allfällige Verluste dann ausschliesslich von der Bank zu tragen sind.
- In Firmengruppen oder Konzernen werden *Intercompany-Transaktionen* zum Nachteil von Gläubigern vorgenommen.<sup>23</sup>

Anhand der beiden Fallbeispiele wurde zu zeigen versucht, welche Verhaltensweisen auf eine mangelnde persönliche Kreditwürdigkeit hinzudeuten pflegen. Weil sich zahlreiche Charaktermerkmale erst in der Phase der Kreditüberwachung offenbaren, sollte die Bank darum auch scheinbar unbedeutende *Verhaltensänderungen* des Schuldners hinterfragen und allfälligen Rechtfertigungsversuchen kritisch gegenüberstehen.

### 7.4.1.3 Typologie von Verlustkunden

Mit der Bildung einer Typologie von Verlustkunden wird bezweckt, dem Bankier ein Instrument in die Hand zu geben, das ihm die Orientierung bei der Beurteilung der persönlichen Kreditwürdigkeit erleichtert. Dabei ist zu bedenken, dass sich Charaktereigenschaften nur *indirekt* über das Verhalten eines Menschen erschliessen lassen, weshalb bei der Interpretation der gemachten Beobachtung eine gewisse Vorsicht geboten ist. Typologien stellen immer eine Abstraktion dar und vermögen die Vielfalt menschlichen Verhaltens nur ungenügend abzubilden. Man sollte sich deshalb davor hüten, einen betreffenden Menschen vorschnell einem bestimmten Typus zuzuordnen, weil sonst andere Verhaltensmerkmale und Eigenschaften leicht

---

<sup>23</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 8.5.2.3.

übersehen werden. Zur Charakterisierung eines nicht kreditwürdigen Kunden muss ohnehin oft mehr als ein Schuldnerstyp herangezogen werden. Dabei lassen sich aus den empirisch untersuchten Fälle sechs typische Verhaltensmuster von Kunden mit zweifelhafter Kreditwürdigkeit herauschälen:

- **"Der Falschspieler"**

Dieser Kunde versucht der Bank eine Realität vorzuspielen, die es nicht gibt. In die Kategorie der Falschspieler sind alle *Blender und Betrüger* einzureihen, welche mit Halbwahrheiten operieren oder die Bank von Anfang an vorsätzlich schädigen wollen. Da sie meistens von schlechten Zahlen ablenken müssen, werden Informationen oft manipuliert.<sup>24</sup> Sie argumentieren gerne mit visuellen Hilfsmitteln (z.B. Videos, Business Pläne auf Hochglanzpapier), weil sie davon ausgehen, dass ihr Gegenüber vor allem das glaubt, was er sieht. Vieles stellt sich nachträglich als inszeniert heraus. So hat ein Kreditnehmer vor dem Besuch der Bankenvetreter absichtlich die Produktion gedrosselt, um am Besichtigungstag eine volle Kapazitätsauslastung demonstrieren zu können. Um von der Wahrheit abzulenken, ist beim Falschspieler immer alles in Bewegung. Oft laufen mehrere Projekte gleichzeitig, so dass keine finanziellen Informationen gegeben oder verbindliche Termine gesetzt werden können.

- **"Der Chefverkäufer"**

Verkäufertypen sind für die Bank deshalb gefährlich, weil es ihnen gelingt, die Bank von Produkten oder Projekten zu überzeugen, welche ein sehr hohes Risiko beinhalten. Der Chefverkäufer handelt aus echter Überzeugung, und er glaubt in jedem Moment an die Erfolgchancen seiner Unternehmung, auch wenn die Fakten gegen ihn sprechen. Anstatt mit Zahlen zu argumentieren, gelingt es ihm, den Bankier von diesen abzulenken. Mit seinen stimulierenden Visionen und enthusiastisch vorgebrachten Zukunftsplänen gelingt es ihm, die Bank für seine Vorhaben zu begeistern. Er stellt sich als dynamischen, ambitionösen und erfolgreichen Unternehmer dar - und welcher Geldgeber möchte mit einem solchen Kunden nicht ins Geschäft kommen? Der Chefverkäufer lässt sich durch eine gewisse *Realitätsferne*<sup>25</sup> charakterisieren, und manchmal sind bei ihm sogar Züge eines

---

<sup>24</sup> Vgl. dazu Abschnitt 7.3.2.

<sup>25</sup> **von Stein, J.H.:** Typologie krisengeneigter Unternehmer, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1988, S. 151 - 169, kommt in seiner Arbeit zum Schluss, dass die Realitätsferne ein Hauptcharakteristikum praktisch aller untersuchten

Phantasten auszumachen. Er ist einseitig auf seine Produkte fixiert und orientiert sich stark an Umsatzzahlen; dabei kümmert er sich wenig um die tatsächlichen Kundenbedürfnisse sowie die Rentabilität seiner Produkte. Es gelingt ihm, die Bank bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten mit immer neuen Ideen von der Realität abzulenken.

- ***"Der Teilzeitunternehmer"***

Diesen Kundentypus zu erkennen bereitet am wenigsten Schwierigkeiten. Es gibt immer wieder Unternehmer, welche ihre Firma auch in schwierigen Zeiten als Teilzeitbeschäftigung auffassen und daneben ihren Hobbys frönen. Die Firma dient ihnen dabei oft als "Selbstbedienungsladen" zur Finanzierung ihrer Freizeitbeschäftigungen. Wie der Restaurantinhaber im Fallbeispiel 1 signalisieren sie in der Regel schon recht früh, dass sie nicht voll hinter ihrer Firma stehen und sich nur ungenügend für deren Entwicklung einsetzen.

- ***"Der Unantastbare"***

Es gibt eine Gruppe von Kreditnehmern, welche aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung, ihres Bekanntheitsgrades oder sonstiger Äusserlichkeiten (schnelle Autos, Luxusyachten, Villen usw.) gewisse Bankmitarbeiter regelrecht zu "überfahren" wissen. Solche schillernden Persönlichkeiten erwarten von der Bank schnelle und unbürokratische Kreditentscheide, weil sie keine Zeit haben, sich lange mit Bankiers zu unterhalten. Ihr Auftreten ist meistens von einer gewissen Souveränität, Distanziertheit und Arroganz geprägt, was ihnen einen Hauch von Unantastbarkeit verleiht. Als Bankier will man einem solchen Kunden oft nicht zu nahe treten und vermeidet es, unangenehme Fragen zu stellen. Man befürchtet, den Kunden sonst zu verlieren und muss auch immer damit rechnen, dass sich dieser bei vorgesetzten Instanzen beschwert.

- ***"Der Lobbyist"***

Diese Kreditnehmer wissen ihre persönlichen und wirtschaftlichen Beziehungen auszuspielen und geben viel auf ihr Ansehen in der Öffentlichkeit. Der Lobbyist steht immer in Kontakt mit wichtigen Persönlichkeiten innerhalb und ausserhalb der Bank und engagiert sich oft in Verbänden und Vereinen, deren Mitgliedschaft mit einem gewissen Prestige verbunden ist. Dies wäre an sich kein Grund zur

---

Fälle darstellt. In der betreffenden Publikation wird leider nur einer von sieben Typen krisengeeigneter Unternehmer ausführlicher behandelt.

Vorsicht, wenn der Lobbyist seine Kontakte zu bekannten Namen aus Wirtschaft und Politik nicht regelmässig bei Kundengesprächen anklingen liesse und als Verkaufsargument anführen würde. Man darf vermuten, dass viele Lobbyisten ihre Beziehungen zu wichtigen Persönlichkeiten krass überzeichnen oder aus einem Geltungsdrang heraus überschätzen. Von der Beziehung weiss nämlich oftmals nur der Lobbyist etwas; mit einem Telefonanruf wäre der Sachverhalt meistens rasch aufgeklärt.

- **"Der Unfähige"**

Diesen Kunden fehlt es an der technischen und/oder kaufmännischen Qualifikation, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können. Ihre Zahlungswilligkeit ist insbesondere dann in Frage zu stellen, wenn sie über keine Planungs- und Controllingsysteme verfügen. Sie gehen damit Kreditverpflichtungen ein, ohne sich systematisch mit der finanziellen Lage und den Zukunftsaussichten ihrer Firma auseinanderzusetzen. Dem Bekenntnis, ihren Verpflichtungen jederzeit nachzukommen, fehlt die Grundlage. Sie geben etwas vor zu wollen, das sie gar nicht einhalten können.

#### **7.4.1.4 Bankmitarbeiter im Umgang mit Verlustkunden**

Bestimmte Charaktermerkmale und Verhaltensweisen eines Schuldners können sich je nach der *Persönlichkeit des Bankmitarbeiters*, mit dem er zusammentrifft, ganz unterschiedlich auswirken. Darüber hinaus prägen *situative Merkmale* den Interaktionsprozess zwischen dem Schuldner und dem Mitarbeiter. In der Praxis sind es vor allem drei Gruppen von Mitarbeitern, welche besonders anfällig auf die vorhin beschriebenen Kreditnehmertypen sind:

- **"Der Prestigeorientierte"**

Bei diesen Mitarbeitern stehen nicht mehr die Ziele der Bank im Vordergrund. Ihr Verhalten ist hauptsächlich dadurch geprägt, sich mit der Kreditvergabe Ansehen bei Kunden und Mitarbeitern zu verschaffen. Wenn das Kreditgeschäft von Führungskräften zu einer Prestigeangelegenheit gemacht wird, kann dies der Bank besonders grossen Schaden zufügen.

- ***"Der Kundenanwalt"***

Die Ziele des Kunden sind seine Ziele. Diesen Bankmitarbeitern mangelt es aus einem falsch verstandenen Marketingdenken heraus an einem eigentlichen Risikobewusstsein. In den achtziger Jahren waren solche Mitarbeiter oftmals die "Stars" im Kreditgeschäft, weil sie selbst hohe Volumenziele noch zu übertreffen vermochten.

- ***"Der Überforderte"***

Es gibt Bankmitarbeiter, die sowohl fachlich als auch im Umgang mit Kunden den Anforderungen nicht gewachsen sind und denen es an den notwendigen Erfahrungen fehlt. Im Gegensatz zum "Kundenanwalt" sind sie vorwiegend mit sich selber, ihrer Angst vor dem Kunden oder einer schwierigen Situation beschäftigt. Dem Überforderten fehlt die Distanz und Selbstsicherheit, Charaktermängel und zweifelhafte Verhaltensweisen des Kunden zu erkennen und entschlossen darauf zu reagieren.

Verluste könnten oftmals vermieden werden, wenn auch die Entscheidungsträger einen Schuldner im Sinne des Vieraugenprinzips kennenlernen und so auf gefährliche Charaktereigenschaften stossen würden, welche die vorgelagerte Instanz nicht wahrgenommen hat. Dies wird zwar aus Zeit- und Kostengründen nicht immer möglich sein, empfiehlt sich aber sicherlich dann, wenn es sich um grössere Kreditbeträge handelt. Führungskräfte sollten zumindest wissen, wie sich ihre Mitarbeiter im Umgang mit bestimmten Kunden verhalten und welche Gefahren damit verbunden sind.

#### **7.4.2 Analyse der Managementfähigkeiten und der Unternehmungsstrategien**

Die Theorie stellt bei der Beurteilung der Managementfähigkeiten und der Unternehmungsführung zunehmend komplexere Anforderungen an den Bankier.<sup>26</sup> Diese können allerdings in der Praxis aufgrund eines beschränkten Zugangs zu den erforderlichen Informationen nur selten vollumfänglich erfüllt werden. Wenn das Management, die Organisationsstruktur, der Produktionsprozess, die Logistik, die Fluktuationsraten, die Kostenstruktur und vieles andere mehr analysiert werden müssen, besteht die Gefahr, dass vor lauter Details der Blick für die tatsächlich vorhandenen

---

<sup>26</sup> Siehe dazu beispielsweise **Bühler, W.:** Bonitätsbeurteilung jenseits von Bilanzanalyse und Insolvenzprognose, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1988, S. 17f.



Risiken verloren geht. Dies zumindest ist die aus der empirischen Untersuchung zu ziehende Schlussfolgerung. Bei den analysierten Fällen waren Verluste im Bereich der qualitativen Bonitätsfaktoren nämlich vorwiegend auf

- spezifische Schwächen im Management
- verfehlte Wachstumsstrategien sowie
- fehlende Wettbewerbsvorteile und/oder eine ungenügende Marktattraktivität

zurückzuführen. Es empfiehlt sich deshalb, die Analyse in einem *ersten Schritt* auf die Managementfähigkeiten sowie die strategische Ausrichtung der Unternehmung zu fokussieren. Wenn die Beurteilung des Kunden in diesem Bereich positiv ausfällt, können in einem *zweiten Schritt* weitere qualitative Faktoren in die Analyse miteinbezogen werden. Die wesentlichen Risikofaktoren im Bereich der Managementfähigkeiten sowie der Unternehmungsstrategien sollen wiederum an konkreten Fallbeispielen aufgezeigt werden.

#### **7.4.2.1 Fallbeispiel "Managementfähigkeiten"**

##### **Fall 3: Wärme AG**

Die Wärme AG, eine führende Herstellerin von Heizungssystemen mit einem Umsatz von Fr. 70 Mio., verpflichtet im Januar 19.0 einen neuen Direktionspräsidenten, der den altershalber zurücktretenden Firmengründer ersetzen soll. Der neue Direktionspräsident verfügt über einen akademischen Abschluss und ist bis anhin in verschiedenen leitenden Funktionen im Handel tätig gewesen. Die Banken begrüßen diesen Wechsel, da es die alte Führung bisher versäumt hat, einige zentrale Probleme an die Hand zu nehmen. Die Firma leidet seit Jahren an einer Verzettelung der Kräfte, was sich in letzter Zeit verschärft auf die Ertragslage ausgewirkt hat.

Bei der Übernahme der Verantwortung erklärt der neue Firmenchef, er wolle eine Produktkonzentration sowie eine Beschränkung auf die rentablen Unternehmensbereiche herbeiführen. Dies ist in der Vergangenheit vor allem deshalb unterlassen worden, weil das Controlling die notwendigen Führungsinformationen nicht bereitstellen konnte. Der neue Direktionspräsident verspricht, dass er gleichzeitig die unübersichtliche Firmengruppe straffen und die verschiedenen in- und ausländischen Gesellschaften unter einer neu zu gründenden Holding zusammenfassen wolle. Dann sollte es auch endlich möglich sein, den Banken einen konsolidierten Jahresabschluss vorlegen zu können.

Die Bank trifft sich in der Folge in regelmässigen Abständen mit dem neuen Firmenchef sowie dessen Finanzchef. Dabei wird deutlich, dass der Direktionspräsident stark

im operativen Geschäft tätig ist und dort versucht, die Fäden in die Hand zu bekommen. Die angekündigten Veränderungen schiebt er aber bis zum Mai 19.1 grösstenteils hinaus, da er sich entweder noch zu keiner Entscheidung hat durchringen können oder sich vor deren Durchsetzung scheut. Er führt dies unter anderem auf Uneinigkeiten mit dem Verwaltungsrat zurück, welcher nach wie vor von der Gründerfamilie dominiert wird.

Leider ist in der Zwischenzeit auch das Controlling kaum substantiell verbessert worden, so dass beim Auftauchen der ersten Liquiditätsprobleme keine verlässlichen Führungsinformationen erhältlich sind. Der Verwaltungsrat sowie dessen Direktionspräsident verdrängen die sich verdichtenden Anzeichen einer Unternehmenskrise und werfen den Banken Schwarzmalerei vor. Aufgrund der qualitativ hochstehenden Produkte und bester Referenzen glauben die Firmenverantwortlichen unbeirrt an eine bevorstehende Wende. Die zahlreichen ungelösten Probleme sowie ein milder Winter 19.1/19.2 verstärken die Unternehmenskrise jedoch derart, dass im Juni 19.2 der Konkurs angemeldet werden muss.

Fall 3 enthält die meisten Merkmale, welche man bei Kunden mit ausgeprägten Managementschwächen typischerweise beobachten kann, auch wenn diese von Fall zu Fall verschieden stark ausgeprägt sein können. Für die Bonitätsanalyse erweisen sich dabei die folgenden Managementaspekte als besonders kritisch:

- Ausbildung, (Branchen-) Erfahrung und Zusammensetzung des Managements
- Planungs- und Entscheidungsfähigkeiten des Managements
- Rechnungswesen / Controlling (finanzielle Führung).

Diese drei Beurteilungskriterien sollen im folgenden etwas näher beleuchtet werden:

- ***Ausbildung, (Branchen-)Erfahrung und Zusammensetzung des Managements***

Der Direktionspräsident in Fall 3 war bis anhin nur kurze Zeit in der Industrie tätig gewesen und verfügte über *keine Branchenerfahrung*. Trotzdem setzten die meisten Banken sehr hohe Erwartungen in die neue Führung. Es bestätigt sich auch an diesem Beispiel, dass Erfolge ohne spezifische Branchenkenntnisse heute nur noch selten möglich sind. Negativ wirkte sich daneben aus, dass kein Geschäftsleitungsmitglied der Wärme AG über *Erfahrungen im Umgang mit Unternehmenskrisen* verfügte, so dass die notwendigen Sanierungsmassnahmen viel zu spät eingeleitet wurden. Da in einer Krisensituation zum Teil ganz andere Fähigkeiten gefragt sind als bei normalem Geschäftsgang, fehlte deshalb eine Führungskraft, welche das Steuer vielleicht noch hätte herumreissen können.

Bei grösseren Firmen sollte auch die *Zusammensetzung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates* sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit der beiden Organe hinterfragt werden. Im vorliegenden Fall blieben beispielsweise die Rolle des Verwaltungsrates sowie die Fähigkeiten der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder (bis auf den Finanzchef) weitgehend unbekannt. Wegen ihrer einseitigen Ausrichtung auf den Direktionspräsidenten haben die Banken dessen Einfluss auf wichtige unternehmerische Entscheidungen lange Zeit überschätzt.

- ***Planungs- und Entscheidungsfähigkeiten des Managements***

Im Falle der Wärme AG zeigt es sich, wie wichtig es für die Bank ist, die *Planungsfähigkeiten des Managements* kritisch zu hinterfragen. Dies sollte anhand einer Diskussion schriftlich formulierter strategischer Pläne und Budgets geschehen. Die Wärme AG hat sich jedoch nur immer mündlich zu strategischen Überlegungen geäussert - ein Symptom dafür, dass ihr eine klare Marschrichtung gefehlt hat, mit welcher die Unternehmung aus der Krise hätte herausgeführt werden können. Wenn das Management keinen schriftlichen Geschäftsplan (Business Plan) vorlegen kann, hat es sich sehr wahrscheinlich nicht im notwendigen Mass mit der Zukunft des Unternehmens sowie dessen finanziellen Verpflichtungen auseinandergesetzt. Bei kleineren Schuldnern zeigen sich die Planungsfähigkeiten oft schon bei einer Diskussion der Budgets und Liquiditätspläne.

Die Wärme AG ist ein Beispiel dafür, wie den eigentlichen *Kernproblemen* der Unternehmung immer wieder ausgewichen wird. Manche Kreditnehmer sind zwar in wirtschaftlich günstigen Situationen sehr entscheidungsfreudig, schieben aber schwierige Entscheidungen in Krisenphasen immer wieder hinaus.

- **Rechnungswesen / Controlling (finanzielle Führung)**

Als dritter Faktor müssen die Systeme des Rechnungswesens sowie des Controllings<sup>27</sup> überprüft werden, welche dem Management zeitgerecht die notwendigen Führungsinformationen liefern sollen. Ohne aktuelle finanzielle Informationen vermag das Management weder die laufende Unternehmensentwicklung richtig einzuschätzen noch die erforderlichen Kurskorrekturen vorzunehmen, wie das Beispiel der Wärme AG mit aller Deutlichkeit zeigt. Ein guter Indikator für ein ungenügendes Rechnungswesen sind provisorische Abschlüsse, welche im nachhinein noch stark korrigiert werden müssen. Zahlreiche Verlustkunden verfügen über keine adäquate Kostenrechnung, so dass sie nicht wissen, welche Produkte rentabel sind und welche nicht. Viele unter ihnen erstellen zwar Budgets und Planrechnungen, ohne in der Folge Abweichungen von der erwarteten Entwicklung wahrzunehmen und erklären zu können - ein Zeichen für ein mangelndes Controlling. Die Bedeutung, welche das Management der finanziellen Führung beimisst, ist für die Bank von eminenter Wichtigkeit. Im Falle der Wärme AG drückte sich die Richtungslosigkeit der Finanzpolitik beispielsweise darin aus, dass bei einem Umsatz von Fr. 70 Mio. mit mehr als 22 Banken eine Geschäftsbeziehung unterhalten wurde.

Der zentrale Stellenwert der Managementfähigkeiten zeigt sich im Fall der Wärme AG darin, dass diese an sich über hervorragende Produkte verfügte, mit welchen das Überleben der Unternehmung wahrscheinlich hätte gesichert werden können. Sie ist nicht an schlechten Produkten oder fehlenden Märkten gescheitert, sondern an einem Management, welchem es an Erfahrung, Durchsetzungskraft sowie an den Führungsinstrumenten gefehlt hat, um die dringend notwendigen Veränderungen herbeizuführen.

#### **7.4.2.2 Fallbeispiel "Wachstumsstrategien"**

Einige der grössten Kreditverluste sind auf *aggressive, risikoreiche Wachstumsstrategien* der finanzierten Kunden zurückzuführen. Nach der von *Ansoff*<sup>28</sup> entwickelten Produkt/Markt-Matrix (Abbildung 7.2) lassen sich theoretisch vier Wachstums-

---

<sup>27</sup> Vgl. zum Controlling-Begriff die allgemeinen Ausführungen in Abschnitt 10.5.3.

<sup>28</sup> **Ansoff, I.:** Strategies for Diversification, in: HBR, September/Oktober 1957, S. 113 - 124.

strategien unterscheiden, wobei die Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs- und Produktentwicklungsstrategien im allgemeinen als Expansionsstrategien bezeichnet werden.

<b>Produkte</b>		
<b>Märkte</b>	<b>bestehende</b>	<b>neue</b>
<b>bestehende</b>	Marktdurchdringungsstrategie	Produktentwicklungsstrategie
<b>neue</b>	Marktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie

**Abb. 7.2** Wachstumsstrategien in der Produkt/Markt-Matrix von Ansoff <sup>29</sup>

Mit den vier aufgeführten Strategietypen sind unterschiedliche Risiken verbunden, welche bei der Kreditanalyse differenziert beurteilt werden müssen. Während Marktdurchdringungsstrategien vergleichsweise geringe Risiken beinhalten, müssen Diversifikationsstrategien im allgemeinen als risikoreich angesehen werden. Die Diversifikation ist eine grundsätzlich andere Wachstumsstrategie als die drei sogenannten "Expansionsstrategien", da hier das Leistungsprogramm einer Unternehmung auf Gebiete ausgeweitet wird, auf denen diese bisher nicht tätig war.<sup>30</sup> Marktentwicklungs- und Produktentwicklungsstrategien nehmen risikomässig in der Regel eine Zwischenstellung ein.

Gegenüber Diversifikationsstrategien, mit welchen der Kunde sein eigentliches Tätigkeitsfeld verlässt, ist Vorsicht angebracht. Bis heute konnte kein klarer Zusammenhang zwischen einer Diversifikation und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden.<sup>31</sup> Die vielbeschworenen Synergieeffekte kommen im Durchschnitt nicht zum Tragen. Sofern sie überhaupt existieren, werden sie durch andere negative Effekte kompensiert, welche sich aus der Diversifikation ergeben.

<sup>29</sup> Nach einer Abbildung bei **Kotler, Ph.:** Marketing Management, 6. Auflage, 1988, S. 48.

<sup>30</sup> **Krulis-Randa, J.:** Diversifikationsstrategie und Unternehmungskultur, in: Blümle, E.-B./ Léonard, F./ Roux, G.F. (Hrsg.): Diversification, Intégration et Concentration, 1986, S. 236 - 255.

<sup>31</sup> Vgl. dazu **Kunz, R.M.:** Diversifikationsstrategien und Unternehmenserfolg, in: Die Unternehmung, 4/1993, S. 293 - 310.

#### **Fall 4: Hotel Konzern**

Der Hotel Konzern ist in den letzten 15 Jahren kontinuierlich gewachsen und besteht aus mehreren Tochtergesellschaften, welche sich mit der Konzeption und Beratung von Hotels und Restaurants in der Schweiz befassen. Der Konzern selbst betreibt zahlreiche Restaurants sowie drei Mittelklassehotels. Die Aktien liegen in den Händen einer dreiköpfigen Geschäftsleitung.

An der Bilanzbesprechung im Juni 19.0 gibt das Management bekannt, dass man in Budapest sowie an der Ostseeküste Bauland erwerben wolle, um dort zwei Luxushotels zu erstellen. Mit diesen soll der Grundstein zu einer osteuropäischen Hotelkette gelegt werden, die als selbständige Tochtergesellschaft geführt werden soll. Man wolle sich damit am Aufschwung in den ehemaligen Ländern des Ostblocks beteiligen und von der dortigen Übernachtungsfrage nach Hotelzimmern profitieren. Für die weitere Projektfinanzierung stehe man mit den dortigen Banken und ortsansässigen Investoren in Verhandlungen, so dass man die Dienste der Schweizer Banken wahrscheinlich nicht beanspruchen müsse. Für die beiden Projekte rechne man mit Anlagekosten von insgesamt Fr. 35 Mio. (bei einer aktuellen Bilanzsumme von Fr. 70 Mio.), verteilt über die drei nächsten Jahre.

An der Bilanzbesprechung im Juli 19.1 werden die Banken orientiert, dass man die Projektierungsphase bei den Auslandsinvestitionen demnächst abgeschlossen habe, sich bei den Finanzierungsverhandlungen aber Verzögerungen ergeben hätten. Der Konzern habe bereits Fr. 10 Mio. für den Erwerb des Baulandes sowie für die Projektierungskosten investiert. Letztere wurden in der Bilanz per Ende 19.0 aktiviert. In der Schweiz stehe man zudem vor dem Kauf weiterer Mittelklassehotels. Im Zuge der laufenden Branchenbereinigung ergäben sich immer wieder günstige Kaufgelegenheiten, die der Hotel Konzern für den Aufbau einer Hotelkette in der Schweiz nutzen wolle. Es würden sich daraus wertvolle Synergien mit der osteuropäischen Hotelkette ergeben.

Aus dem Jahresabschluss per Ende 19.1 geht hervor, dass der Konzern im operativen Geschäft praktisch nichts verdient hat und die ausgewiesenen Gewinne hauptsächlich aus dem erfolgreichen Verkauf einiger renommierter Restaurants stammen. Drei von anderen Banken finanzierte Hotelkäufe haben die Bilanzsumme innert zweier Jahre nahezu verdoppelt hat, wobei der Fremdfinanzierungsgrad aufgrund der weitgehenden Finanzierungen auf über 85 % gestiegen ist. Anlässlich der Bilanzbesprechung Mitte 19.2 ist die Finanzierung der ausländischen Projekte offenbar erst teilweise gesichert, obwohl der Hotel Konzern bereits seit einem Jahr mit den Ausbauarbeiten beschäftigt ist. Die Geschäftsleitung macht jedoch geltend, dass die Verhandlungen mit Investoren und Banken kurz vor dem Abschluss stünden.

Bereits Ende Dezember 19.2 ist der Konzern nicht mehr in der Lage, seinen finanziellen Verpflichtungen gegenüber den Banken vollumfänglich nachzukommen, da die übernommenen Hotels in der Schweiz noch nicht den erhofften Erfolg gebracht haben und sich die Rezession negativ auf die Umsätze der Restaurants auswirkt. In Gesprächen mit der Konzernleitung stellt es sich zudem heraus, dass die ausländischen Projekte wegen der Liquiditätskrise ins Stocken geraten und die Anlagekosten massiv unterschätzt worden sind.

Mit dem Auslandengagement des Hotel Konzerns erfolgte nicht nur ein Eintritt in einen *neuen Markt* (vom Inland ins Ausland), sondern man investierte auch in ein *neues Produkt* (vom Mittelklassehotel zum Luxushotel). Neben dieser Diversifikation erfolgte im Heimmarkt gleichzeitig eine teure Marktdurchdringungsstrategie. Wie auch ähnliche Fälle lehren, sind mit solch ausgeprägten Wachstumsstrategien für die Bank in der Regel erhebliche Risiken verbunden:

- Die für die Durchführung einer Wachstumsstrategie notwendigen *Managementkapazitäten* werden unterschätzt, besonders wenn es sich um Diversifikationen handelt. Es ist ein Fehler zu glauben, Diversifikationen könnten "quasi im Nebenamt" gemanagt werden.<sup>32</sup> So war das Management des Hotel Konzerns zeitweise vollumfänglich mit dem Projekt in Osteuropa beschäftigt, ohne sich um den Geschäftsgang in der Schweiz kümmern zu können.
- Diversifikationen werden mit Synergieeffekten begründet, ohne dass der Kreditnehmer darlegen könnte, wie diese genutzt werden sollen.
- Es erfolgt eine Expansion ins Ausland, obwohl das Unternehmen noch über keine solide Heimbasis verfügt.
- Es wird ins Ausland expandiert, ohne mit den dortigen Märkten vertraut zu sein. Der Hotel Konzern beispielsweise war bis anhin noch nie im Ausland vertreten. Es wäre wohl vorsichtiger gewesen, die ersten Erfahrungen im Ausland nicht mit einer "*Alles-oder-nichts*"-Strategie zu sammeln.

---

<sup>32</sup> **Schweizerische Handelszeitung:** Lehren aus der Krise: Wetterfeste Schweizer Manager, 10.3.1994, Nr. 10, S. 21ff.

- Die Wachstumsstrategie ist von *Investitionen in teure und überdimensionierte Büro- und Fabrikationsanlagen* begleitet, aus denen keine adäquaten Erträge erwirtschaftet werden können. Anstatt die Investitionen auf die Marktbedürfnisse auszurichten, werden betriebsinterne Präferenzen (Status und Prestige) in den Vordergrund gerückt.
- Die Investitionskosten bei der Entwicklung neuer Produkte oder Märkte werden unterschätzt. Das Investitionsbudget des Hotel Konzerns hat sich bereits früh als unrealistisch herausgestellt, da die Kosten des Bauprojektes kalkuliert wurden, als ob dieses im Inland erstellt würde.
- Die Investitionsvorhaben stehen in keinem vernünftigen Verhältnis zum bisher erzielten Umsatz oder zur Bilanzsumme. Beim Hotel Konzern entsprachen nur schon die budgetierten Anlagekosten für den Bau der zwei Luxushotels der Hälfte der Bilanzsumme. Bei einem anderen Schuldner lag das Investitionsbudget für die zwei folgenden Jahre auf der Höhe des zuletzt erzielten Jahresumsatzes.
- Die *finanziellen Risiken aggressiver Wachstumsstrategien* bezüglich der Liquidität und Rentabilität werden nicht in Rechnung gestellt.
- Investitionen werden in Erwartung höherer Umsätze getätigt und erfordern über kurz oder lang eine Ausdehnung des Umlaufvermögens. Der Kapitalbedarf des Schuldners ist deshalb im Endeffekt höher, als er sich lediglich aus der Investitionsrechnung ergibt.<sup>33</sup> Diese *Wechselwirkung zwischen dem Anlage- und Umlaufvermögen* sollte bei Kreditentscheidungen vermehrt berücksichtigt werden.

Der Risikoappetit nimmt nach wirtschaftlichen Erfolgen vielfach überproportional zu und verleitet zu risikoreichen Wachstumsstrategien. Zusätzliche Investitionen sind darum besonders dann zurückhaltend zu finanzieren, wenn diese nach einer langen Periode wirtschaftlicher Prosperität getätigt werden. Bis zur Marktreife der finanzierten Vorhaben befindet sich die Wirtschaft möglicherweise bereits wieder in einer Abschwungphase, so dass der Schuldner jahrelang mit Überkapazitäten zu kämpfen hat.

Bei Expansions- und Diversifikationsstrategien ist es zentral, die vom Kunden eingeschlagene Strategie zu erkennen und die mit ihr verbundenen Risiken zu hinterfragen. Die Matrix in Abbildung 7.2 bietet dazu einen geeigneten Ausgangspunkt. Ebenso wichtig wie die kritische Beurteilung der strategischen Marschrichtung ist

---

<sup>33</sup> Vgl. **Boemle, M.:** Unternehmensfinanzierung, 7. Auflage, 1986, S. 37.



es, dass sich der Schuldner über die eingegangenen Risiken im klaren ist und über die Fähigkeiten und Ressourcen verfügt, die eingeschlagene Strategie überhaupt zum Erfolg zu führen.

### 7.4.2.3 Fallbeispiel "Wettbewerbsvorteile / Marktattraktivität"

Eine Unternehmung wird dann Erfolg haben, wenn sie in attraktiven Märkten tätig ist und über die unternehmerischen Stärken verfügt, um in diesen Märkten erfolgreich bestehen zu können.<sup>34</sup> Wenn eines oder beide dieser Kriterien nicht erfüllt sind, wird sie wahrscheinlich nur unterdurchschnittliche Erträge erzielen. Dies war bei zahlreichen der untersuchten Verlustpositionen der Fall, indem an Unternehmungen Kredite gewährt wurden, welche über *keine Erfolgsfaktoren* verfügten und/oder die sich in *unattraktiven Märkten* bewegten. Es ist deshalb entscheidend, einen Kunden bei der Bonitätsanalyse hinsichtlich der beiden Dimensionen "Wettbewerbsvorteile" und "Marktattraktivität" zu beurteilen<sup>35</sup>, indem man seine strategischen Geschäftseinheiten<sup>36</sup> in der von McKinsey entwickelten *Portfolio-Matrix* (Abbildung 7.3) zu positionieren versucht.

---

<sup>34</sup> Vgl. **Kotler, Ph.:** Marketing Management, 6. Auflage, 1988, S. 40 - 46.

<sup>35</sup> **Analyse der Wettbewerbsvorteile:** Marktanteil, Produktqualität, Preisvorteile aufgrund einer Produktdifferenzierung oder einer kostengünstigen Wertschöpfung, Marketing-Know-how, Standort- und Distributionsvorteile, Managementqualitäten u.a.m. Die Wettbewerbsvorteile müssen immer in Relation zu den stärksten Konkurrenten evaluiert werden.

**Analyse der Marktattraktivität:** Marktwachstum und Marktgröße, Branchenattraktivität (Wettbewerbsintensität, potentielle neue Konkurrenten, Verhandlungsstärke der Lieferanten und Abnehmer, Bedrohung durch Substitutionsprodukte), Abhängigkeit von makroökonomischen Faktoren (Konjunktur, Inflation, Zinsen), Energie- und Rohstoffpreise, Abhängigkeit von staatlichen Eingriffen u.a.m.

Vgl. **Hinterhuber, H.:** Strategische Unternehmungsführung II, 4. Auflage, 1989, S. 112ff. Zur Analyse der Branchenattraktivität vgl. **Porter, M.:** Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, 1988, S. 25 - 61.

<sup>36</sup> Eine strategische Geschäftseinheit (SGE) weist folgende Merkmale auf: eigenständige Marktaufgabe und eigene Konkurrenz, geringe technologische und kundenspezifische Überschneidungen mit anderen SGE, Verantwortung für die Entwicklung und Durchführung der Strategie sowie Kontrolle über die wichtigsten Ressourcen zur Erreichung der strategischen Ziele. Vgl. **Kotler, Ph.:** Marketing Management, 1988, 6. Auflage, S. 39f.

Marktattraktivität	hoch	Offensive oder Desinvestition	Investition	Investition
	mittel	Gewinnabschöpfung und stufenweise Desin- vestition	Schwerpunktbildung	Investition
	gering	Desinvestition	Gewinnabschöpfung und stufenweise Desin- vestition	Gewinnabschöpfung bei minimalem Ressour- ceneinsatz
		gering	mittel	hoch
		Wettbewerbsvorteile		

**Abb. 7.3** Portfolio-Matrix<sup>37</sup>

In den verschiedenen Matrixfeldern sieht die Theorie unterschiedliche *Normstrategien* vor. Bei der Kreditanalyse ist zu überprüfen, ob der Kunde eine Strategie ergriffen hat, die seiner Positionierung in der Matrix entspricht, und welches die Gründe für eine allfällige Abweichung sind. Die verschiedenen Normstrategien haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Liquidität. Die SGE eines Kunden sollten deshalb ausgewogen über das Portfolio verteilt sein.

### **Fall 5: Computer AG**

Die Computer AG ist im Jahr 19.0 gegründet worden und beschäftigt bereits 30 Mitarbeiter. Sie bietet Informatikberatung im Soft- und Hardwarebereich an und hat sich auf die Installation und Wartung von Computer-Netzwerken spezialisiert; zudem ist sie Vertreterin einer bekannten PC-Marke des Hochpreissegments. Aufgrund dieses Händlervertrages sowie der erwarteten Nachfrage nach Netzwerklösungen war die Bank vor drei Jahren bereit, der neugegründeten Firma einen Kredit zu gewähren.

Schon im ersten Geschäftsjahr stellte das Management fest, dass viele ihrer Kunden über keine umfassende Software-Lösung im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens verfügen. Unter Beizug von Spezialisten investierte die Computer AG deshalb in

<sup>37</sup> Nach **Hinterhuber, H.:** Strategische Unternehmensführung II, 4. Auflage, 1989, S. 126.

den Jahren 19.2 und 19.3 hohe Mittel in die Entwicklung einer leistungsfähigen Software-Lösung. Der Ausbau der Informatikberatung musste dabei etwas vernachlässigt werden. Da die Software-Lösung Ende 19.3 aber kurz vor der Markteinführung steht, ist das Management zuversichtlich, dass die vorübergehende Stagnation bald überwunden sein wird.

Der Markterfolg tritt im Jahre 19.4 allerdings nicht im erhofften Ausmass ein, und der Absatz der Software-Pakete bleibt etwa 25 % unter den Erwartungen. Die hohen, in der Bilanz aktivierten Entwicklungskosten können deshalb nur zu einem geringen Teil abgeschrieben werden. Um mit der Marktentwicklung Schritt zu halten, muss die Computer AG im Jahre 19.5 weitere Mittel in die Verbesserung der Software-Lösungen investieren, was die zunächst verbesserte Liquidität neuerdings belastet. Aber auch der Verkauf der neuen Software-Versionen erfolgt nur schleppend, so dass sich die Unternehmensleitung Anfang 19.6 entschliesst, nur noch zurückhaltend in die Weiterentwicklung der Software zu investieren.

Das Management entschliesst sich in der Folge, sich wieder vermehrt auf die Beratungstätigkeit im Hard- und Software-Bereich zu konzentrieren und setzt sich zum Ziel, am Markt vermehrt mit integrierten Dienstleistungen ("Beratung, Installation der Hardware und Schulung aus einer Hand") aufzutreten. In einer grossangelegten Werbeaktion schreibt die Computer AG zu diesem Zweck einige hundert Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen an.

Die Konkurrenz im Markt für Informatikberatung ist mittlerweile aber stark angewachsen, so dass sich die Nachfrage nach umfassenden Informatiklösungen nicht im erhofften Ausmass einstellt. Ende 19.7 müssen deshalb 15 Mitarbeiter entlassen werden. Der PC-Verkauf entwickelt sich in der Folge zum Hauptumsatzträger der Computer AG, weshalb diese das Lager massiv aufzustocken beginnt. Die Computer AG möchte damit ihre Stellung als autorisierter Fachhändler der bekannten PC-Marke ausbauen, um in Zukunft von höheren Hersteller-Rabatten zu profitieren. Während im Jahresabschluss per Ende 19.6 das Warenlager noch 33 % der Bilanzsumme ausmachte, liegt dieser Anteil Ende 19.7 bereits auf 50 %. Im ersten Semester 19.8 kommt es zu Absatzproblemen, weil die Kunden immer mehr auf Billigprodukte auszuweichen beginnen. Gleichzeitig nimmt die Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen weiter ab, weil viele mittelgrosse Kunden inzwischen betriebsintern einen eigenen Netzwerk-Support aufgebaut haben.

Trotz intensiven Anstrengungen gelingt es der Computer AG nicht, ihre hohen Lagerbestände abzubauen, so dass die chronischen Liquiditätsprobleme trotz weiterer Überbrückungskredite nicht behoben werden können. Die Firma gerät nach vier ertraglosen Jahren und zahlreichen Rettungsversuchen in den Konkurs.

Der Fall der Computer AG verdeutlicht auf anschauliche Weise, welche Auswirkungen fehlende Wettbewerbsvorteile und/oder eine ungenügende Marktattraktivität auf die Bonität einer Unternehmung haben können. Aus strategischer Sicht sind bei der Computer AG mindestens vier Phasen von Interesse:

- In der Gründungsphase (19.1 bis 19.2) konzentriert sich die Firma auf die *Beratung im Bereich von PC-Netzwerken*. Der Markt ist attraktiv, und die Computer AG verfügt dank eines frühen Markteintritts und entsprechender Fähigkeiten über eine vergleichsweise günstige Ausgangslage. Nach der Portfolio-Matrix in Abbildung 7.3 müsste sie in einer solchen Situation zusätzlich in den Aufbau des Marktes sowie in den ihres Know-hows investieren.
- Die Computer AG schlägt jedoch eine andere Richtung ein. In einer zweiten Phase (19.2 bis 19.5) führt sie zwar ihre Beratertätigkeit weiter, investiert die freien Mittel aber in eine *Software-Lösung*. Die betreffende Software bietet den Abnehmern kaum ersichtliche Vorteile gegenüber anderen, bereits auf dem Markt erhältlichen Produkten. Man hätte sich zu diesem Zeitpunkt wohl fragen müssen, welches die "Existenzberechtigung" einer weiteren Software im Bereich der finanziellen Führung sei. Die Computer AG hat sich damit auf einen Markt vorgewagt, welcher bereits Sättigungstendenzen aufwies und in dem sie über keinerlei Wettbewerbsvorteile gegenüber den grossen Software-Herstellern verfügte.
- In einer dritten Phase (19.6 bis 19.7) versucht die Geschäftsleitung das Steuer herumzureissen, indem sich die Firma wieder auf die *angestammte Informatikberatung* konzentrieren soll. In der Zwischenzeit ist aber auch dieser Markt reifer geworden und hat zusätzliche Konkurrenten angezogen. Die Computer AG hat aufgrund ihres "Software-Abenteuers" zu wenig in den Aufbau ihrer Erfolgspotentiale investiert und dabei Marktanteile verloren. Sie beginnt Ressourcen in einem Markt zu investieren, in welchem angesichts geringer Wettbewerbsvorteile und einer mittleren Marktattraktivität eine Strategie der Gewinnabschöpfung und stufenweisen Desinvestition angezeigt wäre.
- Als auch die Ausrichtung auf eine integrierte Informatikberatung kurzfristig nicht den erwünschten Erfolg bringt, beginnt die Computer AG in einer vierten Phase (ab 19.7) ihre Stellung als *Hardware-Verkäufer* auszubauen, und zwar in einem Zeitpunkt, in dem der Markt immer weniger PC's im Hochpreissegment nachfragt. Als Händler fehlt der Computer AG zudem die notwendige Infrastruktur und Erfahrung noch weitgehend.

Die Computer AG hat bei gegebener Marktattraktivität und vorhandenen Wettbewerbsvorteilen mehrmals eine Strategie gewählt, welche im Gegensatz zu den Normstrategien in Abbildung 7.3 stand. Bei der Bonitätsanalyse hätten wohl die fundamentalen *Änderungen in der strategischen Ausrichtung* sehr viel kritischer hinterfragt werden müssen. Dabei hat sich der Wandel vom Informatikberater über den Software-Entwickler zum Hardware-Händler fast unbemerkt vollzogen. Die Folge davon war, dass der Kundin in all diesen Jahren *eine klare strategische Positionierung gefehlt hat*. Das Kreditengagement der Computer AG beinhaltete aufgrund der *einseitigen Abhängigkeit* vom Absatzerfolg der Softwarelösung sowie der Bindung an einen einzigen PC-Hersteller darüber hinaus noch ein zusätzliches Risikopotential.

Bei der Analyse der Wettbewerbsvorteile und der Marktattraktivität sind die Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen, welche dem Geschäft des Kunden zugrunde liegen. Die Bank muss im Gespräch mit dem Kreditnehmer abklären, wo dieser die unternehmerischen Herausforderungen und Risiken sieht und wie er sie anzupacken gedenkt.

Realistisch betrachtet muss man allerdings feststellen, dass der Kreditsachbearbeiter aufgrund seines fehlenden Branchenwissens vielfach nicht in der Lage ist, dem Kunden als kompetenter Gesprächspartner gegenüberzutreten. Die Produkte und Märkte des Kunden sind dem Bankmitarbeiter oftmals fremd, so dass er auf eine zentrale Unterstützung angewiesen ist. Ansonsten besteht die Gefahr, dass er sich einseitig auf die Aussagen und Unterlagen des Schuldners stützen muss, ohne diese plausibilisieren zu können.

Eine zentrale Unterstützung der Kreditfront sollte mindestens drei Aspekte umfassen:

1. Der Front müssen die wichtigsten Einflussfaktoren (*key drivers*) bekannt sein, welche die Erfolgsaussichten einer Branche bestimmen. Aufgrund der kurzen Produktlebenszyklen von Software-Versionen ist es in dieser Branche zum Beispiel entscheidend, über sehr kurze Entwicklungszeiten und einen raschen Marktzugang zu verfügen. Diese Voraussetzungen waren im Falle der Computer AG nicht gegeben. Mit zentral abrufbaren Brancheninformationen wird es im Rahmen der Bonitätsanalyse möglich, eine Evaluation der Stärken und Schwächen des Schuldners sowie eine Beurteilung seiner Wettbewerbsvorteile vorzunehmen.

2. Um die Marktstellung des Schuldners in der Branche beurteilen zu können, muss die Bank Zugang zu den *Finanzdaten der Branche* haben. Die finanzielle Situation des Schuldners sollte mit dem Branchendurchschnitt und im Idealfall sogar mit denjenigen der wichtigsten Konkurrenten verglichen werden können.<sup>38</sup> Damit lässt sich die vergangene Entwicklung eines Schuldners objektivieren und seine Wettbewerbsstärke besser beurteilen. Wenn ein Kunde wie die Computer AG in einer volatilen Branche über einen tieferen Eigenfinanzierungsgrad oder eine geringere Rentabilität als der Branchendurchschnitt verfügt, ist seine Bonität wesentlich schlechter einzustufen. Es dürften dann nicht noch risikoe erhöhende Abhängigkeiten von Lieferanten und Produkten hinzukommen, wie dies bei der Computer AG der Fall war.
3. Die Kreditsachbearbeiter müssen sich über *Branchentrends und Branchenaussichten* informieren können.<sup>39</sup> Eine zentrale Datenbank sollte Auskunft über die wichtigsten Branchenentwicklungen sowie die Stellung der Branche im Produktlebenszyklus geben. Bei der Bonitätsanalyse wäre es wichtig, allfällige Branchenzyklen sowie die damit verbundene Volatilität der Branchenerträge zu kennen.

### 7.4.3 Notwendigkeit der Finanzanalyse

Das Ziel der traditionellen Bilanzanalyse besteht darin, der Bank einen möglichst sicheren Einblick in die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage eines Schuldners zu verschaffen. Die empirische Untersuchung zeigt deutlich, dass die Banken wieder vermehrt ein "balance sheet-lending" betreiben müssen, ohne jedoch bei der qualitativen Bonitätsanalyse Abstriche zu machen. Um zu einem unbestechlichen Krediturteil zu gelangen, sollten die nicht immer einfach zu beurteilenden Managementfähigkeiten, Märkte und Erfolgsfaktoren des Kunden auf der Grundlage einer sauberen Finanzanalyse erfolgen. Letztendlich widerspiegelt sich in den Jahresabschlüssen auch die Qualität der bisherigen unternehmerischen Tätigkeit. Darüber hinaus sind die Banken aber herausgefordert, sich von der einseitigen Analyse der *Bestandes- und Erfolgsgrößen* aus der Bilanz und Erfolgsrechnung zu lösen und sich vermehrt auf die eigentlichen *Zahlungsströme* des Kreditnehmers zu konzentrieren.

---

<sup>38</sup> **Müller-Ganz, J.:** Kennzahlen zur Bonitätsbeurteilung im Quervergleich, 1992, legt dazu ein entsprechendes Konzept vor.

<sup>39</sup> Vgl. dazu das grundlegende Werk von **Porter, M.:** Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, 1988.

### 7.4.3.1 Mittelflussrechnungen als zusätzliches Instrument der Finanzanalyse

Bestandes- und Erfolgsgrößen aus dem Jahresabschluss lassen sich mit "kreativen" Buchungstechniken beeinflussen und können zu Fehlschlüssen bezüglich der finanziellen Situation einer Unternehmung führen. Die jüngere Entwicklung des Rechnungswesens ist daher geprägt durch eine stärkere Beachtung der *Zahlungsströme*, wie sie in Mittelflussrechnungen und Free Cash-flow-Analysen zum Ausdruck kommen. Ausgangspunkt bildet die Überlegung, dass nur eine Fokussierung auf die eigentlichen Zahlungsströme ein unbestechliches Bild der finanziellen Entwicklung eines Unternehmens gewähren kann.<sup>40</sup> Bei Mittelflussrechnungen müssen im Gegensatz zur Bilanz und Erfolgsrechnung keine Bewertungen vorgenommen werden, so dass sich der Ermessensspielraum auf ein Minimum reduziert.<sup>41</sup>

Gemäss FER Nr. 6 stellt die Mittelflussrechnung dar, wie die Mittel der Unternehmung bzw. des Konzerns aus der Geschäftstätigkeit sowie den Vorgängen im Investitions- und Finanzierungsbereich fliessen.<sup>42</sup> Der Begriff "Kapitalflussrechnung" als Bezeichnung für den dritten Teil der Jahresrechnung (neben der Bilanz und Erfolgsrechnung) wird in der schweizerischen Rechnungslegungspraxis nur noch einzeln verwendet. Heute haben sich weitgehend die Bezeichnungen "Mittelflussrechnung" oder "Geldflussrechnung" durchgesetzt.<sup>43</sup>

Die Mittelflussrechnung stellt nach FER Nr. 6 die Zu- und Abgänge für einen abgegrenzten Bestand an Mitteln (Fonds) während einer bestimmten Zeitperiode dar. Dabei werden liquiditätsnahe Fonds dem Fonds "Netto-Umlaufvermögen" vorgezogen.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> **Volkart, R.:** Cash-flow und Corporate Finance, in: Die Unternehmung, 4/1993, S. 322.

<sup>41</sup> **Williams, St. / Knüsel, D.:** Free Cash-flow - ein neuer Begriff etabliert sich, in: FuW, Nr. 21, 15.3.1995, S. 41.

<sup>42</sup> FER steht als Abkürzung für die Empfehlungen der Fachkommission zur Rechnungslegung in der Schweiz. **FER Nr. 6** befasst sich mit der Mittelflussrechnung und wurde im Mai 1992 in Kraft gesetzt.

<sup>43</sup> Vgl. dazu die Untersuchung von **Boemle, M.:** Stand der Mittelflussrechnung in der schweizerischen Rechnungslegungspraxis, in: Der Schweizer Treuhänder, 3/1994, S. 137 - 144.

<sup>44</sup> Nach **FER Nr. 6** eignen sich insbesondere die folgenden Fonds:

- Flüssige Mittel
- Netto-Flüssige Mittel (Flüssige Mittel abzüglich kurzfristige Finanzverbindlichkeiten)
- Netto-Monetäres Umlaufvermögen (Flüssige Mittel zuzüglich kurzfristige Forderungen abzüglich kurzfristige Verbindlichkeiten)

Bei der Darstellung der Mittelflussrechnung sollte eine Form gewählt werden, welche den jeweiligen Informationsbedürfnissen am besten entspricht. Es sind deshalb verschiedene Darstellungsvarianten denkbar. Bei der in Abbildungen 7.6 des nächsten Abschnitts dargestellten Mittelflussrechnung wird der Fonds "Flüssige Mittel" verwendet. FER Nr. 6 sowie IAS 7 folgend wird der Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit separat aufgeführt.<sup>45</sup> Die isolierte Verwendung des "klassischen" Cash-flow-Begriffs als "Reingewinn plus nicht liquiditätswirksame Aufwendungen minus nicht liquiditätswirksame Erträge" (indirekte Methode)<sup>46</sup> oder "liquiditätswirksame Erträge minus liquiditätswirksame Aufwendungen" (direkte Methode) wird dabei vermieden, da diese Grösse mit Cash nur wenig zu tun hat.<sup>47</sup> Unter "Cash-flows" werden vielmehr alle Einnahmen- und Ausgabenströme (bzw. Einzahlungen und Auszahlungen) verstanden, wobei vier Cash-flow-Ebenen zu unterscheiden sind<sup>48</sup>:

- Cash-flow ("klassisch")
- Cash-flow aus Geschäftstätigkeit
- Cash-flow aus Investitionstätigkeit
- Cash-flow aus Finanzierungstätigkeit.

