

Basel II und Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft

Teil 3: Instrumente zur Verbesserung der Bonität und zur Vermeidung von Insolvenzen

Von Barbara Keil und Hans-Christoph Reiss

(Vorabdruck; zur Veröffentlichung in: BFS-Info, 2004)

Basel II sollte als Hilfestellung bei den vielfältigen, wichtigen Veränderungen und Umbrüchen in der Branche der Sozialwirtschaft verstanden werden, so die Eingangsaussage.

Hinter den Bestandteilen von Basel II bzw. den Inhalten der Anforderungsprofile der Banken finden sich bekannte Ansätze, Verfahren und Sichtweisen, die in einer konzentrierten Form zusammengefasst wurden. Etwas Anderes, aber auch nichts vollständig Neues bzw. Innovatives, ist die Tatsache, dass das Bewertungsinstrument (das Anforderungsprofil mit dem Ziel des Ratings)...

... an eine **Konsequenz**

Je schlechter die Bewertung der Bonität, desto höher die Zinsbelastung von Krediten sowie ohne erfolgtes Rating - höchste Risikobewertung und eventuell die Gefahr, zukünftig keine Bewilligung für Kredite zu erhalten

... sowie an ein **indirektes Ultimatum**

Spätestens bis 2006 / 2007 sollte die Einarbeitung fehlender Daten und Informationen erfolgen, um das Rating positiv zu beeinflussen

... geknüpft wurde. Schäfer nennt es den „heilsamen Zwang“ den Basel II auf die Unternehmungen ausübt, „...im eigenen Interesse Maßnahmen zu ergreifen und damit zur Verbesserung ihres Ratings beizutragen“ (Schäfer (2003), S.7). Dies ist die Sichtweise „**Basel II als Hilfestellung**“.

Der heilsame Zwang zeigt sich in den vielfältigen Anforderungen, die an Unternehmen gestellt werden, d. h. in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt Anforderungen zu erfüllen sind.

Dem gegenüber steht das eigene Interesse hinsichtlich der Möglichkeiten sich eröffnende Handlungs- und Gestaltungsspielräume zur Zielerreichung von Unter-

nehmungen zu nutzen. Diese sind von der Kreativität und dem Weitblick der Entscheidungsträger abhängig. Hier sind Motivation und Einstellung von entscheidender Bedeutung. Aber auch die Frage, welchen (Zu-)Gewinn eine Unternehmung aus diesen Anstrengungen der Veränderung für sich selber erfahren kann, ist von Bedeutung.

Die zukünftige „**Bringpflicht**“ von Informationen an die Banken hinsichtlich des Ratings ist dabei nur eine von zwei Seiten. Ein differenzierter und schneller Informationsfluss finanzwirtschaftlicher Daten, eine klare Benennung strategischer Ziele, das differenziertere Wissen um Konkurrenten, Kunden / Klientel oder Marktentwicklungen etc. sowie die Kenntnis der eigenen Risikopotenziale, wirkt sich mittelbar und unmittelbar auf die Steuerung und Ergebnislage der Unternehmung aus. Dies jedoch nur dann, wenn mit diesem Zugewinn an Wissen aktiv gearbeitet wird.

Die Anforderungen, die Basel II an Unternehmen stellt, sind unumstritten umfangreich. Gleichzeitig bieten diese Anforderungen, vorausgesetzt es erfolgt eine intensive und kritische Auseinandersetzung und Umsetzung, eine solide unternehmerische Grundlage, die insbesondere für die Sozialwirtschaft von Bedeutung ist. Ein adäquates, aber auch vorausschauendes Handeln ist unter diesen Umständen leichter möglich – in der Gestalt: **Agieren statt Reagieren**.

Strategiewechsel bei den Unternehmungen der Sozialwirtschaft

Die Strategien der Unternehmungen der Sozialwirtschaft werden sich mit Bezug zu Basel II darauf konzentrieren müssen, den abnehmenden Finanzierungsanteil der öffentlichen Hand durch Kreditfinanzierungen abdecken zu können. Ein zukünftig höherer Kapitalbedarf bedeutet für das Controlling auf der Ebene der Geschäftsführung z. B.

