ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Jonen, Andreas; Lingnau, Volker

Research Report

Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen

Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 1

Provided in Cooperation with:
Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling

Suggested Citation: Jonen, Andreas; Lingnau, Volker (2004) : Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen, Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 1, Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Kaiserslautern

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/57913

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Lehrstuhl für
Unternehmensrechnung & Controlling
Prof. Dr. Volker Lingnau
U & C
www.controlling-lehrstuhl.de

Beiträge zur Controlling-Forschung

(www.Controlling-Forschung.de)

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau

Nr. 1

Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen

Andreas Jonen / Volker Lingnau

2. Auflage, Dezember 2004

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling · Technische Universität Kaiserslautern

Gottlieb-Daimler-Straße, Gebäude 42, 67663 Kaiserslautern

ISSN 1612-3875

Nr. 1

Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen

Prof. Dr. Volker Lingnau*
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Andreas Jonen**

2. Auflage
Dezember 2004

* Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern

** Dipl.-Wirtsch.-Ing. Andreas Jonen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern

© 2003, 2004. Alle Rechte bei den Autoren ISSN 1612-3875

Die aktuellste Auflage der einzelnen Beiträge zur Controlling-Forschung finden Sie auf: http://www.Controlling-Forschung.de/

Inhalt

Seite

Inhalt I

Abbildungsverzeichnis III

Abkürzungsverzeichnis IV

1 Einleitung 1

2 Die neue Eigenkapitalrichtlinie nach Basel II 2

2.1 Schwachpunkte des bestehenden Regelwerkes Basel I 3

2.2 Vorstellung des Basel II-Akkordes 4

2.2.1 I. Säule: Quantitative Eigenkapitalanforderung 5

2.2.2 II. Säule: Qualitative Eigenkapitalanforderung 8

2.2.3 III. Säule: Transparenzvorschriften 9

3 Folgen der Regelungen durch Basel II für das Kreditgeschäft 9

3.1 Veränderungen für Kreditgeber 9

3.2 Veränderungen für Kreditnehmer 11

3.3 Spezielle Veränderungen für den Mittelstand 15

4 Ausrichtung des Controllings kreditnehmender Unternehmen auf Basel II 17

4.1 Risikoorientierte Ausgestaltung des Controllings 18

4.1.1 Der Risikohandlingprozess 18

4.1.2 Instrumente des Risikocontrollings 23

4.2 Controlling als Informationslieferant für das bankinterne Rating 29

4.3 Stand der Vorbereitung des Controllings auf Basel II 30

5 Fazit 31

Literatur 33

Anhang 44

Anhang A: Chronologie der Einführung 44

Anhang B: Eigenmittel der Kreditinstitute 45

Anhang C: Kostenstruktur mittelständischer Unternehmen in Deutschland 46

Anhang D: Systematisierung der Risikoarten 47

Anhang E: Risikoportfolio .....**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das 3-Säulen-Prinzip von Basel II 5

Abbildung 2: Differenz der Eigenkapitalkosten von Basel I zu Basel II 12

Abbildung 3: Veränderung der Ausfallprämie durch Basel II 13

Abbildung 4: Ratingbereiche 14

Abbildung 5: Aufteilung der Aufgaben im Risikohandlingprozess 19

Abbildung 6: Risikosteuerungsstrategien 22

Abbildung 7: Basel II: Controlling als Beschaffer risikoorientierter Informationen 24

Abbildung 8: Risikoportfolio 28

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
IRB	Internal Rating-Based
ISG	individuelle Schadensgrenze
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Kreditwesengesetz
LGD	Loss Given Default
M	Maturity
MAK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PD	Probability of Default
QUIS	Quantitative Impact Study
S	Size
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1 Einleitung

Die Diskussion um die Ausgestaltung und Folgen der Neuregelungen der Eigenkapitalhinterlegung bei Banken (Basel II[1]) wird bereits seit über vier Jahren geführt. Nachdem die neuen Regelungen eigentlich bis spätestens Ende 2003 verabschiedet sein sollten, konnte Mitte Oktober des Jahres 2003 lediglich ein Kompromiss zwischen den Vertretern des Basler Ausschusses[2] erzielt werden, in dem die Vorschläge zur Veränderung der Eigenkapitalrichtlinien weitestgehend festgelegt sind. Bis spätestens Mitte 2004 sollen nun die letzten offenen Fragen geklärt werden, damit bis Anfang 2007 die Umsetzung in nationales Recht vorgenommen werden kann.[3]

Die geplanten Veränderungen zur Eigenkapitalunterlegung seitens der Banken werden dazu führen, dass die Kosten von Krediten noch stärker als bisher von der Risikoeinstufung[4] des Kreditnehmers abhängen werden. Um die Kopplung des Zinssatzes an das Risikoprofil des Kreditnehmers gewährleisten zu können, wird ein Rating des kreditsuchenden Unternehmens in den Mittelpunkt des Kreditvergabeprozesses rücken. Hier haben insbesondere deutsche Unternehmen einen entscheidenden Nachteil, da die für die Bonitätsbeurteilung wesentliche Eigenkapitalquote in Deutschland - speziell für kleinere Unternehmen - verglichen mit anderen Industrienationen sehr niedrig ist.[5]

Durch diese große Abhängigkeit von der Fremdfinanzierung besteht ein besonderer Anreiz, die Kreditkonditionen möglichst günstig zu gestalten. Für ein durchschnittliches deutsches Unternehmen kann die Einordnung in eine schlechtere Ratingklasse Mehrkosten in Bezug auf

---

1 Siehe Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2003)

2 Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, dem Notenbanker und Bankaufseher der 13 wichtigsten Industrieländer angehören, tagt regelmäßig bei der Bank für internationalen Zahlungsausgleich, die in Basel ihren Sitz hat. Vgl. Häring, C. (2002): S. 81.

3 Vgl. Fehr, B. (2003): S. 37.

4 Zur Diskussion des Begriffs Risiko in Wissenschaft und Praxis vgl. Michaels, B. (1999): S: 234 ff.

5 Die durchschnittliche Eigenkapitalquote für Deutschland beträgt ca. 18%. Vgl. Deutsche Bundesbank (2001): S. 66. In Frankreich beträgt die Eigenkapitalquote ca. 30%, Großbritannien ca. 40% und in Amerika ca. 50%. Vgl. Döring, C. (2002): S. 8. In Deutschland nimmt die Eigenkapitalquote sehr viel stärker als in anderen europäischen Ländern mit abnehmender Größe des Unternehmens ab. Vgl. KfW Bankengruppe (2003): S. 56 f.; Lichtblau, K. / Utzig, S. (2002): S. 327.

die Eigenkapitalprämie von bis zu 760.000 € bedeuten.[6] Eine zusätzliche Erhöhung der Ausfallprämie würde den Zinsaufwand weiter erhöhen.

Deswegen ist es für überwiegend fremdfinanzierte Unternehmen wichtig, frühzeitig ein effektives Risikocontrolling aufzubauen. Dadurch kann vermieden werden, dass die Finanzierungskosten in Zukunft erheblich ansteigen.

In diesem Artikel wird zunächst der neue Basel II-Akkord beschrieben, wobei einleitend auf die Schwächen der bestehenden Eigenkapitalvorschriften eingegangen wird. Nachdem allgemein die Folgen für Kreditgeber und –nehmer aufgezeigt werden, wird im Folgenden untersucht, welche Auswirkungen die Neuregelungen für das Controlling in überwiegend fremdfinanzierten Unternehmen haben werden. Im Rahmen des Ausblickes wird insbesondere auf aktuelle Studien zur Vorbereitung der Unternehmen und insbesondere der Controlling-Abteilungen auf Basel II eingegangen.

2 Die neue Eigenkapitalrichtlinie nach Basel II

Der Geschäftsbankensektor zeichnet sich dadurch aus, dass er besonders vertrauensempfindlich ist und dass ein schwindendes Vertrauen in die Funktionsfähigkeit dieses Sektors nachhaltige negative Folgen für eine Volkswirtschaft haben kann.[7] Aus der wichtigen Rolle des Finanzsektors für die Volkswirtschaft und seiner Vertrauensanfälligkeit heraus herrschen für Banken besondere Regularien, um deren Insolvenz zu verhindern.[8] Bisher war dabei die wichtigste Vorschrift der Grundsatz I[9], der auf dem Regelwerk Basel I beruht und Banken vor den Folgen eines ausfallenden Kreditgeschäftes schützen soll, indem die Banken Eigenkapital im

---

6 Der durchschnittliche Kreditbestand eines Deutschen Unternehmens über alle Laufzeitbänder beträgt nach Angabe der Creditreform Rating AG rund 33 Mio. €. Für den Mittelstand (abgegrenzt nach der Anzahl der Mitarbeiter) können in Bezug auf die Eigenkapitalprämie Zusatzkosten von rund 500.000 € auftreten. Der durchschnittliche Kreditbestand des Mittelstandes beträgt rund 22 Mio. €. Zahlenmaterial: Creditreform (2003). Berechnungen zur Veränderung der Eigenkapitalprämie siehe Kapitel 3.2.

7 Festgemacht wird dies an einem befürchteten „Bankenrun“ auf alle Finanzinstitute, der einsetzt, wenn ein Finanzinstitut zahlungsunfähig wird.

8 Vgl. Neus, W. (2000): S. 7.

9 Es existiert außerdem noch der Grundsatz II (§ 11 KWG) zur Vermeidung von Liquiditätsrisiken. Durch die Überwachung der Liquiditätskennzahlen für vier Laufzeitbänder (≤1 Monat, >1 bis ≤3 Monate, >3 bis ≤6 Monate, >6 bis ≤12 Monate) soll garantiert werden, dass die Banken jederzeit in der Lage sind, die fälligen Verbindlichkeiten zurückzuzahlen.

Verhältnis zu Ihren Forderungen vorhalten müssen.[10] Dieses Regelwerk weist an einigen Stellen Schwachpunkte auf, durch die Fehlentwicklungen hervorgerufen werden können. Deswegen wird seit 1999 eine Neuregelung entwickelt und ist Mitte des Jahres 2004 von den Notenbanken und Aufsichtsbehörden der zehn führenden Industrieländer beschlossen worden.[11]

In diesem Kapitel wird zunächst auf die verbesserungswürdigen Felder der aktuell geltenden Regelungen eingegangen, um dann die wesentlichen Punkte der Vorschläge zur Neugestaltung des Regelwerkes vorzustellen.

2.1 Schwachpunkte des bestehenden Regelwerkes Basel I

Unter Basel I wird eine 1988 beschlossene Definition einer abgestimmten Eigenkapitalnorm für Kreditinstitute verstanden. Diese zunächst nur bei den internationalen Banken der G 10 angewandte Norm hat sich mittlerweile zu einem globalen Aufsichtsstandard entwickelt und ist in Deutschland durch den Grundsatz I gemäß §§10 und 10 a KWG [Kreditwesengesetz] gesetzlich verankert.

Der potenzielle Verlust, der mit einem Kreditgeschäft verbunden ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Diese sind der ausstehende Kreditbetrag, die Bonität des Schuldners und die Rangstellung des Gläubigers im Insolvenzfall.

Nach dem aktuell geltenden Grundsatz I berechnet sich die geforderte Eigenkapitalunterlegung folgendermaßen:

Eigenkapitalunterlegung = Exposure-at-default * Risikogewicht * Solvabilitätskoeffizient

Der *Exposure-at-default* enstpricht im Wesentlichen dem Kreditbetrag,[12] das *Risikogewicht* ist nach Basel I in weitestgehend bonitätsunabhängige Klassen nach Institutionen (Staat, Bank, Sonstige) von 0%, 10%, 20%, 50%, 70% und 100% eingeteilt.[13] Der *Solvabilitätskoeffizient*

---

[10] In Deutschland sind die Eigenkapitalunterlegungen durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht [BAFin] im Einvernehmen mit der Deutschen Bundesbank im Grundsatz I des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) geregelt und mit der vierten bzw. sechsten KWG-Novelle von 1998 gemäß §§ 10 und 10a KWG umgesetzt worden. Neben den hier beschriebenen Ausfallrisiken behandelt der Grundsatz I außerdem Marktrisiken (Währungsrisiko, Rohwaren-Preisrisiko, allgemeines Zinsrisiko und allgemeines Aktienkursrisiko).

[11] Zur Chronologie der Einführung von Basel II siehe Anhang A.

[12] Genauer entspricht der Exposure-at-default den bilanziellen Risikoaktiva, deren Bemessungsgrundlage der Buchwert zuzüglich eventuell gebildeter Vorsorgereserven ist.

[13] Die Kategorisierung nach Basel I erfolgt nach folgenden Merkmalen: 0% für Forderungen an öffentliche Schuldner, 10% für bestimmte Schuldverschreibungen, 20% für Forderungen an Kreditinstitute in OECD-

liegt ohne Ausnahme bei 8%. Der Wert resultiert nicht aus theoretischen Überlegungen oder einem empirischen Befund, sondern fußt auf einem Kompromiss, der zwischen den in Basel I involvierten Ländern getroffen wurde. Die Eigenmittel, welche zur Unterlegung des Risikos[14] dienen, setzen sich zusammen aus Kernkapital und Ergänzungskapital sowie den so genannten Drittrangmitteln.[15]

Die Kritik gegen das Regelwerk Basel I umfasst die zu geringe Beachtung der Kundenbonität, die Nichtberücksichtigung der meisten risikoreduzierenden Geschäfte und von Diversifikationseffekten. Außerdem wird die Nichtbeachtung der operativen Risiken[16] beanstandet.

Es ist unbestritten, dass die pauschal festgelegten Risikogewichte in nur sehr eingeschränktem Maß die individuelle Bonität der Schuldner widerspiegeln. Durch die pauschale Risikomessung besteht für die Banken ein Anreiz zur Risikoarbitrage. Das heißt, dass sie sich auf risikoreiche Kredite konzentrieren, da diese höhere Zinsen versprechen, ohne dass damit höhere Kosten aufgrund einer höheren Eigenkapitalhinterlegung verbunden wären.[17] Letztlich werden damit „höhere Risiken aufsichtlich bevorzugt, und die Kunden mit guter Bonität subventionieren die Kunden mit weniger guter Bonität.“[18] Durch diese Mischkalkulation kommt es zu einer volkswirtschaftlichen Fehlallokation von Krediten.

2.2 Vorstellung des Basel II-Akkordes

Basel II legt ein besonderes Gewicht auf die Verbesserung der Risikogewichte für die einzelnen Schuldner. Aber auch die Missstände rund um die Berücksichtigung von risikoreduzierenden Geschäften und des operativen Risikos sollen durch Basel II behoben oder zumindest verbessert werden.

Der Basel II Akkord ist auf drei Säulen aufgebaut. Jede dieser Säulen steht für einen Aufsichtsbereich. Die Neuausgestaltungen der Regeln sind in Abbildung 1 skizziert und werden

---

Staaten, 50% für durch vorrangige Grundpfandrechte besicherte Forderungen, 70% für Kredite von Bausparkassen an Bausparer und 100% für alle sonstigen Forderungen. Vgl. Cluse, M. / Engels, J. (2002): S. 165.

[14] Eine Unterteilung von Risiken und eine Betrachtung aus morphologischer Sicht nimmt Hürlimann, W. (1993) vor. Siehe Hürlimann, W. (1993).

[15] Eine genaue Zusammensetzung der Eigenmittel von Kreditinstituten zeigt Anhang B.

[16] Operative Risiken werden häufig als operationelle oder Betriebsrisiken bezeichnet. Vgl. Oehler, A. / Unser, M. (2002): S. 14 f.

[17] Vgl. Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): S. 192.

[18] Goebel, R. (2001): S. 312.

in den nächsten Unterkapiteln detailliert beschrieben. Die wesentlichen Änderungen finden dabei in der Säule I statt. Säule II und III enthalten lediglich Vorschriften und Regeln zur Offenlegung von Informationen.