In Abbildung 7.6 wird der "*klassische*" Cash-flow zunächst indirekt über den Reingewinn und die Abschreibungen hergeleitet und um die Cash-Beiträge aus der Umsatztätigkeit korrigiert. Nach Berücksichtigung dieser Veränderungen im Nettoumlaufvermögen ergibt sich der "*Cash-flow aus Geschäftstätigkeit*". Danach wird der *Mittelfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit* berechnet. Der "Cash-flow nach Finanzierungstätigkeit" entspricht dabei der Veränderung des Fonds "Flüssige Mittel".

---

- Netto-Finanzsituation (Flüssige Mittel zuzüglich Finanzforderungen abzüglich Finanzverbindlichkeiten).

<sup>45</sup> Der revidierte IAS 7 (International Accounting Standard) des International Accounting Standards Committee (IASC) wurde 1987 in Kraft gesetzt.

<sup>46</sup> Der Cash-flow wird auch häufig mit der nicht immer korrekten Praktikerformel "Reingewinn plus Abschreibungen" berechnet.

<sup>47</sup> Vgl. **Boemle, M.:** Stand der Mittelflussrechnung in der schweizerischen Rechnungslegungspraxis, in: Der Schweizer Treuhänder, 3/1994, S. 137 - 144.

<sup>48</sup> Vgl. zu dieser präziseren "Cash-flow"-Definition (im Sinne einer verfeinerten Mittelfluss-Idee) **Volkart, R.:** Cash-flow und Corporate Finance, in: Die Unternehmung, 4/1993, S. 322ff.



Bei der Herleitung des Free Cash-flows in Abbildung 7.7 handelt es sich im wesentlichen um eine andere Darstellungsform der Mittelflussrechnung. Die Absicht besteht darin, die für die Bedienung der Kapitalgeber verfügbaren freien Mittel transparent zu machen. Beim *Free Cash-flow brutto* handelt es sich um diejenigen Mittel, welche den Kapitalgebern nach der Investitionstätigkeit zur Verfügung stehen. Der *Free Cash-flow netto* stellt denjenigen Betrag dar, welcher den Eigenkapitalgebern nach der Vornahme von Investitionen und nach der Bedienung der Fremdkapitalgeber zur Ausschüttung einer Dividende verbleibt.<sup>49</sup>

#### 7.4.3.2 Fallbeispiel "Mittelflussrechnung / Free Cash-flow"

##### **Fall 6: Kunststoff AG**

Die Kunststoff AG ist ein Familienunternehmen, welches sich mit der Veredelung und dem Handel spezieller Kunststoffe befasst. Der Markt ist relativ eng, es herrscht aber ein vergleichsweise niedriger Konkurrenzkampf. Das Management ist mit der Branche bestens vertraut und hat auch Erfahrungen in vor- und nachgelagerten Branchen gesammelt. Die Firma ist eine langjährige Kundin der Bank, gehört allerdings aufgrund einer ungenügenden Ertragslage und eines hohen Fremdfinanzierungsgrades bereits seit einigen Jahren zu denjenigen Kunden, die einer engen Überwachung bedürfen. Das Management hat es jedoch mit Hilfe der Bank immer wieder verstanden, kurzfristige Liquiditätsengpässe zu überwinden. Die Kreditlimiten der Kunststoff AG belaufen sich im April 19.3 auf Fr. 1,4 Mio.; Eventualengagements bestehen keine. Der Blankoanteil beträgt ca. 75 %, der Rest ist durch die Zession von Debitorenforderungen gesichert.

Im April 19.4 stellt die Kundin ein Krediterhöhungsgesuch von Fr. 0,4 Mio., womit die Kreditlimite auf Fr. 1,8 Mio. zu liegen käme. Gleichzeitig erhält die Bank den Jahresabschluss 19.3 als Entscheidungsgrundlage. Das Kreditgesuch wird von der Kunststoff AG mit höheren Umsätzen begründet. Das Management erklärt, es habe anlässlich einer Messe im Frühjahr 19.4 zahlreiche Aufträge abschliessen und hohe Auftragsvolumina akquirieren können. Der Bank werden Auftragsbestätigungen über Fr. 2,5 Mio. vorgelegt, für weitere Fr. 3 Mio. stehe man mit potentiellen Abnehmern kurz vor dem Vertragsabschluss. Die Kundin erklärt den derzeitigen Liquiditätsengpass damit, dass die meisten Abnehmer die Ausstellung abgewartet hätten und erst jetzt wieder bestellen würden. Die Bankverantwortlichen sind sich bewusst, dass eine wei-

---

<sup>49</sup> Zur Unterscheidung des Free Cash-flows brutto und netto siehe **Williams, St. / Knüsel, D.:** Free Cash-flow - ein neuer Begriff etabliert sich, in: FuW, Nr. 21, 15.3.1995, S. 41, sowie die dort zitierte Literatur.

tere Krediterhöhung zu einer sehr weitgehenden Finanzierung der Firma mit beträchtlichen Risiken führt. Nachdem sich im Jahr 19.2 die Geschäftslage deutlich verbessert hatte, erlitt die Kunststoff AG im darauf folgenden Jahr einen neuerlichen Rückschlag. Man gelangt aber nach Gesprächen mit der Kundin zur Überzeugung, dass der Turnaround dank der erfreulichen Auftragslage in Reichweite liegt.

Diese Erwartungen scheinen sich im weiteren Verlauf des Jahres 19.4 zu bestätigen. Trotzdem werden die Kreditlimiten von der Kunststoff AG fast immer voll benützt und teilweise sogar überschritten. Im April 19.5 liegt der Jahresabschluss 19.4 vor, welcher mit einer markanten Umsatzzunahme und einem bescheidenen Reingewinn abschliesst. Trotz einiger Zuversicht sind sich sowohl die Kundin als auch die Bank im klaren, dass sich die Bilanzrelationen weiterhin auf einem kritischen Niveau bewegen. Als die Kunststoff AG vier Monate später wiederum eine Krediterhöhung verlangt, wird diese von der Bank jedoch abgelehnt. Ende 19.5 können die Zinsen nicht mehr vollständig bezahlt werden, so dass die Kreditlimiten überschritten werden und die Bank den Kredit kündigt. Der im Mai 19.6 vorliegende Abschluss für das Jahr 19.5 bringt dann die desolante Lage der Kunststoff AG deutlich zum Ausdruck, und wenig später muss diese den Konkurs anmelden.

Die Abbildungen 7.4 bis 7.7 enthalten die Jahresabschlüsse, ausgewählte Kennzahlen sowie die Mittelfluss- und Free Cash-flow-Berechnungen für die Kunststoff AG. Es wird zunächst gezeigt, welche Überlegungen im April 19.4 zur Bewilligung der Krediterhöhung geführt haben. Die Ausführungen basieren auf der Beurteilung der Jahresabschlüsse durch die Bank sowie den im April 19.4 geführten Kundengesprächen. Danach wird zu zeigen versucht, welche Informationen man aus einer Analyse der Mittelflussrechnungen hätte ziehen können. Diese hätten die Bankverantwortlichen möglicherweise zu einem anderen Kreditentscheid geführt.

### **Beurteilung der Jahresabschlüsse der Kunststoff AG durch die Bank**

Die Ergebnisse der Finanzanalyse sowie die Beurteilung der Zukunftsaussichten sind in den Kreditunterlagen sinngemäss wie folgt dokumentiert:

"Die Jahresabschlüsse 19.0 bis 19.3 zeigen, dass die Kunststoff AG nach zwei verlustbringenden Jahren 19.2 wiederum in die Gewinnzone geraten ist. Der Turnaround gelang allerdings 19.3 nicht, und gegenüber 19.2 verschlechterten sich fast sämtliche Kennzahlen. Der Verlust konnte mit Fr. 20'000.-- aber in Grenzen gehalten werden, wobei der Nettoumsatz sich immerhin um 11 % erhöhte. Die Ertrags-

<b>Bilanz in Fr. 1000</b>	<b>19.0</b>	<b>19.1</b>	<b>19.2</b>	<b>19.3</b>	<b>19.4</b>	<b>19.5</b>
Flüssige Mittel	0	31	2	2	103	119
Debitoren	1946	2647	2243	1865	1346	1761
Warenlager	855	407	302	1510	3127	2219
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>2801</b>	<b>3085</b>	<b>2547</b>	<b>3377</b>	<b>4576</b>	<b>4099</b>
Materielles Anlagevermögen	189	99	104	202	171	95
Finanzielles Anlagevermögen	16	272	229	223	223	223
Immaterielles Anlagevermögen	0	0	0	0	0	0
<b>Anlagevermögen</b>	<b>205</b>	<b>371</b>	<b>333</b>	<b>425</b>	<b>394</b>	<b>318</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>3006</b>	<b>3456</b>	<b>2880</b>	<b>3802</b>	<b>4970</b>	<b>4417</b>
Kreditoren	1087	2105	2058	2161	2598	3143
Kurzfristige Finanzschulden	1381	1042	396	1287	1854	1964
Langfristige Finanzschulden	173	106	97	45	45	43
<b>Fremdkapital</b>	<b>2641</b>	<b>3253</b>	<b>2551</b>	<b>3493</b>	<b>4497</b>	<b>5364</b>
Aktienkapital	180	180	180	180	180	180
Reserven	257	185	185	185	207	207
Verlustvortrag	-72	-162	-36	-56	86	-1120
<b>Eigenkapital</b>	<b>365</b>	<b>203</b>	<b>329</b>	<b>309</b>	<b>473</b>	<b>-733</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>3006</b>	<b>3456</b>	<b>2880</b>	<b>3802</b>	<b>4970</b>	<b>4417</b>
<b>Erfolgsrechnung in Fr. 1000</b>	<b>19.0</b>	<b>19.1</b>	<b>19.2</b>	<b>19.3</b>	<b>19.4</b>	<b>19.5</b>
Nettoumsatz	8298	6732	6365	7066	8330	7480
Warenaufwand	6981	5675	4768	5209	5744	6496
<b>Bruttogewinn</b>	<b>1317</b>	<b>1057</b>	<b>1597</b>	<b>1857</b>	<b>2586</b>	<b>984</b>
Gemeinkosten total	1195	936	1260	1663	2137	1946
Fremdkapitalzinsen	131	158	151	88	189	175
Abschreibungen materielles AV	36	121	58	113	92	65
Steuern	5	4	2	13	4	4
<b>Reingewinn</b>	<b>-50</b>	<b>-162</b>	<b>126</b>	<b>-20</b>	<b>164</b>	<b>-1206</b>

**Abb. 7.4** Jahresabschlüsse der Kunststoff AG von 19.0 bis 19.5

<b>Kennzahlen</b>	<b>19.0</b>	<b>19.1</b>	<b>19.2</b>	<b>19.3</b>	<b>19.4</b>	<b>19.5</b>
Verschuldungsfaktor	-49.6	-14.0	1.7	17.5	11.9	-2.9
Warenumschlag	8.2	13.9	15.8	3.4	1.8	2.9
Liquiditätsgrad 2 (in %)	78.8	85.1	91.5	54.1	32.5	36.8
Bruttorendite Gesamtkapital (in %)	2.9	0.0	9.7	2.1	7.2	-23.3
Cash-flow-Marge (in %)	-0.2	-0.6	2.9	1.3	3.1	-15.3
Zinsdeckungsgrad	0.7	0.0	1.8	0.9	1.9	-5.9
Eigenfinanzierungsgrad (in %)	12.1	5.9	11.4	8.1	9.5	-16.6
Debitorenfrist in Tagen	84.4	141.6	126.9	95.0	58.2	84.8
Kreditorenfrist in Tagen	56.1	133.5	155.4	149.3	162.8	174.2

**Abb. 7.5** Kennzahlenentwicklung der Kunststoff AG von 19.0 bis 19.5

lage (Cash-flow) ist nach wie vor bescheiden und die Eigenkapitalbasis schmal. Im Jahr 19.3 hat das Warenlager gegenüber den Vorjahren stark zugenommen, was zu einem ungenügenden Liquiditätsgrad 2 geführt hat. Vor der Ausstellung ist es zu einem Bestellungenrückgang gekommen, der nun aber wettgemacht werden kann. Der Bestellungseingang hat nach der Messe stark zugenommen, so dass im Jahr 19.4 mit einem wesentlich verbesserten Ergebnis zu rechnen ist."

Die Verantwortlichen waren sich im klaren, dass diese Kreditgewährung angesichts des hohen Blankoanteils, der bisherigen Ertragslage sowie der geringen Substanz sehr weit ging. Die Zukunftsaussichten gaben jedoch den Ausschlag, dass dem vermeintlichen Turnaround-Kandidaten eine letzte Chance gegeben wurde: "Die Verkaufserfolge dieses Jahres zeigen endlich eine positive Tendenz, so dass die Limitenerhöhung zur Finanzierung der gestiegenen Umsatztätigkeit vertretbar ist."

### **Cash-flow-Analysen für die Kunststoff AG**

Anders als die Jahresabschlüsse erlauben die Cash-flow-Analysen in den Abb. 7.6 und 7.7 im April 19.4 einen transparenteren Einblick in die tatsächliche Liquiditätssituation der Kunststoff AG. Die weiteren Ausführungen beziehen sich dabei auf die Free Cash-flow-Berechnungen in Abbildung 7.7. Daraus geht hervor, dass es der Schuldnerin in den Jahren 19.1 und 19.2 zunächst noch gelingt, aus der eigentlichen Geschäftstätigkeit einen positiven Cash-flow von Fr. 882'000.-- bzw. Fr. 797'000.-- zu erwirtschaften. Dieser sollte bei normalem Geschäftsgang ausreichen, um Zinsen und Amortisationen leisten und Investitionen zumindest teilweise aus der eigenen Liquidität finanzieren zu können. Der Cash-flow aus Geschäftstätigkeit (vor Zinsen)

zeigt daher, ob ein Schuldner die Liquidität für Zinsen und Amortisationen aus eigener Kraft erwirtschaften kann. Die Kunststoff AG verwendet die ihr im Jahr 19.1 aus der betrieblichen Tätigkeit zufließenden Mittel für den Aufbau einer ausländischen Tochtergesellschaft. Nach der Investitionstätigkeit verbleibt sowohl 19.1 als auch 19.2 ein positiver Free Cash-flow (brutto), welcher für die Bedienung der Kapitalgeber zur Verfügung steht. Die Free Cash-flows wurden in beiden Jahren neben den Zinszahlungen zum Abbau kurzfristiger Finanzschulden verwendet. Da die Benützung der Bankkredite in dieser Zeit nicht abgenommen hat, sind die freien Mittel ausschliesslich Drittgläubigern zugeflossen.

<b>Mittelflussrechnung in Fr. 1000</b>					
<b>Fonds "Flüssige Mittel"</b>	<b>19.1</b>	<b>19.2</b>	<b>19.3</b>	<b>19.4</b>	<b>19.5</b>
Reingewinn	-162	126	-20	164	-1206
Abschreibungen	121	58	113	92	65
<b>Cash-flow ("klassisch")</b>	<b>-41</b>	<b>184</b>	<b>93</b>	<b>256</b>	<b>-1141</b>
Cash-flow ("klassisch")	-41	184	93	256	-1141
Ab-/Zunahme Debitoren	-701	404	378	519	-415
Zu-/Abnahme Kreditoren	1018	-47	103	437	545
Ab-/Zunahme Warenlager	448	105	-1208	-1617	908
<b>Cash-flow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>724</b>	<b>646</b>	<b>-634</b>	<b>-405</b>	<b>-103</b>
Des-/Investition materielles AV	-31	-63	-211	-61	11
Des-/Investition finanzielles AV	-256	43	6	0	0
Des-/Investition immaterielles AV	0	0	0	0	0
<b>Cash-flow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-287</b>	<b>-20</b>	<b>-205</b>	<b>-61</b>	<b>11</b>
Zu-/Abnahme kfr. Finanzschulden	-339	-646	891	567	110
Zu-/Abnahme lfr. Finanzschulden	-67	-9	-52	0	-2
Erhöhung/Reduktion Aktienkapital	0	0	0	0	0
Dividenden	0	0	0	0	0
<b>Cash-flow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-406</b>	<b>-655</b>	<b>839</b>	<b>567</b>	<b>108</b>
<b>Veränderung "Flüssige Mittel"</b>	<b>31</b>	<b>-29</b>	<b>0</b>	<b>101</b>	<b>16</b>

**Abb. 7.6** Mittelflussrechnungen der Kunststoff AG von 19.1 bis 19.5

Ein gänzlich anderes Bild zeigt sich im Jahr 19.3. Aus der Geschäftstätigkeit resultiert ein Mittelabfluss von Fr. 546'000.--. Aus Gläubigersicht heisst dies, dass die Kunststoff AG für die Begleichung der Fremdkapitalzinsen gezwungen war, sich kurzfristig zu verschulden. Die *Tragbarkeit* war demzufolge nicht mehr gegeben. Trotz dieser dramatischen Verschlechterung der Liquiditätssituation hat die Kunststoff AG 19.3 Investitionen vorgenommen, was zu einem negativen Free Cash-flow von Fr. 751'000.-- geführt hat. Eine solche Situation sollte in der Regel nur bei einem Unternehmen auftreten, welches während einer Expansionsphase stark in den Aufbau des Umlauf- und Anlagevermögens investiert. Bei der Kunststoff AG kommt erschwerend hinzu, dass sie die Investitionen kurzfristig und damit nicht fristenkongruent finanziert hat.

<b>Free Cash-flow in Fr. 1000</b>					
<b>Fonds "Flüssige Mittel"</b>	<b>19.1</b>	<b>19.2</b>	<b>19.3</b>	<b>19.4</b>	<b>19.5</b>
Reingewinn	-162	126	-20	164	-1206
Abschreibungen	121	58	113	92	65
Fremdkapitalzinsen	158	151	88	189	175
<b>Cash-flow ("klassisch") vor Zinsen</b>	<b>117</b>	<b>335</b>	<b>181</b>	<b>445</b>	<b>-966</b>
Ab-/Zunahme Debitoren	-701	404	378	519	-415
Zu-/Abnahme Kreditoren	1018	-47	103	437	545
Ab-/Zunahme Warenlager	448	105	-1208	-1617	908
<b>Cash-flow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>882</b>	<b>797</b>	<b>-546</b>	<b>-216</b>	<b>72</b>
Des-/Investition materielles AV	-31	-63	-211	-61	11
Des-/Investition finanzielles AV	-256	43	6	0	0
Des-/Investition immaterielles AV	0	0	0	0	0
<b>Free Cash-flow (brutto)</b>	<b>595</b>	<b>777</b>	<b>-751</b>	<b>-277</b>	<b>83</b>
Zu-/Abnahme kfr. Finanzschulden	-339	-646	891	567	110
Zu-/Abnahme lfr. Finanzschulden	-67	-9	-52	0	-2
Fremdkapitalzinsen	-158	-151	-88	-189	-175
<b>Free Cash-flow (netto)</b>	<b>31</b>	<b>-29</b>	<b>0</b>	<b>101</b>	<b>16</b>
Erhöhung/Reduktion Aktienkapital	0	0	0	0	0
Dividenden	0	0	0	0	0
<b>Veränderung "Flüssige Mittel"</b>	<b>31</b>	<b>-29</b>	<b>0</b>	<b>101</b>	<b>16</b>

**Abb. 7.7** Free Cash-flow-Berechnungen der Kunststoff AG von 19.1 bis 19.5

Das Interessanteste an der Analyse der Mittelflussrechnungen bzw. der Free Cash-flows ist, dass diese die dramatische Verschlechterung im Geschäftsgang der Kunststoff AG wesentlich früher offenlegen als die entsprechenden Jahresabschlüsse. Im vorliegenden Fall gibt die Analyse der Zahlungsströme bereits zwei Jahre vor dem finanziellen Zusammenbruch im Jahr 19.5 eindeutige Hinweise auf ein fundamentales finanzielles Ungleichgewicht. Während der Jahresabschluss 19.3 nur einen kleinen Verlust ausweist und 19.4 mit einem Gewinn von Fr. 164'000.-- sogar eine positive Trendwende vortäuscht, lassen die Cash-flow-Analysen der Jahre 19.3 und 19.4 keinen Zweifel an der ausserordentlich negativen Liquiditätsentwicklung bei der Kunststoff AG: Der Grossverlust 19.5 kündigt sich zeitlich vorverschoben in den Zahlungsströmen an.

Die Liquiditätsprobleme der Kunststoff AG sind grösstenteils auf eine völlig überdimensionierte Produktion auf Lager in den Jahren vor 19.5 zurückzuführen. Ohne die erfolgswirksame Verbuchung der fertiggestellten, aber noch nicht verkauften Halb- und Fertigfabrikate unter dem Nettoumsatz hätten bereits in den Jahren 19.3 als auch 19.4 hohe Verluste ausgewiesen werden müssen ("creative accounting"). Das Ausmass der Absatzprobleme kommt in der Gewinnentwicklung zu wenig zum Ausdruck und kann nur über eine Analyse der Mittelflussrechnung erkannt werden.

### **Vorteile von Mittelflussrechnungen und Free Cash-flow-Analysen**

Mit Cash-flow-Analysen gewinnt die Bank einen unbestechlichen Einblick in die Liquiditätssituation eines Schuldners. Da die Zahlungsströme kaum manipuliert werden können, zeigen sie Risiken oft wesentlich früher auf als die entsprechenden Jahresabschlüsse.

Die Berechnung des Free Cash-flows eignet sich insbesondere für die Analyse der *Tragbarkeit* von Zins- und Amortisationszahlungen. Im Normalfall sollte der "Cash-flow aus Geschäftstätigkeit vor Zinsen" mindestens ausreichen, um Zinsen und Kreditrückzahlungen leisten zu können.<sup>50</sup> Ausnahmen sind möglich bei Unternehmungen, welche eine Phase schnellen Wachstums durchlaufen und bei denen die Finanzierung erhöhter Debitorenforderungen und der Aufbau des Warenlagers sämtliche selbst erarbeiteten flüssigen Mittel verschlingt. Bei einem Andauern einer solchen Expansionsphase ist aber auch hier eine Insolvenz nicht auszuschliessen, falls sich die Unternehmung die notwendige Liquidität nicht von aussen beschaffen kann.

---

<sup>50</sup> Vgl. **Nordgren, R.K.:** Understanding Cash Flow: A Key Step in Financial Analysis, in: JCBL, Mai 1986, S. 2 - 17.

Mittelflussrechnungen decken auf, wie in einer Unternehmung flüssige Mittel generiert und wozu sie verwendet werden. Man gewinnt dadurch einen dynamischen Einblick in die Liquiditätssituation eines Kunden. Die Analyse der Zahlungsströme ist ein ausgezeichnetes Instrument, um den vom Kunden angegebenen *Kreditzweck* zu plausibilisieren und die vertragskonforme Kreditverwendung zu überprüfen. Wenn bekannt ist, wofür die Kredite tatsächlich gebraucht werden, können die *Kreditstrukturierung* fristenkongruent ausgestaltet und die Amortisationen auf den tatsächlichen Kreditzweck abgestimmt werden.

Amortisationen und Zinsen werden nicht aus Gewinnen, sondern mit liquiden Mitteln bezahlt. Gewinne lassen sich mit "kreativen" Buchungstechniken manipulieren, nicht aber die Liquidität.<sup>51</sup> Für den Geldgeber ist die Liquidität entscheidender als Gewinne oder "klassische" Cash-flows. Wie das Fallbeispiel zeigt, ist der "klassische" Cash-flow (definiert als Reingewinn plus nicht liquiditätswirksame Aufwendungen minus nicht liquiditätswirksame Erträge) kein geeigneter Indikator zur Beurteilung der Liquidität eines Schuldners und kann sogar zu Fehlschlüssen führen. Die Finanzanalyse sollte deshalb vermehrt von der Liquiditätsentwicklung eines Kreditnehmers ausgehen, was nur über verfeinerte Cash-flow-Analysen möglich ist.

## 7.5 Analyse und Gestaltung der Kredittransaktion

Neben der Bonitätsanalyse stellt die Prüfung und Gestaltung der Kredittransaktion ein weiteres kritisches Element der Kreditanalyse dar. In der Praxis wird die Beurteilung der Kredittransaktion aber leider oft nicht mit der gleichen Systematik durchgeführt wie die Bonitätsanalyse. Das Resultat sind Kredite, bei denen der Verwendungszweck nur teilweise klar ist, die viel zu weitgehend sind, eine ungenügende Amortisationsregelung aufweisen oder die sonst falsch strukturiert sind. Auf einen einfachen Nenner gebracht: Die Ausgestaltung der Kredittransaktion sollte ein Spiegelbild des Kreditzwecks sowie der Rückzahlungsquelle sein.

Die Analyse der Kredittransaktion beinhaltet dabei einige der elementarsten Fragen, welche mit einer Kreditgewährung verbunden sind. Die Bank muss wissen, wofür der Schuldner das Geld verwenden will, ob die Kredithöhe angemessen ist und wie der Kredit zurückbezahlt werden soll. Dreh- und Angelpunkt der Analyse und Gestaltung der Kredittransaktion ist der Kreditzweck. Die Kredithöhe kann nur exakt festgelegt und der Kredit richtig strukturiert werden, wenn der Kreditzweck restlos

---

<sup>51</sup> **Smith, T.:** Accounting for Growth, 1992, S. 200 - 205, bringt dies auf die Formel: "Cash is a fact and Cash is King!" (S. 205)



geklärt ist. Es ist im Auge zu behalten, dass die drei Elemente Kreditzweck, Kredithöhe und Kreditstrukturierung interdependent sind und die entsprechenden Fragestellungen nur im Zusammenhang beantwortet werden können.

### 7.5.1 Analyse des Kreditzwecks

Die Bank muss die vom Kreditnehmer angegebene *Ursache des Liquiditätsbedarfs* hinterfragen. Pauschale Umschreibungen des Kreditzwecks wie "Finanzierung zusätzlicher Betriebsmittel" oder "Abdeckung kurzfristiger Liquiditätsbedürfnisse" deuten oft darauf hin, dass die finanzwirtschaftlichen Hintergründe des Kreditbedarfs zu wenig untersucht worden sind. Auch sogenannte Überbrückungskredite stellen vielfach nichts anderes als eine "Brücke ins Niemandsland" dar.

Theoretisch kann ein Kredit nur verwendet werden, um Aktiven (Umlauf- und Anlagevermögen) zu finanzieren, Schulden zurückzubezahlen, Ausgaben zu begleichen oder das Eigenkapital über Dividendenzahlungen zu verändern. Es ist deshalb wichtig zu wissen, wie sich die Kreditgewährung in der Bilanz und Erfolgsrechnung niederschlägt und welches die einzelnen Positionen sind, die tatsächlich finanziert werden. Wenn dies nicht bekannt ist besteht die Gefahr, dass Aktivitäten finanziert werden, aus welchen keine flüssigen Mittel zur Bezahlung von Zinsen und Amortisationen erwirtschaftet werden. Im Fall der Kunststoff AG aus Abschnitt 7.4.3.2 war der Liquiditätsbedarf beispielsweise nicht primär auf eine erhöhte Umsatzfähigkeit, sondern vor allem auf ein überhöhtes und teilweise unverkäufliches Warenlager zurückzuführen.

Der Kreditzweck muss anhand von *Liquiditätsplänen, Budgets und Mittelflussrechnungen* analysiert werden. Letztere geben einen Einblick in die Struktur der Zahlungsströme eines Kunden und eignen sich so für die Plausibilisierung des vom Kunden angegebenen Kreditzwecks. Ohne die exakte Kenntnis des Kreditzwecks kann die *vertragskonforme Verwendung* der Gelder nicht überwacht werden. Auch hier leisten Mittelflussrechnungen wertvolle Dienste. Der Kunststoff AG zum Beispiel wurden nicht nur das Umlaufvermögen, sondern auch Investitionen finanziert.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien abschliessend einige der häufigsten *Fallstricke* bei der Analyse des Kreditzwecks sowie der Überwachung der vertragskonformen Kreditverwendung aufgeführt:

- Mit dem Kredit werden Verluste finanziert: Die Bank kauft dem Kreditnehmer im Endeffekt faule Debitorenforderungen oder ein unverkäufliches Warenlager ab (so z.B. im Fall der Kunststoff AG).
- Eventualengagements werden nach einer gewissen Zeit in Geldlimiten umgewandelt, ohne eine neue Überprüfung des Kreditzwecks vorzunehmen.
- Mit einem vermeintlichen Betriebskredit werden Investitionen finanziert. Die Kreditlimite wird bereits einen Tag nach der Kreditgewährung voll beansprucht.
- Der Kredit wird für Darlehen an die Aktionäre verwendet und entspricht damit indirekt einer Rückzahlung von Eigenkapital.
- Mit dem Kredit werden Aktionärsdarlehen zurückbezahlt oder andere Gläubiger befriedigt, welche einen grösseren Druck auf den Kreditnehmer ausgeübt haben.
- Nach der Kreditvergabe zahlen sich die Firmeninhaber höhere Gehälter aus oder tätigen sonstige Privatbezüge zu Lasten der Unternehmung.
- Bei einer Firmengruppe wird nicht diejenige Gesellschaft finanziert, welche tatsächlich einen Kreditbedarf aufweist.
- Krediterhöhungen dienen zur Bezahlung von Zinsen und Amortisationen: Der Bank wird ihr eigenes Geld vorgelegt.

### 7.5.2 Festlegung der Kredithöhe

Die Kredithöhe ist konsequent am Kreditzweck auszurichten und muss in einem angemessenen Verhältnis zur Ertragskraft, zu den Eigenmitteln und den Zukunftsaussichten des Kreditnehmers stehen. Die Bestimmung des Kapitalbedarfs bietet bei einer *Finanzierung von Anlagevermögen* wenig Schwierigkeiten, sofern aussagekräftige Kostenvoranschläge und Investitionsrechnungen vorliegen. Komplizierter ist dies bei der *Finanzierung des Umlaufvermögens*, wo der Kapitalbedarf eine dynamische Grösse darstellt. In der Praxis wird die Kredithöhe bei Betriebs- und Saisonkrediten oft nur intuitiv festgelegt, da der eigentliche Kapitalbedarf des Kunden zu wenig analysiert wird. Das Resultat sind zu knapp bemessene Limiten, die schon bald überschritten sind, oder zu weitgehende Kredite, bei welchen die Tragbarkeit nicht gegeben ist. Beides ist unerwünscht, weshalb im folgenden einige theoretische Überlegungen angestellt werden, welche zu einer präziseren Bestimmung der Kredithöhe bei Betriebs- und Saisonkrediten führen sollen.

### 7.5.2.1 Analyse des Kapitalbedarfs bei Betriebskrediten

Um bei einem Betriebskredit die Kredithöhe festlegen zu können, muss der aus dem Umlaufvermögen resultierende Kapitalbedarf bekannt sein. *Liquiditätspläne und Budgets* bilden dazu eine unabdingbare Voraussetzung. Aufgabe der Kreditanalyse ist es aber auch, den vom Kreditnehmer angegebenen Kapitalbedarf zu hinterfragen. Die folgenden Überlegungen sollen zu einer präziseren Bestimmung der Kredithöhe führen. Die Bank wird aber je nach Risikosituation nicht immer bereit sein, diesen Kapitalbedarf ausschliesslich mit Krediten zu finanzieren, so dass der Kreditnehmer eigene Mittel beisteuern müssen.

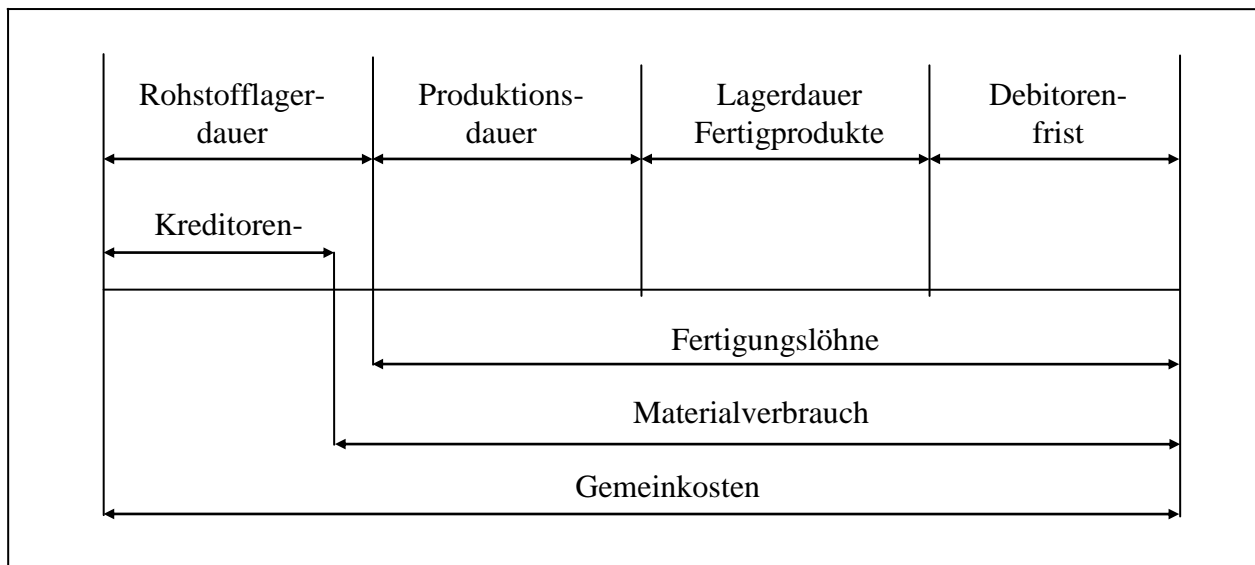
Die Schwierigkeit bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs besteht darin, dass sich die Produktion und der Absatz über einen längeren Zeitraum erstrecken und so die verschiedenen *Kapitalbindungsfristen* bekannt sein müssen. Der *Umsatz-Zyklus* beschreibt dabei den Zeitraum zwischen der Auszahlung zur Beschaffung der Betriebsmittel und den Zahlungseingängen aus den verkauften Produkten.

Als Analogie zum Umsatz-Zyklus eignet sich eine Pipeline.<sup>52</sup> Die Länge der Pipeline entspricht der Anzahl Tage des Umsatzzyklus, der Durchmesser dem durchschnittlichen Umsatz pro Tag. Die Pipeline muss zuerst mit genügend Rohmaterial, Arbeitskraft, Maschinenstunden usw. gefüllt werden, bis am anderen Ende zum ersten Mal eine Einzahlung "herauskommt". Je länger der Zyklus ist und je höher die durchschnittlichen Verkäufe pro Tag sind, desto mehr flüssige Mittel werden zum "Füllen" der Pipeline benötigt.

Die Abbildung 7.8 zeigt grafisch, wie die ins Umlaufvermögen investierten Mittel während eines Umsatz-Zyklus gebunden werden. Die *Kapitalbindungsdauer* ergibt sich dabei aus der Lagerdauer der Rohstoffe und Fertigprodukte, der Produktionsdauer und der Debitorenfrist. Die Kreditorenfrist kann bei der Kapitalbindung für Rohstoffe abgezogen werden. Die Gemeinkosten bleiben während des gesamten Umsatz-Zyklus gebunden, wogegen die Fertigungslöhne erst ab Produktionsbeginn bezahlt werden müssen. Ausgehend vom budgetierten Umsatz errechnet sich der Kapitalbedarf, indem die *täglichen durchschnittlichen Aufwendungen* für Fertigungslöhne, Materialien (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) und zahlungswirksame Gemeinkosten mit ihrer jeweiligen Bindungsdauer multipliziert werden. Abbildung 7.9 illustriert dies an einem Beispiel.

---

<sup>52</sup> Vgl. **Kester, G.W. / Bixler, Th.W.:** Why 90-Day Working Capital Loans Are Not Repaid on Time, in: JCBL, August 1990, S. 10 - 18.



**Abb. 7.8** Kapitalbindung im Umlaufvermögen<sup>53</sup>

Rohstofflagerdauer 40 Tage, Kreditorenfrist 30 Tage, Produktionsdauer 20 Tage, Fertigproduktelager 20 Tage, Debitorenfrist 30 Tage

durchschnittlicher täglicher Materialverbrauch Fr. 4'000.--, tägliche Fertigungslöhne Fr. 20'000.-- und täglich zahlungswirksame Gemeinkosten Fr. 10'000.--.

Kapitalbindung im Umlaufvermögen am Ende des Umsatzzyklus:

Fertigungslöhne	70 x Fr. 20'000.-- =	Fr. 1'400'000.--
Materialverbrauch	80 x Fr. 4'000.-- =	Fr. 320'000.--
Gemeinkosten	110 x Fr. 10'000.-- =	Fr. 1'100'000.--
Kapitalbedarf Umlaufvermögen		<u>Fr. 2'820'000.--</u>

Zum obigen Kapitalbedarf ist noch der angestrebte Bestand an liquiden Mitteln zu addieren.

**Abb. 7.9** Beispiel einer Kapitalbedarfsrechnung für das Umlaufvermögen<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Quelle: **Perridon, L. / Steiner, M.:** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, 1991, S. 554.

<sup>54</sup> In Anlehnung an **Perridon, L. / Steiner, M.:** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, 1991, S. 554.

Die in Abbildung 7.9 gezeigte Berechnung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen empfiehlt sich vor allem bei *neugegründeten Firmen*, bei welchen die Liquiditätsplanung noch nicht an Vorjahreszahlen anknüpfen kann.

Für die Kreditanalyse ergeben sich aus den vorstehenden Überlegungen aber auch für bestehende Unternehmungen wertvolle Anknüpfungspunkte zur Plausibilisierung der Höhe und Ursachen eines Finanzierungsgesuchs<sup>55</sup>:

1. Grundsätzlich führen drei Faktoren zu einem *höheren Kapitalbedarf* aus dem Umlaufvermögen:
  - eine Steigerung des Umsatzes pro Zeiteinheit
  - eine Erhöhung der Aufwendungen für Fertigungslöhne, Materialien und Gemeinkosten je Produkteinheit
  - eine Verlängerung des Umsatz-Zyklus aufgrund längerer Debitorenfristen, längerer Durchlaufzeiten der Produktion, kürzerer Zahlungsziele der Kreditoren oder einer längeren Lagerhaltung.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass das *Verhältnis von (Netto-) Umlaufvermögen zu Nettoumsatz konstant bleibt*, wenn sich die Kapitalbindungsfristen nicht ändern und die Aufwendungen für Fertigungslöhne, Material und zahlungswirksame Gemeinkosten proportional zum Umsatz verlaufen.<sup>56</sup>

Bei der Analyse des Kreditzwecks ist daher zu untersuchen, wie diese Faktoren zum veränderten Liquiditätsbedarf des Schuldners beigetragen haben. Im allgemeinen birgt eine Finanzierung im Zusammenhang mit längeren Kapitalbindungsfristen höhere Risiken (z.B. schlechtere Zahlungsmoral der Debitoren) als aufgrund einer Umsatzsteigerung. Bei längeren Kapitalbindungsfristen sollte die Bank deshalb das Cash- und Debitorenmanagement sowie die Effizienz der Produktionsprozesse des Schuldners untersuchen.

---

<sup>55</sup> Vgl. dazu auch **Boemle, M.:** Unternehmungsfinanzierung, 7. Auflage 1986, S. 37f.

<sup>56</sup> In der Praxis handelt es sich bei den Gemeinkosten allerdings häufig um fixe bzw. sprungfixe Kosten, so dass der Kapitalbedarf bei einer Umsatzausweitung tiefer, bei einer Umsatzkontraktion (als Folge der Kostenremanenz) höher ausfallen kann.

2. Der Bank stehen drei Verfahren zur Verfügung, mit welchen der *Kapitalbedarf* des Kunden *plausibilisiert* werden kann:
  - *bei Pionierkrediten*: Berechnung des Kapitalbedarfs gemäss der oben beschriebenen Methode
  - *bei bestehenden Kunden*: Plausibilisierung des vom Kunden mit einer Umsatzveränderung begründeten Kapitalbedarfs anhand des bisherigen Verhältnisses von "Umlaufvermögen zu Umsatz"
  - *bei neuen und bestehenden Kunden*: Plausibilisierung des Kapitalbedarfs anhand der branchenspezifischen Relation "Umlaufvermögen zu Umsatz".
3. Wenn der zusätzliche Kapitalbedarf aus längeren Kapitalbindungsfristen entstanden ist, müssten als *Alternative zu einer Krediterhöhung* mit dem Kunden folgende Massnahmen besprochen werden<sup>57</sup>:
  - eine Verbesserung des Cash-, Debitoren- und Lagermanagements
  - die Aushandlung längerer Zahlungsfristen mit den Lieferanten sowie
  - die Verkürzung der Durchlaufzeiten der verschiedenen Geschäftsprozesse.

### 7.5.2.2 Analyse des Kapitalbedarfs bei Saisonkrediten

Saisonkredite werden von Firmen beansprucht, bei denen der Umsatzverlauf branchenspezifische Höhen und Tiefen aufweist. So ist zum Beispiel der Umsatz in der Spielzeug- und Modebranche oder im Tourismusgewerbe während eines Jahres starken zyklischen Schwankungen ausgesetzt. Saisonkredite dienen in den meisten Fällen zur Finanzierung des Wareneinkaufs. Aus dem Verkauf der Waren werden die Lieferanten zurückbezahlt und der Saisonkredit zurückgeführt.

Bei der Festlegung der Höhe eines Saisonkredits gelten grundsätzlich die gleichen Überlegungen wie bei Betriebskrediten. Die Berechnungen in Abschnitt 7.5.2.1 beruhen jedoch auf der Annahme, dass die Umsatztätigkeit gleichmässig über das Jahr verteilt ist und das im Umlaufvermögen gebundene Kapital keinen grossen Schwankungen unterworfen ist. Die Bank muss daher das *saisonspezifische Maximum des Umlaufvermögens* kennen. Bis zu diesem Zeitpunkt erhöht sich der Mittelbedarf des Kunden aufgrund des Aufbaus des Warenlagers und der Debitoren kontinuierlich.

---

<sup>57</sup> Vgl. **Nebel, K.E.:** Working Capital Financing: A Dual Approach to Generating Funds, in: JCBL, Mai 1990, S. 30 - 35.

Mit dem zunehmenden Verkauf der Waren bzw. dem Eingang der Debitorenforderungen nimmt das Umlaufvermögen dann wieder ab. Wenn dieses gegen Ende der Saison den Tiefstpunkt erreicht, sollte der Saisonkredit vollständig zurückbezahlt sein. Die Bank muss überprüfen, ob sich bis zu diesem Zeitpunkt auch die Guthaben der Lieferanten entsprechend reduziert haben, da diese sonst den Kreditnehmer in der nächsten Saison nicht mehr beliefern oder schlechtere Zahlungskonditionen stellen.

Die maximale Kreditlimite muss anhand von *Planbilanzen und Liquiditätsplänen* errechnet werden, welche Auskunft über die Veränderung des Kapitalbedarfs sowie den Zeitpunkt der entsprechenden Höchst- und Tiefstwerte geben. Das *Reporting* des Kunden ist so zu gestalten, dass die planmäßige Entwicklung des Kapitalbedarfs überwacht werden kann. Die Bank muss daher periodisch über den Stand der wichtigsten Positionen des Nettoumlaufvermögens (Debitoren, Kreditoren, Warenlager) sowie den Umsatzverlauf orientiert sein. Auf diese Weise kann sie auch überwachen, ob der Kredit tatsächlich für die Finanzierung des Warenlagers und der Debitoren verwendet wurde. Zu Kontrollzwecken müssen sämtliche Zahlungen über das Kontokorrent bei der kreditgebenden Bank abgewickelt werden. Es ist zu empfehlen, für einen Saisonkredit eine eigene Limite auszusetzen und diese nicht einfach in den Betriebskredit zu integrieren. Falls der Kredit am Saisonende nicht vollständig zurückbezahlt ist, neigt man sonst dazu, mit einem höheren Betriebskredit als vor Saisonbeginn weiterzufahren.

### **7.5.3 Kreditstrukturierung**

Aufgabe der Kreditstrukturierung ist es, die Kreditlaufzeit, Amortisationen und Zinszahlungen, Covenants, Sicherheiten sowie weitere Vertragselemente festzulegen. Die Kreditstrukturierung ist am Kreditzweck sowie der Rückzahlungsquelle auszurichten. Der Vorteil einer solchen Kreditstrukturierung besteht darin, dass sich der Kredit damit bis zu einem gewissen Grad selber überwacht und das Kreditverhältnis auf die finanziellen Möglichkeiten des Kunden abgestimmt ist.<sup>58</sup> Im Gegensatz zur angelsächsischen Praxis wird die Kreditstrukturierung erst allmählich dazu eingesetzt, die eingegangenen Risiken noch besser zu kontrollieren. Im folgenden

---

<sup>58</sup> Vgl. **Morsman, E.M.:** Commercial Loan Structuring, in: JCBL, Juni 1986, S. 2 - 20.

sollen mit der Amortisationsregelung sowie den Covenants zwei Elemente herausgegriffen werden, bei denen nach den Ergebnissen der Verlustursachenanalyse die grössten Verbesserungspotentiale liegen.

### 7.5.3.1 Amortisationsregelung

Bei der Finanzierung des Anlagevermögens hängt die vollständige Kreditrückzahlung von der Fähigkeit des Schuldners ab, mit den zur Verfügung gestellten Mitteln einen genügend hohen Cash-flow bzw. Cash-flow aus Geschäftstätigkeit zu erwirtschaften. Wird hingegen das Umlaufvermögen finanziert, erfolgt die Rückführung des Kredits durch die Umwandlung von Debitoren und Waren in flüssige Mittel.<sup>59</sup> Diese Unterscheidung ist wichtig bei der Bestimmung der *primären Rückzahlungsquelle* eines Schuldners. Die Regelung der Amortisationen muss sich immer am Mittelfluss des Kunden sowie am Kreditzweck orientieren. Die Höhe und Periodizität der Amortisationen kann nur korrekt bestimmt werden, wenn man *Mittelflussrechnungen und Liquiditätspläne* des Kunden hinzuzieht.

Die festgelegten Amortisationen müssen an den finanziellen Möglichkeiten des Kreditnehmers ausgerichtet werden. Gerade bei *Betriebs- und Überbrückungskrediten* läuft man Gefahr, mit dem Kunden zu hohe Limitenreduktionen<sup>60</sup> zu vereinbaren, wenn der Zusammenhang zwischen dem Umsatz-Zyklus und dem Kapitalbedarf nicht verstanden wird. Limitenreduktionen sind nur dann realistisch, wenn der Kunde dank einer genügend hohen Gewinnmarge einen Teil des Fremdkapitals durch Eigenkapital ersetzen kann, von sinkenden Umsätzen oder Aufwendungen ausgeht oder die Kapitalbindungsfristen verkürzen kann.

Bei der Ausgestaltung der Amortisationsregelung muss berücksichtigt werden, dass der Schuldner auch noch flüssige Mittel für seine übrigen Aktivitäten braucht. Ein Kredit ist schlecht strukturiert, wenn die vereinbarten Tilgungsraten die ganze Liquidität des Schuldners aufzehren und keinen Rest für die Begleichung sonstiger Ausgaben offenlassen.

---

<sup>59</sup> Vgl. **Bosma, A.R.:** The ABCs of Short- and Long-Term Loans, in: The Bankers Magazine, Juli/August 1988, S. 72 - 75.

<sup>60</sup> Bei einem Kredit auf Kontokorrentbasis verwendet man anstelle des Ausdrucks "Amortisation" zutreffender den Begriff "Limitenreduktion".



In Boomphasen neigt man aber eher dazu, bei der Festlegung von Amortisationen ein Auge zuzudrücken und Kreditrückzahlungen dem Kunden zu überlassen oder auf das Ende der Kreditlaufzeit zu legen. Die Bank sichert sich dadurch zwar kurzfristig ein höheres Zinseinkommen, geht aber damit mehrere Risiken ein. Sie läuft insbesondere Gefahr, dass der Kunde die während der Kreditdauer frei werdenden Mittel zu Investitionen, überhöhten Gehältern oder Dividenden einsetzt. Am Amortisationstermin fehlt dann die notwendige Liquidität oder diese ist vom Erfolg weiterer Projekte abhängig. Auf diese Weise entgleitet der Bank allmählich die Kontrolle über die Verwendung ihrer Kredite. Viele Schuldner versuchen, lange Kreditlaufzeiten auszuhandeln, obwohl sie eigentlich daran interessiert sein sollten, den Kredit so rasch wie möglich zurückzubezahlen. Bei *Investitionskredit*en muss die Bank sicherstellen, dass der Kredit zurückgeführt ist, bevor das Ende der erwarteten Lebensdauer der finanzierten Investition erreicht ist. Mit einer zu kleinen Fehlermarge riskiert man, dass der Kunde zu einem Zeitpunkt noch Amortisationen auf alten Investitionen leisten muss, in dem er bereits neue tätigen sollte.

Es ist für einen Schuldner einfacher, viele kleine Amortisationen zu leisten als eine grosse. Selbst wenn er schlussendlich nicht den ganzen Kredit zurückbezahlen kann, wird er sich während der Kreditlaufzeit eher dazu verpflichtet fühlen, immer wieder kleinere Amortisationen zu leisten. Er wird es wenn immer möglich zu vermeiden versuchen, wegen dem Ausfall kleiner Amortisationen seine Bonität aufs Spiel zu setzen. Quartals- oder semesterweise Amortisationen für dasselbe Jahrestotal sind deshalb jährlichen Amortisationsraten vorzuziehen. Kürzere Amortisationsintervalle mit kleineren Beträgen erfüllen aber auch eine wichtige Frühwarnfunktion. Es macht einen Unterschied, ob eine unerwartete Entwicklung beim Kunden nach drei Monaten oder erst nach einem Jahr bemerkt wird.

Amortisationsraten und -intervalle sollten nicht mechanistisch nach einem linearen Muster festgelegt, sondern auf die verfügbare Liquidität in den einzelnen Phasen der Kreditlaufzeit abgestimmt werden. Wenn es sich beim Schuldner um eine Wachstumsfirma handelt, können kleinere, jährliche Zahlungen in der Anfangsphase des Kreditverhältnisses die richtige Lösung sein, und für später können steigende Beträge mit kürzeren Rückzahlungsperioden festgelegt werden. Bei Unternehmungen in stark zyklischen Branchen kann es angezeigt sein, die Amortisationen bei einer Verbesserung der Cash-flow-Situation schrittweise anzuheben und im umgekehrten Fall sukzessive zu senken.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> **Bosma, A.R.:** Simplifying The Structure of Long-Term Loans, in: The Bankers Magazine, März/April 1989, S. 76.

Die Bank muss einerseits sicherstellen, dass sie auf möglichst wenigen Krediten Geld verliert und andererseits dafür sorgen, dass die einzelnen Verluste so klein wie möglich gehalten werden. Amortisationen helfen in beiden Richtungen, sind aber für die zweitgenannte Zielsetzung besonders entscheidend.

### 7.5.3.2 Covenants und Sicherungsklauseln

Durch Covenants kann die Bank im Kreditvertrag festlegen, dass der Schuldner während der Dauer des Kreditverhältnisses genau festgelegte *Bedingungen* einhalten muss. Sicherungsklauseln sehen demgegenüber ein *Kündigungsrecht* für den Fall einer Verletzung von Covenants oder des Eintreffens sonstiger, genau definierter Ereignisse vor.

Mit Covenants verbinden sich zwei Zielsetzungen<sup>62</sup>: Sie schützen die Bank einerseits vor Verhaltensweisen des Kunden, die dessen Bonität verschlechtern oder die Stellung der Bank gegenüber anderen Gläubigern schwächen könnten. Andererseits dienen sie als Maßstab, mit dem die finanzielle Entwicklung des Kreditnehmers überwacht werden kann. Wird ein Covenant verletzt, kann die Bank den Kredit vorzeitig kündigen oder erhält das Recht, anderweitige Schritte gegen den Schuldner einzuleiten. Bevor sie aber alle Rechtsmittel ausschöpft, wird sie in der Regel versuchen, zusammen mit dem Kunden die Situation zu korrigieren oder den Kreditvertrag neu zu definieren. Bei Covenants sind quantitative und qualitative Formulierungen zu unterscheiden.

#### Quantitative Covenants

Quantitative Covenants verpflichten den Schuldner, seine finanzielle Situation auf einem für die Bank akzeptablen Niveau zu halten. Im folgenden seien einige Beispiele erwähnt:

---

<sup>62</sup> Die Ausführungen dieses Abschnitts basieren auf **Bosma, A.R.:** Simplifying The Structure of Long-Term Loans, in: The Bankers Magazine, März/April 1989, S. 75 - 78, sowie **Donaldson, T.H.:** Credit Control in Boom and Recession, 1994, S. 134 - 141 und S. 151.

- *Warenlager.* Das Warenlager darf einen bestimmten Betrag oder Anteil am Umlaufvermögen nicht übersteigen.
- *Liquiditätsgrad II.* Der Kunde sorgt dafür, dass diese Kennzahl einen festzulegenden Wert nicht unterschreitet.
- *Eigenfinanzierungsgrad.* Der Kunde hält während der Kreditlaufzeit einen minimalen Eigenfinanzierungsgrad aufrecht.
- *Dividendenzahlungen.* Diese dürfen einen bestimmten Prozentsatz des Gewinns nicht übersteigen.
- *Einschränkung der Investitionstätigkeit.* Der Kunde darf ohne Zustimmung der Bank keine grösseren Investitionen vornehmen.
- *Begrenzung der Verschuldung.* Der Kunde verpflichtet sich, bei Dritten keine weiteren Kredite aufzunehmen oder die Nettoverschuldung nicht über ein bestimmtes Mass anwachsen zu lassen.
- *Einschränkung der Akquisitionstätigkeit.* Akquisitionen dürfen vom Kunden ohne Zustimmung der Bank nur bis zu einem bestimmten Betrag getätigt werden.

