

F I R M E N K U N D E N

Kreditgeschäft

Bernd Deppe
Markus Kraemer

Effiziente und unkomplizierte EDV-Analyse

Auch wenn heute das Investmentbanking von vielen Banken im Rahmen ihrer Geschäftspolitik zunehmend forciert wird, ist das „klassische“ Kreditgeschäft doch immer noch ein Grundpfeiler der Geschäftstätigkeit der Kreditwirtschaft. Um so besorgniserregender stellt sich die kontinuierliche Abnahme der Margen in diesem Geschäftsfeld dar. Insbesondere Sparkassen müssen sich hier neuen Herausforderungen stellen. Lösungen zur Abfederung der Erlösschmälerungen bieten neue Software-Entwicklungen wie die der TMS Dr. Rüschenpöhler GmbH in Zusammenarbeit mit der Sparkasse Detmold.

Bernd Deppe
ist Direktor Firmenkunden der Sparkasse Detmold

Markus Kraemer
ist Mitglied der Geschäftsleitung der TMS Dr. Rüschenpöhler GmbH in Köln

Sind EDV-gestützte Systeme im Passivgeschäft (Geldautomaten, Kontoauszugsdrucker, SB-Terminals, elektronische Zahlungssysteme) bereits weit verbreitet, erfolgt im Aktivgeschäft vor allem im Rahmen der Beurteilung von Kreditnehmern ein Großteil der Arbeit noch manuell, so dass hohe Transaktionskosten in Form von Personalkosten verursacht werden. Die Gründe sind vor allem in der Komplexität dieses Geschäftsfelds zu suchen, das nur eine bedingte Standardisierung erlaubt.

Da sich Sparkassen nicht zuletzt aufgrund des Regionalprinzips und ihres öffentlichen Auftrags traditionell als Partner klein- und mittelständischer Betriebe begreifen, sieht sich diese Bankengruppe im Rahmen der Kreditgewährung besonderen Problemen gegenüber, die u.a. darin bestehen, dass sich der Aufwand der Kreditbeurteilung in aller Regel reziprok zur Kredithöhe verhält. Mit anderen Worten: Es kann davon ausgegangen werden, dass mit abnehmender Kredithöhe der relative Kostenanteil zur Bewertung des Kreditnehmers steigt.

Schwächen der traditionellen Bilanzanalyse

Darüber hinaus gibt es neben den kreditinstitutspezifischen Auflagen bestimmte Mindestanforderungen (§ 18 KWG etc.), die eine arbeits- und damit kostenintensive Analyse des Kreditnehmers und seiner wirtschaftlichen Verhältnisse nach sich ziehen. Gerade um den letzten Punkt sachgerecht beurteilen zu können, ist vor allem im Kreditgeschäft mit Firmenkunden ein intensives Studium der eingereichten Jahresabschlüsse unumgänglich. Methodisch wird dabei in erster Linie eine Kennzahlenanalyse angewandt, bei der u.a. die Unternehmenskennzahlen mit den Branchendurchschnitten verglichen werden. Diese Vorgehensweise weist allerdings diverse Schwächen auf, wodurch die Aussagekraft der Ergebnisse entscheidend gemindert wird.

Zum einen werden viele Abschlüsse erst mit großer zeitlicher Verzögerung eingereicht, so dass eine zeitnahe Beurteilung der Situation des Unternehmers nicht möglich ist. Zum anderen spiegelt die Bilanz nur die stichtagsbezogene Situation der Vermögenslage des Firmenkunden wider. Eine Darlehenstilgung erfolgt jedoch aus den künftigen Erträgen und nicht aus den Vermögensgegenständen der letzten Bilanz. Demnach muss eine Beurteilung der Zukunftsfaktoren hinzukommen, um ein vollständiges Bild der Unternehmenslage zu erhalten. Neben der Bilanzanalyse stellen deshalb Ertrags- und Finanzkraft die beiden anderen Sä-



len der Unternehmensbeurteilung dar. Schon diese wenigen Hinweise zeigen, dass die Klassifizierung eines Kreditnehmers mit einer Vielzahl von Analyseparametern verbunden ist. Eine kostenintensive Beurteilung durch das Kreditinstitut ist die unvermeidliche Folge.¹⁾

