

Hartmann-Wendels, Thomas (Ed.)

**Periodical Part**

Leasing: Wissenschaft & Praxis, Jahrgang 3 (2005), Nr. 1

Leasing - Wissenschaft & Praxis

**Provided in Cooperation with:**

Universität zu Köln, Forschungsinstitut für Leasing

*Suggested Citation:* Hartmann-Wendels, Thomas (Ed.) (2005) : Leasing: Wissenschaft & Praxis, Jahrgang 3 (2005), Nr. 1, Leasing - Wissenschaft & Praxis, ISSN 1611-4558, Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln, Köln, Vol. 3

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60308>

**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.

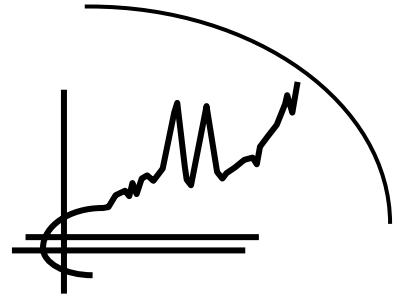
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**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.*



# Leasing 2005

Wissenschaft & Praxis

Forschungsinstitut  
für Leasing an der  
Universität zu Köln

Direktoren:  
Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels  
Univ.-Prof. Dr. Hans E. Büschgen



**Leasing**  
**Wissenschaft & Praxis**  
Jahrgang 3/2005/Nr. 1  
ISSN 1611-4558

---

Forschungsinstitut für Leasing  
an der Universität zu Köln  
Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln

Herausgeber:  
Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels

---

<b>INHALT</b>	<b>Seite</b>
<b>Zwischen Konjunktur und Konkurs – Zur Wirtschafts- und Finanzlage des Mittelstandes in Deutschland</b> von Prof. Dr. Helmut Rödl	<b>3</b>
<b>Risikoabschläge in der Substanzwertrechnung und Optionspreistheorie</b> von Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels	<b>19</b>
<b>Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften</b> von Dipl.-Hdl. Claudia Rösch	<b>29</b>



# Zwischen Konjunktur und Konkurs – Zur Wirtschafts- und Finanzlage des Mittelstandes in Deutschland<sup>◇</sup>

Prof. Dr. Helmut Rödl<sup>#</sup>

---

<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
1. Zwischen Hoffen und Bangen	4
2. Mittelstand in schwierigem Fahrwasser	5
3. Insolvenzen und kein Ende	8
4. Im Brennpunkt: Finanzierung und Eigenkapitalausstattung	10
5. Basel II und seine Auswirkungen auf die Mittelstandsfinanzierung	12
6. Neue Finanzierungswege für den Mittelstand sind gefragt	16

---

<sup>◇</sup> Festvortrag gehalten anlässlich der Jahreshauptversammlung des Forschungsinstituts für Leasing an der Universität zu Köln.

<sup>#</sup> Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Vereine Creditreform.

## 1. Zwischen Hoffen und Bangen

Wir befinden uns in einer merkwürdigen konjunkturellen Phase, in einer Stimmung zwischen Hoffen und Bangen: Die Konjunktursignale können widersprüchlicher nicht ausfallen: So rechnet der DIHK im kommenden Jahr mit einem Aufschwung. Gleichzeitig äußern die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute in ihrem Herbstgutachten die Befürchtung, dass der Lebensstandard der Deutschen sinken werde, falls die Regierung keine radikalen Reformen durchsetzen werde. Der Ifo-Geschäftsklima-Index steigt im Oktober zum sechsten Mal in Folge, gleichzeitig warnt das Ifo-Institut davor, dies als einen Beleg für einen nachhaltigen Aufschwung zu interpretieren, dafür sei die Lage selbst einfach noch sehr schlecht.

Tatsächlich ist die Lage der deutschen Wirtschaft schwierig. Doch langsam löst sich die Verunsicherung bei Unternehmen und Verbrauchern und die Chancen für einen Mini-Aufschwung stehen so gut wie lange nicht. Bundesbankpräsident Ernst Welteke bestätigt diese Einschätzung: „Die Konjunkturinformationen sind im Augenblick so flatterig, wie sie nur am unteren Wendepunkt sein können.“ Deutschland werde jetzt den Konjunkturaufschwung sehen, wenn auch einen moderaten. Im Herbstgutachten halten die sechs Wirtschaftsforschungsinstitute an der Einschätzung eines leichten Anstiegs der gesamtwirtschaftlichen Produktion im zweiten Halbjahr fest.

Der Konjunkturmotor zündelt, doch um den Motor in Gang zu bringen ist ein Durchsetzen von radikalen Wirtschaftsreformen unabdingbar. Noch immer lähmt die unverhältnismäßig hohe Belastung des Faktors Arbeit die Wirtschaftskraft der Unternehmen, erdrückt eine unnötige Bürokratie jegliche positive Konjunkturimpulse und raubt ein undurchsichtiges Steuersystem auch dem besten Steuerfachmann den letzten Nerv.

Die ersten Reformansätze weisen zwar in die richtige Richtung, bilden aber nur den berühmten Tropfen auf den heißen Stein – der große Durchbruch ist damit aber noch lange nicht erreicht. Ein Scheitern der Agenda 2010 oder eine halbherzige, gar verschobene Steuerreform würde die schwachen Funken sofort im Keim ersticken. Um den Motor in Schwung zu bringen, müssen weitreichende Reformen wie eine Vereinfachung des Steuersystems, eine Deregulierung des Arbeitsmark-

tes und mehr Eigenverantwortung des Einzelnen durchgesetzt werden. Hoffen wir also bangend auf ein Einsehen der Politiker.

## **2. Mittelstand in schwierigem Fahrwasser**

Mittlerweile sind die Ausmaße dieser über Jahrzehnte verfehlten Politik so weit fortgeschritten, dass selbst die Politiker ihre Köpfe nicht mehr in den Sand stecken können und etliche – bereits seit Jahren bekannte – ökonomische „neue“ Erkenntnisse gewonnen haben. Sie überbieten sich geradezu in ihrer Reformfreudigkeit und feilschen auf dem Bazar der Steuergeschenke um die Gunst der Wähler. Leider kamen die Akteure bislang noch nicht zum Geschäftsabschluss.

Auch der Mittelstand wird umgarnt, bislang jedoch mit wenig verlockenden Angeboten. Lediglich Großunternehmen können auf die Kooperationsbereitschaft der Politiker bauen. Bestes Beispiel: Die Versicherer, die mit einer kürzlich zugesagten Steuergesetzesänderung ihre Beteiligungsverluste wieder von der Steuer absetzen dürfen. Kleine und mittelständische Unternehmen warten vergebens auf solches Entgegenkommen. Dabei leiden mittelständische Betriebe wie kaum eine andere Unternehmensgruppe unter Staatsregulierungen, Konjunkturschwäche und einer über mehrere Jahre verfehlten Steuer- und Finanzpolitik.

Fakt ist: Den jahrelangen Worten der Politiker folgen nur bescheidene Taten, lediglich das deklamatorische Wohlwollen für den Mittelstand ist unverändert überreich vorhanden.

Das vordergründige Bild einer von Großkonzernen geprägten Wirtschaft trägt. Mehr als 99 Prozent der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen hierzulande sind Klein- und Mittelbetriebe, die knapp die Hälfte des Gesamtumsatzes und der Investitionen der Wirtschaft auf sich vereinen. Heute arbeiten mehr als zwei Drittel aller Erwerbstätigen in Klein- und Mittelbetrieben. Der Mittelstand hat sich zu einer festen volkswirtschaftlichen Größe entwickelt, doch diese Tatsache bleibt vielen verborgen, da dem zuwenig profilierten Mittelstand ein einheitliches Sprachrohr fehlt.



Wie sehr der wirtschaftliche Erfolg mittelständischer Unternehmen von einer guten Wirtschaftspolitik abhängt, zeigt ein Blick ins Saarland. Entgegen dem Trend brachte es das Land durch eine unternehmerfreundliche Wirtschaftspolitik, etwa durch Senkung der Gewerbesteuer oder Abschaffung tausender investitionshemmender Bestimmungen, auf ein Wirtschaftswachstum von immerhin durchschnittlich 1,8 Prozent in den letzten drei Jahren.