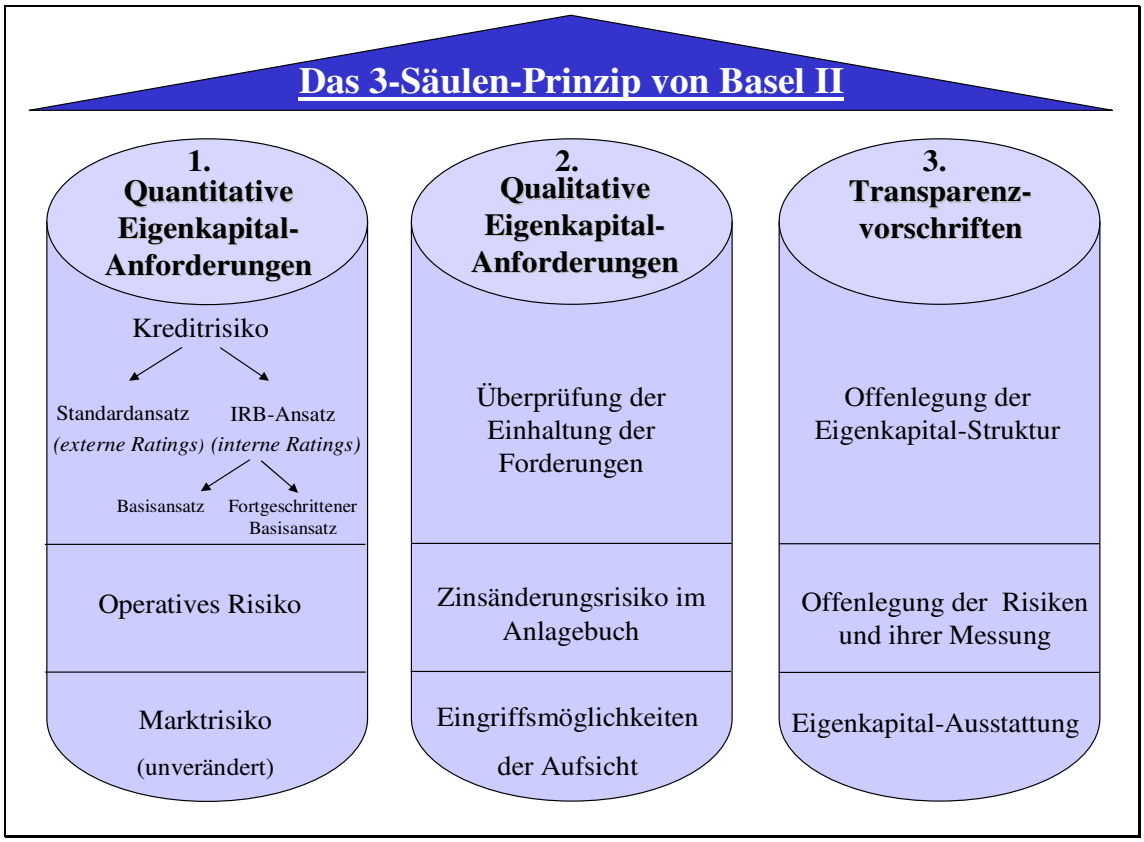


Abbildung 1: Das 3-Säulen-Prinzip von Basel II[19]

2.2.1 I. Säule: Quantitative Eigenkapitalanforderung

Nach der neuen Regelung werden Banken auch weiterhin 8% ihrer, entsprechend dem Risiko gewichteten, Aktiva mit Eigenkapital zu unterlegen haben (Solvabilitätskoeffizient). Die Messverfahren zur Beurteilung der **Kreditrisiken**[20] werden jedoch standardisiert und risikogerechter ausgestaltet. Ursachen des Kreditrisikos sind die bei der Gegenpartei nicht vorhandene Fähigkeit und / oder Bereitschaft zur Kontrakterfüllung.[21]

19 Angelehnt an Hammerschmied, H. / Königslehner, C. (2001): S. 1188.

20 Das Kreditrisiko setzt sich aus dem Pre-Settlement Risiko (Gegenpartei- und Transferrisiko) und aus dem Settlement Risiko zusammen.

21 Auckenthaler, C. (2001): S. 175.

Der Gewichtungsfaktor zur Berechnung der Eigenkapitalunterlegung für Kredite kann nach der neuen Regelung an Hand eines Standardansatzes,[22] der sich an die geltende Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) anlehnt und auf externen Ratings beruht,[23] oder auf Basis des IRB-Ansatzes [Internal Rating-Based], welcher innerhalb der Bank entwickelt und berechnet wird, ermittelt werden. Der Standardansatz wird in Deutschland voraussichtlich sehr wenig Bedeutung haben, da für die hohe Zahl von mittelständischen Unternehmen, die in Deutschland angesiedelt sind, externe Ratings bisher kaum existieren und auch in Zukunft zu teuer sein dürften.[24] Deswegen wird hier ein besonderes Augenmerk auf den internen Ansatz[25] gerichtet, der von den meisten deutschen Banken und der Bankenaufsicht favorisiert wird.[26]

Grundlage für die Berechnung der notwendigen Eigenmittelunterlegung sind fünf Exposureklassen.[27] Die risikogewichteten Aktiva werden nach einem standardisierten Verfahren folgendermaßen berechnet:

Unterlegungspflichtige risikogewichtete Aktiva = Exposure-at-Default * Risikogewicht

Das *Risikogewicht* berechnet sich aus einer komplexen Funktion, die folgende Komponenten enthält:[28]

- Probability of Default [PD]: 1-jährige Ausfallwahrscheinlichkeit
- Loss Given Default [LGD]: Verlust pro Geldeinheit Kredit im Insolvenzfall[29]
- Maturity [M]: effektive (Rest-)Laufzeit des Exposures
- Size [S]: Jahresumsatz (Indikator für Unternehmensgröße)[30]

Bei der Berechnung wird zwischen einem Basisansatz[31] und dem fortgeschrittenen Ansatz[32], differenziert. Der Unterschied zwischen den Ansätzen liegt bei einer verringerten Anforde-

22 Standardised Approach.

23 Vgl. Paetzmann, K. (2001): S. 493.

24 Diese internen Ansätze werden zunächst primär auf Grund ihrer Komplexität wohl nur bei Großbanken eine weite Verbreitung erfahren. Vgl. Füser, K. (2001): S. 98.

25 Im Orginal: Internal Ratings-Based Approach [IRB].

26 Wilkens, M. / Baule, R. / Entrop, O. (2002a): S. 1198.

27 Die fünf Exposureklassen sind: Unternehmen, Banken, Staaten, Retailgeschäft und Unternehmensbeteiligungen. Diese sind zum Teil in weitere Subklassen aufgeteilt. Vgl. Wilkens, M. / Baule, R. / Entrop, O. (2002a): S. 1198.

28 Vgl. Wilkens, M. / Baule, R. / Entrop, O. (2002a): S. 1199 f.

29 Vgl. Hartmann-Wendels, T. (2002): S. 530.

30 S ist minimal 5 und maximal 50 Mio. Euro.

rung bezüglich der Datenvorhaltung beim Basisansatz, wo für den LGD und die M aufsichtsrechtlich vorgegebene Standardwerte verwendet werden dürfen, welche beim fortgeschrittenen Ansatz individuell geschätzt bzw. über die Restlaufzeit festgelegt werden.[33]

Bei beiden Ansätzen muss zusätzlich eine Granularitätsanpassung vorgenommen werden, welche sich an dem Risiko, das durch die Konzentration einer Bank auf einzelne Gruppen von Kreditnehmern entsteht, orientiert.[34] Durch diesen Schritt soll die Sicherung von Krediten durch Eigenkapital der Banken wesentlich risikosensitiver werden.

Der neue Basler Akkord enthält eine Reihe von weiteren Bestimmungen zu den aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderungen, welche an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Dazu zählt die Berücksichtigung und Bewertung von Sicherheiten,[35] das Konzept der Sicherheitsabschläge bei Wertschwankungen und die Kalibrierung der Risikogewichte.[36]

Die Messung der **Marktpreisrisiken** bleibt unverändert.[37]

Zusätzlich zu den schon durch Basel I beachteten Kredit- und Marktpreisrisiken kommt als neue Risikokategorie das **operative Risiko** hinzu, welches mit Eigenkapital hinterlegt werden soll. Darunter werden mögliche Verluste aufgrund unzulänglicher oder ausfallender interner Verfahren, Mitarbeiter und Systeme oder infolge von bankexternen Ereignissen verstanden.[38] Im Vordergrund stehen also interne Aspekte, die direkt von der Bank beeinflusst werden kön-

---

31 Im Orginal: Internal Rating-Based Foundation Approach.

32 Im Orginal: Internal Rating-Based Advanced Approach.

33 Die Berücksichtigung von M „findet originär nur im fortgeschrittenen Ansatz Berücksichtigung. Allerdings dürfen die nationalen Aufsichtsbehörden bei Krediten an inländische Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz und zugleich einer Bilanzsumme von unter 500 Millionen Euro darauf auch generell verzichten. Umgekehrt kann auf nationaler Ebene die Laufzeitanpassung auch im Basisansatz grundsätzlich gefordert werden.“ Wilkens, M. / Baule, R. / Entrop, O. (2002a): S. 1199.

34 Vgl. Barth, T.A. / Allmendiger, D. (2001): S. 546. Nach dem zweiten Konsultationspapier des Basler Ausschusses wird ein Verzicht der Granularitätsanpassung vorgeschlagen. Dies würde bei den meisten Kreditportfolios zu einer Verringerung der zunächst berechneten Eigenkapitalhinterlegung führen. Vgl. Wilkens, M. / Baule, R. / Entrop, O. (2002b): S. 144.

35 „Der Katalog anrechenbarer Sicherheiten wurde um bestimmte Sicherheitskategorien erweitert.“ Taistra, G. / Tiskens, C. / Schmidtchen, M. (2001): S. 515.

36 Vgl. Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): S. 187 ff.

37 Vgl. Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): S. 187.

38 Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001a): S. 2 f.

nen und nicht direkt, wie beispielsweise beim Marktrisiko, im Zusammenhang mit Chancen stehen.[39]

Da diese Risikokategorie sich größtenteils auf betriebliche Abläufe des Back-Office-Bereiches der Kreditinstitute bezieht, wird eine objektive Messung sehr schwierig sein. Problematisch gestaltet sich außerdem die Kalibrierung der Faktoren in den Messkonzepten, da die durchschnittliche Eigenkapitalunterlegung sich durch die zusätzliche Berücksichtigung des operativen Risikos nicht verändern soll.[40]

Zusammenfassend kann der Vorschlag des Basler Ausschusses zur Bemessung der Eigenkapitalausstattung in folgender Formel dargestellt werden:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{aufsichtsrechtliches Eigenkapital}}{\text{Kreditrisiko} + 12{,}5 * (\text{Marktrisiko} + \text{operatives Risiko})} \geq 8\ \%$$ [41]

2.2.2 II. Säule: Qualitative Eigenkapitalanforderung

Die II. Säule beschäftigt sich mit der Kontrolle der durch die Bankenaufsicht vorgegebenen Regelungen. Neu ist, dass die Bankenaufsicht nicht mehr wie früher nur bei Verstößen gegen Gesetze oder Verordnungen eingreift, sondern permanent die internen Verfahren der Bank überprüft und auch im Vergleich zu anderen Banken beurteilt.[42] Damit soll der Weg von der rein quantitativen zur eher qualitativen Aufsicht wesentlich unterstützt werden.[43] Andere Prüfungsgegenstände sind das Zinsänderungsrisiko des Anlagebuches und das Risikomanagement bzw. die Kontrollmechanismen der Bank.[44] Durch diese Supervision ist die Bankenaufsicht jederzeit in der Lage, eine Risikobeurteilung der Bank vorzunehmen und kann gegebenenfalls frühzeitig eingreifen.[45]

---

[39] Mögliche Unterteilung operationeller Risiken: Transaktionsrisiko, Überwachungsrisiko, Systemrisiko, Modellrisiko, Katastrophenrisiko, Reputationsrisiko, Rechts- und Steuerrisiko und regulatorisches Risiko. Vgl. Geiger, H. (1999): S. 714.

[40] Hammerschmied, H. / Königslehner, C. (2001): S. 1189.

[41] Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001b): S. 3. Im Zuge der Berechnung der Eigenkapitalquote wird der Nenner (Summe aller risikogewichteten Aktiva) ermittelt, indem die Eigenkapitalanforderungen für Marktrisiken und operationelle Risiken mit 12,5 (dem Kehrwert der Mindesteigenkapitalquote von 8%) multipliziert werden und zur Summe der risikogewichteten Aktiva, die für das Kreditrisiko zusammengestellt wurden, hinzu addiert werden.

[42] Vgl. Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): S. 192.

[43] Vgl. Füser, K. (2001): S. 101.

[44] Vgl. Hammerschmied, H. / Königslehner, C. (2001): S. 1190.

[45] Vgl. Haas, P. / Hasan, C. (2001): S. 5.

2.2.3 III. Säule: Transparenzvorschriften

Die Vorschriften bezüglich der Transparenz umfassen Regelungen zur Offenlegung der Eigenkapitalstruktur und –ausstattung und zur Darstellung der eingegangenen Risiken. Dies betrifft sowohl die Häufigkeit der Veröffentlichungen[46] als auch die genauen Inhalte.[47] Durch diese Säule sollen die Banken in Zukunft nicht nur von der Aufsicht, sondern verstärkt auch vom Markt überwacht werden.[48]

In diesem Zusammenhang sind dezidierte Informationen zu den erfassten Gesellschaften der Bankgruppe, Einzelheiten zur Eigenkapitalstruktur, Informationen zu eingegangenen Risiken und Angaben zur angemessenen Eigenkapitalausstattung erforderlich.[49]

Diese Informationsfülle wird teilweise mit dem Begriff ‚Information Overkill' in Verbindung gebracht und von Bankenvertretern als zu weitgehend kritisiert.[50]

3 Folgen der Regelungen durch Basel II für das Kreditgeschäft

3.1 Veränderungen für Kreditgeber

Die Folgen der Mindestkapitalforderungen für Kreditpreisentscheidungen werden oftmals überschätzt. Folgen durch Veränderungen in diesem Bereich treten nur auf, wenn Eigenkapital eine knappe Ressource ist und damit steuerungsrelevant wird. Wie in Untersuchungen festgestellt werden konnte, haben die meisten Kreditinstitute ein Eigenkapitalpolster, das über das aufsichtsrechtliche Mindestmaß hinausgeht.[51] Dies zeigt, dass die meisten Banken selbst festgestellt haben, dass es für die eingegangenen Risiken notwendig ist, mehr Eigenkapital vorzuhalten als aufsichtsrechtlich vorgeschrieben.

---

46 Vierteljährlich, halbjährlich oder ganzjährlich.
47 Vgl. Haas, P. / Hasan, C. (2001): S. 5.
48 Ott, K. / Boeing, C. (2002): S. 592.
49 Vgl Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): S. 192.
50 Vgl. Füser, K. (2001): S. 102.
51 Vgl. Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): S. 193. Siehe auch Heinke, E. (2001): S. 176.

Als Voraussetzung für ein erfolgsorientiertes Handeln auf den Märkten sollten bei den Banken schon vor dem Bekannt werden der neuen Eigenkapitalrichtlinien differenzierte Modelle zur Steuerung des Kreditgeschäftes existieren. Verfahren zur Messung der Risiken und dementsprechender Kalkulation der Prämien „sind ohnehin unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgsorientiertes Agieren auf den Märkten für klassische und innovative Kreditprodukte."[52]

Dieser Umgang mit dem Risiko scheint sich jedoch noch nicht bei allen Kreditinstituten durchgesetzt zu haben,[53] so dass ein wesentliches Ziel des neuen Akkordes darin liegt, durch den Anreiz der Eigenkapitalersparnis fortschrittlichere Methoden der Risikomessung und –steuerung anzuwenden.[54] Deswegen wird davon ausgegangen, dass sich die Banken in Zukunft verstärkt um eine korrekte Einschätzung der Kreditnehmer kümmern werden. Daraus können teilweise eigenständige Geschäftsfelder für das Rating erwachsen, welche im Rahmen ihrer Tätigkeit den kreditnehmenden Unternehmen auch Beratungsleistungen offerieren, um die Finanzierungsstruktur des Unternehmens zu optimieren und damit die Bonitätsbeurteilung zu verbessern. Langfristig wird davon ausgegangen, dass es durch die Existenz von Basel II zu einer Senkung der Prozesskosten bei der Kreditvergabe kommen wird, da die Kreditinstitute die Prozesse erheblich effizienter, kunden- und branchenadäquater ausrichten.[55] Außerdem wird davon ausgegangen, dass die Bankenlandschaft durch risikoadäquate Eigenkapitalanforderungen und risikoadäquates Pricing stabiler wird.[56] Die Prüfung der Betriebe wird in Zukunft nicht mehr nach einem einfachen Punktmodell erfolgen, sondern an Hand von harten und weichen Faktorenbündeln, die mit Hilfe von Algorithmen verarbeitet werden. Damit hofft man, objektivere Ergebnisse zu erhalten.[57]

Der zu Beginn des Entstehungsprozesses von Basel II diskutierten Beachtung des operativen Risikos, auch durch entsprechende Eigenkapitalhinterlegungen, kann zum einen durch eine Vielzahl von Softwareprodukten, die für dieses Gebiet angeboten werden, begegnet werden.[58] Zum anderen können die Finanzinstitute durch eine stärkere Ausrichtung an den Prozessen

---

52 Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): S. 193.

53 Brezski, E. (2002): S. 288: berichtet von ersten Erfahrungen der Norddeutschen Landesbank mit Kundenratings, die im Rahmen von Basel II eingeführt werden müssen.

54 Vgl. Taistra, G. / Tiskens, C. / Schmidtchen, M. (2001): S. 514.

55 Goebel, R. (2001): S. 313.

56 Taistra, G. / Tiskens, C. / Schmidtchen, M. (2001): S. 514.

57 Siehe Sucher, J. (2003).

58 Siehe Stocker, G. / Naumann, M. / Buhr, R. / Kind, R. / Schwertl, M. (2001).

und durch ein entsprechendes Prozesscontrolling wichtige Voraussetzungen zur problemlosen Erfassung des operativen Risikos schaffen.[59]

Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass die Umsetzung der Regelungen von Basel II für die Banken kein großes Hindernis darstellen wird.[60] Die Einführung der internen Ratingverfahren wird eine Verbesserung der Berechnung der Ausfallprämien zur Folge haben, soweit diese noch nicht im Vorfeld eingesetzt wurden.

3.2 Veränderungen für Kreditnehmer

Basel II hat, obwohl es primär nur bankinterne Regelungen beinhaltet, unmittelbare Implikationen für den Kunden. Die verbesserten Regelungen sollen eine risikogerechtere und damit betriebswirtschaftlichere Ausrichtung der Banken und ihrer Konditionsgestaltung möglich machen bzw. fördern.[61] Damit ändern sich die Bedingungen, zu denen die Unternehmen Kredite bei den Banken aufnehmen können.