Auswirkungen der Insolvenzrechtsreform

In jüngerer Zeit haben gesetzliche Änderungen dieser Malaise weiteren Vorschub geleistet. Beruhte die Kreditentscheidung immer schon auch auf einer Gegenüberstellung von Gesamtengagement und den entsprechenden Sicherheiten, kommen durch die am 1. Januar 1999 in Kraft getretene Insolvenzrechtsnovelle neue Aspekte hinzu. So kann die Verwertung bestehender Sicherheiten im Insolvenzfall zusätzlich eingeschränkt werden. Besaß der Konkursverwalter bislang nur dann die Möglichkeit, einen Antrag auf einstweilige Einstellung der Zwangsversteigerung zu stellen, wenn beispielsweise eine angemessene Verwertung der Konkursmasse nicht gewährleistet zu sein schien oder ein Zwangsvergleichsvorschlag vorlag, gesteht ihm das neue Recht einen erheblich größeren Ermessensspielraum zu.

Dem Konkursverwalter wird ein umfassendes Vetorecht etwa für die Zwangsversteigerung eines Grundstücks unter anderem dann eingeräumt, wenn das Grundstück für die Fortführung des Unternehmens oder zur Vorbereitung der Betriebsveräußerung benötigt wird oder wenn durch die Versteigerung der Insolvenzplan bedroht bzw. die Verwertung der Insolvenzmasse in sonstiger Weise gefährdet sein würde. Die Bank muss daher damit rechnen, dass ihr die Zwangsverwertung häufiger verwehrt wird und sie nur noch aus der Insolvenzmasse entschädigt wird. Um dieses Risiko zu minimieren, ist es erforderlich, sich noch intensiver mit der künftigen Kapitaldienstfähigkeit des Schuldners auseinanderzusetzen.

Mit dem Begriff der „drohenden Zahlungsunfähigkeit“ wurde zudem ein zusätzlicher Insolvenzgrund in die Insolvenzordnung aufgenommen. Der Schuldner hat nun die Möglichkeit, bereits dann einen Insolvenzantrag zu stellen, wenn er seine Zahlungsverpflichtungen zum Zeitpunkt der Fälligkeit voraussichtlich nicht erfüllen kann.

Mit diesem Schritt lässt sich das Insolvenzverfahren zeitlich nach vorn verlagern, einer möglichen Sanierung werden größere Chancen eingeräumt. Für die Sparkassen birgt diese Regelung allerdings die Schwierigkeit, dass mit den aktuellen Unterlagen keine drohende Zahlungsunfähigkeit prognostiziert werden kann. Dafür ist die Aufstellung eines Finanzplans erforderlich.

Derzeit aber herrscht noch eine auf Vergangenheitswerten beruhende Analyseform vor, während eine Betrachtung der Nachhaltigkeit künftiger Betriebsergebnisse fehlt. Im Hinblick auf die mögliche Verwertungsbeschränkung etwa bei Grundpfandrechten wäre dies jedoch dringend geboten. Die drohende Zahlungsunfähigkeit als neuer Insolvenztatbestand zeigt zudem die Notwendigkeit einer Finanzplanung auf. Allerdings ist der Bearbeitungsaufwand für Firmenkundenbetreuer schon jetzt sehr hoch. Er läßt kaum Raum für intensivere Betrachtungen, wenngleich dies vielfach nicht nur wünschenswert, sondern dringend erforderlich wäre.

Produktivitätssteigerungen auf mehreren Feldern

Diesem Dilemma kann durch den konsequenten Einsatz von EDV-Programmen entgegengewirkt werden, die eine verbesserte Aussagekraft bei gleichzeitiger Verringerung des Bearbeitungsaufwands ermöglichen. Das Analyse- und Prognosetool „Quick-Check“ der TMS Dr. Rüschenpöhler GmbH, das in der Sparkasse Detmold zur Beurteilung im Firmenkundenkreditgeschäft eingesetzt wird, bietet gleich mehrere Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung.

Mit „Quick-Check“ können mehrere der skizzierten Faktoren miteinander verknüpft werden. Neben der traditionellen Vergangenheitsanalyse der Jahresabschlüsse einschließlich Kennzahlen und Finanzstromberechnung wird aufbauend auf diesen Daten ein Trend prognostiziert. Darüber hinaus werden Best- und Worst-Case-Szenarien für die Entwicklung der Ertragskraft berechnet, ohne dass weitere Angaben erforderlich sind. Auf diese Weise erhält man einen komprimierten Überblick über die potentielle Spannweite dieser Entwicklung. Während des Kundengesprächs können zudem „freie Planungen“ durchgespielt und in eine Finanzvorschau integriert werden, die die monatliche Unter- oder Überdeckung des Kontokorrents ermittelt. Zusätzlich wird eine automatische Planbilanz für das nächste Jahr projiziert.

