

# Controlling in der Immobilienwirtschaft

und Rating nach Basel II und III

## 2.3 Rating-Kriterien

Hinter den jeweiligen Rating-Klassen verbergen sich statistische Daten zur Ausfallwahrscheinlichkeit. In folgender Abbildung sind die von Standard & Poors ermittelten statistischen Ausfallwahrscheinlichkeit und die damit verbundenen Rating-Klassen dargestellt (vgl. Standard & Poors, zitiert nach BIHK 2003, S. 4.).

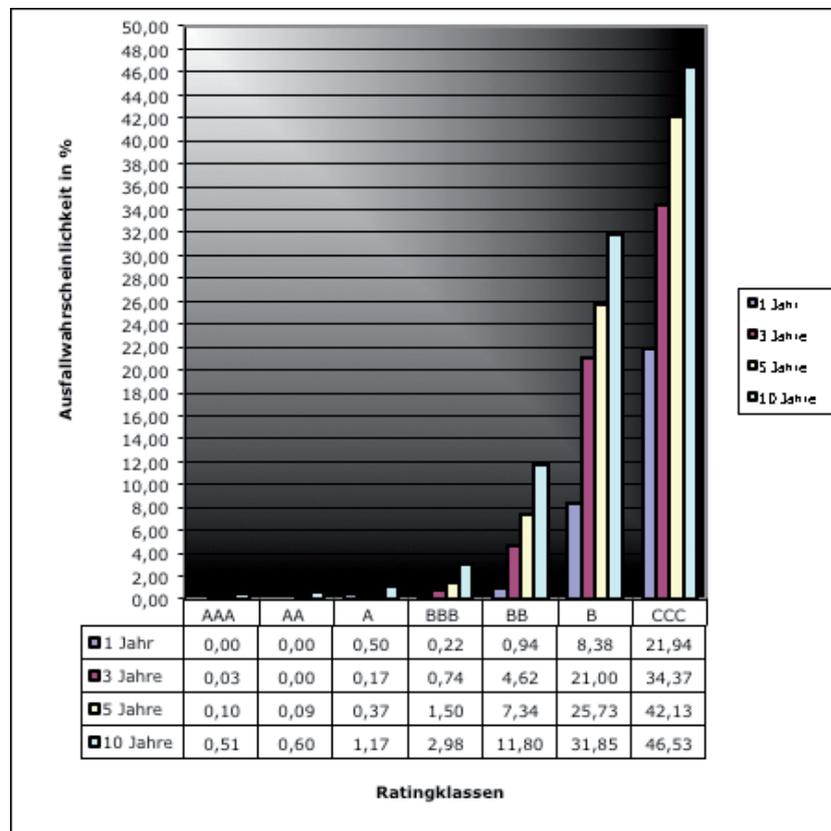


Abbildung 1: Kumulierte Ausfallwahrscheinlichkeiten 1981- 2000 in %

Betrachtet man die Grafik mit den statistischen Ausfallquoten, so wird deutlich, dass bei Unternehmen bis zu einer Bonitätsklasse von BB die einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit noch unter 1 Prozent liegt. Bei Unternehmen mit schlechteren Bonitätsklassen steigt die Wahrscheinlichkeit des Kreditausfalls exponentiell an. Dies bedeutet, dass die Kreditinstitute aufgrund der relativ hohen Ausfallwahrscheinlichkeit das einzelne Risiko sehr detailliert prüfen werden. Ein Kredit bzw. die Verlängerung eines Kredits wird nur dann zugesagt werden, wenn zum einen das Risiko des Ausfalls im vertretbaren Maße liegt und zum anderen die Kosten durch die eingerechnete Kreditmarge gedeckt werden (vgl. BIHK 2003, S. 4.). Die entscheidende Frage lautet nun, wie die Banken die jeweiligen Ausfallwahrscheinlichkeiten ermitteln und welche Kriterien hier Verwendung finden? Im Gegensatz zu Basel I werden nach Basel II verstärkt weiche Faktoren herangezogen, um die Rating-Gesamtnote zu ermitteln (vgl. Dietrich, Peter 2006, S. 48 ff.).