Da die neuen Eigenkapitalanforderungen insgesamt betrachtet auf dem bisherigen Niveau verbleiben sollen, ist davon auszugehen, dass Kredite an ‚gute Schuldner' mit weniger und Kredite an ‚schlechte Schuldner' mit mehr Kapital hinterlegt werden müssen. Diese Vermutung ist auch durch Studien über die qualitativen Auswirkungen von Basel II eindeutig belegt.[62] Die Banken können auf diese Veränderung zum einen mit einer restriktiveren Kreditvergabe reagieren[63] und zum anderen können sie bei risikoreicheren Unternehmen die angestiegenen Kosten für die erhöhte Eigenmittelunterlegung in den Kreditzins einrechnen.[64] Damit würde eine nicht unerhebliche Spreizung der Kreditzinsen einhergehen.[65] Diese Spreizung

---

59 Vgl. Horat, S. (2001): S. 79.

60 Speziell „die termingerichtete Einrichtung interner Rating-Systeme wird die Banken aus unserer Sicht allerdings noch vor Probleme stellen". Ströer, C. (2001): S. 19. „Insbesondere die Integration der schwer quantifizierbaren „weichen Faktoren" (z.B.: „Managementqualität", Marktpositionierung, Qualität der strategischen Ausrichtung) dürfte hier viele Banken vor große Herausforderungen stellen." Taistra, G. (2003): S. 5.

61 Vgl. Goebel, R. (2001): S. 312.

62 Die Eigenkapitalunterlegung der Kredite an Unternehmen kann künftig zwischen 0,4% und über 30% liegen. Vgl. Paul, S. / Stein, S. / Kaltofen, D. (2002): S. 533 oder Grunert, J. / Kleff, V. / Norden, L. / Weber, M. (2002): S. 1064.

63 Siehe dazu Studien zur Kreditverfügbarkeit von Hansmann, K.W. / Ringle, M. (2001) und vom Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2001).

64 Vgl. Taistra, G. (2003): S. 16. Dieser schreibt von einem voraussichtlichen Überwälzen der erhöhten Refinanzierungskosten auf den Kreditnehmer.

65 Die Vermutung, dass eine höhere Eigenmittelunterlegung durch die Bank automatisch zu höheren Kreditkosten für das Unternehmen führt, ist allerdings angreifbar. Zwar ist es teurer, einen größeren Teil des Kredites mit Eigenkapital zu refinanzieren (Die Eigentümer des Eigenkapitals fordern, begründet durch das erhöhte

tritt durch die veränderte Eigenkapitalprämie auf, welche in Abbildung 2 getrennt für externe und interne Ratings (IRB-Ansatz) im Vergleich zur aktuell geltenden Regelung berechnet wurde.[66] Es wird deutlich, dass die für mittelständische Kreditnehmer besonders relevanten internen Ratings zu einer besonders starken Differenzierung der Eigenkapitalprämie führen.[67]

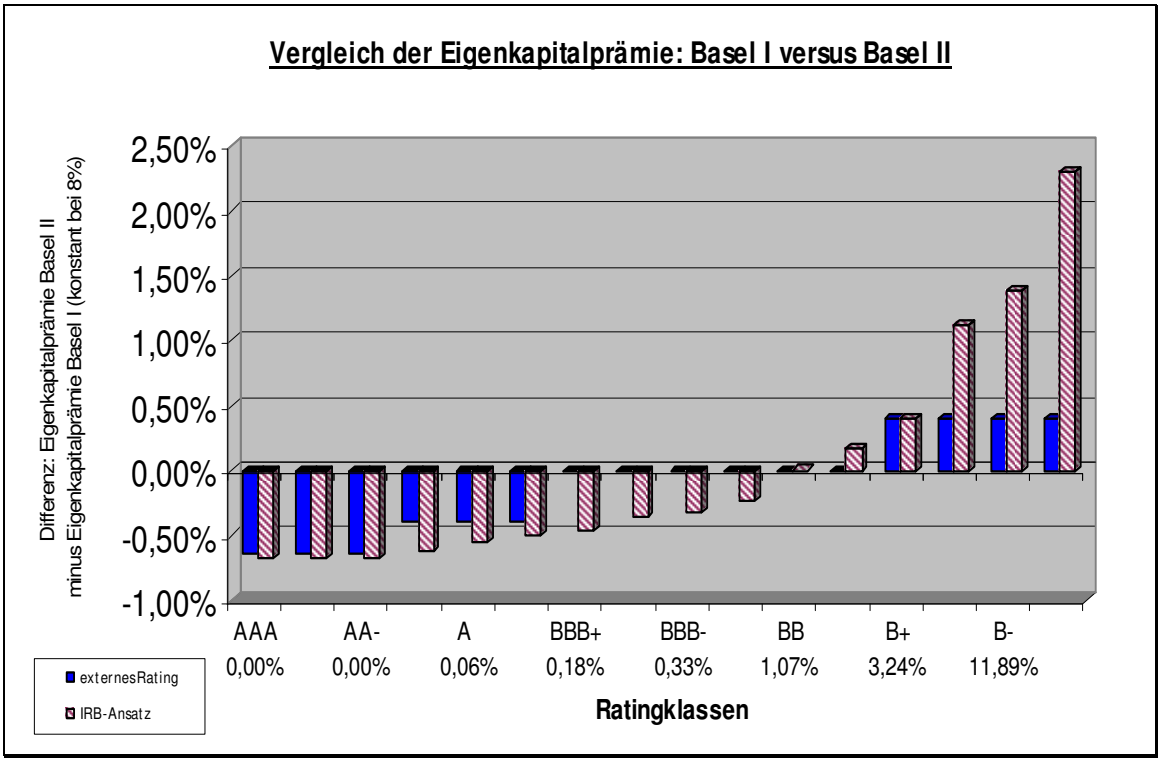


Abbildung 2: Differenz der Eigenkapitalkosten von Basel I zu Basel II[68]

Des Weiteren gibt es Quellen, die zusätzlich von einer stärker differenzierten Ausfall- bzw. Risikoprämie in Abhängigkeit von der Bonität ausgehen, da die Konditionenmodelle der

Risiko, welches sie gegenüber den Fremdkapitalgebern zu tragen haben, eine höhere Risikoprämie), jedoch sinkt durch die höhere Eigenmittelunterlegung das Risiko pro Einheit Eigenkapital. Dies müsste zu einer sinkenden Risikoprämie pro Einheit Eigenkapital führen. Nach Modigliani / Miller müssten sich im theoretischen Grenzfall diese beiden Effekte vollständig ausgleichen, so dass die Kreditkosten unverändert bleiben würden. Siehe Modigliani, F. / Miller, M.H. (1958).

66 Der wesentliche Unterschied zwischen dem Standardansatz und dem IRB-Ansatz ist die wesentlich stärkere Spreizung der Benchmark-Bonitätsgewichte für Unternehmenskredite im IRB-Approach. Diese hat auch eine stärkere Spreizung der Eigenkapitalprämien zur Folge.

67 Vgl. Berechnung nach Grunert, J. / Kleff, V. / Norden, L. / Weber, M. (2002): S. 1054. Die Zahlen sind auf Basis der Quantitative Impact Study II [QUIS] entstanden.

68 Den Berechnungen liegen eine Eigenkapitalrendite von 15% und ein durchschnittlicher Refinanzierungssatz des Fremdkapitals von 5% zu Grunde. Die Werte für den IRB-Ansatz wurden nach dem Ansatz der QUIS III berechnet. Folgende Annahmen wurden dabei getroffen: LGD: 45% und M = 2,5 Jahre. Die Berechnungen wurden beispielhaft für ein Unternehmen mit einem Umsatz > 50 Mio. Euro vorgenommen. Die Indizierung ist von Standard & Poors übernommen.

Banken Bonitätsrisiken und –kosten in Zukunft stärker berücksichtigen[69] und bei der Berechnung der Kreditzinsen nicht nur eine pauschale Ausfallprämie einrechnen. Begründet wird dies mit den durch die vorgeschriebenen Ratings neu gewonnenen verfeinerten Informationen über die Ausfallwahrscheinlichkeiten.[70]

Damit werden Unternehmen, die ein erhöhtes Risiko und damit ein schlechtes Rating haben, durch die doppelte Erhöhung der Kreditkosten gleich zweifach ‚bestraft'. Zum einen steigt die Prämie für die Eigenkapitalbindungskosten durch die höhere gesetzliche Eigenkapitalhinterlegung,[71] die die Bank zu leisten hat. Zum anderen erhöht sich die Ausfallprämie, da die Banken, gezwungen durch die bankenaufsichtsrechtliche Regelung, genauere Daten eruieren und damit eine professionellere Einschätzung der Kreditnehmer vornehmen müssen.[72] Die qualitative Veränderung der Ausfallprämie ist in Abbildung 3 skizziert.

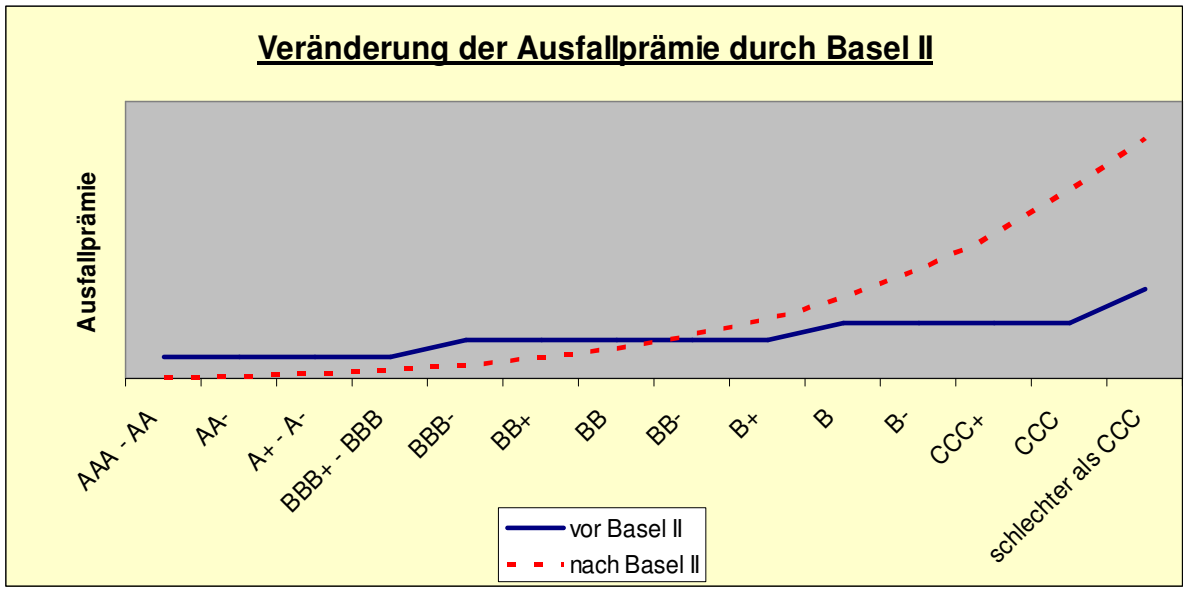


Abbildung 3: Veränderung der Ausfallprämie durch Basel II[73]

69 Vgl. Heinke, E. (2001): S. 178, Wehrspohn, U. (2002): S. 19 f., Götz, B. (2002): S. 8, Taistra, G. / Tiskens, C. / Schmidtchen, M. (2001): S. 514 und Klatte, V. / Hoche, T. (2003): S. 461.

70 Hierzu ist festzustellen, dass eine qualitativ hochwertige Adjustierung der Risikokosten bisher noch nicht branchenweit etabliert ist. Vgl. Heidorn, T. (2002): S. 12.

71 Diese Behauptung trifft nur dann zu, wenn die Banken die Zinssätze nicht nach einer Mischkalkulation berechnen, sondern die individuellen Daten der Kunden in die Berechnung einbeziehen.

72 Es ist daher eine verkürzte Darstellung wenn Basel II alleine für zukünftig steigende Zinsen verantwortlich gemacht wird. Weitaus größere Auswirkungen ergeben sich durch eine risikoadjustiertere Festlegung der Risikokosten. Vgl. Fischer, J. / Holzkämpfer, H. / Mendel, M. (2003): S. 311.

73 Angelehnt an Götz, B. (2002): S. 8. Die Indizierung ist von Standard & Poors übernommen.

Das Rating[74] bei der Kreditvergabe wird durch die Neuregelungen ein noch selbstverständlicherer Bestandteil werden.[75] Daraus folgend wird der Kreditsuchende den Instituten weit mehr Informationen als gewohnt zur Verfügung stellen müssen.[76] Diese Zunahme an externen Informationsversorgungsbedürfnissen muss durch die Unternehmen sowohl technisch als auch fachlich bewältigt werden.[77] Abbildung 4 gibt die verschiedenen Bereiche wieder die in ein Rating einbezogen werden können.

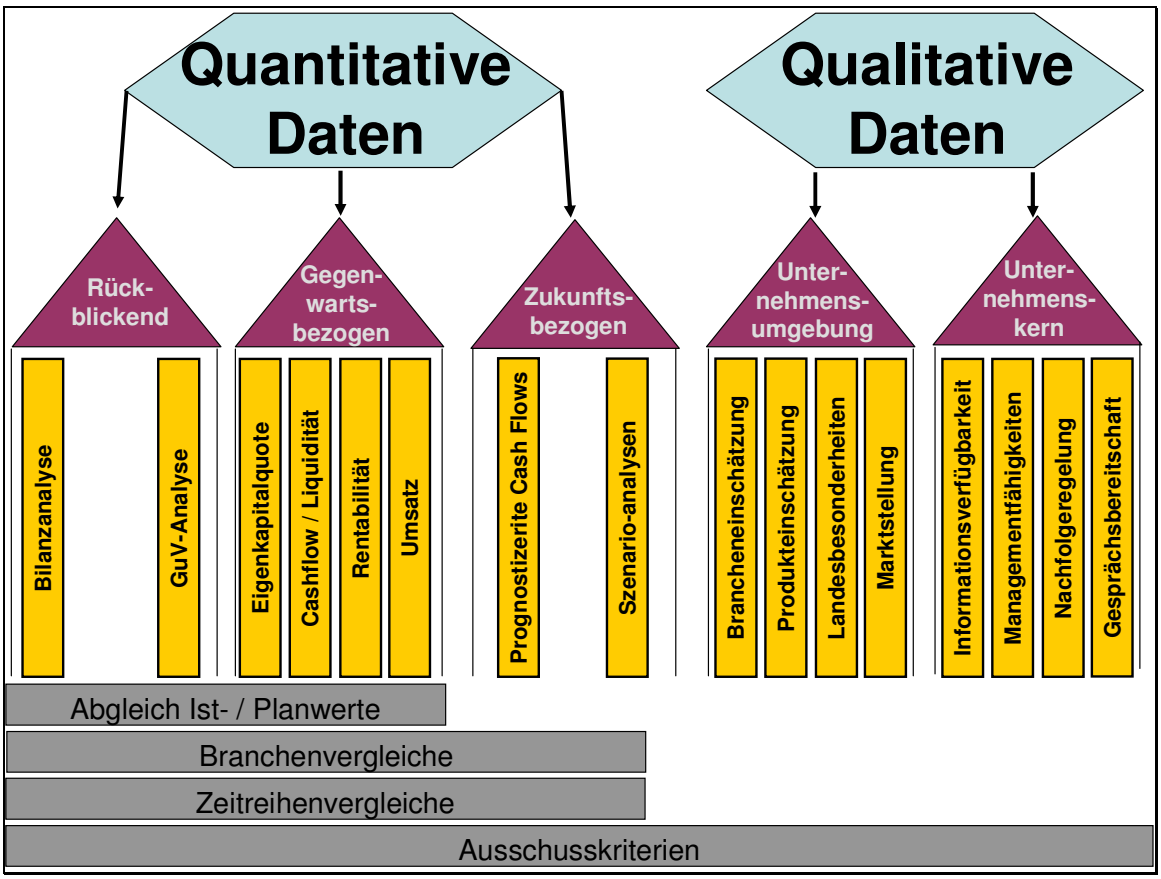


Abbildung 4: Ratingbereiche[78]

Die durch Basel II hervorgerufenen Veränderungen werden für Unternehmen und insbesondere für die Controlling-Abteilungen keine massive Umgestaltung ihrer Strategie auslösen. Je-

74 „Dabei ist das den Kreditinstituten von Basel II eingeräumte Wahlrecht zwischen dem Standardansatz, unter Berücksichtigung externer Ratings und dem internen Ratingsansatz bei der Ermittlung der Bonität des Kreditnehmers für den Kreditnehmer selbst faktisch ohne Belang.“ (Ott, K. / Boeing, C. (2002): S. 596.)

75 Ratings sind für Großunternehmen heute schon Normalität. Insbesondere für mittelständische Unternehmen wird es eine neue Situation sein, sich für Kredite einem ausführlichen Rating unterziehen zu müssen.

