

KMU und Banken

Erfahrungsbericht aus der neueren Praxis

Seit Monaten stehen die Klein- und Mittelbetriebe (KMU) vermehrt in den Schlagzeilen der Finanzpresse. Zur Diskussion steht insbesondere die selektivere Kreditpolitik der Banken, die den KMU offensichtlich zu schaffen macht. Der vorliegende Beitrag geht dieser Problematik nach und setzt sich kritisch mit der veränderten Kreditpolitik der Banken und deren direkten Auswirkungen auseinander. Ferner skizziert er mögliche Lösungsvorschläge. Die Beurteilungen stützen sich einerseits auf die langjährigen Praxiserfahrungen aus dem Bankgeschäft der beiden Autoren und andererseits auf ihre Beratungstätigkeiten von KMU-Kunden an der Basis ab.

1. Allgemeines

In den vergangenen Monaten haben sich die Artikel zum Spannungsverhältnis der Klein- und Mittelbetriebe (KMU) mit den Finanzinstituten gehäuft. Den Banken, die in den vergangenen zwei bis drei Jahren ihre Organisationsstrukturen im Kreditbereich zum Teil umfassend verändert haben, wird u.a. von den KMU vorgeworfen, eine zu selektive Kreditpolitik zu betreiben. Innerhalb der Schweizer Wirtschaft nehmen die KMU eine bedeutende Stellung ein. Deshalb spielt eine intakte Partnerschaft zwischen den Banken und den KMU eine wesentliche Rolle, damit Finanzierungsgesuche auch heute noch flexibel und massgeschneidert behandelt werden können.

2. Bankspezifische Aspekte

2.1 Aus- und Weiterbildung

Ein zentraler Hauptpunkt für die hohen Kreditverluste in der Vergan-

genheit bildet die Tatsache, dass der Ausbildungsstand vieler Mitarbeiter/innen im Kreditbereich u.E. den heutigen Anforderungen nicht umfassend genügt [1]. Seit Ende der Immobilienhaushausse und dem gleichzeitigen Be-



Martin Eltschinger, dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Bankfachmann, Mitglied der Geschäftsleitung der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich

ginn der Rezession anfang der 90er Jahre wurde die praxisbezogene Weiterbildung der Mitarbeiter/innen innerhalb der Banken u.E. vernachlässigt. Eine detaillierte Ursachenforschung, warum und weshalb viele Kreditverluste zu verzeichnen waren und wie diese in Zukunft zu verhindern wären, wurde zuwenig kritisch angestellt. So ist nachvollziehbar, dass den Kreditfachleuten häufig vertiefte und umfassende Kenntnisse in betriebs-, finanzwirtschaftlicher und steuerrechtlicher Hinsicht fehlen. Diese Kenntnisse stellen aber heute eine unabdingbare Voraussetzung für eine optimale Analyse von Kundenbonität und Kreditgesuchen dar. Erschwerend kam hinzu, dass dem Bankgewerbe durch Fusionen und Umstrukturierungen in den 90er Jahren aus verschiedenen Gründen zahlreiche, gut qualifizierte Kommerzfachleute verloren gingen. Gleichzeitig wurde der Finanzsektor in den 90er Boomjahren finanziell bevorzugt (Salärpolitik, Boni usw.), was auch nicht zur Attraktivität des Kommerzbereiches für allfällige Neueinsteiger (Lehrabgänger, Studenten) beitrug. Durch die vielen Frühpensionierungen von 56–65 jährigen, erfahrenen Kredit- und KMU-Fachleuten ging zusätzlich langjähriges, rezessionerprobtes (Mitte 70er / anfangs 80er Jahre) Personal verloren. Heute herrscht somit ein Manko an neuen und unverbrauchten bzw. erfahrenen Kräften in diesem Bereich.

2.2 Rating

Um sich über die Risikostruktur ihres Portefeuilles einen Überblick zu verschaffen, begannen die Banken anfangs der 90er Jahre, jedes Kundenengagement zu «raten». Das zuerst sehr allgemein gehaltene und dadurch wenig aussagekräftige System wurde in den letzten Jahren verfeinert. Heute bestehen bei den Grossbanken 7–10 Bonitätskategorien. Diese werden in jüngster Zeit auch offengelegt.

Wichtigster Ausfluss dieses Schemas für die Kreditnehmer ist die Festlegung des risikogerechten Zinssatzes nach dem jeweiligen Rating des Kunden. Somit kommt der richtigen Ratingfestlegung eine wesentliche, preisbestimmende Rolle zu.

In den publizierten Dokumenten sieht das Zuteilungsverfahren sehr einfach aus. In der Praxis aber, haben sich *Differenzen und Schwierigkeiten in der Handhabung* ergeben. Die Kriterien sind vielfach zu allgemein definiert und nehmen zu wenig Rücksicht auf kundenspezifische Gegebenheiten. So ist vielfach unklar, ob den statischen oder vergangenheitsorientierten Werten wie Finanzkennzahlen oder Branchenzugehörigkeit mehr Gewicht beigemessen werden sollte – oder – ob die dynamischen und zukunftsgerichteten Aspekte wie Management, Produktpolitik, Planungszahlen stärker gewichtet werden sollen. Zurückzuführen ist diese Unsicherheit auf die vorstehend zu Aus- und Weiterbildung ausgeführten Äusserungen.

So kommt es in vielen Fällen vor, dass für denselben Kunden unterschiedliche Vorstellungen über die Ratingkategorie zwischen Kundenbetreuer und Kompetenzstelle bestehen. Auch zwischen Konkurrenzinstituten, welche den gleichen Kunden kreditieren, kommt dies oft vor. Soweit erfolgen nach wie vor Fehlklassierungen, welche nicht nur Auswirkungen auf den Zinssatz haben (vgl. nachstehenden Abschnitt), sondern auch die Risikostruktur eines Kreditportefeuilles und den entsprechenden Wertberichtigungsbedarf beeinflussen.

Da die Kreditanalyse immer noch auf statischen Elementen beruht, werden *substanzstarke – oder vermeintlich substanzstarke – Unternehmen* mit einer eher unbefriedigenden Ertragslage zu optimistisch beurteilt. Demgegenüber werden *eigenkapitalschwache, aber ertragsstarke* Unternehmen eher zu negativ gewichtet.