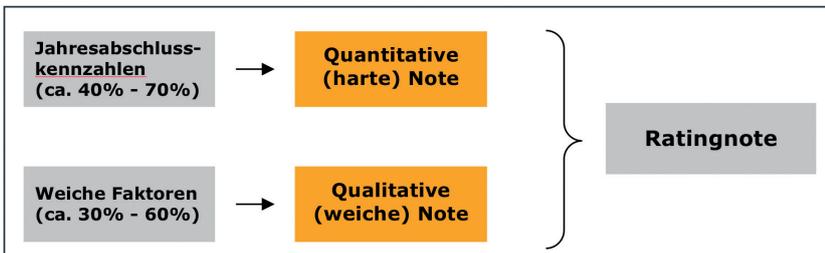


Abbildung 2: Bestandteile der Ratingnote

Während die quantitative Beurteilung sich auf die wirtschaftlichen Verhältnisse konzentriert, versucht die qualitative Beurteilung die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu einschätzen. So ist beispielsweise die Unternehmensführung ein entscheidendes Kriterium. Neben der Branchenerfahrung und der fachlichen Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern stehen ausgearbeitete Unternehmenszielsetzungen, dokumentierte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmethoden sowie nicht zuletzt eine zukunftsweisende Personal- und Organisationsstruktur im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Kudraß, Raymond und Schäfer, Gabriele 2003, S. 36 i.V.m. Dietrich, Peter 2006, Anhang 1 bis 3).

Quantitative Kriterien	Qualitative Kriterien
Kennzahlen des Jahresabschlusses	Unternehmensführung
➤ Eigenkapitalquote	➤ Strategie
➤ Cash-Flow	➤ Planung, Steuerung, Kontrolle
➤ Working Capital	➤ Risikomanagement
➤ Liquidität	➤ Personalstruktur
➤ Dynamischer Verschuldungsgrad	➤ Organisationsstruktur
➤ Kapitaldienstdeckungsgrad	
	➤ Branchenzugehörigkeit
	➤ Markt
	➤ Wettbewerbsstellung
➤ (Privatvermögen)	➤ Kontoführung
	➤ Notfallregelung

Abbildung 3: Rating-Kriterien im Kurzüberblick

Ein wichtiger Bestandteil der qualitativen Analyse ist das Planungs- und Kontrollsystem. Im Mittelpunkt stehen hier die Dokumentation der Wirtschafts- und Finanzplanung und ihrer zugrunde gelegten Annahmen. Durch Berechnung verschiedener Szenarien können z.B. die Auswirkungen einzelner Faktoren erfasst und die Bedeutung dieser Faktoren für das Unternehmen analysiert werden. Zudem wird von den Banken eine Analyse der Abweichungen mit zum Teil monatlichem Soll-Ist-Abgleich vorausgesetzt. Ein straffes Risikomanagement rundet das Planungs- und Kontrollsystem ab. Wichtig ist es hier, die entscheidenden Einflussgrößen für den Unternehmenserfolg und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken zu kennen. Die frühzeitige Aufdeckung von risikobehafteten Entwicklungen ist unter Einbindung der verantwortlichen Mitarbeiter und deren Kenntnissen zu gewährleisten.

Auch wenn Ihr Unternehmen bislang ohne Organisationsplan einwandfrei funktioniert hat, ist das Ineinandergreifen der einzelnen Schritte oder Abteilungen Externen nur schwer zu erklären. Die Funktionsfähigkeit der Organisation muss deshalb anhand von eindeutigen und strukturierten Abläufen beschrieben werden können. Es gilt darzulegen, welche Wege die Aufgaben nehmen und von wem Sie warum am besten erledigt werden.

In Punkto Mitarbeiterführung hat sich - auch in der mittelständischen Praxis - eine offene Informationspolitik bewährt. Nur wenn die Wege zum Erfolg klar aufgezeigt und durch die Vereinbarung von messbaren Zielen mit jedem Mitarbeiter konkretisiert werden, kann die Mitarbeitermotivation gefördert werden. Regelmäßige Treffen in Arbeitsgruppen dienen dem Informationsaustausch über aktuelle Belange und wichtige Zielsetzungen des Unternehmens.