76 Teilweise wird die erhöhte Informationsbereitschaft sogar als einzige Konsequenz von Basel II identifiziert: „Basel II erfordert mehr Informationsbereitschaft. Mehr Kosten müssen nicht sein.“

77 Vgl. Ott, K. / Boeing, C. (2002): S. 594.

78 Eigene Darstellung.

doch wird es notwendig sein, eine stärkere Risikoorientierung und Transparenz im Unternehmen zu implementieren. Durch die Intensivierung der risikoorientierten Kreditzinsgestaltung sind konkrete monetäre Anreize für diese Ausrichtung geschaffen worden. Natürlich sollte hier jedes Unternehmen eine individuelle Kosten-Nutzen-Analyse vornehmen, um festzustellen ob die Kosten, welche durch das Schließen von Informationslücken und die Behebung von eventuellen Schwächen, die durch den Ratinggeber identifiziert wurden entstanden sind, durch günstigere Konditionen bei der Finanzierung kompensiert werden können.[79] Auf der Nutzenseite dürfen dabei nicht die internen Vorteile vergessen werden, die durch die bessere Informationsversorgung und die Verbesserung der Abläufe geschaffen werden.[80]

Neben einer Optimierung der Bilanz (z.B. durch Verbesserung der Eigenkapitalquote durch die Thesaurierung von Gewinnen) und der vermehrten Nutzung von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten,[81] wird als wichtiger Baustein für ein optimales Ratingergebnis ein fundiertes Controlling angesehen.[82] Welche spezifischen Aufgaben das Controlling dabei zu übernehmen hat, wird im Kapitel 4 beschrieben.

3.3 Spezielle Veränderungen für den Mittelstand

Insbesondere für den Mittelstand, der durchgängige Controllingfunktionen bisher vernachlässigt hat, werden die Reformen, die Basel II beinhaltet, als Motor für eine konsequente Einführung oder den Ausbau von Controllingsystemen gesehen.[83] Ohne die Schaffung einer Transparenz über ihre Unternehmenssituation, vor allem mittels adäquater Controllingfunktionen, könnten sonst in diesem Bereich starke Probleme bei der Aufnahme von Fremdkapital[84] oder zumindest eine deutliche Verschlechterung der Konditionen entstehen.[85] Dies wirkt sich beim

---

79 Vgl. Ott, K. / Boeing, C. (2002): S. 600.

80 Teilweise wird die durch Basel II hervorgerufene Situation als Subventionierung für die Weiterentwicklung der Controllingfunktionen gesehen: „... der ohnehin notwendige Auf- bzw. Ausbau der Controllingsysteme mittelständischer Unternehmen [wird] durch die Implementierung von günstigen Kreditkonditionen durch die Kreditinstitute mitfinanziert." Barth, T.A. / Stehr, U. / Allmendinger, D. (2002): S. 1259.

81 Beispiele: Factoring, Leasing und Asset backed Securities. Diese alternativen Finanzierungsformen stellen aber insoweit keine echte Alternative zu Bankkrediten dar, als die Unternehmen, insbesondere dabei die letztendlichen Zahlungsschuldner, von den Leasing-, Factoring, oder ABS-Gesellschaften ebenfalls einer Bonitätseinschätzung unterzogen werden." Barth, T.A. / Stehr, U. / Allmendinger, D. (2002): S. 1264.

82 Vgl. Gänßlen, S. / Meissner, D. (2002): S. 464 oder Barth, T.A. / Allmendiger, D. (2001): S. 548.

83 Vgl. Barth, T.A. / Allmendiger, D. (2001): S. 552.

84 Diese Schwierigkeiten beziehen sich sowohl auf die grundsätzliche Aufnahme von Krediten, als auch auf die Konditionsgestaltung.

85 Vgl. Paetzmann, K. (2001): S. 494.

deutschen Mittelstand besonders negativ aus, da er im internationalen Vergleich und im Gegensatz zu Großunternehmen eine sehr geringe durchschnittliche Eigenkapitalquote und dadurch bedingt einen hohen Anteil an Kreditfinanzierung hat.[86]

Es ist davon auszugehen, dass viele mittelständische Unternehmen nur bedingt in der Lage sein werden, selbstständig ein adäquates Risikocontrolling sicher zu stellen. Hier stellt das Outsourcing des Risikocontrollings auf einen Dritten eine mögliche Alternative dar.[87] Keinesfalls sollte aus Kapazitätsgründen jedoch völlig auf ein Risikocontrolling verzichtet werden, da ein gut ausgebautes Risikocontrolling einen großen Anteil an der Realisierung von günstigeren Kreditkonditionen haben wird und ein wichtiger Faktor bei der Sicherstellung einer langfristigen Überlebensfähigkeit ist.

Die besondere Situation der kleinen und mittelständischen Unternehmen soll nach den jüngsten Vereinbarungen im Rahmen von Basel II eine besondere Beachtung finden.[88] Die Verminderung der Eigenkapitalunterlegung bei dieser Gruppe von Unternehmen führt jedoch nicht dazu, dass diese von den durch Basel II hervorgerufenen Neuerungen vollkommen ausgenommen sind. Mit den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft von Kreditinstituten[89] [MAK] hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht beinahe parallel zu Basel II Rahmenbedingungen bezüglich der Kreditvergabe aufgestellt.[90] Diese beinhalten Vorgaben zur Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, welche unter anderem ein Ratingverfahren als festen Bestandteil des Kreditvergabeprozesses vorschreiben.[91] Deswegen ist davon

---

86 Vgl. Lichtblau, K. / Utzig, S. (2002): S. 327, 329. Hier wird außerdem festgestellt, dass die Belastung durch zusätzliche Kreditkosten für den deutschen Mittelstand trotz dieser schlechten Ausgangssituation nicht existenzbedrohend sein wird, da der Anteil des Zinsaufwandes am Gesamtaufwand mit 1,6% bis 2,1% relativ gering ist. Siehe Anhang C.

87 Vgl. Paetzmann, K. (2001): S. 497.

88 *„In Anerkennung der unterschiedlichen Risiken, die KMU-Schuldnern anhaften, wird es den Banken im Rahmen des IRB-Ansatzes für gewerbliche Kredite gestattet sein, Kredite an KMU (definiert als Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. Euro) getrennt von denjenigen an größere Unternehmen auszuweisen. Gemäss dem Vorschlag gilt für KMU-Engagements eine kleinere Eigenkapitalunterlegung als für Engagements gegenüber größeren Unternehmen. Die Verminderung der vorgeschriebenen Eigenkapitalunterlegung kann bis zu 20% betragen, je nach Größe des Schuldners; im IRB-Rahmen für gewerbliche Kredite sollte sich dadurch eine durchschnittliche Verringerung von rund 10% für die KMU-Schuldner insgesamt ergeben.*
Darüber hinaus wird es Banken, die KMU-Kredite ähnlich behandeln wie Privatkundenkredite, gestattet sein, für diese Engagements den IRB-Ansatz für das Privatkundengeschäft anzuwenden, sofern das Gesamtengagement einer Bank gegenüber einem einzelnen KMU weniger als 1 Mio. Euro beträgt. Ein ähnlicher Schwellenwert wird auch im Standardansatz gelten." (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2002): S. 3.)

89 Grundlage ist § 25 a) Abs. 1 Kreditwesengesetz [KWG].

90 Diese Regelungen müssen bis 30.06.2004 in den Banken umgesetzt sein.

91 Vgl. Russ, A. (2003): S. 352.

auszugehen, dass trotz der Erleichterungen für den Mittelstand, die in Basel II eingebaut wurden, durch die neuen MAK auch in diesem Bereich eine stärkere Risikoorientierung vorgenommen werden muss.

4 Ausrichtung des Controllings kreditnehmender Unternehmen auf Basel II

Wesentliche Veränderungen für das Risikomanagement von Unternehmen und entsprechend für das Risikocontrolling resultieren aus den neuen Berechnungsmethoden für die Eigenkapitalunterlegung bezüglich des Kreditrisikos der Säule I.[92] Die neue Regelung schafft einen zusätzlichen Anreiz für die Unternehmen, Risiken stärker zu beachten. Zur Durchführung des Ratings durch die Banken ist es notwendig, dass das Unternehmenscontrolling auf der einen Seite Informationen, die von ihm selbst generiert wurden, und auf der anderen Seite Informationen über die Arbeitsweisen des Controllings, zur Verfügung stellt. Damit hat das Controlling eine Schlüsselrolle: zum einen liefert es die wesentlichen Informationen für das Rating, zum anderen sind Organisation und Ausgestaltung der zuständigen Abteilung selbst Objekt des Ratings.[93]

Bei der Beurteilung der Bonität eines Unternehmens spielen sowohl ‚hard facts', wie Eigenkapitalausstattung, Liquidität und Refinanzierungskraft des Unternehmens, als auch ‚soft facts', wie die Einschätzung bezüglich der Umsetzung der Planungs- und Steuerungsinstrumente und die Qualität des Top Managements eine ausschlaggebende Rolle.[94]

In der jüngsten Vergangenheit[95] ist durch die Legislative in Form des KonTraG[96] [Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich] bereits eine stärkere Beachtung des Risikos gesetzlich verankert worden.[97] Durch die Umgestaltung des Bankenaufsichtsrechtes

---

92 Vgl. KPMG (2002): S. 3 und Abbildung 1.

93 Vgl. Wambach, M. / Wunderlich, D. (2002): S. 40.

94 Vgl. Reichmann, T. (2002): S. 531.

95 Das Gesetz hat seit 01.05.1998 Gültigkeit.

96 Vgl. § 91 Abs. 2 AktG. Obwohl die Vorschriften explizit nur Aktiengesellschaften betreffen, hat der Gesetzgeverbereits in der Gesetzesbegründung auf die Austrahlungswirkung auf andere Rechtsformen, insbesondere die GmbH hingewiesen. Vgl. Deutscher Bundestag (1998): S. 15.

97 Aus der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG und aus der Begründung zu dieser Vorschrift folgt, dass der Gesetzgeber ein Risikomanagementsystem, ein Internes Überwachungssystem, ein Controlling und ein Frühwarnsystem fordert. Siehe Bundesministerium der Justiz (1997).

wird nun außerdem ein monetärer Anreiz für die Unternehmen geschaffen, einen Risikohandlingprozess zu installieren bzw. den bestehenden Prozess zu verbessern. Für das Controlling bedeutet die stärkere Risikoorientierung eine Abkehr von der bislang dominierenden Erfolgsorientierung.[98]

4.1 Risikoorientierte Ausgestaltung des Controllings

Um eine möglichst gute Klassifizierung bezüglich des Risikos zu erhalten, muss neben einem effektiven Risikomanagement ein entsprechendes Risikocontrolling im Unternehmen etabliert werden. Risikomanagement und Risikocontrolling dürfen dabei nicht als Symbol für eine risikoscheu agierende und pessimistische Unternehmensführung gesehen werden. Das Management soll auch weiterhin im Sinne Schumpeters Eigeninitiative, Risikobereitschaft und Pioniergeist aufbringen.[99] Die mit den Chancen verbundenen Risiken sollen jedoch kontrolliert und soweit handhabbar sein, dass die Existenz des Unternehmens nicht gefährdet wird.[100]

Entscheiden für einen effektiven Umgang mit dem Risiko ist die Aufbau- und Ablauforganisation, die im Folgenden im Rahmen des Risikohandlingprozesses beschrieben wird und die eingesetzten Instrumente.

4.1.1 Der Risikohandlingprozess

Genauso wie für die Abgrenzung zwischen Controlling und Management, herrscht in der Literatur auch für die Abgrenzung zwischen Risikocontrolling und Risikomanagement eine große Verwirrung.[101] Häufig wird der hier beschriebene Risikohandlingprozess als Risikomanagementprozess bezeichnet.[102] Es sind jedoch auch Quellen zu finden, in denen das Risikomana-

---

98 Küpper, H. (2001): S. 19. Ein weiterer Hinweis auf die Erfolgsorientierung ist im Untertitel der Zeitschrift Controlling zu finden. Dieser lautet: „Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung".

99 Vgl. Schumpeter, J.A. (1987): S. 150 f.

100 Vgl. Braun, H. (1984): S. 14.

101 Versuche der Abgrenzung: KPMG (1998): S. 16, Diederichs, M. / Richter, H. (2001): S. 136 und Lück, W. (1998): S. 9. Götze, U. / Glaser, K. / Hinkel, D. (2001) nehmen eine Zuordnung der verschiedenen Funktionen des Risikocontrollings in Abhängigkeit von der zugrundeliegenden Controllingkonzeption vor.

102 Vgl. Mikus, B. (2001): S. 13 und die dort angegebenen Quellen.

gement als ein Teilbereich des Controllings aufgefasst wird.[103] Diese Sichtweise würde von einer Unterordnung der Management-Funktion unter das Controlling ausgehen.[104]

Um eine klare Abgrenzung, auch zwischen Funktion und Institution des Controllings vornehmen zu können, soll das Risikocontrolling als Führungsunterstützung interpretiert werden, das in den Bereichen tätig wird, die nicht zu den Kernkompetenzen des Managements zählen.[105] Als Kernkompetenzen des Managements werden im Risikohandlingprozess die Festlegung einer Risikostrategie und die Risikosteuerung angesehen, sodass dem Risikocontrolling die Schritte Risikoanalyse und Risikoüberwachung, die es in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen bearbeitet, zugeordnet werden. Diese Aufgabenverteilung und auch die verschiedenen Kommunikationsprozesse sind in Abbildung 5 dargestellt.

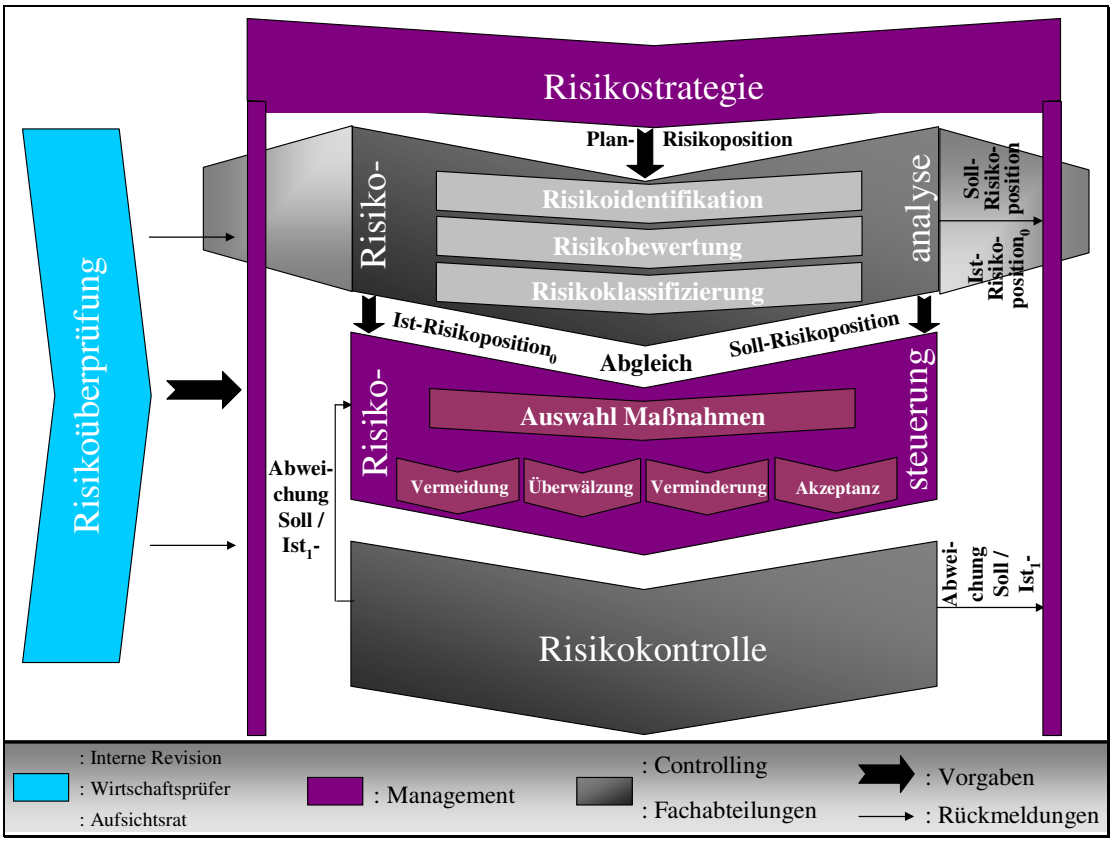


Abbildung 5: Aufteilung der Aufgaben im Risikohandlingprozess[106]

[103] „Somit stellt Risikomanagement einen Teilaspekt des Controlling dar oder kann Risikomanagement als eine spezifische Controllingfunktion verstanden werden." Hummel, T.R. (1995): S. 93 f.

[104] Vgl. Burger, A. / Buchhart, A. (2002): S. 9.

[105] Vgl. Hoitsch, H. / Lingnau, V. (2004): S. 28.

[106] In Anlehnung an Braun, H. (1984): S. 65.

Bei der Implementierung des Risikohandlings sollte vermieden werden eine Parallel-Organisation bzw. einen Parallel-Prozess aufzubauen. Zur Vermeidung eines zu hohen organisatorischen Zusatzaufwands sollte versucht werden den kompletten Prozess in bestehende Planungs-, Informations- und Kontrollprozesse zu integrieren.[107]

Bei dem hier vorgestellten Risikohandlingprozess handelt es sich um ein integratives Konzept, welches die Einzelrisiken der unterschiedlichen Unternehmensbereiche nicht getrennt voneinander betrachtet und insbesondere auch die Interdependenzen zwischen den Risikoarten berücksichtigt. Unter der Festlegung der **Risikostrategie** versteht man die Beschreibung einer einheitlichen, für das ganze Unternehmen geltenden Festlegung zum Umgang mit jeder Art von Risiken. Diese Risikostrategie gibt die Rahmenbedingungen für den gesamten Risikohandlingprozess vor.[108] Für die konkrete Analyse und Überwachung kann aus der Strategie eine Plan-Risikoposition abgeleitet werden.