Covenants ergeben nur dann einen Nutzen, wenn sie auf die spezifischen, mit einer Kredittransaktion verbundenen Risiken abgestimmt sind. Bei der Auswahl und Formulierung quantitativer Covenants sind darum die untenstehenden Kriterien zu berücksichtigen:

- Quantitative Covenants müssen auf die finanzielle Situation und die Zukunftsaussichten des Schuldners ausgerichtet sein. Sie müssen jene Faktoren abdecken, welche für das betreffende Unternehmen erfolgsentscheidend sind. Es gibt keine Covenants, welche auf jede Situation anwendbar sind.
- Quantitative Covenants sollten nicht so gesetzt werden, dass der Schuldner bei jeder kleinsten Budgetabweichung in Verzug gerät; die Schwellenwerte müssen aber überschritten werden, bevor der Kunde den "point of no return" erreicht hat.
- Die Covenants müssen so formuliert sein, dass es für alle Beteiligten klar ist, zu welchem Zeitpunkt sie erfüllt sein müssen. Ein vorgeschriebener minimaler Eigenfinanzierungsgrad beispielsweise sollte nicht nur am Jahresende, sondern während des ganzen Jahres eingehalten werden. Bei Unternehmungen mit starken saisonalen Umsatz-Schwankungen kann es andererseits sinnvoll sein, dass die Cove-

nants während einer bestimmten Periode unterschritten werden können, danach aber wieder erfüllt sein müssen.

- Die Covenants müssen für den Schuldner plausibel sein und von ihm verstanden werden. Am besten werden Kennzahlen verwendet, die er selber für die finanzielle Führung seiner Firma verwendet.
- Die Einhaltung und Überwachung der Covenants sollte dem Kunden keinen allzu grossen Aufwand verursachen. Es ist besser, sich auf drei bis fünf Covenants zu beschränken, die der Kunde dann auch tatsächlich einzuhalten versucht.

Covenants müssen festgelegt werden, solange die Unternehmung noch gesund ist. Befindet sie sich bereits in einer Krise, ist der Nutzen solcher Klauseln meist eingeschränkt. Quantitative Covenants sind sowohl für die Bank als auch den Schuldner mit drei Vorteilen verbunden:

1. Covenants erfüllen eine *Frühwarnfunktion*, indem sie eine Verschlechterung wichtiger finanzieller Grössen anzeigen, solange die Unternehmung noch gesund ist. Der grösste Nutzen stellt sich dann ein, wenn der Kreditnehmer die Covenants ebenfalls als Warnsignale betrachtet und alles daran setzt, die vereinbarten Werte einzuhalten. Quantitative Covenants sind in erster Linie ein Überwachungsinstrument, das hilft, zusammen mit dem Kunden frühzeitig risikoreduzierende Massnahmen einzuleiten.
2. Im Idealfall kann die Bank mit dem Kreditnehmer Covenants vereinbaren, welche dieser selber als finanzielle Führungsgrösse verwendet und bei deren Verletzung er sofortige Massnahmen im voraus als richtig erachtet. Um dies zu erreichen, ist ein Dialog über die Zukunftsaussichten sowie eine Klärung der gegenseitigen Erwartungen unerlässlich. Covenants fördern auf diese Weise die *Kommunikation* zwischen der Bank und dem Schuldner.
3. Die Auswahl und Gestaltung der Covenants führt zu einer *Disziplinierung* der Kreditanalyse, indem das Augenmerk auf die kritischen Faktoren einer Kredittransaktion gelenkt werden. Dies garantiert zwar nicht, dass die Bank alle Risiken rechtzeitig erkennt, aber es erhöht die Wahrscheinlichkeit.

## Qualitative Covenants

Qualitative Covenants sowie die nachfolgenden Sicherungsklauseln haben im inländischen Kreditgeschäft bereits eine grössere Verwendung erlangt als quantitative Covenants. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass sie beim Schuldner leichter durchsetzbar sind. Die meisten Kunden sehen ein, dass die Bank bezüglich der Sicherheiten nicht schlechter gestellt sein will als andere Gläubiger. Die folgenden Beispiele zeigen einige Möglichkeiten, wie sich eine Bank mit qualitativen Covenants schützen kann:

- *Negative Verpfändungsklausel.* Die Klausel verpflichtet den Kreditnehmer, anderen Gläubigern keine Aktiven ohne Zustimmung der Bank zu verpfänden. Dieser Covenant ist vor allem bei ungesicherten Krediten zu empfehlen.
- *Informationspflichten.* Darunter fällt die Pflicht, die Jahresabschlüsse sowie weitere Informationen termingerecht einzureichen. Darüber hinaus sollte der Kunde dazu angehalten werden, die Bank über wesentliche, im voraus festzulegende Änderungen zu unterrichten. Die vom Kunden einzureichenden Informationen müssen es der Bank erlauben, die Einhaltung der übrigen Covenants zu überwachen. Die Informationsklausel sollte deshalb einen Passus enthalten, welcher den Kreditnehmer verpflichtet, der Bank alle zur Beurteilung des Kreditrisikos notwendigen Unterlagen zu unterbreiten und auf Verlangen zusätzliche Auskünfte zu erteilen.
- *Managementwechsel.* Der Kunde verpflichtet sich, dass während der Dauer des Kreditverhältnisses bestimmte Personen das Unternehmen nicht verlassen.

## Sicherungsklauseln

Sicherungsklauseln beinhalten ein *Kündigungsrecht zugunsten der Bank*, falls genau definierte Ereignisse eintreffen oder der Kreditnehmer bestimmte Vertragsbestimmungen verletzt. Nachfolgend seien die wichtigsten Sicherungsklauseln erwähnt:

- *Default-Klausel.* Die Bank kann Kapital und Zinsen vorzeitig fällig stellen, falls der Schuldner seine vertraglichen Verpflichtungen ihr gegenüber nicht einhält (z.B. Verzug bei der Bezahlung von Zinsen und Amortisationen, Verletzung von Covenants).

- *Cross-Default-Klausel.* Die Bank kann Kapital und Zinsen vorzeitig fällig stellen, falls der Schuldner seine (Zahlungs-)Verpflichtungen gegenüber Dritten nicht fristgerecht einhält.
- *Change of Ownership-Klausel.* Wenn beim Kreditnehmer eine wesentliche Änderung der Eigentumsverhältnisse eintritt, ist die Bank berechtigt, den Kredit fällig zu stellen.

Diese Klauseln sind schwierig durchsetzbar, wenn sie einen Interpretationsspielraum offenlassen. Die Default-Ereignisse sind deshalb in zeitlicher, örtlicher und sachlicher Hinsicht genau zu definieren. Es ist zu prüfen, ob die Klauseln auch auf allfällige Tochtergesellschaften des Kreditnehmers anwendbar sein sollen.

Das Bankmanagement muss die Verwendung von Covenants in Zukunft zum festen Bestandteil der Kreditpolitik machen. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeiter die Vorteile solcher Klauseln verstehen und diese von Fall zu Fall richtig anwenden können. Covenants erfüllen ihre Wirkung nicht und können beim Kunden auch kaum durchgesetzt werden, wenn sie in erster Linie als eine vorzeitige Kündigungsoption verstanden werden. Der Hauptnutzen dieses Instruments besteht vielmehr in seiner Frühwarnfunktion sowie der Förderung der Kommunikation zwischen der Bank und dem Kunden.

## **8. Kapitel**

### **Lehren für die Kreditüberwachung**

#### **8.1 Einführung**

Banken tendieren dazu, die Kreditüberwachung in Aufschwungphasen zu vernachlässigen, wenn Schwachstellen bei den Kreditnehmern von einem günstigen konjunkturellen Umfeld überdeckt werden. Wenn sich die Wirtschaftslage verschlechtert, treten viele Probleme zu Tage, welche mit einer konsequenten Kreditüberwachung hätten erkannt werden können. Dieser wird dann wieder eine höhere Priorität beigemessen. Nur ist es so, dass sich bis zu diesem Zeitpunkt die Schwierigkeiten vieler Kreditnehmer derart verschärft haben, dass der Handlungsspielraum für die Bank zu klein geworden ist, um Verluste noch vermeiden zu können.

Bei Frühwarnsymptomen handelt es sich jedoch oft um schwache Signale, welche sich im nachhinein leicht als eindeutig interpretieren lassen.<sup>1</sup> Es geht deshalb darum, Krisensymptome nicht nur systematisch zu erfassen, sondern auch richtig zu interpretieren. Das in Abschnitt 8.2 vorzustellende Frühwarnsystem stellt daher nur einen ersten Schritt in die richtige Richtung dar. In 8.3 und 8.4 ist darüber hinaus der Frage nachzugehen, warum einem Kunden trotz abnehmender Bonität nicht gekündigt wird und womöglich noch zusätzliche Kredite gewährt werden. Die Banken haben dabei insbesondere mit Immobilienfinanzierungen und Krediten an Firmengruppen hohe Verluste erlitten; in 8.5 werden daraus mögliche Konsequenzen für die Kreditanalyse und -überwachung gezogen.

#### **8.2 Eckpunkte eines effizienten Frühwarnsystems**

Je geringer der Standardisierungsgrad der Kreditüberwachung ist, desto eher werden risikorelevante Entwicklungen übersehen und Massnahmen hinausgezögert. Die aktuellen Prozesse der Kreditüberwachung lassen sich dadurch charakterisieren, dass

---

<sup>1</sup> **Schmoll, A.:** Praxis der Kreditüberwachung, 1991, S. 246.

- Frühwarnsymptome über die Zeit hinweg zuwenig systematisch gesammelt und historisiert werden und
- nur eine geringe Differenzierung der Kreditüberwachung nach den tatsächlichen Risiken erfolgt.

Eine Verbesserung kann nur herbeigeführt werden, wenn die Kreditüberwachung mit Hilfe eines EDV-gestützten Frühwarnsystems erfolgt. Im folgenden werden die Merkmale und die Funktionsweise eines solchen Frühwarnsystems skizziert.

### 8.2.1 Anforderungen an ein Frühwarnsystem

Die oberste Zielsetzung eines Frühwarnsystems ist es, Risiken in der Phase der Kreditüberwachung frühzeitig zu erkennen. An ein solches System sind dabei folgende Anforderungen zu stellen<sup>2</sup>:

1. Das Frühwarnsystem überwacht *Risikoverschlechterungen* im Bereich der Bonität des Schuldners sowie der Kredittransaktion.
2. Zur Überwachung der Bonität und der Kredittransaktion werden *Frühwarnindikatoren* festgelegt, welche
  - eine grosse Aussagekraft aufweisen
  - Risiken frühzeitig anzeigen
  - bezüglich der Datenbeschaffung in einem vertretbaren Kosten-/Nutzenverhältnis liegen
  - rasch verfügbar und wenn möglich EDV-mässig erfassbar sind und
  - eine geringe Korrelation untereinander aufweisen.
3. Wenn bei einem Frühwarnindikator oder einer Kombination von Indikatoren bestimmte Trennwerte (trigger-levels) überschritten werden, löst das System ein *Frühwarnsignal* aus.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch die Überlegungen von **Oppliger, B.:** Kreditüberwachung intensivieren!, in: Schweizer Bank, 1/1994, S. 26 - 28.



4. Die Frühwarnsignale werden pro Kunde auf einer *Frühwarnliste* (Watch-List) festgehalten und verpflichten den Kreditverantwortlichen, risikoreduzierende Massnahmen einzuleiten. Er muss aber die Möglichkeit haben, Warnsignale bei offensichtlichen Fehlanzeigen des Systems übersteuern zu können.
5. Falls die Massnahmen erfolgreich durchgeführt worden sind, wird das Warnsignal von der Watch-List gestrichen und zusammen mit den ergriffenen Aktionen historisiert, so dass die Risikoentwicklung später jederzeit nachvollzogen werden kann.

In der Literatur ist eine Vielzahl möglicher Frühwarnindikatoren zu finden.<sup>3</sup> Das Frühwarnsystem sollte jedoch nicht mit Indikatoren überladen werden, weil die Komplexität der Kreditüberwachung sonst erhöht anstatt gesenkt wird. Die Frühwarnindikatoren werden sich in der Regel auf Risikoveränderungen in den folgenden drei Bereichen konzentrieren:

- *qualitative Bonitätsfaktoren*  
z.B. Änderungen im Management, Wechsel der Revisionsstelle, Verschlechterung des Branchenratings, verspätetes Einreichen der Jahresabschlüsse, Strategiewechsel, hohe Privatbezüge
- *finanzielle Situation*  
z.B. Verschlechterung der Finanzkennzahlen, Betreibungen
- *Kredittransaktion*  
z.B. Kontodatenanalyse (Kreditüberschreitungen, Erhöhung der durchschnittlichen Kreditbenützung, Abnahme der Habenumsätze auf dem Kontokorrent), Verletzung von Covenants, Verschlechterung der Sicherheiten.

Während die Überwachung der finanziellen Situation sowie der Kontobewegungen vorwiegend EDV-gestützt möglich ist, funktioniert dies bei den qualitativen Bonitätsfaktoren nur in Ansätzen. In diesem Bereich muss das Frühwarnsystem eine manuelle Erfassung derjenigen Beobachtungen des Kreditsachbearbeiters ermöglichen, welche dieser beim täglichen Umgang mit seinen Kunden sammelt.

---

<sup>3</sup> Auf eine detaillierte Zusammenstellung möglicher Frühwarnindikatoren wird an dieser Stelle verzichtet und auf die entsprechenden Literaturbeiträge verwiesen. Vgl. **Zellweger, B.:** Überwachung kommerzieller Bankkredite, 1983, **Schmoll, A.:** Praxis der Kreditüberwachung, 1991, S. 125 - 136, **Hackl, P. / Schmoll, A.:** Kontodatenanalyse zur Früherkennung von Kreditrisiken, in: ÖBA, 11/1990, S. 870 - 881.

Bei der Auswahl der Frühwarnindikatoren sowie der Bestimmung der Trennwerte ist eine möglichst hohe Diskriminierungsfähigkeit zwischen guten und schlechten Schuldnern anzustreben. Die Akzeptanz eines Frühwarnsystems ist unter anderem abhängig von der Risikorelevanz der ausgesandten Frühwarnsignale. In diesem Sinne muss das Frühwarnsystem als ein lernendes System konzipiert werden, bei welchem je nach den gemachten Erfahrungen Trennwerte verändert, neue Indikatoren hinzugefügt und alte entfernt werden können.

### 8.2.2 Funktionsweise eines Frühwarnsystems

Das oben skizzierte Frühwarnsystem überwacht ausschliesslich Risikoveränderungen (z.B. eine bestimmte prozentuale Veränderung des Eigenfinanzierungsgrades) und basiert auf der Risikoklassierung anlässlich der Kreditgewährung. In den meisten Banken muss ein Kredit dabei innerhalb einer bestimmten Frist wieder neu beurteilt werden. Ein Frühwarnsystem erlaubt es nun, die Kreditüberwachung an den eingegangenen Risiken auszurichten und die Wiedervorlagefristen zeitlich hinauszuschieben, da der Kreditsachbearbeiter ja mittels Frühwarnsignalen auf eine Risikoverschlechterung aufmerksam gemacht wird. Er wird dann innerhalb einer bestimmten Frist Massnahmen zu ergreifen haben, welche eine Risikoreduktion oder zumindest eine bessere Einschätzung des Risikos erlauben. Falls es die Situation als notwendig erscheinen lässt, wird dabei eine vorgezogene, umfassende Neubeurteilung des Engagements vorgenommen, welche allenfalls zu einer neuen Risikoklassierung und damit zu einer Änderung der Kreditkonditionen führt.

Da die Warnsignale auf Frühwarnlisten festgehalten werden, haben vorgesetzte Instanzen die Möglichkeit, auf aggregierter Stufe den Risikoverlauf bestimmter Kreditportefeuilles zu überwachen und allenfalls zusätzliche *Führungskontrollen* vorzunehmen. Trotzdem sollten die Mitarbeiter motiviert werden, Engagements selbständig auf die Warnliste zu setzen. Dies sollte nicht als Ausdruck ungenügender Fähigkeiten, sondern als Zeichen der Vorsicht und des Vorausschauens gewertet werden.<sup>4</sup> Ein auf die Warnliste gesetztes Engagement muss sich deshalb nicht unbedingt zu einem Problemfall entwickeln.

Mit einem Frühwarnsystem können die Ressourcen auf diejenigen Kreditengagements konzentriert werden, bei welchen ein erhöhter Überwachungsbedarf besteht. Die Mitarbeiter werden dadurch von Routinetätigkeiten entlastet, die zu keiner eigentlichen Wertschöpfung führen. Ein funktionierendes Frühwarnsystem dient aber

---

<sup>4</sup> Donaldson, D.H.: Credit Control in Boom and Recession, 1994, S. 113.

auch zur Verbesserung des Bank-Marketings. Frühwarnsignale können zum Anlass genommen werden, aktiv auf den Kunden zuzugehen und mit ihm die vermuteten Probleme zu besprechen. Der Kunde wird auf diese Weise vielleicht auf Entwicklungen aufmerksam gemacht, die er selber zu wenig wahrgenommen hat. Viele Kunden schätzen es, von einer Bank betreut zu werden, welche aufgrund fundierter Informationen mit Fragen an den Unternehmer herantritt, die sich dieser bisher selbst noch gar nicht gestellt hat. Dadurch kann die Kundenbeziehung und das gegenseitige Vertrauen gestärkt werden, was wiederum ein offeneres Informationsverhalten des Kunden wahrscheinlich macht.

### **8.3 Eskalierende Bindung an ein gefährdetes Kreditengagement: Ursachen**

Die Angst, auf einem Kredit Geld zu verlieren, verleitet Banken dazu, schlechtem Geld gutes "nachzuwerfen", wenn sich die Dinge negativ zu entwickeln beginnen. Auch das beste Frühwarnsystem nimmt dem Bankier die Entscheidung nicht ab, ob er ein bestehendes Engagement in einem solchen Moment weiterführen soll oder nicht. Das Frühwarnsystem stellt ihm lediglich Informationen bereit, aus denen der Bankier seine eigenen Schlüsse ziehen muss:

- Soll die Bank aus dem Engagement aussteigen, damit aber den Verlust des investierten Geldes riskieren?
- Oder soll sie das Engagement weiterführen und allenfalls zusätzliche Kredite gewähren, um das Überleben des Schuldners zu sichern?

Die Weiterexistenz einer krisengeschüttelten Firma hängt vielfach von weiteren Kreditzusagen ab. Die Erhöhung der Kreditlimiten kann zu einer Verbesserung der Situation des Kunden, aber umgekehrt auch zu einem noch grösseren Verlust führen. Mit dem Aufschieben einer Kündigung und erst recht mit der Gewährung zusätzlicher Kredite werden die Kosten eines Rückzugs aber immer höher und können dazu führen, dass sich die Bank nicht mehr rechtzeitig aus dem Engagement lösen kann. Gerade bei grösseren und mittleren Firmen kann man feststellen, dass die Banken bis zum Schluss an einem Engagement festhalten und manchmal trotz abnehmender Bonität sogar zusätzliche Kredite gewähren. Eine Kreditkündigung gefährdet immer Arbeitsplätze, weshalb die Banken oft direkt oder indirekt für die Vernichtung der Arbeitsplätze verantwortlich gemacht werden - von Kreditnehmern, Medien, Politikern oder Gewerkschaften.

Das Phänomen, dass ein gefährdeter Kredit (bzw. eine Investition im allgemeinen) weitergeführt und sogar noch erhöht wird, umschreibt die Literatur mit dem Begriff der *Eskalation*.<sup>5</sup> Die Faktoren, welche zu einer eskalierenden Bindung an ein Kreditengagement führen, sollen im folgenden besprochen werden.

### 8.3.1 Finanzwirtschaftliche Faktoren

Projekte, welche eines oder mehrere der folgenden Kriterien erfüllen, beinhalten für die Bank ein Eskalationspotential<sup>6</sup>:

- grosse Zeitspanne zwischen den Investitionsausgaben und den entsprechenden Einnahmen
- Abhängigkeit der Erträge von der Fertigstellung des Projekts
- geringer Erlös bei einer Zwangsverwertung vor der Projektvollendung
- hohe Austrittskosten.

Gerade bei grossen Bauprojekten und Investitionskrediten besteht die Tendenz, auftauchende Probleme wie Kostenüberschreitungen oder Bauverzögerungen als temporär und eine notwendige Voraussetzung für hohe Erträge in der Zukunft zu interpretieren. Kreditnehmer wissen dies zu beeinflussen, indem sie die zusätzlichen Kosten in solchen Momenten herunterspielen, bei den erwarteten Erträgen hingegen ein sehr optimistisches Bild malen. Bis die Bank die Risiken in ihrer ganzen Tragweite erkannt hat, steht bereits so viel Geld auf dem Spiel, dass scheinbar nur noch die "Flucht nach vorne" in Frage kommt, um wenigstens einen Teil der Kredite zurückzuerhalten. Mit jeder Entscheidung, den eingeschlagenen Kurs fortzusetzen, wird der Druck aber stärker, am Engagement festzuhalten. Erst später wird dann erkennbar, dass es sich um ein "Fass ohne Boden" handelt und wahrscheinlich auch die zusätzlich gewährten Kredite verloren sind. Bei Grossprojekten erschweren hohe Austrittskosten den Ausstieg aus einem laufenden Projekt zusätzlich. Welche Bank kündigt einen Kredit mitten in einer Investitionsphase, wenn damit eine halbfertige Bau ruine zurückgelassen wird, Handwerker ihre Forderungen verlieren und die Bank Imageschäden befürchten muss?

Finanzierungen, welche durch die obigen Merkmale gekennzeichnet sind, beinhalten immer eine potentielle Eskalationsfalle. Probleme in der Anfangsphase eines Projekts dürfen darum keinesfalls heruntergespielt werden, weil dies der Beginn einer

---

<sup>5</sup> Vgl. **Drummond, H.:** Effective Decision Making, 2. Auflage, 1993, S. 80f.

<sup>6</sup> **Drummond, H.:** Effective Decision Making, 2. Auflage, 1993, S. 83ff.

eskalierenden Entwicklung sein kann. Vielfach handelt es sich nämlich um Symptome eines nicht ausgereiften Projekts, so dass nach jeder vermeintlichen Lösung wieder neue Schwierigkeiten auftauchen.

Es wird immer wieder gezögert, aus einem sich verschlechternden Kreditengagement auszusteigen, weil man damit einen Verlust realisieren müsste, der de facto ohnehin nicht mehr zu vermeiden ist. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht handelt es sich in einem solchen Fall aber um *vergangene Kosten*, welche für eine zukunftsgerichtete Entscheidung irrelevant sind.<sup>7</sup> Um eine unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten optimale, zukunftsbezogene Entscheidung zu treffen, ist daher unter Verwendung der *dynamischen Barwertmethode*<sup>8</sup>

- der erwartete Barwert bei einer Weiterführung und allfälligen Erhöhung des Kredits zu ermitteln und
- mit dem Barwert alternativer Anlagemöglichkeiten zu vergleichen.

Die Analyse dieser Barwerte muss vor dem Hintergrund der mit einer Kündigung oder Weiterführung eines Kreditengagements verbundenen Risiken erfolgen. Dabei steht die Beantwortung von drei Fragen im Vordergrund:

- Lassen sich die *Kernprobleme* lösen, welche zur Gefährdung des Engagements geführt haben? Krediterhöhungen in Krisensituationen stellen eine Symptombekämpfung dar, wenn die fundamentalen Schwächen vom Kunden nicht behoben werden.<sup>9</sup>
- Führt eine wirtschaftliche Erholung des Unternehmens zu Mittelrückflüssen, welche mindestens gleich hoch oder höher sind als die Erlöse aus einer allfälligen Verwertung der Sicherheiten bzw. der Liquidation des Unternehmens?

---

<sup>7</sup> Zur Irrelevanz vergangener Kosten siehe **Horngren, Ch.T. / Foster, G.:** Cost Accounting, 6. Auflage, 1987, S. 315 - 318.

<sup>8</sup> Die Barwertmethode (Discounted Cash-flow-Methode) ermittelt den Barwert (Net Present Value) einer bevorstehenden Investition durch Diskontierung der erwarteten Ein- und Auszahlungen auf den aktuellen Zeitpunkt. Vgl. dazu **Perridon, L. / Steiner, M.:** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, 1991, S. 58 - 62.

<sup>9</sup> **Bernet, R.L. / Konermann, P.:** Krisenmanagement für bedrohte Kommerz-Kunden, in: Schweizer Bank, 2/1993, S. 39, bemerken in diesem Zusammenhang, dass auf Seiten der Kunden die Kernprobleme immer wieder aus personellen, kulturellen oder politischen Gründen tabuisiert werden.

- Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass bei einer Weiterführung des Kredits nicht nur allfällige neue Kredite, sondern auch die bisherigen Kredite zurückgeführt werden?

Eine Krediterhöhung an ein sanierungsreifes Unternehmen stellt eine eigentliche Risikofinanzierung dar, welche bei einem neuen Kunden nie getätigt würde. Eine Krediterhöhung ist aus finanzwirtschaftlicher Sicht nur dann angezeigt, wenn die Risiken eines noch höheren Verlustes *wesentlich kleiner* sind als die Chancen einer nachhaltigen Verbesserung der Engagementqualität. Die Wahrscheinlichkeit muss daher entsprechend gross sein, nicht nur die neuen Mittel, sondern auch die bestehenden Kredite zurückführen zu können.

### 8.3.2 Psychologische Faktoren

Selbst wenn die finanzwirtschaftlichen Aspekte einer Kreditentscheidung den Verantwortlichen bekannt sind, können psychologische Faktoren die ökonomische Logik ausser Kraft setzen. Eine eskalierende Entwicklung kann durch soziale Normen, Selbstschutzmechanismen sowie Wahrnehmungsprobleme begünstigt werden.

- *Soziale Normen*

In der westlichen Kultur gilt das Durchhalten in schwierigen Situationen als ein Zeichen der Stärke, ein Rückzug dagegen als Zeichen der Schwäche.<sup>10</sup> Wer einen eingeschlagenen Kurs "auf Biegen und Brechen" einhält, gilt vielfach als starke Führungspersönlichkeit. Das Problem besteht darin, dass es Normen des Nichtaufgebens sehr schwierig machen, aus einem erfolglosen Engagement rechtzeitig auszusteigen.

- *Selbstschutzmechanismen*

Ein Verhalten, welches sich in der Vergangenheit als richtig herausgestellt hat, wird in der Regel wiederholt, weil der Erfolg selbstverstärkend wirkt.<sup>11</sup> Für einen Kreditsachbearbeiter, welcher bisher kaum grössere Verluste erlitten hat, kann es

---

<sup>10</sup> Vgl. dazu **Staw, B.M. / Ross, J.:** Knowing when to pull the plug, in: HBR, März/April 1987, S. 70.

<sup>11</sup> Vgl. **Staw, B.M. / Ross, J.:** Knowing when to pull the plug, in: HBR, März/April 1987, S. 69.

schwierig sein, sich eine Fehlentscheidung einzugestehen. Um sich ein positives Selbstbild zu bewahren, hält er am gefährdeten Engagement fest und erhöht den Kredit womöglich, um ihn doch noch zu retten. Dabei ist der erste Verlust oftmals der kleinste.

- **Wahrnehmungsverzerrungen**

Die *Wahrnehmung sich langsam abzeichnender Krisen* bereitet sowohl Banken und als auch Kreditnehmern immer wieder Schwierigkeiten. Diese Wahrnehmungsprobleme veranschaulicht die *Parabel vom gekochten Frosch*.<sup>12</sup> Wenn man einen Frosch in eine Pfanne mit kochendem Wasser wirft, springt er sofort wieder heraus. Setzt man ihn jedoch in eine Pfanne, in welcher sich Wasser mit Zimmertemperatur befindet, verhält er sich ruhig. Erwärmt man nun das Wasser langsam, fühlt sich der Frosch zunächst immer noch wohl. Mit zunehmender Temperatur wird der Frosch jedoch zusehends passiver, und obwohl ihn nichts daran hindert, bleibt er in der Pfanne und verschmort. - Frösche sind auf schlagartige Umweltveränderungen sensibilisiert, welche eine unmittelbare Gefahr für ihr Überleben darstellen. Menschen haben ebenfalls Mühe, langsame Entwicklungen wie die einer Unternehmenskrise als solche wahrzunehmen<sup>13</sup>, so dass Frühwarnsignale häufig zu spät erkannt werden.

Die aufgeführten Wahrnehmungsprobleme akzentuieren sich im Kreditgeschäft dadurch, dass mit zunehmender Dauer einer Geschäftsbeziehung die *kritische Distanz zum Kunden* verloren gehen kann. Die wachsende gegenseitige Sympathie, das stärkere Vertrauen und die höhere Anerkennung der Leistung des andern führen dazu, dass die Bank von den fundamentalen Problemen des Kunden abgelenkt wird. Aufgrund der empirisch untersuchten Verlustpositionen gewinnt man zudem den Eindruck, dass sich die Kreditsachbearbeiter mit der Zeit an die hohen Kreditlimiten und die damit verbundenen Risiken gewöhnt haben.

---

<sup>12</sup> Senge, P.M.: The Fifth Discipline, 1993, S. 22.

<sup>13</sup> Senge, P.M.: The Fifth Discipline, 1993, S. 23: "Learning to see slow, gradual processes requires slowing down our frenetic pace and paying attention to the subtle as well as the dramatic. [...] We will not avoid the fate of the frog until we learn to slow down and see the gradual processes that often pose the greatest threats."

### 8.3.3 Organisationale Faktoren

Ein weiterer Grund, weshalb an einem sich verschlechternden Kredit festgehalten wird, ist auf ein gewisses **Trägheitselement in Organisationen** zurückzuführen.<sup>14</sup> Veränderungen werden oft als etwas Negatives erlebt, und ein Ausstieg aus einem Kreditengagement bringt kurzfristig meist Unannehmlichkeiten, einen zusätzlichen Aufwand und verärgerte Kunden mit sich. Jede Bankfiliale hat Kunden, mit welchen sie in der Vergangenheit überproportionale Erträge erwirtschaftet hat. Wenn sie einem solchen Kunden kündigt, verliert sie eine wichtige Einnahmequelle, welche in einem gesättigten Markt schwierig zu ersetzen ist. Manchmal erscheint es deshalb einfacher, den Dingen ihren Lauf zu lassen.

Eskalierende Entwicklungen werden massiv begünstigt, wenn die **Kreditkultur** Verluste bestraft. Aussagen wie "In unserer Bank gibt es keine schlechten Kredite!" führen dazu, dass die Mitarbeiter Angst haben, neue Risiken ihren Vorgesetzten zu melden.<sup>15</sup> Wenn die Karrierechancen eines Mitarbeiters bei einem Misserfolg überproportional sinken oder ihm gar der Verlust des Arbeitsplatzes droht, wird er nicht dazu bereit sein, eine Fehlentscheidung frühzeitig offenzulegen.<sup>16</sup> Der Mitarbeiter entscheidet dann aus seiner Sicht durchaus rational, wenn er am Engagement festhält, da er nur noch etwas zu gewinnen, aber nichts mehr zu verlieren hat. Die Kreditkultur sollte denjenigen bestrafen, der Risiken zu spät meldet, und denjenigen belohnen, welcher rechtzeitig auf eine mögliche Krise hinweist. Dies macht aber auch neue Formen der Mitarbeiterqualifikation notwendig. Die Stärke einer Kreditkultur zeigt sich immer darin, wie schnell negative Informationen in der Hierarchie nach oben wandern.

---

<sup>14</sup> Vgl. **Staw, B.M. / Ross, J.:** Knowing when to pull the plug, in: HBR, März/April 1987, Seite 70f. Die Autoren sprechen von "administrative inertia".

<sup>15</sup> **Ulrich, W.:** Verhaltensbeobachtungen im Kreditgeschäft, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1988, S. 178.

<sup>16</sup> Vgl. **Staw, B.M. / Ross, J.:** Knowing when to pull the plug, in: HBR, März/April 1987, S. 70.



## **8.4 Eskalierende Bindung an ein gefährdetes Kreditengagement: Lösungsansätze**

Eine eskalierende Bindung an einen Kredit entwickelt sich oft langsam und wird nicht ohne weiteres wahrgenommen, weil mit jeder Entscheidung die nächste präjudiziert wird.<sup>17</sup> Auf individueller und organisationaler Ebene bestehen aber verschiedene Möglichkeiten, ein verlustreiches Festhalten an einem Engagement zu verhindern. Diese sind im folgenden näher zu beschreiben.

### **8.4.1 Identifizierung von Eskalationsgefahren**

Die Unterscheidung, ob eine normale oder bereits eine eskalatorische Entwicklung vorliegt, ist in der Praxis nicht immer einfach. Bei der Interpretation von Frühwarnsignalen oder der Entscheidung über weitere Kreditzusagen ist es deshalb ratsam, sich die bisherige Entwicklung eines Engagements nochmals vor Augen zu führen. Eine *Durchsicht der alten Kreditprotokolle* deckt oft Ungereimtheiten in der bisherigen Entwicklung, unerfüllte Erwartungen und falsche Annahmen auf. Wird ein Fall im Zeitraffer gesehen, erkennt man oft, dass eine Unternehmung nur deshalb noch existiert, weil sie von der Bank mit Überschreitungen, Überbrückungskrediten oder dem Erlass von Amortisationen gestützt wurde.

Man sollte sich darüber hinaus periodisch die folgende Frage stellen: "*Würde ich das Engagement weiterführen, wenn ich es heute von einem Vorgänger übernehmen müsste?*" Viele Bankiers bereinigen ein Portefeuille von Altlasten, wenn sie es von einem Vorgänger übernehmen, um später nicht die Verantwortung für dessen nicht realisierte Verluste übernehmen zu müssen. Auch wenn es sich dabei nicht um einen Stellenwechsel handelt, zwingt die Frage doch zu einer selbstkritischen Einschätzung des Umgangs mit einem bestimmten Kreditgeschäft.

### **8.4.2 Erkennen von Manipulationsstrategien des Kunden**

Die oben besprochenen Eskalationsfaktoren bewirken, dass der Bankier in einer Krise für Hoffnungssignale sehr empfänglich ist. Er muss sich aber bewusst sein, dass

---

<sup>17</sup> Vgl. **Staw, B.M. / Ross, J.:** Knowing when to pull the plug, in: HBR, März/April 1987, S. 71.

dem Kunden damit zahlreiche Manipulationsmöglichkeiten offenstehen.<sup>18</sup> Aus schiefgelaufenen Krediten lassen sich mehrere Strategien herauschälen, wie Kunden die Bank zum Festhalten an einem Engagement verleiten können, obwohl die Fakten eigentlich einen Ausstieg nahelegen:

- ***Vorlegen positiv gefärbter Informationen.*** Um sich ein genaueres Bild von der tatsächlichen Lage des Schuldners machen zu können, verlangt der Geldgeber beim Auftreten von Frühwarnsignalen in der Regel zusätzliche Informationen. Positive Zahlen und Angaben erhält er sofort, negative werden erst gegeben, wenn der Schuldner sie nicht mehr zurückhalten kann. Viele Kunden liefern auch gleich die Interpretation mit und betonen vor allem diejenigen Tatsachen, welche zu Hoffnung Anlass geben: steigende Umsatzzahlen, kurz vor dem Abschluss stehende Grossaufträge, erfreulich verlaufende Gespräche mit weiteren Investoren usw. Die Bank lässt sich vom Optimismus des Kreditnehmers dann oft anstecken.
- ***Schaffung vollendeter Tatsachen.*** Mit diesem auch als "Salamitaktik" bezeichneten Vorgehen wird eine vollendete Tatsache an die andere gereiht. Keine dieser Massnahmen ist für sich genommen aber so schwerwiegend, dass die Bank zum Äussersten schreitet. In der Praxis zeigt sich dies darin, dass der Bank Probleme erst in dem Moment präsentiert werden, in welchem eine Lösung besonders dringend ist. Plötzlich kommen beispielsweise Rechnungen zum Vorschein, welche sofort beglichen werden müssen. Die Bank wird damit vor die Wahl gestellt, durch weitere Kredite oder Überschreitungen das Problem zu beheben oder den Konkurs des Schuldners zu riskieren. In einer solchen Situation neigt man dann leicht dazu, dem Kunden nochmals eine Chance zu geben.
- ***Die Verantwortung abschieben.*** Die Schuld an der misslichen Situation wird den äusseren Umständen (Rezession, ausbleibende Lieferungen, ungenügende Zahlungsmoral der Abnehmer) zugeschoben, um von den eigenen Schwächen abzulenken.<sup>19</sup> Die Lösung des Problems wird von Handlungen Dritter abhängig gemacht, und wenn die Schwierigkeiten nicht fristgerecht behoben werden können, lässt sich die Schuld auf andere abwälzen.
- ***Der Bank die Illusion vermitteln, sie könne die Situation kontrollieren.*** Die Krisenbewältigung wird so dargestellt, als ob sie ausschliesslich eine Frage zusätzli-

---

<sup>18</sup> Die meisten Manipulationsversuche erfolgen keineswegs absichtlich, sondern erklären sich aus dem Umstand, dass der Kunde den gleichen Eskalationsmechanismen ausgesetzt ist wie der Bankier.

<sup>19</sup> Vgl. auch die Ausführungen zur Fremdattribution in Abschnitt 6.3.2.

cher Kredite sei. Die Behebung der Schwierigkeiten wird auf diese Weise vom "richtigen" Verhalten der Bank abhängig gemacht, indem an das gemeinsame Interesse sowie die langjährige Geschäftsbeziehung appelliert wird. Ein Konkurs sei deshalb alleine von der Bank zu verantworten.

- **Die Lösung des Problems als unmittelbar bevorstehend bezeichnen.** Schwierigkeiten werden als temporär hingestellt, wobei der Anschein erweckt wird, als ob die Bereinigung der Probleme nur noch eine Frage der Zeit sei.<sup>20</sup> Der Kunde stellt grosse Zahlungseingänge in Aussicht oder kündigt den unmittelbar bevorstehenden Verkauf der Firma an einen vermögenden Investor an. Der Schuldner hütet sich jedoch davor, genaue Termine anzugeben.
- **Die Erreichbarkeit einschränken, aber nicht verunmöglichen.** Manche Schuldner sind bei einer Zuspitzung der Krise nur noch schriftlich erreichbar. Fax-Mitteilungen aus dem Ausland oder Telefonanrufe von einem Messebesuch sollen beispielsweise den Eindruck einer erhöhten Geschäftstätigkeit vermitteln und gleichzeitig signalisieren, dass der Kommunikationsfluss auch unter erschwerten Bedingungen aufrechterhalten wird. Dem Kunden gelingt es auf diese Weise, sich möglichen Auflagen der Bank zu entziehen und laufende Verhandlungen immer wieder zu blockieren.

Für den Bankier ist es gefährlich, sich zu schnell von scheinbar neuen Fakten ablenken zu lassen. Aufgrund der Unsicherheit in einer Krisensituation ist aber oft eine Überreaktion festzustellen, indem von einem gefährdeten Kreditnehmer zu viele Informationen verlangt werden. Dies kann schnell zu einer Überbeanspruchung des Kunden führen und diesen von der Lösung der eigentlichen Probleme abhalten.

Oft ist das Ausmass einer Krise bereits aus den vorliegenden Informationen ersichtlich, und das Einverlangen zusätzlicher Unterlagen dient unbewusst nur dazu, den Tatsachen nicht ins Auge sehen zu müssen. Abgesehen davon kann die Bank bei einem Informationsüberfluss die Kernprobleme aus den Augen verlieren. Es empfiehlt sich, die Informationsansprüche gegenüber einem finanziell geschwächten Kunden auf das Wesentliche zu beschränken. Daten, welche dieser innert nützlicher

---

<sup>20</sup> Siehe auch **Drummond, H.:** Effective Decision Making, 2. Auflage, 1993, S. 97.

Frist nicht bereitstellen kann, führen nur zu einem Aufschieben wichtiger Entscheidungen. Ein Zuwarten verschlechtert die Position der Bank, da die Substanz des Kunden allmählich aufgezehrt wird und allfällige Deckungen an Wert verlieren.

### 8.4.3 Problemkreditorganisation (Workout)

Eine weitere Massnahme zur Reduktion der Eskalationsgefahr besteht darin, Problemengagements einer Workout-Einheit zu übergeben. Diese Gruppe spezialisiert sich ausschliesslich auf die Betreuung gefährdeter Kredite und bildet innerhalb des Kreditgeschäfts eine separate Organisationseinheit.<sup>21</sup> Workout-Einheiten können sowohl zentral als auch regional angesiedelt werden. Dies hängt von der Anzahl der Problempositionen, den Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Überwachung der Kredite sowie der Grösse der Bank ab.<sup>22</sup>

Problemkredite werden traditionellerweise aus drei Gründen bei den bisherigen Verantwortlichen belassen.<sup>23</sup> Erstens kann man der Auffassung sein, dass derjenige ein Problemengagement bereinigen soll, der es verursacht hat. Zweitens ist mit einer Weiterbetreuung ein Lerneffekt verbunden, und drittens kann argumentiert werden, dass der damit betraute Mitarbeiter den Kunden und seine spezifischen Probleme am besten kennt.

Wie jedoch die theoretischen Überlegungen zur Eskalationsfalle sowie die Ergebnisse der Verlustursachenanalyse zeigen, führt die traditionelle Lösung zu Verlusten, die mit der Ausgliederung gefährdeter Engagements an eine Workout-Einheit oftmals in Grenzen gehalten werden könnten:

- Workout-Mitarbeiter können emotional unbelastet an den Fall herantreten und eine *neue Perspektive* einbringen. Die Wahrscheinlichkeit verringert sich daher, dass zum Schaden der Bank an einem Engagement festgehalten wird.

---

<sup>21</sup> Aufgrund hoher Kreditverluste haben die Berner Kantonalbank mit der Dezennium-Finanz AG (1993) und die Schweizerische Volksbank mit der Vertika AG (1995) sogar rechtlich selbständige Auffanggesellschaften zur Ausgliederung schlechter Kredite gegründet.

<sup>22</sup> Weitere organisatorische Fragestellungen sowie Erläuterungen zur spezifischen Arbeitsweise solcher Workout-Einheiten sind zu finden bei **Droste, K. / Mattern, F. / Sautter, M.:** Problemkreditorganisation für das Firmengeschäft, in: Die Bank, 4/1994, S. 207 - 214.

<sup>23</sup> **Donaldson, T.H.:** Credit Control in Boom and Recession, 1994, S. 162.

- Für die Betreuung von Problemengagements ist *Spezialwissen* gefragt. Dieses kann nur gebildet werden, wenn Spezialistenteams mit den entsprechenden Fähigkeiten zusammengestellt werden.
- Die gesonderte Bearbeitung von Problemfällen *entlastet die bisherigen Mitarbeiter* sowohl psychisch als auch zeitlich, so dass wieder mehr Raum für die Betreuung von Kunden mit grösseren Ertragschancen zur Verfügung steht.<sup>24</sup>

Die Bildung von Workout-Einheiten löst das Eskalationsproblem nur, wenn klare Regeln bestehen, wann ein Engagement an diese Gruppe abgegeben werden muss.<sup>25</sup> Wenn die Bank über ein Frühwarnsystem verfügt, lassen sich die Zuordnungsregeln anhand der Kriterien definieren, nach welchen ein Engagement auf eine Warnliste gesetzt wird. Ein Kredit gelangt dann beispielsweise an die Workout-Einheit, wenn bei ihm eine bestimmte Anzahl bzw. Kombination von Warnsignalen auftritt oder wenn er bereits längere Zeit auf der Warnliste figuriert. Ein Risikoklassensystem erleichtert es, bei einer Rückstufung in eine bestimmte Risikoklasse automatisch eine Überprüfung der Zuständigkeiten auszulösen.<sup>26</sup>

Wenn sich die Problemfälle in einer Bank häufen, muss die Workout-Einheit eine Triage derjenigen Kredite vornehmen, welche sie mit den vorhandenen personellen Ressourcen bewältigen kann. Als *Triagekriterien* kommen die Kredithöhe, das Ausfallrisiko, die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Rückführung des Kredits, die Dringlichkeit sowie die kurzfristig erzielbaren Verbesserungen in Betracht.<sup>27</sup> Gefragt ist eine frühzeitige Grundsatzentscheidung, auf welche Schuldner man die Ressourcen konzentrieren und aus welchen Engagements man aussteigen will. Dieses Vorgehen gilt aber prinzipiell auch für diejenigen Fälle, welche nicht an die Workout-Einheit abgegeben werden können. Die Mitarbeiter beschäftigen sich sonst mit Krisenpositionen, für welche nur geringe Sanierungsaussichten bestehen und vernachlässigen dabei das Neugeschäft und die bestehenden Kunden.

---

<sup>24</sup> Vgl. **Pauluhn, B.:** Anstatt Problemkredite abwickeln - Strategie entwickeln, in: ZfgK, 4/1980, S. 132.

<sup>25</sup> Vgl. **Pauluhn, B.:** Anstatt Problemkredite abwickeln - Strategie entwickeln, in: ZfgK, 4/1980, S. 132f.

<sup>26</sup> Siehe **Donaldson, T.H.:** Credit Control in Boom and Recession, 1994, S. 165.

<sup>27</sup> **Droste, K. / Mattern, F. / Sautter, M.:** Problemkreditorganisation für das Firmengeschäft, in: Die Bank, 4/1994, S. 211f.

#### **8.4.4 Vermeidung einer "Überschreitungskultur"**

Im inländischen Kreditgeschäft wird es den Kunden zu einfach gemacht, eine mangelhafte Finanzplanung mit einer Kreditüberschreitung zu kompensieren. Eine eskalatorische Bindung an ein Engagement entsteht oft durch eine anfängliche Kreditüberschreitung. Mit weiteren Überschreitungen oder Krediterhöhungen wird dann immer wieder ein "letzter" Versuch unternommen, die Angelegenheit doch noch zu bereinigen. Ein solches Verhalten lässt sich in Grenzen halten, wenn das Bankmanagement eine grundsätzlich negative Einstellung zu Kreditüberschreitungen einnimmt und diese Haltung mit entsprechenden Kontrollmassnahmen durchsetzt. Für nicht zurückgeführte Überschreitungen müssen dabei klare Kündigungsregeln definiert werden.

### **8.5 Konsequenzen aus Verlusten mit Immobilienfinanzierungen und Krediten an Firmengruppen**

#### **8.5.1 Erfolgsfaktoren bei Immobilienfinanzierungen**

Die letzten Jahre haben die Banken gezwungen, im Hypothekengeschäft eine Fülle schlechter Erfahrungen zu sammeln. Der Immobilien-Crash sowie das Ende des Realwert-Mythos haben allen Marktteilnehmern vor Augen geführt, dass ökonomische Gesetzmässigkeiten auch im Immobilienmarkt gelten. Im Hypothekengeschäft haben zahlreiche Annahmen ihre Gültigkeit verloren, welche noch vor kurzem vielen Immobilienfinanzierungen zugrunde lagen. Es ist nicht übertrieben, von einem eigentlichen Strukturbruch im Immobilienmarkt zu sprechen. Die nächsten Abschnitte gehen den daraus resultierenden Erfolgsfaktoren bei der Analyse von Immobilienfinanzierungen nach.

##### **8.5.1.1 Bonität des Baumanagements / Bauherrn**

Weil man sich bei der Kreditvergabe vorwiegend auf das belehnte Grundstück stützte, wurde die Bonität des Kreditnehmers bzw. die Qualität des Baumanagements in den achtziger Jahren oft missachtet. Leider lenken gerade die hohen Kreditbeträge im Immobiliengeschäft von den fachlichen und charakterlichen Eigenschaften der Schuldner ab.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. **Parzinger, Th.M.:** Avoiding Traps of Real Estate Development Lending, in: JCBL, Juni 1991, S. 7.

Grössere Bauten und komplexe Projekte sollten nur mit Kunden angegangen werden, welche ähnliche Vorhaben bereits mit Erfolg abgeschlossen haben und sich über eine entsprechende *Erfahrung* ausweisen können. Kenntnisse, welche der Architekt oder die Baufirma während der Bauzeit erwerben müssen, bezahlt sonst mit grosser Wahrscheinlichkeit die Bank. Wer bisher beispielsweise Einfamilienhäuser gebaut hat, muss nicht notwendigerweise einen Hotelbau gewinnbringend fertigstellen können. Einige Kreditnehmer haben auf diese Weise in der Vergangenheit Projekte in Angriff genommen, ohne über die notwendigen Erfahrungen und Ressourcen für eine effiziente Bauausführung und Vermarktung zu verfügen. Aufgrund der *höheren Preisschwankungen im Immobilienmarkt* sind bei Bauprojekten heute vor allem zwei Fähigkeiten des Baumanagements entscheidend:

- die Fähigkeit, zusammen mit einem durchdachten Bau- und Nutzungskonzept gleichzeitig ein *Marketingkonzept* vorlegen zu können sowie
- die Fähigkeit zur *Minimierung der Bauzeiten*, beginnend beim Kauf des Baulandes über die Projektierung bis zur Vermarktung des Objekts.

Die Zeitdauer von der Aufnahme des Baukredits bis zur vollständigen Vermarktung der fertiggestellten Liegenschaft kann für den Erfolg oder Misserfolg einer Immobilienfinanzierung entscheidend sein. Man kann immer wieder feststellen, dass der Zeitbedarf für die Vollendung eines Bauvorhabens unterschätzt wird, weil Einsparungen im Baubewilligungsverfahren oder unvorhergesehene Ereignisse bei der Bauausführung in keiner Weise berücksichtigt worden sind. Wenn das Bauland nicht erschlossen ist, kein baureifes Projekt vorliegt oder dieses mit der Baubewilligungsbehörde noch nicht vorbesprochen ist, sind Zeitverzögerungen und Baukostenüberschreitungen abzusehen. Darüber hinaus sollte dem richtigen "Timing" des Baubeginns eine grössere Beachtung geschenkt werden. Wenn sich die Marktverhältnisse bis zur Bauvollendung geändert haben oder diese sogar in eine Rezession zu liegen kommt, kann sich die Vermarktung des Objekts um Monate oder gar Jahre hinausziehen. In der Zwischenzeit laufen die Zinsen auf und führen dazu, dass die Liegenschaft kaum mehr rentabel vermietet oder verkauft werden kann.

### 8.5.1.2 Lage, Nutzung und Markt des finanzierten Objekts

Die *Sättigungstendenzen in Teilen des Immobilienmarktes* zwingen die Kreditanalyse zu einer umfassenderen Prüfung der Lage, Nutzung und Marktchancen einer Liegenschaft, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Während der Markt in den achtziger Jahren noch fast alle Objekte aufzunehmen schien, unterscheidet die Nachfrage seit dem Immobilien-Crash viel stärker als früher zwischen "guten" und "schlechten" Objekten.

#### Lage

Die Lage ist zusammen mit dem Objekt und seiner Nutzungsform zu beurteilen. In Zukunft wird vermehrt die *Faustregel* gelten, wonach ein einfaches Objekt an guter Lage einem guten Objekt an schlechter Lage überlegen ist.<sup>29</sup> Dazu müssen die Bodenbeschaffenheit, der Grundriss, die Topographie sowie die angrenzenden Objekte eines Grundstücks bekannt sein. Die Bau- und Zonenordnung sollte den Spielraum für allfällige Umnutzungen nicht unnötig einschränken.

#### Bau- und Nutzungskonzept

Das Bauprojekt sollte bei *Gewerbeobjekten* eine möglichst *hohe Multifunktionalität* vorsehen, damit die Nutzung der Liegenschaft bei einem Nachfragerückgang den geänderten Marktbedürfnissen angepasst werden kann. Der Wunsch nach multifunktionalen Nutzungskonzepten stösst allerdings immer wieder an Grenzen, da Gewerbeliegenschaften meistens auf spezifische betriebliche Erfordernisse auszurichten sind.<sup>30</sup> Solche Zweckbauten können durch Branchen- und Technologieentwicklungen rasch überholt sein, so dass bei einer Zwangsverwertung häufig keine Interessenten zu finden sind. Bei der Finanzierung dieser Objekte müssen betriebswirtschaftliche Überlegungen wegleitend sein, weshalb die Kreditstrukturierung auf die Nutzungsform und -dauer sowie die erwarteten Einnahmen- und Ausgabenströme abzustimmen ist (tiefere Belehnungssätze und höhere Amortisationsraten). Dabei wäre ein vermehrter Einbezug der Barwertmethode (Discounted Cash-flow-Methode) für eine betriebswirtschaftliche Durchdringung der Finanzierungsvorhaben empfehlenswert.

---

<sup>29</sup> Vgl. **Rommel, R.:** Leerstand als Herausforderung für den Liegenschaftsbewerter, in: Invest "Immobilien 94", Magazin der FuW, Juni 1994, S. 14ff.