2.3 Pricing

Die Einführung eines risikogerechten Zinssatzes ist heute sicherlich zeit-

gemäss. Insbesondere bei neuen Kunden und Kreditanfragen kann dadurch ein individuell – auf den Verwendungszweck und auf die Kundenbonität abgestimmtes – Angebot abgegeben werden. Der Kunde andererseits kann unter verschiedenen Angeboten auswählen.

Problematischer hingegen erscheint die Umsetzung des Pricings auf den bereits bestehenden «Altengagements». Diese wurden nun durchwegs bei jedem Kunden eingeführt. *Unterschiedliche Ratingvorstellungen bedeuten hierbei schnell massiv höhere Zinskosten* (insbesondere bei den betragsmässig ins Gewicht fallenden Hypotheken). Schlechte Bonitäten haben jedoch pro Stufe einen beachtlichen Zinsanstieg zu verkraften!

Folge hiervon ist, dass Firmen mit schon bestehender, schwacher Ertragslage und ungenügender oder fehlender Eigenkapital-Basis infolge des gestiegenen Risikos massiv höhere Zinsen zu tragen haben. Wie sie *diese trotz ausbleibendem oder geringerem Cash-flow bezahlen wollen, bleibt vielfach ungeklärt*. Auch die Banken nehmen diese Situation in Kauf und setzen die höheren Zinssätze i.d.R. ungeachtet dessen um.

Insbesondere bei grossen Hypothekarengagements der KMU kann diese Handhabung schnell dazu führen, dass weder Zinsen- noch Amortisationsdienst geleistet werden kann, was wiederum zu einem schlechteren Rating



Ivo Eltschinger, dipl. Treuhandexperte, dipl. Bankfachmann, Dietikon/ZH

führen würde. – Eine unendliche Spirale mit wenig hoffnungsvollem Ende ist geboren.

Im weiteren wird den KMU die Motivation genommen, ihrerseits operative Schritte zur Verbesserung ihrer Ertragslage und somit zur sukzessiven Gesundung der finanziellen Basis beizutragen.

Ein weiterer, problematischer Punkt bei der Umsetzung des Pricings bilden diejenigen KMU, deren Bilanz und Ertragslage immer noch durch sogenannte Altlasten (Immobilien, Fehleinschätzung im beweglichen Anlagevermögen, Ladenhüter im Warenlager) beeinträchtigt sind und somit über ungenügende Finanzzahlen verfügen. Nicht selten haben sich diese KMU organisatorisch und betriebswirtschaftlich so umgestellt, dass positive, operative Ergebnisse eines sanierten Betriebes in Zukunft möglich wären. Diese Verbesserungen werden jedoch durch die Einführung noch höherer Zinssätze durch die Bank und/oder höhere Abzahlungsraten bzw. Kreditstreichungen zunichte gemacht. Dadurch wird die bereits schon bestehende Liquiditätsklemme dieser Firmen (Betriebsumstrukturierungen müssen ja auch finanziert sein) nur noch akuter und kann im schlimmsten Falle sogar zum Konkurs führen.

Es ist sicherlich volkswirtschaftlich sinnvoll, dass KMU, die strukturell keine Überlebenschance mehr besitzen, nicht künstlich am Leben erhalten werden. Hingegen sollten diejenigen Betriebe durch die Banken unterstützt werden, die nach erfolgreicher Umstrukturierung Zukunftspotential besitzen. Dies kann mit vielfältigen Instrumenten geschehen, wie z.B. durch befristete Sonderkonditionen auf Kreditausständen/evtl. Amortisationsstopps wo nötig, Gewährung von Forderungsverzichten zur Eliminierung von Altlasten.

Gerade die Option «Forderungsverzichte» wird durch die Banken noch zu wenig genutzt, obwohl diesbezüglich genügend Rückstellungen bestehen sollten. Mit diesem Instrument könnten nicht nur die bekannten Grossfirmen und Konzerne gerettet werden, son-

dern auch kleine und mittelständische Betriebe. Forderungsverzichte werden heutzutage noch zu oft nur bei bekannten Namen ausgesprochen, wo ein Konkurs dieser Kundschaft dem Image der Banken abträglich wäre. Die Zwangsliquidation eines Kreditnehmers ist schliesslich nicht nur für den betreffenden Betrieb die schlechteste Lösung, sondern führt auch bei deren Gläubiger zu den höchsten Verlusten und sollte daher – wenn immer möglich und sinnvoll – vermieden werden.

2.4 Gründe für die hohen Kreditverluste – früher und heute

Äusserst unbehaglich erscheint die Entwicklung des Rückstellungsbedarfes bei den Banken, der nach wie vor gross erscheint. In den letzten sieben Jahren haben die Schweizer Banken bekanntlich laut EBK-Berichten über CHF 55 Mia. abgeschrieben. Der «Höhepunkt» dürfte wohl diesbezüglich erreicht sein. Dass aber auch in *Zukunft mit weiteren, (zu) hohen Kreditverlusten zu rechnen ist*, erklären die nachstehenden Gründe:

2.4.1 Zu statische Betrachtungsweise

Wie vorstehend erwähnt, werden Kreditausleihungen immer noch zu statisch anhand der aktuell eingereichten Abschlussunterlagen analysiert. Viel aussagekräftiger wäre ein dynamischer Vergleich von mehreren Abschlüssen pro Kunde, wodurch Veränderungen sowohl in positiver wie negativer Hinsicht schnell zu Tage treten würden. Zu stark wird auf die Eigenkapital-Verhältnisse und eventuelle stille Reserven abgestellt (die bei Verlustjahren aber sehr schnell aufgezehrt sind), anstatt die zukünftige Ertragslage zu beurteilen.