- Stringente Kontrolle der Ausstattung mit Eigenkapital bzw. der Aufbau desselben
- Schaffung bzw. Unterstützung der Suche nach Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung
- Abbau des bestehenden Modernisierungstaus in der Infrastruktur der Unternehmung

- Marktspezifische Beobachtung und Analyse der Nachfragepotenziale in den verschiedenen Zielgruppen je Branchensegment (nach Möglichkeit in Zusammenarbeit mit dem Marketing)
- Veränderung der innerbetrieblichen Steuerung hin zur Prozessorientierung und damit auch zu prozessbezogenen Entscheidungsrechnungen
- Gestaltung von Handlungsempfehlungen für den Übergang von Objekt- zu Subjektförderungsmaßnahmen

Die Absicherung der Steuerungswirkung in der Form **visualisierter Informationsweitergabe an die Führungskräfte** wird bereits heute mit einigen Softwareprodukten nachvollziehbar beschrieben. Zukünftig ist als Routineprozess die Leistung des Controllings mit der (einfachen) Lesbarkeit von Führungsinformationen verbunden (weil individuell gestaltbar), die durch außerordentlich komplexe Datenverarbeitungs- und Organisationsaktivitäten generiert wurden. Das Controlling muss diese nicht selbst generieren, es muss aber wissen, dass die zur Verfügung stehenden Systeme dies zu leisten im Stande sind. Das Controlling muss daher verstehen, „...to keep organizational learning in mind as a goal of information system design“ (Stata (1989), S. 63 ff).

Aus der Sicht der Unternehmensleitung heisst dies für die Sicherstellung einer konzeptionell abgesicherten strategischen Unternehmensentwicklung, dass sie für die Leistungseinheiten **einfache Strategiebilder** einfordert. Die Mitarbeiter brauchen i. d. R. ein überschaubares, leicht vermittelbares Konstrukt aus Zielen. Dies können Maßnahmen und Aktivitäten sein, die kurz- bis mittelfristig (d. h. wenigstens innerhalb von zwei Wirtschaftsjahren realisiert werden können), wie z. B.:

- Schaffung von transparenten Kostenstrukturen mit der Anbindung von Verantwortlichkeiten an Managementaufgaben, auch auf niedrigen Hierarchiestufen
- Generierung der Kosten-/ Leistungs-Zusammenhänge sowie von Handlungsempfehlungen bei Abweichungen
- Schaffung integrierter Planungsmodelle zur Kosten-, Finanz- und Erfolgsplanung in Verbindung mit Bestandsrechnungen (Bilanzen)
- Sicherstellung einfacher, aber funktionsfähiger Berichtssysteme
- Bereitstellung von Simulations- und Sensitivitätsanalytik zur eigenständigen Erarbeitung von kostenstellenbezogenen Handlungsspielräumen

- Unterstützung beim Contracting im Zuge von Leistungs- und Entgeltvereinbarungen

Ressourcen und Fähigkeiten des Controlling

Die Ressourcen des Controllings sind traditionell inhaltlicher und technischer Natur: Die Beherrschung des traditionellen Rechnungswesens – des internen wie des externen –, die Steuerung der dazu zu zählenden Aktivitäten wie die Vorbereitung und Unterstützung von Abschlussprüfungen etc. sowie die Sicherstellung der Transfers der leistungsbedingten Anforderungen an die Hard- und Software zum Softwarelieferanten sind nichts Neues.

Aktueller ist da schon – obwohl substanziell auch nicht neu – die Forderung nach der Fähigkeit **Moderator und Coach** von unterschiedlichsten Ebenen in der Hierarchie sein zu können (dazu schon Reiss (1993), S. 85 ff und S. 151 ff). Der Controller ist und bleibt „**Ziele-Vermittler**“. Er hat Hartnäckigkeit zu beweisen – auch gegenüber der Geschäftsführung.

