

## Strategische Fremdkapitalsicherung

# Die wichtigsten Einflussfaktoren zur nachhaltigen Sicherung des Fremdkapitals

Da die Finanzierung ein wichtiges Element für den Erfolg einer Unternehmung ist, kann Fremdkapital für viele KMU ein finanzielles Schlüsselrisiko darstellen. Deshalb ist die Sicherung des Zugangs zu Fremdkapital aus einer strategischen Perspektive von grosser Relevanz.

Roland Wickart

Ein sicherer Zugang zu nachhaltigem Fremdkapital stellt für Unternehmen eine strategische Ressource dar. Unternehmungen sind grundsätzlich bestrebt, durch die Schaffung einzigartiger Ressourcen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In der Ressourcentheorie werden diese als strategisch wertvoll und begrenzt verfügbar definiert. Mittels Fremdkapital können Unternehmungen schneller investieren und somit auch schneller wachsen. Zudem kann durch den Leverage-Effekt unter günstigen Konditionen eine erhöhte Eigenkapitalrendite erzielt werden. Dies macht der nachhaltige und kostengünstige Zugang zu Fremdkapital zu einer wertvollen Ressource.

### Beeinflussende Faktoren

Gemäss der CFO-Umfrage von Deloitte im April 2010 sind Schweizer CFO der Ansicht, dass derzeit die Kreditverfügbarkeit gegeben ist und dass auch während der Finanzkrise in der Schweiz keine Kreditklemme herrschte. Trotz-

dem ist Fremdkapital grundsätzlich ein rares Gut, und der Zugang, je nach wirtschaftlicher Situation, eine Herausforderung. Die aktuell diskutierten höheren Eigenmittelanforderungen von Banken können einerseits die Stabi-

lität von Banken erhöhen, andererseits führen diese aber zu einer reduzierten Finanzierungsfähigkeit der Banken. Diese werden weiterhin – jedoch stärker reguliert – aus einer ertragsoptimierten Optik Kreditentscheide fällen. Der



Stimmt der Kurs des Unternehmens? Für die Berechnung des Unternehmensratings bilden sowohl qualitative als auch quantitative Informationen die Datengrundlage. ►

Aufbau und Erhalt der Ressource «Zugang zu Fremdkapital» wird durch folgende Faktoren beeinflusst:

- Einbringen von Sicherheiten
- Einhalten des Kreditvertrages
- Beziehungsqualität zwischen dem Unternehmer und dem Kundenbetreuer
- Geringe Informationsasymmetrie
- Minimaler Moral Hazard
- Positive Risiko- und Potenzialbeurteilung seitens der Bank
- Transparenz für Kreditkompetenzträger

### Einbringen von Sicherheiten

Leicht verwertbare Vermögenswerte wie börsenkotierte Wertschriften und Grundpfandrechte stellen für Banken anrechenbare Sicherheiten dar. Die Hinterlegung von Sicherheiten reduziert für Banken bei gleichbleibender Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers den erwarteten Verlust im Fall eines Ausfalls.

### Einhalten des Kreditvertrags

Besteht eine längere Kreditbeziehung zwischen der Bank und der Unternehmung, in der sich die Unternehmung an Rückzahlungstermine und an das fristgerechte Einreichen von vereinbarten Informationen (zum Beispiel Jahresrechnung und Revisionsbericht) gehalten hat, bildet dies ein wichtiges Element für die Weiterführung von Krediten.