2.4.2 Grosszügige Gewährung von Konzernkrediten; konsolidierte Abschlüsse werden fehlinterpretiert

Die Auswirkungen und Veränderungen der neuen Rechnungslegungsvorschriften auf Konzernstufe wie z.B. *International Accounting Standards (IAS) und Fachempfehlung für Rechnungslegung (FER)* gegenüber den früher herkömmlichen Abschlüssen

nach Handelsrecht sind bankenseitig noch zu wenig bekannt. Folge davon ist, dass solch finanzierte Konglomerate meistens zu wenig kritisch analysiert *und gegenseitige Finanzungsverhältnisse in den Konzernen nicht hinterfragt* werden. Als Folge hiervon wird ein und die selbe Konzernsubstanz, welche durch konzerninterne Darlehen und Beteiligungen künstlich in die Höhe getrieben wird, *viel zu weitgehend finanziert*, in dem zumeist jede einzelne Tochtergesellschaft kreditiert und auf den Zusammenhang und die Abhängigkeiten zum gesamten Konzern zu wenig eingegangen wird. Gerät nur eine Konzerntochter in Schieflage, kann aufgrund der hohen Fremdfinanzierung gleich die ganze Gruppe inkl. deren Gläubigerforderungen gefährdet sein.

In Anbetracht des hohen Ausleihungsvolumens in dieser Sparte sind daraus auch immer sehr hohe Verluste entstanden.

2.4.3 Ungenügende Abklärung des Kredit-Verwendungszweckes

Der Verwendungszweck des Kredit- oder Investitionsantrages wird oft zu wenig detailliert hinterfragt. Auch ob die Investition sich in Zukunft für den Antragssteller überhaupt auszahlt, wird teilweise nur rudimentär abgeklärt. Eine eigene, kritische Analyse wäre hier angebracht; anstatt sich nur auf optimistisch gefärbte Berechnungen des Kreditnehmers abzustützen.

Ohne die Details näher zu kennen, gilt es hierbei die Finanzierung rund um die Gemeinde Leukerbad zu erwähnen, wo rechtliche und betriebswirtschaftliche Abklärungen vor der Kreditauszahlung offensichtlich nicht in genügendem Ausmasse vorgenommen wurden. Sonst wäre eine solche Kreditkonstruktion in dieser Grössenordnung wohl kaum zur Anwendung gelangt.

2.4.4 Hohe Papierflut

Für Kreditgewährungen werden heute hohe Anforderungen an die einzureichenden Unterlagen gestellt. So müssen u.a. Business-Pläne, Liquiditätspläne, Finanzpläne, Periodenab-

schlüsse, Budgets etc. eingereicht werden, je nach Risikolage des Kunden auch mehrmals im Jahr aktualisiert. Im Hinblick auf die oftmals anzutreffende Überbelastung der Bankanalysten ist es aber gar nicht möglich, all diese Dokumente eingehend zu prüfen. Daneben fehlt zumeist auch das vertiefte Fachwissen (vgl. auch einleitender Abschnitt «Aus- und Weiterbildung»).

2.4.5 Immobilienfinanzierungen

Mittels den positiv eingestuften Konjunkturaussichten wird die Lage am Immobilienmarkt vielfach zu optimistisch eingeschätzt. Der hohe Leerwohnungsbestand an Einfamilienhäusern, Eigentums- und Mietwohnungen untermauert eine solche Entwicklung jedoch nicht. Nach wie vor befinden wir uns in einem Käufermarkt, welcher weiterhin für stagnierende oder abbröckelnde Preise sorgt und sorgen wird.

2.5 Sinnvolle Trennung von Front- und Analysetätigkeiten?

Vor rund zwei bis drei Jahren wurde eine Kompetenzaufteilung zwischen Kundenbetreuung und Produktverkauf auf den Aussenstellen und der Analyse mit dem Kreditentscheid in regionalen Zentren vollzogen. Der Verkäufer ist bei diesem Konzept an möglichst vielen Abschlüssen von Kreditgeschäften interessiert, da er daran gemessen wird. Das «Risikobewusstsein» kommt daher eher zu kurz. Der Analyst dagegen neigt heute in seinen Kreditentscheiden eher zur Ängstlichkeit als zur notwendigen Vorsicht. Diese Verhaltensweise wurde vor allem durch die erlittenen Verluste in den Jahren 1991–1996 gefördert. Heute lehnt der Kreditanalyst einen ungedeckten Kredit im Zweifelsfalle lieber ab, anstatt dass er es wagt, eine Neufinanzierung unter zusätzlichen Abklärungen zu gewähren. Ausnahme bilden in genügendem Ausmasse bestehende Sicherheiten, was bei neuen Unternehmungen erfahrungsgemäss eher selten der Fall ist. Der Analyst bindet seine Kreditbewilligung an so viele Auflagen, die seitens der Unternehmung kaum eingehalten werden können (aus Kosten- oder administrativen Gründen).

Im weiteren stellt sich bei diesem System die Frage, wie der Analyst das Management, die Produktpalette usw. beurteilen kann, wenn er den Kunden nicht besucht. Vielfach wird durch einen Augenschein «vor Ort» ein Kreditgesuch positiv oder negativ beeinflusst und sich in Gesprächen mit der Geschäftsführung/Inhaber ein Bild über deren Know-how und Positionierung im Markt verschafft. Die Beurteilung der Kundenbetreuer, welche diese Aufgaben innerhalb dieser Kompetenzaufteilung übernehmen, zeichnen erfahrungsgemäss ein viel zu optimistisches Bild und tragen demzufolge wenig zur neutralen Entscheidungsfindung des Analysten bei.

Zusammengefasst hat die Aufteilung von Front- und Analyseaktivitäten u.E. bislang nicht zu einer Professionalisierung der Kreditentscheidung resp. zur Risikominimierung des Kreditbereichs beigetragen. Ebenso sicher darf aber festgehalten werden, dass das heute angewendete System kostenintensiver ist, als die frühere Zusammenlegung von Kundenbetreuung und Kreditentscheidung in einer Person. Das Vieraugenprinzip könnte durch eine unabhängige Kompetenzabstufung ohne geographische Trennung, ebenfalls aufrechterhalten werden.

Eine Rückkehr zum alten System mit entsprechender Kompetenzzuweisung an die Kundenbetreuer und einem klaren und durchzusetzenden internen Führungs- und Kontrollsystem (IKS) –

zumindest für Kreditausleihungen im kleineren Rahmen – scheint aus Kostengründen angezeigt. Dadurch könnte auch das sehr langwierige Bewilligungsprozedere verkürzt werden.