Neu ist die Aufgabenwahrnehmung im Zusammenhang mit dem **Aufbau von Risikomanagementsystemen**. Diese erfordern die Entwicklung einer Fach- und Methodenkompetenz für das Risikomanagement. Eine regelmäßige und systematische Identifikation, Bewertung, Berichterstattung, Steuerung bzw. Überwachung von Risiken (Elfgen / Sieler (2001), S. 379) soll sichergestellt werden. Wohl gemerkt: Sicherstellen meint nicht (zwingend) auch zugleich selbst wahrnehmen!

Neu ist auch die **Funktion des „Risk Auditors“** und damit die Bereitstellung eines Ansprechpartners für die Banken in finanzwirtschaftlichen Belangen: Besteht für das Unternehmen die Notwendigkeit einen Kapitalbedarf über den Kreditmarkt zu decken, hat das Controlling bereits vor dem Beginn des Ratingverfahrens der Bank(en) – prospektiv – alle Management- und Kostenstellenebenen der Unternehmung auf die zu erwartenden Ratingkriterien hin zu briefen. Es schafft unmittelbar oder auch mittelbar Abhilfe in den Bereichen, in denen einzelne Kriterien gemäß seiner Beurteilung zu einem schlechten Testat führen können.

Weiterentwicklung der betrieblichen Steuerung

Eindringlicher denn je ist die Forderung zu erheben, das Controlling möge die Möglichkeiten eingeräumt bekommen, Berichtssysteme und das Reporting zu automatisieren – auf dem für die Unternehmung bestmöglichen Standard. Standard ist heute nicht mehr der Transfer von Papier. Auch nicht der Transfer und die Kommunikation von – immerhin – papierloser Information ist von ausreichender Qualität für die Managemententscheidungen. Gefordert und durch Basel II geradezu unverzichtbar geworden ist die **individualisierte, funktionsbezogene Kommunikation von Betriebsdaten** unter Berücksichtigung von Interpretationsmustern. Formuliert eine Unternehmung in ihrem Leitbild das Bild des verantwortungsvoll agierenden Mitarbeiters mit der Bereitschaft auch Ergebnisverantwortung zu übernehmen (mit allen Konsequenzen!), ist es nicht als ausreichend anzusehen, dies ab der zweiten oder dritten Hierarchieebene einzufordern. Data-Warehouse-Konzepte lassen die Integration **aller** Entscheider auf allen Ebenen der Organisation längst zu.

Das ist auch der Ansatzpunkt, die **Qualifizierung des Managements** im Hinblick auf allgemeine betriebswirtschaftliche Inhalte zu betreiben. Die Gesamtorganisation ist von dem Risiko zu entlasten, dass nicht hinlänglich qualifiziertes Personal nahezu unkontrollierbare Effekte hervorruft. Das heisst im Speziellen: Komponenten des Risikomanagements müssen Personal- und Organisationsentwicklung „mitbedienen“, z. B. durch ein risikoorientiertes Berichtswesen, dass in der Lage ist Einzelrisiken aufzuzeigen und zu separieren. Fragenkataloge, anhand derer diese Inhalte aufgearbeitet werden können, liegen in ausreichendem Maße, wenn auch nicht an zentraler Stelle, vor (z. B. bei Wäscher (2002), S. 247, Gänßlen / Meissner (2002), S. 462 ff).