Unter dem Begriff **Risikoanalyse** sind die Schritte Risikoidentifikation, Risikobeurteilung und Risikoklassifizierung subsumiert. Die ***Risikoidentifikation*** strebt „eine möglichst lückenlose Erfassung aller Gefahrenquellen, Schadenursachen und Störpotenziale an.“[109] Diese erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den operativen Geschäftseinheiten.[110] Zur Strukturierung der erkannten Risiken und zur Vermeidung einer unvollständigen oder mehrdeutigen Identifikation der Risiken[111] ist es hilfreich diese in Risikokategorien[112] in einem Risikoprofil[113] abzubilden. Die ***Risikobewertung*** oder auch -beurteilung bestimmt das Risikoausmaß der identifizierten Einzelrisiken durch Bildung des Produktes aus Eintrittswahrscheinlichkeit[114] und Schadenshöhe (Auswirkung).[115] Zur Strukturierung und Zusammenführung der Ergebnisse und damit auch zur Berücksichtigung von Interdependenzen sollten unmittelbar zusammen-

---

[107] Vgl. Wittmann, E. (2000): S. 458.

[108] Diese Definition leitet sich ab aus der Definition strategischer Entscheidungen, durch die „neue Kompetenzen geschaffen (bzw. vorhandene aufgegeben), Strukturen geändert, neue, oft andere Unternehmensziele gesetzt [werden].“ Vgl. O.V. (1997): S. 178.

[109] Wolf, K. (2001): S. 341. Teilweise wird die Risikoidentifikation nicht umfassend, sondern nur in den Feldern vorgenommen, welche durch die Risikostrategie vorgegeben sind. Vgl. Stolle, F. (2003): S. 70 f.

[110] Vgl. Wittmann, E. (2000): S. 473.

[111] Vgl. Diederichs, M. / Richter, H. (2001): S. 138.

[112] Risikokategorien können externe Risiken, leistungswirtschaftliche Risiken oder Risiken aus Organisation und Personal sein.

[113] Vgl. Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999): S. 320.

[114] Um die Eintrittswahrscheinlichkeit festzulegen sollte in der Praxis diese vorerst nicht in Prozent pro Jahr sondern als Häufigkeit angegeben werden (z. Bsp.: Statt 20% 1 mal alle 5 Jahre). Vgl. Stolle, F. (2003): S. 72.

[115] Vgl. Wolf, K. (2001): S. 341.

hängende Risiken zu einem Komplex[116] in ***Risikoklassen*** bzw. -module zusammengeführt werden.[117] Diese Klassen orientieren sich an dem Gesamtausmaß des Risikos.[118] Mit Hilfe dieser Klassifizierung kann dann die Ist-Risikoposition$_0$ in einer Risiko-Landkarte aufgestellt werden, in der alle Risikoklassen mit ihrem Ergebniseffekt und der Eintrittswahrscheinlichkeit visualisiert werden.[119] Im Rahmen der Aggregation der Risiken sind Monte-Carlo-analysen hilfreich, bei der die Vielzahl von unterschiedlichen Wahrscheinlichkeitsverteilungen durch eine numerische Näherungslösung ersetzt wird.[120] Dadurch entsteht ein ganzheitlicher Überblick über die für das Unternehmen identifizierten und bewerteten Risiken.[121] Die unterschiedlichen Klassen können dann unter einer bestimmten Wesentlichkeitsgrenze von den operativen Einheiten verantwortet werden bzw. im Bereich der bestandsgefährdenden Risiken[122] auf der Ebene der Unternehmensleitung. Dadurch wird einer Informationsüberflutung der Führungsebene entgegengewirkt.[123] Die Soll-Risikoposition ist im Gegensatz zur strategisch ausgerichteten Plan-Risikoposition als Rahmen für die operative Umsetzung zu verstehen. Resultat der Risikoanalyse ist ein Risikobericht, der im Kern einen Abgleich zwischen der Ist-Risikoposition$_0$ und der gewünschten Soll-Risikoposition enthält.

Die **Risikosteuerung** umfasst alle Maßnahmen, die das Management zur aktiven Beeinflussung der identifizierten und bewerteten Risiken trifft.[124] Ziel ist dabei die festgelegte Soll-Risikoposition nicht zu überschreiten. Dazu findet im strategischen Management eine Auswahl der jeweiligen Maßnahmen statt, welche dann im operativen Management umgesetzt werden. Maßnahmen zur Steuerung des Risikos sind Risikoakzeptanz, Risikovermeidung,

---

116 Vgl. Burger, A. / Buchhart, A. (2002): S. 42.

117 Diese Zusammenführung umfasst teilweise eine Koordinationsaufgabe die beim Controlling sinnvoll angesiedelt ist. Damit wird auch die Forderung nach einem zentralen „Risikokoordinator“ bzw. einer speziellen Stabsstelle Risikomanagement erfüllt. Vgl. Hölscher, R. (2000): S. 309 und Mugler, J. (1979): S.245. Diese „verwaltende und organisatorische Instanz“ wird in anderen Quellen Sekretär genannt. Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999): S. 324 und Kendall, R. (1998): S. 73 ff.

118 Eine Kumulation mehrerer Einzelrisiken einer Risikoklasse kann zu einem kumulierten Risiko für das gesamte Unternehmen führen, da Einzelrisiken mit ihren kumulierten Auswirkungen weitere Risiken nach sich ziehen können.

119 Vgl. Schierenbeck, H. / Lister, M. (2001): S. 350 f.

120 Vgl. Gleißner, W. / Meier, G. (1999): S: 927ff.

121 Eine mögliche Strukturierung der Risikoarten findet sich in Anhang D.

122 Diese bestandsgefährdenden Risiken werden durch die individuelle Schadensgrenze [ISG] abgegrenzt. Si ebezeichnet den Betrag, den ein nicht versicherter Schaden auf keinen Fall überschreiten darf, weil er die Existenz des Unternehmensgefährden würde. Diese Grenze ist somit von der Finanzkraft des Unternehmens abhängig. Vgl. Hoffmann, K. (1985): S. 64.

123 Vgl. Weber, J. / Weißenberger, B.E. / Liekweg, A. (1999): S. 19.

124 Den Unternehmen stehen üblicherweise folgende Strategiealternativen zur Verfügung: Vermeiden, Überwälzen, Vermindern, Akzeptieren. Vgl. Haller, M. (1986): S. 31 f.

Risikoüberwälzung[125] und die Verminderung von Risiken.[126] Abbildung 6 zeigt die einzelnen Risikosteuerungsstrategien und deren Einordnung in den Risikohandlingprozess.

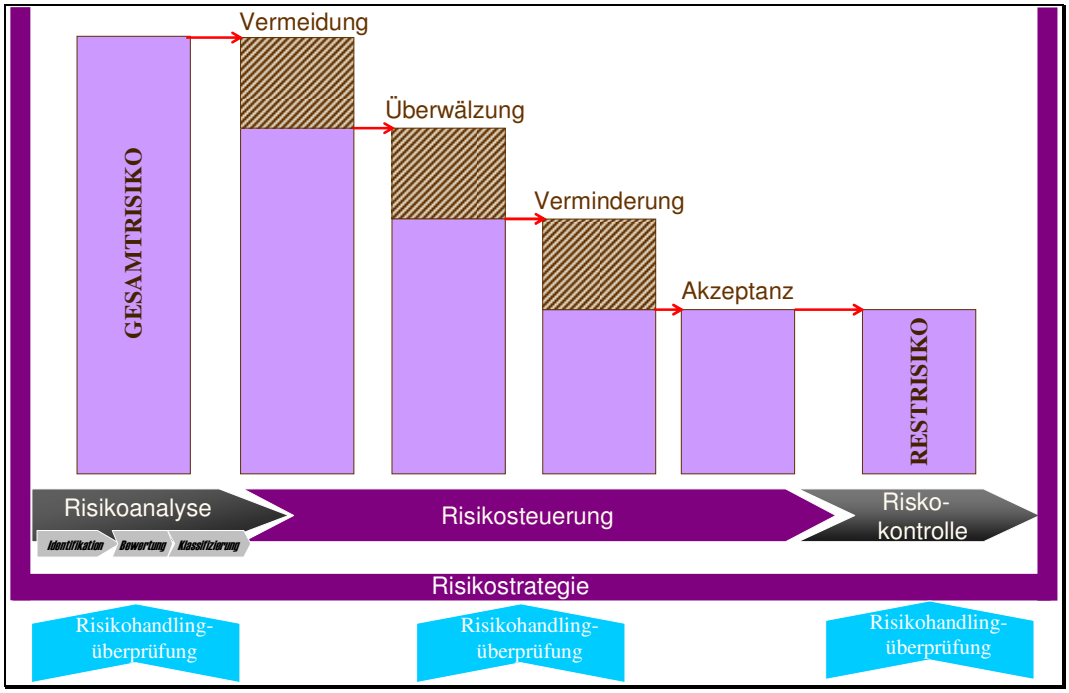


Abbildung 6: Risikosteuerungsstrategien[127]

Die **Risikokontrolle**[128] ist in erster Linie eine „institutionalisierte Drittsicht“[129], die fortlaufende operative Kontrolle der im Rahmen der Risikosteuerung ergriffenen Maßnahmen vornimmt. Mittels einer Abweichungsanalyse zwischen der nach den Steuerungsaktionen auftretenden Ist-Risikoposition$_1$ und der aus der Risikostrategie resultierenden Soll-Risikoposition wird die Lücke ermittelt.[130] Damit wird gewährleistet, dass eine Kontrolle der Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen vorgenommen wird und die sich durch den kontinuierlichen Wechsel der internen und externen Bedingungen verändernden Risiken immer wieder neu

[125] Eine Überwälzung bzw. Übertragung wird entweder im Rahmen eines Versicherungsvertrages (z.B. Brand) vorgenommen (Insurance-Risk-Transfer) oder durch Vertragsbedingungen auf den Vertragspartner (z.B. transportrisiken) übertragen (Non-Insurance-Risk-Transfer). Vgl. Weber, J. / Weißenberger, B.E. / Liekweg, A. (1999): S. 33.

[126] Vgl. Wittmann, E. (2000): S. 478, vgl. Burger, A. / Buchhart, A. (2002): S. 49 f.

[127] In Anlehnung an Diederichs, M. / Richter, H. (2001): S: 140.

[128] Dieser Prozessschritt wird als ‚Kontrolle’ bezeichnet, da „die Überwachung durch Personen (oder Organe) durchgeführt wird, die abhängig vom Überwachungsobjekt sind.” Lück, W. (2004): S. 671.

[129] Weber, J. / Weißenberger, B.E. / Liekweg, A. (1999): S. 36.

[130] „Vergleich der Risikosituation mit den Vorgaben der Risikostrategie.“ Lück, W. / Hunecke, J. (1998a): S. 1926.

erfasst werden.[131] Die Ergebnisse werden zur Optimierung der einzelnen Risikomaßnahmen genutzt. Außerdem stellen sie einen wesentlichen Beitrag zur fortlaufenden Überprüfung und Verbesserung der Risikostrategie dar.

Die **Risikoüberprüfung**[132], die den gesamten Risikohandlingprozesses umfasst, kann als Aufgabe der Internen Revision angesehen werden.[133] Außerdem kommen dafür zusätzlich Jahresabschlussprüfer[134] oder der Aufsichtsrat[135] in Frage.[136]

4.1.2 Instrumente des Risikocontrollings

Zur Realisierung der dem Controlling zugeordneten Schritte des Risikohandlingprozesses (Risikoanalyse und –überwachung) steht ein weit gefächerter Katalog von extern und intern orientierten Instrumenten zur Verfügung, der in Abbildung 7 dargestellt ist. Dabei müssen nicht alle Instrumente dieses Kataloges in den Prozess der kontinuierlichen Risikoüberwachung einbezogen werden. Einige der Prozeduren sind darauf ausgerichtet, nur zur Einführung eines Risikohandlingprozesses oder bei tiefgreifenden Strategieänderungen angewendet zu werden.[137]

---

131 Vgl. Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999): S. 317.

132 Dieser Schritt wird als ‚Prüfung' bezeichnet, da „die Überwachung durch Personen (oder Organe) durchgeführt wird, die unabhängig vom Überwachungsobjekt sind." Lück, W. (2004): S. 671.

133 Teilweise werden andere Aufteilungen zwischen Controlling und Interner Revision gefordert, die eine Differenzierung nach Quantifizierbarkeit und zeitlicher Entstehung des Risikos vornehmen. Vgl. Schneider, T. (1999): S. 115.

134 Bei börsennotierten Unternehmen ist der Jahresabschlussprüfer nach § 317, Abs. 4, HGB verpflichtet das Überwachungssystem auf seine Funktionsfähigkeit hin zu überprüfen.

135 „Ungeachtet der Prüfungstätikeit des Abschlussprüfers ist der Aufsichtsrat im Rahmen seiner umfassenden Überwachungsfunktion gemäß § 111, AktG zur eigenständigen Kontrolle des Vorstandes und insbesondere zur Einhaltung dessen Sorgfaltspflichten aufgerufen." Vgl. Vogler, M. / Gundert, M. (1998): S. 2383. Natürlich schliesst die Überprüfung auch die Überwachung des Controlling-Systems des Vorstandes nach § 91, Abs. 2, AktG ein. Vgl. Hommelhoff, P. / Mattheus, D. (1998): S. 252.

136 Vgl. Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999): S. 322.

137 In der Literatur wird teilweise empfohlen, diesen Prozess im Rahmen einer Risikoinventur „unternehmensweit und grundsätzlich einmal im Jahr" durchzuführen. Kohlhoff, C. / Langenhan, K. / Zorn, S. (2000): S. 4.

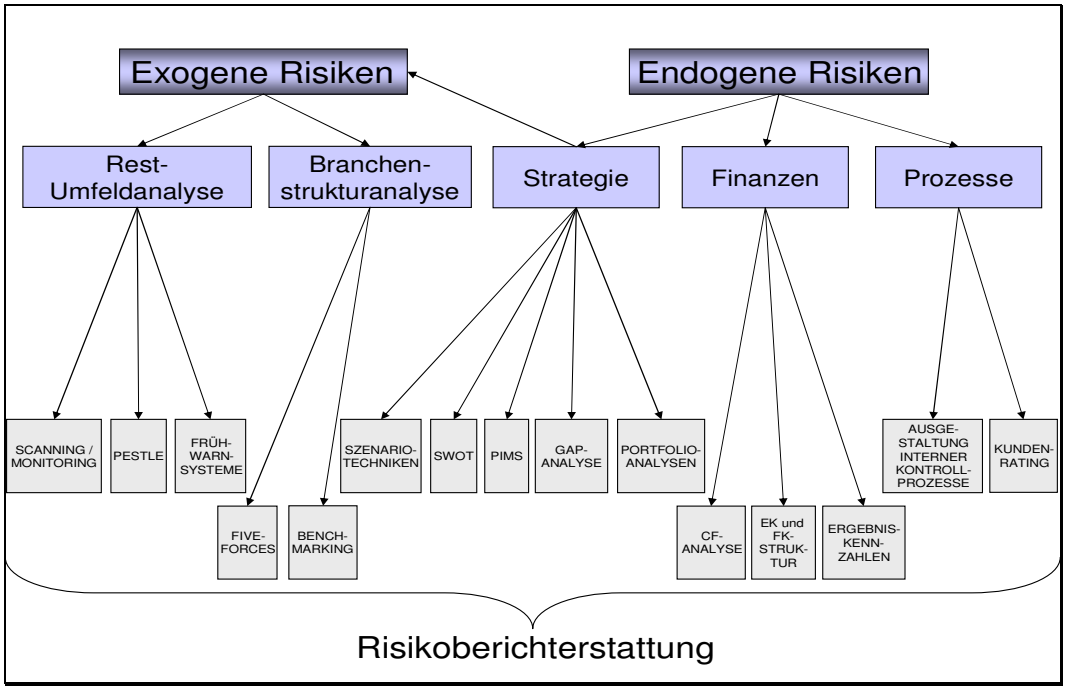


Abbildung 7: Basel II: Controlling als Beschaffer risikoorientierter Informationen[138]

Risikoidentifikation	Mitarbeiterbefragung
	Relevanzskala
	Porter (Abnehmer, Beschaffung)
Risikobewertung	Value at Risk
	Sensivitätsanalysen
	Worst-Case-Szenarien
	Aggregation: Monte-Carlo

Tabelle 1: Instrumente im Rahmen der Risikoanalyse

An dieser Stelle wird eine Unterscheidung der Risiken nach dem Ort der Herkunft getroffen. Dandach sind die Risiken in exogene und endogene Risiken zu unterscheiden. Im Bereich der exogenen Risiken müssen sowohl die direkten Konkurrenten als auch das sonstige Umfeld mit spezifischen Controllinginstrumenten beobachtet und die risikorelevanten Informationen herausgefiltert werden. Dies geschieht über verschiedene Controlling-Instrumentarien. Hier

[138] Eigene Darstellung.

können im kontinuierlichen Bereich Scanning- und Monitoring eingesetzt werden. Das **Scanning** nimmt eine unvoreingenommene, nicht zielgerichtete Suche nach Informationen in verschiedenen Wissensquellen[139] vor mit der Zielsetzung einer Eingrenzung des Suchraums.. Auf diesen Aktivitäten baut das **Monitoring** auf, das eine Strukturierung und auf das Unternehmen abgestimmte Priorisierung der Informationen verfolgt.[140] Diese Instrumente können im Zusammenhang mit **Frühwarnsystemen**[141] eingesetzt werden. Zur Aufnahme eines Gesamtbildes kann die **PESTLE-Analyse**[142] zum Einsatz kommen. Diese verarbeiten Informationen aus Tages- und Fachpresse, repräsentativen Befragungen, interdisziplinären Gesprächen, Image-Untersuchungen und Medienüberwachung. Durch die Kombination der verschiedenartigen Informationen können Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen gemacht werden.[143] In diesem Zusammenhang können Analysen über Konkurrenten, Lieferanten und Kunden angefertigt werden, welche hilfreich bei der strategischen Positionierung des Unternehmens sind und damit einen Beitrag zur Vermeidung von im Vergleich zur Risikoprämie unrentablen Risiken leisten. Zur Auswertung der gesammelten Informationen kann in diesem Bereich das **Five-Forces-Modell** von Porter[144] sehr nützlich sein. Zur Ermittlung der Position im Vergleich zu den Konkurrenten kann das Benchmarking[145] hilfreich sein.