<sup>30</sup> Vgl. **Stettler, Ch.:** Für kommerzielle Liegenschaften sind Risikoprämien fällig, in: Invest "Immobilien 94", Magazin der FuW, Juni 1994, S. 52f.



*Wohnbauten* sollten eine *Diversifikation der verschiedenen Wohneinheiten* nach der Grösse bzw. der Anzahl Zimmer vorsehen, um das Leerstandsrisiko bei einer ungenügenden Nachfrage zu reduzieren. Bei *Liebhaberobjekten* und Bauten, die modischen Strömungen unterworfen sind, ist eine gewisse Zurückhaltung angebracht, da die Nachfrage nach ihnen begrenzt ist und im Verwertungsfall kaum mit einem befriedigenden Erlös zu rechnen ist.

## **Marktverhältnisse**

Der Immobilienmarkt ist ein Käufermarkt geworden, weshalb Immobilienfinanzierungen in Zukunft auf einer gründlichen *Marktstudie* und einem darauf aufbauenden *Marketing-Konzept* beruhen müssen. Marketing-Überlegungen müssen bereits bei der Projektplanung wegleitend sein und sich mit den zukünftigen Angebots- und Nachfrageverhältnissen im betreffenden Immobiliensegment auseinandersetzen. Der Kunde muss darlegen können, wie er sein Objekt vor, während und nach der Bauzeit zu vermarkten gedenkt. Schuldner, welche sich zu wenig intensiv oder zu spät um die aktive Vermarktung der Liegenschaft kümmern, stellen für die Bank ein beträchtliches Risiko dar.

Die Lage sowie die Nutzungsform eines Objekts sind immer vor dem Hintergrund der spezifischen Marktverhältnisse zu analysieren, wobei sowohl das lokale Wirtschaftspotential als auch das zukünftige Wirtschaftswachstum zu beurteilen sind. Bei grösseren Bauprojekten ist eine mangelnde Nachfrage oft daraus ersichtlich, dass bei Baubeginn noch keine zugkräftigen Mieter oder Kaufinteressenten vorhanden sind. Die Bank muss sich vor Schuldnern in acht nehmen, welche von Grossprojekten besessen sind und sich ein Denkmal setzen möchten. Für Kostenüberschreitungen und bauliche Besonderheiten bezahlt der Markt die erforderlichen Preise meistens nicht. Auf der Angebotsseite muss das Konkurrenzverhalten beobachtet werden. Die zyklische Natur des Immobilienmarktes sowie ein gewisser "Herdentrieb" in der Aufschwungphase können dazu führen, dass zu viele Objekte gleichzeitig auf den Markt gelangen und einen lokalen Angebotsüberhang herbeiführen. In der jüngsten Vergangenheit haben sich gewisse Baufirmen mit Liegenschaften an benachbarten Lagen sogar selber konkurrenziert.

### 8.5.1.3 Fallstricke bei Liegenschaftenschätzungen

Die Schätzung von Liegenschaften stellt ein nahezu unerschöpfliches Thema dar, welches im Rahmen dieser Arbeit nur gestreift werden kann. Die Beachtung einiger Fallstricke hilft jedoch, unnötige Verluste zu vermeiden. Vorgängig sollen die im Zusammenhang mit Liegenschaftenschätzungen wichtigsten Wertbegriffe kurz in Erinnerung gerufen werden. Der *Substanzwert* setzt sich aus dem Land- und dem Bauwert zusammen; der *Ertragswert* berechnet sich aus einer Kapitalisierung gegenwärtiger oder zu erwartender Mieterträge; der *Verkehrswert* entspricht einem Fortführungswert, welcher unter normalen Umständen erzielt werden kann. Bei überbauten Grundstücken wird der Verkehrswert aus den voneinander unabhängig errechneten Grössen Realwert und Ertragswert bestimmt. Die Gewichtung von Real- zu Ertragswert differiert, je nach dem, ob es sich bei der zu beurteilenden Liegenschaft um ein Renditeobjekt handelt oder nicht.

Eine zu hohe Schätzung der Liegenschaft hat im Endeffekt die gleiche Wirkung wie eine zu hohe Belehnung. Im folgenden sollen einige Fallstricke beschrieben werden, welche bei den empirisch untersuchten Fällen zu überhöhten Liegenschaftenschätzungen geführt haben:

- Der Realwert wird belehnt, obwohl er um mehr als ein Drittel höher ist als der Ertragswert. Bei so hohen Differenzen sollte der Realwert vernachlässigt werden. Der Ertragswert stellt eine bessere Näherung an die Realität dar und sollte grundsätzlich nicht in Frage gestellt werden.
- Bei der Ertragswertberechnung wird mit potentiellen Mieterträgen gerechnet, die wesentlich über den Ist-Mieten liegen. Aufgrund des geltenden Mietrechts können die Mietzinserhöhungen aber meistens nicht in der vorgesehenen Zeit durchgesetzt werden.
- Das Bauprojekt sieht viele Kleinstwohnungen (Studios und Einzimmer-Wohnungen) vor. Dies erhöht zwar tendenziell den Ertragswert, die ungenügende Diversifikation ist aber oft mit einem wesentlich höheren Leerstandsrisiko verbunden.
- Bei Ertragswertberechnungen der neunziger Jahre ist darauf zu achten, ob diese nicht auf einer Kapitalisierung überhöhter Mietzinsen aus der Hochkonjunktur basieren. In einem solchen Fall wären mit der Barwertmethode die zukünftig zu erwartenden Mieterträge konsequent zu diskontieren.
- Bei der Liegenschaftenschätzung wird kein Grundbuchauszug konsultiert oder wichtige Details werden übersehen. Die Bank sieht sich später mit wertvermindernden Dienstbarkeiten sowie Vor- oder Anmerkungen konfrontiert (z.B. einem

lebenslänglichen Wohnrecht für einen Bewohner oder einer Gewerbebeschränkung usw.).

- Es wird keine Besichtigung vor Ort durchgeführt, da man sich auf die Angaben des Kunden, einer abgelösten Bank, auf eine weit zurückliegende Schätzung oder auf Fotos oder Filme abstützt. Wertvermindernde Faktoren wie Immissionen, topografische Probleme, ein mangelnder Unterhalt der Liegenschaft, ein ungünstiger Grundriss des Baulandes, zweifelhafte oder unseriöse Mieter usw. werden deshalb nicht erkannt.
- Der Landwert ist im Verhältnis zum gesamten Anlagewert (Landwert plus Bau- und Nebenkosten) zu hoch festgesetzt, so dass eine rentable Nutzung des Objekts kaum mehr möglich ist.

Den letzten Punkt gilt es noch besonders hervorzuheben. Nach *Naegli/Hungerbühler*<sup>31</sup> kann die Schweiz in acht Lageklassen eingeteilt werden, in welchen der Wert des Baulandes in einem ganz bestimmten Verhältnis zum gesamten Anlagewert der Liegenschaft steht. Die Lageklasse bemisst sich dabei nach der Qualität der Lage eines einzelnen Grundstücks und seiner Nutzungsform. Bei Objekten an gleicher Lage konnten die Autoren dabei nachweisen, dass die jeweiligen Verhältniszahlen über mehrere Jahrzehnte konstant geblieben sind und sich ein Grossteil der Abweichungen bis anhin in einer engen Bandbreite bewegt hat. In den achtziger Jahren sind die Landpreise nun aber gegenüber den Baukosten überproportional gestiegen, was zu starken Abweichungen von den langfristig gültigen Relationen zwischen dem Wert des Baulandes und dem gesamten Anlagewert geführt hat. Die Verwendung der *Lageklassen-Methode* hätte die ungesunde Entwicklung der Landpreise transparent gemacht und realistischere Schätzungen bewirkt. Die Vernachlässigung der Lageklassen-Methode wird heute teuer bezahlt; sie sollte in Zukunft wieder vermehrt für die Plausibilisierung von Liegenschaftenschätzungen herangezogen werden.

#### **8.5.1.4 Spezialfall: Baukonsortien**

In der Baubranche werden zur Abwicklung grösserer Aufträge häufig Baukonsortien bzw. Arbeitsgemeinschaften (ARGE) gebildet und nach Bauvollendung in der Regel wieder aufgelöst. Sie konstituieren sich normalerweise in Form einer einfachen Gesellschaft nach Art. 530 ff. OR. Kredite an Baukonsortien gehören zum schwarzes-

---

<sup>31</sup> **Naegli, W. / Hungerbühler, K.J.:** Handbuch des Liegenschaftenschätzers, 3. Auflage 1988, S. 59 - 75.

ten Kapitel in der jüngsten Geschichte des Hypothekengeschäfts, weshalb sich einige grundsätzliche Überlegungen für zukünftige Immobilienfinanzierungen aufdrängen:

- Die bautechnische und kaufmännische Führung des Konsortiums muss klar geregelt sein und einem Gesellschafter übertragen werden, welcher über entsprechende Erfahrungen als Konsortialführer verfügt.
- Sowohl die Bonität der einzelnen Konsorten als auch diejenige des ganzen Konsortiums ist zu prüfen. Dieses darf keine bonitätsschwachen Gesellschafter enthalten. Bei den einzelnen Konsorten muss mindestens die Tragbarkeit bezüglich ihres Anteils an den Zins- und Amortisationsverpflichtungen nachgewiesen sein.
- Die Beteiligungen in weiteren Konsortien müssen bekannt sein, um die daraus resultierenden Eventualverbindlichkeiten abschätzen zu können. Aufgrund der solidarischen Haftung der Konsorten untereinander können sich finanzielle Schwierigkeiten eines Gesellschafters dominoartig ausbreiten. Selbst ein gesundes Konsortialmitglied kann in Liquiditätsschwierigkeiten geraten, wenn es in einem anderen Konsortium zur solidarischen Haftung gezogen wird.
- Verschlechtert sich die finanzielle Lage eines Konsortialmitglieds, empfiehlt es sich, dessen Verbindlichkeiten frühzeitig von den andern Gesellschaftern ablösen zu lassen, da ein laufendes Konkursverfahren über ein Mitglied auch das Konsortium behindern und Bauverzögerungen verursachen kann.
- Die Buchführung jedes einzelnen Konsortialmitglieds muss über sämtliche eingegangenen Engagements in andern Konsortien Auskunft geben, wobei empfohlen wird, diese Beteiligungen mit der Methode des Equity-Accounting zu bilanzieren.<sup>32</sup> "Kapitalanteile an Arbeitsgemeinschaften" sowie "Guthaben aus Lieferungen und Leistungen an verbundene Unternehmen" sind pro ARGE separat zu bilanzieren. In der Erfolgsrechnung sind nur die tatsächlich für das Konsortium erbrachten Lieferungen und Leistungen zu erfassen. Der Anhang sollte nähere Angaben zu den Baukonsortien enthalten, an welchen die Firma beteiligt ist.
- In den Kreditverträgen ist zu vereinbaren, dass Baukostenüberschreitungen aus anderen Projekten nicht über freie Baukreditlimiten abgedeckt werden dürfen. Weitere Covenants sind empfehlenswert.

---

<sup>32</sup> Siehe dazu die Empfehlungen von **Häfeli, R.:** Behandlung von Gemeinschaftsunternehmen in der Konzernrechnung, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/1994, S. 413 - 420.

## 8.5.2 Kredite an Firmengruppen / Konzerne

Von einem *Konzern* wird nach Art. 663e OR gesprochen, wenn eine Gesellschaft durch Stimmenmehrheit oder auf andere Weise eine oder mehrere Gesellschaften unter einheitlicher Leitung zusammenfasst.<sup>33</sup> In der Praxis treten Privatpersonen und mit diesen wirtschaftlich und/oder rechtlich verbundene Firmen oft gleichzeitig als Kreditnehmer auf, so dass in Abgrenzung zum Konzernbegriff besser von einer *Firmengruppe* gesprochen wird. Die beiden Begriffe werden in dieser Arbeit jedoch nebeneinander verwendet. Kredite an solche Firmengruppen haben in der Vergangenheit immer wieder zu hohen Verlusten geführt, weil die mit ihnen verbundenen spezifischen Risiken zu wenig in Betracht gezogen wurden. Konzernfinanzierungen können nicht mit der gleichen Sichtweise analysiert werden wie Kredite an rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Firmen. Verschachtelte Gruppenstrukturen und Intercompany-Transaktionen erschweren vielfach die Transparenz und führen zu Risiken, welche für Dritte schwer zu überwachen sind. Die Bedeutung konzernähnlicher Gebilde wird sich aufgrund zunehmender wirtschaftlicher Verflechtungen inskünftig wahrscheinlich noch erhöhen und die Kreditanalyse vor grosse Herausforderungen stellen.

### 8.5.2.1 Verschachtelte Konzernstrukturen

Die achtziger Jahre waren - ausgehend von den Vereinigten Staaten - von einer ausgeprägten Mergers & Acquisitions-Welle sowie der Anwendung innovativer Finanzierungstechniken (Financial Engineering) gekennzeichnet. In der Folge haben auch in der Schweiz Leveraged und Management Buyouts an Bedeutung gewonnen, wobei es sich in der Regel um "freundliche" Firmenübernahmen handelte und ein eigentlicher Handel mit Unternehmungen ausgeblieben ist. Die Rezession sowie gestiegene Zinsen haben diese Übernahmeeuphorie weltweit gedämpft und zu einigen international aufsehenerregenden Firmenzusammenbrüchen geführt.

Aus dem Wunsch nach schnellem Wachstum und grösserer Diversifikation sind in der Hochkonjunktur stark fremdfinanzierte Konzerne mit verschachtelten Beteiligungsverhältnissen entstanden, welche für Aussenstehende kaum mehr durchschaubar sind. Im Mittelpunkt solcher Konzerne stehen vielfach bekannte Unternehmer, welche aufgrund ihres guten Namens einen erleichterten Zugang zu Kapitalgebern haben.

---

<sup>33</sup> Vgl. zum Konzernbegriff auch **Böckli, P.:** Konsolidierungspflicht: Auslösung durch "control" oder "einheitliche Leitung"?, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/1994, S. 369. Nach Böckli ist der schweizerische Konzernbegriff gemäss Art. 663e OR insgesamt recht unbestimmt formuliert.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass mit einer rechtlichen und/oder wirtschaftlichen Verschachtelung eines Konzerns letztendlich immer das Ziel verfolgt wird, Banken und Steuerbehörden den Einblick in die gruppeninternen Vorgänge zu erschweren, um sich vor deren Zugriff zu schützen. Der Aufbau komplexer Firmengebilde darf deshalb nicht mit unternehmerischen Fähigkeiten gleichgesetzt werden, wie dies in der Vergangenheit oft getan wurde.

- ***Rechtliche Verflechtungen***

Es gibt unzählige Möglichkeiten, eine rechtliche Verschachtelung in einer Firmengruppe herbeizuführen. Gegenseitige Beteiligungen unter den Tochtergesellschaften, die Einschaltung von Privatpersonen und Subholdings oder die Beteiligung von Tochter- an Muttergesellschaften usw. führen schnell zu einer Gruppenstruktur, bei welcher Dritte sich keine Klarheit mehr darüber verschaffen können, wer wen in der Gruppe kontrolliert. Zahlreiche Firmengruppen besitzen keine Holdingstruktur, oder die Eigentümer sind sowohl an der Holding als auch an den einzelnen Gesellschaften direkt beteiligt. Eine konsolidierte Beurteilung der Gruppe ist damit praktisch unmöglich.

- ***Wirtschaftliche Verflechtungen***

Wirtschaftliche Verflechtungen entstehen aus gegenseitigen Schuld- und Forderungsverhältnissen der Gruppengesellschaften, der Verpfändung von Vermögenseinheiten der einen Firma für Kredite einer anderen oder aus Eventualengagements (Garantien, Bürgschaften oder Patronatserklärungen). Eine wirtschaftliche Verflechtung resultiert auch daraus, dass die Wertschöpfungskette auseinandergerissen und die einzelnen Teilprozesse sowie die dazu notwendigen Betriebsaktiva auf mehrere Gesellschaften verteilt werden. Eine Gesellschaft übernimmt beispielsweise Beratungsaufgaben, eine andere ist für die Marktbearbeitung zuständig, eine dritte hält die von einer anderen Gesellschaft geschaffenen Patente und eine vierte übernimmt die Produktion sowie die Logistik. Das Resultat wirtschaftlicher Verflechtungen sind gegenseitige Provisionen, Lizenzgebühren, Beratungshonorare, Dividenden, Zinsen, Darlehen usw., so dass für einen Dritten kaum mehr erkennbar ist, wo Liquidität erzeugt wird und wo sie abfließt.

Mit wirtschaftlichen und rechtlichen Verflechtungen sind finanzielle Abhängigkeitsverhältnisse verbunden, so dass sich die Krise einer Gesellschaft dominoartig auf andere Gesellschaften übertragen kann. Um einen Konkurs der ganzen Gruppe zu vermeiden, kann sich die Bank sogar gezwungen sehen, Firmen zu stützen, welchen sie gar keine Kredite gewährt hat. Die Sanierung eines verschachtelten Konzerns ist komplex, und eine Entflechtung der gruppeninternen Beziehungen ist kurzfristig meistens nicht möglich. Die Position der Bank ist dabei insofern geschwächt, als sie in einer solchen Situation in hohem Masse auf ein kooperatives Verhalten des Unternehmers angewiesen ist.

In Firmengruppen kann eine finanzielle und wirtschaftliche Dynamik entstehen, welcher die Kreditanalyse mit einer konsolidierten Betrachtungsweise Rechnung tragen muss. Entscheidend ist nicht primär die Bonität einzelner Gesellschaften, sondern diejenige der ganzen Gruppe.

#### **8.5.2.2 Anzeichen einer zunehmenden Verschachtelung der Konzernstruktur**

Die Verschachtelung zahlreicher Firmengruppen ging in der Vergangenheit mit einer überzogenen Akquisitionsstrategie einher, welcher weder ein klares Konzept noch eine Langfristplanung zugrunde lagen. Dabei half die zunehmende Verschachtelung der Konzernstruktur, die negativen Auswirkungen der ungesunden Wachstumsstrategie zu verschleiern. Für die Bank ist es wichtig, solche Absichten in einer frühen Phase zu erkennen, wobei besonders folgende Transaktionen kritisch zu hinterfragen sind:

- Der Kunde beginnt Firmen aufzukaufen, deren Tätigkeitsfeld nur einen geringen Zusammenhang mit den angestammten Kernaktivitäten aufweist.
- Bei den Beteiligungen handelt es sich um substanzstarke, aber ertragsschwache Unternehmen.
- Es werden sanierungsreife Unternehmen gekauft, für welche ein überhöhter Preis bezahlt wird und für die noch kein Sanierungsplan vorliegt.
- Die Akquisitionen werden mit Synergieeffekten begründet, ohne diese plausibel nachweisen zu können.
- Es werden neue Gesellschaften gegründet, deren Zweck nicht durchschaubar ist.
- Erst vor kurzem erworbene Firmen werden wieder abgestossen oder stillgelegt.

- Die Gruppenstruktur ist immer im Fluss. Man kann zu keinem Zeitpunkt davon ausgehen, dass ein Organigramm noch aktuell ist. Firmen und Teile davon werden innerhalb der Gruppe laufend herumgeschoben, ohne dass eine wirtschaftliche Logik erkennbar wäre.

### 8.5.2.3 Intercompany-Transaktionen

Unter Intercompany-Transaktionen versteht man finanzwirtschaftliche Vorgänge zwischen den verschiedenen Gesellschaften und Eigentümern einer Firmengruppe. Intercompany-Transaktionen lassen sich nur schwer kontrollieren und können die Position der Gläubiger massiv schwächen. Den Gesellschaften einer Firmengruppe eröffnen sich damit aber oft zusätzliche Möglichkeiten der Fremdkapitalbeschaffung, und die aufgenommenen Mittel lassen sich gerade in verschachtelten Konzernen leichter zweckentfremden. Im folgenden sollen einige dieser Transaktionen beschrieben werden:

- *Splitting der Kredite.* Die Fremdkapitalbeschaffung wird auf mehrere Firmen und Banken verteilt, auch wenn der Kredit nur für eine Gesellschaft verwendet wird. Hohe Kreditbeträge wirken auf diese Weise optisch niedriger.
- *Doppelbelehnung.* Ein Konzern kann die gleiche wirtschaftliche Substanz doppelt belehnen. Beispiel: Gesellschaft A besitzt Gesellschaft B zu 100 %, diese wiederum Gesellschaft C. Gesellschaft A hat die Aktien von B bei einer Bank belehnt. Um Kredite zu erhalten, hinterlegt B bei einer anderen Bank die Aktien von C als Deckung. Die Substanz von C ist aber indirekt bereits beim Kredit an A belehnt worden.
- *Kaskadenfinanzierung.* In einem Konzern können sich auch bonitätsschwache Gesellschaften fremdfinanzieren. Eine bonitätsstarke Gesellschaft beschafft sich die Kredite und leitet sie über diverse Gesellschaften an eine bonitätsschwache Konzerngesellschaft weiter, ohne dass die Bank davon Kenntnis erhält.
- *Konzerndarlehen.* Forderungen aus gruppeninternen Leistungen an eine bonitätsschwache Tochtergesellschaft werden als Darlehen stehengelassen.



Den beschriebenen Transaktionen können folgende Absichten zugrunde liegen:

- *Substanzverschiebungen.* Zur Aufblähung der Bilanz werden Aktiva zu immer höheren Preisen von einer Gruppengesellschaft zur anderen transferiert oder einzelnen Gesellschaften werden für erbrachte Leistungen überhöhte Preise verrechnet. Dadurch können Scheingewinne ausgewiesen werden, welche im operativen Geschäft gar nicht erzielt worden sind. Erleichtert wird ein solches "window-dressing", wenn der Bilanzstichtag der Konzerngesellschaften auf verschiedene Tage gelegt wird und unterschiedliche Bilanzierungsmethoden angewendet werden.
- *Aushöhlungen.* Substanzverschiebungen werden vielfach mit der Absicht ausgeführt, eine substanzstarke, meist bekannte Gesellschaft auszuhöhlen. Die liquiden Mittel werden für weitere Akquisitionen verwendet, die vorhandene Substanz wird als Deckung für Kredite anderer Gesellschaften herangezogen oder sie wird zu Eventualengagements verpflichtet. Manchmal werden Substanzverschiebungen auch mit einer Put-Option verbunden, welche es der substanzstarken Firma erlauben soll, Aktiva einer anderen Gesellschaft zu einem späteren Zeitpunkt wieder zurückzukaufen, obwohl diese dann gar nicht mehr über die notwendige Liquidität verfügt.

Gesunde Firmen werden auch immer wieder zu Sanierungszwecken missbraucht, indem ihnen wertlose Aktiva zu überhöhten Preisen verkauft werden oder indem sie wertvolle Aktiva zu unteretzten Preisen an andere Gesellschaften abtreten müssen. Unternehmer lassen sich von Gruppengesellschaften immer wieder Darlehen für Privatzwecke gewähren. Entweder können sie diese dann nicht mehr zurückbezahlen oder sie verrechnen ihre Schuld mit überrissenen Honorarforderungen für irgendwelche Beratertätigkeiten.

- *Fiktive Kapitalerhöhungen.* Konzerninterne Schulden werden in Eigenkapital umgewandelt, um den Eigenfinanzierungsgrad einer bonitätsschwachen Gesellschaft zu erhöhen.
- *Wirtschaftliche Verflechtung.* Hinter den bisher erwähnten Intercompany-Transaktionen steht letztendlich meistens die Absicht, die Firmengruppe weiter zu verflechten. Konzerninterne Darlehensgewährungen oder nicht verrechnete gegenseitige Guthaben und Schulden spielen dabei eine wichtige Rolle.

Wenn in einem Konzern betriebswirtschaftlich nicht gerechtfertigte Intercompany-Transaktionen getätigt werden, verliert die Bank innert kürzester Zeit die Kontrolle über die Verwendung ihrer Kredite. Dies ermöglicht es dem Kunden, die Kredite für Vorhaben einzusetzen, welche die Bank niemals finanziert hätte.

#### **8.5.2.4 Voraussetzungen einer Kreditgewährung an Firmengruppen**

Um unkontrollierbare Risiken zu vermeiden, sollten bei der Finanzierung einer oder mehrerer Gesellschaften aus einer Firmengruppe die untenstehenden Punkte beachtet werden:

- Die Firmengruppe muss jederzeit auf einer konsolidierten Basis beurteilt werden können.
- Die gruppeninternen Vorgänge müssen für die Bank nachvollziehbar sein. Verschachtelte Konzernstrukturen verunmöglichen dies in der Regel.
- Intercompany-Transaktionen müssen sich auf das betriebswirtschaftlich Notwendige beschränken.
- Eine Kreditvergabe sollte grundsätzlich an diejenige Gesellschaft erfolgen, welche tatsächlich einen Finanzbedarf aufweist. Im Verwertungsfall ist der Zugriff auf das Vermögen einer operativen Gesellschaft direkter als bei einer Holdinggesellschaft.
- Die Kreditgewährung sollte nicht ausschliesslich auf den "guten" Namen einer Muttergesellschaft abgestützt sein. Falls die Existenz der ganzen Gruppe auf dem Spiel steht, wird die Tochtergesellschaft wahrscheinlich fallengelassen.
- Kredite an Holdinggesellschaften sollten nur zurückhaltend vergeben werden. In der Regel finanziert man damit das schwächste Glied in der Kette, weil die Holding auf Zinsen, Dividenden und Beratungshonorare der Tochtergesellschaften angewiesen ist. Ein Ausfall dieser Zahlungen kann bei der Holding schnell zu einer Liquiditätskrise führen.
- Die Bank muss sich mit Covenants vor Verhaltensweisen des Kunden schützen, die ihre Gläubigerposition verschlechtern könnten. Sie sollte sich insbesondere gegen die Aushöhlung wichtiger Gruppengesellschaften absichern und sich über grössere Intercompany-Transaktionen sowie teure Akquisitionen vorgängig informieren lassen.
- Das Management sollte Gewähr bieten, dass die Firmengruppe keine expansive Akquisitionsstrategie einleitet.

- Bei einer allfälligen Diversifikationsstrategie sollte der Kunde plausibel nachweisen können, wie er die Synergieeffekte herbeizuführen gedenkt.<sup>34</sup>

Bei der Finanzierung von Akquisitionen ist es vorteilhaft, sich auf die folgende Erkenntnis von Peter Drucker zurückzubesinnen<sup>35</sup>: "... history amply teaches that investors and executives, in both the acquiring and acquired company, and the bankers who finance them soon come to grief if they do judge an acquisition financially instead of by business principles."

---

<sup>34</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 7.4.2.2.

<sup>35</sup> **Drucker, P.:** The Frontiers of Management, 1987, S. 260.



# 9. Kapitel

## Organisation der Kreditbewilligung

### 9.1 Befragung von Kreditexperten

Da die Kreditbewilligung in den verschiedenen Banken organisatorisch unterschiedlich geregelt ist, wurde Ende 1994 eine Befragung von vier Kreditexperten durchgeführt, um eine empirische Basis für das vorliegende Kapitel zu schaffen. Eine empirische Untersuchung war auch deshalb notwendig, weil dieser Aspekt in der Literatur zum Kreditgeschäft nur selten zur Sprache kommt. Der Aufbau des Kapitels orientiert sich an der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, welche die Organisation unter einem strukturellen (aufbauorganisatorischen) und prozessualen (ablauforganisatorischen) Aspekt beleuchtet.<sup>1</sup>

#### 9.1.1 Zielsetzung

Die Befragung bezweckte, mit Kreditexperten die Vor- und Nachteile bestehender Struktur- und Prozesslösungen im Bereich der Kreditbewilligung zu erörtern sowie Möglichkeiten zu diskutieren, wie sich die in Abschnitt 5.2 aufgelisteten Schwachstellen beheben lassen. Im Zentrum der Gespräche stand insbesondere die Frage, wie die *Entscheidungsqualität und Entscheidungseffizienz* verbessert werden können.

#### 9.1.2 Vorgehen

Die Interviews wurden mit Verantwortlichen der drei Grossbanken und der Zürcher Kantonalbank geführt. Bei den Gesprächspartnern handelt es sich um Bankiers, welche aufgrund ihrer beruflichen Stellung die bei der Kreditbewilligung auftretenden Probleme aus eigener Erfahrung kennen.

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Organisationstheorie beispielsweise das Grundlagenwerk von **Lax, H. / Liermann, F.:** Grundlagen der Organisation, 2. Auflage, 1990. Zu bankspezifischen Fragen der Strukturgestaltung siehe **Kilgus, E.:** Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken, 1992.

Der Verfasser bedankt sich bei den folgenden Kreditexperten nochmals herzlich, dass sie sich spontan für eine Befragung zur Verfügung gestellt haben:

- Herrn Franz-Josef Groth  
Leiter Ressort Kreditmanagement Inland, Schweizerische Kreditanstalt
- Herrn Dr. Klaus Haegi  
Stabchef des Chief Credit Officer's des Schweizerischen Bankvereins
- Herrn Bruno Meier  
Abteilungsleiter Ressort Kommerz, Zürcher Kantonalbank
- Herrn Beat Meierhans  
Abteilungsleiter im Ressort Kreditmanagement Schweiz, Schweizerische Bankgesellschaft.

Die Befragung wurde anhand des in *Anhang 5* dargestellten, halbstrukturierten Fragenkatalogs durchgeführt, welcher den Interviewpartnern vorgängig zugestellt wurde. Er war als Leitfaden gedacht, um je nach Gesprächsverlauf unterschiedliche Schwerpunkte setzen zu können. Die Gespräche dauerten durchschnittlich eineinhalb Stunden. Im Anschluss an die Befragung wurden die handschriftlichen Gesprächsnotizen vom Autor jeweils vervollständigt.

Die Resultate der Untersuchung bilden die Grundlage der Ausführungen in den Abschnitten 9.2 bis 9.4. Die Ausführungen widerspiegeln die Erfahrungen und Meinungen der befragten Bankiers. Diesen wurde Diskretion zugesichert, weshalb die Ergebnisse und Aussagen anonym präsentiert werden. Im Abschnitt 9.5 wird auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse eine Strukturlösung vorgestellt, welche zu besseren Kreditentscheidungen bei kürzeren Durchlaufzeiten führen soll.

## **9.2 Verbesserungsmöglichkeiten bei der Strukturgestaltung der Kreditbewilligung**

Die Suche nach besseren Strukturlösungen im Bereich der Kreditbewilligung muss bei den Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ansetzen, welche als die drei klassischen Organisationselemente schlechthin gelten. Diese sollten nach dem Prinzip der Kongruenz aufeinander abgestimmt werden. Zunächst wird in Abschnitt 9.2.1 auf die grundsätzlichen Strukturprobleme eingegangen, vor welche sich die Banken gegenwärtig gestellt sehen. Die Interviews haben gezeigt, dass die in den

einzelnen Instituten in die Wege geleiteten Veränderungen nur zum Teil in die gleiche Richtung zielen und die Meinungen bezüglich der optimalen Strukturlösung in diversen Punkten voneinander abweichen.

### **9.2.1 Stärken / Schwächen grundsätzlicher Strukturlösungen**

Bei der Frage, wer in einer Bank Kredite bewilligen soll, können theoretisch drei Gestaltungsdimensionen unterschieden werden, welche sich wiederum in verschiedener Art und Weise kombinieren lassen:

- zentrale vs. dezentrale Bewilligung der Kredite
- Kreditausschüsse vs. Einzelkompetenzen
- Spezialisten (Kreditspezialisten) vs. Generalisten (Kundenverantwortliche)

So können beispielsweise für Entscheidungen in Kompetenz der Zentrale Kreditausschüsse eingesetzt werden, aber dezentral wird von Einzelpersonen entschieden und umgekehrt; Kreditausschüsse werden mit Spezialisten oder Generalisten oder einer Kombination von beiden besetzt; oder zentral wird von Spezialisten und dezentral von Generalisten entschieden. Die aufgezählten Kombinationsmöglichkeiten könnten mannigfach erweitert werden. Sie sind das Resultat der spezifischen Eigenheiten der betreffenden Bank, ihrer Kreditpolitik und Kreditkultur sowie der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Die Aussagen der Bankiers sowie die Erfahrungen des Autors zeigen jedoch, dass die oben aufgeführten Strukturvarianten sowohl Stärken als auch Schwächen aufweisen, die bei der Strukturgestaltung in Rechnung zu stellen sind.

#### **9.2.1.1 Zentrale vs. dezentrale Bewilligung der Kredite**

Die Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einer Zentralisierung (bzw. Dezentralisierung) der Kreditbewilligung in Abbildung 9.1 zeigt, dass das höhere Fachwissen und die Professionalität der Zentrale mit einem Verlust an Informationen, Kunden- und Marktnähe verbunden ist.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> **Kilgus, E.:** Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken, 1992, S. 66, bemerkt deshalb: "Manches deutet darauf hin, dass die Qualität keineswegs zunimmt, wenn die Instanzenzüge länger werden. Tatsache ist, dass den Anträgen jener Führungskraft, die den Kundenkontakt pflegt, zentrale Bedeutung zukommt."

Da mit einer *Zentralisierung* in der Regel längere Entscheidungswege verbunden sind, gehen nicht nur Informationen verloren, sondern es erhöhen sich auch die Durchlaufzeiten des Bewilligungsprozesses. Zusammen mit der Distanz zum Kunden führt der schwerfälligere und bürokratischere Prozess dazu, dass die eigentlichen Kundenbedürfnisse oft in den Hintergrund treten und Interessenkonflikte mit den antragstellenden Filialen keine Seltenheit sind. Nachteilen im Marktauftritt stehen allerdings Vorteile auf der Risikoseite gegenüber. Wenn Kreditgeschäfte weitgehend zentral bewilligt werden, erleichtert dies die Durchsetzung einer einheitlichen Kreditpolitik. Gleichzeitig gestaltet sich die fachtechnische Führung einfacher, da der Koordinationsbedarf kleiner ist. Zentrale Bewilligungsstrukturen und längere Entscheidungswege führen aber dazu, dass die Verantwortung breiter gestreut ist und niemand mehr vollumfänglich für ein bewilligtes Geschäft geradestehen muss.

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Zentral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höheres Know-how</li> <li>• grössere Erfahrung bei der Entscheidungsfindung</li> <li>• geringeres Risiko von Fehlentscheidungen</li> <li>• einheitliche Kreditpolitik</li> <li>• fachtechnisch leichter führbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Markt- und Kundennähe</li> <li>• Erhöhung der Durchlaufzeiten</li> <li>• schwerfälliger, bürokratischer</li> <li>• Streuung der Verantwortung</li> </ul>
<b>Dezentral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der Kunden und des regionalen Marktes</li> <li>• grössere Flexibilität gegenüber den Kunden</li> <li>• rasche Entscheidungsfindung</li> <li>• Konzentration der Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringeres Spezialwissen</li> <li>• höheres Risiko von Fehlentscheidungen</li> <li>• erschwerte Steuerung des Kreditportefeuilles</li> </ul>

**Abb. 9.1** Stärken / Schwächen zentraler vs. dezentraler Bewilligungsstrukturen

Die Stärken einer Zentralisierung der Kreditbewilligung zeigen sich als Schwächen bei dezentralen Lösungen und umgekehrt. Den *dezentralen Kreditentscheidungen* im Filialnetz fehlt es vielfach an Kohärenz und einer einheitlichen Risikobeurteilung, so dass die Entscheidungsqualität zwischen den einzelnen Filialen und Regionen grossen Schwankungen unterworfen sein kann. Aufgrund des geringeren Spezialwissens besteht auch ein höheres Risiko, dass unerwünschte Geschäfte eingegangen werden. Die Vertrautheit mit der Kundensituation und den lokalen Gegebenheiten stellt hingegen einen wesentlichen Vorteil dezentraler Entscheidungen dar, da sich gerade qualitative Faktoren (z.B. charakterliche Voraussetzungen, Managementfähigkeiten)



kaum vom Pult aus beurteilen lassen. Kredite müssen in diesem Fall nicht mehr ohne persönliche Kenntnis des Schuldners bewilligt werden. Insgesamt lässt sich auch feststellen, dass die Steuerung des Kreditportefeuilles über dezentrale Entscheidungsstrukturen schwieriger ist.

Die Stärken-/Schwächenanalyse zeigt, dass die optimale Lösung weder in einer einseitigen Zentralisierung der Kreditbewilligung noch in einer übertriebenen Dezentralisierung liegt.<sup>3</sup> Alle Banken sehen sich heute mit der Herausforderung konfrontiert, die eingegangenen *Risiken* besser unter Kontrolle zu bringen und trotzdem am *Markt* möglichst flexibel aufzutreten. In den befragten Instituten versucht man deshalb, sowohl die Vorteile zentraler als auch dezentraler Bewilligungsstrukturen konsequenter zu nutzen und die Nachteile soweit wie möglich zu eliminieren.

In den vier Banken laufen Zentralisierungs- als auch Dezentralisierungstendenzen zumeist nebeneinander. Man ist in allen Instituten der Überzeugung, dass inskünftig Entscheidungskompetenzen noch weiter nach unten delegiert werden müssen, wenn man im Markt nicht auf verlorenem Posten stehen will. Die im Filialnetz vorhandenen Fähigkeiten sind aber noch oft ungenügend, sodass eine generelle Delegation höherer Kreditkompetenzen nach Ansicht der Interviewpartner im heutigen Zeitpunkt mit zu hohen Risiken verbunden ist.

Drei Banken sehen darum vor, über die Bildung von *Kompetenzzentren* das in der Bank vorhandene Kredit-Know-how regional zu konzentrieren, wobei innerhalb der Kompetenzzentren eine zusätzliche Spezialisierung nach Kreditarten und Kundensegmenten diskutiert wird. Zu den Aufgaben solcher Kompetenzzentren soll die Analyse und Bewilligung der Kredite gehören, während die Akquisition und Kundenbetreuung möglicherweise in den Filialen belassen wird. Aus Rentabilitätsüberlegungen sowie aufgrund der beschränkten Verfügbarkeit fähiger Mitarbeiter wird es als illusorisch bezeichnet, noch in allen Niederlassungen sämtliche Kreditgeschäfte tätigen zu wollen. Wie ersichtlich ist, kommt die Schaffung solcher Kompetenzzentren einer Zentralisierung der Kreditbewilligung gleich, wobei ein Verlust an

---

<sup>3</sup> Nach **Lax, H. / Liermann, F.:** Grundlagen der Organisation, 2. Auflage, S. 449, 1990, ist ein optimales Entscheidungssystem ganz allgemein von drei Elementen abhängig: der Informationsverteilung zwischen der Zentrale und den dezentralen Einheiten, den Kosten und der Manipulationsanfälligkeit der Informationen sowie den Fähigkeiten der Front und deren Ziele bzw. Motivationen.

Kundennähe bewusst in Kauf genommen wird. Dieser wird aber als vertretbar angesehen, weil gerade dadurch die Voraussetzungen geschaffen werden sollen, Entscheidungsbefugnisse noch weitgehender "nach aussen" zu delegieren.

### 9.2.1.2 Kreditausschüsse vs. Einzelkompetenzen

Die Aussagen der befragten Bankiers zu den Vor- und Nachteilen der beiden Strukturvarianten sind in Abbildung 9.2 aufgeführt und sollen zunächst diskutiert werden. Danach wird gezeigt, welche Schlussfolgerungen die Banken aus den vergangenen Erfahrungen gezogen und welche Änderungen sie bereits in die Wege geleitet haben.

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Kreditausschuss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grösserer Erfahrungsschatz</li> <li>• Einbringung neuer Sichtweisen</li> <li>• Nivellierung von Extrempositionen</li> <li>• einheitliche Kreditpolitik</li> <li>• Bildung einer Kreditkultur</li> <li>• hohe Falldichte</li> <li>• Lernfunktion für jüngere Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grössere Risikofreudigkeit</li> <li>• kollektive Verantwortung</li> <li>• dominierender Einfluss eines Einzelnen möglich</li> <li>• Verzögerung des Bewilligungsprozesses</li> <li>• langwierige Diskussionen</li> <li>• Mehrfachlektüre</li> </ul>
<b>Einzelkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personale Verantwortung</li> <li>• Kundennähe</li> <li>• Schnelligkeit, Flexibilität</li> <li>• Einfachlektüre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begrenzter Erfahrungsschatz</li> <li>• Abstellen auf die Fähigkeiten einer einzigen Person</li> <li>• unterschiedliche Befolgung der Kreditpolitik</li> <li>• Portefeuille-Aspekte werden bei der Entscheidung weniger berücksichtigt</li> </ul>

**Abb. 9.2** Stärken / Schwächen von Kreditausschüssen vs. Einzelkompetenzen

Ein funktionierender *Kreditausschuss* schützt die Bank davor, dass aufgrund des übertriebenen Optimismus eines Einzelnen unerwünschte Risiken eingegangen oder wegen seiner stark pessimistischen Einstellung erwünschte Risiken abgelehnt werden. Die Mitglieder eines Kreditausschusses vermögen einen grösseren Erfahrungsschatz einzubringen und beleuchten den zu bewilligenden Kredit möglicherweise

aus unterschiedlichen Perspektiven. Im besten Fall kommt es so zu einer gegenseitigen Befruchtung bei der Entscheidungsfindung. Als Vorteil hat sich insbesondere die Bildung einer einheitlichen Kreditpolitik herausgestellt. Ein Kreditausschuss führt zu einer gleichbleibenden Entscheidungspraxis und prägt auf diese Weise auch massgeblich die Kreditkultur. Aufgrund der hohen Dichte zu behandelnder Geschäfte erlangen die Teilnehmer rasch einen umfassenden Überblick über die Zusammensetzung des Kreditportefeuilles. Da nicht nur eigene Fälle, sondern auch solche der Kollegen behandelt werden, kommt es zu einem gegenseitigen Lernen und einem grossen Erfahrungsaustausch. Dies bietet vor allem jüngeren Ausschussmitgliedern eine hervorragende Möglichkeit, ihren Erfahrungsschatz zu erweitern.

Das Arbeiten mit Kreditausschüssen beinhaltet aber eine Reihe von Nachteilen und Gefahren. So haben die Bankiers erwähnt, dass im Kollektiv oftmals eine höhere Risikobereitschaft festzustellen sei und der "Mut" mit wachsender Teilnehmerzahl spürbar steige. Als wesentlicher Nachteil erweise sich in diesem Zusammenhang die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Mitglieder, was mit einer "kollektiven Unverantwortlichkeit" gleichzusetzen sei, wie sich ein Bankier ausdrückte. Hinzu kommt, dass gruppendynamische Effekte immer wieder zu unerwünschten Resultaten führen und damit den Wert solcher Ausschüsse in Frage stellen. So vermag beispielsweise ein in der Hierarchie höhergestellter Mitarbeiter einen dominierenden Einfluss auf die Entscheidungsfindung auszuüben. Dieser würde besser alleine entscheiden und könnte so den Ausschuss nicht dazu missbrauchen, andere in die Verantwortung zu ziehen. Kreditausschüsse würden in den meisten Fällen auch die Durchlaufzeiten erhöhen, da es bei der Suche nach dem "kleinsten gemeinsamen Vielfachen" oft zu wenig ergiebigen Diskussionen komme und das Kollektiv ohnehin zur Trägheit neige. Sitzungen sind zudem an feste Termine gebunden und können nur in Ausnahmesituationen ad hoc abgehalten werden. Zudem vergrössere sich der gesamthaft in ein Geschäft investierte Arbeitsaufwand, da sich mehrere Personen mit dem gleichen Engagement beschäftigen und die entsprechenden Entscheidungsunterlagen studieren müssen.

Im grossen und ganzen entsprechen die Argumente für einen Kreditausschuss den Argumenten gegen Einzelkompetenzen und umgekehrt. Der grösste Vorteil von *Einzelkompetenzen* liegt in der persönlichen Verantwortung des Entscheidungsträgers sowie in der Schnelligkeit, mit der Kredite bewilligt werden können. Der Bewilligungsprozess ist insgesamt wesentlich effizienter, da es nur zu einer Einfachlektüre der Kreditunterlagen kommt. Nachteilig ist, dass die Kredite der Bank auf das alleinige Urteil von Einzelpersonen abgestützt sind. Ein Bankier betonte, aufgrund langjähriger Erfahrung müsse man davon ausgehen, dass "jeder einmal umfallen könne". Einzelkompetenzen seien deshalb lediglich bei kleinen Krediten gerechtfertigt. Wenn eine einzelne Person über einen Kredit entscheiden kann, besteht auch eher

die Gefahr, dass es zu einer uneinheitlichen Anwendung der Kreditpolitik kommt und die Auswirkungen einer Kreditgewährung auf die Struktur des Kreditportefeuilles vernachlässigt werden.

Nachfolgend sollen die *organisatorischen Änderungen* aufgezeigt werden, welche in den vier Banken zur Diskussion stehen oder bereits realisiert sind:

- Eine Bank verfügt nur noch auf Stufe Generaldirektion über einen Kreditausschuss. Diesem fallen insbesondere kreditpolitische Aufgaben sowie die Bewilligung von Limiten und internen Plafonds für Grosskunden zu. Gremienentscheidungen auf Stufe Region und Filiale wurden abgeschafft und durch ein konsequentes *Vieraugenprinzip* ersetzt. Kreditausschüsse im Filialnetz seien ein Zeichen für Unsicherheit und mangelnde Fähigkeiten. Solche Kredite könne man sofort dem Hauptsitz vorlegen.
- In einer Bank hat man zu Beginn der neunziger Jahre erstmals einen Kreditausschuss auf Stufe des zentralen Kreditmanagements installiert. Die bisherigen Erfahrungen hätten gezeigt, dass die Kreditpolitik im Gesamtinstitut heute einheitlicher sei als früher und sich eine grössere "unité de doctrine" eingestellt habe. Abweichungen einzelner Regionen vom gewünschten kreditpolitischen Kurs seien weniger möglich, wenn am Hauptsitz alle die gleichen Signale setzen würden. Wegen Überlastung mussten später aber Kompetenzen teilweise wieder "nach unten" delegiert werden. Auf unteren Hierarchiestufen wird die Bildung von Kreditausschüssen den Regionen überlassen. Statt mit Einzelkompetenzen wird darüber hinaus weitgehend mit einem Vieraugenprinzip gearbeitet.
- Bei einer weiteren Bank existiert ein Kreditausschuss lediglich auf Stufe Generaldirektion. Im Filialnetz sind keine Ausschüsse vorgeschrieben, können aber auf freiwilliger Basis eingesetzt werden. Es sei allerdings besser, die richtigen Leute am richtigen Ort zu plazieren. Mit der Schaffung von Kompetenzzentren sollte das Know-how ohnehin so stark konzentriert werden können, dass auf Kreditausschüsse verzichtet werden kann. In den Filialen wird noch hauptsächlich mit Einzelkompetenzen gearbeitet, ein Vieraugenprinzip kommt erst auf Stufe Region zum Zuge, wenn Kreditanträge der Filialen begutachtet werden.
- Eine Bank arbeitet auf Stufe Generaldirektion, Region und Filiale sowohl mit Einzelkompetenzen als auch mit Kreditausschüssen. Man tendiert jedoch zu einer Abkehr von Gremienentscheidungen. Die Kreditausschüsse möchte man aber kurzfristig noch beibehalten, da man im Filialnetz zuerst die entsprechenden Fähigkeiten aufbauen müsse, um vermehrt zu Einzelentscheidungen übergehen zu können. Es wird auch die Möglichkeit diskutiert, Kreditausschüsse nur noch auf

freiwilliger Basis und in beratender Funktion einzusetzen, die Verantwortung aber beim Antragsteller zu belassen.

Bei allen Banken werden die Nachteile von Kreditausschüssen als zu hoch angesehen, als dass sich diese in Zukunft noch auf breiter Basis einsetzen liessen. Kreditausschüsse werden vor allem dort als sinnvoll angesehen, wo kreditpolitische Fragen auf dem Spiel stehen. Es kristallisiert sich eine Tendenz heraus, Kreditausschüsse nur noch auf Stufe Generaldirektion oder in einem zentralen Hauptsitzressort zu führen. Daneben wird ersichtlich, dass ein ausschliesslich auf Einzelkompetenzen aufgebauter Bewilligungsprozess als zu risikoreich erachtet wird. Im Rahmen der Bewilligungsprozesse werden die Kredite deshalb vermehrt von einer unabhängigen Zweitinstanz analysiert, welche ebenfalls ihr Einverständnis zum Geschäft geben muss.

### **9.2.1.3 Kreditspezialisten vs. Generalisten**

Kredite stellten lange Zeit das Hauptprodukt im Kommerzgeschäft dar, und kredit-spezifische Kenntnisse und Erfahrungen waren eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere im Kommerzgeschäft. In den letzten Jahren ist die Produktpalette allerdings stark angewachsen, und Kommerzmitarbeiter müssen heute neben dem eigentlichen Kreditgeschäft mit der Zweiten und Dritten Säule, mit Anlagegeschäften, Produkten des Zahlungsverkehrs und einigem mehr vertraut sein. Der Kommerzmitarbeiter an der Front nimmt damit eine eigentliche Generalistenfunktion wahr, so dass es für ihn zunehmend schwieriger wird, sich im erforderlichen Mass auf das Kreditgeschäft zu konzentrieren und die entsprechenden Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Es drängt sich darum immer mehr die Frage auf, ob die Kreditanalyse und Kreditbewilligung nicht besser einer spezialisierten Krediteinheit übertragen und von den kundenverantwortlichen Stellen organisatorisch getrennt werden sollte.<sup>4</sup> In Abbildung 9.3 sind die von den Interviewpartnern geäusserten Meinungen in einer Stärken-/Schwächenanalyse festgehalten.

---

<sup>4</sup> In der Praxis werden auch die Begriffspaare "Analyse vs. Verkauf" oder "Analyse vs. Front" verwendet.

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Spezialist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohes Spezialwissen</li> <li>• mehr Zeit für fundierte Analysen</li> <li>• bessere Entscheidungen dank Unbefangenheit und Distanz zum Kunden</li> <li>• psychische Entlastung dank Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewilligung ohne Kenntnis des Kunden</li> <li>• starkes Gewicht auf Finanzanalyse</li> <li>• bankinterne Spannungen zwischen Spezialisten und Generalisten</li> <li>• einseitige Risikoorientierung</li> <li>• Gefahr einer Verkäuferkultur bei den Frontmitarbeitern</li> <li>• Mehrkosten</li> </ul>
<b>Generalist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personifizierter und ganzheitlicher Auftritt gegenüber dem Kunden</li> <li>• Verantwortung bei einer Person</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr zu hoher Identifikation mit dem Kunden ("Kundenanwalt")</li> <li>• psychische Belastung wegen Überforderung</li> <li>• Zeitdruck aufgrund der Doppelbelastung von Analyse / Bewilligung und Kundenbetreuung</li> </ul>

**Abb. 9.3** Stärken / Schwächen einer Kreditbewilligung durch Spezialisten vs. Generalisten

Die Befürworter einer organisatorischen Trennung argumentieren, dass *Spezialisten* über das höhere Fachwissen verfügen und gegenüber dem Kunden eine neutrale Stellung einnehmen können. Da sie nicht für den Verkauf zusätzlicher Produkte verantwortlich und weniger in das Tagesgeschäft eingebunden sind, verfügen sie über mehr Zeit für eine fundierte Beurteilung der jeweiligen Kreditengagements. Man darf deshalb von einer höheren Qualität der Kreditentscheidungen ausgehen. Ein Bankier wies darauf hin, dass sowohl der Spezialist als auch der Generalist bei einer organisatorischen Trennung der Kredit- von der Kundenverantwortung eine psychische Entlastung erfahre, weil sich jeder auf dasjenige Gebiet konzentrieren könne, auf welchem er über die höheren Fähigkeiten verfüge.

Diesen Vorteilen stehen allerdings auch *Nachteile* gegenüber. Am meisten fällt ins Gewicht, dass der Spezialist bei einer Loslösung von akquisitorischen Aufgaben Entscheidungen zu treffen hat, ohne den Kreditnehmer persönlich zu kennen. Bei der Beurteilung qualitativer Bonitätsfaktoren ist der Kreditspezialist in hohem Masse von den Informationen abhängig, die er vom Kundenverantwortlichen erhält. Viele Spezialisten legen daher bei der Entscheidungsfindung gezwungenermaßen ein starkes Gewicht auf die Finanzanalyse. Wenn sich die Kundenverantwortlichen immer weniger für die von ihnen akquirierten Risiken verantwortlich fühlen, kann sich

in der Bank eine eigentliche Verkäuferkultur einstellen und innerbetriebliche Spannungen mit den Kreditspezialisten nach sich ziehen.

Auch hier entsprechen die Vorteile einer Spezialisierung weitgehend den Nachteilen einer Generalistenlösung und umgekehrt. Wenn die *Generalisten* über die von ihnen akquirierten Kredite selbständig entscheiden, liegt die Marketing- und Risikoverantwortung bei einem einzigen Mitarbeiter. Er hat dann ein persönliches Interesse, die Kundenbeziehung unter Risiko- und Rentabilitätsaspekten zu optimieren. Ein Bankier betonte, dass mit einer solchen Lösung auch ein personifizierter und ganzheitlicher Auftritt gegenüber dem Kunden gewährleistet sei.