### Beziehungsqualität

Die Beziehung zwischen der Bank und dem Unternehmer hat einen massgeblichen Einfluss auf den informellen Informationsaustausch und beeinflusst die verfügbare Informationsbasis für den Kundenbetreuer. Je besser die Beziehungsqualität ist, umso mehr Informationen vertraut der Unternehmer der Bank an. Dies fördert den konstruktiven Austausch in Problemsituationen, reduziert die Informationsasymmetrie und bildet die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### Geringe Informationsasymmetrie

Unter Informationsasymmetrie in der KMU-Finanzierung wird die einseitig vorliegende Information verstanden, die es der Bank erschwert, eine aussagekräftige Beurteilung vorzunehmen. Die Informationsasymmetrie wird durch die zwei bereits zuvor genannten Fak-

## Teilnehmer für Studie gesucht

Ein praxisbezogenes Forschungsprojekt des schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen führt eine Erhebung über die Fremdkapitalsicherung bei KMU durch. Damit die Erhebung qualitativ hochwertige Antworten liefert, soll diese einerseits einen direkten Mehrwert für den Unternehmer bringen und andererseits anonym erfolgen. Der Mehrwert wird dadurch geschaffen, dass der Unternehmer nebst seiner Selbsteinschätzung ein Fremdbild über die Aspekte der KMU-zu-Bank-Beziehung erhält und damit die aktuelle Sicherung des Fremdkapitals besser einschätzen kann. Die Anonymität ist gewährleistet, da Unternehmungen nicht direkt angeschrieben werden, sondern ungenannt an der Studie teilnehmen können.

Sowohl die Selbsteinschätzung durch den Unternehmer als auch die Fremdeinschätzung durch den Kundenbetreuer der Bank wird mit dem gleichen Fragebogen erhoben. Der Fragebogen adressiert dabei die Aspekte Bonität, Vertragseinhaltung, Beziehungsqualität, Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers, Risikobeurteilung, Potenzialbeurteilung sowie die Beurteilung zukünftiger Finanzierungen. Er wurde in Zusammenarbeit mit Unternehmern und Kundenbetreuern ausgearbeitet und weist daher einen hohen Praxisbezug auf.

Für die Teilnahme an der Studie können sich Unternehmen unter [www.strategie-kmu.ch](http://www.strategie-kmu.ch) informieren.

toren «vertraglich eingereichte Informationen» und «vertrauensbasierte Beziehung» abgebaut. Zudem reduzieren die Beziehungsdauer, die Stärke der Hausbankbeziehung (zum Beispiel die Arten von getätigten Finanzgeschäften und der prozentuale Umsatzeingang über die Bankverbindung) und das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers die Informationsasymmetrie. Dies bedeutet: Je besser der Kundenbetreuer das Businessmodell versteht, je näher er die Geschäftsentwicklung verfolgt und je länger der geschäftsbezogene Erfahrungsschatz ist, desto geringer fällt die Bewertungsunsicherheit aus und desto höher ist die Transparenz. Eine höhere Bewertungssicherheit unterstützt insbesondere auch in Unternehmenskrisen, die Finanzierungsbereitschaft bis an die Grenze aufrechtzuerhalten.

### Minimaler Moral Hazard

Moral-Hazard-Effekte treten in der KMU-Finanzierung auf, wenn die Unternehmung auf Kosten des Fremdkapitalgebers höhere Risiken eingeht. Daher ist das Ausreizen des Leverage-Effekts auf Kosten der Bank unerwünscht. Das Moral-Hazard-Risiko kann durch die zuvor genannten Aspekte «vertrauensbasierte Beziehung» und «geringe Informationsasymmetrie durch Transparenz» wesentlich reduziert werden.

### Risiko- und Potenzialbeurteilung

Während der Unternehmer mit einer Innensicht aus seiner Firma den Markt und das Umfeld betrachtet, analysiert die Bank mit einer Aussensicht eine Unternehmung innerhalb einer Branche. Dabei beurteilt der Unternehmer vorwiegend die strategischen Optionen in der Zukunft, während die Bank primär vergangenheitsbasierte Kennzahlen analysiert und sekundär das Marktpotenzial beurteilt. Deshalb resultiert eine natürliche Divergenz in der Risikobeurteilung zwischen dem Unternehmer und der Bank, was dazu führen kann, dass die Risiken aus Bankensicht höher eingestuft werden. Gelingt es dem Unternehmer, die Risiken und das Potenzial aus seiner Sicht dem Kundenbetreuer überzeugend zu erläutern, so beeinflusst dies die Finanzierung positiv. Zudem kann der Unternehmer die Risiko- und Potenzialbeurteilung der Bank beeinflussen, indem er die Unternehmung so führt, dass die quantitativen Kennzahlen für die bankinterne Bilanzanalyse positiv ausfallen. Dies beinhaltet meist Kennzahlen wie: Kapitalbindungsdauer, Verschuldung, Kapitalstruktur, Finanzkraft, Rentabilität, Personalaufwandquote und Wachstum. Nebst den quantitativen Kennzahlen beurteilen Banken jedoch auch qualitative Merkmale wie Management und Struktur, strategische Planung, Produktprogramm und Marktanteile,