Das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr schlägt in diesem Zusammenhang die Überprüfung der Mitarbeiterführung anhand folgender Checkliste vor (vgl. Ministerium 2005):

<b>Mitarbeiterführung</b>		
Informationsfluss: Erhalten die Mitarbeiter regelmäßig alle relevanten Informationen?	Ja	Nein
Mitarbeitereinsatz: Können die Mitarbeiter Entscheidungen nachvollziehen, werden sie gefragt oder sogar in Entscheidungsprozesse einbezogen?	Ja	Nein
Ausrichtung - Zielklarheit: Wissen die Mitarbeiter, welche Ziele verfolgt werden, welche Vorrang haben und auch warum diese Ziele vereinbart wurden?	Ja	Nein
Anerkennung und Feedback: Werden die Mitarbeiter für gute Leistungen unmittelbar gelobt und darüber informiert, was gut und was nicht so gut gelaufen ist?	Ja	Nein
Übertragung von Aufgaben und Kompetenz: Werden den Mitarbeitern wesentliche Aufgaben und die dafür notwendigen Kompetenzen übertragen?	Ja	Nein
Fehler: Werden Fehler im Sinne von "learning by doing" als eine Möglichkeit für Verbesserungen betrachtet?	Ja	Nein
Arbeitsklima: Kümmern Sie sich um das Arbeitsklima? Ist es freundlich und humorvoll?	Ja	Nein
Loyalität: Stehen Sie hinter den Mitarbeitern, vertreten auch deren Ideen und Vorschläge nach außen?	Ja	Nein
Coach: Sind Sie ein Coach, der bestrebt ist, die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter anzuerkennen und zu fördern?	Ja	Nein
Bezahlung und Absicherung: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine faire Bezahlung und soziale Absicherung, so dass der Unternehmenserfolg auch von den Mitarbeitern positiv empfunden wird (Gewinn-Gewinn-Situation)?	Ja	Nein
Arbeitsorganisation: Haben Sie den Mut, neue Organisationsformen zu realisieren, die stärker die Ablauforganisation berücksichtigen und weniger Statusfragen in den Vordergrund stellen?	Ja	Nein
Arbeitszeitmodelle: Bieten Sie flexible Arbeitszeitmodelle, die z. B. Teilzeitbeschäftigung ermöglichen?	Ja	Nein

Abbildung 4: Überprüfung der Mitarbeiterführung

Durch die originären qualitativen Analysen versuchen die Banken unter anderem einen Einblick darüber zu erlangen, ob das Unternehmen seinen Markt und seine Konkurrenten kennt. Voraussetzung dafür ist die Kenntnis eigener Stärken und Schwächen in den qualitativen Bereichen Produkt, Stand der Technik (Gebäudealter und Ausstattung), Markt- und Kundenorientierung, Organisation und Management sowie der Vergleich mit den Stärken und Schwächen der Mitbewerber.

So wird primär überprüft, ob regelmäßig Markt und Konjunkturdaten erhoben werden und vor allem, ob an Betriebsvergleichen (Benchmarking) teilgenommen wird (vgl. BIHK 2003, S.8). Unabhängig davon, ob Wohnungsunternehmen ihre Mieter als Kunden verstehen oder nicht, sollten zusätzlich Überlegungen zur Kunden- bzw. Mieterzufriedenheit angestellt werden. Als Hilfsmittel zur unternehmensinternen Überprüfung der Markt- und Kundenorientierung kann folgende Checkliste zur Anwendung kommen (vgl. Kirchner, Michael 2003, S. 12).

Kriterium	Erfüllungsgrad		Branchendurchschnitt	
	+	-	+	-
<b>Konkurrenzanalyse</b>				
Wettbewerbsintensität	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Kernkompetenz der Konkurrenz	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Marktsegmente der Konkurrenz	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Bekanntheit der Konkurrenzziele	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Eigener wachsender Marktanteil	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Existenz von Markteintrittsbarrieren	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
<b>Kundenstrukturanalyse</b>				
Schwankendes Nachfragevolumen	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Kundenorientierte Vertriebsstruktur	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
<b>Produktstrukturanalyse</b>				
Sortimentsstruktur branchenüblich	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Bestätigte Kundenorientierung	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Produktlebenszyklus > 12 Monate	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Qualität der Kundenbetreuung	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Produkthaftungsfragen relevant	□□□□□□□□		□□□□□□□□	
Unabhängigkeit von Zulieferern	□□□□□□□□		□□□□□□□□	