Die aktuell im Herbst 2003 durchgeführte Mittelstandskonjunktur-Analyse von Creditreform, bei der bundesweit über 4.000 Unternehmen nach der Einschätzung der derzeitigen Wirtschaftslage befragt wurden, zeigt: Die Konjunkturwerte im deutschen Mittelstand zeigen leicht nach oben, aber unsere langjährige Erfahrung, immerhin untersuchen wir bereits seit 1972 regelmäßig die Wirtschafts- und Konjunkturlage des Mittelstandes, sagt uns, ein echter Aufschwung ist noch nicht in Sicht.

Schlaglichtartig lässt sich die derzeitige Situation wie folgt darstellen:

Aus dem deutschen Mittelstand kommen erste positive Konjunktursignale: So hat sich die Geschäftslage im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert: Jeder vierte Mittelständler (22,7 Prozent) schätzt die Geschäftslage gut und jeder Fünfte (17,7 Prozent) schlecht ein. Um das konjunkturelle Hoch aus dem Jahr 2000 wieder zu erreichen, müsste die Einschätzung der aktuellen Geschäftslage um 20 Prozentpunkte steigen. Sie sehen, meine Herren, vor uns liegt noch ein weiter Weg.

Auch die Umsätze haben in Deutschland angezogen. In den vergangenen sechs Monaten registrierte gut ein Viertel (23,3 Prozent) der Unternehmen gestiegene, aber 36 Prozent gesunkene Umsätze. Die Erwartungen für den weiteren Konjunkturverlauf haben sich etwas verbessert. Nur noch jeder vierte Betrieb befürchtet in den nächsten Monaten Umsatzrückgänge. Fast genau soviel erwarten Umsatzsteigerungen.

Aus dem deutschen Mittelstand kommen zwar immer noch keine positiven Beschäftigungsimpulse, aber der überwiegende Teil (56,2 Prozent) hält an seinem Personalbestand fest. 17,1 Prozent der Befragten haben im letzten halben Jahr Personal eingestellt und 26,3 Prozent mussten Mitarbeiter entlassen.

Die Investitionsbereitschaft in Deutschland hat sich etwas verbessert. Jeder Dritte wird in LKWs, Maschinen oder Betriebsgebäude investieren. Im Vorjahreszeitraum war es lediglich jeder Vierte. Doch von den goldenen Zeiten, in denen der Mittelstand Investitionsmotor Deutschlands war, sind weit entfernt: Vor drei Jahren investierten noch mehr als zwei Drittel der Mittelständler.

Das Finanzierungsproblem des Mittelstands ist unverändert virulent: Die Ertragslage bleibt angespannt, die Forderungsausfälle sind hoch und die Eigenkapitalausstattung der Betriebe hat sich nur unwesentlich zum Besseren gewendet.

Die Ergebnisse zusammenfassend hat sich die Mittelstandskonjunktur zwar leicht verbessert, doch noch handelt es sich um vereinzelt positive Konjunkturindikatoren, die sich zudem auf recht niedrigem Niveau befinden. Von einer Trendwende kann erst gesprochen werden, wenn sich die Umfrageergebnisse auch im nächsten Jahr verbessern. Unser Fazit: Erholung ja – Aufschwung nein.

Die Konjunkturforscher sind, wie ich bereits erwähnt habe, im Zwiespalt, blicken sie auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im ersten Halbjahr, können sie nur ernüchert sein. Blicken sie nach vorne, so können sie mit einigem guten Willen, Anzeichen für einen leichten Aufschwung erkennen – oder jedenfalls Anzeichen dafür, dass der konjunkturelle Tiefpunkt nun mehr durchschritten sein könnte. Ich bin optimistisch und habe Hoffnung für die Gesamtkonjunktur! Wir sind am Boden angelangt, da gibt es nur zwei Möglichkeiten: Entweder wir bleiben unten liegen oder wir stehen auf.

Die Stimmung bessert sich. Die Lage könnte besser sein. So bleibt die Tatsache: Deutschlands Mittelstand kann zurzeit nicht als Konjunkturlokomotive dienen. Hinzu kommt: Um die Stabilität, um die Substanz einer größeren Anzahl von Firmen ist es nicht zum Besten bestellt. Vielen Unternehmen geht das Geld aus.

### 3. Insolvenzen und kein Ende

Es ist wenig überraschend, dass die deutsche Wirtschaft von Jahr zu Jahr mit neuen Rekorden konfrontiert wird, leider nicht bei den Auftragseingängen oder beim Wachstum des Bruttoinlandsproduktes, sondern bei den Insolvenzen und deren Folgen. Auch für 2003 steht ein neuer Pleiterekord bevor – und zwar in einem Ausmaß, das wir nicht mehr mit der Vokabel „Spreu vom Weizen trennen“ bezeichnen können. Wir erleben zurzeit radikale Einschnitte in die deutsche Unternehmenslandschaft.

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Zahl der Unternehmensinsolvenzen fast vervierfacht. Im Jahr 1992 standen wir bei knapp 11.000 Unternehmensinsolvenzverfahren. Für das laufende Jahr rechnen wir mit einem Anstieg der Firmenpleiten auf fast 42.000 Fälle. Innerhalb von elf Jahren wird sich die Gesamtzahl der Unternehmenspleiten also fast vervierfachen, das zeigt überdeutlich, wie es um die Widerstandsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen bisweilen bestellt ist.

Bei den Megapleiten (Holzmann, Kirch, Babcock) wird der Abgang zelebriert. Der Mittelstand stirbt still und leise und dabei trägt er die Hauptlast der Insolvenzen. Unsere Analysen zeigen, dass gerade kleinere Firmen mit wenigen Mitarbeitern und auch niedrigeren Umsätzen stark von Insolvenzen bedroht sind. Dies gilt besonders für junge Firmen, die schon oft am Anfang ihrer unternehmerischen Tätigkeit scheitern. In den letzten Monaten allerdings sind verstärkt auch ältere, größere Betriebe von Insolvenzen betroffen.

Insolvenzstatistiken sind seelenlos. Die Unternehmensheimgänge sind es nicht. Vielleicht kennt der eine oder andere von Ihnen die schwäbische Baufirma ZEMENTOL? Unter dem Titel „Gemütlich in die Pleite“ schildert die ZEIT das Schicksal der 1952 gegründeten Firma, früher Marktführer in Deutschland auf dem Gebiet der Bauwerkabdichtungen gegen Grundwasser. ZEMENTOL spiegelt die Erfolgsgeschichte der Wiederaufbaujahre wieder, auch das traurige Ende des Unternehmens ist beispielhaft: Der Inhaber musste verkaufen, weil kein Nachfolger in Sicht war. Ende der Ära. Die Firma fiel in die Hände von Leuten, die vom Baufach offenbar nichts verstanden und nur am Gewinn interessiert waren. Im März dieses Jahres meldete ZEMENTOL Insolvenz an. Die Firma ist pleite. Ende

August wird der Betrieb eingestellt. Das Schicksal vieler Mitarbeiter ist ungewiss. Ein Beispiel für viele!

Es bleibt nüchtern festzustellen: Deutschland befindet sich am Ende des europäischen Wachstumszuges, aber vorne im Pleitenranking.

Was sind die Gründe für diese dramatische Entwicklung bei den Unternehmen?

Da ist die immer noch flauere Konjunktur im Mittelstand: Eine schwache Konsumneigung, rückläufige Investitionen führen zu weniger Absatz. Sinkende Umsätze bei hohen Fixkosten zu rückläufigen Erträgen, nicht nur bis zum Nullpunkt, sondern auch in die roten Zahlen.