Innerhalb des Unternehmens beschäftigt sich das Risikocontrolling insbesondere mit strategierelevanten Themen, mit Analysen zur Finanzsituation, bei denen der Fokus immer auf einer Ausgewogenheit zwischen Chancen und Risiken liegt und mit der Kontrolle der internen Prozessabläufe. Der strategische Bereich greift dabei einerseits auf Informationen aus der Analyse des externen Umfeldes zu und benutzt auf der anderen Seite zur Systematisierung der Informationen Instrumente, wie die **SWOT-Analyse**[146], die **Gap-Analyse**[147] oder eine der

---

[139] Zeitungen, Expertengespräche oder Internet.

[140] Vgl. Wolf, K. (2002): S. 130 und vgl. Pardun, H. (1988): S. 27 ff.

[141] Zur Bewertung von schwachen Signalen vgl. Ansoff, H.I. (1976): S. 129-152.

[142] PESTLE [Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental]. Vgl. Johnson, G. / Scholes, K. (2002): S. 102.

[143] Vgl. Hodler (1987): S. 569.

[144] Vgl. Porter, M.E. (1999): S. 34.

[145] Benchmarking kann intern, konkurrenzbezogen, funktional oder generisch durchgeführt werden. Vgl. Schäfer, S. / Seibt, D. (1998): S. 375. Durch Benchmarking kann nicht nur eine Verbesserung der Geschäftsprozesse erzielt werden, sondern im Rahmen des Risikohandlings die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden.

[146] SWOT [Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats] Vgl. Kotler, P. / Bliemel, F. (2001): S. 132 ff.

[147] Ein Beispiel für eine Risiko-Gap-Analyse ist zu finden in: Braun, H. (1984): S. 117.

vielfältigen **Portfolio-Analysen**[148]. Zur Auswirkungsanalyse bestimmter Einflussfaktoren kann über das **PIMS-Programm**[149] auf statistische Werte anderer Unternehmen zurückgegriffen werden. Im Bereich der Finanzen beschäftigt sich das Controlling hauptsächlich mit **Cash-Flow-Analysen [CF]** und mit einer Ausrichtung der **Eigenkapitalquote** auf eine erfolgreiche Bonitätseinstufung. Im Bereich der **Ergebniskennzahlen** sind die Verfügbarkeit von kurzfristigen Erfolgesrechnungen und eine Aufgliederung der Erträge nach Segmenten und Arten der Erträge[150] wesentliche Punkte.[151] Die **internen Prozesse** können beispielsweise durch kontinuierliche Abweichungsanalysen wirksam überwacht und verbessert werden.

Eine weitere Veränderung im Zuge von Basel II kann darin bestehen, dass die Unternehmen ihrerseits ein internes **Rating bei Kunden** mit höheren Forderungsbeständen vornehmen. Durch dieses Rating können die Unternehmen abschätzen, wie hoch das Risikopotenzial bezüglich des Ausfalls von Forderungen bei diesen Kunden ist. Mittels dieser Informationen ist es möglich, entsprechende Maßnahmen wie den Abschluss von Versicherungen oder das Ablehnen von bestimmten Kundenkrediten zu ergreifen. Das Management dieser Kundenbeziehungen fällt grundsätzlich in das Aufgabengebiet der Debitorenabteilung.[152] Das Controlling kann den Prozess des Ratings der Kunden durch die Bereitstellung von entsprechenden Informationen unterstützen. Schwierigkeiten stellen sich in diesem Zusammenhang bei der Praktikabilität. Die Möglichkeit der Unternehmen, Informationen von ihren Kunden zu erhalten, sind geringer als bei Banken. Zum einen können Informationen über die gesetzlich vorgeschriebenen Publikationen eruiert werden,[153] zum anderen können die Unternehmen auf bestehendes Datenmaterial über die bisherige Geschäftsbeziehung mit einem Kunden zurück-

---

148 Hier kann zum Beispiel das Wesentlichkeitsportfolio zum Einsatz kommen, welches speziell auf die Chancen-/ Risikobewertung ausgerichtet ist. Vgl. Weber, J. / Weißenberger, B.E. / Liekweg, A. (1999): S. 28. Weitere mögliche Portfolio-Techniken die zum Einsatz kommen können sind die BCG-Matrix [Boston Consulting Group] vgl. Heldey, B. (1977): S. 12, das Technologieportfolio vgl. Pfeiffer, W. / Metze, G. / Schneider, W. / Amler, R. (1991): S. 99 oder das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio Vgl. Mauthe, K. / Roventa, P. (1983): S. 115.

149 PIMS [Proft Impact of Market Strategies] zur Ermittlung von Beziehungen zwischen strategischen Einflussgrößen und dem Erfolg. Vgl. Buzzell, R.D. / Gale, B.T. (1989): S. 29.

150 Z.B.: Erträge aus Anlageabgängen, Erträge aus Auflösung von Rückstellungen, Erträge aus Mieteinnahmen u.s.w.

151 Fischer, J. / Holzkämpfer, H. / Mendel, M. (2003): S. 320 ff.

152 Vgl. Nolte, B. (2003): S. 25 f.

153 Siehe Offenlegungspflichten für Kapitalgesellschaften § 325 HGB.

greifen. Eine weitere Möglichkeit wäre die verstärkte Nutzung von Kreditauskunftsdateien wie der SCHUFA.[154]

Die Ergebnisse, die das Controlling durch die Anwendung der verschiedenen Instrumente und Methoden erlangt hat, sollten den Entscheidungsträgern möglichst in einem einfach aufgemachten Risikoreport zur Verfügung gestellt werden. Dieser Report muss zusammenfassend die Risiken, sowie die Zusammenhänge zwischen Ursachen und deren Interdependenzen adäquat abbilden.[155] Dies kann am Besten mit Hilfe eines effektiven Management-Informationssystems gehandhabt werden, über welches das Management mit allen relevanten Informationen zum Thema Risikomanagement versorgt wird.[156]

Zur Darstellung der Ergebnisse der Risikoidentifikation bietet sich eine Risikokategorisierung an, in der die Hauptrisiken mit ihren konkreten Einzelrisiken systematisiert werden.[157] Im Bereich der Risikobewertung können die einzelnen Risiken in einem Risikoportfolio[158] mit den Ausprägungen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial abgebildet werden. Ein Risikoportfolio mit einer möglichen Verantwortungsverteilung an die einzelnen Managementebenen zeigt Abbildung 8.

[154] Die Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung [SCHUFA] verfügt über 299 Mio. Einzeldaten zu 57 Mio. Personen. Die Leistungspalette der SCHUFA reicht von der ‚klassischen Auskunft' bis hin zum hoch komplexen Decision Support System. Siehe SCHUFA (2003).

[155] Vgl. Diederichs, M. / Richter, H. (2001): S. 137 f.

[156] Vgl. Lück, W. / Hunecke, J. (1998b): S. 1925.

[157] Vgl. Romeike, F. (2003): S. 169.

[158] Darstellung eine Risiko-Portfolio siehe Anhang E.

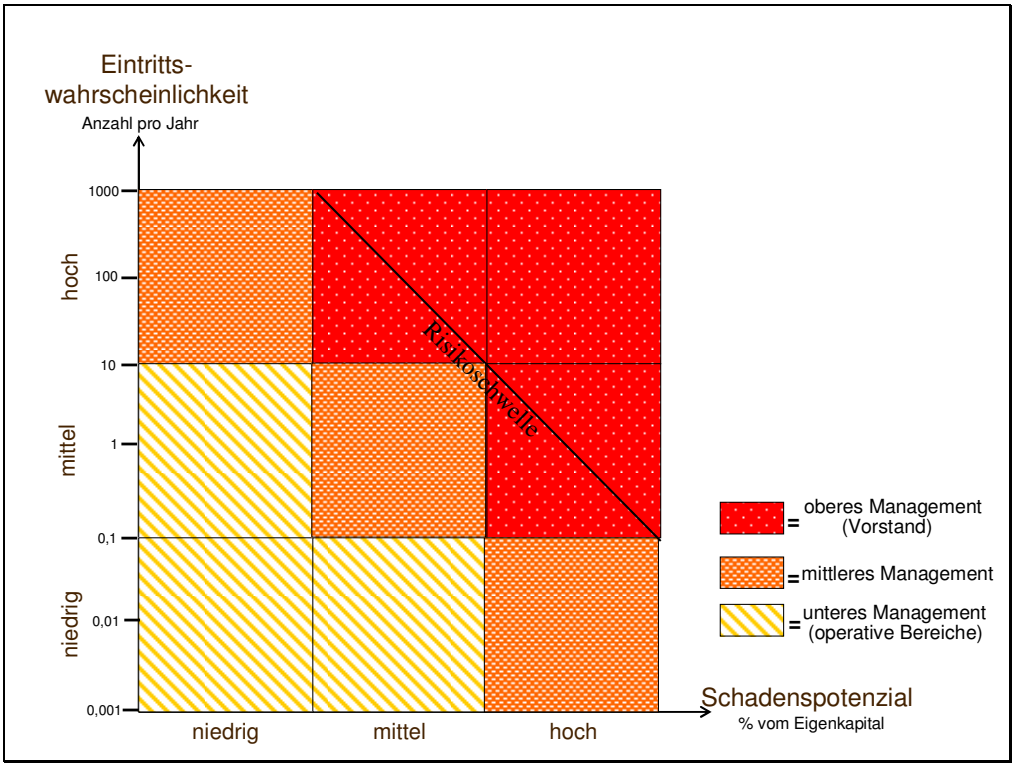


Abbildung 8: Risikoportfolio[159]

Als Verbindungsglied zwischen der Risikoanalyse und der Steuerung kann der Einsatz einer speziell auf das Risiko ausgerichteten Balanced Scorecard hilfreich sein.[160] Ein Versuch dieser Integration ist die Balanced Scorecard[PLUS], bei der „neben den Zielen und den dahinter steckenden Erfolgsfaktoren auch die wichtigsten Chancen und Risiken mit ihren Erfolgsfaktoren ausgewiesen“[161] werden. Dieses Instrument kann bei der Etablierung eines ausgeprägten Risikobewusstseins unter den Mitarbeitern und einer dementsprechend risikoorientierten Unternehmenskultur hilfreich sein, welche essentiell für den gesamten Prozess der Risikobehandlung ist.[162]

Im Rahmen des KonTraG ist insbesondere den Risiken im operativen Bereich starke Beachtung geschenkt worden. Dies liegt darin begründet, dass die den Fortbestand einer Kapitalgesellschaft gefährdenden Tatbestände der Überschuldung und Illiquidität nach der Betrachtungsweise des KonTraG in der Phase der Strategiefindung kaum hinreichend begründbar

[159] Zusammengesetzt aus: Hölscher, R. (2000): S. 326, Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999): S. 321 und Leidinger, B.J.G. (1998): S. 64 f.
[160] Vgl. Füser, K. / Heidusch, M. (2002): S. 230 ff.
[161] Weber, J. / Weißenberger, B.E. / Liekweg, A. (1999): S. 31.
[162] Vgl. Diederichs, M. / Richter, H. (2001): S. 142.

ermittelt werden können.[163] Auch die Prüfung der strategischen Risiken durch den Abschlussprüfer stellt sich als problematisch dar, da Strategien nicht Bestandteil des Jahresabschlusses sind.[164] Im Rahmen der Ratings nach Basel II - insbesondere der mit einer Beratung verbundenen internen Ratings - sollten auch die Risiken auf der strategischen Ebene stärkere Beachtung finden. Sie müssen deswegen auch in den Risikohandlingprozess einbezogen werden. Die Schwierigkeit, Unstimmigkeiten bzw. Fehler im strategischen Bereich zu finden und nachzuweisen, bleibt für die Banken und Ratingagenturen bestehen.

4.2 Controlling als Informationslieferant für das bankinterne Rating

Neben einer Verbesserung des internen Berichtswesens muss das externe Berichtswesen im Zuge der Neuerungen von Basel II Veränderungen erfahren. Die Bank bzw. die externe Ratingagentur benötigt zur Beurteilung des Unternehmens eine breite Palette von Informationen, die weit über die Informationen, die den Anteilseignern zur Verfügung gestellt werden oder bisher von den Banken angefordert wurden, hinausgehen.[165] Diese Informationen können durch den Aufbau eines Risikohandlingprozesses, wie in Abbildung 5 beschrieben, zum großen Teil vom Controlling bereitgestellt werden.[166] Dabei wird das Controlling jedoch nicht ungefiltert den Risiko-Report, der für das Risikomanagement erstellt wurde, an Unternehmensexterne weitergeben, sondern es muss nach den Vorgaben der Unternehmensleitung eine gewisse Bereinigung vorgenommen werden.

Die Informationen, die zur Erstellung des Ratings benötigt werden, umfassen sowohl die externen Informationen, die das Unternehmensumfeld betreffen, als auch die internen Informationen, die sich auf Risikofaktoren innerhalb des Unternehmens beziehen. Bei den Informationen über das Unternehmensumfeld wird die Bank oder das externe Ratingunternehmen sicherlich zu einem großen Teil auf Informationsquellen außerhalb des zu prüfenden Unternehmens zurückgreifen. Bei den internen Informationen ist die Bank gezwungen, eng mit dem Controlling der betreffenden Unternehmen zusammenzuarbeiten, da nur auf diesem Weg die

---

[163] Vgl. Schneider, T. (1999): S. 113.

[164] Vgl. Schneider, T. (1999): S. 113.

[165] Neben den inhaltlichen Zusatzanforderungen wird auch der Bedarf an zeitnahen Informationen weiter steigen. Beispielsweise wird gefordert, dass das Rating bei Bekanntwerden von neuen bonitätsrelevanten Tatsachen durch den Ratinggeber aktualisiert werden muss. Vgl. Ott, K. / Boeing, C. (2002): S. 597.

[166] Vgl. Barth, T.A. / Allmendiger, D. (2001): S. 548.

notwendigen Informationen gesammelt werden können. Auch bei der Prüfung der Kontrollmechanismen bzw. -prozesse, die in dem Unternehmen installiert sind, ist das Controlling gefragt. Durch eine angemessene Dokumentierung der installierten Instrumente muss es beweisen, dass diese in der Lage sind, Risiken rechtzeitig zu erkennen.[167]

Bei der Prüfung durch die Bank oder ein Ratingunternehmen ist es bedeutend, dass die Unternehmen sich nicht gegen die erhöhte Transparenz gegenüber der Prüfinstitution wehren,[168] sondern das Rating als Chance begreifen und das Ratingergebnis als ergänzende Grundlage für unternehmerische Entscheidungen verwenden.[169] Durch diese Einschätzung bekommt das Unternehmen mitgeteilt, wie ein externer Beobachter das Unternehmen bezüglich der Risikosituation einschätzt. Diese Sichtweise kann zu wertvollen Korrekturen im Risikohandlingprozess beitragen. Durch frühzeitig erkannte und bewältigte Risiken kann die Existenz und die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens gesichert werden.[170]

4.3 Stand der Vorbereitung des Controllings auf Basel II

In diesem Unterkapitel wird dargestellt, in welchem Stadium der Vorbereitung auf die durch Basel II hervorgerufenen Veränderungen sich die Unternehmen und insbesondere die Controlingabteilungen befinden. Die Inhalte der Diskussionspapiere zu Basel II sind den Unternehmen weitestgehend bekannt. Bei einer Umfrage unter österreichischen Unternehmen konnte festgestellt werden, dass 96% der Unternehmen Kenntnis über den neuen Basler Akkord haben. Von diesen Unternehmen haben allerdings nur 11% Detailkenntnisse über die Inhalte der Neuregelungen. Der überwiegende Teil ist über die Inhalte des Konsultationspapiers nur grob informiert.[171]

---

[167] Eine maßgebliche Aufgabe des Risikocontrollings ist es, ein Risikofrüherkennungssystem im Unternehmen zu etablieren. Dieses System soll existenzgefährdende Entwicklungen frühzeitig identifizieren. Vgl. Klatte, V. / Hoche, T. (2003): S. 473.