Abbildung 5: Checkliste zur Markt- und Kundenorientierung

Für Rating-Spezialisten hat sich im Gegensatz zur bisherigen Praxis der Charakter der Kreditaufnahme geändert. „Der Unternehmer hat eine zunehmend aktivere Rolle zu übernehmen. Seine Aufgabe ist es, Stärken und Schwächen seiner Firma professionell darzustellen und den Bankberater mit allen wesentlichen Informationen zu versorgen, die es diesem ermöglichen, das Geschäft seines Kunden zu verstehen“ (Kudraß, Raymond und Schäfer, Gabriele 2003, S. 38). Daraus ist abzuleiten, dass der Dokumentation aller angeführten Instrumente höchste Priorität beizumessen ist. Eine mögliche, aus den genannten Aspekten abgeleitete Stärken-Schwächen-Analyse zeigt folgende Abbildung (vgl. Nimmerichter, Roland 2005).

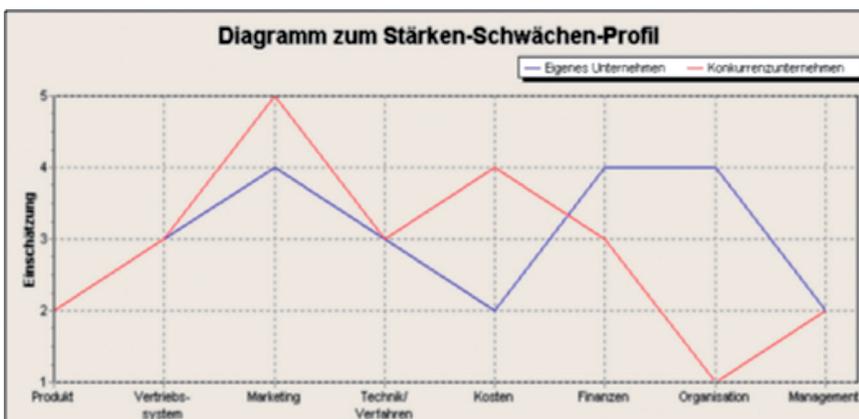


Abbildung 6: Ergebnisdarstellung der Stärken-Schwächen-Analyse

Für Notfälle sollten sowohl für den privaten Bereich als auch für das Unternehmen Vorkehrungen getroffen werden. Da Kredite meist langfristiger Natur sind, wollen Banken Vorkehrungen dafür getroffen wissen, dass das Geschäft eines Unternehmens auch bei Ausfall der Geschäftsführung weiterlaufen kann. Dazu sind Regelungen zu den nachfolgenden Fragen zu treffen und zu dokumentieren (vgl. Ministerium 2005).

<b>Notfallregelungen</b>	
➤	Was fällt allein in den Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführung?
➤	Wer kann diese Tätigkeiten im Notfall übernehmen?
➤	Existieren entsprechende Vollmachten?
➤	Existieren betriebsindividuelle Regelungen, die für den laufenden Betrieb wichtig sind?
➤	Ist eine Notprokura schriftlich fixiert?
➤	Wer hat Bankvollmachten, und wer sind die Ansprechpartner des Kreditinstituts?
➤	Wie lauten die Kennwörter für die Computeranlage?

Abbildung 7: Notfallregelungen

Darüber hinaus führen Auffälligkeiten im Zahlungsverhalten wie Überziehungen ohne Absprache, Häufungen von Inkassoverfahren, Mahnbescheide, Wechselproteste, Kontopfändungen, eidesstattliche Versicherungen, außergerichtliche Vergleiche und Insolvenzanträge zu einer Beeinträchtigung der Beziehung zu dem jeweiligen Kreditinstitut. Negative Beurteilungen in diesem Bereich lassen sich nur schwer ausgleichen. Im Hinblick auf die Kontoführung sind deshalb folgende Punkte zu vermeiden (vgl. Ministerium 2005):

<b>Kontoführungsfehler</b>	
➤	Wechsel der Zahlungsart (von Scheck zu Wechsel)
➤	erhöhte Eigenumsätze zwischen verschiedenen Banken
➤	Bonitätsanfragen von anderen Banken
➤	Überziehung der Kreditlinien
➤	Verringerung der Habenumsätze (Zahlungseingänge)
➤	Eröffnung zusätzlicher Bankverbindungen
➤	negative Bonitätsauskünfte
➤	Zins- und Tilgungsrückstände

Abbildung 8: Tabus in der Kontoführung

Unter die besonderen qualitativen Analysen fällt für das Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr insbesondere die Pflege der Beziehung zum Kreditinstitut. Dies liegt darin begründet, dass unabhängig von der bisherigen Entwicklung und den Zukunftsperspektiven des Unternehmens die Bank im Rahmen des Rating auch die Zuverlässigkeit der bisherigen Kundenbeziehung beurteilen wird.