2.6 Kreditnehmer in Not – was nun?

Besonders kritisch hervorzuheben gilt die Betreuung der Kreditnehmer, wenn sich die Banken bewusst werden, dass ein Verlustpotential in einer Position besteht oder demnächst entstehen könnte. Oftmals wird beinahe panikartig reagiert, wenn es darum geht, dass Risiko einzugrenzen. Folgende Massnahmen gelangen dann zur Anwendung:

1. Auszahlungen werden vorübergehend gestoppt (auch Löhne);
2. Kreditlimite wird reduziert oder gestrichen;
3. Amortisationen werden eingeführt;
4. Zusatzsicherheiten werden verlangt;
5. Zinssatzanpassungen nach oben werden durchgesetzt.

Dass sich durch die gebündelte und einseitige Durchführung solcher Massnahmen die Situation des betroffenen Unternehmens und somit auch die Überlebensfähigkeit beträchtlich verschlechtert, wird in Kauf genommen. Dies vor allem zu Lasten der anderen Gläubiger wie Lieferanten oder Sozialversicherungen (AHV, Pensionskassen usw.), die keinen Einblick in die finanziellen Verhältnisse des Betriebes be-

sitzen und die Situation nur anhand längerer Zahlungsfristen oder ausstehender Sozialversicherungsbeiträge erahnen können.

Die Bank ihrerseits besitzt durch die regelmässige Einsichtnahme in die finanziellen Verhältnisse (Bilanzen/ER) einen Wissensvorsprung gegenüber anderen Gläubigern und nutzt diesen in Problemsituationen auch aus. Die *Schutzbestimmungen im SchKG (Gläubigerbenachteiligung/Pauliana) vermögen in der Praxis nicht zu greifen*, da den benachteiligten Parteien keine stichhaltigen Belege für ein evtl. rechtliches Vorgehen vorliegen. Der Fall «Biber», wo dieser Problematik zur Zeit eingehend nachgegangen wird, bildet hierbei eine Ausnahme.

In solchen Situationen müssten die Banken vermehrt auf ihre Verantwortung und auf eine faire Vorgehensweise behaftet werden. In all diesen Fällen könnte ein externer Berater helfen, der sicherstellt, dass keine Gläubigerbevorzugungen vorgenommen werden und gleichzeitig könnte er sich für eine realistische Lösung mit allen involvierten Parteien verwenden.

3. Allgemeines Umfeld rund um die KMU

3.1 Konjunkturaussichten aus der Perspektive der KMU

Entgegen den optimistischen Konjunkturprognosen ergeben Äusserungen

von KMU verschiedenster Branchen eher ein skeptischeres Bild über das inskünftige Wachstum ab. Sie sind aufgrund aktueller Erfahrungen und erreichter Zahlen 1998 eher vorsichtig für die Zukunft ihres Betriebes eingestellt.

Vor allem stehen folgende Punkte in Diskussion:

Die zahlreichen Fusionen und Zusammenlegungen ihrer Hauptabnehmer bescheren den Klein- und Mittelbetrieben geschrumpfte Margen, enge Liefertermine und längere Zahlungsziele (waren früher 30 Tage die Regel; sind heute 60–90 Tage Durchschnitt).

Ebenfalls negativ aus der Fusionswelle resultiert die gestiegene Marktmacht der zahlenmässig immer geringeren, dagegen wettbewerbs- und finanzstärkeren Abnehmer.

Durch die verlängerten Zahlungsfristen resultiert eine höhere Lagerhaltung für die Einhaltung der Lieferbereitschaft. Die KMU übernehmen dadurch zusätzliche Finanzierungsfunktionen für ihre Hauptabnehmer, die sie nicht auf ihre Preise überwälzen können. Gleichzeitig wird die ansonsten schon knappe Liquidität beschnitten. Nicht zu vergessen Lagerrisiken (Gefahr von Ladenhütern) und erhöhte Kosten.

Besonders in der Bau- und Baunebenbranche folgen auf jede Firmenschliessung faktisch zwei neue Firmeneröffnungen, welche durch das freigestellte Personal der ersteren betrieben werden. Die Führung der neuen Unternehmen basiert nicht auf betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen. Dadurch werden selten kostendeckende Preise verrechnet. Es zeigt sich, dass diese Betriebe meistens sehr kurzfristig und aus Not (Vermeidung von Arbeitslosigkeit) gegründet werden. Die Überlebensfähigkeit ist auch nur kurze Zeit gegeben. Trotzdem vermögen sie über Preisdumping eine weitere Verschlechterung der Margen in der gesamten Branche zu erwirken.

Der Konsum ist 1998 erstmals nach vielen Jahren wieder gewachsen. Zurückzuführen ist dies wohl in erster

Linie auf einen gewissen Nachhol- und Ersatzbedarf an Konsumgütern und auf die optimistischen Konjunkturprognosen der Forschungsinstitute. Nach wie vor stagnieren die Einkommen des Mittelstandes bei gleichzeitig steigenden sozialen Kosten und Steuern. Die unverändert hohe Anzahl von rund 250 000 nicht im Arbeitsmarkt integrierten Personen (Arbeitslose, Ausgesteuerte, Fürsorgefälle usw.) bieten keinen Spielraum für allzu grossen Optimismus.

Besonders die Zulieferbetriebe wie beispielsweise die exportorientierte Maschinenindustrie haben die Zurückhaltung ihrer Abnehmer (Stichwort: Asienkrise) bereits zu spüren bekommen.

3.2 Immobiliensituation

Auch auf dem Immobilienmarkt zeichnet sich trotz tiefer Zinsen noch keine wesentliche Entspannung ab. Eine solche dürfte in den nächsten Jahren noch nicht zu erwarten sein.

In den 60–80er Jahren bildeten ein starkes Wirtschaftswachstum und damit verbunden eine zunehmende Einwanderung von ausländischen Arbeitskräften das Fundament für steigende Immobilienpreise. Das stetige Wachstum sorgte für zunehmenden Wohlstand sämtlicher Bevölkerungsschichten, was auch einen positiven Einfluss auf den Immobilienmarkt auslöste (Anreiz von Eigenheimen stieg). Der damals knappe Wohnraum musste stetig erhöht werden, was eine dem Bau- und der baunahen Branche zusätzliche Stütze war. Als gefährlich entpuppte sich jedoch, dass sich die Schweizer Wirtschaft sehr stark an die Binnenkonjunktur koppelte und andere, prosperierende Branchen (z.B. Informatik usw.) vernachlässigte.