Die zu betrachtenden **Einzelrisiken** liegen im Bereich der **Liquiditätssicherung**, der **Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit** der Unternehmung – aufgeteilt in der Verantwortlichkeit der jeweiligen Kostenstelle bzw. übertragen auf diese. Die Informationsversorgung in dem Kontext der Einschätzung der Überlebensfähigkeit einer Unternehmung bei Insolvenzgründen wird bestimmt durch die Begriffe der „drohenden Zahlungsunfähigkeit“ und der „Überschuldung“. Insofern ist man in der Beurteilung der Informationslage auf die bestehenden Systeme des Berichtswesens

sens und der Softwareausstattung angewiesen. Das Controlling hat im Sinne dieser Systeme im wesentlichen die Aufgaben zu übernehmen, anhand von operativen Informationen zur Liquiditätslage mit Hilfe des Szenarioansatzes die Eintrittswahrscheinlichkeit der Zahlungsfähigkeit zu quantifizieren. An dieser wird die Fortführungsfähigkeit der Unternehmung beurteilt. Dieses Instrumentarium wird als **Fortbestehensprognose** bezeichnet.

Die Begrifflichkeit als solche wird bestimmt durch das geltende Insolvenzrecht, hier durch die einschlägigen Bestimmungen des § 18 Abs. 2 (drohende Zahlungsunfähigkeit) sowie des § 19 Abs. 2 InsO (Überschuldung). Daneben gilt als Zahlungsunfähigkeit noch nicht eine vorübergehende Zahlungsstockung, die behebbar ist, folglich keinen nachhaltigen Charakter hat. Eine allgemeingültige Definition des Begriffs der Fortbestehensprognose gibt es nicht. Er ist eine Schöpfung der Rechtsprechung und zielt auf eine wenigstens 18 Monate anhaltende Wahrscheinlichkeit den Zahlungsverpflichtungen nicht (mehr) nachkommen zu können.

Die Aktivitäten des Controlling – idealerweise in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und der Revision – sind aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung der Geschäftsführung zur Erstellung der Fortbestehensprognose gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB sowie § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG gegeben.

Die Fortbestehensprognose steht in einem engen Zusammenhang mit den Insolvenzgründen der Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) bzw. der Überschuldung. In der Feststellung der Abgrenzung der Zahlungsstockung von der dauernden Zahlungsunfähigkeit wird von der Fachpresse und den Fachleuten des Insolvenzrechts das praktische Hauptproblem gesehen (Groß / Amen (2002), S. 228 ff). **Grundlage für die Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit ist eine Liquiditätsrechnung**, die selbstverständlich auf den unternehmensinternen Daten und Datenverwaltungsprogrammen aufbaut. Für die Beurteilung des Fortbestehens der Unternehmung reicht diese jedoch noch nicht aus. Angesichts der haftungs- und strafrechtlichen Konsequenzen einer Insolvenzverschleppung hat die Geschäftsführung zur Fundierung ihrer Entscheidung zur Beantragung der Insolvenzeröffnung die wirtschaftliche Lage der Unternehmung fortwährend zu überwachen, ggf. detailliertere Informationen zu analysieren, sollten die Krisensignale deutlicher werden.

Die Aussagen des Insolvenzberaters zur Fortbestehensprognose müssen in ein klares „Ja“ zur Fortführung der Unternehmung oder ein klares „Nein“ einmünden. Ein Going-Concern der „Mutter-“ / Trägerunternehmung hat der Abschlussprüfer zu beurteilen, nicht die Geschäftsleitung (Groß / Amen (2003), S. 70). Dabei hat er die gleiche Verantwortung wie bei allen seinen sonstigen Prüfungshandlungen.

Gleichwohl kann das Controlling mit der Fortbestehensprognose ein **neues Tätigkeitsfeld** für sich sehen. In diesem hat es in enger Koordination mit der Revision und der Geschäftsleitung zu agieren. Im Kern haben diese Tätigkeiten den Charakter von Vorbereitungstätigkeiten für Jahresabschlüsse, Zwischenabschlüsse bzw. Bilanzerstellungen zur Feststellung des halben Kapitalwertes und Überschuldungsfeststellungen. Substanziell sind diese Aktivitäten darauf bezogen, die **Darlegungs- und Beweislast der gesetzlichen Vertreter zu begrenzen**. Inhaltlich sind sie auf **prognostische Methoden** bezogen.