[168] Insbesondere Eigentümerunternehmungen sind häufig nicht gewillt, die gewünschten Informationen offenzulegen. Vgl. Becker, H. (2001): S. 16.

[169] Vgl. Häring, C. (2002): S. 82.

[170] Die „Kosten für ein externes Rating [sind] F + E-Aufwand im mentalen und führungsstrategischen Bereich, in Ergänzung zu den Anwendungen im Produkt- und / oder Dienstleistungsbereich. Im Ergebnis gut investiertes Geld." Walz, K. / Klis, N.A. (2003): S. 24.

[171] Vgl. KPMG (2002): S. 8. Ähnliche Ergebnisse brachte eine Studie beim bayerischen Mittelstand, wobei hier herausgestellt werden konnte, dass sich die „größeren Unternehmen deutlich besser informiert fühlen als die Kleineren und Mittleren." Offerhaus, J. (2003): S. 91.

Um festzustellen, wie stark das Controlling durch die Änderungen von Basel II betroffen ist, wurden in einer weiteren Umfrage insbesondere die Controller von Unternehmen aller Größen aus sechs Ländern dazu befragt, inwiefern Basel II eine ‚Controlling-Sache' ist. Dabei empfanden 50%, dass das Controlling eine federführende Rolle bei den Änderungen, die durch die neue Kreditaufsichtsnorm entstehen, übernehmen sollte. Die andere Hälfte der Unternehmen ordnete das Thema Basel II vor allem dem Verantwortungsbereich der kaufmännischen Leitung, also des Managements, zu.[172]

In diesem Zusammenhang wurde eine Frage bezüglich des Stands der Vorbereitungen zu den aus Basel II folgenden Veränderungen in den Unternehmen gestellt. Diese ergab, dass mehr als $^2/_3$ der Befragten empfanden, dass sich die Unternehmen noch nicht ausreichend mit dem Thema Basel II auseinandergesetzt haben. Jedoch habe sich ein großer Teil der Befragten über Risikomanagementsysteme informiert und damit den ersten Schritt für eine Ausrichtung ihrer Unternehmen auf die Änderungen von Basel II vollzogen.[173] Ähnliche Ergebnisse konnten für die österreichischen Unternehmen ermittelt werden.[174] Dies zeigt, dass noch ein starker Aufholbedarf auf dem Gebiet des Risikomanagements bzw. -controllings besteht.[175]

Auch aus der Sicht der Banken herrscht große Skepsis darüber, ob die Firmenkunden genügend auf die neue Situation eingestellt sind: „83% der Banken sind der Meinung, dass die Firmenkunden die von ihnen gestellten Rating-Anforderungen zunächst nicht erfüllen können".[176]

5 Fazit

Die wesentlichste Veränderung durch Basel II, mit der kreditsuchende Unternehmen konfrontiert sein werden, ist das Rating als wesentlicher Bestandteil des Kreditvergabeprozesses.

Auf das Unternehmenscontrolling werden in diesem Zusammenhang, insbesondere im Bereich der Kommunikation mit externen Adressaten, Neuerungen zukommen. Kommunikation

[172] Siehe Sander, H.P. (2002). Für den österreichischen Raum konnten ähnliche Ergebnisse ermittelt werden. Vgl. KPMG (2002): S. 17.
[173] Siehe Sander, H.P. (2002).
[174] Vgl. KPMG (2002): S. 10.
[175] Wie gut das Berichtswesen in den einzelnen Branchen ausgebildet ist, zeigt eine Untersuchung von Pricewaterhouse Coopers. Vgl. Pricewaterhouse Coopers (2001): S. 19.
[176] Siehe Beck aktuell (2002).

mit Stakeholdern außerhalb des Unternehmens war bisher nur im Rahmen der Investor Relations und eingeschränkt bei der Kreditvergabe anzutreffen. Durch Basel II muss sich das Unternehmenscontrolling jedoch sehr viel offener und kooperativer gegenüber von Ratingagenturen oder der entsprechenden Abteilung der Bank zeigen.

In der Ausgestaltung des Risikocontrollings sind für eine Ausrichtung nach Basel II keine gestalterischen Innovationen notwendig. Die risikoadäquatere Bildung des Zinssatzes bietet lediglich einen monetären Anreiz, die Anforderungen, die beispielsweise schon größtenteils durch das KonTraG aufgestellt wurden, innerhalb der Unternehmen zu implementieren.

Literatur

Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals. In: zfbf - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28 (1976), S. 129 - 152.

Auckenthaler, C. (2001): Theorie und Praxis des Investment-Banking, 2. Aufl., Bern et al. 2001.

Barth, T. A. / Allmendiger, D. (2001): Auswirkungen von Basel II auf das Controlling. In: Controlling, 13 (2001), H. 11, S. 545 - 552.

Barth, T. A. / Stehr, U. / Allmendinger, D. (2002): Auswirkungen von Basel II auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen. In: Das Wirtschaftsstudium, 31 (2002), H. 10, S. 1258 - 1266.

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001): Consultative Document - Operational Risk. Online im Internet, URL: http://www.bundesbank.de/bank/download/pdf/basel07.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001): Konsultationspapier - Überblick über Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung - Übersetzung der Deutschen Bundesbank. Online im Internet, URL: http://www.bundesbank.de/bank/download/pdf/overview_translation.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2002): Pressemitteilung - Basler Ausschuss für Bankenaufsicht erzielt Einigung zu Fragen der Neuen Eigenkapitalvereinbarung, Basel 2002.

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2003): Pressemitteilung - Die Neue Eigenkapitalvereinbarung. Online im Internet, URL: http://www.bis.org/press/p030429de.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Beck aktuell (2002): PASS-Studie - Rating nach Basel II ist auch Controlling-Sache. Online im Internet, URL: http://rsw.beck.de/rsw/shop/default.asp?sessionid=C97DF53E88AD44E482EBB7FD12108886&docid=66765, Abruf: 2003-12-15.

Becker, H. (2001): Bereitschaft zu mehr Transparenz erforderlich. In: Die Sparkassenzeitung, 64 (2001), H. 47, S. 16.

Braun, H. (1984): Risikomanagement eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt 1984.

Brezski, E. (2002): Erste Erfahrungen einer Landesbank mit dem Rating-Verfahren. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 51 (2002), H. 5, S. 238 - 240.

Bundesministerium der Justiz (1997): Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Online im Internet, URL: http://www.bmj.bund.de/images/11371.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Burger, A. / Buchhart, A. (2002): Risiko-Controlling, München et al. 2002.

Buzzell, R. D. / Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.

Cluse, M. / Engels, J. (2002): Die Steuerung der Eigenmittel unter Basel II. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 55 (2002), H. 3,4, S. 165 - 168.

Creditreform (2003): Recherche in Datenbanken 2003-05-08.

Deutsche Bundesbank (2001): Monatsbericht Dezember 2001. Online im Internet, URL: http://www.bundesbank.de/vo/download/mb/2001/12/200112mb.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Deutsche Bundesbank (2002): Basel II - Die neue Eigenkapitalvereinbarung. Online im Internet, URL: http://217.110.182.53/bank/bank_basel.php, Abruf: 2003-12-15.

Deutscher Bundestag (1998): BT-Drucksache 13/9712 - Entwurf eines Gesetzes zu Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 28.01.1998.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2001): Ergebnisse der Umfrage des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes 'Blaue Briefe an den Mittelstand', Berlin 2001.

Diederichs, M. / Richter, H. (2001): Risikomanagement und Risikocontrolling - Transparenz durch risikoadjustiertes Berichtswesen. In: Bilanz & Buchhaltung, 47 (2001), H. 4, S. 135 - 142.

Döring, C. (2002): Die Eigenkapitallücke. In: Börsen-Zeitung, 2002-06-22, S.8.

Fehr, B. (2003): Kompromiss zu Basel II - Neue Kreditlinien für die Banken. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2003-10-12, S.37.

Fehr, B. (2004): Basel-II-Regeln verabschiedet. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.06.2004, S.13.

Fehr, B. (2004): Wie es weitergeht - Der Zeitplan für den Start der neuen regeln ist ambitioniert. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2004-06-25, S.12.

Fischer, J. / Holzkämpfer, H. / Mendel, M. (2003): Auswirkungen von Basel II auf das Unternehmens-Controlling. In: Achleitner, A. / Bassen, A. (Hrsg.): Controlling von jungen Unternehmen, 1. Aufl., Stuttgart 2003, S. 299 - 327.

Füser, K. / Heidusch, M. (2002): Rating - einfach und schnell zur erstklassigen Positionierung Ihres Unternehmens: Bewertung, Finanzierung, Präsentation, Zürich 2002.

Füser, K. (2001): Scoring und Rating im Kontext von Basel II. In: Finanzierung - Leasing - Factoring, 48 (2001), H. 3, S. 94 - 105.

Geiger, H. (1999): Die Risikopolitik der Bank (Teil 2). In: Der Schweizer Treuhänder, 73 (1999), H. 8, S. 713 - 718.

Gleißner, W. / Meier, G. (1999): Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation. In: Versicherungswirtschaft, 54 (1999), H. 13, S. 926 - 929.

Goebel, R. (2001): Basel II und seine Folgen. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 48 (2001), H. 7, S. 312 - 321.

Grunert, J. / Kleff, V. / Norden, L. / Weber, M. (2002): Mittelstand und Basel II: der Einfluss der neuen Eigenkapitalvereinbarung für Banken auf die Kalkulation von Kreditzinsen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (2002), H. 10, S. 1045 - 1064.

Gänßlen, S. / Meissner, D. (2002): Basel II und Unternehmensrating - Handlungsbedarf für Management und Controlling (Teil 2). In: CM Controller Magazin, 27 (2002), H. 5, S. 462 - 465.

Götz, B. (2002): Basel II und Mittelstand - Anforderungen an das mittelständische Unternehmen. Online im Internet, URL: http://www.fh-nuertingen.de/campus/ weiterbildung/treffpunkt/pdf/ kpmg_vortrag.pdf, Abruf: 2003-04-08.

Götze, U. / Glaser, K. / Hinkel, D. (2001): Risikocontrolling aus funktionaler Perspektive - Konzeptionsspezifische Darstellung des Aufgabenspektrums. In: Götze, U. / Henselmann, K. / Mikus, B. (Hrsg.): Beiträge zur Unternehmensplanung, Bd. Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 95 - 125.

Haas, P. / Hasan, C. (2001): Basel II gibt das Tempo vor. In: Bank-Forum, 22 (2001), H. 3, S. 1 - 5.

Haller, M. (1986): Risikomanagement - Eckpunkte eines integrierten Konzepts. In: Jacob, H. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensführung - Risikomanagement, Bd. 33, Wiesbaden 1986, S. 7 - 43.

Hammerschmied, H. / Königslehner, C. (2001): Das 3-Säulen-Prinzip. In: Steuer und Wirtschaftskartei, 76 (2001), H. 30, S. 1188 - 1190.

Hansmann, K. W. / Ringle, M. (2001): Finanzierung MittelstandErgebnisbericht, Universität Hamburg, Hamburg 2001.

Hartmann-Wendels, T. (2002): Basel II - Auswirkungen auf die Kreditwirtschaft. In: Das Wirtschaftsstudium, 31 (2002), H. 4, S. 526 - 536.

Heidorn, T. (2002): Keine grundsätzliche Veränderung durch Basel II, Diskussionsbeitrag zu Basel II: Führen die neuen Anforderungen an die Kreditinstitute zu einer Benachteiligung des Mittelstandes. In: ifo Schnelldienst, 3 (2002), H. 55, S. 12 - 14.

Heinke, E. (2001): Basel II und seine Bedeutung für die mittelständische Wirtschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 54 (2001), H. 4, S. 174 - 178.

Heldey, B. (1977): Strategy and the Business Portfolio. In: Long Range Planning, 10 (1977), H. 2, S. 9 - 15.

Hodler (1987): Corporate Monitoring: Ein Frühwarn- und Chancenerkennungssystem. In: Management-Zeitschrift IO, 56 (1987), H. 12, S. 566 - 569.

Hoffmann, K. (1985): Risk Management: Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985.

Hoitsch, H. / Lingnau, V. (2004): Kosten- und Erlösrechnung: Eine controllingorientierte Einführung, 5. Aufl., Berlin et al. 2004.

Hommelhoff, P. / Mattheus, D. (1998): Corporate Governance nach dem KonTraG. In: Die Aktiengesellschaft, 43 (1998), H. 6, S. 249 - 259.

Horat, S. (2001): Vom Selbstzweck zum Erfolgsfaktor, Prozesscontrolling. In: Schweizer Bank, 16 (2001), H. 11, S. 79 - 81.

Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999): Risikomanagement - Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen. In: Controlling, 11 (1999), H. 7, S. 317 - 325.

Hummel, T. R. (1995): Controlling: Grundlagen und Instrumente, Heidelberg 1995.

Häring, C. (2002): Basel II - Wer riskiert was? In: McK Wissen, 1 (2002), H. 2, S. 80 - 83.

Hölscher, R. (1998): Eigenmittelunterlegung von Marktpreisrisiken im Grundsatz I. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 51 (1998), H. 13, S. 747 - 752.

Hölscher, R. (2000): Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagements. In: Schierenbeck, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis, 1. Aufl., Stuttgart 2000, S. 297 - 362.

Hürlimann, W. (1993): Risiko - aus morphologischer Sicht. In: Management-Zeitschrift IO, 62 (1993), H. 11, S. 85 - 90.

Johnson, G. / Scholes, K. (2002): Exploring Corporate Strategy, 6. Aufl., London 2002.

KPMG (1998): Integriertes Risikomanagement. Online im Internet, URL: http://www.kpmg.de/library/pdf/irm.pdf, Abruf: 2005-08-06.

KPMG (2002): Risiko oder Chance für österreichische Unternehmen. Online im Internet, URL: http://www.kpmg.at/files/kpmgbasel.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Kendall, R. (1998): Risk Management - Unternehmensrisiken erkennen und bewältigen, Wiesbaden 1998.

KfW Bankengruppe (2003): Mittelstandsmonitor 2003 - Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Online im Internet, URL: http://www.kfw.de/DE/Research/Sonderthem68/MiMo_2003.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Klatte, V. / Hoche, T. (2003): Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen unter dem Einfluss zu erwartender bankenaufsichtsrechtlicher Neuerungen (Basel II). In: Seicht, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen, Wien 2003, S. 457 - 479.

Kohlhoff, C. / Langenhan, K. / Zorn, S. (2000): Risikomanagement nach dem KonTraG - zischen Theorie und Praxis; zugleich ein Beitrag zum Risikomanagement in der EDV. In: Zeitschrift Interne Revision, 35 (2000), H. 1, S. 2 - 11.

Kotler, P. / Bliemel, F. (2001): Marketing-Management - Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.

Küpper, H. (2001): Controlling - Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. Aufl., Stuttgart 2001.

Leidinger, B. J. G. (1998): Schadenmanagement: Maßnahmen zur Schadenminderung - Handhabung von Frequenzschäden, Berlin 1998.

Lichtblau, K. / Utzig, S. (2002): Finanzierungs- und Kostenstrukturen des deutschen Mittelstandes. In: Die Bank, 102 (2002), H. 5, S. 326 - 331.

Lück, W. / Hunecke, J. (1998): Das Controlling im Risiko-Managementsystem. In: Die Steuerberatung, (1998), H. 5, S. 217 - 219.

Lück, W. / Hunecke, J. (1998): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: Der Betrieb, 51 (1998), H. 39, S. 1925 - 1930.

Lück, W. (1998): Elemente eines Risiko-Managementsystems - Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb, 51 (1998), H. 1-2, S. 8 - 14.

Lück, W. (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft, 6. Aufl., München et al. 2004.

Mauthe, K. / Roventa, P. (1983): Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand - Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden. In: Kirsch, W. / Roventa, P. (Hrsg.): Bausteine eines strategischen Managements - Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin et al. 1983, S. 109 - 139.

Michaels, B. (1999): Risiko und Risikomanagement als Forschungsgegenstand und als Aufgabe des Unternehmens. In: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft, (1999), H. 2/3, S. 233 - 254.

Mikus, B. (2001): Risiken und Risikomanagement - ein Überblick. In: Götze, U. / Henselmann, K. / Mikus, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 3 - 28.

Modigliani, F. / Miller, M. H. (1958): The Cost of Capital - Corporation Finance and the Theory of Investment. In: American Economic Review, 48 (1958), H. 3, S. 261 - 297.

Mugler, J. (1979): Risk Management in der Unternehmung, Wien 1979.

Neus, W. (2000): Zur Notwendigkeit und Ausgestaltung der Regulierung von Geschäftsbanken (am Beispiel von Deutschland) - Vortrag anlässlich der Ehrendoktorwürde der Lucian-Blage-Universität Hermannstadt an Prof. Dr. Eberhard Schaich am 11. Mai 2000, Hermannstadt 2000.

Nolte, B. (2003): Basel II konkret: Auswege aus der Kreditklemme im Mittelstand, 2. Aufl., Weinheim 2003.

O.V. (1997): Stichwort: Entscheidung. In: Liessmann, K. (Hrsg.): Gabler-Lexikon-Controlling und Kostenrechnung, Wiesbaden 1997.

O.V. (2002): Stichwort Eigenkapitalgrundsatz. In: Krumnow, J. / Gramlich, L. / Lange, T. A. / Dewner, T. M. (Hrsg.): Gabler-Bank-Lexikon: Bank - Börse - Finanzierung, 13. Aufl., Wiesbaden 2002.