Ende der 80er Jahre waren sogar volkswirtschaftlich nicht mehr nachzuvollziehende Exzesse in diesem Bereich zu beobachten. In dieser Zeit verdoppelten sich die Immobilienpreise im 2-Jahres-Rhythmus.

Durch die Konjunkturabschwächung der 90er Jahre haben sich die Immobi-

lienpreise um rund 30–40% nach unten korrigiert. Auch die Wohnbevölkerung stagnierte und ab 2010 werden sogar leicht sinkende Zahlen prognostiziert.

Um aus den Ende der 80er Jahre noch zu teuer erworbenen Baulandparzellen einen Ertrag zu erwirtschaften, wurde auch in diesem Jahrzehnt rege gebaut. Dies hat zur Folge, dass wir im Wohnungssektor einen noch nie dagewesenen Leerbestand von rund 2% aufweisen und auch im Eigenheimbau (Wohnungen und Häuser) eine grosse Anzahl leerer Einheiten besteht. Um diese Eigenheime nicht zu Schleuderpreisen verkaufen zu müssen, werden sie nicht kostendeckend vermietet. Dies geschieht in der Meinung, nach einigen Jahren die Häuser und Wohnungen zu besseren Preisen verkaufen zu können. Dies dürfte sich wohl aus vorgenannten Überlegungen kaum verwirklichen lassen. Erschwerend kommt hinzu, dass mit dieser Strategie keine genügende Rendite erwirtschaftet werden kann.

Warum steigen die Immobilienpreise trotz tieferer Zinsen nicht?

Dies hat u. a. folgende, marktpolitische Gründe:

- A) Die Einkommenssituation der vor allem als Käufer in Frage kommenden Mittelschicht hat seit Jahren stagniert resp. ist sogar sinkend. Zudem belasten Unsicherheiten über den künftigen Arbeitsplatz eine Kaufsentscheidung.
- B) Der nach wie vor hohe Leerbestand in sämtlichen Liegenschaftskategorien (Gewerbe, Mehrfamilienhäuser, Einfamilienhäuser, Wohnungen) führt zu einem Käufermarkt, was sinkende Preise nach sich zieht. Bei den in Zeitungsinseraten und Verkaufsbroschüren offerierten Immobilienpreisen handelt es sich um verkäuferseitige Preise, die in der Realität kaum je zu einem Abschluss führen.
- C) Die seit Jahren boomenden Börsen haben auch bei den institutionellen Anlegern die Renditeerwartungen nach oben geschraubt. Heute werden Verkäufe zu Bruttorenditen von 6,5–7,0% abgewickelt, da auch in diesem Bereich ein hohes Ange-

bot vorhanden ist. Diese Renditevorstellungen führen zusammen mit den gesunkenen Mietzinserträgen (Weitergabe der Hypothekarzinsensenkungen an die Mieter) zu stetig sinkenden Werten im Mehrfamilienhausbereich.

- D) Unklare Steuersituation in Zukunft. Infolge des angeschlagenen Bundeshaushaltes dürften neue Steuern gesucht oder bisherige erhöht werden. Dies hat negative Auswirkungen auf die Eigenheimbesitzer, wie die neuesten Vorschläge des Finanzministers aufzeigen (höhere Besteuerung der 3. Säule; Beschränkung Schuldzinsenabzug usw.). Diese Massnahmen üben eine bremsende Wirkung auf einen allfälligen Investitionsentscheid aus.
- E) Solange konjunkturmässig keine klare Verbesserung ersichtlich ist, ist im Gewerbesektor mit keiner Erholung des Liegenschaftenmarktes zu rechnen. Gerade in diesem Bereich sind die Überkapazitäten sehr hoch.

Fazit:

Die Gleichung «tiefere Zinsen = höhere Immobilienpreise» wie sie auch heute noch angepriesen wird, besitzt angesichts der vorerwähnten, marktbestimmenden Gründe schon seit längerem keine Gültigkeit mehr [2].

3.3 Nachfolgeregelungen bei KMU

3.3.1 Steigende Sozialfälle

Die Inhaber von Handwerksbetrieben, anderen Klein- und Mittelbetrieben in Form von Einzel- und Personengesellschaften haben in den 70- und 80er Jahren ihre Altersvorsorge prioritär in den Eigenheimbau gesteckt. Insbesondere auch deshalb, weil bis Mitte der 80er Jahre überhaupt kein Pensionskassenobligatorium vorlag resp. die 3. Säule noch nicht ausgebaut war. Dies hatte vor allem ab den schwachen 90er Jahren negative Konsequenzen!

In diesen Jahren mussten sich Kleinbetriebe zusätzliche Mittel beschaffen, um überhaupt ihre Überlebensfähigkeit zu sichern. Meistens wurde auch

auf Druck der Banken das Privatvermögen (sprich Eigenheime) höher belastet und die daraus fliessenden Mittel in den Betrieb eingeschossen, um die nötige Liquidität zu erhalten. Nachdem die Immobilienpreise in der gleichen Zeit um 30–40 % gesunken sind, hat sich die Belastung dieser Objekte jedoch über Gebühr erhöht.

Heute können Zins- und Amortisationszahlungen für die privaten Eigenheime vielfach nur knapp aus dem erwirtschafteten Verdienst des Betriebes geleistet werden. Spätestens bei einer Geschäftsaufgabe ist jedoch zu befürchten, dass Eigenheime infolge der hohen Belastung und der nicht mehr vorhandenen, privaten «Bar-Vorsorge in 2. und 3. Säule» nicht gehalten werden können.

Da in nächster Zeit noch zahlreiche Nachfolgeregelungen der Nachkriegsgeneration anstehen, dürfte sich die Zahl der Fürsorgeempfänger verschärfen. Insbesondere, da heute viele KMU nicht über die finanzielle Potenz verfügen, um bei Aufgabe oder Verkauf eines Betriebes genügend Mittel für die Sicherung der Altersvorsorge zu generieren.