Ein weiteres Service-Modul stellt die Stabilitätsanalyse dar, die Auswirkungen möglicher Veränderungen wie

Umsatz, Materialkosten, Personalkosten, Sachaufwand etc. auf das Betriebsergebnis durchspielt. Anhand dieser Analyse lassen sich die Auswirkungen beispielsweise eines 5-prozentigen Umsatzeinbruchs oder einer Steigerung der Personalkosten um 3 % auf das Betriebsergebnis auf einen Blick ablesen. Vor allem diese „Crash-Tests“ sind es, die die Stärken und Schwächen eines Unternehmens offenbaren.

Ergebnisse und Auswertungen verschiedener Entwürfe können dabei einfach über ein Auswahlménü für alle Planungsalternativen abgerufen werden. Vier Planungsalternativen sind in Sekundenschnelle darstellbar. Dadurch ist der schnelle Vergleich der Entwicklung der Ertrags- und Finanzlage, der Sensitivität des Betriebsergebnisses und der Planbilanz verschiedener Szenarien jederzeit möglich.

Erfahrungen

Die Sparkasse Detmold erhält durch „Quick-Check“ wichtige zusätzliche Angaben zur Bonitätsbeurteilung der Firmenkunden. Die Trendanalyse gibt einen ersten Hinweis auf die künftige Entwicklung und die Nachhaltigkeit des Cash-flow. Best- und Worst-Case-Varianten leisten zusätzliche Orientierungshilfe. Diese Ergebnisse basieren auf nur neun Parametern der Gewinn- und Verlustrechnung und neun Positionen der Bilanz, die in das Programm eingegeben werden müssen. Im Normalfall beträgt der Aufwand der Erfassung von drei Jahresabschlüssen lediglich 15 Minuten.

Diese Aufwandsreduzierung spart erhebliche Kosten, da der Zeit- und Personalbedarf wesentlich geringer ist als bei herkömmlichen Methoden der Bilanzauswertung. Der traditionelle Konflikt zwischen Aufwandsminimierung und Perfektion des Ergebnisses ist damit gelöst. Alle Auswertungen stehen sofort zur Verfügung und können am Bildschirm betrachtet und ausgedruckt werden. Online-Übertragungen und der Versand von Erfassungsbögen entfällt.

Die Auswertungen können als Unterlagen für ein Beratungsgespräch dienen. Dadurch steht auch dem Firmenkunden übersichtliches und leicht verständliches Material zur Verfügung. Die Ergebnisse der Stabilitätsanalyse können beispielsweise auch im Bilanzgespräch behandelt werden. Auf diese Weise kann dem Firmenkunden beispielsweise unmittelbar klar gemacht werden, welche Auswirkungen eine Steigerung der Materialkosten für sei-



nen Jahresüberschuss hat oder wie sich eine Verlängerung der Debitorenlaufzeit auf seine Finanzströme auswirkt.

Dasselbe Tool, das in der Kredit-sachbearbeitung zur Bonitätsbeurteilung eingesetzt wird, kann so auch im Kundengespräch Anwendung finden. Plandaten, die der Firmenkundenberater mit seinem Kreditnehmer durchspricht und dann eingibt, finden ihren Niederschlag in der Finanzvorschau, die wiederum zur Kontoüberwachung genutzt werden kann.

Damit beweist die Sparkasse erhöhte Beratungskompetenz und schärft zugleich das betriebswirtschaftliche Bewusstsein ihrer Kunden. Beides zusammen aber bedeutet eine nicht unerhebliche Optimierung der Kundenbindung, mithin einen Wettbewerbsvorteil, der nicht unterschätzt werden darf.

Einbindung in den Geschäftsprozess

Die besondere Leistungsfähigkeit dieser Software wird jedoch erst dann deutlich, wenn sie konsequent in den Geschäftsprozess eingebunden wird. Der Begriff „Einbindung“ kann dabei nicht genug betont werden, denn Effizienzsteigerungen werden ohne tiefgreifende Änderungen des Bearbeitungsablaufs erzielt. Dies ist ein entscheidender Unterschied zur „Reorganisation“ ganzer Geschäftsprozesse. Bestehende Arbeitsabläufe werden mit dem Programm ohne viel Aufwand vereinfacht und verschlankt.