Nehmen wir ein Beispiel und nehmen wir einen Wirtschaftsbereich, der nicht im Brennpunkt regelmäßiger Analysen steht: die Friseure. Ein Betriebsvergleich im nordrhein-westfälischen Friseurhandwerk ergab: Von den untersuchten Betrieben erzielte mehr als die Hälfte Umsätze von nur 100.000 Euro oder weniger. Diese Betriebe mussten in 2002 hohe Verluste hinnehmen. Die Kosten lagen um 18,4 Prozent über den Erlösen. Die Unternehmen schlossen das Geschäftsjahr 2002 mit einem Minus von 12.000 Euro ab. Bei den größeren Friseurbetrieben überstiegen die Kosten den Umsatz um 6,4 Prozent. Das erschreckende Fazit: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht hat sich der Einsatz nicht gelohnt. Den Bäckern geht es nicht viel besser. So mancher Bäckermeister verdient seine Brötchen nicht mehr.

Die verhältnismäßig hohe Anzahl an Großpleiten im vergangenen Jahr, wie Holzmann oder Babcock Borsig, hat auch ihre Wirkung auf die Kleinen. Im Sog ihrer Verfahren werfen Lieferanten oder Subunternehmer das Handtuch. Vielfach gibt es Dominoeffekte, der Kunde geht Pleite und mit ihm der Lieferant.

Wie geht es weiter mit der Stabilität des Mittelstands in Deutschland? Stützt ein Konjunkturaufschwung dem Pleitegeier die Flügel? Die zu erwartenden Wachstumsraten des BIP für 2004 liegen bei unter zwei Prozentpunkten: Das ist zum Leben zu wenig, zum Sterben leider nicht zu viel. Der Aufschwung müsste stärker und nachhaltiger sein, um sowohl bei der Unternehmensstabilität als auch bei der Arbeitslosigkeit eine deutliche Trendwende herbeizuführen.

Die Mittelständler sind gehandicapt durch schwache Erträge, hohe Ausfallrisiken bei den Außenständen und eine viel zu knappe Eigenkapitaldecke. Da genügt ein Mini-Aufschwung nicht, um sie bestandsfester zu machen.

#### **4. Im Brennpunkt: Finanzierung und Eigenkapitalausstattung**

Für den Mittelstand gibt es vor allem im Bereich der Finanzierung eine Häufung von existentiellen Risiken:

- eine zu schmale Eigenkapitalbasis. Gerade kleine und mittlere Unternehmen leiden permanent unter einer zu geringen Eigenkapitalausstattung;
- eine chronische Mittelknappheit, die zu ständigen Kreditüberziehungen führt;
- die Überschätzung des Zahlungsverhaltens der Kunden mit der Folge hoher ungeplanter Außenstände und Forderungsverluste;
- den Dominoeffekt.

Seit Jahren stellen wir eine teilweise dramatische Schwächung der Finanzlage und damit einhergehend der Stabilität mittelständischer Unternehmen fest. Die Eigenkapitalmittel aller deutschen Unternehmen liegen – gemessen an der Bilanzsumme – aktuell bei durchschnittlich rund 17 Prozent (1965 waren es noch gut 30 Prozent). Im deutschen Mittelstand liegt die durchschnittliche Eigenkapitalquote deutlich darunter, bei ungefähr acht Prozent. Verglichen mit dem Ausland ist das ein weit unterdurchschnittlicher Wert. In Frankreich verfügen sowohl Mittelständler als auch Großunternehmen über eine Eigenkapitalquote von mehr als 30 Prozent. Ähnlich ist es in Holland. Und in den USA kommen die Unternehmen sogar auf eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von über 50 Prozent.

Das Beispiel Frankreich ist für die Bewertung der deutschen Eigenkapitalsituation von besonderem Interesse. Im Jahre 1985 lag die durchschnittliche Eigenmittelquote französischer Unternehmen (Kapitalgesellschaften des Verarbeitenden Gewerbes) nach einem Bericht der Deutschen Bundesbank um fünf Prozentpunkte unter dem Vergleichswert deutscher Unternehmen. Ausgelöst durch eine Reduzie-

rung der Ertragssteuern für einbehaltene Gewinne haben die französischen Unternehmen Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre ihre Eigenmittelausstattung kontinuierlich zu Lasten der Verbindlichkeiten ausgebaut.

In Deutschland hingegen ist die Kapitalstruktur zunächst gleich geblieben, später aber zu Lasten des Eigenkapitals verschlechtert worden. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Betriebe.

FAZIT: Während die französischen Betriebe beim Eigenkapital zulegen, haben die deutschen abgebaut. Eine Entwicklung, die sich nachhaltig in der Stabilität der Unternehmen bemerkbar macht: So ist in Frankreich die Zahl der Firmeninsolvenzen in den letzten fünf Jahren rückläufig, die Pleiten in Deutschland nehmen wie gesehen zu.

Die anhaltend hohe Belastung der deutschen Unternehmen mit Steuern und Abgaben bei wachsendem Kostendruck und schwacher Ertragskraft erschwert die Bildung einer ausreichenden Eigenkapitalbasis in den meisten Betrieben. Eine niedrige Eigenkapitalquote bedeutet ein erhöhtes Insolvenzrisiko, da dem Unternehmen in konjunkturell schwächeren oder auftragsarmen Zeiten der notwendige finanzielle Puffer fehlt, um die Schwächephase auszugleichen. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist eine unzureichende Unternehmensfinanzierung in Deutschland die Insolvenzursache Nummer 1!

Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang ein Vorstoß des saarländischen Wirtschaftsministers Hanspeter Georgi, der vorschlägt, dass Unternehmen, die ihre Gewinne nicht ausschütten, sondern für Investitionen im Unternehmen behalten, darauf so lange keine Körperschaftsteuer zahlen müssen, bis eine Eigenkapitalquote von 25 Prozent erreicht ist. Hoffentlich bekommt dieser pragmatische Vorschlag eine Chance, der Finanzmisere in Deutschland zu begegnen, die da lautet: Je kleiner ein Unternehmen, desto geringer seine Ausstattung mit Eigenkapital.

Diese Ergebnisse werden im jüngsten Monatsbericht (Oktober 2003) der Bundesbank bestätigt: Bei den kleinen und mittleren Unternehmen lag 2001 das Jahresergebnis vor Gewinnsteuern um gut drei Prozent unter dem Niveau des Jahres 1994. Dagegen konnten größere Unternehmen ihre Bruttogewinne von 1994 bis

2001 um rund 64 Prozent ausweiten. Dementsprechend lag die durchschnittliche Eigenmittelquote der KMU's nur noch bei 7,5 Prozent. Gemessen an der Bilanzsumme erreichte sie nicht einmal ein Drittel des Vergleichswertes der großen Unternehmen (25 Prozent). Die Bundesbank gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass diese Berechnungen sogar noch relativ positiv ausfallen, da die insolventen KMU's in der Bilanzstatistik nicht erfasst wurden.

## **5. Basel II und seine Auswirkungen auf die Mittelstandsfinanzierung**

Wo das Eigenkapital gering ist, ist der Kapitalbedarf bei Banken und Lieferanten hoch. Dies gilt vor allem für den Mittelständler. Angesichts der schwachen Konjunktur ist die Kreditvergabe der Banken im gewerblichen Bereich zunehmend von Zurückhaltung, ja von Vorsicht geprägt. Untersuchungen zeigen, dass vor allem die Geschäftsbanken, die klassischen Versorger des Mittelstandes, sich immer mehr zurückziehen. Von einem Credit-Crunch kann man wohl nicht sprechen. Aber für eine Reihe von Betrieben wird es eng.

Verschärft wird die Situation von Risikominimierung, Rentabilitätsbetrachtung und nicht zuletzt steigender Konkurrenz im Zeichen der Globalisierung im Bankwesen durch Vorgaben, die unter dem Stichwort Basel II konkrete Gestalt annehmen. Bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel agiert seit 1975 der Ausschuss für Bankenaufsicht. Seine Aufgabe ist es, für eine Stabilisierung des Bankensystems zu sorgen. Diesem Ziel dient unter anderem die im Basler Akkord festgeschriebene Eigenkapital-Unterlegung von Krediten. Bisher müssen Banken bei der Vergabe eines Kredits an Unternehmen 8 Prozent des Kreditbetrages unterlegen, d.h. bei einem Kredit von 1 Million Euro sind dies 80.000 Euro, gleichgültig ob der Kredit an DaimlerChrysler oder den Bäcker um die Ecke geht.