Oehler, A. / Unser, M. (2002): Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, 2. Aufl., Berlin et al. 2002.

Offerhaus, J. (2003): Vorbereitung mittelständischer Unternehmen auf Ratings und Basel II - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Bayern. In: Finanz-Betrieb, 5 (2003), H. 2, S. 90 - 92.

Ott, K. / Boeing, C. (2002): Die Umsetzung von Basel II: eine organisatorische Herausforderung für Kreditinstitute aber auch für Kreditnehmer. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 54 (2002), H. 6, S. 591 - 603.

Paetzmann, K. (2001): Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach 'Basel II' - neue 'Spielregeln' durch bankinterne Ratings. In: Der Betrieb, 54 (2001), H. 10, S. 493 - 497.

Pardun, H. (1988): TrendMonitoring. In: Verkauf & Marketing, 26 (1988), H. 1, S. 27 - 30.

Paul, S. / Stein, S. / Kaltofen, D. (2002): Basel II und Rating: Herausforderungen für das Controlling in Kreditinstituten und Unternehmen. In: Controlling, 14 (2002), H. 10, S. 533 - 540.

Pfeiffer, W. / Metze, G. / Schneider, W. / Amler, R. (1991): Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftgeschäftsfelder, 6. Aufl., Göttingen 1991.

Piaz, J. - M. (2002): Operational risk management bei Banken, Zürich 2002.

Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt am Main et al. 1999.

Pricewaterhouse Coopers, (2001): Fit für Rating. Online im Internet, URL: http://www.pwcglobal.com/de/ger/about/svcs/nm_fit_for_rating.pdf, Abruf: 2003-12-15.

Reichmann, T. (2002): Basel II - das diktierte Controlling für dem Mittelstand? In: Controlling, 14 (2002), H. 10, S. 531.

Risknet (2003): Risikoarten. Online im Internet, URL: http://www.risknet.de/Risk_Management/Risikoanalyse/Risiken/Risiken3/risiken3.html, Abruf: 2003-12-15.

Romeike, F. (2003): Risikoidentifikation und Risikokategorisierung. In: Romeike, F. / Finke, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risikomanagement: Chance und Risiko für Industrie und Handel, Wiesbaden 2003, S. 165 - 180.

Russ, A. (2003): Die MaK - eine schöne neue Welt? In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32 (2003), H. 6, S. 351 - 353.

SCHUFA (2003): Unser Produktspektrum. Online im Internet, URL: http://www.schufa.de/produkte.html, Abruf: 2003-12-15.

Sander, H. P. (2002): Umfrage zum Controlling-Congress: Basel II. Online im Internet, URL: http://www.controllerverein.de/aktuell/cc2002_umfrage.ppt, Abruf: 2003-12-15.

Schierenbeck, H. / Lister, M. (2001): Value-Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, München et al. 2001.

Schierenbeck, H. (2003): Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite- / Risikosteuerung, 8. Aufl., Wiesbaden 2003.

Schneider, T. (1999): Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risiko-Management. In: CM Controller Magazin, 24 (1999), H. 2, S. 113 - 115.

Schumpeter, J. A. (1987): Beiträge zur Sozialökonomik, Wien et al. 1987.

Schäfer, S. / Seibt, D. (1998): Benchmarking - eine Methode zur Verbesserung von Unternehmensprozessen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 50 (1998), H. 4, S. 365 - 380.

Stocker, G. / Naumann, M. / Buhr, R. / Kind, R. / Schwertl, M. (2001): Qualitatives und quantitatives Controlling und Management von Operational Risk. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 54 (2001), H. 12, S. 677 - 687.

Stolle, F. (2003): Risikomanagement - praktische Durchführung und Integration in Controlling und Unternehmensplanung. In: CM Controller Magazin, 28 (2003), H. 1, S. 69 - 72.

Ströer, C. (2001): Basel II und die Folgen. In: Bankenmagazin, 50 (2001), H. 4, S. 16 - 19.

Sucher, J. (2003): Kreditklemme: Wie Sie von Basel II profitieren. Online im Internet, URL: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,druck-251506,00.html, Abruf: 2003-12-15.

Taistra, G. / Tiskens, C. / Schmidtchen, M. (2001): Basel II - Auswirkungen auf typische Mittelstandsportfolien. In: Die Bank, 16 (2001), H. 7, S. 514 - 519.

Taistra, G. (2003): Basel II - aktueller Stand und Auswirkungen auf die MittelstandsfinanzierungKfW-Arbeitspapier, Frankfurt am Main 2003.

Vogler, M. / Gundert, M. (1998): Einführung von Risikomanagementsystemen: Hinweise zur praktischen Ausgestaltung. In: Der Betrieb, 51 (1998), H. 48, S. 2377-2383.

Walz, K. / Klis, N. A. (2003): Externes Unternehmensrating. In: CM Controller Magazin, 28 (2003), H. 1, S. 24 - 27.

Wambach, M. / Wunderlich, D. (2002): Die Bedeutung des Controllings für das Rating mittelständischer Unternehmen. In: kostenrechnungspraxis, 46 (2002), H. 1 (Sonderheft), S. 37 - 43.

Weber, J. / Weißenberger, B. E. / Liekweg, A. (1999): Risk Tracking and Reporting: Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraGAdvanced Controlling, WHU Koblenz, Koblenz 1999.

Wehrspohn, U. (2002): Die Auswirkungen von Basel 2 auf Unternehmen und das Controlling - 8. Würzburger Controlling Forum, Würzburg 2002.

Wild, C. (2000): Basler und Brüssler Reformvorschläge zur Neugestaltung der Eigenkapital-Grundsätze. In: Bank-Information und Genossenschaftsforum, 27 (2000), H. 8, S. 22 - 28.

Wilkens, M. / Baule, R. / Entrop, O. (2002): Basel II - Die neuen Eigenmittelanforderungen im IRB-Ansatz nach QUIS3. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 55 (2002), H. 22, S. 1198 - 1201.

Wilkens, M. / Baule, R. / Entrop, O. (2002): Eigenkapitalanforderungen für Kreditrisiken - Analyse des modifizierten IRB-Ansatzes. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 55 (2002), H. 3-4, S. 55 - 60.

Wilkens, M. / Entrop, O. / Völker, J. (2001): Strukturen und Methoden von Basel II - Grundlegende Veränderungen der Bankenaufsicht. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 54 (2001), H. 4, S. 187 - 193.

Wittmann, E. (2000): Organisation des Risikomanagements im Siemens Konzern. In: Schierenbeck, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis, Stuttgart 2000, S. 457 - 482.

Wolf, K. (2001): Risikomanagement strategischer Potentiale. In: CM Controller Magazin, 26 (2001), H. 4, S. 340 - 344.

Wolf, K. (2002): Frühaufklärungssysteme - Begriff, Aufbau und Vorgehensweise sowie Einbindung in den operativen und strategischen Planungsprozess. In: CM Controller Magazin, 27 (2002), H. 2, S. 127 - 132.

Anhang

Anhang A: Chronologie der Einführung[177]

Juli 1988:	Veröffentlichung der Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel I)
Ende 1992:	Inkrafttreten von Basel I
Januar 1996:	Baseler Marktrisikopapier
Juni 1999:	Erstes Konsultationspapier zur Neufassung der Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)
Januar 2001:	Zweites Konsultationspapier zu Basel II
Herbst 2001:	Interimspapier
Juli 2002:	Hong Kong-Kompromiss für Säule 1
Ende 2002:	Auswirkungsstudie
Mai – Juli 2003:	3. Konsultation zu Basel
September 2003:	Bericht an Europäischen Rat
Mitte 2004:	endgültige Einigung über Basel II[178]
2004:	Vorschlag EU-Richtlinie
Januar 2006:	Paralell-Lauf Basel II für internationale Banken
Ende 2006:	Beschlussfassung über EU-Richtlinien und nationale Umsetzung[179]
Anfang 2007:	Inkrafttreten von Basel II[180]
Anfang 2008:	Inkrafttreten des Fortgeschrittenen Ansatzes[181]

[177] Angelehnt an Deutsche Bundesbank (2002).
[178] Vgl. Fehr, B. (2004a): S. 13.
[179] Vgl. Fehr, B. (2004b): S. 12.
[180] „Auf Grund mangelnder originärer oder abgeleiteter Rechtssetzungskompetenz ist der Ausschuss nicht in der Lage, in den beteiligten Staaten die unmittelbare Wirksamkeit seiner jeweils ausgesprochenen Empfehlungen zu erreichen. Obwohl kein Zwang zur Umsetzung der Basler Vorschläge in deutsches Recht besteht, beeinflussen die Basler Vorschläge dennoch die häufig parallele bzw. unmittelbar nachfolgende Entwicklung von Richtlinien auf EU-Ebene und damit indirekt auch den deutschen Gesetzgebungsprozess“ Wild, C. (2000): S. 22.
[181] Vgl. Fehr, B. (2004b): S. 12.

Anhang B: Eigenmittel der Kreditinstitute[182]

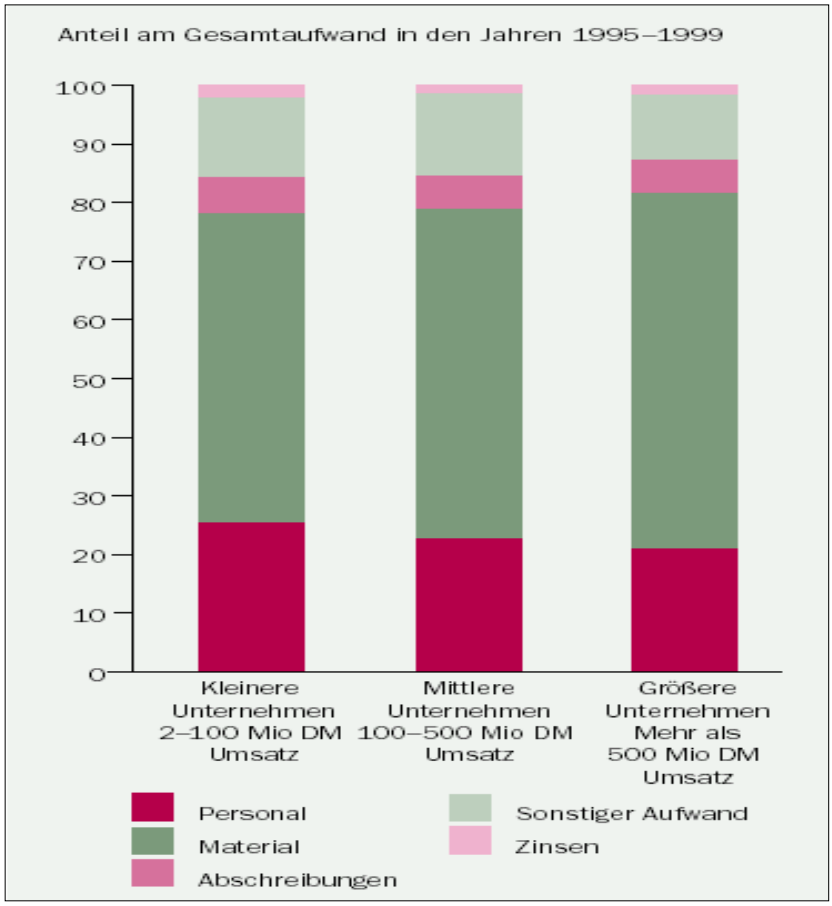
<table>
<tr><th colspan="4">Eigenmittel</th></tr>
<tr><th colspan="3">Haftendes Eigenkapital</th><th rowspan="2">Drittrangmittel[183]</th></tr>
<tr><th>Kernkapital</th><th colspan="2">Ergänzungskapital[184]</th></tr>
<tr><td>eingezahlt und sofort verfügbar</td><td colspan="2">Nicht sofort verfügbar</td><td></td></tr>
<tr><td>Eingezahltes Kapital in seinen rechtsformabhängigen Formen</td><td colspan="2"><u>1. Klasse:</u></td><td>Nettogewinn des Handelsbuches</td></tr>
<tr><td>Rücklagen im Sinne von § 10 Abs. 3a KWG</td><td></td><td>Vorsorgereserven nach § 340 f. HGB</td><td>Kurzfristige nachrangige Verbindlichkeiten</td></tr>
<tr><td>Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340g HGB</td><td></td><td>Vorzugsaktien</td><td>Gekapptes Ergänzungskapital</td></tr>
<tr><td>Vermögenseinlagen stiller Gesellschafter im Sinne von § 10 Abs. 4 KWG</td><td></td><td>Rücklagen nach § 6 EstG</td><td></td></tr>
<tr><td>Abzugsposten (Bilanzverlust, eigene Aktien, immaterielle Vermögensgegenstände)</td><td></td><td>Genussrechtsverbindlichkeiten</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Nicht realisierte Reserven (Grundstücke, Wertpapiere)</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"><u>2. Klasse</u></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Längerfristige nachrangige Verbindlichkeiten</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Haftsummenzuschlag bei Genossenschaften</td><td></td></tr>
</table>

[182] In Anlehnung an O.V. (2002): S. 393 ff.

[183] Höchstgrenze Drittrangmittel: Drittrangmittel + freies Ergänzungskapital ≤ 2,5 * freies Kernkapital. Drittrangmittel sind im Unterschied zum haftenden Eigenkapital ausschließlich zur Unterlegung von Marktpreisrisiken (Unsicherheit über die zukünftige negative Entwicklung von Marktrisikofaktoren) zugelassen. Vgl. Hölscher, R. (1998): S. 748.

[184] Höchstgrenze Ergänzungskapital: Ergänzungskapital ≤ Kernkapital; Ergänzungskapital 2. Klasse ≤ 0,5 * Kernkapital

Anhang C: Kostenstruktur mittelständischer Unternehmen in Deutschland[185]



[185] Lichtblau, K. / Utzig, S. (2002): S. 330.

Anhang D: Systematisierung der Risikoarten[186]

Interne Risiken	**Personen-risiken**	Verhaltensrisiken *z.B. Betrug, Irrtum*
		Personal- / Managementsqualitätsrisiken *z.B. falsche Beratung, Streikrisiken*
		Kulturrisiken *z.B. Fluktuationsraten*
	Prozess-risiken	Produktionsrisiken *z.B. Transaktionsrisiken*
		Sicherheitsrisiken *z.B. Zugangsrisiken, Überwachungsrisiko*
		Steuerungsrisiken *z.B. falsches Reporting*
	System-risiken	Hard-/Softwarerisiken *z.B. Ausfallrisiken*
		Datenrisiken *z.B. Netzwerkrisiken*
		Modellrisiken *z.B. fehlerhafte mathematische Modelle*
	Finanzielle Risiken	Liquiditätsrisiko *z.B. Zahlungsunfähigkeit*
		Ausfallrisiko *z.B. Ausfall größerer Forderungen*
		Devisen *z.B. Wechselkursänderungen*
	Strategische Risiken	Mergers and Acquisitions
		Aufbau- und Ablauforganisation
		Human Capital *z.B. Nachfolgeregelung*
externe Risiken	**Natur-ereignisse**	Umweltrisiken *z.B. Brand*
		Katastrophenrisiken *z.B. Erdbeben, Brand, Blitzeinschlag*
	Politische Risiken	regulatorische Risiken *z.B. Steueränderung*
		Aufsichtsrechtliches Risiko *z.B. Basel II*
		Allgemein *z.B. politische Unruhen*
	Drittpartei-Risiken *z.B. externer Betrug*	

[186] In Anlehnung an Schierenbeck, H. (2003): S. 482, Risknet (2003), Piaz, J.-.M. (2002): S. 57.

Beiträge zur Controlling-Forschung

des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling

der Technischen Universität Kaiserslautern

Nr. 1 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker: Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen. 2. Auflage, 2004.

Nr. 2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker / Weinmann, Peter: Lysios: Auswahl von Software-Lösungen zur Balanced Scorecard, 2004.

Nr. 3 Gerling, Patrick / Hubig, Lisa / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker: Aktueller Stand der Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich in Theorie und Praxis, 2. Auflage, 2004.

Nr. 4 Lingnau, Volker Controlling – ein kognitionsorientierter Ansatz, 2. Auflage 2006.

Nr. 5 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker: Konvergenz von internem und externen Rechnungswesen – Umsetzung der Konvergenz in der Praxis, 2. Auflage 2006.

Nr. 6 Lingnau, Volker / Mayer, Andreas / Schönbohm, Avo: Beyond Budgeting - Notwendige Kulturrevolution für Unternehmen und Controller?, 2004.

Nr. 7 Henseler, Jörg / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker: Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard – Eine empirische Untersuchung, 2. Auflage 2006.

Nr. 8 Lingnau, Volker (Hrsg.): Dienstleistungskolloquium am 17.09.2004 an der Technischen Universität Kaiserslautern, 2006.

Nr. 9 Jonen, Andreas / Schmidt, Thorsten / Lingnau, Volker: Lynkeus - Kritischer Vergleich softwarebasierter Informationssysteme zur Unterstützung des Risikowirtschaftsprozesses, 2. Auflage 2006.

Nr. 10 Lingnau, Volker (Hrsg.): Dienstleistungskolloquium am 10.11.2005 an der Technischen Universität Kaiserslautern, 2005.

Download der aktuellsten Versionen der Beiträge zur Controlling-Forschung als PDF-Dokument unter:

http://www.Controlling-Forschung.de