Es bietet sich der Einsatz der Szenariotechniken an. Basis dazu könnten die Vorgehensweisen in der Kombination mit denen der Balanced Scorecard sein (Pruss (2003), S. 56). Das Controlling kann in deren Sinne die „Perspektivenbetrachtung“ aufgreifen und mit den operativ verfügbaren Daten und Informationen auffüllen.

Abschließende Bewertung

Sinnvolle Basis zur Beurteilung des Vorliegens bzw. zur Abwendung einer Insolvenz ist ein unternehmensbewertendes Vorgehen mit einer qualifizierten gutachterlichen Stellungnahme, auf der die Bankenvertreter ihre Beurteilung zur Aufnahme, Weiterführung bzw. Beendigung eines Kreditengagements stützen. Dieses Vorgehens im Rahmen eines **externen Ratings** hat das Controlling durch die Strukturierung der Informationszugänge und die Zurverfügungstellung von Informationen zu unterstützen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Aufklärung im Sinne des Vermerks zur Fortführungsprognose an die Entscheidungsträger (Pruss (2003), S. 63-125): „....über alle wesentlichen Sachverhalte, Tatsachen und Risiken unterrichtet zu haben“. In diesem Sinne ist der Risikomanagementansatz auf das Bestandsrisiko des Unternehmens bzw. den jeweiligen Leistungsbereich zu begrenzen. Damit entfallen bestimmte Handlungsansätze z. B. mit Risikoüberwälzung etc., die durch die Überlegungen zu Basel II ggf. noch Gegenstand von

unternehmerischen Überlegungen waren. Der Fokus liegt klar auf der Existenzsicherung für die Unternehmung mit Beiträgen zur Sicherung der Gesamtliquidität der Trägerstruktur. Die diesbezüglichen Potenziale im Rahmen der Fortbestehensprognose sind gemäß der Perspektiven einer Balanced Scorecard, den Möglichkeiten von Datenverwaltungsprogrammen auf der Basis der Data-Warehouse-Philosophie etc. einer Beurteilung zugänglich zu machen.

Literaturverzeichnis

Berens / Strauch (2002): Berens, W./Strauch, J.: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen – eine empirische Untersuchung, Frankfurt a. M. / et al 2002

Elfgen / Sieler (2001): Elfgen, R./Sieler, C.: Risikomanagement als Beratungsleistung. Der Aufbau von Risikomanagement-Systemen in Industrieunternehmen, in: Lange, K. N./Wall, F. (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, München 2001, S. 375–397

Gänßlen / Meissner (2002): Gänßlen, S./Meissner, S.: Basel II und Unternehmensrating, in: controller magazin, 27 (2002) 5, S. 462–465

Groß / Amen (2002): Groß, P./Amen, M.: Die Fortbestehensprognose, in: Die Wirtschaftsprüfung 55 (2002) 5, S. 225 - 240

Groß / Amen (2003): Groß, P./Amen, M.: Das Beweismaß der „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“ im Rahmen der Glaubhaftmachung einer Fortbestehensprognose, in: Die Wirtschaftsprüfung 56 (2003) 3, S. 67 - 89

Pruss (2003): Pruss, Klaus-Dieter: Insolvenzprophylaxe, in: Reiss, H.-C./Pruss, K.-D.: Basel II und Insolvenzprophylaxe (Seminar), Teil II, zuletzt am 8.12. bis 10.12.2003

Schäfer (2003): Schäfer, D.: Eigenkapitalvereinbarungen nach Basel II: Keine Einschränkungen für den Mittelstand, DIW-Wochenbericht (2003) 11, S.1-10, über: www.diw.de

Reiss (1993): Reiss, H.-C.: Controlling und Soziale Arbeit, Neuwied 1993

Stata (1989): Stata, R.: Organizational Learning – The Key to Management Information, in: Sloan Management Review, Spring 1989, S. 63–74

Wäscher (2002): Wäscher, D.: Was bedeutet das „Rating“ von Unternehmen nach Basel II?, in: controller magazin, 27 (2002) 3, S. 246–247