Die Neuregelungen durch Basel II umfassen eine höhere Eigenkapitalunterlegung für risikoreichere Kreditportfolios und die Bewertung des Kreditrisikos durch interne und externe Ratings. Das Eigenkapital der Bank muss dem Risiko des Kredits entsprechen: Schwächere Kreditnehmer erfordern ein höheres Eigenkapital, bei stärkeren Kreditnehmern muss weniger Eigenkapital unterlegt werden. Eine Spreizung der Kreditkosten, eine Auslese im Prozess der Kreditvergabe durch Banken, besonders bei den Mittelständlern, ist die viel befürchtete Folge.

Aufgrund dieser Sorge wurden die Bestimmungen von Basel II für KMU's abgeändert. Mit dem dritten Konsultationspapier des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht gibt es einige Nachbesserungen. So werden etwa Kredite an kleine und mittelständische Unternehmen, deren Höhe den Betrag von einer Million Euro nicht überschreiten, dem so genannten Retailportfolio, also dem Privatkundensegment, zugeordnet. Das hat den Vorteil, dass solche Kredite von einer niedrigeren Eigenkapitalunterlegung in diesem Segment profitieren würden. Bei einem Standardansatz entspräche das einer Senkung der Eigenkapitalbelastung für diese Kredite von 8 auf 6 Prozent. Nach Aussagen der Deutschen Bundesbank könnten von dieser neuen Regelung über 90 Prozent der deutschen Unternehmen profitieren. Als weitere Maßnahme sind im dritten Konsultationspapier Risikoabschläge für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro sowie Erleichterungen bei den Laufzeitzuschlägen beschlossen worden.

Nicht nur die kleinen und mittleren Unternehmen, auch die Bankenvertreter, insbesondere die der US-Finanzindustrie, haben noch Korrekturbedarf. Nach ihrem Wunsch sollen nun die Eigenkapitalanforderungen der Banken gelockert und allein auf die „unerwarteten Verluste“ und nicht wie bisher vorgesehen auf die „erwarteten Verluste“ beschränkt werden. Die „erwarteten Verluste“ sollen Banken mit Hilfe einer Formel aufgrund historischer Daten schätzen und durch Wertberichtigungen decken. Um zu gewährleisten, dass die Banken ausreichend Wertberichtigungen vornehmen, sollen diese mit den tatsächlichen Verlusten verglichen werden. Sind die Verluste größer als die Wertberichtigungen, wirkt sich das kapitalmindernd aus – sind die Verluste kleiner als die Wertberichtigungen, wirkt sich das – zumindest in begrenztem Umfang – kapitalerhöhend aus. Im Austausch für das Entgegenkommen bleibt die derzeit gültige Kapitaldefinition bestehen. Bis die endgültigen Fragen abschließend geklärt sein werden, wird Basel II wohl nicht wie ursprünglich geplant Anfang 2007, sondern später in Kraft treten.

Basel hin, Basel her – der Mittelstand hat einen schweren Stand. 20 bis 30 Prozent der Mittelständler sind in schlechter Finanzverfassung. Und wenn der Aufschwung kommt? Dann nehmen die Pleiten zu, weil den Unternehmen Geld zur Finanzierung des Wachstums fehlt.



Und wie die Modelle auch ausschauen werden, Eines bleibt: Die Bonität des Unternehmens bestimmt die Risikoprämie, den Wertberichtigungsbedarf und das Eigenkapital der Bank. Das bedeutet für den Mittelstand: Gute Bonität, gute Konditionen, keine Restriktionen. Mäßige oder schlechte Bonität: höhere Zinsen, eingeschränkter Kreditrahmen.

Mit einiger Verwunderung hören die Betriebe die Botschaft: Im Durchschnitt werde Basel II nicht zu einer Verteuerung der Kredite führen. Soweit so gut! Aber was passiert mit den vielen Mittelständlern aus strukturschwachen Regionen oder Branchen aus dem Bau, dem Einzelhandel? Hier wird die Bank mehr Eigenkapital brauchen, hier werden sich die Zinsen erhöhen oder das Kreditvolumen reduzieren.

Basel II wird auch Auswirkungen auf die Leasing-Branche haben: Leasing-Gesellschaften sind auf die Refinanzierungsmittel der Banken angewiesen. Auch hier wird es größeren Leasing-Unternehmen leichter fallen, ein effizientes Risikomanagement sowie Dokumentationsnachweise und Portfolioanalysen zur Verfügung zu stellen, um ein besseres Rating und somit günstigere Kreditkonditionen zu bekommen. Und die Vertragskonditionen werden sich im Gegenzug stärker als bisher an der Risikoklasse des Kunden und der Verwertbarkeit der Objekte orientieren.

Offensive ist angesagt. Denn in dem nicht nur durch Basel II immer wichtiger werdenden Rating-Prozess liegt auch eine Chance. Unternehmen, die sich rechtzeitig und aktiv auf die veränderten finanziellen Rahmenbedingungen vorbereiten, werden langfristig profitieren. Die Bonität wird in Zukunft immer stärker über die Höhe der Kreditkonditionen entscheiden. Unternehmen mit geringem Risiko können sich also preisgünstig refinanzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie als Vorbereitung für Bankengespräche und Rating-Prozesse ihre Eigenkapitalposition stärken und mehr Transparenz zeigen. Eine gute Bonität sollte, ob mit oder ohne Basel II, ein Grundsatz jedes Unternehmers sein, um sich mit einem finanziellen Puffer vor Insolvenz besser schützen zu können.

Neben der Stärkung der Eigenschaften und mehr Transparenz sind Planung und Controlling unerlässliche Faktoren. Firmenchefs müssen die wirtschaftliche Lage und Position des Unternehmens überprüfen, Schwachstellen rechtzeitig analysie-

ren und verbessern. Um eine optimale Vorbereitung zu erreichen, müssen auf der anderen Seite Banken sagen, wie die Rating-Einstufung zustande kommt. Nach heutigem Erkenntnisstand fließen harte Faktoren wie Jahresabschluss und relevante Kennzahlen zu etwa 60 Prozent in die Bewertungen mit ein, weiche Faktoren wie Planung, Nachfolgeregelung oder Kundenbeziehungen sowie Branchenbonität bestimmen den Rest.

Vorbereitungen für Unternehmen:

- Aufbereitung und Analyse des Jahresabschlusses sowie eine Optimierung der relevanten Kennzahlen;
- eine rechtzeitige Geschäftsentwicklungs-, Finanz- und Investitionsplanung (Unterjährige Berichte) verfassen;
- die Prüfung der Lieferanten- und Kundenbeziehungen und dort bestehende Ausfallrisiken ist für die Liquiditätsentwicklung ein wesentlicher Bestandteil;
- die Regelung der Unternehmensnachfolge auf der ersten und zweiten Führungsebene muss frühzeitig geklärt werden. In vielen mittelständischen Unternehmen ist dies noch viel zu selten der Fall und kann in die Insolvenz führen.

Dies sind nur einige Beispiele. Doch damit ist bereits ein Teil der Hausaufgaben erledigt, die zur Vorbereitung der Kreditgespräche getroffen werden müssen. Entscheidend für die Kreditvergabe ist es, eine überzeugende Präsentation der eigenen Bonität gegenüber der Bank oder gegenüber einer Rating-Agentur zu erreichen.