Als *Nachteil* einer Analyse und Entscheidung durch Generalisten erweist sich oftmals eine zu hohe Identifikation mit dem Kunden, welche den Blick für die eingegangenen Risiken verstellt. Dieses Problem verschärft sich, je geringer die kredit-spezifischen Fähigkeiten des Generalisten sind. Die Anforderungsvielfalt kann den Mitarbeiter dann leicht überfordern und zu einer psychischen Belastung führen. Das Tagesgeschäft ist dann so belastend, dass der Mitarbeiter keine Zeit mehr findet, neue Kredite zu akquirieren.

Die befragten Banken weisen einen unterschiedlichen Grad der Spezialisierung im Kreditgeschäft auf. Eine Bank hat darauf hingewiesen, mit dem Vieraugenprinzip und der Entscheidungs pyramid e komme man der Forderung nach einer unabhängigen Analyse bereits sehr nahe. In einem zweiten Institut findet auf Stufe Region eine nochmalige Begutachtung durch die vorgesetzten Instanzen statt, sofern die Geschäfte von einer unterstellten Filiale beantragt werden. Der Schaffung separater Analyse-einheiten steht man in dieser Bank aber aus Kosten- und Effizienzgründen skeptisch gegenüber. Die Analyse- und Entscheidungsqualität soll vielmehr durch eine vermehrte Informatikunterstützung verbessert werden.

Eine konsequente organisatorische Trennung zwischen Kreditspezialisten und Kundenverantwortlichen besteht bis jetzt erst in einer Bank. Bei allen Krediten ist eine unabhängige Zweitunterschrift eines Credit Officer's erforderlich, wobei die Führung des Geschäfts bei der akquirierenden Stelle verbleibt. Dies setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Kundenverantwortlichen und dem Kreditspezialisten voraus. Es sei wichtig, dass zwischen den Kundenberatern und dem Credit Officer keine "chinese walls" bestünden, weshalb eine enge Zusammenarbeit vor Ort unerlässlich sei. Für den Fall, dass Meinungsverschiedenheiten auftreten, kann der Kundenberater das Geschäft im Rahmen eines Differenzenbereinigungsverfahrens an die nächsthöhere Bewilligungsinstanz weiterziehen.

Eine weitere Bank schlägt eine ähnliche Richtung ein, wobei die organisatorische Trennung zwischen Generalisten- und Spezialistenfunktionen noch einen Schritt weitergeht. Die Bank bildet gegenwärtig eine kleine Anzahl separater Krediteinheiten, welche sowohl führungsmässig als auch räumlich aus der Niederlassungsstruktur herausgelöst werden sollen. Danach sind die Kundenverantwortlichen in den Niederlassungen hauptsächlich für die Akquisition sowie die nachfolgende Optimierung der Kundenbeziehung verantwortlich. Sie bleiben aber weiterhin für die Informationsbeschaffung sowie eine Grobanalyse des Kreditnehmers (vor allem im Bereich qualitativer Bonitätsfaktoren) zuständig. Die Prüfung, Bewilligung, Abwicklung und Überwachung soll dann in der Krediteinheit stattfinden. Bei grösseren Krediten ist vorgesehen, dass der Kreditspezialist bei kreditrelevanten Problemen nach wie vor in direkten Kundenkontakt kommt.

### 9.2.2 Aufgabenteilung

In drei von vier Banken liegt der umfassendste Auftrag im gesamten Kreditvergabeprozess noch immer bei den Kundenverantwortlichen an der Front. Neben der Beschaffung der Informationen sind sie für die elementaren Grundabklärungen bezüglich der Bonität des Schuldners, der Bewertung der Sicherheiten sowie die Kreditabwicklung zuständig.

Von zwei Bankiers wurde hervorgehoben, dass bei der Weiterbehandlung der Kreditengagements auf höherer Stufe eine *Aufgabendifferenzierung* vorzunehmen sei. Beim Durchlaufen der verschiedenen Bewilligungsinstanzen sei von unten nach oben eine Verlagerung des Prüfungsauftrages vom Speziellen zum Generellen notwendig. Auf unterer Stufe seien vor allem mikroökonomische Überlegungen zum Schuldner gefragt, auf höheren Ebenen müssten makroökonomische Aspekte im Vordergrund stehen. Die Front müsse beispielsweise vom Hauptsitz gewarnt werden, wenn durch eine sich anbahnende Krise eines Grossunternehmens eine ganze Region wirtschaftlich in Mitleidenschaft gezogen werde. Man könne nicht erwarten, dass die Front den erforderlichen Überblick besitze, um makroökonomische Überlegungen in ihre Entscheidungen miteinbeziehen zu können. Ein Bankier war demgegenüber der Ansicht, *alle* Risikoüberlegungen müssten zuvorderst an der Front erfolgen. Es sei aber wichtig, dass die nächsthöhere Bewilligungsinstanz immer in Kenntnis der Fähigkeiten der Vorinstanz entscheide.

Die Interviewpartner haben mehrmals herausgestrichen, dass der Kreditbewilligungsprozess heute noch viele Doppelspurigkeiten aufweist. Zahlreiche Analysen würden lediglich von den Unterlagen der Vorinstanz kopiert. Zwei Bankiers haben den Mehrwert der herkömmlichen Instanzenwege deshalb klar in Frage gestellt. Die



Aufgabe eines Kreditausschusses auf oberster Hierarchieebene beispielsweise könne nicht in einer nochmaligen Analyse eines Engagements bestehen, wenn dieses Geschäft bereits vorgängig von vier Instanzen geprüft worden sei. Die Analyse könne dann substantiell kaum mehr besser werden. Gefragt sei vielmehr eine Beurteilung aus kreditpolitischer Sicht sowie das Einbringen von Erfahrungen mit ähnlichen Geschäften.

### 9.2.3 Regelung der Verantwortung

Aus Risikoüberlegungen heraus wäre es vorteilhaft, wenn man die Verantwortung für einen Kreditverlust einer einzelnen Person zuweisen könnte. Dies ist aber gerade bei solchen Krediten schwierig, welche im Rahmen der Kreditbewilligung von mehreren Personen verschiedener Instanzen begutachtet werden. Die Zuweisung einer personalen Verantwortung würde hier gegen das Prinzip verstossen, wonach Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung kongruent sein sollten, jemand also nicht für Entscheidungen verantwortlich gemacht werden kann, die nicht in seinen Kompetenz- und Aufgabenbereich fallen.

Die Untersuchung führte erwartungsgemäss nicht zu einem einheitlichen Ergebnis darüber, wie die Verantwortung in den einzelnen Banken geregelt wird. Grundsätzlich lassen sich aber zwei unterschiedliche Ansätze feststellen: Während man in zwei Banken eine *ungeteilte (personale) Verantwortung* favorisiert, tritt man bei den anderen Instituten für eine *Aufteilung der Verantwortung* auf die verschiedenen involvierten Instanzen ein.

- ***Ungeteilte Verantwortung***

Die alleinige Verantwortung für ein Engagement wird der *vordersten Frontstelle* übertragen, wobei es sich zumeist um einen genau bestimmten Entscheidungsträger (Filialleiter, Kreditchef, Sachbearbeiter etc.) handelt. Diese personale Verantwortungsregelung wird damit begründet, dass der entsprechende Bankmitarbeiter auch für die Einholung der Informationen und die nachfolgende Kreditüberwachung verantwortlich sei. Nur die klare Eigenverantwortung führe zum Ziel, alles andere verzögere nur den Bewilligungsprozess. Untere Instanzen hätten so deutlich weniger Anreize, einen Kredit bei vorgesetzten Stellen "durchzubringen", ohne selbst vom Geschäft überzeugt zu sein. Wenn der Kredit dann schiefgehe, könne man nicht mehr darauf hinweisen, andere seien mit dem Geschäft ja ebenfalls einverstanden gewesen. Bei Grossverlusten würden die oberen Instanzen jedoch ohnehin zur Rechenschaft gezogen.

- ***Geteilte Verantwortung***

Nach Ansicht zweier Kreditexperten muss sich die Verantwortung nach den an die jeweiligen Bewilligungsinstanzen übertragenen Aufgaben und Kompetenzen richten. Die *Front* sei für den Wahrheitsgehalt der Informationen, die Analyse sowie die weisungskonforme Abwicklung verantwortlich. *Vorgesetzte Instanzen* hingegen hätten sich für Verstösse gegen die Kreditpolitik zu verantworten. In einer Bank wird aufgrund dieser Verantwortungsregelung diskutiert, ob im Falle einer begründeten Abweichung von kreditpolitischen Richtlinien ein Kredit inskünftig nicht der nächsthöheren Bewilligungsinstanz vorgelegt werden muss. Des weiteren wird erwähnt, die vorgesetzte Instanz müsse für die makroökonomische Beurteilung (fundamentale Branchen- und Marktanalysen) sowie die unterlassene Ausbildung der Mitarbeiter geradestehen.

Eine solche Teilung der Verantwortung setzt voraus, dass die Ursachen eines Verlusts systematisch analysiert und bankintern lokalisiert werden. In einer Bank wird deshalb bei gefährdeten Krediten von einer vorgesetzten Instanz eine Analyse der Verlustursachen durchgeführt; die Lehren aus dem Fall werden schriftlich festgehalten. Je nach Ergebnis der Ursachenanalyse müssen dann eine oder mehrere Personen die Verantwortung für einen Verlust übernehmen. Es gehe dabei aber weniger um das Finden der Schuldigen als um die Suche nach den Unfähigen.

Ein Bankier bemerkte abschliessend, in Zukunft würden die Mitarbeiter für einfache Fehler wohl eher zur Verantwortung gezogen als in der Vergangenheit. Man gehe davon aus, dass die "Lehren aus dem Krieg" von allen Beteiligten gezogen worden seien. Es sei aber wichtig, dass die Verantwortungsregelung und die Richtlinien der Kreditpolitik klar kommuniziert würden, damit den Mitarbeitern der Standard bekannt sei, an dem sie gemessen würden.

#### **9.2.4 Delegation von Kreditkompetenzen**

Alle Bankiers sind der Meinung, dass die *Fähigkeiten* der Regionen, Filialen und Mitarbeiter das wichtigste Kriterium bei der Delegation von Kreditkompetenzen darstellen. Die verschiedenen *Regionen* einer Bank verfügen meistens über gleich hohe Kreditkompetenzen. Die grössten Differenzierungen werden auf Stufe Filiale und Mitarbeiter vorgenommen. Die *Filialen* werden dazu nach ihrer Marktstellung in verschiedene Grössenklassen eingeteilt, welche einer bestimmten Kreditkompetenz entsprechen. Das oberste Management muss dann sicherstellen, dass der Niederlassungsleiter über die Fähigkeiten verfügt, eine Filiale der jeweiligen Kompe-

tenzstufe zu führen. Eine Bank geht auf Stufe *Mitarbeiter* dazu über, Kompetenzen nicht mehr wie bis anhin primär hierarchiebezogen, sondern *funktionsbezogen* zu gewähren. Der Filialleiter muss daher in seinem eigenen Führungsbereich nicht mehr zwingend über die höchsten Kreditkompetenzen verfügen. Man müsse sich dann allerdings fragen, ob der Betreffende nicht am falschen Platz sei.

Ein Bankier meinte, in Zukunft müsse noch vermehrt darauf hingearbeitet werden, die Mitarbeiter aller Stufen entsprechend ihrer Fähigkeiten am richtigen Ort zu positionieren. Man müsse sich aber bei jeder Mitarbeiterbeurteilung vor Augen halten, wer diese verfasst habe. In einer Filiale mit ein paar wenigen Kreditsachbearbeitern sei es leichter, der Beste zu sein als am Hauptsitz, wo eine grössere Konkurrenz herrsche. Von einem Bankier wurde hervorgehoben, man erfasse heute noch nicht sämtliche relevanten Fähigkeitsmerkmale in systematischer Weise. Man würde deshalb einen wissenschaftlich erhärteten Kriterienkatalog begrüßen.

Die *Kompetenzordnung* aller Banken unterscheidet nach der *Kredithöhe* sowie danach, ob es sich um ein *gedecktes oder ungedecktes Engagement* handelt. Bei gedeckten Engagements wird teilweise sogar noch weiter nach der jeweiligen Deckungsart differenziert. Mit der Unterscheidung "gedeckt/ungedeckt" soll dabei der Risikogehalt eines Engagements abgebildet werden. Wie die Vergangenheit jedoch gezeigt hat, haben die Banken gerade mit vermeintlich gedeckten Krediten am meisten Geld verloren. Ein Bankier meinte, man könne bei einem gedeckten Kredit nicht mehr zwangsläufig davon ausgehen, dass er ein geringeres Risiko beinhalte als ein ungedeckter Kredit.

In einer Bank ist deshalb zusätzlich zu den oben aufgeführten Kriterien eine *Abstufung der Kreditkompetenzen nach Risikoklassen* eingeführt worden. Voraussetzung dazu war die Bildung eines differenzierten Risikoklassensystems sowie die Durchsetzung eines einheitlichen Ratings der Kreditengagements. Bei einem zehn Klassen umfassenden Risikoklassensystem nimmt die Kompetenzordnung dabei drei Abstufungen vor. Diese Beschränkung sei notwendig gewesen, weil sonst ein Kredit bei jeder Ratingänderung in eine andere Kompetenzordnung gefallen wäre. Dies hätte dazu geführt, dass notwendige Umklassierungen hinausgeschoben oder sogar unterlassen worden wären.

Ein weiterer Bankier sagte, eine stärkere Ausrichtung der Kompetenzordnung auf die tatsächlichen Risiken sei geplant. Voraussetzung sei allerdings ein Risikoklassensystem, welches die entsprechenden Anforderungen erfülle. Ein anderer Bankier ist demgegenüber noch nicht überzeugt, ob dies für sein Institut die richtige Lösung ist. Neben den Vorteilen sieht er auch klare Nachteile, indem die Kompetenzordnung mit dem Einbezug weiterer Kriterien noch komplizierter werde als sie es jetzt schon sei.

Wo die Kompetenzordnung nach dem Deckungsgrad (gedeckt/ungedeckt) unterscheidet, lassen sich zwei verschiedene Systeme erkennen, wie die maximale Kreditkompetenz einer Bewilligungsinstanz bei einem einzelnen Kunden bzw. einer Kundengruppe berechnet wird. Im einen Fall definiert die Kompetenz für gedeckte Engagements die maximal von dieser Stelle zu gewährende Kredithöhe, während sich diese im anderen Fall *kumulativ* aus der Kompetenz für gedeckte und ungedeckte Engagements zusammensetzt.<sup>5</sup>

Bei der Delegation von Kreditkompetenzen muss auch eine *klare Geschäftszuordnung* nach Kreditarten und Territorien festgelegt werden. Wichtig ist insbesondere eine *Definition des Geschäftsrays* der verschiedenen Regionen und Niederlassungen. Während Ausserrayongeschäfte früher vor allem als Marketing-Problem angesehen worden seien, müsse heute der Sicherheitsaspekt wieder klar in den Vordergrund gerückt werden. Ebenso wichtig ist auch eine *eindeutige Stellvertretungsregelung* auf allen Stufen. In einer Bank ist daher bis auf Stufe Generaldirektion geregelt, wer für wen die Stellvertretung übernimmt. Diese ist nicht weiter delegierbar. In der Kompetenzordnung muss auch klar festgehalten werden, wer über die *Befugnis zur Delegation von Kreditkompetenzen* verfügt. Ohne die aufgeführten Regelungen komme es besonders in Aufschwungphasen zu Disziplinlosigkeiten.

Ein Gesprächspartner führte aus, die Ausgestaltung der Kompetenzordnung habe bei Grossverlusten wohl keine entscheidende Rolle gespielt, da diese "im Kollektiv" zustande gekommen seien. Bei schiefgelaufenen Konsortialkrediten seien fast immer alle Grossbanken beteiligt gewesen.

---

<sup>5</sup> Die Kreditkompetenz einer bestimmten Bewilligungsinstanz betrage bei zwei Banken beispielsweise je Fr. 10 Mio. für ungedeckte und Fr. 20 Mio. für gedeckte Engagements. Die maximale Kreditkompetenz pro Kunde beträgt somit im ersten Fall Fr. 20 Mio., im zweiten dagegen Fr. 30 Mio.

## **9.3 Verbesserungsmöglichkeiten im Prozess der Kreditbewilligung**

Wie im Abschnitt 5.2.3 dargelegt wird, wirkt sich die Vielzahl involvierter Bewilligungsinstanzen im Kreditgeschäft negativ auf den Informationsfluss aus. Die Länge der Entscheidungswege führt deshalb oft nicht zu einer Verbesserung, sondern zu einer Verschlechterung der Entscheidungsqualität und gleichzeitig zu einer unerwünschten Erhöhung der Durchlaufzeiten. Die Aussagen der Bankiers werden wiederum für die Beschreibung von Verbesserungsvorschlägen herangezogen.

### **9.3.1 Steuerung des Informationsflusses**

Lange Entscheidungswege werden von allen Bankiers als latente Gefahr für den Informationsfluss bezeichnet, die es zu bekämpfen gilt. Mit jeder Einschaltung einer weiteren Bewilligungsinstanz wächst die Gefahr, dass entscheidungsrelevante Informationen verloren gehen oder vorgesetzte Stellen sogar bewusst manipuliert werden. Es sei ohnehin eine Tatsache, dass man mit einer selektiven Informationsweitergabe jedes Geschäft machen könne. Darüber hinaus sei nicht zu vermeiden, dass in jedem Engagement eine subjektive Sicht der kreditbeantragenden Stelle liege, da ja niemals alle Informationen zu Protokoll gebracht werden könnten. Man muss sich deshalb bewusst sein, dass es bei jedem weitergeleiteten Kredit bereits zu einer Vorselektion von Informationen gekommen ist, selbst wenn damit keine manipulativen Absichten verbunden sind. Letztendlich sei es aber auch eine Vertrauensfrage, ob die vorgelagerte Instanz die Wahrheit sage oder nicht.

Ein Bankier betonte, der Informationsfluss sei auch durch den Zeitdruck im Konkurrenzkampf geprägt. Die Schnelligkeit der Kreditbewilligung werde oft mit unvollständigen Informationen erkaufte.

Die Interviews haben zu drei Gruppen von Vorschlägen geführt, wie vorgesetzte Instanzen verhindern können, dass sie in ihrem Entscheidungsverhalten bewusst oder unbewusst manipuliert werden. Ansatzpunkte bilden die Festlegung formeller und inhaltlicher Minimalanforderungen an die Kreditanträge, die Führungskontrolle sowie das persönliche Entscheidungsverhalten.

### 9.3.1.1 Minimalanforderungen an die Kreditanträge

Um die entscheidungsrelevanten Informationen in der gewünschten Qualität und Quantität zu erhalten, müssen die Informationsansprüche gegenüber den kreditbeachtenden Stellen in formeller und inhaltlicher Hinsicht klar definiert und kommuniziert sein. Es ist festzulegen, welche Informationen man in welcher Form erwartet und nach welchen Kriterien die Kreditanträge zu begründen sind. Den vorgelagerten Instanzen sollte dabei unbedingt die Auflage gemacht werden, die positiven *und* negativen Aspekte eines Kredits offenzulegen. Letzteres wird heute zunehmend über einen verstärkten Informatikeinsatz sichergestellt. Eine Bank hat für bestimmte Geschäftsarten beispielsweise festgelegt, welchen Mindestanforderungen die Entscheidungsunterlagen genügen müssen. Im Umgang mit den Frontstellen ist es wichtig, die Informationsansprüche im Tagesgeschäft auch durchzusetzen und mangelhaft dokumentierte Kreditanträge konsequent zurückzuweisen. Nach Ansicht eines Bankiers muss der Kreditbewilligungsprozess auf dem Prinzip der Schriftlichkeit aufgebaut sein. Lediglich grundsätzliche Vorentscheide kreditpolitischer Natur könnten mündlich gegeben werden.

### 9.3.1.2 Fachtechnische Kontrolle

Drei Bankiers vertraten die Ansicht, systematische Kontrollen des Hauptsitzes im Filialnetz seien ein wichtiges Instrument, um die Qualität bei der Kreditbewilligung aufrechtzuerhalten. Die *fachtechnische Kontrolle vor Ort* müsse verstärkt werden, sie sei aber primär im Sinne einer Unterstützung der Filialen durchzuführen. Wenn immer wieder ungenügend formulierte und dokumentierte Kreditanträge vorgelegt würden, müsse man überprüfen, in welcher "Umgebung" solche Anträge zustande gekommen seien. Ein Bankier wies darauf hin, im Rahmen der Kontrollhandlungen sei es auch wichtig, die Kontinuität der Kreditakten zu überprüfen.

Falls in den Kreditunterlagen falsche Angaben gegeben werden, sei eine sofortige Reaktion des Hauptsitzes gefragt. Zwei Bankiers meinten unmissverständlich, dass in einer solchen Situation *personelle Sanktionen* unabdingbar seien. Auf keinen Fall dürfe man eine "Ende gut - alles gut"-Moral dulden, auch wenn es schlussendlich nicht zu einem Verlust komme.

### 9.3.1.3 Persönliches Entscheidungsverhalten

Die befragten Bankiers haben dargelegt, dass sie Kredite möglichst aus einer Art "helicopter view" zu beurteilen versuchen, um sich gegen eine allzu starke Beeinflussung durch vorgelagerte Instanzen abzusichern. Die untenstehenden Fragen und Kriterien sollen einen Eindruck vermitteln, wie sich die Bankiers bei der Kreditbewilligung eine gewisse Distanz zum Fall bewahren:

- Keine dunkeln Stellen tolerieren, aber auch keine überflüssigen Details kontrollieren.
- Welches sind die neuralgischen Punkte bei einem Kredit? Deckt der Kreditantrag mehrere Szenarien ab?
- Welches ist die "Existenzberechtigung" dieses Kunden bzw. welches sind seine Wettbewerbsvorteile?
- Ist das Geschäft sowohl aus der Sicht des Kunden als auch derjenigen der Bank sinnvoll?
- Hat der Antragsteller das Geschäft verstanden?
- Persönliche Kenntnis des Antragstellers sowie dessen Risikoverständnis.
- Würde ich den Kredit gewähren, wenn es mein eigenes Geld wäre?
- Aufgepasst bei Geschäften, welche "halbherzig" oder "lauwarm" präsentiert werden.
- Keine Bewilligung von Geschäften, welche in der Bank herumgeschoben wurden, nur weil sich niemand "die Finger verbrennen" wollte.
- Keine Entscheidungen nach 15.00 Uhr am Freitag Nachmittag.
- Keine Geschäfte bewilligen, bei denen es angeblich um "sein oder nicht sein" des Kunden oder der Filiale gehen soll.

Bei den aufgeführten Kriterien stechen drei Aspekte ins Auge. Erstens sollen mit *elementaren Fragen* die Schlüsselrisiken eines Kredits in den Vordergrund gerückt und damit auch die Anfälligkeit auf Manipulationen gesenkt werden. Zweitens wird ersichtlich, dass Geschäfte zurückgewiesen werden, bei denen *ein Abschieben von Verantwortung* offensichtlich ist. Und drittens zeigen die zuletzt aufgeführten Kriterien, dass man *Entscheidungen unter Zeit-, Kunden- und Konkurrenzdruck* wenn möglich zu vermeiden trachtet.

### 9.3.2 Verkürzung der Durchlaufzeiten

Ein Interviewpartner stellte den Mehrwert langer Entscheidungswege rundwegs in Frage. Im Urteil eines anderen Bankiers hat man selbst in jüngster Zeit masslos übertrieben; bis zur endgültigen Bewilligung seien auf den Entscheidungsunterlagen manchmal bis zu 20 Unterschriften angebracht worden.

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich folgende Ansatzpunkte für eine Verkürzung der Durchlaufzeiten bei der Analyse und Bewilligung von Krediten herauschälen:

- eine weiter gehende Delegation von Kreditkompetenzen in Kundennähe
- ein vermehrter Einsatz von Expertensystemen zur Unterstützung der Front bei der Entscheidungsfindung
- die Einführung von Kompetenzzentren
- eine bessere Positionierung der fähigen Mitarbeiter innerhalb der Organisation
- die Definition von Mindestansprüchen an die Kreditanträge, um Rückfragen zu vermeiden
- die Eliminierung von Entscheidungsvorbehalten, welche keine klaren, objektiv überprüfbar Auflagen zu Händen des Antragstellers beinhalten
- die Abschaffung der Kreditausschüsse auf unteren Stufen.

Die meisten der obigen Punkte werden derzeit von den einzelnen Banken im Rahmen von *Reengineering-Projekten* umzusetzen versucht, bei welchen es um eine fundamentale Neugestaltung der Kreditvergabeprozesse geht. Im Vordergrund steht dabei eine stärkere Standardisierung der wichtigsten Prozesse nach Kundensegmenten und Geschäftsarten. Wie in anderen Bereichen des Bankgeschäfts (z.B. dem Retail-Banking) ist auch hier ein Trend ersichtlich, nicht mehr allen Kunden alle Produkte anzubieten. Der Kreditvergabeprozess lässt sich bei kleineren Krediten am leichtesten standardisieren, weil dieses Segment die homogensten Kundenbedürfnisse und die geringste Komplexität aufweist.

Eine Verkürzung der Durchlaufzeiten sei allerdings bei Grosskrediten nicht vorrangig, meinte ein Gesprächspartner. In Sondersituationen könnten immer noch ausserordentliche Sitzungen des Kreditausschusses oder Telefonkonferenzen anberaumt werden. Das Überspringen von Bewilligungsinstanzen (Sprungkompetenzen) wird generell als wenig sinnvoll erachtet, weil sich so Probleme bei der Durchsetzung der



Kreditpolitik ergäben. In Ausnahmefällen sollte jedoch ein Überspringen von Instanzen möglich sein.

#### **9.4 Exkurs: Aufgaben und Funktionsweise eines Kreditausschusses**

In Abschnitt 9.2.1.2 wurde gezeigt, dass Kollektiventscheidungen auf tieferen Kompetenzstufen immer weniger gefragt sind und drei von vier Banken einen Kreditausschuss auf höherer Kompetenzstufe für ausreichend halten. Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher vor allem auf solche Kreditausschüsse.

Ein Kreditausschuss wird von den Interviewpartnern bei all jenen Engagements befürwortet, welche die Existenz der Bank gefährden könnten. Daneben wird die Einschaltung eines Ausschusses bei grossen Krediten, erst- und einmaligen Geschäftsarten, wichtigen Sanierungen sowie solchen Engagements als sinnvoll erachtet, welche das Image bzw. die Unternehmensethik der Bank tangieren könnten. Die Antworten der Bankiers zeigen, dass der Einsatz eines Kreditausschusses vor allem bei solchen Geschäften als sinnvoll erachtet wird, welche von geschäftspolitischer Bedeutung sind und eine hohe Komplexität aufweisen.

Der Ausschuss sollte aus *Fachexperten mit gleichen Fähigkeiten, aber unterschiedlichen Erfahrungen* (Branchen- und Sprachkenntnisse, Front-/Stabskarriere usw.) zusammengesetzt sein. Es kann angezeigt sein, fallweise weitere Experten beizuziehen. Um unnötige Debatten zu vermeiden, empfiehlt sich jedoch eine Beschränkung auf drei bis fünf ständige Mitglieder.

Ein Bankier vertrat die Auffassung, die Mitglieder sollten auf der gleichen Hierarchiestufe angesiedelt und voneinander unabhängig sein. Andernfalls sei immer wieder eine Tendenz ersichtlich, dass höhergestellte Teilnehmer einen dominierenden Einfluss auf den Sitzungsverlauf auszuüben vermögen. Ein anderer Bankier wies darauf hin, dass die Mitglieder teamfähig sein müssen. Sie sollten auf kritische Fragen eingehen können und sich nicht sofort angegriffen fühlen. In einem solchen Klima könne ein gegenseitiges "Aufstacheln" die Entscheidungsfindung positiv beeinflussen und zu wertvollen Erfahrungen für den Einzelnen führen.

Ein Ausschuss kann nur funktionieren, wenn sich die Teilnehmer auf die zu behandelnden Geschäfte genügend vorbereitet haben. Dies wiederum setzt eine Beschränkung der vom Kreditausschuss zu behandelnden Fälle voraus, um den Arbeitsaufwand der Mitglieder in Grenzen zu halten. Referate und weitschweifige Präsentatio-

nen der Fälle sollten vermieden werden, weil sich die Mitglieder sonst von Vorbereitungsarbeiten dispensiert fühlen und den Fall aufgrund der zumeist hohen Komplexität am Schluss dann doch nicht verstehen. Referate führen oft zu langen Debatten, in deren Verlauf der Blick für das Wesentliche verloren geht. Die Diskussion der Geschäfte sollte deshalb auf der Basis schriftlicher Unterlagen erfolgen und sich auf die kritischen Elemente eines Kredits beschränken.

Bezüglich der *Abstimmungsregelung* ist in den befragten Banken sowohl das Prinzip der *Einstimmigkeit* als auch das *Mehrheitsprinzip* anzutreffen. Wenn bei einem Geschäft immer alle Teilnehmer einverstanden sein müssen, stehen auch alle in der Verantwortung. Es bestehe jedoch die Gefahr, dass in einem solchen Fall die Einstimmigkeit herbeigeredet werde. In einer Bank wird nach dem Mehrheitsprinzip abgestimmt, wobei der Kreditausschuss ein Kollegialorgan bildet. Alle Mitglieder haben die Entscheidung mitzutragen, auch wenn sie gegen ein bestimmtes Geschäft votiert haben. Eine andere Bank, welche ebenfalls Mehrheitsentscheidungen kennt, hält die Befürworter und Gegner eines Geschäfts protokollarisch fest. Ein Bankier wies darauf hin, dass er das Einstimmigkeitsprinzip befürworte, weil es sonst zu einer Art "Schattenbuchhaltung" komme, welche das gegenseitige Vertrauen mit der Zeit untergrabe. Nach Auffassung des Autors kommt das Mehrheitsprinzip der Realität aber näher, da Risiken von verschiedenen Personen in der Regel unterschiedlich beurteilt werden. Es ist aber in beiden Fällen zu vermeiden, bestimmten Mitgliedern ein Vetorecht einzuräumen oder ihnen zu erlauben, in den Ausstand treten zu können, weil diese sich sonst bei schwierigen Entscheidungen regelmässig vor der Verantwortung drücken können.

## **9.5      Kommentar: Eckpunkte einer optimalen Strukturlösung           bei der Kreditvergabe**

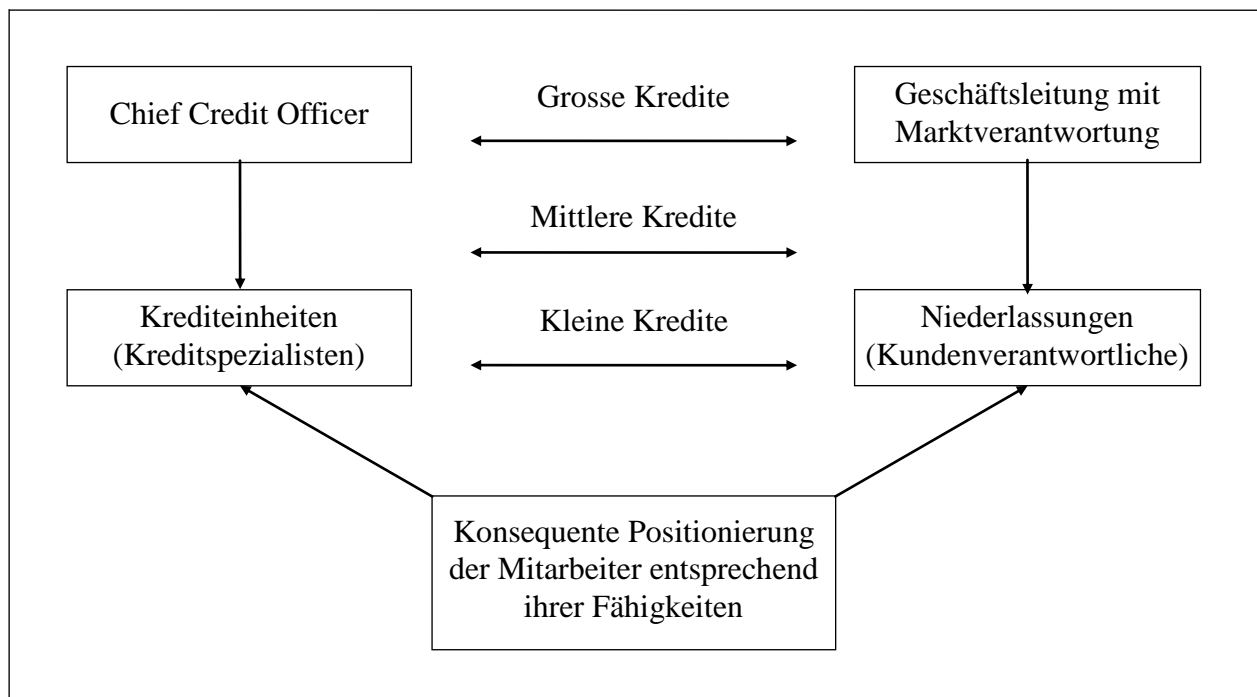
Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es bei der organisatorischen Ausgestaltung der Kreditbewilligung nicht eine beste, sondern nur eine bestmögliche Lösung geben kann. Die zentralen Schlussfolgerungen für die Strukturgestaltung der Kreditbewilligung können zunächst wie folgt zusammengefasst werden:

1. Die Qualität der Kreditentscheidungen lässt sich nur mit einer grösseren Spezialisierung im Kreditgeschäft nachhaltig verbessern.
2. Kreditentscheidungen müssen vermehrt dezentral gefällt werden, um die Durchlaufzeiten zu reduzieren.
3. Die Zuweisung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen muss konsequent nach Risikogesichtspunkten und unter Berücksichtigung der kredit-spezifischen Fähigkeiten der Mitarbeiter erfolgen.

Eine Reorganisation des Kreditgeschäfts muss nicht nur zu besseren, sondern auch zu schnelleren Kreditentscheidungen führen. In der Vergangenheit wurde deren Qualität hauptsächlich über einen langen Instanzenweg zu erreichen versucht. Wie die vergangenen Erfahrungen lehren, kann die fehlende Markt- und Kundennähe sowie die Streuung der Verantwortung aber im Gegenteil zu einem beträchtlichen Verlust an Kontrolle führen. Trotzdem wird man über eine gewisse Zentralisierung nicht herumkommen, wenn man eine grössere Spezialisierung im Kreditgeschäft herbeiführen will. Eine optimale Strukturlösung muss sich somit dadurch auszeichnen, dass sie die mit ihr verbundenen positiven Effekte bestmöglich nutzt und die Negativeffekte so klein wie möglich hält.

Im folgenden soll auf der Grundlage der Befragungsergebnisse eine Strukturlösung skizziert werden, welche diesem Anspruch gerecht zu werden versucht. Dabei ist die Betrachtungsweise von der Kreditbewilligung auf den gesamten Kreditvergabeprozess auszudehnen. Die Strukturlösung basiert nach Abb. 9.4 auf drei Eckpfeilern:

1. Zur Schaffung einer grösseren Spezialisierung werden die Funktionen zur Wahrnehmung der Kreditverantwortung und der Kundenverantwortung führungs-mässig und organisatorisch getrennt, wozu *spezialisierte Krediteinheiten* (Kompetenzzentren) gebildet werden. Sie sind aus der Führungsorganisation des Niederlassungsnetzes herauszulösen und einem *Chief Credit Officer* zu unterstellen, welcher für die Führung des gesamten Kreditgeschäfts verantwortlich ist. Seine Funktion ist auf der Stufe der Geschäftsleitung anzusiedeln. Die Kundenverantwortlichen bzw. Niederlassungen bleiben den Geschäftsleitungsmitgliedern unterstellt, welche für den entsprechenden Markt bzw. die einzelnen Wirtschaftsregionen zuständig sind. Zwischen den Kundenverantwortlichen im Niederlassungsnetz und den Kreditspezialisten in den Krediteinheiten wird eine *segment-spezifische Aufgabenteilung* vorgenommen. Der Kundenverantwortliche ist generell für die Optimierung der gesamten Kundenbeziehung verantwortlich und wird bei Kreditgeschäften in der Analyse, Abwicklung, Bewilligung und Überwachung durch den Kreditspezialisten unterstützt und begleitet.



**Abb. 9.4** Eckpunkte einer optimalen Strukturlösung bei der Kreditvergabe

2. Die Strukturlösung setzt voraus, dass die *Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten richtig positioniert* werden. Kredite müssen wenn immer möglich direkt von denjenigen Kreditspezialisten und Kundenbetreuern behandelt werden, welche im Rahmen eines Vieraugenprinzips abschliessend über den Kredit entscheiden können. Nur so lässt sich der Instanzenweg auf ein Minimum reduzieren lässt.
  
3. Eine weitere Grundlage bildet die *Segmentierung der Kunden bezüglich der nachgefragten Kredithöhe*, wobei zwischen kleineren, mittleren und grösseren Krediten zu unterscheiden ist. Kleinere Kredite werden nach wie vor im gesamten Filialnetz angeboten, während mittlere und grössere Kredite nur noch von grösseren Niederlassungen vergeben werden, welche über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen. Damit wird erreicht, dass Kreditgeschäfte nur noch dort getätigt werden, wo die Bank das entsprechende Know-how bereitstellen kann.

Die Konzentration der Kredit-Fähigkeiten, der Know-how-Transfer sowie die Nutzung von Grössensparnissen setzen eine gewisse Zentralisierung der Krediteinheiten voraus. Bei einer allzu starken Beschränkung der Krediteinheiten auf ein paar wenige Standorte läuft die Bank umgekehrt Gefahr, dass die Kreditspezialisten zu weit von den Kunden und Informationen entfernt sind. Die Wahl des Zentralisierungsgrades sollte deshalb nicht nur von Effizienz-, sondern auch von Risikoüberle-

gungen geprägt sein. Letztendlich sind Organisationsstrukturen aber auch immer aufgrund der instrumentalen Unterstützung zu beurteilen, welche sie erfahren.<sup>6</sup> Nachfolgend sollen die segmentspezifischen Aspekte der in Abbildung 9.4 vorgestellten Strukturlösung genauer bezeichnet werden:

- **Strukturlösung im Segment "Kleinere Kredite"**

Dieses Geschäft mit kommerziellen Krediten bis ca. Fr. 200'000.-- und Immobilienfinanzierungen bis ca. Fr. 1 Mio. lässt sich sowohl von der Analyse als auch der Abwicklung her weitgehend standardisieren. Voraussetzung ist allerdings eine entsprechende Straffung der angebotenen Produktpalette nach Kreditarten und Sicherheiten. Die geringe Komplexität der Geschäfte verbunden mit einer starken instrumentalen Unterstützung der Analyse ermöglicht es, die volle Verantwortung für dieses mengenmässig bedeutsame Segment bei den Niederlassungen bzw. den Kundenverantwortlichen zu belassen. Die Kundenberater bleiben damit für alle Phasen des Kreditvergabeprozesses verantwortlich, und die Kredite werden unter Berücksichtigung des Vieraugenprinzips (Doppelunterschrift) in der Niederlassung bewilligt. Die Funktion der Krediteinheit beschränkt sich hier im wesentlichen auf die Vornahme von Liegenschaftenschätzungen bei Immobilienfinanzierungen sowie die Übernahme von Problemerkrediten durch die angegliederte Work-out-Einheit.

- **Strukturlösung in den Segmenten "Mittlere Kredite" / "Grössere Kredite"**

Bei kommerziellen Krediten grösser als Fr. 200'000.-- und Immobilienfinanzierungen ab ca. Fr. 1 Mio. setzt die Reduktion der Ausfallrisiken eine stärkere Aufgabendifferenzierung zwischen dem Kreditspezialisten und dem Kundenverantwortlichen voraus. Dieses Segment ist heterogener und komplexer als das Mengenkreditgeschäft, so dass der Kreditvergabeprozess nur beschränkt standardisiert werden kann.

Für die Akquisition und die Erstellung des Kreditantrags ist nach wie vor der Kundenverantwortliche zuständig. Er steht dem Kunden am nächsten und verfügt über den besten Zugang zu den notwendigen Informationen. Mit seiner Unterschrift stimmt er dem Geschäft zu, muss dieses aber für die definitive Bewilligung an die Krediteinheit weiterleiten. Dort erfolgt eine vertiefte Analyse des Engage-

---

<sup>6</sup> **Kilgus, E.:** Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken, 1992, S. 67. Nach Kilgus ist dies ein Grund, weshalb die Qualität einer Organisation nie alleine anhand eines Organigramms abschliessend beurteilt werden sollte.

ments durch den Kreditspezialisten, welcher das Geschäft mit seiner Zweitunterschrift bewilligt. Ein Kredit kann somit nur vergeben werden, wenn sowohl der Kundenverantwortliche als auch der Kreditspezialist ihr Einverständnis gegeben haben. Auf diese Weise wird nicht nur das Vieraugenprinzip gewahrt, sondern ein Kredit wird aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beurteilt. Aus anreiztheoretischen Gründen sollte sowohl der Kreditspezialist als auch der Kundenberater in der Verantwortung stehen.<sup>7</sup> Es ist jedoch entscheidend, dass der jeweilige Kreditspezialist über die Kompetenz verfügt, den Kredit abschliessend zu bewilligen, weil sonst innerhalb der Krediteinheit nur ein neuer Instanzenweg aufgebaut wird. Die Kreditabwicklung wird aufgrund der höheren Komplexität dieser Geschäfte durch die Krediteinheit vorgenommen, welche auch bei der nachfolgenden Kreditüberwachung die führende Rolle übernimmt. Sie hat die vom Frühwarnsystem generierten Warnsignale zu interpretieren und die entsprechenden risikoreduzierenden Massnahmen einzuleiten, wobei sich der Kreditspezialist eventuell mit dem Kundenverantwortlichen abzusprechen hat.

Es wird bei mittleren Kreditbeträgen fallweise, bei grösseren Krediten meistens notwendig sein, dass der Kreditspezialist den Kundenverantwortlichen bei kreditrelevanten Kundengesprächen (z.B. bei der Bilanzbesprechung) begleitet. Der Kreditspezialist muss über einen direkten Zugang zum Kunden verfügen und sich die für die Kreditanalyse notwendigen Informationen selber beschaffen können. Wichtige Informationen erhält man vielfach nur, wenn man die richtigen Fragen stellen kann, und gerade dies ist die Funktion des Kreditspezialisten. Wenn man den Kreditnehmer und seinen Betrieb nie gesehen hat, ist eine fundierte Analyse der qualitativen Bonitätsfaktoren nicht möglich. Das Know-how des Kreditspezialisten wird damit nicht nur im Rahmen des Risiko-Managements, sondern auch für eine professionellere Kundenbetreuung und -beratung genutzt.

Mit der Bildung spezialisierter Krediteinheiten wird ein Know-how-Pool geschaffen, welcher die Qualität der Kreditentscheidungen wesentlich verbessern sollte. Ein grosser Vorteil eines solchen *Chief Credit Officer-Systems* ist darin zu sehen, dass dieses die Durchsetzung einer einheitlichen Kreditpolitik wesentlich erleichtert. Die Zentralisierung der Kreditfunktion erlaubt eine weitgehende Delegation von Kredit-

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu die Argumente in Abschnitt 10.5.2.

kompetenzen vom Hauptsitz an die Krediteinheiten. Zusammen mit der konsequenten Anwendung eines Vieraugenprinzips lassen sich dadurch die Entscheidungswege wesentlich verkürzen.

Als Nachteil der diskutierten Lösung ist die resultierende Matrixstruktur zu bezeichnen, welche erhöhte Ansprüche an die Zusammenarbeit zwischen den Krediteinheiten und Niederlassungen stellt. Die Aufteilung der Verantwortung auf je einen Kredit- und Kundenverantwortlichen schafft hier aber Anreize, dass sich beide Seiten im eigenen Interesse risiko- *und* ertragsgerecht verhalten. Der Kreditspezialist kann sich aufgrund des selteneren Kundenkontakts eine gewisse Distanz und Unabhängigkeit zum Fall bewahren, ohne aber ausschliesslich aufgrund der Informationen des Kundenverantwortlichen entscheiden zu müssen. Die Bildung spezialisierter Krediteinheiten sowie die richtige Positionierung der Mitarbeiter schaffen dabei die Voraussetzungen, Kreditkompetenzen unter Wahrung des Vieraugenprinzips in Kundennähe zu delegieren.





# 10. Kapitel

## Formulierung und Durchsetzung der Kreditpolitik

### 10.1 Konzept einer Kreditpolitik

Die Kumulation der Kreditverluste zu Beginn der neunziger Jahre ist zu einem beträchtlichen Teil auf frühere kreditpolitische Fehler zurückzuführen. Ein Grund liegt sicherlich darin, dass es vielen Banken an einem kreditpolitischen Gesamtkonzept gefehlt hat, welches die verschiedenen bankbetrieblichen Ziele angemessen berücksichtigt hätte. Dabei wurde die Kreditpolitik als die Gesamtheit aller wesentlichen Entscheidungen definiert, mit denen das Verhalten im Kreditgeschäft bestimmt werden soll.<sup>1</sup> Im vorliegenden 10. Kapitel wird zunächst ein kreditpolitisches Konzept erarbeitet, welches einen Rahmen für die Positionierung solch "wesentlicher Entscheidungen" schaffen soll. Danach werden bezüglich der einzelnen Elemente der Kreditpolitik konkrete Gestaltungshinweise für die Formulierung und Durchsetzung der Kreditpolitik aufgezeigt.

Auch im Kreditgeschäft gilt, dass Menschen trotz unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenschaften unter gleichartigen Bedingungen dazu neigen, ähnliche Resultate hervorzubringen. Kreditpolitische Grundsatzentscheidungen beeinflussen das Verhalten aller Mitarbeiter und führen daher zu einer schnelleren und nachhaltigeren Verbesserung der Qualität des Kreditportefeuilles als andere Massnahmen.<sup>2</sup>

#### 10.1.1 Bestimmungsfaktoren der Kreditpolitik

Die Kreditpolitik wird bankintern im wesentlichen von drei Faktoren bestimmt: dem Organisations- und Geschäftsreglement, dem Leitbild sowie der betrieblichen Bankpolitik. In Weisungen und Handbüchern werden kreditpolitische Vorgaben weiter konkretisiert und im Sinne von Ausführungsvorschriften festgehalten.

---

<sup>1</sup> Vgl. zu dieser Begriffsbildung die Ausführungen in Abschnitt 2.2.1.3.

<sup>2</sup> Vgl. **Brown, A.J.:** The High Performance Bank, 1994, S. 101.

### 10.1.1.1 Organisations- und Geschäftsreglement

Die Banken haben nach Art. 3 Abs. 2 Bst. a BankG in ihren Statuten, Gesellschaftsverträgen und Reglementen den Geschäftskreis genau zu umschreiben und die ihrer Geschäftstätigkeit entsprechende Verwaltungsorganisation vorzusehen. Das *Organisations- und Geschäftsreglement (OGR)* enthält die Ausführungsbestimmungen zu den Statuten bezüglich der Organisation der Bank und ihrer wichtigsten Geschäftssparten. Es gehört zu denjenigen Unterlagen, welche der Eidgenössischen Bankenkommmission beim Gesuch um Geschäftsbewilligung eingereicht werden müssen. Wesentliche Änderungen bedürfen nach Art. 3 Abs. 3 BankG ebenfalls der Genehmigung durch die EBK. Für die Regelung des Kreditgeschäfts ist insbesondere Art. 9 Abs. 1 BankV von Bedeutung, wonach die Zuständigkeit und das Verfahren für die Bewilligung von Krediten und der Abschluss aller andern mit Risiko verbundenen Geschäfte sowie deren Überwachung in einem Reglement geordnet sein müssen. Über die zitierten allgemeinen Bestimmungen hinaus sind im BankG und der BankV aber keine näheren Bestimmungen zum Mindestinhalt des OGR zu finden.<sup>3</sup> In der Praxis enthält dieses etwa die folgenden, das Kreditgeschäft betreffenden Bestimmungen:

- Aufgaben und Zuständigkeiten der Geschäftsleitungsmitglieder der Sparte Kommerz
- Kompetenzordnung für die Bewilligung von Krediten
- Bewilligungsverfahren bei Organkrediten
- Kompetenzregelung bei vorzeitigem Geschäftsabschluss
- Delegation von Kompetenzen
- Organisation und Funktionsweise des Kreditausschusses
- Mindestanforderungen an die Dokumentation und Risikobeurteilung eines Kredits
- Meldung bewilligter Geschäfte an die übergeordneten Instanzen
- Regelungen bezüglich Kreditüberschreitungen/-überziehungen
- Meldewesen (Berichterstattung) über Risiken und Verluste

#### Abb. 10.1 Mögliche, das Kreditgeschäft betreffende Regelungen des OGR

---

<sup>3</sup> Nach **Keppeler, P.:** Das Organisations- und Geschäftsreglement bei Banken, in: Der Schweizer Treuhänder, 3/1995, S. 150, ist die Regelung der Verantwortlichkeit erfahrungsgemäss das wichtigste Anliegen der EBK bei der Beurteilung eines Geschäftsreglements.

### 10.1.1.2 Leitbild

Das Leitbild ist die schriftliche Formulierung der unternehmerischen Vision und beinhaltet damit eine längerfristig gültige Aussage der obersten Leitungsorgane zur Zukunft der Bank.<sup>4</sup> Es geht aus der periodisch durchzuführenden *Unternehmungs- und Umweltanalyse* hervor, bei welcher die *Stärken und Schwächen der Bank* den *Chancen und Gefahren der Umwelt* gegenübergestellt werden. Diese *Lagebeurteilung* bildet die Voraussetzung, um das Leitbild immer wieder neu zu überprüfen und periodisch anzupassen. Es kann als die höchste Aggregationsstufe der Zielformulierung bezeichnet werden und dient damit als Grundlage für die Formulierung der eigentlichen Bankpolitik. Über den Inhalt und den Aufbau eines Leitbildes werden in der Literatur unterschiedliche Auffassungen vertreten.<sup>5</sup> Der Abschnitt des Leitbildes, welcher der Sparte Kommerz gewidmet ist, kann etwa die in Abbildung 10.2 aufgeführten Punkte ansprechen:

1. Festlegung der Marktleistungen nach Kundensegmenten und geographischen Märkten
2. Aufteilung des Kreditvolumens nach In- und Ausland
3. Verhalten gegenüber Kunden mit guter als auch schlechter Bonität
4. Ansprüche an die Qualität der Kreditanalyse und -überwachung
5. Wichtigste Entscheidungskriterien
6. Aussagen zur Risikostreuung und Risikolimitierung im Kreditportefeuille

**Abb. 10.2** Mögliche Kriterien eines Leitbildes für die Sparte Kommerz

### 10.1.1.3 Betriebliche Bankpolitik

Sie definiert die von der Bank verfolgten *Ziele* und die *Strategien*, welche zur Zielerreichung führen sollen und legt den Einsatz der knappen *Ressourcen* der Bank fest. Als Ergebnis einer Vielzahl von Grundsatzentscheidungen äussert sich die betriebli-

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 27 - 35.

<sup>5</sup> Vgl. **Schellenberg, A.C.:** Durchsetzung der Unternehmungspolitik, 1992, S. 277, sowie die dort zitierte Literatur.

che Bankpolitik unter anderem zur Liquidität und Rentabilität der Bank, zum Risiko-Management oder zu den strategischen Geschäftseinheiten im In- und Ausland.<sup>6</sup>

Das Organisations- und Geschäftsreglement, das Leitbild sowie die Grundsatzentscheidungen der betrieblichen Bankpolitik stecken den Rahmen ab, innerhalb dessen die Kreditpolitik die Erreichung der übergeordneten Vorgaben aufzuzeigen hat. Die kreditpolitischen Instanzen sollten bereits bei der Festlegung der für die Sparte Kommerz geltenden Ziele, Strategien und Ressourcen beigezogen werden.<sup>7</sup> Damit lässt sich verhindern, dass ambitionöse Wachstums- und Rentabilitätsziele formuliert werden, die nur über das Eingehen überhöhter Risiken zu erreichen sind. Die Verantwortlichen der Kreditpolitik können auf diese Weise sicherstellen, dass die Vorgaben der Geschäftsleitung auf die vorhandenen Ressourcen (Fähigkeiten, Anzahl Mitarbeiter, Technologie) im Kreditgeschäft abgestimmt sind.

#### 10.1.1.4 Kreditpolitische Weisungen

Im Weisungswesen werden die grundsätzlichen Vorgaben der Bank- und Kreditpolitik konkretisiert und in Ausführungsvorschriften festgehalten. Weisungen und Kredithandbücher regeln die operative Aufgabenerfüllung im Tagesgeschäft und sind in der Regel über einen längeren Zeitraum gültig.

Das Weisungswesen ist zumeist historisch gewachsen und kann darum von Institut zu Institut starke Abweichungen aufweisen. In Abbildung 10.3 wird gezeigt, welche Aspekte des Kreditgeschäfts etwa Bestandteil des Weisungswesens einer Bank sein können. Nach einer im nächsten Abschnitt vorzunehmenden Unterteilung wird dabei zwischen Weisungen unterschieden, welche den Umgang mit Einzelengagements regeln und solchen, die hauptsächlich bei der Steuerung des Kreditportefeuilles ansetzen.