3.3.2 Verkauf von Unternehmungen

Auch ein Verkauf eines KMU oder ein MBO dürfte aktuell vielfach an den finanziellen Verhältnissen scheitern. Viele Kaufswillige verfügen nicht über die notwendige Eigenmittelausstattung, um einen solchen Kauf zu tragen. Gleichzeitig sind auch die Banken in dieser Finanzierungsvariante sehr zurückhaltend geworden.

Geeignete Nachfolgeregelungen scheitern vielfach an den finanziellen Möglichkeiten. Der gewählte Ausweg über die Gründung einer Übernahmeholding und Rückführung der hohen Fremdverschuldung darauf mittels Ausschüttung höherer Löhne und evtl. Dividenden ist in den letzten Jahren durch die schwache Wirtschaftslage in vielen Fällen zum Scheitern verurteilt gewesen.

Auch in diesem Bereich ist der zügige Aufbau von Venture Capital Firmen, welche die nötige Eigenmittelfinanzie-

rung vorstrecken, unbedingt voranzutreiben.

3.4 Rolle von Treuhändern, Revisionsstellen und Unternehmensberatern

Wenn man an die Banken den Vorwurf einer zurückhaltenden Kreditpolitik richtet, so kommt man nicht daran vorbei, auch die Beraterdienste von Treuhändern, Revisionsstellen und Unternehmensberatern kritisch unter die Lupe zu nehmen. Die Kreditgeber vertrauen bei ihren Entscheidungen und Analysen auf ein zuverlässiges und aussagekräftiges Rechnungswesen und Informationssystem, welches die eigentliche Aufgabe der vorgenannten Parteien darstellt. Vielfach wurden die Banken in dieser Hinsicht enttäuscht, was nicht zuletzt auch ein Grund für die angestiegenen Verluste im Kreditbereich bildete.

3.4.1 Treuhänder

Anstatt den Kunden aktiv zu begleiten und auch bei finanziellen Problemen bestmögliche Lösungswege aufzuzeigen, beschränken sich die Treuhänder oft auf die Führung des Rechnungswesens sowie allgemeiner Abschlussarbeiten. Aufgaben im übrigen, die bereits heute mittels entsprechender existierender Buchhaltungssoftware vom Geschäftsinhaber selbst und meistens billiger ausgeführt werden könnten.

Viel eher wäre die Aufgabe des Treuhänders darin zu suchen, die KMU in spezifischen betriebswirtschaftlichen und finanziellen Problemstellungen zu beraten und sie auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen. Denn vielfach werden diese vom Inhaber aus Betriebsblindheit oder mangels entsprechender Kenntnisse nicht erkannt. Dies wird aber von den Treuhändern zu wenig impliziert; aus Angst, bei «kritischen» Bemerkungen das Mandat/ Honorar zu verlieren.

3.4.2 Revisionsgesellschaften

Zur Zeit beschränken sich die Revisionsstellenberichte immer noch zu stark auf *vergangenheitsorientierte Elemente* der Buchprüfung. Die Festlegung, ob eine Bilanz noch zu Fortführungs- oder

sogar bereits zu Liquidationswerten bewertet werden muss, hängt aber zusehends von der inskünftigen Entwicklung der betreffenden Unternehmung ab. U.E. werden dabei die Grundsätze zur Abschlussprüfung der Treuhand Kammer: *GzA Nr. 13 Fortführung der Unternehmenstätigkeit und GzA Nr. 8 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag* in der Praxis noch zuwenig kritisch beachtet. Man kommt also bei sorgfältiger Ausübung des Revisionsmandates nicht umher, sich mit branchenspezifischen Gegebenheiten des Geprüften bzw. seiner Entwicklungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen. Dies bedingt *zunehmend eine dynamische, zukunftsorientierte Betrachtungsweise*.

Revisionsstellen verfügen aufgrund ihrer meist langjährigen Mandate über ein grosses Know-how im geprüften Betrieb. In Zukunft wäre daher wünschenswert, dass sich diese auch aktiv zur Vermögens- und Finanzsituation äussern und mögliche Verbesserungen vorschlagen. Die heute meist nur standardisiert abgefassten Berichte vermögen weder den Informationsbedarf der Aktionäre noch den der Gläubiger genügend abzudecken. Insbesondere tragen sie u.E. zu wenig dazu bei, dass unbefriedigende Ertragsentwicklungen frühzeitig erkannt und ein drohender Konkurs somit allenfalls vermieden wird. In solchen Fällen wäre es wünschenswert, dass neben den standardisierten Revisionsstellenberichten vermehrt das Instrument «Managementletter», worin die eigentliche Situation vertieft und klarer zu Handen der zuständigen Organe zum Ausdruck gebracht werden kann, Anwendung finden würde.

Die Banken verzeichneten trotz zahlreich geprüfter Abschlüsse Milliardenverluste, womit die bis anhin gängige Revisionspraxis zumindest nach aussen hin als überholt erscheint. Allerdings müsste bei einer aktiveren Rolle der Revisionsgesellschaft der Begriff «Unabhängigkeit», zu welchem diese Gesellschaften verpflichtet sind, neu definiert werden.

3.4.3 Unternehmensberater

Unternehmensberater kommen hauptsächlich in betriebswirtschaftlichen

und organisatorischen Problemstellungen sowie in Sanierungsfällen ins Spiel. Ihre umfangreichen Dokumentationen enthalten oft viel theoretisches Material, welches zu wenig Bezug auf die spezifischen Verhältnisse der betreffenden KMU nimmt. So enthalten diese zu meist Vorschläge, die von den Firmeneinhabern nicht verstanden werden und somit auch nicht erfolgreich zur Umsetzung gelangen.

Zu oft werden die KMU in heiklen Sanierungs- und Vergleichsverhandlungen von den Unternehmensberatern nur sehr vage unterstützt. Entsprechende Vereinbarungsvorschläge sind theorielastig und in der Praxis meistens nicht umsetzbar oder für die Gläubiger unakzeptabel.