Auch die Banken befinden sich in schwierigem Fahrwasser und die Bestimmungen von Basel II haben in erster Linie die Sicherung des Bankensystems als Ziel und nicht die systematische Zerstörung mittelständischer Unternehmen. Banken müssen zukünftig, ob sie wollen oder nicht, strengere Maßstäbe bei der Prüfung der Kreditvergabe im Hinblick auf Sicherheiten oder Eigenkapitalunterlegung anlegen. Die Bank ist nicht mehr so frei wie sie es früher einmal war. Hier wird ein zu-

sätzliches Korsett angelegt, das sich aus aufsichtsrechtlichen Bestimmungen und Verpflichtungen zu mehr Publizität gegenüber den Prüfinstanzen ergibt.

Halten wir fest: Die Lösung dieses Problems, meine Damen und Herren, kann nicht in einer Konfrontation, sie muss vielmehr in einer Kooperation zwischen Unternehmen und Banken liegen. Ebenso gilt es, Basel II durchaus als Chance zu sehen und alternative Finanzierungsformen wie Leasing und Factoring anstelle eines Bankkredits in Betracht zu ziehen.

## **6. Neue Finanzierungswege für den Mittelstand sind gefragt**

Wir haben über die schwierige Finanzlage des Mittelstandes gesprochen. Das Heil ist nicht immer in neuen Förderkonstruktionen zu suchen, sondern in einer weiteren Senkung der Steuersätze in der Spitze unter 40 Prozent. Eine Steuerreform muss außerdem rechtsformneutral sein. Der Unternehmer muss die Freizeit haben, das Schicksal seines Unternehmens selbst in der Hand zu behalten, um mit seinem Vermögen gerade zu stehen.

Es muss die Aussicht auf ausreichende Gewinne haben, dann kann Eigenkapital gebildet werden und dann steht auch Wagniskapital bereit. Das Vorziehen der dritten Stufe der Steuerreform ist ein erster Ansatz. Die Diskussion darüber ist schwer zu verstehen!

Zumindest hat die Bundesregierung die Idee für die Dienstwagenbesteuerung fallen gelassen sowie die Pläne, die Leasingraten in die Gewerbesteuer mit einzubeziehen, zumindest teilweise ad acta gelegt. Denn bisher sind Großunternehmen davon nicht ausgenommen. Bei ihnen sollen Leasingraten zumindest anteilig in die Bemessungsgrundlage mit einfließen. Nur ein weiteres Beispiel für inkonsequentes Reform-Wirrwarr.

Um die Finanzierungssituation der kleinen und mittelständischen Unternehmen nachhaltig zu verbessern, müssen neben den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch alternative Finanzierungsformen wie Leasing oder Factoring sowie Beteiligungs- und Mezzaninkapital mehr in den Mittelpunkt rücken.

Insbesondere Leasing hat in Deutschland bereits einen hohen Stellenwert erreicht: Nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL) beläuft sich die Leasing-Quote bei den ausschließlich Fremdfinanzierten Ausrüstungsinvestitionen bereits auf rund 50 Prozent. Eine Studie von Siemens Financial Services bestätigt: Leasing hat sich in Deutschland bereits fest etabliert und gehört seit langem zum Standardrepertoire bei größeren mittelständischen Unternehmen. Deutschlands Finanz-Entscheider sehen Leasing und Factoring als die alternativen Finanzierungsinstrumente der Zukunft. Über die Hälfte der Befragten (53 Prozent) schätzt, dass die zukünftige Bedeutung des Finanzierungsinstruments Leasing noch wichtiger werden wird.

Die Geschäftszahlen scheinen diesen Trend zu bestätigen: Trotz Konjunkturflaute sieht es so aus, dass die Neugeschäftsleistung im Leasing im Geschäftsjahr 2003, knapp das Vorjahresniveau erreichen wird.

Die Vorteile von Leasing liegen klar auf der Hand:

- Bei der Investitionsfinanzierung stellt Leasing die Finanzierungsalternative zum Bankkredit dar.
- Noch bietet Leasing Steuer-Vorteile: Bisher ist die Leasing-Rate bei der Gewerbesteuer als monatlich fallende Betriebsausgabe voll abzugsfähig (Hoffen wir, meine sehr verehrten Damen und Herren, dass es dabei bleibt!).
- Leasing verhilft auf der Ausgabenseite zu mehr Liquidität: Der Leasing-Nehmer kann seine anfallende Leasing-Rate mit dem durch das Leasing-Objekt erwirtschafteten Gewinn begleichen („Pay-as-you-earn“ – Effekt).

Angesichts der schwierigen finanziellen Situation vieler mittelständischer Unternehmer müssen neue Wege gesucht werden. Leasing ist eine Finanzierungsalternative, die vor allem Mittelständler in Betracht ziehen müssen. Sie können etwa eine schwächere Bonität durch Güter von hoher Wertstabilität ausgleichen. Bei der Kundenbeurteilung können die Leasinggeber maßgeblich die Wertentwicklung der vorfinanzierten Objekte in die Bonitätsprüfung mit einbeziehen. Ein Vorteil zum Bankkredit. So lassen sich im Einzelfall auch bei Risiken Geschäfte tätigen, die bei Banken nicht möglich gewesen wären. Leasing kann die wichtige Finanzierungs-

funktion des Bankkredits nicht ersetzen, aber sinnvoll ergänzen und so dazu beitragen die finanzielle Lage im deutschen Mittelstand deutlich zu verbessern.

# Risikoabschläge in der Substanzwertrechnung und Optionspreistheorie<sup>◇</sup>

Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels<sup>#</sup>

---

<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
1. Einleitung	20
2. Risikoarten	20
3. Expected Loss	21
4. Grundlagen der Optionspreistheorie	23
5. Bestimmung der Ausfallwahrscheinlichkeit	23
6. Loss Given Default	25
7. Fazit	26
8. Literatur	27

---

<sup>◇</sup> veröffentlicht in: Finanzierung Leasing Factoring (FLF), 2004, Jg. 51, S.215-218.

<sup>#</sup> Direktor des Forschungsinstituts für Leasing an der Universität zu Köln.

## 1. Einleitung

Im Dezember 2003 hat der Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL) einen Standard zur Substanzwertrechnung für das Mobilien-Leasing verabschiedet.<sup>1</sup> Die Substanzwertrechnung soll zum einen Kapitalgeber dabei unterstützen, sich ein Bild von der wirtschaftlichen Lage der Leasing-Gesellschaft zu machen, zum anderen kann die Substanzwertrechnung aber auch für interne Steuerungszwecke eingesetzt werden.

Die Substanzwertrechnung ermittelt den heutigen Wert des Leasing-Vertragsbestandes. Im Gegensatz zur bilanziellen Betrachtung beruht dieser Wert aber nicht auf Buchwerten, sondern auf einer Gegenüberstellung der diskontierten künftigen Erträge und Aufwendungen, die aus dem heute kontrahierten Bestand an Leasing-Verträgen zu erwarten sind. Die künftigen Erträge setzen sich im Wesentlichen zusammen aus den Leasing-Raten, soweit diese nicht forfaitiert sind, aus Restwertansprüchen sowie aus den so genannten Nachgeschäftserlösen. Als künftige Aufwendungen werden neben den Restbuchwerten u. a. Verwaltungsaufwendungen sowie Risikoabschläge für Ausfallrisiken berücksichtigt.

## 2. Risikoarten

Da die Substanzwertrechnung ein zukunftsbezogenes Rechenwerk ist, sind zahlreiche Aufwands- und Ertragskomponenten mit Unsicherheit behaftet. Als wesentliche Unsicherheitsquellen sind zu nennen:

- Der Leasingnehmer kommt seinen Verpflichtungen aus dem Leasingvertrag nicht nach, die Höhe des Verwertungserlöses ist mit Unsicherheit behaftet (Ausfallrisiko).
- Der Erlös aus der Verwertung offener Restwerte ist ungewiss.

---

<sup>1</sup> Vgl. BDL (2003).

- Der Leasingvertrag beinhaltet Optionsrechte, wie z.B. eine Kaufoption bzw. eine Mietverlängerungsoption des Leasingnehmers oder ein Andienungsrecht des Leasinggebers (Verkaufsoptionsrecht).
- Der Leasingvertrag ist – meist nach Ablauf einer Mindestlaufzeit – durch den Leasingnehmer oder gegebenenfalls durch den Leasinggeber kündbar.
- Ist der Leasingvertrag nicht laufzeitkongruent refinanziert, hat die Höhe des künftigen Zinsniveaus Einfluss auf den Überschuss (Zinsänderungsrisiko).