---

<sup>6</sup> **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 34.

<sup>7</sup> Vgl. **Siff, R.D.:** Credit Policy Participation in the Planning Process, in: JCBL, Januar 1987, S. 37 - 40.

## **1. Weisungen auf der Ebene der Einzelengagements**

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten beim Eingehen von Kreditrisiken

Formelle Anforderungen an die Führung der Kreditdossiers

Abwicklung und Überwachung der Kreditengagements

Abwicklung und Überwachung spezieller Kreditarten (z.B. Wertschriftenkredite, Zessionskredite, Baukredite)

Prüfung von Ökorisiken

Sicherheiten: Definition "gedeckter" / "ungedekter" Kredite

Richtlinien für die Schätzung von Liegenschaften

Belehnrictlinien von Sicherheiten

Ablauf und Protokollierung der Kreditbewilligung

Überschreitungsüberwachung: Meldung an vorgesetzte Instanzen und Rückführung von Kreditüberschreitungen

Befristung und Wiedervorlagerhythmus von Krediten

Formelle Kreditkontrolle

Meldung von Risiken, Rückstellungen und Abschreibungen

Richtlinien bezüglich Höhe und Zeitpunkt der Bildung von Rückstellungen für gefährdete Kapital- und Zinsforderungen

Steigerung und Bewirtschaftung bankfremder Grundstücke

## **2. Weisungen auf der Ebene des Kreditportefeuilles**

Steuerung des Kreditportefeuilles: Instanzen, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Abläufe und Zusammenarbeit mit anderen Stellen der Bank

Limitensystem zur Steuerung und Überwachung der Kreditrisiken (z.B. Einzellimiten, Branchenlimiten, Länderlimiten usw.)

Risikoklassensystem

Kreditpolitik bezüglich spezifischer Kreditarten, Branchen und Kundensegmente

Pricing-Richtlinien, Bewilligung von Sonderkonditionen

**Abb. 10.3** Mögliche kreditpolitische Weisungen

## 10.1.2 Elemente der Kreditpolitik

Abbildung 10.4 enthält die Elemente eines kreditpolitischen Gesamtkonzepts, welches auf drei Pfeilern beruht:

1. Der Problemlösungsprozess im Rahmen der Kreditpolitik wird in Anlehnung an die Führungslehre des "Zürcher Ansatzes" in eine Phase der *Politikformulierung* (Willensbildung) und eine Phase der *Politikdurchsetzung* (Willensdurchsetzung) unterteilt.<sup>8</sup> Nach den Ausführungen des 5. Kapitels stellen die Formulierung und Durchsetzung der Kreditpolitik zwei der wichtigsten Ansatzpunkte für die Vermeidung von Kreditverlusten dar.
2. Die Formulierung und Durchsetzung einer Kreditpolitik bewegt sich im Spannungsfeld des bankbetrieblichen Zielsystems *Rentabilität, Wachstum und Sicherheit*. Diese Ziele werden im Kreditgeschäft bei der Formulierung der Preis-, Risiko- und Wachstumspolitik eines Instituts aufgegriffen. Dabei gelten für die Kreditpolitik in einem *ertragsorientierten Bankmanagement* die folgenden Grundsätze<sup>9</sup>:
  - Die Rentabilität wird in den Mittelpunkt der Kreditpolitik gestellt.
  - Das Wachstum stellt keinen Selbstzweck dar, sondern wird nur zur Rentabilitätsmehrung und Rentabilitätssicherung angestrebt.
  - Die Übernahme von Risiken muss sich stets aus den dabei zu erwartenden Ertragsmöglichkeiten rechtfertigen und ist auf die Risikotragfähigkeit der Bank abzustimmen.

Daraus wird ersichtlich, dass die Risiko- und Wachstumspolitik bewusst ertragsorientiert gestaltet werden müssen und konsequent dem *Primat der Rentabilität* zu unterwerfen sind. Wie die Vergangenheit verdeutlicht hat, führt eine einseitige Ausrichtung auf das Volumenwachstum zu einer starken Zunahme der Kreditrisiken und damit auch zu einer Verschlechterung der Rentabilität. Die Risikopolitik ihrerseits muss sicherstellen, dass die Bank nur solche Risiken eingeht, die sie sich "leisten" und mit den vorhandenen Fähigkeiten kontrollieren kann.

---

<sup>8</sup> Vgl. **Rühli, E.:** Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, 2. Auflage, 1985, S. 26 - 29, welcher den "Zürcher Ansatzes" begründet hat.

<sup>9</sup> Vgl. dazu die grundlegenden Ausführungen von **Schierenbeck, H.:** Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung, in: Schierenbeck, H. / Moser, H. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 1994, S. 3 - 30.

3. Die Grundsatzentscheidungen der Kreditpolitik setzen sowohl auf der Ebene der Einzelengagements als auch derjenigen des Kreditportefeuilles an.<sup>10</sup> Dabei wird im folgenden zwischen einer *Kreditvergabe-Politik* und einer *Kreditportfolio-Politik* unterschieden. Während bei der Kreditvergabe-Politik die Steuerung des Verhaltens im Umgang mit den einzelnen Engagements im Vordergrund steht, ist die Kreditportfolio-Politik auf die strukturelle Zusammensetzung des Kreditportefeuilles ausgerichtet. Entscheidungen auf der einen Ebene haben jedoch Rückwirkungen auf die andere und umgekehrt. So hat beispielsweise die Qualität bei der Analyse und Bewilligung der Einzelengagements einen direkten Einfluss auf die Qualität des Kreditportefeuilles.

Ziele \ Phasen	Sicherheit	Rentabilität	Wachstum
Politikformulierung	Kreditportfolio-Politik (Portefeuille-Ebene)		
Politikdurchsetzung			

**Abb. 10.4** Elemente eines kreditpolitischen Gesamtkonzepts

## 10.2 Formulierung der Kreditportfolio-Politik

Bei der Formulierung der Kreditportfolio-Politik geht es darum, eine *nach Risiko- und Renditegesichtspunkten optimale Zusammensetzung des Kreditportefeuilles* herbeizuführen. Ein solches Ziel-Portefeuille sollte das Resultat einer systematischen *Chancen-/Gefahrenanalyse* der wesentlichen Faktoren der Bankumwelt sein. Eine abschliessende Lagebeurteilung bedingt zudem eine periodische Auseinandersetzung mit den in der Bank vorhandenen *Stärken- und Schwächen*. Die Bank sollte nur in solche Bereiche des Kreditgeschäfts vorstossen, in denen sie über die *Fähigkeiten und organisatorischen Voraussetzungen* verfügt, Risiken erkennen, bewerten, steu-

<sup>10</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 68, sowie **Volkart, R.:** Kreditgeschäft im Umbruch, in: Schweizer Bank, 2/1993, S. 33 - 35.

ern und kontrollieren zu können.<sup>11</sup> Von Bedeutung sind dabei insbesondere das Know-how der Mitarbeiter, die aufbau- und ablauforganisatorischen Voraussetzungen sowie die Instrumente und Systeme zur Beherrschung der Risiken auf der Engagement- und Portefeuille-Ebene (z.B. Risikoklassen-, Experten-, Frühwarnsysteme). Vor diesem Hintergrund müssen die Entscheidungen getroffen werden, in welchen Märkten (Branchen, Wirtschaftsregionen, Kundensegmenten) eine Bank mit welchen Kreditprodukten und Kreditvolumina tätig sein will.

Im Vergleich zur Beurteilung der Einzelengagements wurde der Steuerung des Kreditportefeuilles in der Vergangenheit ein geringes Gewicht beigemessen. Dieses hat sich meist zufällig nach den im Niederlassungsnetz akquirierten Geschäften zusammengesetzt. In einem stabilen Umfeld mit (vermeintlich) geringen Kreditrisiken genügte es noch, das Portefeuille in einem *Bottom-up-Ansatz* zu steuern.

Heute können dank fortgeschrittener Informationstechnologie nicht nur aussagekräftigere Informationen über das Kreditportefeuille bereitgestellt werden, sondern dieses lässt sich zunehmend über den Einsatz von Kreditderivaten und Asset Backed Securities steuern.<sup>12</sup> Diese Instrumente unterstützen die Umsetzung eines *Top-down-Ansatzes*, weil eine Bank damit Risiken desaggregieren und auf eine Drittpartei auslagern kann, sofern sie einen Teil davon nicht selbst tragen will. Auf diese Weise kann sie *strategische Chancen* in attraktiven Märkten rechtzeitig nutzen und *unerwünschte Risikokonzentrationen* im Kreditportefeuille vermeiden.

### 10.2.1 Grundlage: Moderne Kapitalmarkt- und Bewertungstheorien

In der Diskussion um die optimale Steuerung und Überwachung von Kreditportefeuilles wird heute vermehrt auf Überlegungen der modernen Kapitalmarkt- und Bewertungstheorie zurückgegriffen. Zur theoretischen Unterlegung der späteren Ausführungen sollen daher die Grundzüge der Portfolio-Theorie sowie des Capital Asset Pricing Models (CAPM) kurz vorgestellt werden.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. auch **Graf, R.:** Eckpunkte eines kreditpolitischen Gesamtkonzepts, Vortragsunterlagen zur Informations- und Arbeitstagung "Kreditgeschäft im Umbruch" vom 3./4. März 1994, organisiert vom Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich.

<sup>12</sup> Siehe dazu **Varnholt, B.:** Modernes Kreditrisiko-Management, 1997, S. 219 - 266.

<sup>13</sup> Vgl. **Elton, E. / Gruber, M.:** Modern Portfolio Theory and Investment Analysis, 5. Auflage, 1995.



## Portfolio-Theorie

Die von *Markowitz* entwickelte Portfolio-Theorie zeigt, wie risikoaverse Anleger ein optimales Portefeuille zusammenstellen, wenn die Entscheidungssituation durch die zwei Merkmale Risiko und Rendite geprägt ist. Dabei wird die *Rendite* durch den Erwartungswert  $E(R)$ , das *Risiko* durch die Varianz  $\text{Var}(R)$  ausgedrückt. Ein Portefeuille  $p$  ist dann optimal (effizient), wenn es für eine gegebene  $\text{Var}(R_p)$  kein anderes Portefeuille gibt, das eine noch höhere erwartete Rendite  $E(R_p)$  verspricht (und umgekehrt). Dieses Effizienzkriterium reduziert die Vielzahl denkbarer Investitionsmöglichkeiten auf ein Set effizienter Portefeuilles, die von den individuellen Risiko-/Renditepräferenzen der einzelnen Anleger unabhängig sind und auf einer sogenannten *Efficient Frontier* liegen.

Die erwartete Rendite  $E(R_p)$  eines Portefeuilles entspricht dabei der Summe der Erwartungswerte  $E(R_i)$  der einzelnen Kapitalanlagen (Titel)  $i$ , gewichtet mit ihrem jeweiligen Portefeuille-Anteil  $a_i$ :

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^n a_i E(R_i)$$

Die Varianz  $\text{Var}(R_p)$  eines Portefeuilles  $p$  berechnet sich als eine gewichtete Summe aus den titelspezifischen Varianzen  $\text{Var}(R_i)$  und Kovarianzen der verschiedenen Kapitalanlagen:

$$\text{Var}(R_p) = \sum_{i=1}^n a_i^2 \text{Var}(R_i) + \sum_{i=1}^n \sum_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^n a_i a_j \text{Cov}(i, j)$$

Dabei entsprechen  $a_i$  und  $a_j$  den in der Kapitalanlage  $i$  und  $j$  investierten Anteilen und  $\text{Cov}(i, j)$  der Kovarianz des Titels  $i$  mit dem Titel  $j$ . Die *Kovarianz* zeigt an, wie sich die Renditen zweier Titel im Verhältnis zueinander entwickeln. Wenn die Kovarianz positiv ist, bewegen sich die beiden Titel in die gleiche Richtung, wenn sie negativ ist, bewegen sie sich in entgegengesetzte Richtungen. Diese Tatsache bildet die Grundlage zur *Diversifikation*: Wenn das Portefeuille eine genügend grosse Anzahl ( $n$ ) Titel enthält, deren Renditen sich nicht im Gleichschritt bewegen, lässt sich ein Teil des Portefeuille-Risikos  $\text{Var}(R_p)$  ohne Rentabilitätseinbusse eliminieren.

## Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Das auf *Sharpe, Lintner und Mossin* zurückgehende CAPM basiert auf der Portfolio-Theorie und versucht die Preisbildung auf den Kapitalmärkten zu erklären. Die für eine Kapitalanlage  $i$  zu erwartende Rendite  $E(R_i)$  entspricht dabei im Kapitalmarktgleichgewicht der Rendite  $R_f$  einer risikolosen Kapitalanlage zuzüglich einer Risikoprämie:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] \frac{\text{Cov}(i, m)}{\text{Var}(R_m)}$$

Dabei bezeichnet  $E(R_m)$  die erwartete Rendite des Marktportefeuilles  $m$ ,  $\text{Var}(R_m)$  dessen Varianz und  $\text{Cov}(i, m)$  die Kovarianz einer Kapitalanlage  $i$  mit dem Marktportefeuille  $m$ . Die *Risikoprämie* ergibt sich im CAPM aus dem Marktpreis für die Risikoübernahme  $[E(R_m) - R_f]$  multipliziert mit der Risikohöhe. In der Terminologie des CAPM wird die Risikohöhe in der Regel als Beta ( $\beta$ ) bezeichnet. Setzt man dieses Beta in die obige Formel ein, erhält das CAPM folgende Struktur:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] \beta$$

Das CAPM zeigt, dass der Markt nur für solche Risiken eine Prämie bezahlt, welche aus der Kovarianz einer Kapitalanlage mit dem Marktportefeuille resultieren. Dieses *systematische (marktspezifische) Risiko* kann in konjunkturellen, rechtlichen, gesellschaftlichen oder politischen Entwicklungen begründet sein und lässt sich nicht diversifizieren. Die Überlegungen zur Portfolio-Theorie zeigen, dass die mit den einzelnen Kapitalanlagen verbundenen *unsystematischen (titelspezifischen) Risiken* diversifiziert werden können. Wie die nachstehende Gleichung verdeutlicht, setzt sich das mit einer bestimmten Kapitalanlage verbundene Risiko somit aus zwei Komponenten zusammen: Risikototal = systematisches Risiko + unsystematisches Risiko.

Die Übertragbarkeit der Portfolio-Theorie und des CAPM auf das Kreditgeschäft ist sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht alles andere als einfach. Zahlreiche Annahmen, die diesen Modellen zugrunde liegen, sind im Kreditgeschäft nicht oder nur teilweise erfüllt. Als Hindernis erweisen sich beispielsweise die asymmetrische Verteilung der Chancen und Risiken bei einem Kredit (Renditebegrenzung nach oben), so dass die Annahme der Normalverteilung fallenzulassen ist. Das Fehlen eines liquiden Sekundärmarktes (keine laufende Marktbewertung) führt dazu, dass ausreichende Zeitreihen zur Berechnung erwarteter Erträge, Varianzen und Kovarianzen nur selten vorhanden sind. Die fehlenden Daten müssen deshalb oft durch Kapitalmarktdaten substituiert werden. Zur Umsetzung der neueren wis-

senschaftlichen Erkenntnisse im Bereich des Kreditportfolio-Managements wird deshalb im folgenden ein *pragmatischer Ansatz* aufgezeigt.

## 10.2.2 Risikogerechte Gestaltung des Kreditportefeuilles

Gemäss Portfolio-Theorie kann ein Kreditportefeuille Risiken beinhalten, welche auf die Zusammensetzung der Kreditengagements (diversifizierbare, unsystematische Risiken) und bestimmte Umweltkonstellationen (nicht-diversifizierbare, systematische Risiken) zurückzuführen sind. Diese Risikokomponenten lassen sich auf der Ebene der Einzelengagements allerdings nicht managen, sondern müssen auf der Portfolioebene gemessen und gesteuert werden.

### 10.2.2.1 Erwartete vs. unerwartete Verluste

Kreditverluste stellen heute nicht mehr vereinzelte, ausserordentliche Ereignisse dar, sondern müssen mit einer bestimmten statistischen Wahrscheinlichkeit erwartet werden. Diese statistisch zu erwartenden Verluste können aber niemals mit absoluter Sicherheit berechnet werden, wobei auf Portfolioebene zudem die Korrelationseffekte unter den einzelnen Engagements zu berücksichtigen sind.

Um Kreditrisiken und die daraus entstehenden Verlustverteilungen besser quantifizieren zu können, setzen sich in der Bankbranche immer mehr zwei statistische Masse durch, welche die erwarteten Verluste und deren mögliche Schwankungen auszudrücken vermögen.

Die *erwarteten Verluste* stellen das statistische Mittel einer Verlustverteilung über mehrere Jahre dar und bilden häufig die Grundlage für die Bildung von Wertberichtigungen in der Erfolgsrechnung. Der erwartete Verlust auf einem Kredit spielt darüber hinaus eine wesentliche Rolle bei der Bestimmung der Risikoprämie. Diese sollte genügend hoch sein, um die erwarteten Verluste zu decken. Abbildung 10.5 zeigt, wie diese berechnet werden können. Voraussetzung ist, dass die Kredite nach objektiven Kriterien in Risikoklassen eingeteilt sind. Da die historischen Ausfallwahrscheinlichkeiten pro Risikoklasse bei keiner Schweizer Bank über einen ganzen Konjunkturzyklus verfügbar sein dürften, müssen die *erwarteten Ausfallraten* aus Erfahrungswerten oder den von Moody's und Standard & Poor's periodisch veröffentlichten Ratingmigrations-Matrizen abgeleitet werden.<sup>14</sup> Die *Verlustquote* gibt an,

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu **J.P. Morgan & Co.:** CreditMetrics - Technical Document, 1997, S. 20f.

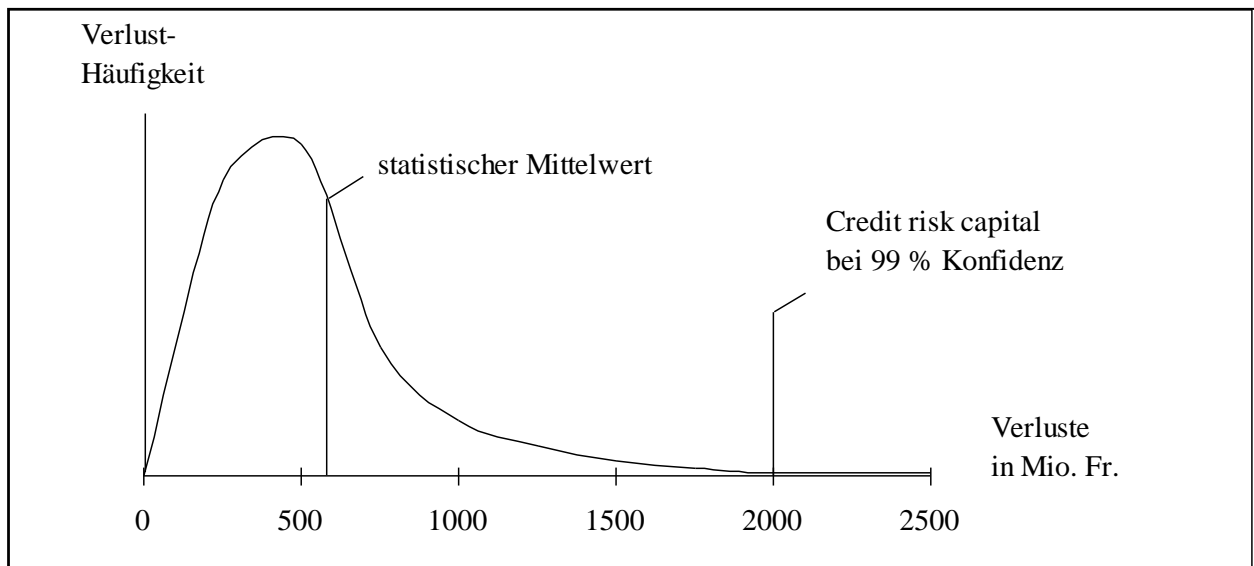
wieviel die Bank bei einer Zahlungsunfähigkeit des Schuldners effektiv verlieren wird. Entscheidend ist dabei vor allem die Qualität der Deckung. Der erwartete Verlust berechnet sich, indem die Ausfallwahrscheinlichkeit mit dem voraussichtlichen *Kreditexposure* im Verzugsfall sowie der erwarteten Verlustquote multipliziert wird. Die *Risikoprämien* pro Risikoklasse ergeben sich bei dieser Methode aus der Multiplikation der Ausfallwahrscheinlichkeit mit der Verlustquote.

<b>Rating</b>	<b>Erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit in %</b> (1)	<b>Kreditexposure im Verzugsfall in Mrd. Fr.</b> (2)	<b>Verlustquote in %</b> (3)	<b>Erwarteter Verlust in Mrd. Fr.</b> (4 = 1 x 2 x 3)
A	0.06	60	50	2
BBB	0.18	80	50	7
BB	1.06	100	50	53
B	5.20	150	50	390
CCC	19.79	15	50	148
<b>Total</b>				<b>600</b>

**Abb. 10.5** Beispiel zur Berechnung der erwarteten Verluste

Die effektiven Verluste werden je nach konjunkturellem Umfeld eher über oder unter dem statistischen Mittelwert liegen. Abbildung 10.6 zeigt beispielhaft die über einen längeren Zeithorizont beobachtete Verlustverteilung. Der *unerwartete Verlust* (Credit risk capital) ist dabei definiert als der maximale Verlust innerhalb eines festgelegten Konfidenzintervalls (z.B. 99 %). Er ist in diesem Sinne als das ökonomisch notwendige Kapital zu interpretieren, mit dem das Kreditrisiko über die Bildung von Wertberichtigungen hinaus zu unterlegen ist. Auch das *Credit risk capital* spielt eine wichtige Rolle bei der Festlegung des Pricing. Dieses sollte nicht nur die Kosten aus den erwarteten Verlusten abdecken, sondern auch den marginalen Beitrag eines Kredits an die unerwarteten Verluste. Die Grafik zeigt, dass die für ein diversifiziertes Portefeuille gezeichnete Verlustverteilung zunächst stark ansteigt und dann sehr langsam abfällt. Aus dieser asymmetrischen Verteilung ergibt sich für die Bank im Gegensatz zu einer Normalverteilung ein wesentlich signifikanteres Risiko extrem hoher Verluste.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Vgl. **Schweizerischer Bankverein**: Systemwechsel in der Rückstellungsmethode, 1996, S. 7.



**Abb. 10.6** Typische Verlustverteilung im Kreditgeschäft

Die Unterscheidung zwischen erwarteten und unerwarteten Verlusten führt zu einer völlig neuen Sichtweise dessen, was unter Risiko zu verstehen ist. Wie in Abschnitt 2.1 bereits ausgeführt, ist "Risiko" als die Abweichung von einem erwarteten Resultat definiert. Sofern dem Kunden diese erwarteten Verluste verrechnet werden, stellen sie kein Risiko mehr dar, sondern eine ganz normale Kostenkomponente (Standardrisikokosten). Das eigentliche Kreditrisiko besteht dann in der Abweichung der tatsächlichen Verluste vom Erwartungswert. In der Regel bildet eine Bank deshalb für die Differenz zwischen dem Credit risk capital und dem erwarteten Verlust in ihrer Bilanz eine zusätzliche Schwankungsreserve.

### 10.2.2.2 Hauptnutzen der Diversifikation

Der Hauptnutzen der *Diversifikation* besteht nun darin, dass sie die Volatilität bzw. die Unsicherheit über die tatsächlichen Verluste reduziert.<sup>16</sup> Im allgemeinen reduziert eine bessere Diversifikation nicht die erwarteten, sondern lediglich die unerwarteten Verluste. Es wird allerdings immer ein nicht weiter diversifizierbares Risiko im Kreditportfolio verbleiben. Kreditausfälle und Insolvenzzraten sind stark von makroökonomischen Faktoren (z.B. Bruttoinlandprodukt) abhängig, so dass Kreditverluste auch in gut diversifizierten Kreditportfolios über die Zeit betrachtet starke Schwankungen aufweisen. Die grösste Unsicherheit über die potentielle Höhe der

<sup>16</sup> Vgl. dazu **Wilson, T.C.:** Measuring and Managing Credit Portfolio Risk, Part I: Modelling Systemic Default Risk, in: The Journal of Lending & Credit Risk Management, Juli 1997.

Kreditverluste kommt in einem gut diversifizierten Portfolio deshalb nicht von den Ausfällen einzelner Schuldner, sondern von der Unsicherheit über die Höhe der aggregierten Ausfallrate.

Für die Gestaltung des Kreditportfolios ergeben sich daraus drei Schlussfolgerungen:

1. Das Exposure eines Kreditportefeuilles gegenüber umweltbedingten, *nicht diversifizierbaren Risiken* (wirtschaftliche, rechtliche, gesellschaftliche und politische Entwicklungen) ist möglichst gering zu halten. Bei einer zu hohen Anfälligkeit gegenüber Marktveränderungen (z.B. Konjunktur, Inflation, Zinsen) muss das Kreditmanagement entscheiden, inwieweit diese Risiken über Kreditderivate abgesichert oder über eine restriktivere Kreditpolitik reduziert werden sollen. Solche Absicherungsinstrumente wurden bislang im Kreditgeschäft Schweiz (im Gegensatz zum angelsächsischen Raum) noch kaum eingesetzt. Gerade die Immobilienlastigkeit schweizerischer Kreditportefeuilles legt es aber nahe, das hohe Exposure gegenüber Konjunkturschwankungen oder Zinssatzveränderungen fallweise abzusichern.
2. Bei der Formulierung der Kreditportfolio-Politik ist auf eine ausgewogene Verteilung der Engagements nach den wichtigsten *unsystematischen, diversifizierbaren Risiken* zu achten. Das Kreditportefeuille sollte keine übermässigen Klumpenrisiken enthalten. Risikokonzentrationen müssen bekannt sein, um selektiv gewisse Bereiche des Portefeuilles reduzieren oder über Kreditderivate absichern zu können. Gerade weil ein Kreditportefeuille kurzfristig nicht umgeschichtet werden kann, sollten moderne Absicherungsinstrumente oder die Verbriefung von Krediten auch hier vermehrt genutzt werden.
3. Ein Kredit sollte nicht nur auf der Engagement-Ebene, sondern auch im Portefeuille-Zusammenhang beurteilt werden. Dabei ist insbesondere der *marginale Risikobeitrag* eines neuen Kreditengagements bezüglich des gesamten Portefeuillerisikos zu überprüfen (Kovarianz des Engagements mit dem Portefeuille). Kredite, die auf der Engagement-Ebene vertretbar sind, können sich im Rahmen einer Portefeuille-Betrachtung als unvorteilhaft erweisen, weil sie die Diversifikation verschlechtern. Andererseits kann eine geringe Kovarianz des Einzelgeschäfts mit dem Portefeuille aber auch zu einer positiveren Einschätzung führen.

In der Kreditportfolio-Politik sollte festgehalten werden, nach welchen *Diversifikationskriterien* eine Bank ihr Portefeuille steuern will. Dabei erscheint es unabding-

bar, dieses zumindest nach *Branchen, Wirtschaftsregionen und Grössenklassen* zu steuern.

Bei einer Grossbank ist eine optimale Diversifikation leichter herbeizuführen als bei Instituten, die sich in einem regionalen oder lokalen Markt bewegen. Dem Prinzip der Risikostreuung muss gerade dann eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden, wenn im Geschäftsrayon einer Bank einige wenige Branchen oder Unternehmungen einen dominierenden Einfluss auf die Wirtschaftslage der betreffenden Region ausüben. Bei der Zusammensetzung des Kreditportefeuilles drängt sich dann möglicherweise eine Verteilung der Engagements auf, welche von der Branchenstruktur der entsprechenden Region abweicht.

Eine Diversifikation über *Ausserrayongeschäfte* würde aber im Falle eines engen Marktes die denkbar schlechteste Lösung darstellen. Gute Kunden mit einwandfreier Bonität finanzieren sich selten ausserhalb ihres eigentlichen Wirtschaftsraums, so dass Ausserrayon-Kunden in der Regel eine geringere Durchschnittsbonität bzw. eine höhere Ausfallrate aufweisen.

Wie die Ausführungen zur Portfolio-Theorie und zum CAPM zeigen, führt die traditionelle Risikostreuung nicht zwingend zu einer adäquaten Diversifikation des Kreditportefeuilles, weil sie die Abhängigkeit (Kovarianz) der Branchen und Regionen untereinander und im Hinblick auf bestimmte Umweltkonstellationen vernachlässigt. Eine Regel wie "Wir sind in jeder der in unserer Region ansässigen 50 Branchen mit 2 % unseres Kreditvolumens engagiert!" stellt eine gefährliche Vereinfachung dar.<sup>17</sup> Sie negiert die Tatsache, dass bereits ein einzelnes Umweltereignis gleichzeitig eine grosse Zahl dieser Branchen in Schwierigkeiten bringen könnte. Um ein zu hohes Exposure gegenüber solchen Risiken zu erkennen, müssen

- externe Umweltveränderungen (z.B. Rezession, steigende Zinssätze, steigende Rohstoffpreise, politische Veränderungen usw.) identifiziert und
- die Anfälligkeit der verschiedenen Portefeuillesegmente gegenüber solchen *Szenarien* festgelegt und das Ausmass abgeschätzt werden, mit welchem einzelne Kreditnehmergruppen in gleicher Weise von einem bestimmten Szenario betroffen wären.

---

<sup>17</sup> Vgl. **Wyman, W.W.:** How to Improve Credit Risk Management, in: JCBL, September 1991, S. 30.

### 10.2.2.3 Kreditportfolio-Politik nach Branchen

Die hohe Umweltdynamik mit ihren immer kürzer werdenden Produkte- und Technologielebenszyklen macht eine systematische Auseinandersetzung mit der Branchenstruktur des Kreditportefeuilles unabdingbar. Die Grundzüge eines Prozesses zur Formulierung der gewünschten Branchenverteilung sollen im folgenden dargestellt werden. Abbildung 10.7 zeigt, dass dabei vier Phasen zu unterscheiden sind<sup>18</sup>:

#### 1. *Bestimmung des Ist-Portfolios*

- Branchencodierung (z.B. NOGA-Code)
- Aggregation der Branchendaten
- Branchenratings (Chancen-/Gefahrenanalyse)

#### 2. *Bestimmung eines Marktportfolios (Benchmark)*

- Anteil der Branche am Bruttoinlandprodukt
- Anteil der Branche im Kreditmarkt-Portfolio der SNB
- Berechnung der erwarteten Renditen, Varianzen und Kovarianzen

#### 3. *Gap-Analyse Ist- vs. Marktportfolio*

- Analyse der Portfolioqualität
- Analyse der Diversifikationseffizienz (Efficient Frontier)

#### 4. *Formulierung der Kreditportfolio-Politik*

- Festlegen von Branchenlimiten
- Definition von Ausstiegs- und Investitionsszenarien

**Abb. 10.7** Prozess der Formulierung der Kreditportfolio-Politik

---

<sup>18</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch **Christy, G.C.:** Loan Portfolio Management: An Aggressive Approach, in: JCBL, Oktober 1986, S. 16 - 24, **Morgan, J.B. / Ogilvie, N.:** Industry Analysis: A Tool to Diversify Loan Portfolios and Manage Risk Concentrations, in: JCBL, Juni 1988, S. 4 - 15, sowie **Morgan, J.B.:** Managing a Loan Portfolio Like an Equity Fund, in: The Bankers Magazine, Januar/Februar 1989, S. 28 - 35.



## Bestimmung des Ist-Portefeuilles

Das Management eines Kreditportefeuilles setzt voraus, dass die in der Bank vorhandenen einzelgeschäftsbezogenen Daten jederzeit von einem Management-Informationssystem nach den verschiedensten Dimensionen aggregiert werden können. Damit eine *Aggregation nach Branchen* möglich ist, müssen die Kreditnehmer mit einem *Branchencode* (z.B. dem NOGA-Code<sup>19</sup>) versehen werden. Die einzelnen Branchen wiederum lassen sich zu Branchengruppen verdichten, wobei sich deren Anzahl nach der gewünschten Segmentierungstiefe bemisst. Dabei ist zu beachten, dass inhomogene Branchengruppen die Aussagekraft späterer Portefeuilleanalysen einschränken. Die Branchen sind einer systematischen *Chancen-/Gefahrenanalyse* zu unterziehen, wobei der Risikogehalt der Branche idealerweise in einem quantitativen *Branchenrating* festgehalten wird.<sup>20</sup> Darüber hinaus resultieren aus dem Umgang mit Kreditnehmern der jeweiligen Branche möglicherweise wertvolle Zusatzinformationen, die systematisch genutzt werden können. Im Endeffekt sollten diese Branchenstudien zu einem frühzeitigen *Erkennen der Risiko- und Wachstumsbranchen* führen.

## Bestimmung eines Marktportfolios (Benchmark)

Zur Quantifizierung von Branchenkonzentrationen ist ein *Marktportfolio* zu bestimmen, an dem eine Bank ihr Ist-Portfolio messen kann. In der Schweiz lassen sich zumindest zwei solche Marktportfolios herleiten:

1. **BIP-Portfolio.** Das Kreditvolumen sollte gemäss geldtheoretischen Überlegungen etwa im Umfang des Bruttoinlandprodukts wachsen.<sup>21</sup> Dieses wiederum ist das Aggregat der *Bruttowertschöpfung* in den einzelnen Branchen. Die Bruttowertschöpfung stellt dabei ein Ertragsmass für die einzelne Branche dar, indem sie den „Cash-flow“ an die Produktionsfaktoren misst. Es ist deshalb naheliegend, den Anteil des Ist-Portfolios mit dem jeweiligen *Anteil der Branche am Bruttoinlandprodukt* zu vergleichen.
2. **SNB-Portfolio.** Die Schweizerische Nationalbank publiziert in ihren Monatsberichten (Bankenstatistisches Beiheft) eine Kreditstatistik, die für eine Stichprobe von ca. 86 Banken unter anderem auch die Verteilung des inländischen Kredit-

---

<sup>19</sup> Abkürzung für „Nomenclature Générale des Activités économiques“

<sup>20</sup> Die grundlegende Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenzsituationen stammt von **Porter, M.:** Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, 1988.

<sup>21</sup> Vgl. dazu Abschnitt 10.2.4.

volumens nach Branchen ausweist. Daraus lässt sich leicht ein *Kreditmarkt-Portfolio* herleiten, das über die Branchenanteile am gesamten inländischen Ausleihungsvolumen Auskunft gibt. Dieser Benchmark erlaubt zwar einen Konkurrenzvergleich, hat aber den Nachteil, dass er die Ertragskraft der verschiedenen Branchen nicht berücksichtigt und eine relativ hohe Branchenaggregation aufweist.

Beim *BIP-Portfolio* besteht zusätzlich die Möglichkeit, Branchenkorrelationen einzubinden und auf diese Weise das Set effizienter Portfolios (*Efficient Frontier*) zu berechnen. Ausgangspunkt dieser Erweiterung sind die Zeitreihen der quartalsweisen oder jährlichen Veränderung (*Rendite*) der Wertschöpfung in den einzelnen Branchen.<sup>22</sup> Aus der Schwankung der Wertschöpfung im Zeitablauf ergibt sich die *Varianz* und die *Kovarianz* (Korrelation) zwischen den Branchen. Mit diesen Parametern sind die Inputdaten gegeben, um eine *Efficient Frontier* zu berechnen. Die Bank kann dann überprüfen, ob sie mit ihrem Portfolio auf der *Efficient Frontier* liegt oder ob es ein Portfolio gäbe, das bei gleicher Rendite mit einem geringeren Risiko bzw. bei gleichem Risiko mit einer höheren Rendite verbunden wäre.<sup>23</sup>

Die Bank sollte sich zumindest ein qualitatives Urteil darüber erarbeiten, wie stark die Ertragserwartungen der einzelnen *Branchen korrelieren* und inwieweit die Entwicklung einer Branche von der Situation in anderen Wirtschaftszweigen abhängig ist.

### **Gap-Analyse Ist- vs. Marktportfolio**

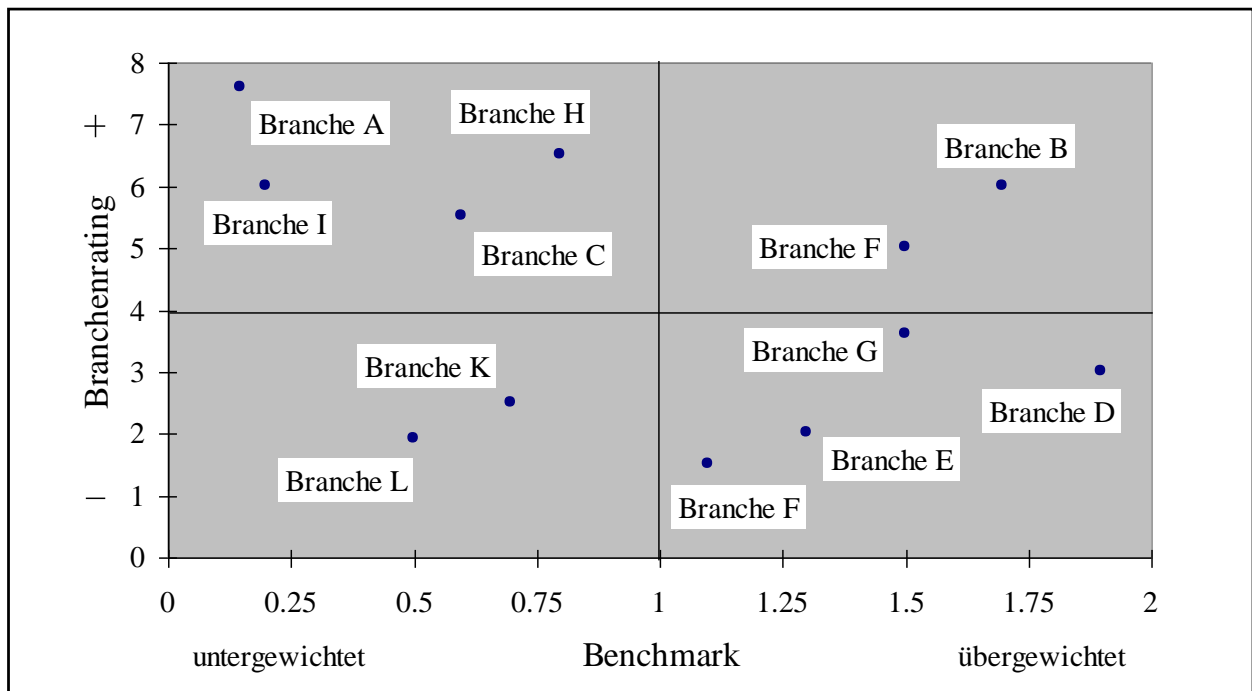
Nach der Bestimmung des Marktportfolios kann diesem wie in Abbildung 10.8 gezeigt das Ist-Portfolio gegenübergestellt werden. Auf der horizontalen Achse ist der Branchenanteil im Ist-Portfolio im Vergleich zum gewählten Marktportfolio (Benchmark) abgetragen. Dabei bedeutet ein Wert von 1, dass der Portfolioanteil genau dem Anteil im Marktportfolio entspricht. Auf der vertikalen Achse sind die Branchen gemäss ihrem Branchenrating positioniert. Im Idealfall verfügt die Bank über

---

<sup>22</sup> Entsprechende Zeitreihen für die Bruttowertschöpfung veröffentlicht beispielsweise das BAK, Konjunkturforschung Basel AG.

<sup>23</sup> **Gollinger, T.L. / Morgan, J.B.:** Calculation of an Efficient Frontier for a Commercial Loan Portfolio, in: *The Journal of Portfolio Management*, Winter 1993, S. 39 - 46, stellen einen alternativen Ansatz zur Berechnung einer *Efficient Frontier* vor. Als Mass für die erwartete Rendite nehmen sie den Ertrag, den eine Bank mit Krediten einer Branche erwirtschaftet; die *Varianz* berechnen sie aus der Schwankung der durchschnittlichen Risikoklasse, welche die Kreditnehmer in der jeweiligen Branche im Zeitablauf aufweisen.

hohe Anteile in attraktiven Branchen und tiefe Anteile in unattraktiven Branchen, so dass ihr Portfolioprofil vom Quadranten unten links nach oben rechts verläuft.



**Abb. 10.8** Ist-Portfolio vs. Marktportfolio (Benchmark)

### Formulierung der Kreditportfolio-Politik

Die Gap-Analyse sowie die Messung der Branchenkonzentrationen schaffen die Entscheidungsgrundlagen, um für jede Branche festzulegen, ob die Bank ihren Portfolio-Anteil reduzieren, halten oder ausdehnen will. Je nach Risikobereitschaft des Bankmanagements sind dabei verschiedene Strategien denkbar. Eine *konservative Strategie* könnte darin bestehen, das eigene Portefeuille am Marktportefeuille auszurichten. Mit einer solchen Strategie wird es aber nicht möglich sein, besser als der Markt abzuschneiden. Die Bank läuft damit auch Gefahr, eine unerwünschte Strukturpolitik zu betreiben und ihre Ressourcen nicht in diejenigen Branchen zu investieren, welche das grösste Ertragspotential aufweisen.<sup>24</sup> Eine *risikofreudige Strategie* bestünde darin, höhere Erträge als der Markt anzustreben und deshalb gewisse Branchenkonzentrationen bewusst in Kauf zu nehmen.

<sup>24</sup> Vgl. dazu **Jenny, K.:** Kreditpolitik ist keine Strukturpolitik, in: Die Volkswirtschaft, 6/1994, S. 6 - 8.

Um die angestrebte Branchenstruktur zu erreichen, müssen für die verschiedenen Branchen *Limiten* gesetzt werden. Die Kreditportfolio-Politik kann weiter differenziert werden, wenn die Branchenlimiten mit anderen Streuungskriterien wie der Risikoklasse oder der Wirtschaftsregion kombiniert werden. So kann eine Bank beispielsweise entscheiden, dass sie in Branchen mit Klumpenrisiken nur noch Kredite in bestimmten Risikoklassen vergibt. Es ist jedoch zu beachten, dass Kreditportefeuilles "träger" reagieren als Wertschriftenportefeuilles und kurzfristige Umschichtungen nur begrenzt möglich sind. *Ausstiegs- und Investitionsszenarien* sind deshalb sorgfältig zu planen und allenfalls durch ein differenziertes Pricing, branchenspezifische Kreditvergaberichtlinien oder den Einsatz von Kreditderivaten zu ergänzen.

#### 10.2.2.4 Kreditportfolio-Politik nach Grössenklassen

In der Literatur wird der *Ausfall von Grosskrediten* als eine der Hauptursachen von Bankinsolvenzen genannt.<sup>25</sup> Es ist eine wahrscheinlichkeitstheoretisch begründbare Tatsache, dass viele kleine Kreditengagements einen geringeren Risikogehalt aufweisen als ein paar wenige Grossengagements.<sup>26</sup> Grossrisiken unterscheiden sich aber auch in qualitativer Hinsicht von den üblichen Ausfallrisiken, weil sie im Krisenfall zu einer starken Abhängigkeit der Bank vom Kreditnehmer führen können.

Auf diese Gefahr hat Hugh McCulloch, damaliger Comptroller of the Currency der USA, bereits 1863(!) in einem Schreiben an die amerikanischen Banken hingewiesen<sup>27</sup>:

*"Distribute your loans rather than concentrate them in a few hands. Large loans to a single individual or firm, although sometimes proper and necessary, are generally injudicious, and frequently unsafe. Large borrowers are apt to control the bank; and when this is the relation between a bank and its customers, it is not difficult to decide which in the end will suffer."*

---

<sup>25</sup> Vgl. **Keine, F.-M.:** Die Risikoposition eines Kreditinstituts, 1986, S. 162, sowie Abschnitt 5.3.1.3 dieser Arbeit.

<sup>26</sup> Siehe dazu **Schierenbeck, H.:** Ertragsorientiertes Bankmanagement, 1991, S. 678 - 681, welcher dies an einem Beispiel nachweist.

<sup>27</sup> Zitiert nach dem Abdruck "Advice From the Comptroller of the Currency: 1863", im JCBL, Januar 1989, S. 18.

Einige grössere Krisenfälle der jüngsten Vergangenheit haben auch gezeigt, dass die Banken bei einem Ausstieg aus Grossengagements mit negativen Publicitätsfolgen rechnen müssen. Gewisse Kreditnehmer scheuen sich nicht, über die Medien Druck auf die Banken auszuüben, um diese zu weiteren Sanierungsleistungen zu drängen. Dabei wird der Sachverhalt oft so dargestellt, als sei die Schuld an den finanziellen Schwierigkeiten hauptsächlich im Rückzug der Banken zu suchen. Eine Gegendarstellung ist diesen aber aufgrund des Bankgeheimnisses verwehrt. Wäre die Vorgeschichte dieser Krisenfälle öffentlich bekannt, würde dies manchem Kreditnehmer nicht gerade ein gutes Zeugnis ausstellen.

Die mit Grosskrediten einhergehenden Risiken werden in den Risikoverteilungsvorschriften nach Art. 4<sup>bis</sup> BankG und Art. 21 BankV explizit begrenzt. Ein *Klumpenrisiko* liegt nach Art. 21 Abs. 1 dann vor, wenn die Risikoposition gegenüber einer Gegenpartei 10 % der anrechenbaren eigenen Mittel der Bank erreicht oder überschreitet. Zur Berechnung der Risikopositionen werden die Kreditforderungen mit den gleichen Risikogewichtungssätzen multipliziert, die auch bei der Ermittlung der Eigenmittelunterlegung gemäss Art. 12a Abs. 1 anzuwenden sind. Wann ein einzelner Kredit ein Klumpenrisiko darstellt, hängt somit von der Eigenmittelsituation der Bank sowie der Schuldnerbonität, Sicherstellung und Kreditlaufzeit des Engagements ab. Die Bank hat ihrer Oberleitung sowie der bankengesetzlichen Revisionsstelle ihre Klumpenrisiken periodisch zu melden. Eine Risikoposition darf jedoch 25 %, die Gesamtheit der Klumpenrisiken 800 % der anrechenbaren eigenen Mittel der Bank nicht überschreiten, es sei denn, die entsprechende Risikoposition ist vollständig durch freie anrechenbare Eigenmittel gedeckt.

Der Gesetzgeber nimmt unterhalb dieser Obergrenzen keine weitere Differenzierung nach Grössenklassen vor. Auch wenn eine Bank die Risikoverteilungsvorschriften einhält, kann das Kreditportefeuille somit immer noch ungenügend diversifiziert sein, weil bereits ein paar grössere Verluste auf Engagements unterhalb der gesetzlichen Grosskreditgrenze eine Bank in ernsthafte Schwierigkeiten bringen können.

Die bankengesetzlichen Klumpenrisikovorschriften müssen deshalb durch *bankinterne Richtlinien der Risikolimitierung* ergänzt werden. Dabei sind zunächst die einzelnen Grössenklassen festzulegen, wobei die bankspezifische Definition eines Grosskredits betragsmässig deutlich unterhalb derjenigen des Gesetzgebers liegen kann. Das Management kann beispielsweise nach Branchen oder Risikoklassen festlegen, wie stark die Bank in den einzelnen Grössenklassen maximal engagiert sein soll.

Die gesetzten Limiten sollten einer realistischen Einschätzung der eigenen Fähigkeiten in den einzelnen Grössenklassen folgen. Es ist beispielsweise gefährlich, wenn eine Bank in Geschäftssegmente vorstösst, in denen sie weder über das Know-how noch die organisatorischen Voraussetzungen verfügt, um ein zu einem Problemfall gewordenen Engagement zu betreuen. In solchen Fällen bietet sich eher eine *Syndizierung* des Kredits an. Bei Grossengagements ist eine Risikostreuung nach Branchen, Regionen, Kreditarten usw. besonders wichtig, um nicht den gleichzeitigen Ausfall mehrerer Grosskredite zu riskieren.

Die höheren Risiken aus Grossengagements bedingen eine professionelle Betreuung während der gesamten Kreditlaufzeit. Bei solchen Geschäften muss sichergestellt sein, dass die jeweiligen Instanzen über das fachspezifische Know-how zur Analyse und Überwachung des Kredits verfügen. Grossverluste lehren, dass die Bonitätsanforderungen mit steigender Kredithöhe nicht ab-, sondern zunehmen sollten und bei den Informationsansprüchen keinerlei Abstriche und Konzessionen gemacht werden dürfen.

### 10.2.3 Preisgestaltung

Eine *risikogerechte Preisgestaltung* soll sicherstellen, dass die angestrebte Eigenkapitalrentabilität erreicht und die Ertragskraft der Bank gestärkt wird. Dies setzt voraus, dass den Kunden die mit einem Kredit verbundenen Risikokosten verrechnet werden, wie dies etwa im CAPM bzw. der Abbildung 10.5 zum Ausdruck kommt. Mit einer *Stärkung der Ertragskraft* wird ein Beitrag zur *Risikovorsorge* geleistet, mit welcher die Bank vor der Schadenswirkung tatsächlich eintretender Risiken bewahrt werden soll.

Im Rahmen der Kreditportfolio-Politik muss sichergestellt werden, dass sich das Risiko in den Kreditkonditionen widerspiegelt. Die Erfahrungen der achtziger Jahre lehren in mehrfacher Hinsicht, dass ein inadäquates Pricing tendenziell zu einer Zunahme schlechter Kredite führt und die Rentabilität des Kreditportefeuilles senkt:

- Ein falsches Pricing hat zur Folge, dass gute Kunden aufgrund zu hoher Risikoprämien abwandern und schlechte Kunden durch niedrige Risikoprämien angezogen werden. Langfristig ist sowohl ein generelles Overpricing als auch ein Underpricing für eine Bank gefährlich.
- Wenn die meisten Banken zu tiefe Risikokosten verrechnen, kann dies zu einer Verschiebung in der Kapitalstruktur (von Eigenkapital zu Fremdkapital) der finanzierten Branchen führen. Falls eine Finanzierungsform, nämlich Bankkredite,

konstant zu billig ist, werden die Unternehmen sich vermehrt fremdfinanzieren, was zu einer höheren Ausfallwahrscheinlichkeit führt.

- Gewisse Schuldner können zu überhöhten Kreditaufnahmen und risikoreichen Finanzierungsvorhaben ermuntert werden, wenn Bankkredite zu billig sind.

Ein falsches Pricing wirkt sich sowohl negativ auf die Rentabilität als auch auf das Gesamtrisiko des Kreditportefeuilles aus. Der intensive Wettbewerb um Marktanteile behindert eine konsequente Umsetzung eines risikoadjustierten Pricings noch vielfach. Es wird auch in zukünftigen Aufschwungphasen immer wieder Banken geben, die Kredite zu Konditionen vergeben, in welchen die Risikokosten nicht genügend berücksichtigt sind. Wer dann an einer risikoadjustierten Preisgestaltung festhält, wird dann möglicherweise den Vorwurf hören, wegen einer konservativen Einstellung "gute" Geschäfte an die Konkurrenz zu verlieren. Um in einem solchen Moment *einer Änderung der Preispolitik zu widerstehen*, sind vier Voraussetzungen notwendig:

1. Ein *risikogerechtes Pricing* muss als ein zentraler Grundsatz in der Kreditportfolio-Politik festgehalten werden. Das Bankmanagement muss klarstellen, dass die Bank den Wettbewerb nicht über den Preis, sondern über einen besseren Service führt.
2. Die *Kreditprozesse und das Risikoklassensystem* müssen so gestaltet werden, dass sie zu einer objektiven und nachvollziehbaren Risikobewertung führen. In der Bank ist die einheitliche und konsequente Handhabung der Risikoklassifizierung sicherzustellen. Die Kreditbewilligung sollte auch jeweils eine Entscheidung über die korrekte Risikoklasse beinhalten.
3. Um den Frontmitarbeitern eine risikoadjustierte Preisgestaltung zu erlauben, müssen für jede Kreditart *Pricing-Modelle* zur Verfügung stehen. Diese können beispielsweise variable Basispreise mit fixen Risikoprämien pro Risikoklasse vorsehen, wobei weitere Differenzierungen nach Kundensegmenten, Kredithöhen, Kundenpotentialen usw. denkbar sind. Die Festlegung der Risikoprämien sollte auf einer *systematischen Kalkulation der erwarteten Risikokosten* beruhen. Während die Basispreise laufend den Marktverhältnissen anzupassen sind, müssen die Risikoprämien nur periodisch daraufhin überprüft werden, ob sie die Risikokosten aufzufangen vermögen.

4. Abweichungen vom Pricing-Modell sind auf ein absolutes Minimum zu reduzieren. Für die Gewährung von *Sonderkonditionen* muss ein spezielles Bewilligungsverfahren bestehen. Preisreduktionen sollten nur von wenigen, genau bezeichneten Stellen bewilligt werden können. Gerade in lokalen Verhältnissen spricht es sich rasch herum, wenn ein Kunde bessere Konditionen erhält als ein anderer.