Zudem wird die Bank prüfen, inwieweit das Unternehmen durch gesellschaftsrechtliche Verflechtungen eine andere Risikostruktur hat als bei isolierter Betrachtung. Ist das Unternehmen Teil eines Konzerns und bestehen sogenannte Haftungsverbände, wird das Kreditinstitut das Risiko anders einschätzen. Dazu gehören auch Patronatserklärungen oder bestimmte Bürgschaften.

## 2.4 Exkurs: Rating und KfW-Darlehen

Auch vor dem KfW-Darlehen steht ein Rating! Bereits 2005 hat die KfW so genannte „risikogerechte Zinsen“ für gewerbliche Kredite eingeführt.

Die Zinsen werden von der jeweiligen Bank oder Sparkasse (Hausbank), die das Risiko eines Kreditausfalls trägt, festgelegt. Auf dieser Grundlage ordnet die Hausbank das zu beurteilende Unternehmen in so genannte Bonitätsklassen ein (vgl. auch zu Folgendem KfW (Hg.) 2010, S. 1):



Der Autor **Dr. Peter Dietrich**, Diplom-Kaufmann, ist seit 1995 in Prüfung und Beratung von Wohnungsunternehmen tätig. Seit 2003 ist er Geschäftsführer der ORGA-SENSE GmbH ([www.orga-sense.de](http://www.orga-sense.de)) mit den Tätigkeitsschwerpunkten Controlling, Zielsystementwicklung, Planung, Portfolio- und Risikomanagement.

Bonitätsklasse RGZS	Bonitätseinschätzung durch die Hausbank	Risikoeinschätzung durch die Hausbank	Ein-Jahres-Ausfallwahrscheinlichkeit
1	ausgezeichnet	niedrig	≤ 0,10 %
2	sehr gut		> 0,10 % und ≤ 0,40 %
3	gut		> 0,40 % und ≤ 1,20 %
4	befriedigend		> 1,20 % und ≤ 1,80 %
5	noch befriedigend		> 1,80 % und ≤ 2,80 %
6	ausreichend		> 2,80 % und ≤ 5,50 %
7	noch ausreichend	hoch	> 5,50 % und ≤ 10,00 %

Abbildung 9: Rating-Klassen beim KfW-Rating

Neben den üblichen Rating-Kriterien bewertet die Hausbank die für den Kredit vorgesehenen Sicherheiten, z. B. Grundschulden oder Sicherungsübereignungen. Die Hausbank schätzt hier ein, welcher Anteil des Kredits durch erwartete Erlöse aus den Sicherheiten abgedeckt werden kann (Werthaltigkeit der Besicherung). Im Wesentlichen kommt es auf den erwarteten Wiederverkaufswert an. Dieser wird u. a. beeinflusst durch die Art der Sicherheit, die Höhe der nutzungsbedingten Wertminderung, die Marktgängigkeit und den allgemeinen technischen Fortschritt. Auf dieser Grundlage ordnet die Hausbank die Sicherheiten in sogenannte Besicherungsklassen ein (vgl. KfW (Hg.) 2010, S. 1):

Besicherungsklasse RGZS	werthaltige Besicherung in Prozent
1	≥ 70 %
2	> 40 % und < 70 %
3	≤ 40 %

Abbildung 10: KfW-Besicherungsklassen

Durch Kombination von Bonitätsklasse und Besicherungsklasse ermittelt die Hausbank die Preisklasse des Darlehens. Jede Preisklasse steht für einen maximalen Zinssatz. Der individuelle Zinssatz liegt unterhalb oder auf diesem maximalen Zinssatz (vgl. KfW (Hg.) 2010, S. 2):