Die Ungewissheit über künftige Entwicklungen wirft zunächst die Frage auf, wie die künftigen Aufwendungen und Erträge zuverlässig prognostiziert werden können. Darüber hinaus hat die Unsicherheit einen Einfluss auf den heutigen Wert der künftigen Aufwands- und Ertragsgrößen. Grundsätzlich gilt, dass der Diskontierungszinssatz umso höher ist, je größer das Risiko ist. Klärungsbedürftig bleibt dann allerdings noch, durch welche Größe das Risiko gemessen werden kann. Ist ausschließlich die Streuung der Überschüsse des betrachteten Projekts alleine maßgeblich, oder muss der stochastische Zusammenhang zu anderen Leasingforderungen oder gar zu einem Marktportefeuille berücksichtigt werden?

### **3. Expected Loss**

In dem vom BDL erarbeiteten Standard zur Substanzwertrechnung werden im Wesentlichen nur Bonitätsrisiken, d. h. Ausfallrisiken erfasst. Diese werden gemessen durch die zu erwartenden zukünftigen Ausfälle<sup>2</sup>, d. h. durch den erwarteten Verlust. Der erwartete Verlust bzw. Expected Loss ist das Produkt aus den drei Größen Exposure-at-Default (EAD), Ausfallwahrscheinlichkeit (Probability of Default, PD) und Verlust im Insolvenzfall (Loss Given Default, LGD). Dabei geht man im Allgemeinen von der Annahme aus, dass EAD und LGD konstant oder zumindest stochastisch unabhängig von der Ausfallwahrscheinlichkeit sind.

Das Exposure-at-Default (EAD) bezeichnet den erwarteten ausstehenden Forderungsbetrag im Ausfallzeitpunkt, bei einem Leasing-Geschäft entspricht dies dem

---

<sup>2</sup> Vgl. BDL (2003), S. 34.



Barwert der noch ausstehenden Leasing-Forderungen. Der LGD wird als erwarteter Ausfall pro Einheit EAD gemessen, bei einem Leasing-Geschäft wird der LGD wesentlich durch den Erlös aus der Verwertung des Leasing-Objekts bestimmt. Die Ausfallwahrscheinlichkeit kann sich auf den Eintritt des Ausfallereignisses innerhalb eines Jahres beziehen oder aber auf den Ausfall während der gesamten Vertragslaufzeit. Das Produkt der drei Größen EAD, LGD und PD ergibt den erwarteten Verlust (Expected Loss), der dem Risikoabschlag gemäß dem Vorschlag des BDL zur Substanzwertrechnung entspricht.

Für interne Steuerungszwecke kann es sich als notwendig erweisen, diese Größe durch eine Risikokomponente zu ergänzen, da das Risiko neben dem zu erwartenden Ertrag eine zweite wichtige Steuerungsgröße im Risiko-Controlling darstellt. Als Risikokomponente wird für Ausfallrisiken der unerwartete Verlust (Unexpected Loss) verwendet, der entweder durch die Standardabweichung der möglichen Verluste vom erwarteten Verlust oder aber durch ein Risikomaß wie den Value-at-Risk gemessen wird. Wir wollen im Folgenden die unerwarteten Verluste nicht weiter betrachten.

Zentrale Punkte bei der Schätzung des Expected Loss sind die Schätzung der PD und des LGD. Zur Schätzung der PD kann man sich an internen oder externen Ratings orientieren, zur Schätzung des LGD könnte man – sofern vorhanden – auf Verlustdatenbanken zurückgreifen. Im Folgenden soll mit der Optionspreistheorie ein Instrument zur Schätzung der PD und des LGD vorgestellt werden, das vor allem in der wissenschaftlichen Literatur intensiv diskutiert worden ist.<sup>3</sup>

Neben der Schätzung von Ausfallwahrscheinlichkeit und Verlust im Insolvenzfall kann mit Hilfe der Optionspreistheorie das Risiko auch in die Bewertung mit einbezogen werden. Eine Bewertung des Risikos, z.B. durch die Verwendung eines Risiko-angepassten Zinssatzes, ist im Standardisierungsvorschlag des BDL nicht vorgesehen. Für die Vorteilhaftigkeitsbeurteilung von Leasing-Verträgen ist es dennoch notwendig, Risiken korrekt zu bewerten.

---

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Merton (1974); Black/Cox (1976); Longstaff/Schwartz (1995).

#### 4. Grundlagen der Optionspreistheorie

Die Anwendung der Optionspreistheorie auf die Bewertung von Ausfallrisiken basiert auf der Idee, dass Insolvenz dann eintritt, wenn eine zufällige Größe während der Laufzeit des Leasingvertrags eine Schranke unterschreitet. Die zufällige Größe sollte eng mit der wirtschaftlichen Entwicklung bzw. mit der Bonität des Leasingnehmers, die Schranke sollte eng mit der Insolvenzauslösung korreliert sein. Auf dieser Grundidee basiert z. B. das von KMV entwickelte Konzept der Expected Default Frequency: Als zufällige Größe wird der Aktienkurs verwendet, die Schranke, bei deren Unterschreiten der Insolvenzeintritt angenommen wird, wird aus den Verbindlichkeiten des Schuldners gebildet.

Den Verlauf der Zufallsgröße über die Zeit hinweg modellieren wir durch einen stochastischen Prozess und zwar durch eine so genannte geometrisch Brown'sche Bewegung:

$$dX = \mu_X \cdot X dt + \sigma_X \cdot X dz_X \quad (1)$$

- mit
- $\mu_X$ : Drift des stochastischen Prozesses, d.h. die erwartete stetige Veränderungsrate der Zufallsgrößen  $X$  pro Zeiteinheit;
  - $\sigma_X$ : Standardabweichung der stetigen Veränderung von  $X$  pro Zeiteinheit;
  - $dz_X$ : Inkrement eines Wiener Prozesses mit  $\Delta z_X \sim N(0, \Delta t)$ , d.h.  $\Delta z_X$  ist normalverteilt mit Erwartungswert Null und Standardabweichung  $\Delta t$ .

#### 5. Bestimmung der Ausfallwahrscheinlichkeit

Wir betrachten zunächst nur die Wahrscheinlichkeit, dass  $X$  am Ende der Laufzeit unterhalb der Schranke  $K$  liegt; den Fall, dass  $X$  auch während der Vertragslaufzeit  $K$  unterschreitet, klammern wir vorerst aus. Für die Ausfallwahrscheinlichkeit am Ende der Laufzeit  $T$ ,  $p_D$ , erhalten wir:

$$p_D = N\left(\frac{\log K - \left\{\log X + \left(\mu_X - \frac{1}{2} \cdot \sigma_X^2\right) \cdot T\right\}}{\sigma_X \cdot \sqrt{T}}\right) \quad (2)$$

Der Ausdruck in geschweiften Klammern entspricht dem Erwartungswert für den logarithmierten Wert von  $X$  im Fälligkeitszeitpunkt:

$$\left\{ \log X + \left( \mu_X - \frac{1}{2} \cdot \sigma_X^2 \right) \cdot T \right\} = E[\log X(T)] \quad (3)$$

Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass der Vertragspartner am Ende der Laufzeit noch solvent ist,  $(1 - p_D)$ , hängt entscheidend davon ab, wie groß der Abstand dieses Erwartungswertes von der Insolvenzschanke ist, wobei der Abstand in Einheiten der Standardabweichung gemessen wird:

$$1 - p_D = N \left( \frac{E[\log X(T)] - \log K}{\sigma_X \cdot \sqrt{T}} \right) \quad (4)$$

Der Ausdruck im Zähler von (4) wird im KMV-Modell als *Distance-to-Default* bezeichnet und bildet den Ausgangspunkt für die Bestimmung der empirischen Ausfallwahrscheinlichkeit, der *Expected-Default-Frequency*.