Letztendlich ist es ein kreditpolitischer Entscheid, ob die Preisgestaltung als Instrument zur Ausdehnung des Kreditvolumens dienen soll. Es ist jedoch zu bedenken, dass die mit einer solchen Strategie verbundenen tieferen Zinseinnahmen und höheren Ausfallraten im Endeffekt leicht zu einem tieferen Reingewinn bei höherem Kreditvolumen führen.<sup>28</sup> Dabei wäre sogar noch zu berücksichtigen, dass die Gemeinkosten bei Problemengagements überproportional zunehmen.

Es ist auch nicht einzusehen, weshalb im inländischen Kreditgeschäft bei der Konditionengestaltung nur Abstufungen von einem 1/4 bis einem 1/8 Prozent die Regel sind. In der Schweiz mit ihren ohnehin tiefen Zinsmargen ist es für eine grössere Preisdifferenzierung unumgänglich, in Zukunft auch Abstufungen von 1/16- oder 1/32-Prozentpunkten vorzunehmen.

In der Praxis stellt sich häufig die Frage, ob bei der Gestaltung der Kreditkonditionen die Profitabilität der gesamten Kundenbeziehung ("*Relationship-Pricing*") oder diejenige einer einzelnen Transaktion ("*Transaction-Pricing*") im Vordergrund stehen soll.<sup>29</sup> Es gibt Situationen, in denen die Belastung des vollen Preises zu einem Verlust bestehender, profitabler Geschäfte führen kann. Ein Relationship-Pricing sollte aber nur zulässig sein, wenn die Profitabilität der gesamten Kundenbeziehung nicht unter die angestrebte Eigenkapitalrentabilität fällt. Ähnlich ist auch vorzugehen, wenn Preisabschläge mit potentiellen Zusatzgeschäften begründet werden. Die Differenz zwischen den tatsächlichen Erträgen auf dem Kredit und der geforderten Eigenkapitalrentabilität sollte derjenigen Stelle belastet werden, welche die Preisreduktion gefordert hat. Die Bank muss sich aber bewusst sein, dass der Kunde möglicherweise auch bei den in Aussicht gestellten Zusatzgeschäften einen Preisabschlag fordert ("*bargain shopping*"). In den *Preisrichtlinien* muss deshalb festgehal-

---

<sup>28</sup> **Brown, A.J.:** The High Performance Bank, 1994, S. 66f.

<sup>29</sup> Vgl. dazu auch **Bernet, B.:** Relationship Pricing, in: Die Bank, 12/1994, S. 708 - 712.



ten werden, unter welchen Voraussetzungen und in welchen Kundensegmenten, Risikoklassen, Branchen usw. ein Relationship-Pricing überhaupt zulässig sein soll.<sup>30</sup>

Kreditnehmer versuchen selbstverständlich immer, möglichst billige Kredite zu erhalten. Das Bankmanagement sollte diesem Preisdruck kontinuierlich entgegenwirken: "If the banker does nothing, one borrower succeeds, then another, and another, and another, and over time the yield on the entire portfolio slowly declines."<sup>31</sup>

#### 10.2.4 Wachstum des Kreditvolumens

Die Ausdehnung des gesamten Ausleihungsvolumens muss im Rahmen der Kreditportfolio-Politik geplant und kontrolliert werden. Volumenziele sind in einem ertragsorientierten Bankmanagement den Rentabilitäts- und Sicherheitszielen jedoch klar unterzuordnen. Im Kreditgeschäft muss man die Fähigkeit haben, zu einem Kreditantrag auch einmal "nein" sagen zu können. Diese Fähigkeit wird mit einer Kreditpolitik untergraben, die Volumenziele in den Vordergrund rückt.

Wenn das Bankmanagement in seinen Zielsetzungen oder mit seinem sonstigen Verhalten signalisiert, dass es Volumen haben will, wird es auch Volumen bekommen.<sup>32</sup> Die Frage ist nur, zu welchem Preis und mit welchem Risiko. Die guten Kunden einer Konkurrenzbank lassen sich selten davon überzeugen, eine langjährige, erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufzugeben, nur weil jemand sie darum fragt. Gute Schuldner kann man in einem gesättigten Markt wie dem inländischen Kreditgeschäft in der Regel nur von der Konkurrenz abwerben, indem man Preiskonzessionen oder Abstriche bei den bankinternen Kreditvergaberichtlinien macht. Wenn sich dieses Verhalten bei den bestehenden Kreditnehmern einer Bank herumspricht, werden auch diese tiefere Zinssätze oder die Freigabe von Sicherheiten fordern. Mit ein paar wenigen neuen Kunden, die man dank günstiger Konditionen oder geringerer Bonitätsansprüche gewonnen hat, läuft die Bank dann Gefahr, die Qualität und Rentabilität des gesamten Kreditportefeuilles zu verschlechtern.

---

<sup>30</sup> Vgl. dazu **Bruton, G.D. / Kinzer, C.A.:** A Guide to Creating a Written Loan Policy, in: JCBL, August 1987, S. 26f.

<sup>31</sup> **Brown, A.J.:** The High Performance Bank, 1994, S. 80.

<sup>32</sup> **Ulrich, W.:** Verhaltensbeobachtung im Kreditgeschäft, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, 1988, S. 173.

Es stellt sich die Frage, an welchem Maßstab das Wachstum im Kreditgeschäft gemessen werden soll und inwieweit eine Volumenausdehnung noch als gesund bezeichnet werden kann. Die volkswirtschaftliche Funktion des Kreditgeschäfts besteht darin, die der Bank zur Verfügung gestellten Passivgelder möglichst effizient auf die Kreditnachfrage zu allozieren. Nach der Geldtheorie führt ein steigendes Bruttoinlandprodukt bzw. Volkseinkommen zu einer Ausweitung der Kreditnachfrage.<sup>33</sup> Das neue Gleichgewicht auf dem Kreditmarkt ist durch eine höhere Kreditmenge bei gestiegenen Sollzinssätzen gekennzeichnet. Die Überlegungen der Geldtheorie sowie die Praxiserfahrung zeigen, dass das Kreditvolumen weitgehend vom Wirtschaftswachstum bestimmt wird. Dieser Zusammenhang geht auch deutlich aus Abbildung 10.9 hervor. Es bietet sich somit an, die *Planung des (nominellen) Kreditvolumens an der erwarteten Entwicklung des (nominellen) Bruttoinlandprodukts auszurichten*.

Die Abbildung 10.9 zeigt eindrücklich, dass das Ausleihungsvolumen nach 1983/84 überproportional gewachsen ist und damit auch die Verschuldungszunahme des Privatsektors ermöglicht hat.<sup>34</sup> In den Boomjahren 1986 bis 1989 ergeben sich sogar Zuwachsraten, welche doppelt so hoch sind wie diejenigen des Bruttoinlandprodukts. Ein solches Volumenwachstum muss zweifellos als übertrieben bezeichnet werden. Es ist wohl kein Zufall, dass in der empirischen Untersuchung bei mehr als der Hälfte der Verlustkunden die Erstkreditgewährung gerade in diese Zeitperiode fällt.<sup>35</sup>

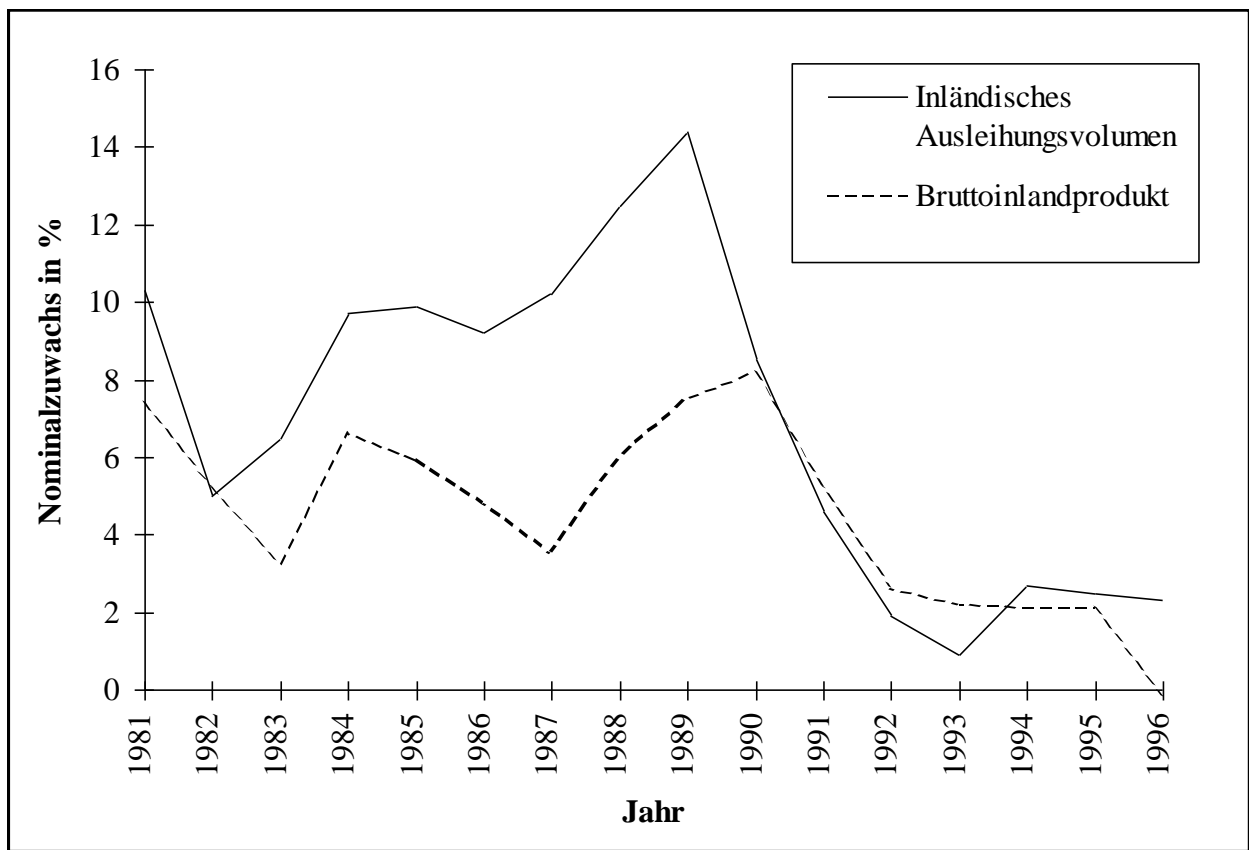
Eine mehrjährige, überproportionale Ausdehnung des Kreditvolumens führt aufgrund der eingangs erwähnten Zusammenhänge zu einer starken Zunahme der Ausfallrisiken. Eine kontrollierte Entwicklung des Kreditgeschäfts setzt demgegenüber voraus, dass die Zuwachsraten des Ausleihungsvolumens in etwa denjenigen des Bruttoinlandprodukts entsprechen.

---

<sup>33</sup> Vgl. dazu **Jarchow, H.-J.:** Theorie und Politik des Geldes, I. Geldtheorie, 7. Auflage, 1987, S. 154ff.

<sup>34</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.2.

<sup>35</sup> Vgl. Abbildung 4.3 in Abschnitt 4.2.2.



**Abb. 10.9** Nominelle Wachstumsraten des inländischen Ausleihungsvolumens und des Bruttoinlandprodukts der Schweiz im Vergleich<sup>36</sup>

Nach Ansicht des Verfassers sollten den Bankmitarbeitern im Kreditgeschäft ohnehin *keine Volumenziele* gesetzt werden, auch wenn solche im Rahmen der bankbetrieblichen Planung notwendig sind. Die kommunizierten Ziele sollten sich auf die gewünschten Erträge und nicht auf das Kreditvolumen beziehen. Die zyklische Natur des Kreditgeschäfts führt ohnehin dazu, dass die Ausleihungen in einer Aufschwungphase wieder stärker wachsen. Man sollte nicht ein Wachstum forcieren, das der Markt zu vernünftigen Risiken und Preisen gar nicht hergibt.

<sup>36</sup> Die der Abbildung 10.9 zugrunde liegenden Daten sowie die Quellenangaben sind im *Anhang 6* aufgeführt.

## 10.3 Formulierung der Kreditvergabe-Politik

Die Kreditvergabe-Politik legt das Verhalten bei der Analyse, Bewilligung und Überwachung von Krediten fest. Im Gegensatz zur Kreditportfolio-Politik setzt sie bei den Einzelengagements an und definiert die generellen Handlungsrichtlinien im operativen Kreditgeschäft.

### 10.3.1 Funktion einer Kreditvergabe-Politik

Das Ziel einer Kreditvergabe-Politik ist es, die Qualität der Kreditentscheidungen im Tagesgeschäft sicherzustellen. Wie die vergangenen Entwicklungen vor Augen geführt haben, kann ein wirtschaftlicher Aufschwung zu einer Abkehr von bewährten Grundsätzen im Kreditgeschäft führen. Das Bankmanagement muss dieser Tendenz entgegenwirken, indem es die Grundprinzipien der Kreditvergabe schriftlich festhält und im Tagesgeschäft auch selbst vorlebt. In diesem Sinne fallen einer Kreditvergabe-Politik drei Funktionen zu:

- Die Richtlinien der Kreditvergabe dienen als *Leitplanke* bei der Beurteilung der Einzelgeschäfte und halten die Erwartungen des Bankmanagements an das Mitarbeiterverhalten fest.
- Die Kreditvergabe-Politik stellt eine *Orientierungshilfe* dar. Sie bringt die Risikopräferenzen der Bankführung zum Ausdruck und kann so als gemeinsamer Bezugspunkt bei Meinungsverschiedenheiten herangezogen werden.
- Über eine klare Kreditvergabe-Politik soll eine *"unité de doctrine"* geschaffen werden, welche ein einheitliches Auftreten aller Entscheidungsträger gegenüber den Kunden sicherstellen soll. Damit soll verhindert werden, dass ein Schuldner verschiedene Instanzen einer Bank zum eigenen Vorteil gegeneinander ausspielen kann.

Mit der Kreditvergabe-Politik werden vor allem Sicherheitsziele verfolgt. Wenn aufgrund eindeutiger kreditpolitischer Richtlinien unerwünschte Geschäfte schneller abgelehnt werden, wirkt sich dies insgesamt auch günstig auf die Rentabilitätsentwicklung aus. Um die obigen Ziele zu erreichen, muss die Kreditvergabe-Politik zumindest mittelfristig gültig bleiben. Sie sollte nicht dauernd zwischen einer expansiven und einer restriktiven Ausrichtung hin und her pendeln.<sup>37</sup> Diejenige Bank,

---

<sup>37</sup> Vgl. dazu **Schmoll, A.:** Kreditkultur, 1988, S. 259.

welche die Analyse und Überwachung von Krediten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten verstärkt und in Aufschwungsphasen wieder lockert, macht sich zum Spielball konjunktureller Schwankungen und gefährdet damit auch ihre Kreditkultur. Der Kreditvergabe-Politik fällt letztendlich die Rolle zu, die im Kreditgeschäft notwendige (Selbst-) Disziplin im Umgang mit Risiken aufrechtzuerhalten.

### 10.3.2 Inhalt einer Kreditvergabe-Politik

Der Umfang und Detaillierungsgrad einer Kreditvergabe-Politik richtet sich nach den Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie der instrumentalen Unterstützung im Kreditgeschäft. Neben *allgemeinen Richtlinien zu den einzelnen Phasen des Kreditvergabeprozesses*<sup>38</sup> (Analyse, Bewilligung, Überwachung, Abwicklung) drängen sich auch *kreditpolitische Vorgaben für die einzelnen Kreditarten* (Hypothekengeschäft, Wertschriftenkredite, Blankokredite usw.) *und Kundensegmente* auf. Ein logisch aufgebautes Weisungswesen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Kreditvergabe-Politik von den Mitarbeitern als Ganzes wahrgenommen und befolgt wird. Bei einer Vielzahl von Weisungen, Handbüchern und sonstigen Informationen geht der Blick für das Wesentliche aber leicht verloren, so dass die wichtigsten Kreditvergaberichtlinien Bestandteil einer *schriftlichen Kreditpolitik* sein sollten.

## 10.4 Beispiel einer schriftlichen Kreditpolitik

Das folgende Beispiel einer schriftlichen Kreditpolitik widerspiegelt die Erkenntnisse aus den beiden empirischen Untersuchungen sowie die Krediterfahrung des Autors. Die hier vorgestellte Kreditpolitik ist als Anregung gedacht, welche in der Praxis um institutsspezifische Aspekte zu erweitern sein wird. Bereits mit der Befolgung untenstehenden Grundsätze und Regeln lassen sich aber viele unnötige Verluste vermeiden. Die schriftliche Kreditpolitik kann dabei in zwei Teile gegliedert werden<sup>39</sup>:

---

<sup>38</sup> Diesen Aspekt betont **Schmoll, A.:** Kreditkultur, 1988, S. 262.

<sup>39</sup> Eine etwas andere Einteilung schlagen **Bruton, G.D. / Kinzer, C.A.:** A Guide to Creating A Written Loan Policy, in: JCBL, August 1987, S. 19 - 27, vor. Ihre schriftliche Kreditpolitik besteht aus den Elementen "Bank's Mission", "Lending Guidelines", "Lending Authorities" sowie "Establishing Procedures".

- die kreditpolitischen Grundsätze sowie
- die kreditpolitische Regeln der Kreditvergabe.

Der erste Teil hält die zentralen *kreditpolitischen Grundsätze* fest und nimmt damit Bezug auf das Leitbild sowie die betriebliche Bankpolitik. Je grösser die Zahl der Mitarbeiter ist, welche diese "Kreditphilosophie" verstehen, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese mit der Kreditpolitik identifizieren. Neben den wichtigsten *Grundsätzen der Kreditportfolio-Politik* wird definiert, welche Geschäfte aus kreditpolitischer Sicht *erwünscht* und welche aus ethischen, rechtlichen, ökologischen oder sonstigen Gründen *unerwünscht* sind. Daneben sollte auch der Gültigkeitsbereich des Dokuments sowie der ausdrückliche Wille der Geschäftsleitung festgehalten werden, die Kreditpolitik im Tagesgeschäft durchzusetzen.

Der zweite Teil enthält die wichtigsten *kreditpolitischen Regeln*, welche bei der Kreditvergabe wegleitend sein sollen. Er bezeichnet die elementaren Anforderungen an die Kreditdokumentation und hält die bei der Analyse- und Entscheidungsfindung zu beachtenden Regeln fest.

Die kreditpolitischen Grundsätze und Regeln sollten so präzise wie möglich formuliert sein, ohne aber restriktiv zu wirken. Neue Kredite sollten auch noch gewährt werden können, ohne jedesmal gegen wesentliche Richtlinien der Kreditpolitik zu verstossen.

\* \* \* \* \*

## Kreditpolitische Grundsätze

1. Mit der vorliegenden Kreditpolitik soll die angestrebte Eigenkapitalrentabilität erreicht und eine hohe Qualität des Kreditportefeuilles sichergestellt werden.
2. Die Bank ist nur in solchen Produkten, Märkten und Kundensegmenten tätig, in denen sie über die Fähigkeit verfügt, Risiken erkennen, bewerten, steuern und kontrollieren zu können.
3. Die Bank vermeidet Risikokonzentrationen in ihrem Kreditportefeuille, indem sie ihre Kredite nach Kundensegmenten, Kreditarten, Branchen und Regionen (...) streut.
4. Die Bank betreibt keine Strukturpolitik. Wo es die Situation erfordert, limitiert sie ihre Kreditvergabe nach Risikoklassen, Kreditarten, Kundensegmenten, Branchen und Regionen (...).
5. Die Kreditkonditionen müssen das Kreditrisiko widerspiegeln. Die Preisgestaltung wird nicht als ein Instrument zur Volumenausdehnung eingesetzt.
6. Die Bank ist an Krediten interessiert, bei denen die Bonität des Kunden sowie die Kredittransaktion einwandfrei beurteilt wurden und der Zinsen- und Kapitaldienst aufgrund der Ertragskraft auch in Zukunft gewährleistet ist.
7. Die Bank finanziert keine Geschäfte, welche
  - gegen Gesetze verstossen oder zur Rechtsumgehung dienen
  - gegen moralische und ethische Prinzipien verstossen
  - die Umwelt schädigen oder zu einer Kausalhaftung der Bank führen könnten
  - auf andere Weise das Image der Bank beeinträchtigen könnten.
8. Die Bank finanziert keine Kreditnehmer, welche
  - der Bank bereits einmal einen Verlust zugefügt haben
  - sich ausserhalb des Geschäftsrays der betreffenden Niederlassung befinden.
9. Die Grundsätze und Regeln der Kreditpolitik gelten unabhängig von der wirtschaftlichen Situation. Sie haben gegenüber der Erreichung von Volumenzielen immer den Vorrang. Abweichungen von der Kreditpolitik müssen offengelegt und von den zuständigen Instanzen ausdrücklich bewilligt werden.
10. Die Geschäftsleitung und alle Führungskräfte sind für die Einhaltung der Kreditpolitik verantwortlich und wenden sie selber an.

## Kreditpolitische Regeln

### Informationen

1. Die Bank vergibt keinen Kredit ohne sicheren Einblick in die persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers. Ein Kredit kann nur bewilligt werden, wenn folgende Informationen vorliegen:
  - *Privatpersonen:*  
Steuerausweis und Wirtschaftsauskunft
  - *Einzelfirmen, einfache Gesellschaften, Kollektiv-/Kommanditgesellschaften:*  
unterzeichnete Abschlüsse der drei letzten Geschäftsjahre sowie Steuerausweis der vollhaftenden Eigentümer
  - *Übrige juristische Personen:*  
Abschlüsse der drei letzten Geschäftsjahre mit Bericht der Revisionsstelle (sofern gesetzlich vorgeschrieben).
  - Bei Neukrediten und Krediterhöhungen ist eine Betriebsauskunft einzuholen.
  - Firmengruppen müssen revidierte Konzernrechnungen vorlegen.
  - Kreditnehmer, welche keine kurante Deckung beibringen, müssen der Bank Budgets und Liquiditätspläne einreichen.
  - Mündliche und schriftliche Informationen des Kunden müssen überprüft werden.

### Bonitätsanalyse

#### Charakter

2. Die Bank betreibt kein Name-Lending. Es wird kein Kredit nur aufgrund des "guten" Namens des Kunden oder vergangener, guter Erfahrungen gewährt.

#### Management

3. Die Fähigkeiten des Managements stellen eine zwingende Voraussetzung jeder Kreditvergabe dar. Kredite an Firmen mit Schwächen in der kaufmännischen Führung müssen in der Regel abgelehnt werden.
4. Jungunternehmen, welche noch nicht älter als fünf Jahre sind, bedürfen einer besonders engen Begleitung durch die Bank.



5. Kredite an Schuldner mit einem branchenfremden Management sind mit äusserster Zurückhaltung zu bewilligen.
6. Firmen, bei denen alle Führungsaktivitäten von einer einzigen Person wahrgenommen werden ("One-Man-Show"), sind mit erhöhten Risiken verbunden und deshalb besonders sorgfältig zu prüfen.
7. Firmengruppen mit verschachtelten Strukturen werden nicht finanziert.
8. Kredite sind wenn immer möglich direkt den operativen Tochtergesellschaften und nicht einer Holdinggesellschaft zu gewähren.

### **Produkt-/Marktstrategien**

9. Bei einer Abhängigkeit des Schuldners von einigen wenigen Produkten, Abnehmern oder Lieferanten kann eine Kreditvergabe nur erfolgen, wenn der Kreditnehmer aufzeigen kann, wie er sich gegen diese Risiken abgesichert hat.
10. Aggressiven Expansionsstrategien sowie Diversifikationen, bei denen der Kunde sein angestammtes Tätigkeitsgebiet verlässt, steht die Bank kritisch gegenüber.

### **Finanzen**

11. Jede Kreditvergabe basiert auf einer umfassenden Analyse der finanziellen Situation des Kreditnehmers sowie seiner Zukunftsaussichten.
12. Die Bank setzt voraus, dass der Kreditnehmer auch eigene Mittel in sein Unternehmen investiert und selbst einen Teil des Risikos trägt. Bei einem Eigenfinanzierungsgrad von unter 10 - 15 % ist eine Kreditvergabe nur in Ausnahmefällen gerechtfertigt.
13. "Kreativen" Buchungstechniken wie Aufwertungen, Aktivierungen, Änderungen der Bilanzierungspraxis usw. ist mit grosser Skepsis zu begegnen, da der Bank damit ein zu günstiges Bild der finanziellen Lage präsentiert werden soll.

### **Frühwarnsymptome**

14. Eine konsequente und systematische Kreditüberwachung ist unerlässlich, um Risiken frühzeitig erkennen und risikoreduzierende Massnahmen einleiten zu können, bevor die Substanz des Kunden aufgebraucht ist.

15. Falls sich die Frühwarnsymptome verdichten und Erwartungen oder Kundenversprechungen wiederholt nicht erfüllt werden, ist eine grundsätzliche Entscheidung zu treffen, ob das Engagement weitergeführt werden soll und unter welchen Bedingungen.

## **Analyse und Gestaltung der Kredittransaktion**

### **Sicherheiten**

16. Die Bank ist keinem Substanzdenken verhaftet. Die Grundlage einer Kreditgewährung bilden nicht "Sicherheiten", sondern die Qualität des Managements, die Marktleistungen, die Ertragskraft sowie die Zukunftsaussichten des Kreditnehmers.
17. Die von der Geschäftsleitung festgesetzten Belehnungswerte sind einzuhalten.
18. Verkehrswertschätzungen von Sicherheiten müssen aktuell und nachvollziehbar sein. Die Bewertung hat von dazu ausgebildeten und befähigten Mitarbeitern zu erfolgen. Schätzungen des Kunden können nicht akzeptiert werden.

### **Tragbarkeit**

19. Die Tragbarkeit von Zinsen und Amortisationen muss in jedem Fall gewährleistet sein und anhand von Budgets, Liquiditätsplänen und Mittelflussrechnungen nachgewiesen werden.
20. Bei Immobilienfinanzierungen an Private sollten die Aufwendungen für Zinsen, Amortisationen und Nebenkosten ein Drittel des Einkommens nicht überschreiten. Die Eigenmittel des Bauherrn müssen mindestens 20 % betragen.
21. Bei kommerziellen Krediten müssen mindestens zwei der folgenden Tragbarkeitsregeln eingehalten werden:
  - ungedeckte Kredite < 1/2 der Eigenmittel
  - ungedeckte Kredite < 4facher Vorjahres-Cash-flow
  - Kreditlimiten < 25 % des Jahresumsatzes.

### **Kreditzweck**

22. Die Bank weiss, wofür der Schuldner den Kredit verwendet. Wird der Verwendungszweck nicht eingehalten, muss das Kreditverhältnis sofort neu beurteilt werden.

23. Bei einer nicht gesuchten Ablösung von einer anderen Bank sind die Ursachen des Bankenwechsels besonders kritisch zu hinterfragen. Unplausible Begründungen müssen zu einer Ablehnung des Kredits führen.

### **Kreditstrukturierung**

24. Die Kredithöhe sowie die Kreditstrukturierung ist auf den Kreditzweck abzustimmen.
25. Bei mittleren und grösseren Kunden bilden Covenants und Sicherungsklauseln einen integrierenden Bestandteil der Kreditverträge. Sie sind auf die spezifischen, mit einem bestimmten Kredit verbundenen Risiken abzustimmen.
26. Die Bank erleidet keinen Verlust aufgrund von Abwicklungsfehlern oder fehlenden Formalitäten (Kreditverträge, Sicherheiten, Verpfändungsdokumente usw.).

### **Kreditbewilligung**

27. Die Qualität der Kreditentscheidung wird auch unter Zeit- und Konkurrenzdruck aufrechterhalten.
28. Es werden keine Geschäfte bewilligt, welche nicht verstanden werden oder die gar nicht verstanden werden können. Komplexere Finanztransaktionen wie Management und Leveraged Buyouts dürfen nur von solchen Instanzen bewilligt werden, welche aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung dazu befähigt sind.
29. An eine nächsthöhere Bewilligungsinstanz müssen sämtliche Informationen weitergeleitet werden, welche diese für einen eigenständigen Kreditentscheid benötigt. Die mit einem Kredit verbundenen Risiken sind offenzulegen.
30. Bei der Kreditbewilligung ist der Risikobeitrag eines Einzelengagements auch im Portfeuille-Zusammenhang zu beurteilen.

\* \* \* \* \*

## 10.5 Durchsetzung der Kreditpolitik

In den bisherigen Ausführungen stand die Formulierung der Kreditpolitik und damit die Phase der Willensbildung im Vordergrund. Es wäre aber unrealistisch anzunehmen, die Kreditpolitik würde sich von selbst verwirklichen.<sup>40</sup> Manche Bank hat in der Vergangenheit zwar eine Kreditpolitik formuliert, diese aber zu wenig konsequent durchgesetzt. Implementierungsprobleme ergeben sich einerseits daraus, dass es sich bei den kreditpolitischen Entscheidungen um allgemeine, wenig operationale Handlungsrichtlinien handelt, welche auf operativer Stufe weiter konkretisiert werden müssen.<sup>41</sup> Andererseits rufen gerade starke Veränderungen, wie sie derzeit im Kreditgeschäft im Gange sind, Widerstände bei Mitarbeitern und Führungskräften hervor. Das Ziel besteht somit darin, die Kreditpolitik in ein folgerichtiges, operatives und taktisches Handeln der Bankmitarbeiter zu überführen.<sup>42</sup> Mit der Kommunikation der Kreditpolitik, der Ausgestaltung der Anreizsysteme sowie dem Kredit-Controlling sollen im folgenden drei zentrale Instrumente der Politikdurchsetzung besprochen werden.<sup>43</sup>

### 10.5.1 Kommunikation der Kreditpolitik

Die Verbindlichkeit der Kreditpolitik erhöht sich beträchtlich, wenn diese - wie in Abschnitt 10.4 gezeigt - in einem *schriftlichen Dokument* festgehalten wird. Ihr Inhalt ist stufengerecht zu kommunizieren, wobei sich das angestrebte zielkonforme Verhalten umso eher einstellt, je umfassender die Mitarbeiter nicht nur über die Kreditvergabe-Politik, sondern auch über die aktuelle Stossrichtung der Kreditportfolio-Politik orientiert sind. So müssen diese in ihrem Bereich zumindest darüber informiert sein, in welche Branchen, Regionen, Kundensegmente usw. die Bank zu investieren gedenkt und aus welchen sie sich zurückziehen will.

Für die meisten Mitarbeiter sind kreditpolitische Inhalte erklärungsbedürftig, weshalb die Verteilung eines schriftlichen Dokuments für sich alleine genommen noch nicht genügt. Eine wichtige Funktion kommt dabei den Führungskräften zu. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sie die Kreditpolitik verstehen, akzeptieren und

---

<sup>40</sup> Vgl. **Schellenberg, A.C.:** Durchsetzung der Unternehmungspolitik, 1992, S. 285.

<sup>41</sup> Vgl. **Ulrich, H.:** Unternehmungspolitik, 2. Auflage, 1987, S. 229.

<sup>42</sup> Vgl. **Schellenberg, A.C.:** Durchsetzung der Unternehmungspolitik, 1992, S. 289.

<sup>43</sup> Diese Auswahl erfolgt in Anlehnung an **Schellenberg, A.C.:** Durchsetzung der Unternehmungspolitik, 1992, S. 285 - 343.

im Tagesgeschäft durchzusetzen versuchen.<sup>44</sup> Eine Untersuchung von *Gebert und Ulrich*<sup>45</sup> verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass das *sichtbare Eintreten der Vorgesetzten für die Kreditpolitik* besonders eng mit dem Mitarbeiterverhalten verknüpft ist. Dabei genügt es nicht, dass der Vorgesetzte lediglich nach aussen hinter der Kreditpolitik steht; die Mitarbeiter wollen vielmehr klare Signale dahingehend erkennen, dass dieser sich auch selbst innerlich mit dieser identifiziert. Die Führungskräfte stellen deshalb eine Art Transmissionsriemen von der Geschäftsleitung zu den Mitarbeitern dar. Mit der Partizipation wichtiger Entscheidungsträger bei der Politikformulierung können Widerstände abgebaut und die Identifikation mit der Kreditpolitik erhöht werden. Darüber hinaus sollte diese den Führungskräften anlässlich von Informationsveranstaltungen immer wieder transparent gemacht werden.

*Das Weisungswesen* stellt eine weiteres, wichtiges Durchsetzungsinstrument dar und wurde bereits angesprochen. Dabei besteht immer das Problem einer angemessenen Regelungsdichte.<sup>46</sup> Zu viele Regelungen wirken hemmend, zu wenige erreichen nicht die nötige Klarheit und Koordination. Ein systematischer, logischer Aufbau des Weisungswesens erscheint vor allem deshalb wichtig, weil dieses mit den Jahren historisch gewachsen und vielfach unüberschaubar geworden ist. Daneben können die Mitarbeiter in den *Stellenbeschreibungen* dazu verpflichtet werden, in ihrer täglichen Arbeit den Grundsätzen der Kreditpolitik nachzuleben. Klare Rollenerwartungen erhöhen auch hier die Durchsetzungswahrscheinlichkeit.

Die Implementierung der Kreditpolitik stellt keinen einmaligen Vorgang dar, sondern ist als ein dauerhafter Prozess zu begreifen. Kreditpolitische Themen sind deshalb auch in der *bankinternen Ausbildung* zu verankern. Die Führungskräfte sind zu verpflichten, die Richtlinien der Kreditpolitik immer wieder zu kommunizieren und ein politikkonformes Verhalten im Tagesgeschäft vorzuleben. Mit einer ausgeprägten, auf die Kreditpolitik abgestimmten Kreditkultur sollten dann formal-bürokratische Durchsetzungsmassnahmen zunehmend überflüssig werden.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. dazu **Ulrich, H.:** Unternehmungspolitik, 2. Auflage, 1987, S. 236.

<sup>45</sup> **Gebert, D. / Ulrich, J.G.:** Erfolgreiches Führen im Kreditbereich, 1990, S. 58 - 73.

<sup>46</sup> Vgl. **Rühli, E.:** Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 3, 1993, S. 132.

<sup>47</sup> **Rühli, E.:** Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 3, 1993, S. 136.

## 10.5.2 Anreizsysteme

Unter einem leistungsorientierten Anreizsystem kann man die bewusste Gestaltung von Arbeitsbedingungen verstehen, welche ein bestimmtes Leistungsverhalten der Mitarbeiter fördern.<sup>48</sup> Den Mitarbeitern wird dabei die Möglichkeit geboten, ihre individuelle Bedürfnisbefriedigung durch die Erfüllung der vorgegebenen Ziele zu erhöhen. Den herkömmlichen Anreizsystemen im Kreditgeschäft haftete in der Vergangenheit jedoch der Mangel an, dass sie kaum zu einer Gleichschaltung der Ziele des einzelnen Mitarbeiters mit denjenigen der Bank führten, da sie

- einseitig auf die Erreichung von Wachstumszielen ausgerichtet waren,
- kurzfristige Erfolge anstelle einer Verstetigung der Erträge belohnten und damit
- kaum Anreize für ein risikogerechtes Verhalten setzten.

Volumenziele verleiten die Mitarbeiter dazu, die Richtlinien der Kreditvergabe zu umgehen oder den Kunden Preiszugeständnisse zu machen. Beides führt im Endeffekt zu einer beträchtlichen Verschlechterung der Portefeuillequalität. Für die Anpassung der Anreizsysteme bedeutet dies, dass Risiko- und Rendite-Messgrößen die einseitige Volumenorientierung ablösen müssen und die entsprechenden Kriterien der Leistungsbeurteilung klar zu kommunizieren sind.<sup>49</sup> Ein mögliches Anreizsystem soll im folgenden umrissen werden; dieses besteht idealerweise aus vier Komponenten<sup>50</sup>:

1. Die erste Komponente beinhaltet den *Konditionenbeitrag aus dem Kreditgeschäft*. Dieser wird mit Hilfe der Marktsatzmethode ermittelt und entspricht dem Renditevorteil eines Kredits gegenüber einer fristenkongruenten Alternativanlage am Geld- und Kapitalmarkt. Der Konditionenbeitrag ist von den Akquisitionsbemühungen sowie dem Verhandlungsgeschick des Mitarbeiters bei der Preisfestsetzung abhängig. Es wird ihm damit ein Anreiz geboten, die Preispolitik der Bank gegenüber dem Kunden durchzusetzen, um so den (aktiven) Konditionenbeitrag positiv zu beeinflussen. Da dessen Höhe aber auch vom allgemeinen Marktzinsniveau sowie dem Konkurrenzkampf unter den Banken abhängt,

---

<sup>48</sup> Siehe dazu **Büschgen, H.E.:** Leistungsorientierte Anreizsysteme in der Vertriebssteuerung (von Banken), in: Schierenbeck, H. / Moser, H.: Handbuch Bankcontrolling, 1994, S. 521.

<sup>49</sup> Vgl. **Graf, R.:** Eckpunkte eines kreditpolitischen Gesamtkonzepts, Vortragsunterlagen zur Informations- und Arbeitstagung "Kreditgeschäft im Umbruch" vom 3./4. März 1994, organisiert vom Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich.

<sup>50</sup> Siehe zu den drei ersten Punkten die Ausführungen von **Büschgen, H.E.:** Leistungsorientierte Anreizsysteme in der Vertriebssteuerung (von Banken) in: Schierenbeck, H. / Moser, H.: Handbuch Bankcontrolling, 1994, S. 527 - 533.

wird gleichzeitig auch ein Teil des unternehmerischen Risikos auf den Mitarbeiter übertragen.

2. Die Rendite-Komponente muss um diejenigen Risikokosten korrigiert werden, welche mit den jeweiligen Einzelengagements verbunden sind. Dabei wären dem einzelnen Entscheidungsträger *auf das Risikoklassensystem abgestimmte Standardrisikokosten* zu verrechnen. Die Berücksichtigung der tatsächlichen Kreditausfälle würde am Ziel vorbeiführen, da vielfach erst eine rezessive Phase die Bildung von Einzelwertberichtigungen notwendig macht. Damit würde es den Mitarbeitern aber ermöglicht, gefahrenlos Risiken einzugehen, sofern sie jeweils vor dem Einsetzen einer wirtschaftlichen Abkühlung die Stelle wechseln.
3. Die beiden ersten Komponenten führen noch nicht automatisch zu einer *Diversifikation*, wie sie die Kreditportfolio-Politik vorsieht. Mit den entsprechenden Verantwortlichen müssen deshalb im Rahmen der Zielvereinbarung *Limiten* bezüglich der gewünschten Verteilung der Kredite nach Branchen, Regionen, Kundensegmenten usw. festgelegt und mit einem Bonus-/Malussystem Anreize für ein zielkonformes Verhalten geschaffen werden.
4. Das Anreizsystem sollte auch die *Fähigkeiten der Kreditsachbearbeiter* angemessen berücksichtigen. Voraussetzung ist, dass die entsprechenden Kriterien Teil eines umfassenden Leistungsbeurteilungssystems sind. Ansatzpunkte wären beispielsweise
  - die Qualität der Dossierführung
  - die Qualität der Kreditprotokolle (Identifikation und Beurteilung der Risiken)
  - das richtige Rating der Kredite
  - die Fähigkeit zur Früherkennung von Risiken
  - die Zahl intern abgelaufener, noch nicht verlängerter Kredite und
  - die Eigeninitiative zur permanenten Weiterbildung.

Insbesondere bei der dritten und vierten Komponente erweist es sich als unabdingbar, das Anreizsystem mit einem *Management by Objectives* zu kombinieren. Dabei wären mit dem Mitarbeiter beidseitig akzeptierte, politikkonforme und operationale Zielsetzungen zu vereinbaren.<sup>51</sup> Bei der Ertrags- und Risikokomponente könnte man grundsätzlich auch den Wettbewerb unter den Mitarbeitern spielen lassen, sofern die Kreditportefeuilles zu Beginn der Vergleichsperiode ähnliche Risikoprofile und Ertragspotentiale aufweisen. In der Praxis ist diese Voraussetzung allerdings selten ge-

---

<sup>51</sup> Vgl. **Schellenberg, A.C.:** Durchsetzung der Unternehmungspolitik, 1992, S. 293f.

geben, so dass Kreditsachbearbeiter mit einer günstigen Ausgangslage bevorteilt wären. Um die Leistungen der Mitarbeiter dennoch vergleichbar zu machen, könnten anstelle der absoluten Höhe der Konditionenbeiträge bzw. Standardrisikokosten deren *Veränderungen gegenüber der Vorperiode* gemessen werden.

Im Zuge der zunehmenden Spezialisierung im Kreditgeschäft steht noch die Frage im Raum, wie ein Anreizsystem im Falle einer organisatorischen Trennung zwischen der Kredit- und Kundenverantwortung auszugestalten sei. Es wäre beispielsweise möglich, die Krediteinheiten an den Risikokosten, die Kundenverantwortlichen an den Erträgen zu messen. Damit wäre aber neuerdings eine einseitige Ausrichtung des Anreizsystems verbunden. In einem solchen System ist es absehbar, dass sich die Kreditspezialisten risikoavers, die Kundenverantwortlichen hingegen risikofreudig verhalten werden. Die bei einer Trennung der Kredit- und Kundenverantwortung ohnehin bestehende Gefahr einer Zweiteilung der Kreditkultur bekommt man nur in den Griff, wenn beide Stellen zumindest teilweise sowohl Ertrags- als auch Risikoverantwortung übernehmen müssen.

### 10.5.3 Kredit-Controlling

Aufgrund der gestiegenen Risiken im Kreditgeschäft ist es entscheidend geworden, dass die bankinternen Kontrollsysteme die eingegangenen Risiken transparent machen können. Bei der *Kontrolle* handelt es sich um die letzte Phase des Führungsprozesses, welcher aus den konstitutiven Elementen der Politikformulierung (Planung und Entscheidung) und der Politikdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) besteht. Die Kontrolle bzw. Überwachung dient inhaltlich gesehen vor allem dazu, die Ausführungshandlungen auf ihre Übereinstimmung mit der gewählten Kreditpolitik zu überprüfen und bei Abweichungen vom Zielkurs Korrekturmassnahmen einzuleiten.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> In Anlehnung an die Begriffsdefinition von **Rühli, E.:** *Unternehmensführung und Unternehmenspolitik* 3, 1993, S. 198f. Die Begriffe "Kontrolle" und "Überwachung" werden synonym verwendet.



Im Rahmen der Kontrolle des unternehmerischen Geschehens auf aggregierter Stufe hat sich dabei der Begriff des "Controlling" eingebürgert.<sup>53</sup> "*Controlling* umfasst die Beschaffung, Aufbereitung, Prüfung und Interpretation von Informationen zur *Steuerung* der Organisationseinheiten auf die gewählten Ziele hin sowie die *Koordination* des gesamten Informationsflusses."<sup>54</sup> Das Controlling stellt eine Hilfsfunktion der Führung dar, indem es diese dank der Bereitstellung optimaler Entscheidungsgrundlagen entlastet. Im Kreditgeschäft fällt dem Kredit-Controller insbesondere die Aufgabe zu, das Risiko-Management wirksam zu unterstützen und die Reaktions-, Adaptions- und Koordinationsfähigkeit seiner Bank zu erhöhen<sup>55</sup>:

- *Reaktionsfähigkeit*: Aufbau von Informationssystemen, welche Soll/Ist-Vergleiche sowie die Einleitung von Korrekturmaßnahmen ermöglichen
- *Adaptions- und Antizipationsfähigkeit*: Bereitstellung von Informationen über bereits eingetretene und absehbare Umweltveränderungen
- *Koordinationsfähigkeit*: Schaffung der führungstechnischen Voraussetzungen zur Abstimmung des Handelns der einzelnen Teile der Unternehmung.

In diesem Sinne wird der (Kredit-)Controller auch als Registrator, Navigator und Innovator charakterisiert.<sup>56</sup> Als *Registrator* legt er Abweichungen von den angestrebten Zielen und Grundsätzen der Kreditpolitik offen, stellt als *Navigator* eine systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft sicher und initiiert als *Innovator* erfolversprechende Projekte zur Verbesserung des Risiko-Managements. Abbildung 10.10 zeigt, dass das Kredit-Controlling gemäss der bisherigen Unterscheidung auf der Ebene des Kreditportefeuilles und der Einzelgeschäfte ansetzt.

---

<sup>53</sup> **Schellenberg, A.C.:** Durchsetzung der Unternehmungspolitik, 1992, S. 335.

<sup>54</sup> **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 123.

<sup>55</sup> Vgl. **Baumgartner, B.:** Die Controller-Konzeption, 1980, S. 56ff.

<sup>56</sup> Vgl. **Kilgus, E.:** Strategisches Bank-Management, 1994, S. 123.

<b>Ebene</b> <b>Funktion</b>	<b>Kreditportefeuille</b>	<b>Einzelengagement</b>
<b>Registrar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwachung der Qualität des Kreditportefeuilles</li> <li>• Limitenüberwachung</li> <li>• Risikokostenkalkulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loan Review</li> <li>• Überwachung der Kreditvergabeprozesse</li> </ul>
<b>Navigator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbereitung und Interpretation interner und externer Konjunktur- und Branchenanalysen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Unterstützung im Filialnetz</li> <li>• institutionalisiertes Lernen aus Kreditverlusten</li> </ul>
<b>Innovator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laufende Verbesserungen des Portfoliomanagements, des Kreditvergabeprozesses, der Limiten- und Frühwarnsysteme, Entwicklung neuer Analyseinstrumente usw.</li> </ul>	

**Abb. 10.10** Mögliche Aufgaben des Kredit-Controlling

Die aufgeführten Aufgaben lassen sich je nach der institutionellen Einordnung des Kredit-Controlling erweitern. Einige interessante Aspekte sollen im folgenden etwas näher beleuchtet werden.

### 10.5.3.1 Kredit-Controlling auf der Portefeuille-Ebene

Zur *Überwachung der Portefeuillequalität* ist auf Stufe Gesamtbank und Regionen als Ergänzung zu den in Abschnitt 10.2 gezeigten Massnahmen des Kreditportfolio-Managements ein Frühwarnsystem notwendig, das der Bankführung rechtzeitig Hinweise auf eine Risikoverschlechterungen und sich abzeichnende Probleme im Filialnetz gibt. Ein solches Frühwarnsystem könnte zum Beispiel die folgenden Strukturkennzahlen beinhalten:

- *Risikoprofil*

Die Verteilung der Engagements über die verschiedenen Risikoklassen erlaubt Vergleiche im Zeitablauf sowie unter den einzelnen Niederlassungen und Regionen. Abweichungen gegenüber einem Vergleichsportefeuille können dabei zu interessanten Fragestellungen bezüglich der Praxis der Risikoklassifizierung sowie der Überwachung der Engagements führen.

- *Kreditüberschreitungen zu Ausleihungen*

Überschreitungen gelten auf der Ebene der Einzelgeschäfte als Frühwarnsymptom. Wenn das Kreditportefeuille betrags- und/oder anzahlmässig überdurchschnittlich viele Überschreitungen aufweist, deutet dies vielfach auf Schwachstellen bei der Kreditvergabe hin.

- *Kreditbenützung zu Kreditlimiten*

Eine permanent hohe Inanspruchnahme von Kontokorrent-Limiten stellt bei einem einzelnen Kredit ein Frühwarnsymptom dar. Dies gilt auf aggregierter Stufe auch für ein Portefeuille, welches einen hohen Anteil an Kontokorrent-Krediten enthält.

- *Rückstellungsbestand zu Ausleihungsvolumen*

Ein überdurchschnittlicher Rückstellungsbestand kann ein Symptom mangelnder Fähigkeiten sein. Problemfälle binden zudem in hohem Masse personelle Ressourcen, so dass möglicherweise Unterstützungsmassnahmen der vorgesetzten Instanzen notwendig sind.

- *Nettozuwachs der Wertberichtigungen zu Ausleihungsvolumen*

Probleme in einem Kreditportefeuille äussern sich in überdurchschnittlichen Zuwachsraten der Wertberichtigungen. Mit frühzeitigen und entschlossenen Massnahmen können weitere Verluste begrenzt werden. Die Bank sollte diejenigen Filialen besonders genau überwachen, welche aufgrund eines konjunkturrempfindlichen Portefeuilles als Risikoindikator für das ganze Filialnetz herangezogen werden können.

- *Volumenzuwachs zu Ausleihungsbestand Vorperiode*

Bei der Beurteilung des Volumenzuwachses ist zu überprüfen, ob die organisatorischen und personellen Voraussetzungen für eine entsprechende Ausdehnung des Neugeschäfts gegeben sind. Der Volumenzuwachs sollte sich dabei nicht vorwiegend auf Risikoklassen mit überdurchschnittlichen Ausfallraten beschränken.

Die aufgeführten Kennzahlen erlauben Rückschlüsse auf die Fähigkeiten der einzelnen Organisationseinheiten sowie die Einhaltung der Kreditpolitik. Das Frühwarnsystem kann auch dazu verwendet werden, die verschiedenen Führungseinheiten unterschiedlichen Rangklassen zuzuordnen. So nimmt beispielsweise eine deutsche Bank ein eigentliches Filialrating vor, indem sie ihre Filialen in die drei Klassen "rot" (kritisch), "gelb" (durchschnittlich) und "grün" (gut) einteilt.<sup>57</sup> Die Kennzahlen des Frühwarnsystems und das Filialrating sollten bei der Formulierung der Zielvorgabe berücksichtigt werden. Eine überdurchschnittliche Ausdehnung des Kreditvolumens wäre im obigen Beispiel auf die "grünen" Filialen zu beschränken, wohingegen "rote" Filialen die Prioritäten eher bei der Bereinigung der Problemfälle setzen müssten.

Auf der Ebene des Kreditportefeuilles stellt die *Limitenüberwachung* die Einhaltung der kreditpolitischen Vorgaben sicher und hilft Risikokonzentrationen zu vermeiden. Die Limitenüberwachung ist mit einer laufenden *Beobachtung konjunktureller und regionaler Entwicklungen* zu verbinden. Diese sind mit den Annahmen zu vergleichen, welche der Formulierung der Kreditportfolio-Politik zugrunde gelegt wurden. Das Kredit-Controlling kann dabei den Anstoss zu einer rechtzeitigen Anpassung der Kreditportfolio-Politik an ein verändertes Umfeld geben.

### 10.5.3.2 Kredit-Controlling auf der Engagement-Ebene

Die korrekte Risikoklassifizierung der Einzelengagements bildet einen der Eckpfeiler, um die Portefeuillequalität zuverlässig überwachen zu können. Ohne richtige Ratings ist ein Kontrollverlust im Kreditgeschäft kaum zu vermeiden. Das Risikoklassensystem sollte dabei einen Vergleich der Risiken untereinander sowie im Zeitablauf erlauben. Die konsistente Risikoeinstufung in der ganzen Bank stellt auch eine Grundvoraussetzung für ein risikoadjustiertes Pricing sowie die erfolgreiche Handhabung der Anreizsysteme dar.

Die Überwachung der Ratingqualität wird heute immer mehr einer separaten *"Loan Review"-Funktion* übertragen, welche idealerweise dem Kredit-Controlling angegliedert wird.<sup>58</sup> Das Ausmass der Überwachung richtet sich dabei nach der Organi-

---

<sup>57</sup> **Schüller, S.:** Ertragsorientierte Risikopolitik im Kommerzgeschäft, Vortragsunterlagen zum zweiten Basler Bankentag, "Risik-Management in Banken", vom 24.11.1994.

<sup>58</sup> Vgl. **Powell, S.H:** Is internal problem-asset discovery realistic?, in: ABA Banking Journal, Oktober 1992, S. 65 - 68.

sationsstruktur sowie den Kreditvergabeprozessen der jeweiligen Bank, ist aber auch eine Frage der Kosten und der vorhandenen personellen Ressourcen. Ein Frühwarnsystem erleichtert dabei die Prioritätenbildung wesentlich. Die periodische Bewertung einer Vielzahl von Einzelengagements soll nicht nur die Portefeuillequalität sicherstellen, sondern auch zu einem frühzeitigen Erkennen von Problemengagements beitragen. Im gleichen Zusammenhang ist es wichtig, die *Effizienz der Kreditvergabeprozesse* zu überprüfen. Dabei ist insbesondere dem Informationsfluss und den Durchlaufzeiten eine hohe Bedeutung beizumessen.

Die Einsätze vor Ort können zur Erkenntnis führen, dass die betreffende Organisationseinheit für eine begrenzte Zeit auf die *fachliche Unterstützung* durch das Kredit-Controlling angewiesen ist, weil die organisatorischen oder personellen Voraussetzungen zur Bewältigung der festgestellten Probleme fehlen.

Dem Kredit-Controlling kommt in der Bank die Funktion eines "Risikogewissens" zu, welches immer wieder auf Abweichungen von der Kreditpolitik sowie risikoreiche Verhaltensweisen hinzuweisen hat. Das Kredit-Controlling hat im Rahmen eines *institutionalisierten Lernens* dafür zu sorgen, dass Fehlentwicklungen rechtzeitig korrigiert und die vergangenen Fehler und daraus gezogenen Lehren regelmässig in Erinnerung gerufen werden.