Bonitätsklasse	1	1	1	2	2	3	4	2	3	5	4	6	5	3	4	6	5
Besicherungsklasse	1	2	3	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	3	3	2	3
Preisklasse	A		B		C		D		E		F		G		H		I

Abbildung 11: Einstufung von Bonität und Besicherung in KfW-Preisklassen

Beispielsweise ergibt sich bei einer Bonitätsklasse 3 und einer Besicherungsklasse 2 die Preisklasse E. In diesem Fall (Preisklasse E) darf der Zins des Förderkredits einen Zinssatz von 4,49 Prozent p. a. effektiv nicht überschreiten; „er kann sehr wohl darunter liegen“ (KfW (Hg.) 2010, S. 2). Damit weist die KfW ausdrücklich darauf hin, dass sie lediglich maximale Obergrenzen für den Zins einer Preisklasse vorgibt. Die Hausbanken können für den Förderkredit diesen Zins oder einen niedrigeren verlangen.

Folgende Preisklassen waren zum 1. Juli 2010 für den KfW-Unternehmerkredit – „KMU-Fenster“ mit zehn Jahren Laufzeit und zwei tilgungsfreien Jahren aktuell (KfW (Hg.) 2010, S. 2):

Dieser Artikel wird in der Ausgabe 3/2013 fortgesetzt.

Preisklasse	Maximaler Zinssatz des Förderkredits
A	2,96 %
B	3,22 %
C	3,64 %
D	3,96 %
E	4,49 %
F	5,12 %
G	5,87 %
H	6,41 %
I	7,60 %

Abbildung 12: KfW-Preisklassen

Welcher Zins im risikogerechten System tatsächlich zum Tragen kommt, ist abhängig von den am Tag der Kreditzusage der KfW gültigen Konditionen.

In folgenden Programmen findet das risikogerechte Zinssystem Anwendung (vgl. KfW (Hg.) 2010, S. 1):

KfW-Programme mit risikogerechtem Zinssystem	
>	KfW-Sonderprogramm
>	KfW-Unternehmerkredit (Investitionsvariante, Betriebsmittelvariante)
>	Unternehmerkapital – Kapital für Arbeit und Investitionen (Fremdkapitaltranche)
>	ERP-Regionalförderprogramm
>	ERP-Innovationsprogramm – Fremdkapitaltranche
>	ERP-Umwelt- und Energieeffizienzprogramm
>	KfW-Programm Erneuerbare Energien
>	BMU-Umweltinnovationsprogramm
>	Förderprogramm "Sozial Investieren"
>	Förderprogramm "Kommunal Investieren"

Abbildung 13: Vom Rating betroffene KfW-Programme

## Literaturhinweise

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag 2003 (BIHK 2003): Merkblatt Mittelstandsfinanzierung –Rating als Chance.  
In: <http://www.schwaben.ihk.de/dokumente/merkblaetter/M59539.pdf>.

Dietrich, Peter 2006: Basel II – Die Endfassung, Reaktionsmöglichkeiten der Wohnungswirtschaft, Hamburg 2006.

KfW (Hg.) 2010: Risikogerechtes Zinssystem.  
In: [http://www.kfw.de/kfw/de/II/II/Download\\_Center/Foerderprogramme/versteckter\\_Ordner\\_fuer\\_PDF/6000000038\\_M\\_RGZS\\_Anlage\\_EKN.pdf](http://www.kfw.de/kfw/de/II/II/Download_Center/Foerderprogramme/versteckter_Ordner_fuer_PDF/6000000038_M_RGZS_Anlage_EKN.pdf).

Kirchner, Michael 2003: Checklisten zur systematischen Ermittlung und Bewertung von Chancen und Risiken.  
In: Bilanzbuchhalter und Controller, 27. Jg. (2003), Heft 1, S. 11 ff.

Kudraß, Raymond und Schäfer, Gabriele 2003: Rating in der Bankenpraxis – Worauf Unternehmen achten sollten.  
In: Bilanzbuchhalter und Controller, 27. Jg. (2003), Heft 2, S. 35 ff.

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr 2005 (Ministerium 2005): Ratingampel.  
In: <http://www.ratingampel.de/index1.html>.

Nimmerrichter, Roland 2005: Unternehmensrating Online - Checklisten und Auswertungsdiagramme zur schnellen Bonitätsprüfung, Forum Verlag, Merching 2005.