Handelt es sich bei der Größe  $X$  um einen beobachtbaren Marktpreis, z.B. um einen Aktienkurs, so kann mit Hilfe dieses Marktpreises nicht nur die Ausfallwahrscheinlichkeit prognostiziert werden, sondern auch eine Bewertung des Ausfallrisikos vorgenommen werden. Hierzu ist in (2) die Drift  $\mu$  durch den Zinssatz für sichere Anlagen  $r$  zu ersetzen. Die sich dann ergebende Ausfallwahrscheinlichkeit wird auch als risikoneutrale Ausfallwahrscheinlichkeit  $p_D^{RN}$  bezeichnet. Sie beinhaltet neben der „tatsächlichen“ Ausfallwahrscheinlichkeit auch eine Bewertung des Risikos:

$$p_D^{RN} = N \left( \frac{\log K - \left\{ \log X + \left( r - \frac{1}{2} \cdot \sigma_X^2 \right) \cdot T \right\}}{\sigma_X \cdot \sqrt{T}} \right) \quad (5)$$

Ein Vergleich von (5) und (2) zeigt, dass beide Wahrscheinlichkeiten leicht ineinander überführt werden können. Ist  $X$  keine handelbare Größe mit einem beobachtbaren Marktpreis, so kann die reale Ausfallwahrscheinlichkeit (2) in eine risikoneutrale Ausfallwahrscheinlichkeit transformiert werden, indem ein Risikobewertungsfaktor hinzugefügt wird:

$$p_D^{RN} = N\left(N^{-1}(p_D) + \frac{(\mu_X - r) \cdot \sqrt{T}}{\sigma}\right) \quad (6)$$

Der Risikobewertungsfaktor  $\frac{(\mu_X - r) \cdot \sqrt{T}}{\sigma}$  entspricht der erwarteten Überrendite (über den sicheren Zinssatz hinaus) pro Einheit Standardabweichung. Um die erwartete Überrendite zu bestimmen, kann auf ein Marktbewertungsmodell wie z.B. das Capital Asset Pricing Model zurückgegriffen werden, das die Überrendite in Abhängigkeit von der Korrelation mit dem Marktportefeuille bestimmt.

Wird auch die Möglichkeit zugelassen, dass die Insolvenz während der Vertragslaufzeit eintritt, so ist die Formel für die Ausfallwahrscheinlichkeit wesentlich komplizierter. Eine relativ einfache Lösung erhalten wir nur unter der

speziellen Annahme<sup>4</sup>, dass  $\mu_X - \frac{1}{2} \cdot \sigma^2 = 0$  gilt, d.h. der stochastische Prozess der logarithmierten Zufallsvariablen  $d(\log X) = (\mu_X - \frac{1}{2} \cdot \sigma^2)dt + \sigma dW$  eine Drift von Null hat. In diesem Fall beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass die Insolvenz während der Laufzeit des Vertrages eintritt, ebenfalls  $p_D$ , so dass die Gesamtwahrscheinlichkeit für einen Ausfall während oder am Ende der Vertragslaufzeit  $\hat{p} = 2 \cdot p_D$  beträgt.

## 6. Loss Given Default

Für den Loss Given Default als zweite Komponente des erwarteten Verlusts können wir im einfachsten Fall einen bestimmten Prozentsatz der noch offenen Restforderung ansetzen. Bei Forderungen aus Leasing-Verträgen wird der Verlust im Wesentlichen durch den Verwertungserlös des Leasing-Objekts bestimmt. Der künftige Wert des Leasing-Objekts  $S$  ist eine unsichere Größe, dessen zufälligen Verlauf wir ebenfalls durch einen stochastischen Prozess modellieren können:

$$dS = \mu_S \cdot S dt + \sigma_S \cdot S dz_S \quad (7)$$

wobei die Größen  $\mu_S$ ,  $\sigma_S$  und  $dz_S$  analog zu (1) definiert sind. Zusätzlich benötigen

---

<sup>4</sup> Vgl. Bohn (1999).

wir die Korrelation  $\rho$  zwischen den beiden Zufallsprozessen  $dz_X$  und  $dz_S$ :  $dz_X \cdot dz_S = \rho dt$ . Damit können wir berücksichtigen, dass die Höhe des Verwertungserlöses von der Bonität des Leasingnehmers abhängen kann. Eine solche Abhängigkeit ist z. B. dann gegeben, wenn die mangelnde Werthaltigkeit des Objekts die Ursache für die schlechte Bonität des Leasingnehmers ist.

Der Verlust im Insolvenzfall setzt sich zusammen aus dem Verlust der restlichen Leasingraten und dem Erlös aus der Verwertung des Leasingobjekts. Sei  $L$  die Leasingrate, so beträgt der Barwert des erwarteten Verlusts aller künftigen Leasingraten, bezogen auf den Insolvenzzeitpunkt  $\hat{p}_D \cdot \frac{L}{r}$ . Den Wert des Leasingobjekts im Konkurszeitpunkt bezeichnen wir mit  $S$ . Zusätzlich berücksichtigen wir, dass Verwertungskosten anfallen, deren prozentuale Höhe  $\delta$  beträgt. Damit verbleibt dem Leasinggeber nach Verwertung ein Ertrag in Höhe von  $(1 - \delta) \cdot S$ . Der heutige Wert dieses Erlöses im Insolvenzfall beträgt:

$$\hat{p}_S(\sigma_X, \mu_S, \sigma_S, \rho) \cdot (1 - \delta) \cdot \frac{S}{r - \mu_S} \quad (8)$$

Der Ausdruck  $\hat{p}(\bullet)$  kann wiederum als eine Wahrscheinlichkeit interpretiert werden.  $\hat{p}(\bullet)$  hängt ab von der Standardabweichung der beiden Zufallsgrößen, von den erwarteten Wertminderungen des Objekts und von der Korrelation der beiden Zufallsgrößen. Auf den genauen Inhalt des Ausdrucks soll an dieser Stelle wegen der Komplexität der Formel verzichtet werden<sup>5</sup>. Man kann zeigen, dass der LGD umso höher ist, je größer die Korrelation zwischen der Bonitätsentwicklung und dem Wertverlauf des Leasing-Objekts ist.

## 7. Fazit

Die Optionspreistheorie ist ein geeignetes theoretisches Instrument, um Ausfallrisiken zu modellieren und zu bewerten. Inzwischen steht eine Vielzahl unterschiedlicher Modellvarianten zur Verfügung, die ein breites Spektrum an Anwendungsfällen abdecken. Ein besonderer Vorzug der Optionspreistheorie besteht darin, dass mit ihr zahlreiche Vertragskomponenten, die Optionsrechte beinhalten,

<sup>5</sup> Vgl. Grenadier (1996).

bewertet werden können.<sup>6</sup> Dies betrifft Kauf- und Mietverlängerungsoptionen sowie Andienungs- und Kündigungsrechte

## 8. Literatur

Black, F. / Cox, J. C. (1976): Valuing Corporate Securities: Some Effects of Bond Indenture Provisions, in: Journal of Finance, vol. 31, S. 351-367.

Bohn, J. R. (1999): A Survey of Contingent Claims – Approches to Risky Debt Valuation, Haas School of Business, University of California, Berkeley.

Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (BDL) (2003): Substanzwertrechnung für Mobilien-Leasing-Gesellschaften, Berlin.

Grenadier, S. R. (1996): Leasing and Credit Risk, in: Journal of Financial Economics, vol. 42, S. 333-364.

McConnell, J. J. / Schallheim, J. S. (1983): Valuation of Asset Leasing Contracts, in: Journal of Financial Economics, vol. 29, S. 237-261.

Merton, R. C. (1974): On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates, in: Journal of Finance, vol. 29, S. 449-470.

Longstaff, F. / Schwartz, E. (1995): A Simple Approach to Valuing Risky Fixed and Floating Rate Debt, in: Journal of Finance, vol. 50, S. 789-819.