Controlling und Risikomanagement. Sowohl qualitative als auch quantitative Informationen bilden die Datengrundlage für die Berechnung des Unternehmensratings.

### Transparenz für Kreditkompetenzträger

Die Aufbauorganisation für die Kreditgewährung ist bei Banken unterschiedlich geregelt. Dadurch kann eine unterschiedliche physische und organisatorische Distanz zwischen dem Kundenbetreuer und den rückgelagerten Entscheidungsträgern der Kreditsprechung entstehen und den internen Informationsfluss beeinflussen. Deshalb ist es wichtig, nicht nur im Gespräch mit dem Kundenbetreuer zu überzeugen, sondern auch mittels eingereichter Dokumentationen ein optimaler Informationsfluss zu rückgelagerten Entscheidungsträgern sicherzustellen.

## Finanzierungsgrenzen

Die genannten Faktoren beeinflussen die nachhaltige Sicherung des Fremdkapitals für die KMU wesentlich, jedoch nicht abschliessend. Ist die KMU zum Beispiel stark im internationalen Geschäft tätig, so hängt das Risiko und somit die Finanzierungsbereitschaft auch von den angebotenen Produkten zur Absicherung von Risiken im internationalen Handel ab. Ein weiterer Faktor für mittelgrosse Unternehmungen ist das Eigenkapital und das Kreditportfolio der kreditgebenden Bank. Erhält diese von einer kleineren Bank, die mit eigenen Mitteln von 200 Mio. Franken ausgestattet ist, einen Kredit von 20 Mio. Franken, so stellt dies nach der Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken ein meldepflichtiges Klumpenrisiko (ERV Art. 83)

◀ Die Beziehung zwischen der Bank und dem Unternehmer hat einen massgeblichen Einfluss auf den informellen Informationsaustausch und damit auf die Informationsbasis des Betreuers.

dar. Eine wachsende Unternehmung sollte daher ab einem gewissen Finanzierungsbedarf bestrebt sein, eine weitere Bankbeziehung zu etablieren, um nicht zukünftig an Finanzierungsgrenzen aufgrund der Bankgrösse oder Branchenkonzentration im Bankenportfolio zu stossen. Für eine Mehrbankenstrategie, die ab einer gewissen Grösse unabdinglich ist, sollte auf eine gleichwertige Behandlung der Finanzierungspartner (Pari-passu-Klausel) geachtet werden.

Die Fähigkeit des Unternehmers, mit der Bank eine vertrauensbasierte und strategische Partnerschaft aufzubauen, wird den nachhaltigen Zugang zu Fremdkapital sichern und stellt damit ein Erfolgsfaktor dar. ■

## Porträt



Roland Wickart leitet bei einer grösseren Schweizer Bank den Fachbereich Kreditrisiken und ist derzeit in ein Doktoratsprogramm für Strategie und Management an der Universität St. Gallen eingeschrieben. Er verfügt auch über Praxiserfahrungen im Bereich KMU-Management. Der vorliegende Artikel reflektiert seine eigene Meinung und nicht jene des aktuellen oder von vergangenen Arbeitgebern.

## Kontakt



Roland Wickart  
Leiter Fachbereich Kreditrisiken  
Tel. 044 292 34 06  
mail@wickart.net  
www.strategie-kmu.ch