4. Lösungsvorschläge zur Situationsverbesserung

4.1 These: Auslagerung von Problemkrediten und Analysetätigkeiten der Banken

Der vorliegende Situationsbericht zeigt auf, dass neue Wege in der Kreditanalyse sowie in der Betreuung von Problemkrediten zu beschreiten sind. Angesichts der vorstehend genannten, unbefriedigenden Situation hinsichtlich Know-how und Betreuung, muss befürchtet werden, dass auch in Zukunft mit zu hohen Kreditverlusten zu rechnen ist. Anzustreben wäre daher eine professionellere Betreuung der Problemkredite und Sanierungsfälle durch erfahrene, fachlich breit ausgebildete Personen. Gleichzeitig wäre auch überprüfenswert, ob die Analyse komplexer Kreditkonstellationen ebenfalls outgesourct werden sollte, da in diesen Fällen mit häufigen Fehlanalysen mangels Erfahrungswerten zu rechnen ist.

Basis für eine Auslagerung wäre aber, dass genügend geeignete Fachleute zur Verfügung stehen würden, die einerseits Finanzierungserfahrungen mitbringen, andererseits aber auch über treuhänderisches Know-how in betriebswirtschaftlichen, branchenspezifischen und organisatorischen Belangen verfügen. Zweifelsohne An-

forderungsprofile, die heute von nur sehr wenigen Spezialisten erfüllt werden.

Daneben stellen sich selbstverständlich auch diverse juristische (Abtretung von Bankforderungen) und administrative Probleme, die jedoch durch klar formulierte Aufgabentrennungen und EDV-technische Unterstützung gelöst werden könnten. Auch Fragen bezüglich des Bankgeheimnisses müssten diesbezüglich abgedeckt werden.

Positiver Effekt hiervon wäre, dass sich erfahrene Fachleute zutrauen würden, auch kritische oder weitgehende Finanzierungen zu wagen. Diese Analysten durch ihr «Finanz-Know-how» aber auch in der Lage wären, bei unbefriedigender Entwicklung rechtzeitig die richtigen Massnahmen zu ergreifen, um zu verhindern, dass die KMU selbst oder deren Gläubiger zu existenzgefährdenden Verlusten kommen.

Somit eine Abkehr – von der heute oftmals ängstlichen oder zu unbedarften Kreditvergabe – hin zur individuellen, mit kalkulierbaren Risiken versehenen Kreditgewährung.

4.2 These: Aktiverer Handhabung sanierungstechnischer Massnahmen seitens der Banken

KMU, welche nach Wegfall von Altlasten aus der Vergangenheit (z.B. Immobilien, Ladenhüter im Warenlager, Überinvestitionen im Anlagevermögen) eine Überlebenschance besitzen, sollten durch eine konsequente Politik mittels Aussprechung von Forderungsverzichten der Banken am Leben erhalten werden. Voraussetzungen hierzu wären:

1. Finanzielle Opfersymmetrie der wichtigsten Gläubiger (und falls noch möglich) der Eigentümer.
2. Betrieb wird in genügendem Ausmass nachhaltig saniert (keine Zweit- und Drittsanierungen desselben Betriebes), d.h. nach Abschluss der Sanierung verfügt die Gesellschaft über genügend Liquidität und eine ausreichende Eigenkapital-Basis.

3. Produkte und Dienstleistungen besitzen einen Markt und sind auch in Zukunft gefragt.
4. Das Management ist vertrauenswürdig und innovativ.
5. Fixkosten können gesenkt werden, um eine genügende Ertragslage zu sichern.
6. Ganz allgemein muss Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit gegeben sein.

Fazit:

Die Banken scheuen auch heute noch vielfach die Umwandlung von bereits erlittenen Buchverlusten in effektiv realisierte Verluste durch eine aktive Handhabung der Forderungsverzichte. Dies trotz der Tatsache, dass in vielen Fällen an eine vollumfängliche Rückzahlung der ausstehenden Kreditengagements nicht mehr zu denken ist.

Mit dieser Taktik wird vielfach die entscheidende Zeit verloren, um eine erfolgreiche Sanierung des KMU zu lancieren, was deren Überlebenschance merklich vergrössern würde. Wird mit einer Sanierung zu lange gewartet, ist eine erfolgsversprechende Lösung meistens nicht mehr zu verwirklichen, da Gläubiger und Eigentümer den Zukunftsglauben an die Firma verloren haben.

Und – nicht zuletzt – gilt auch die allgemein bekannte Tatsache, dass eine erfolgreiche Sanierung für die Gläubi-

ger bedeutend weniger Verluste und Folgekosten bringt, als ein Konkurs.

4.3 These: Förderung Aus- und Weiterbildung der Kreditfachleute

Die Aus- und Weiterbildung der Kommerzleute ist in betriebs- und finanzwirtschaftlicher Hinsicht zu forcieren. Dies nicht anhand theoretischer Modelle, sondern auch aus fehlgeschlagenen Finanzierungen in der Praxis. Gleichzeitig müsste eine Ursachenforschung vorgenommen werden, die aufzeigt, warum diese Verluste entstanden sind und wie sie allenfalls zu vermeiden gewesen wären. Begrüssenswert ist dabei, dass eine Neukonzipierung des höchsten Fachdiploms im Bankgewerbe, des eidg. dipl. Bankfachmanns, im Gange ist. Die dabei vorliegenden Pläne, zusätzlich Ausbildungsmodule wie Unternehmenssteuerrecht, Betriebswirtschaft, Unternehmensbewertung und Controlling anzubieten, zielen sicherlich in die richtige Richtung.

4.4 These: Ausbau des Rechnungswesens bei den KMU

Je nach Grösse des Betriebes und den Finanzverbindlichkeiten müsste nebst der Finanzbuchhaltung (Bilanz und Erfolgsrechnung) per Abschlussdatum auch eine Geldflussrechnung sowie eine Finanz- und Investitionsplanung für das kommende Jahr erstellt werden.

Im weiteren wäre auch die Aufstellung einer vereinfachten Betriebsbuchhaltung empfehlenswert. Denn nur aus dieser kann der Inhaber erkennen, mit welchen Produkten oder Arbeiten er Geld verdient oder verliert und wo entsprechende Kostensenkungsmassnahmen bzw. Umsatzpotentiale vorhanden sind.