Vor allem können mit „Quick-Check“ sehr zeitnah Analysen erstellt werden. So ermöglicht das Programm, die letzte betriebswirtschaftliche Analyse (BWA) eines Geschäftsjahrs, um einige wenige Angaben des Kunden ergänzt, einer Zukunftsbetrachtung zu unterziehen. Damit sind äußerst zeitnahe Prognosen schon zu Beginn eines neuen Geschäftsjahrs möglich. Der daraus folgende Handlungsbedarf wird also wesentlich früher offensichtlich als bei herkömmlichen Planungsmethoden, die auf die häufig erst mit mehreren Monaten Verzögerung vorliegenden Jahresabschlüsse angewiesen sind.

Der entscheidende Vorteil besteht jedoch darin, dass die zu analysieren-

den Daten einheitlich aus dem Jahresabschluss entnommen werden können, flexibel im Rahmen des jeweiligen Analyse- und Prognosetools verwendet und darüber hinaus auch individuell abgeändert werden können. Die Auswertungen basieren auf objektivierten Fakten, die weitgehend frei von Interpretationen sind. Denn Interpretationsspielräume können bereits bei der Formulierung von Stellungnahmen zum Kreditantrag begrenzt werden. Schließlich wird weitere Zeit dadurch gespart, dass keine langen Beurteilungen geschrieben und gelesen werden müssen. Der Bewilligende kann sich in kürzester Zeit einen Überblick über die Bilanz, Ertrags- und Finanzkraft eines Kreditnehmers verschaffen.

Verknüpfung mit der Kreditüberwachung

Unterstützung bietet das Programm aber nicht nur bei der Kreditbewilligung, sondern auch bei der laufenden Kreditüberwachung. Durch die Aufstellung eines Finanzplans lässt sich die künftige Entwicklung des Kontokorrents prognostizieren. So werden die einer Entwicklung zugrunde liegenden Ursachen transparent. Der Finanzplan kann sowohl als internes Überwachungsinstrument genutzt als auch ins Kundengespräch eingebracht werden, um den Kreditnehmer über seine voraussichtliche Liquiditätslage zu informieren, damit er rechtzeitig entsprechende Maßnahmen ergreifen kann.

Die Planungsprämissen können jederzeit im Kundengespräch geändert und angepasst werden, die daraus resultierenden Änderungen lassen sich direkt ablesen. Damit entfallen komplexe Eingabevorgänge und aufwendige Plankorrekturen, so dass sich der Firmenkundenberater statt dessen intensiv mit den möglichen Handlungsalternativen seines Kunden auseinandersetzen kann.

Berücksichtigung individueller Vorgaben

Aufgrund dieser Vorteile hat sich die Sparkasse Detmold das Ziel gesetzt, „Quick-Check“ in den Geschäftsprozess der Gewerbe- und Kreditkundenbetreuung zu integrieren. Von Vorteil ist, dass es sich bei diesem Programm um eine Excel-Anwendung handelt. Der Installationsaufwand ist dadurch gering. Auch gibt es keine Probleme mit dem Jahr 2000. Die Software ist sowohl im zentralen Netzwerk als auch auf Einzelplätzen einsetzbar.

Im Rahmen der engen Kooperation zwischen der Sparkasse Detmold und der TMS Dr. Rüschenpöhler GmbH fließen zudem individuelle Anregun-

gen und Vorstellungen der Sparkasse Detmold in das Projekt ein. Auch ist geplant, „Quick-Check“ an das im Hause der Sparkasse genutzte Rating-Verfahren anzupassen. Schließlich sollen die von dem Programm ermittelten Analysedaten direkt in einen auswertenden Kommentar einfließen, der ohne zusätzlichen Aufwand automatisch erstellt wird. Aufgrund seiner ausformulierten, leicht verständlichen Darstellung macht er die Bedeutung der Ergebnisse vollends transparent. Sowohl der Zeitaufwand als auch der „subjektive Faktor“ für die Beurteilung der Firmenkunden-Geschäftsdaten werden dadurch nachhaltig reduziert.

Mit „Quick-Check“ ist eine spürbare Effizienzsteigerung im Firmenkundengeschäft erzielt worden. Die Zukunft einer aufwand- und kostenminimierten Kreditvergabe bei gleichzeitig sinkendem Risiko hat damit bei der Sparkasse Detmold bereits begonnen. □

Anmerkung

1) Diese Kostentreiber werden noch verstärkt durch zusätzliche Betriebsbesichtigungen, Kundengespräche und eine Managementbeurteilung des Firmenkundenbetreuers. Daneben entsteht die Gefahr subjektiver Einschätzungen, die schwer verifizierbar sind.