## 11. Kapitel

### Schlussfolgerungen

Die Analyse der Häufung von Kreditverlusten zu Beginn der neunziger Jahre sowie das Aufzeigen möglicher Lehren bildeten die Zielsetzung dieser Arbeit. Dabei hat sich herausgestellt, dass die hohen Wertberichtigungen sehr weitgehend auf bankinterne Ursachen zurückzuführen sind und das Umfeld vor allem die Rolle eines auslösenden, verschärfenden Faktors gespielt hat. Auf der Ebene der Kreditanalyse und -überwachung, der Kreditbewilligung sowie der Kreditpolitik haben sich daraus eine Vielzahl von Verbesserungsmöglichkeiten ergeben. Es wird bewusst darauf verzichtet, diese Erkenntnisse an dieser Stelle noch einmal zusammenzufassen. Im Sinne eines Ausblicks wird vielmehr versucht, die *wichtigsten Schlussfolgerungen* zu neun Thesen zu verdichten.

#### **These 1: Die Risiken im Kreditgeschäft werden auch in Zukunft strukturell bedingt auf einem wesentlich höheren Niveau liegen.**

Das Kreditgeschäft befindet sich in einem eigentlichen Strukturbruch. Die Banken müssen sich damit auseinandersetzen, dass die Risiken auch bei einer wirtschaftlichen Erholung nicht wieder auf das Niveau der frühen achtziger Jahre zurückgehen werden. Der Indikatoren dafür gibt es viele: Der *Wandel* in der Umwelt ist zur Normalität geworden und setzt sich sogar mit einer zunehmenden Beschleunigungsrate fort; der Strukturwandel in der schweizerischen Wirtschaft führt dazu, dass sich die *Konkurs- und Arbeitslosenraten* auf einem höheren Durchschnittsniveau einpendeln werden; vermehrte Turbulenzen in der Umwelt haben grössere *Wertschwankungen bei den Sicherheiten* zur Folge; die Rezession sowie die allgemein erhöhte Verschuldung der Privatwirtschaft lässt eine Vielzahl von Firmen zurück, welche nur über *minimale Eigenmittel* verfügen; der Wertewandel hat *gläubigerschädigende Verhaltensweisen* wahrscheinlicher gemacht.

#### **These 2: Der Wettbewerb im Kreditgeschäft wird immer mehr über das bessere Risiko-Management entschieden.**

Aus dem noch vor kurzem regulierten und durch Konventionen geschützten Kreditgeschäft ist eine ganz "normale" Branche geworden, welche zudem durch einen gesättigten Markt, tiefe Zinsmargen und eine gesunkene Kundenloyalität gekennzeichnet ist. Eine Differenzierung des eigenen Angebots gegenüber der Konkurrenz wird

immer schwieriger, da neue Produkte relativ rasch von der Konkurrenz imitiert werden können. Wettbewerbsvorteile sind zum Teil über einen besseren Service und tiefere Abwicklungskosten, insbesondere aber über ein effizientes und professionelles Risiko-Management erzielbar. Risiken können heute nur noch wirksam gesteuert und überwacht werden, wenn die Bank über die Fähigkeiten und Systeme verfügt, Risiken transparent zu machen und einheitlich zu bewerten.

**These 3: Die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Kreditgeschäft und ihr Verhalten werden immer entscheidender.**

Das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter im Kreditgeschäft ist in den letzten Jahren massiv gestiegen. Neben umfassenden betriebswirtschaftlichen und juristischen Kenntnissen entscheiden die richtige *Einstellung zum Risiko* sowie der bewusste Umgang mit der *psychologischen Komponente im Kreditgeschäft* immer mehr über Erfolg oder Misserfolg. Gefragt ist insbesondere die Fähigkeit, im richtigen Moment *konsequent zu handeln* und entweder aus einem Engagement auszusteigen oder andernfalls den Kunden bei einer auf die Kernprobleme fokussierten Sanierung zu unterstützen. Die Weiterentwicklung des eigenen Risikoverständnisses sowie der kreditspezifischen Fähigkeiten bedingt, aus Verlusten und eigenen Fehlern systematisch zu lernen.

**These 4: Computersysteme sind eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung zur Verbesserung der Bonitätsanalyse.**

Viele Banken investieren derzeit beträchtlich in EDV-Systeme, welche die Bonitätsanalyse unterstützen und beschleunigen sollen. Ihr Vorteil besteht darin, dass sie die Kreditsachbearbeiter zu einer kriteriengeleiteten Analyse und Überwachung zwingen und ein einheitliches Kreditrating begünstigen. Die Tage der vorwiegend intuitiven, manuellen Bonitätsanalyse sind somit gezählt. Es besteht allerdings auch die Gefahr, dass zu hohe Erwartungen in diese Systeme gesetzt werden und der Computer als Ersatz für die eigene Risikobeurteilung betrachtet wird. Das *Herausschälen der Schlüsselrisiken (key risks)* eines Geschäfts sowie deren Interpretation können aber letztendlich nicht dem Computer delegiert werden.



### **These 5: Die Beziehung zwischen der Bank und ihren Kunden beginnt sich zu wandeln.**

Kreditbeziehungen werden in Zukunft vermehrt auf Fakten und Analysen abgestützt sein müssen; reine Vertrauenskredite wird es immer weniger geben. Die Kreditnehmer werden sich daran gewöhnen müssen, dass ihre Bank mit wesentlich höheren Informationsansprüchen an sie herantritt. Bessere Informationen verpflichten diese aber auch zu einer besseren Kundenberatung und einer grösseren Fokussierung der Kreditentscheidungen auf die finanzielle Situation des Kreditnehmers. Entscheidend ist nicht mehr, wann die Bank den Kredit zurückbezahlt haben *will*, sondern wann der Kunde diesen zurückbezahlen *kann*. Eine gute Kreditentscheidung (ob zustimmend oder ablehnend) liegt letztendlich auch im Interesse des Kunden. Die *Kreditverträge* werden diesem Umstand vermehrt Rechnung tragen müssen, indem sie die Informationspflichten, Covenants sowie Zins- und Tilgungszahlungen konsequent am Kreditzweck und den erwarteten Zahlungsströmen ausrichten. Dies setzt auch ein Umdenken bei den Banken voraus, indem sie sich in höherem Masse mit der finanziellen Situation und wirtschaftlichen Tätigkeit ihrer Kunden identifizieren und auseinandersetzen müssen.

### **These 6: Die zunehmende Spezialisierung im Kreditgeschäft führt zu neuen Berufsbildern.**

Eine grössere Spezialisierung im Kreditgeschäft ist aus Risiko- und Effizienzüberlegungen unerlässlich, weil dem "klassischen" Kundenbetreuer die Erfahrungen, die Fähigkeiten oder die Zeit für eine fundierte Kreditanalyse häufig fehlen. Der permanente Zielkonflikt zwischen der Risiko- und Ertragsverantwortung hat insbesondere dazu geführt, dass sich der Kundenbetreuer immer weniger der Akquisition neuer und Pflege profitabler Kundenbeziehungen hat widmen können. Diverse Banken haben deshalb für die Betreuung ihrer Problemkredite bereits spezialisierte Einheiten geschaffen, um den Generalisten zu entlasten. Unterstützung wird er inskünftig auch bei der Analyse, Überwachung und Abwicklung der Kredite erhalten, welche zunehmend von Spezialisten in Kompetenzzentren wahrgenommen werden. Dies eröffnet dem Kundenverantwortlichen den notwendigen Freiraum, um aktiver auf den Kunden zuzugehen. Diese neuen Funktionen ziehen neue Berufsbilder nach sich: den *Workout-Spezialisten*, welcher die Position des haftenden Eigentümers vertritt, den *Kundenverantwortlichen*, welcher die Marktorientierung sicherstellt und den *Kreditspezialisten*, welcher das Risikodenken in der Bank verkörpert.

**These 7: Die Abkehr vom "12-Augen-Prinzip" setzt auch einen Wandel der Kreditkultur voraus.**

Lange Entscheidungswege, eine ungenügende Aufgabendifferenzierung sowie die breite Streuung der Verantwortung haben das Verhalten, Denken und die Werthaltungen im Kreditgeschäft in erheblichem Masse geprägt. Sie haben zu einer Kreditkultur geführt, welche die Beschäftigung mit bankinternen Problemen in den Vordergrund gerückt und das Augenmerk von den Umweltentwicklungen und Kundenbedürfnissen abgelenkt hat. Bürokratische Entscheidungsprozesse ohne ersichtliche Wertschöpfung erweisen sich in einer Zeit abnehmender Kundenloyalität und erhöhter Konkurrenz immer mehr als dysfunktional. Eine Abkehr vom "12-Augen-Prinzip" setzt darum auch eine *Veränderung der Kreditkultur* voraus. Die Strukturen und Prozesse sind nicht mehr auf die Vermeidung *aller* Verluste auszurichten (was ohnehin nicht dem Charakter des Kreditgeschäfts entspricht), sondern der *meisten*. Nur unter diesen Voraussetzungen legen Mitarbeiter die Risiken eines Geschäfts offen und werden nicht dazu gezwungen, sich nach allen Seiten abzusichern. Das bewusste Eingehen von Risiken muss dabei zusätzlich durch eine *klare Zuordnung der Verantwortung* und entsprechende *Anreizsysteme* unterstützt werden.

**These 8: Portfolioüberlegungen werden wichtiger, ersetzen aber die Einzelfallbetrachtung nicht.**

Die empirisch gefundenen Verlustursachen zeigen, dass die Qualität der Kreditportefeuilles in hohem Mass von der Qualität bzw. der Analyse und Überwachung der Einzelengagements abhängig ist. Der Portfolio-Approach für sich alleine garantiert die Portefeuille-Qualität darum nicht und nützt auch wenig, wenn an der Kreditfront immer wieder schlechte Kredite gemacht werden. Eine systematische Portfoliopolitik wird aber dennoch wichtiger, weil die Chancen und Risiken auf makroökonomischer Ebene nur in einem "Top-down"-Approach erfasst werden können. Dass den gesamtwirtschaftlichen Aspekten bei der Zusammensetzung des Kreditportefeuilles eine immer grössere Bedeutung zukommt, zeigt These 1.

**These 9: Kreditkrisen werden im Aufschwung verursacht - oder vermieden.**

Die Qualität des Risiko-Managements zeigt sich grösstenteils erst in der Rezession, so dass man im Aufschwung dazu neigt, von bewährten Regeln abzuweichen und die Kontrolle der Risiken zu vernachlässigen. Eine Strategie gegen die Rezession muss daher bereits im vorangehenden Aufschwung einsetzen. Die Entscheidungen, welche die Qualität des Kreditportefeuilles beeinflussen, werden in der Regel in der

Hochkonjunktur gefällt. Das Kreditgeschäft ist damit auch eine Frage der Einstellung sowie der Selbstdisziplin. Nur eine konsistente, durchgesetzte Kreditpolitik bewahrt vor Risiken, die man hätte vermeiden können.



# Anhang



## Anhang 1

Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen im Vergleich zu den Reingewinnen im schweizerischen Bankensystem in den Jahren 1984 - 1995

<b>Jahr</b>	<b>Reingewinne</b> (in Mio. Fr.)	<b>Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen</b> (in Mio. Fr.)	<b>Verluste, Abschreibungen und Rückstellungen</b> (in % der Reingewinne)
1984	3'594	3'343	93.0 %
1985	4'279	4'032	94.2 %
1986	4'769	4'388	92.0 %
1987	4'650	4'724	101.6 %
1988	4'751	4'399	92.6 %
1989	5'750	5'587	97.2 %
1990	3'991	6'066	152.0 %
1991	4'599	10'571	229.9 %
1992	4'372	11'961	273.6 %
1993	6'895	13'725	199.1 %
1994	5'205	10'429	200.4 %
1995	5'980	9'774	163.4 %

**Quelle:** Schweizerische Nationalbank: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 19..

## Anhang 2

Zinsausfälle im Vergleich zu den Verlusten, Abschreibungen und Rückstellungen (VAR) bei vier Schweizer Banken im Jahre 1993

<b>Bank</b>	<b>VAR</b> (in Mio. Fr.)	<b>Zinsausfälle</b> (in Mio. Fr.)	<b>Zinsausfälle</b> (in % der VAR)
Basler Kantonalbank <sup>1</sup>	56,6	19,6	35 %
Neue Aargauer Bank <sup>2</sup>	83,9	26,0	31 %
Solothurner Kantonalbank <sup>3</sup>	136,8	40,0	29 %
Zürcher Kantonalbank <sup>4</sup>	493,3	112,0	23 %

<sup>1</sup> **Neue Zürcher Zeitung:** Ein glänzender Abschluss der Basler Kantonalbank, Nr. 35, 11.2.1994, S. 39.

<sup>2</sup> **Neue Zürcher Zeitung:** Anhaltende Gewinnstagnation der NAB, Nr. 36, 12./13.2.1994, S. 37.

<sup>3</sup> **Neue Zürcher Zeitung:** "Ärmel hoch" in Solothurns Staatsbank, Nr. 109, 11.5.1994, S. 33.

<sup>4</sup> **Neue Zürcher Zeitung:** Deutliche Steigerung des Reingewinnes der ZKB, Nr. 35, 11.2.1994, S. 39, und **Neue Zürcher Zeitung:** Die Schweiz - (k)ein Grossbanken-Eldorado, Nr. 60, 12./13.3.1994, S. 33.

## **Anhang 3**

### Kriterienkatalog "Verlustursachenanalyse"

#### **1. Fallbeschreibung**

Name

Geschäftssitz

Firmengründung

Branche

Jahr der Erstbewilligung

Jahr der erstmaligen Bildung einer Rückstellung

Betragsmässige Entwicklung der Kreditbenützung

Fällt der Kredit unter eine oder mehrere der folgenden Kategorien?

- Ausserrayongeschäft
- nicht gesuchte Ablösung von einer anderen Bank
- Leveraged / Management Buyout
- Immobilienspekulation

#### **2. Kreditdokumentation**

Welche der folgenden Informationen lagen bei der ersten Kreditgewährung vor?

- Jahresabschlüsse dreier Vergleichsjahre
- Konzernrechnung
- Revisionsstellenberichte der drei letzten Jahre
- Budgets, Liquiditätspläne, Investitionsrechnungen
- Mittelflussrechnungen
- Betriebs- und Steuerauskünfte

Genügt die Kreditdokumentation hinsichtlich der Kriterien

- Aktualität
- Vollständigkeit
- Zukunftsorientierung
- Aussagekraft
- Nachvollziehbarkeit der Analysen?

Stützte sich die Kreditanalyse auf ungeprüfte Kundenaussagen oder Angaben Dritter?

Kann die Kreditdokumentation insgesamt als genügend bezeichnet werden?



### 3. Stärken/Schwächen der Bonitätsanalyse

Analyse der Kreditwürdigkeit (Charakter, persönliche Eigenschaften)

Beurteilung des Managements und der Unternehmung

- Managementfähigkeiten (Erfahrung, Ausbildung, Branchenkenntnisse)
- Erfolgsfaktoren der Unternehmung (Strategie, Struktur, Kultur)
- Funktionsbereiche der Unternehmung (Forschung und Entwicklung, Produktion, Logistik, Marketing, Rechnungswesen)

Analyse der Produkte/Märkte des Schuldners

- Branchenanalyse
- Analyse der Wettbewerbsvorteile/Marktattraktivität
- Analyse der Unternehmungsstrategien (Produkt-/Marktstrategien)

Finanzanalyse

- Jahresabschlüsse (Qualität der Bilanzbesprechungen, Kennzahleninterpretation)
- Planrechnungen (Budgets, Liquiditätspläne)

### 4. Stärken/Schwächen der Analyse und Gestaltung der Kredittransaktion

War der Kreditzweck bekannt und nachvollziehbar?

Entsprach die Kredithöhe diesem Kreditzweck?

Wurde die Tragbarkeit analysiert? Wurde gegen eine oder mehrere der folgenden "Tragbarkeitsregeln" verstossen:

- ungedeckte Kredite < 1/3 der Eigenmittel
- ungedeckte Kredite < 4facher Vorjahres-Cash flow
- Kreditlimiten < 25 % des Jahresumsatzes?

Waren die Amortisationen auf den Kreditzweck abgestimmt?

Erfolgte eine physische Prüfung der Sicherheiten vor Ort?

Wurde die Bewertung der Sicherheiten nach allgemein anerkannten Regeln vorgenommen?

Wurde der Verkehrswert von einer dazu befähigten, unabhängigen Instanz ermittelt?

Wurden Schwierigkeiten bei einer allfälligen Verwertung der Sicherheit in Rechnung gestellt?

Wurden die bankinternen Belehnungsrichtlinien eingehalten?

War die Kreditstrukturierung (Laufzeit, Kreditform, Amortisationen, Covenants, sonstige Vertragsbestimmungen) auf den Kreditzweck, die Kredithöhe sowie die Liquiditätssituation des Kunden abgestimmt?

Erfolgte eine weisungskonforme Abwicklung des Kredits?

## **5. Stärken/Schwächen der Kreditüberwachung**

Wie viele Monate vor der Bildung einer Rückstellung traten die ersten Kreditüberschreitungen auf?

Wurde auf Kreditüberschreitungen sofort reagiert?

Wurden bei Verhaltensänderungen des Kunden (z.B. verzögerte Bilanzeinreichung, nicht plausibler Wechsel der Revisionsstelle, erhöhte Privatbezüge etc.) dem Kunden gegenüber die richtigen Massnahmen angeordnet?

Wurden Kontenbewegungen systematisch analysiert?

Wurde die vertragskonforme Kreditverwendung überwacht?

Wurde die Einhaltung der übrigen Kreditbedingungen kontrolliert (z.B. Amortisationen, Zinszahlungen, sonstige Auflagen)?

Wie viele Monate früher hätte ein erhöhtes Risiko erkannt werden können?

## **6. Verlustursachen**

Wurden einzelne Analyse Kriterien über- oder untergewichtet (z.B. Substanz)?

Aufzählung der wichtigsten bankinternen Verlustursachen:

- ...
- ...
- ...

In welcher Phase liegen die wesentlichen Verlustursachen:

- Erste Kreditgewährung
- Spätere Krediterhöhungen
- Kreditüberwachung?

Bewertung Kriterien	1 ungenügend	2 genügend	3 gut	4 Sehr gut	Ge- wichtung	Punkte- total
------------------------	-----------------	---------------	----------	---------------	-----------------	------------------

### Qualitative Bonitätskriterien

<b>Charakter</b>	<input type="checkbox"/> Ruf und Zahlungsmoral nicht einwandfrei; fehlende Kreditwürdigkeit (realitätsfremdes Management; Blender / Phantast, Lobbyist; Teilzeitunternehmer "schillernde Person"); Informationen zu wenig substantiell	<input type="checkbox"/> Keine negativen Auskünfte bezüglich Ruf und Zahlungsmoral; keine ersichtlichen Charaktermängel; zurückhaltende Informationspolitik	<input type="checkbox"/> Positive Auskünfte; Verhalten des Managements zeugt von charakterlichen Integrität; bisherige Erfahrungen und Informationspolitik gut	<input type="checkbox"/> Positive Auskünfte; Integrität des Managements unbestritten; frühere Krisen/Konflikte mit diesem Kunden erfolgreich überstanden; offene Informationspolitik		
<b>Ausbildung, Erfahrung und Zusammensetzung des Managements</b>	<input type="checkbox"/> Ungenügende Ausbildung und Branchenerfahrung; fehlende Krisenerfahrung; "One-Man-Show"; fehlende Nachfolgeregelung	<input type="checkbox"/> Durchschnittliche Ausbildung; geringe Branchenerfahrung; fehlende Erfahrung im Umgang mit Unternehmenskrisen; Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsleitung nicht immer reibungslos	<input type="checkbox"/> Höhere Ausbildung mit mehrjähriger Branchenerfahrung; Geschäftsleitung verfügt über erste Krisenerfahrungen und arbeitet gut zusammen	<input type="checkbox"/> Umfassende Fachkenntnisse und Erfahrungen in allen wichtigen Unternehmensbereichen; krisenerprobtes Management; enge Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsleitung		

Bewertung Kriterien	1 ungenügend	2 genügend	3 gut	4 Sehr gut	Ge- wichtung	Punkte- total
<b>Planungs- und Entscheidungs-fähigkeiten des Managements</b>	☐ Keine institutionalisierte Planung; fehlende Geschäftspolitik und Zielsetzungen; Kernprobleme werden verdrängt	☐ Planungssystem ansatzweise vorhanden; Geschäftspolitik nicht schriftlich festgehalten; Zielsetzungen nur teilweise realistisch; Kernprobleme werden zögernd in Angriff genommen	☐ Planungssystem vorhanden; Geschäftspolitik schriftlich formuliert; realistische Zielsetzungen, denen aber nicht in allen Punkten nachgelebt wird	☐ Ausgereiftes Planungssystem; ambitionöse, aber realistische Zielsetzungen, die beharrlich verfolgt werden		
<b>Rechnungswesen / Controlling</b>	☐ Schwache finanzielle Führung; fehlende Kostenrechnung; Mängel in der Finanzbuchhaltung	☐ Kosten-/Erlöstransparenz nur teilweise vorhanden; keine institutionalisiertes Controlling	☐ Kosten-/Erlöstransparenz gegeben; finanzielle Führungsinformationen nicht immer zeitgerecht vorhanden; Controlling funktioniert nur teilweise	☐ Sämtliche finanziellen Führungsinformationen können zeitgerecht bereitgestellt werden; systematisches, funktionierendes Controlling		
<b>Strategien</b>	☐ Fehlende strategische Stossrichtung; aggressive, risikoreiche Wachstumsstrategie; Diversifikationsstrategie ohne plausible Synergieeffekte	☐ Strategien zu wenig auf Kernfähigkeiten fokussiert und nur teilweise auf finanzielle Situation abgestimmt	☐ Klare strategische Stossrichtung mit kalkulierbaren Risiken; Strategien weichen teilweise von den Normstrategien gemäss der Portfolio-Methode <sup>1</sup> ab	☐ Strategien auf Kernfähigkeit fokussiert und auf finanzielle Situation abgestimmt; Strategien stehen in Einklang mit den Norm-Strategien gemäss Portfolio-Methode		

<sup>1</sup> Vgl. zur Portfolio-Methode die Ausführungen in Abschnitt 7.4.2.3.

<b>Bewertung</b> <b>Kriterien</b>	<b>1</b> <b>ungenügend</b>	<b>2</b> <b>genügend</b>	<b>3</b> <b>gut</b>	<b>4</b> <b>Sehr gut</b>	<b>Ge-</b> <b>wichtung</b>	<b>Punkte-</b> <b>total</b>
<b>Wettbewerbsvorteile</b> (Differenzierung gegenüber Konkurrenz; Kostenführerschaft usw.)	<input type="checkbox"/> Keine ersichtlichen Wettbewerbsvorteile; starke Abhängigkeiten von Abrechnungen, Lieferanten, Produkten usw.	<input type="checkbox"/> Wettbewerbsvorteile vorhanden, jedoch nur kurzfristig haltbar; Abhängigkeiten von Abnehmern, Lieferanten, Produkten usw.	<input type="checkbox"/> Wettbewerbsvorteile vorhanden und mittelfristig haltbar; geringe Abhängigkeiten von Abnehmern, Lieferanten, Produkten usw.	<input type="checkbox"/> Längerfristig haltbare Wettbewerbsvorteile; keine Abhängigkeiten von Abnehmern; Lieferanten, Produkten usw.		
<b>Marktattraktivität</b>	<input type="checkbox"/> Ungünstige Branchenentwicklung; rückläufiges Marktwachstum; ungenügendes Marktpotential	<input type="checkbox"/> Geringe Branchenattraktivität; stagnierendes Marktwachstum; begrenztes Marktpotential	<input type="checkbox"/> Günstige Branchenaussichten; mittleres Marktwachstum; Marktpotential noch nicht voll ausgeschöpft	<input type="checkbox"/> Sehr positive Branchenaussichten; starkes Marktwachstum; hohes, ausgeschöpftes Marktpotential		
<b>Total "Qualitative Bonitätskriterien"</b>						

### Quantitative Bonitätskriterien<sup>2</sup>

<b>Gesamtwert Z im Vergleich zu Z'</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Gesamtwert Z im Branchenvergleich</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Budgetaussichten</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>Total "Quantitative Bonitätskriterien"</b>						
<b>Total "Qualitative und quantitative Bonitätskriterien"</b>						

<sup>2</sup> Vgl. zum mit Hilfe mathematisch-statistischer Verfahren berechneten Gesamtwert Z bzw. Z\* die Ausführungen in Abschnitt 7.2.2.1.

## **Anhang 5**

### **Fragenkatalog "Organisation der Kreditbewilligung"**

#### **1. Strukturelle Ausgestaltung der Kreditbewilligung**

##### **1.1 Grundsätzliche Strukturfragen**

Zentrale vs. dezentrale Entscheidungskompetenzen: Stärken/Schwächen?

Kreditausschüsse vs. Einzelkompetenzen: Stärken/Schwächen?

Analyse vs. Akquisition: Stärken/Schwächen einer organisatorischen Trennung der Kreditentscheidung von der Akquisition?

##### **1.2 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung**

Wie sollten die Aufgaben bei einem mehrstufigen Bewilligungsprozess auf die verschiedenen Instanzen aufgeteilt werden?

Auf welchen Kriterien sollte die Kompetenzordnung aufgebaut sein (Kredithöhe, gedeckt / ungedeckt, Risikoklasse, andere)?

Muss die Delegation von Kreditkompetenzen vermehrt auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter ausgerichtet werden?

Wie sollte die Verantwortung bei einem mehrstufigen Bewilligungsprozess geregelt werden?  
Wer sollte für was verantwortlich sein? Sollte ein Verlust einer einzigen Instanz zugewiesen werden können?

#### **2. Prozess der Kreditbewilligung**

##### **2.1 Informationsfluss**

Wo sehen Sie Probleme bezüglich des Informationsflusses bei einem Kredit, welcher mehrere Entscheidungsinstanzen durchläuft?

Wie lässt sich vermeiden, dass Entscheidungen höherer Instanzen von vorgelagerten Stellen manipuliert werden?

Empfiehl es sich für eine höhere Bewilligungsinstanz, mit Entscheidungsvorbehalten zu arbeiten?

## **2.2 Kreditausschüsse**

Bei welchen Kreditengagements erachten Sie die Beurteilung durch einen Kreditausschuss als erfolgsversprechend?

Wie sollte ein Kreditausschuss personell zusammengesetzt sein?

Wie muss ein Kreditausschuss arbeiten, damit die Entscheidungsqualität tatsächlich verbessert wird?

Welche Abstimmungsregelung sollte getroffen werden (Einstimmigkeit vs. Mehrstimmigkeit)?

## **2.3 Durchlaufzeiten**

Welche Möglichkeiten sehen Sie, die Durchlaufzeiten bei der Kreditbewilligung zu reduzieren (z.B. Videoconferencing bei Gremienentscheidungen, stärkere Delegation dank Expertensystemen, Überspringen von Instanzen etc.)?

## Anhang 6

Nominelle Wachstumsraten des inländischen Ausleihungsvolumens der Banken sowie des Bruttoinlandprodukts der Schweiz in den Jahren 1981 - 1996

<b>Jahr</b>	<b>Nominalzuwachs inländisches Auslei- hungsvolumen in %</b>	<b>Nominalzuwachs Bruttoinlandprodukt der Schweiz in %</b>	<b>Nominalzuwachs Auslei- hungsvolumen zu Nomi- nalzuwachs Bruttoin- landprodukt</b>
(1)	(2)	(3)	(2:3)
1981	10.3	7.4	1.4
1982	5.0	5.2	1.0
1983	6.5	3.2	2.0
1984	9.7	6.6	1.5
1985	9.9	5.9	1.7
1986	9.2	4.8	1.9
1987	10.2	3.5	2.9
1988	12.5	6.0	2.1
1989	14.4	7.5	1.9
1990	8.5	8.2	1.0
1991	4.6	5.2	0.9
1992	1.9	2.6	0.7
1993	0.9	2.2	0.4
1994	2.7	2.1	1.3
1995	2.5	2.1	1.2
1996	2.3	-0.2	-

**Quellen:** Schweizerische Nationalbank: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre ..  
Schweizerische Nationalbank: Monatsbericht, 8/1997, S. 123.



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
AV	Anlagevermögen
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8.11.1934
BankV	Verordnung über die Banken und Sparkassen vom 17.5.1972
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BIP	Bruttoinlandprodukt
BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
Bst.	Buchstabe
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CAPM	Capital Asset Pricing Model
EBK	Eidgenössische Bankenkommision
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
f., ff.	folgende, fortfolgende
FER	Empfehlungen der Fachkommission zur Rechnungslegung
FuW	Finanz und Wirtschaft
kfr.	kurzfristig
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
JCBL	The Journal of Commercial Bank Lending
Jg.	Jahrgang
lfr.	langfristig
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
Nr.	Nummer
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
ÖBA	Österreichisches Bankarchiv
OGR	Organisations- und Geschäftsreglement
OR	Obligationenrecht
o.V.	ohne Verfasser
PC	Personal Computer
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SNB	Schweizerische Nationalbank
u.a.m.	und andere mehr
USA	Vereinigte Staaten von Amerika

usw.	und so weiter
VAR	Verluste, Abschreibungen, Rückstellungen
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
Ziff.	Ziffer

## Literaturverzeichnis

- Ansoff, I.: Strategies for Diversification, in: HBR, September/Oktober 1957, S. 113 - 124.
- Argyris, Ch.: On Organizational Learning, Oxford 1992.
- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Auflage, Berlin/New York 1993.
- Baetge, J.: Möglichkeiten der Früherkennung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe statistischer Jahresabschlussanalysen, in: ZfbF, 9/1989, S. 792 - 811.
- Bank für Internationalen Zahlungsausgleich: 63. Jahresbericht 1993.
- Baumgartner, B.: Die Controller-Konzeption, Bern/Stuttgart 1980.
- Baxmann, U.G.: Zur Liquiditäts- und Rentabilitätswirksamkeit von Kreditrisiken, in: WiSt, 4/1989, S. 199 - 202.
- Bernet, B.: Relationship Pricing, in: Die Bank, 12/1994, S. 708 - 712.
- Bernet, J. / Konermann, P.: Krisenmanagement für bedrohte Kommerz-Kunden, in: Schweizer Bank, 2/1993, S. 39 - 41.
- Blümle, E.-B. / Léonard, F. / Roux, G.F.: Diversification, Intégration et Concentration, Freiburg 1986.
- Böckli, P.: Konsolidierungspflicht: Auslösung durch "control" oder "einheitliche Leitung"?, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/1994, S. 369 - 380.
- Boemle, M.: Unternehmungsfinanzierung, 7. Auflage, Zürich 1986.
- Boemle, M.: Stand der Mittelflussrechnung in der schweizerischen Rechnungslegungspraxis, in: Der Schweizer Treuhänder, 3/1994, S. 137 - 144.
- Bosma, R.A.: Simplifying The Structure of Long-Term Loans, in: The Bankers Magazine, März/April 1989, S. 75 - 78.
- Bosma, R.A.: The ABCs of Short- and Long-Term Loans, in: The Bankers Magazine, Juli/August 1988, S. 72 - 75.
- Brown, A.J.: The High Performance Bank, Chicago/Cambridge 1994.
- Brühwiler, B.: Risk-Management als Aufgabe der Unternehmungsführung, Bern 1980.
- Brunner, Ch.: Bankübernahmen in der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien 1994.

- Bruton, G.D. / Kinzer, C.A.: A Guide to Creating a Written Loan Policy, in: JCBL, August 1987, S. 19 - 27.
- Bühler, W. / Hertenstein, K.-H.: Bonitätsprognose und Kreditmanagement, in: ÖBA, 6/1987, S. 355 - 365.
- Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, Wien 1988.
- Bühler, W.: Bonitätsbeurteilung auf der Grundlage qualitativer Indikatoren (II), in: ÖBA, 5/1982, S. 180 - 199.
- Bühler, W.: Bonitätsbeurteilung jenseits von Bilanzanalyse und Insolvenzprognose, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, Wien 1988, S. 9 - 33.
- Bühler, W.: Informationsressourcen für die Bonitätsanalyse, in: Bühler, W. / Schmoll, A. (Hrsg.): Kreditmanagement, Wien 1987, S. 69 - 116.
- Büschgen, H.E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart 1976.
- Büschgen, H.E.: Leistungsorientierte Anreizsysteme in der Vertriebssteuerung (von Banken), in: Schierenbeck, H. / Moser, H. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, Wiesbaden 1994, S. 517 - 542.
- Bundesamt für Statistik: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1997, Zürich 1996.
- Bussmann, J. / Leins, H.: Wie sieht das optimale Bonitätsanalyse-Verfahren aus? - Die Effizienz entscheidet, in: Kreditpraxis, 6/1993, S. 15 - 18.
- Centre for the Study of Financial Innovations: Banana Skin II, zitiert nach NZZ: Kritik am Kreditgeschäft der Banken, Nr. 259, 5./6.11.1994, S. 22.
- Christy, G.C.: Loan Portfolio Management: An Aggressive Approach, in: JCBL, Oktober 1986, S. 16 - 24.
- De Geus, A.: Planning as Learning, in: HBR, März/April 1988, S. 70 - 74.
- Dierkes, F.: Die Kreditüberwachung im Bankbetrieb, Berlin 1986.
- Doerig, H.-U.: Am Ball oder im Abseits? Der Finanzmarkt im internationalen Konkurrenzkampf, Nr. 24 der Reihe "Aus der Sicht des Bankiers", Schweizerische Kreditanstalt 1993.
- Dörner, D.: Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen, Hamburg 1992.
- Dörner, D. / Selg, H. (Hrsg.): Psychologie, S. 224 - 250, Stuttgart / Berlin / Köln / Mainz 1985.

- Donaldson, T.H.: Credit Control in Boom and Recession, New York 1994.
- Droste, K. / Mattern, F. / Sautter, M.: Problemerkreditorganisation für das Firmengeschäft, in: Die Bank, 4/1994, S. 207 - 214.
- Drucker, P.: The Frontiers of Management, London 1987.
- Drummond, H.: Effective Decision Making, 2. Auflage, London 1993.
- Eidgenössische Bankenkommision: Jahresbericht 1991.
- Eidgenössische Bankenkommision: Jahresbericht 1992.
- Eidgenössische Bankenkommision: Richtlinien zu den Rechnungslegungsvorschriften der Art. 23 - 28 BankV (RRV-EBK) vom 14. Dezember 1994.
- Elton, E. / Gruber, M.: Modern Portfolio Theory and Investment Analysis, 5. Auflage, New York 1995.
- Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung in der Schweiz (FER): FER Nr. 6: Mittelflussrechnung.
- Finanz und Wirtschaft: "Wir dürfen keine Strukturpolitik betreiben", Interview mit Dr. K. Jenny, Generaldirektor der Schweizerischen Kreditanstalt, 22.7.1995, S. 15ff.
- French, W.L. / Bell, C.H.: Organisationsentwicklung, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1982.
- Fürer, G.: Risk Management im internationalen Bankgeschäft, Bern/Stuttgart 1990.
- Gebert, D. / Ulrich, J.G.: Erfolgreiches Führen im Kreditbereich, Wiesbaden 1990.
- Geissmann, B.: Kreditrisiken im Auslandgeschäft, Bern/Stuttgart 1991.
- Gollinger, T.L. / Morgan, J.B.: Calculation of an Efficient Frontier for a Commercial Loan Portfolio, in: The Journal of Portfolio Management, Winter 1993, S. 39 - 46.
- Graf, R.: Eckpunkte eines kreditpolitischen Gesamtkonzepts, Vortragsunterlagen zur Informations- und Arbeitstagung "Kreditgeschäft im Umbruch" vom 3./4. März 1994, organisiert vom Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich.
- Guggisberg, U.: Expertensysteme für die Kreditentscheidung, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, Wien 1987, S. 141 - 149.
- Hackl, P. / Schmoll, A.: Kontodatenanalyse zur Früherkennung von Kreditrisiken, in: ÖBA, 11/1990, S. 870 - 881.

- Häfeli, R.: Behandlung von Gemeinschaftsunternehmen in der Konzernrechnung, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/1994, S. 413 - 420.
- Halbherr, Ph. / Tobler, J.: Bei hohen Zinsen geht nichts mehr, in: Immobilien - besondere Güter?, Beilage zur NZZ, Nr. 266, 15.11.1993, S. 33.
- Hammer, M. / Champy, J.: Reengineering the Corporation, New York 1993.
- Hedges, B.A.: Risk Management: Part 1 - Applying Procedures to Commercial Lending, in: JCBL, Oktober 1985, S. 24 - 31.
- Hehli, J.: Qualitative Bonitätsprüfung mittlerer und grosser Firmenkunden des Kommerzgeschäfts Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- Heim, E.: Kreditsicherheit und Konjunktur, in: ZfgK, 14/1984, S. 8 - 14.
- Heinzmann, M.: Bewältigung von Problemengagements, in: Schweizer Bank, 8/1994, S. 46 - 48.
- Heno, R.: Kreditwürdigkeitsprüfung mit Hilfe von Verfahren der Mustererkennung, Bern/Stuttgart 1983.
- Hinsch, R. / Jürgens, B.: Sozialpsychologie, in: Dörner, D. / Selg, H. (Hrsg.): Psychologie, S. 224 - 250, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1985.
- Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung II, Strategisches Handeln, 4. Auflage, Berlin/New York 1989.
- Hirszowicz, Ch.: Schweizerische Bankpolitik, 3. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1993.
- Hodel, B.: Kreditrisikomanagement zwischen Problem Handling und Prävention, in: Der Schweizer Treuhänder, 3/1993, S. 141 - 146.
- Hoffmann, K.: Risk Management - Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985.
- Hofstätter, P.R.: Gruppendynamik, Hamburg 1986.
- Horngren, Ch.T. / Foster, G.: Cost Accounting - A Managerial Emphasis, 6. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey 1987.
- Huber, A. / Lutz K.: Aktives Risiko-Management, in: Schweizer Bank, 3/1993, S. 38 - 41.
- Imboden, C.: Ein entscheidbezogenes Risikohandhabungsverfahren, Bern 1983.
- Jarchow, H.-J.: Theorie und Politik des Geldes, I. Geldtheorie, 7. Auflage, Göttingen 1987.

- J.P. Morgan & Co.: CreditMetrics - Technical Document, New York 1997.
- Jenner, B.: Lending: an unfashionable activity, in: Banking World, September 1992, S. 15 - 16.
- Jenny, K.: Kreditpolitik ist keine Strukturhaltungspolitik, in: Die Volkswirtschaft, 6/1994, S. 6 - 8.
- Kast, Th.: Konkurse in der Schweiz auf Rekordniveau, in: Der Schweizer Treuhänder, 6/1994, S. 519 - 522.
- Keine, F.-M.: Die Risikoposition eines Kreditinstituts, Wiesbaden 1986
- Keppeler, P.: Das Organisations- und Geschäftsreglement bei Banken, in: Der Schweizer Treuhänder, 3/1995, S. 149.
- Kester, G.W. / Bixler, Th.W.: Why 90-Day Working Capital Loans Are Not Repaid on Time, in: JCBL, August 1990, S. 10 - 18.
- Kilgus, E.: Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken, Bern/Stuttgart/Wien 1992.
- Kilgus, E.: Strategisches Bank-Management, Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- Kilgus, E.: Strukturveränderungen im schweizerischen Bankwesen, in: Die Unternehmung, 6/1994, S. 421 - 426.
- Koch, K.: Vom Zinse verweht, in: Immobilien 92, Magazin zur FuW vom 10. Juni 1992, S. 6 - 8.
- Köllhofer, D.: Moderne Verfahren der Bilanz- und Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft der Bayerischen Vereinsbank AG, in: ZfbF, 11/1989, S. 974 - 981.
- Kotler, Ph.: Marketing Management, 6. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- Krulis-Randa, J.: Diversifikationsstrategie und Unternehmungskultur, in: Blümle, E.-B. / Léonard, F. / Roux, G.F.: Diversification, Intégration et Concentration, Freiburg 1986, S. 236 - 255.
- Kübler, B.: Die deutschen Nachkriegsinsolvenzen im Bankensektor, Chronik - Ursachenanalyse - Konsequenzen, in: BFuP, 27. Jg. 1975, S. 162 - 178.
- Kunz, R.M.: Diversifikationsstrategien und Unternehmenserfolg, in: Die Unternehmung, 4/1993, S. 293 - 310.
- Kupsch, P.: Risiken als Gegenstand der Unternehmungspolitik, in: WiSt, 4/1975, S. 153 - 159.

- Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, München 1989.
- Lax, H. / Liermann, F.: Grundlagen der Organisation, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 1990.
- Lessem, R.: Business as a Learning Community, London 1993.
- Lipfert, H.: Geschäftspolitik, insbesondere Kreditpolitik der Kreditinstitute, in: Büschgen, H.E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart 1976, S. 741 - 752.
- Llewellyn, D.: Is there a credit crunch?, in: Banking World, Mai 1991, S. 23 - 26.
- Lüthy, M.: Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, Bern/Stuttgart 1987.
- Morgan, J.B. / Ogilvie, N.: Industry Analysis: A Tool to Diversify Loan Portfolios and Manage Risk Concentrations, in: JCBL, Juni 1988, S. 4 - 15.
- Morgan, J.B.: Managing a Loan Portfolio Like an Equity Fund, in: The Bankers Magazine, Januar/Februar 1989, S. 28 - 35.
- Morsman, E.M.: Commercial Loan Structuring, in: JCBL, Juni 1986, S. 2 - 20.
- Moses, D. / Liao, S.: On Developing Models for Failure Prediction, in: JCBL, März 1987.
- Müller-Ganz, J.: Kennzahlen zur Bonitätsbeurteilung im Quervergleich, Bern/Stuttgart/Wien 1992.
- Naegeli, W. / Hungerbühler, K.J.: Handbuch des Liegenschaftenschätzers, 3. Auflage, Zürich 1988.
- Nebel, K.E.: Working Capital Financing: A Dual Approach to Generating Funds, in: JCBL, Mai 1990, S. 30 - 35.
- Neff, M.: Aus der Krise in die Wertberichtigung, in: Immobilien 93, Magazin zur FuW, 9.6.1993, S. 10 - 12.
- Neue Zürcher Zeitung: "Ärmel hoch" in Solothurns Staatsbank, Nr. 109, 11.5.1994, S. 33.
- Neue Zürcher Zeitung: Ein Verfechter der Rechte von Obligationären, Nr. 83, 11.4.1994, S. 9.
- Neue Zürcher Zeitung: Anhaltende Gewinnstagnation der NAB, Nr. 36, 12./13.2.1994, S. 37.
- Neue Zürcher Zeitung: Basis für eine gesunde Berner Kantonalbank, Nr. 93, 23.4.1993, S. 35.



- Neue Zürcher Zeitung: Deutliche Steigerung des Reingewinnes der ZKB, Nr. 35, 11.2.1994, S. 39.
- Neue Zürcher Zeitung: Die Schweiz - (k)ein Grossbanken-Eldorado, Nr. 60, 12./13.3.1994, S. 33.
- Neue Zürcher Zeitung: Ein glänzender Abschluss der Basler Kantonalbank, Nr. 35, 11.2.1994, S. 39.
- Neue Zürcher Zeitung: Relativ zufriedene Waadtländer Kantonalbank, Nr. 245, 21.10.1992, S. 35.
- Neue Zürcher Zeitung: Hilfe der SKA für die Oltener Ersparniskasse, Nr. 248, 24.10.1992, S. 35.
- Neue Zürcher Zeitung: Neuanfang der Walliser Kantonalbank, Nr. 99, 29.4.1994, Seite 40.
- Neue Zürcher Zeitung: Banken retten die Banque Vaudoise de Crédit, Nr. 266, 15.11.1993, S. 9.
- Neue Zürcher Zeitung: Flurbereinigung im Abschluss des Bankvereins, Nr. 58, 10.3.1994, S. 39.
- Neue Zürcher Zeitung: Mit dem Turbomotor zur Bankgesellschaft, Nr. 52, 10.3.1994, S. 37.
- Neue Zürcher Zeitung: Grobe Verfehlungen bei der Basler Kantonalbank, Nr. 116, 20.5.1992, S. 35.
- Newburgh, C.: Character Assessment in the Lending Process, in: JCBL, April 1991, S. 34 - 39.
- Nordgren, R.K.: Understanding Cash Flow: A Key Step in Financial Analysis, in: JCBL, Mai 1986, S. 2 - 17.
- Oppliger, B.: Kreditüberwachung intensivieren!, in: Schweizer Bank, 1/1994, S. 26 - 28.
- o.V.: Nationale Buchhaltung, in: Die Volkswirtschaft, Hefte 8/1983 (S. 1), 3/1989 (S. 19) sowie 6/1994 (S. 18).
- Parzinger, Th.M.: Avoiding Traps of Real Estate Development Lending, in: JCBL, Juni 1991, S. 6 - 14.
- Pauluhn, B.: Anstatt Problemkredite abwickeln - Strategie entwickeln, in: ZfgK, 4/1980, S. 130 - 134.
- Perridon, L. / Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, München 1991.

- Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 5. Auflage, Frankfurt a.M. 1988.
- Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, New York 1990.
- Powell, S.H: Is internal problem-asset discovery realistic?, in: ABA Banking Journal, Oktober 1992, S. 65 - 68.
- Rommel, R.: Leerstand als Herausforderung für den Liegenschaftsbewerter, in: Invest "Immobilien 94", Magazin zur FuW, Juni 1994, S. 14ff.
- Rosenhagen, K.: Kreditgeschäft mit System: viel Theorie, wenig Erfahrung, in: bank und markt, 3/1995, S. 24 - 28.
- Rudolph, B.: Kreditsicherheiten als Instrument zur Umverteilung und Begrenzung von Kreditrisiken, in: ZfbF, 1/1984, S. 16 - 43.
- Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1985.
- Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 2, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1988.
- Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 3, Bern/Stuttgart/Wien 1993.
- Rufer, Th.: Die Konzernrechnung der Banken nach der neuen Verordnung zum Bankengesetz, in: Der Schweizer Treuhänder, 5/1994, S. 429 - 432.
- Sarasin, D.B.: Re-Engineering des Kreditgeschäfts!, in: Schweizer Bank, 2/1995, S. 58 - 61.
- Schellenberg, A.C.: Durchsetzung der Unternehmungspolitik, Bern/Stuttgart/Wien 1992.
- Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Auflage, Bern/Stuttgart 1994.
- Schierenbeck, H. / Moser, H. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, Wiesbaden 1994.
- Schierenbeck, H.: Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung, in: Schierenbeck, H. / Moser, H. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, Wiesbaden 1994, S. 3 - 30.
- Schmid, H.: Die Kreditbewertung der Banken im Wandel, in: Der Schweizer Treuhänder, 6/1994, S. 473 - 478
- Schmoll, A.: Interne Gefahrenquellen für das Kreditgeschäft, in: Die Bank, 5/1985, S. 227 - 237.
- Schmoll, A.: Kreditkultur, Wiesbaden 1988.

- Schmoll, A.: Praxis der Kreditüberwachung, Wiesbaden 1991.
- Schüller, S.: Ertragsorientierte Risikopolitik im Kommerzgeschäft, Vortragsunterlagen zum zweiten Basler Bankentag, "Risk-Management in Banken", vom 24.11.1994, organisiert von der Basler Bankenvereinigung.
- Schwarze, J. / Rosenhagen, K.: Expertensysteme in der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: WiSt, 6/1993, S. 291 - 295 und S. 306 - 310.
- Schweizerische Bankiervereinigung: Richtlinien für die Abwicklung und die Bewertung grundpfandgesicherter Kredite (direktes und indirektes Hypothekengeschäft), Zirkular Nr. 1102 D vom 23.12.1993.
- Schweizerische Handelszeitung: Lehren aus der Krise: Wetterfeste Schweizer Manager, 10.3.1994, Nr. 10, S. 21ff.
- Schweizerische Nationalbank: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 19.., Veröffentlichung der Statistischen Abteilung der SNB, Zürich, alljährlich.
- Schweizerische Nationalbank: Monatsbericht, 8/1997.
- Schweizerischer Bankverein: Systemwechsel in der Rückstellungsmethode, 1996.
- Seipp, W.: Risikopolitik im Firmenkreditgeschäft, in: ÖBA, 3/1984, Seiten 87 - 99.
- Senge, P.M.: The Fifth Discipline - The Art and Practice of The Learning Organization, London 1993.
- Siff, R.D.: Credit Policy Participation in the Planning Process, in: JCBL, Januar 1987, S. 37 - 40.
- Smith, T.: Accounting for Growth, London 1992.
- Staehe, W.: Management, 4. Auflage, München 1989.
- Stata, R.: Organizational Learning - The Key to Management Innovation, in: SMR, Spring 1989, S. 63 - 74.
- Staw, B.M. / Ross, J.: Knowing when to pull the plug, in: HBR, März/April 1987, S. 68 - 74.
- Steiner, M.: Ertragskraftorientierter Unternehmenskredit und Insolvenzrisiko, Stuttgart 1980.
- Stettler, Ch.: Für kommerzielle Liegenschaften sind Risikoprämien fällig, in: Invest "Immobilien 94", Magazin zur FuW, Juni 1994, S. 52f.
- Thoma, R.: Fehlentscheide bei der Kreditvergabe, in: Schweizer Bank, 1/1993, S. 24 - 25.

- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1987.
- Ulrich, W.: Verhaltensbeobachtungen im Kreditgeschäft, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, Wien 1988, S. 171 - 182.
- Varnholt, B.: Modernes Kreditrisiko-Management, Zürich 1997.
- Volkart, R.: Neue Herausforderungen für das Kreditgeschäft, in: Schweizer Bank, 6/1991, S. 47f.
- Volkart, R.: Bonitätsbeurteilung und Kreditentscheidung aus bewertungstheoretischer und kreditpolitischer Sicht, in: Zünd, A./Schultz, G. /Glaus, B.U. (Hrsg.): Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis, 1992, S. 471 - 485.
- Volkart, R.: Kreditgeschäft im Umbruch, in: Schweizer Bank, 2/1993, S. 33 - 35.
- Volkart, R.: Cash-flow und Corporate Finance, in: Die Unternehmung, 4/1993, S. 321 - 331.
- von Reibnitz, U.: Szenario-Technik, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.
- von Stein, J.H.: Typologie krisengeneigter Unternehmer, in: Bühler, W. / Schuster, L. (Hrsg.): Kreditinformations- und Kreditüberwachungssysteme, Wien 1988, S. S. 151 - 169
- Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, München/Zürich 1978.
- Weibel, P.: Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken, Bern/Stuttgart 1973.
- Williams, St. / Knüsel, D.: Free Cash-flow - ein neuer Begriff etabliert sich, in: FuW, Nr. 21, 15.3.1995, S. 41.
- Wilson, T.C.: Measuring and Managing Credit Portfolio Risk, Part I: Modelling Systemic Default Risk, in: The Journal of Lending & Credit Risk Management, Juli 1997.
- Wolf, G. / Göschel, G.: Prüfung der Kreditwürdigkeit - Blick in die Zukunft, in: ZfgK, 14/1989, S. 677 - 680.
- Wuffli, P.A. / Hunt, D.A.: Fixing the credit problem, in: The McKinsey Quarterly, 2/1993, S. 93 - 106.
- Wyman, W.W.: How to Improve Credit Risk Management, in: JCBL, September 1991, S. 20 - 31.
- Zellweger, B.: Kreditwürdigkeitsprüfung in Theorie und Praxis, Bern/Stuttgart 1987.

Zellweger, B.: Überwachung kommerzieller Bankkredite, Bern/Stuttgart 1983.

Zocco, D.: A Framework for Expert Systems in Bank Loan Management, in: JCBL, Februar 1985, S. 47 - 54.



# Lebenslauf

## Personalien

Name und Vorname	Meier Christian
Geburtsdatum	25. Oktober 1964
Bürgerort	Wolhusen LU (Schweiz)

## Ausbildung

1971 - 80	Primar- und Sekundarschule in Schaffhausen
1980 - 83	Kaufmännische Berufsschule in Schaffhausen; Fähigkeitszeugnis als kaufmännischer Angestellter
1983 - 86	Eidgenössische Matura, Typ E, AKAD Zürich
1986 - 91	Studium der Wirtschaftswissenschaft (Richtung Betriebswirtschaft) an der Universität Zürich; Abschluss mit dem Lizentiat
1992 - 96	Doktorandenstudium an der Universität Zürich; Abschluss mit der Promotion

## Berufliche Tätigkeiten

1980 - 83	Kaufmännische Lehre beim Schweizerischen Bankverein, Schaffhausen
1986 - 91	verschiedene Praktika in der Industrie und bei Banken
1992 - 93	Kommerz-Assistent bei der Niederlassung einer Schweizer Grossbank
1993 - 95	Risk-Manager im zentralen Kreditmanagement einer Schweizer Grossbank; Mitte 1995 Erteilung der Prokura

Christian Meier (1964), Dr. oec. publ., absolvierte zunächst eine Banklehre und studierte später Betriebswirtschaft an der Universität Zürich, wo er 1996 mit der vorliegenden Arbeit promovierte. Nach mehrjähriger Tätigkeit an der Kommerzfront sowie in den Bereichen Kredit-Controlling und Restrukturierungen / Spezialfinanzierungen leitet er zur Zeit die Abteilung Kreditpolitik / Portfoliomanagement bei einer Schweizer Grossbank.