Was die Transparenz der Jahresrechnung anbelangt, so wäre auch von den KMU eine heute vielfach noch freiwillige Anwendung der Rechnungslegung nach Fair presentation zu begrüessen. Für die KMU bilden die Anwendung der Fachempfehlung für Rechnungslegung (FER) eine sinnvolle Alternative. Der FER 19-Entwurf bildet dabei die Grundlage für den FER-Einzelabschluss.

5. Zusammenfassung

Die heutige Geschäftspolitik der Banken im Kommerzbereich stösst bei vielen Kreditnehmern auf Unverständnis. Insbesondere die beträchtliche Ausdehnung der Zinsmargen, welche vor allem auch durch die «guten Risiken» bezahlt werden muss, hat die Fronten verhärtet.

Ratingeinstufungen werden den betreffenden Kunden vielfach zu wenig transparent begründet, zumeist flüchtet man sich in allgemein gültige Aussagen wie z.B.: Schlechte Branche/schwache Finanzkennzahlen/usw. «ohne zu begründen, wo das spezifische Pro-

blem des betreffenden KMU genau liegt.» Auf die Frage des Kunden, wie das Rating verbessert werden könnte, fällt meistens die Aussage, *dass er mehr Gewinn erarbeiten müsse oder zusätzlich Eigenkapital einbringen sollte*. Allesamt Facts, die ohne einen entsprechenden Absatzmarkt oder Hilfe von Dritten (Geldgebern, professionellen Beratern) kaum vorgenommen werden können. So befindet sich der Kreditnehmer faktisch in einer Zwangslage und fühlt sich den Banken ausgeliefert. Dies umso mehr, da sein Treuhänder meistens auch keine brauchbare Hilfeleistung bietet oder bieten kann.

Unter partnerschaftlichen Banken würde man voraussetzen, dass dem Kunden nicht nur sein Rating kommuniziert, sondern diesem auch aufgezeigt wird, durch welche *realistischen Massnahmen die Situation wieder verbessert werden kann*. Immerhin haben die Banken «in besseren Zeiten» auch

keine Bedenken gehabt, diese Finanzierungen auszusprechen.

Diese aktivierten Aufgaben des Bankers erfordern nebst dem notwendigen betriebswirtschaftlichen Fachwissen auch Mut, dem Betrieb genügend Zeit für die Umsetzung dieser Massnahmen zu gewähren. Während dieser Frist dürften daher keine einschränkenden Auflagen und Bedingungen wie Zinssatzerhöhungen, Kreditstreichungen, Amortisationen und dergleichen festgelegt werden. Diese erschweren oder verunmöglichen vielmehr eine von allen Parteien erwünschte Rückkehr zum Erfolg.

Zum Stichwort Preiskartell der Banken:

Eine neue dritte Kraft im Ausleihungsbereich der Schweizer Banken ist absolut wünschenswert, um die heute geballte Marktmacht von Gross- und

Kantonalbanken zu brechen. Um die entstandenen Verluste der Vergangenheit wieder etwas «aufzuholen», sehen und sahen sich diese nämlich veranlasst, ihre Zinsmargen sukzessive und beträchtlich zu erhöhen. Eine unverbrauchte, von Altlasten (notleidende Inlandkredite) verschonte dritte Kraft könnte wieder für mehr Bewegung im Zinsgefüge sorgen. Für die Gewinnung von Marktanteilen würde mehr Wettbewerb unter den Instituten entstehen, was automatisch zu einer Reduzierung der ausgedehnten Zinsmargen führen könnte. Davon könnten auch die sogenannten – vermeintlich – «schlechten Risiken» wieder mehr profitieren. ■

Anmerkungen

- 1 Sonntags-Zeitung vom 1. November 1998 Interview mit Prof. Dr. Rudolf Volkart.
- 2 Sonntags-Zeitung vom 15. November 1998 Entwicklungstendenzen im Immobilienmarkt.

RÉSUMÉ

Les PME et les banques

La politique commerciale actuelle des banques se heurte à l'incompréhension de nombreux emprunteurs. L'élargissement considérable des marges de taux d'intérêts qui doit également être payé par les «bons risques» a durci les positions.

Les évaluations de «rating» sont souvent insuffisamment expliquées aux clients; on se montre évasif par des affirmations vagues du genre secteur difficile, données financières faibles, etc., sans analyser le vrai problème de la PME. A la question du client qui se demande comment améliorer son rating, la réponse est souvent qu'il devrait augmenter son bénéfice ou intégrer des fonds propres supplémentaires, mesures qui, dans l'ensemble, ne peuvent guère être prises sans l'existence de débouchés adéquats ou sans l'aide de tiers (bailleurs de fonds, conseillers professionnels). L'emprunteur se trouve par conséquent dans une situation difficile

et à la merci des banques, d'autant plus que sa fiduciaire ne lui apporte le plus souvent pas le soutien nécessaire ou n'est pas en mesure de le faire.

On supposerait de la part de banques partenaires qu'elles ne communiquent pas seulement son rating au client mais qu'elles lui montrent par quelles mesures réalistes il peut améliorer à nouveau la situation. Pendant des «temps meilleurs», les banques n'hésitaient pas quant à elles à accorder des financements.

Le banquier ne devra donc pas seulement disposer de connaissances en économie d'entreprise, mais il devra faire preuve de courage et laisser le temps nécessaire à l'entreprise pour qu'elle applique les mesures. Pendant ce délai, des conditions restrictives telles que des augmentations du taux, la suppression de crédits, des amortissements et d'autres mesures ne doivent pas être

appliquées. Celles-ci rendent difficile, voire impossible le retour au succès souhaité par toutes les parties en présence.

Une troisième force dans le domaine de l'octroi de prêts par les banques suisses est absolument nécessaire pour casser la puissance des grandes banques et des banques cantonales. Pour rattraper quelque peu les pertes du passé, elles se sont vues contraintes d'augmenter régulièrement et considérablement leurs marges d'intérêt. Une troisième force en présence, épargnée jusqu'ici par les anciens crédits nationaux en souffrance pourrait faire souffler un vent nouveau dans le paysage des taux «malades». Pour gagner des parts de marché, il faudrait davantage de concurrence entre les établissements, ce qui pourrait entraîner automatiquement une réduction des marges d'intérêts élargies. Les risques prétendument «mauvais» pourraient à leur tour en profiter.

ME/IE/AFB