---

<sup>6</sup> Vgl. McConnell/Schallheim (1983).



# Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften

Dipl.-Hdl. Claudia Rösch

---

<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
1. Einführung	31
2. Controlling in Leasinggesellschaften	31
3. Dimensionen der Steuerung von Leasinggesellschaften	33
3.1 Kernkompetenzen	33
3.1.1 Nutzungsüberlassung	33
3.1.2 Objektverwertung	34
3.1.3 Servicedienstleistung	35
3.2 Risikoposition	35
3.2.1 Risikomanagement	35
3.2.2 Risikosteuerung	36
3.2.3 Leasingspezifische Risikoarten	36
3.3 Zielorientierte Steuerungsprobleme des Leasing	38
4. Kritische Analyse der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungssystem im Managementprozess	39
4.1 Zielsetzung und Motivation	39
4.2 Grundkonzeption	39
4.3 Fazit der kritischen Aspekte	46
5. Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften mit der Balanced Scorecard	47
5.1 Perspektiven für Leasinggesellschaften	47
5.1.1 Lern- und Entwicklungsperspektive	48
5.1.2 Geschäftsprozessperspektive	49
5.1.3 Kundenperspektive	51



5.1.4	Finanzperspektive	54
5.1.5	Risikoperspektive	56
5.2	Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine fiktive Leasinggesellschaft	57
5.2.1	Mission, Vision und strategische Zielrichtung der „alpha-Leasing“	58
5.2.2	Balanced Scorecard der „alpha-Leasing“	59
5.3	Eignung der Balanced Scorecard für Leasinggesellschaften	64
6.	Resümee und Ausblick	65
7.	Literatur	66

## **1. Einführung**

Die aktuellen Marktbedingungen sind geprägt von seit Jahren andauernden tief greifenden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen und den Auswirkungen des konjunkturellen Abschwungs; sie führen zu weitreichenden Konsequenzen in den branchenspezifischen Marktsegmenten (u. a. rückläufige Bruttoanlageinvestition im Leasinggeschäftsfeld). Leasinggesellschaften müssen sich in einem harten und komplexen Wettbewerbsumfeld behaupten, das insbesondere forciert ist durch den technologischen Fortschritt und von politisch und gesetzlich motivierten Änderungen als Folge der Liberalisierung und Deregulierung des europäischen Binnenmarktes. Darüber hinaus setzt die Kreditfinanzierung der Banken als Finanzierungsalternative die Leasinggesellschaften unter Druck. Die Kundenorientierung und Shareholderfokussierung des durch hohen Kostendruck geprägten Verdrängungswettbewerbs führt zu einem Umdenken in den konservativ ausgerichteten Führungsebenen der Finanzdienstleistungsbranche. Auf diese sich stetig verändernden Bedingungen müssen die Gesellschaften nicht nur ihr operatives und strategisches Verhalten abstellen, sondern auch die Kommunikation mit den Mitarbeitern und den Stakeholdern intensivieren. Die Unternehmenskommunikation ist ein zentraler Ansatzpunkt der Balanced Scorecard (BSC), eines Controllinginstruments, das in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis einen hohen Verbreitungsgrad zu verzeichnen hat.

Im Folgenden werden die leasingspezifischen Gegebenheiten zum Gegenstand einer zielorientierten Steuerungsüberlegung gemacht, in deren Fokus die BSC steht. Die BSC wird auf ihre Eignung als Controllinginstrument für Leasinggesellschaften einer genauen Analyse unterzogen.

## **2. Controlling in Leasinggesellschaften**

Ein Controllingkonzept sollte einer Leasinggesellschaft ein flexibles Handeln im Markt ermöglichen. Es wird aus drei allgemeinen Koordinationsfunktionen abgeleitet:

- Anpassungs- und Innovationsfunktion: Koordination der Unternehmensaktivitäten mit der Umwelt;

- Zielausrichtungsfunktion: Ausrichtung der Controllingaktivitäten auf die Unternehmensziele;
- Service- oder Unterstützungsfunktion: Koordination von Instrumentenauswahl und Informationsversorgung.

Der zentrale Ansatzpunkt der Controllingkonzeption liegt in der koordinierenden Service- oder Unterstützungsfunktion zwischen den verschiedenen Führungsteilsystemen und innerhalb einzelner Führungsteilsysteme. Die Einflussfaktoren im Hinblick auf den Unternehmenserfolg einer Leasinggesellschaft, die bei der Steuerung zu berücksichtigen sind, sind vergangene, aktuelle und zukünftige erwartete Geschäftsentwicklungen. Entscheidungen des Leasingmanagements auf alleiniger Basis von Vergangenheitsdaten (z. B. Rechnungswesen) führen deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Fehlinvestitionen, da sie Veränderungen nicht berücksichtigen und Entscheidungen damit von veralteten Parametern ausgehen. Die Unternehmensführung einer Leasinggesellschaft muss sich im Entscheidungsprozess darüber hinaus mit zwei interdependenten Problembereichen auseinandersetzen. Dynamische Veränderungen im Unternehmensumfeld, die sich z. B. aus der Globalisierung der Wirtschaft ergeben, und die zunehmende Komplexität innerhalb des Leasingunternehmens erfordern eine im hohen Maße notwendige Koordination der Problemfelder und Einleitung erforderlicher Maßnahmen, die Koordination bezieht sich dabei auf die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information. Eine signifikante Steigerung der Komplexität resultiert aus der Zunahme planerischer und steuernder Aufgaben des Leasingmanagements, die mit dem steigenden Konzentrationsprozess und immer größer werdenden Unternehmenskomplexen einhergehen. Der koordinationsorientierte Ansatz war schon immer Bestandteil im Management von Leasinggesellschaften. Durch Überschneidungen von Zuständigkeiten der Fachbereiche und Verantwortungslücken treten Probleme auf, für deren Lösung dem Management ein weiterentwickeltes Controllinginstrumentarium mit qualitativen Messgrößen zur Verfügung steht. Die Nutzung der qualitativen Messgrößen als Erweiterung quantitativer Kennzahlen wird durch den Einsatz modernster Informationstechnologien und durch einen Wandel in der Führungsphilosophie ermöglicht, die im Ergebnis zu einer Effizienzsteigerung in den Geschäftsprozessen und in der Bewertung der Chancen und Risiken im Leasingmarkt führt.

### **3. Dimensionen der Steuerung von Leasinggesellschaften**

Leasinggesellschaften unterscheiden sich in wesentlichen Merkmalen von anderen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Die Unterscheidungskriterien dabei sind:<sup>7</sup>

- **Investitionszweck:** Planung und Durchführung von Investitionsprogrammen für Dritte (Leasingnehmer) durch den Leasinggeber, Anschaffung von Investitionsgütern, die einen Nutzen im Leistungsprozess für Dritte stiften.
- **Zahlungsstromcharakteristik:** Gewährleistung des Rückflusses von investiertem Kapital an den Leasinggeber durch den Leasingvertrag, wobei die Vertragsform die Höhe des Kapitalrückflusses bestimmt.
- **Entscheidungsdeterminanten:** Investitions- und Finanzierungsentscheidungen bilden eine Einheit; sie sind abhängig von der Bonität und den Verwertungsmöglichkeiten der Investitionsalternativen.

#### **3.1 Kernkompetenzen**

Leasinggesellschaften zeichnen sich zudem durch drei Kernkompetenzen aus, die durch ein Steuerungsinstrument hinreichend steuerbar sein müssen:

- Nutzungsüberlassung
- Objektverwertung
- Servicedienstleistung.

##### **3.1.1 Nutzungsüberlassung**

Die Nutzungsüberlassung umfasst mehrere Teilprozesse im Leasingunternehmen, welche von der Akquisition über die Durchführung bis zur Abwicklung reichen. Das

---

<sup>7</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 39.

Marketing unterstützt durch geeignete Maßnahmen die Akquisition von potentiellen Leasingnehmern. Daran schließt sich eine Überprüfung der Bonität des Leasingnehmers, seines Objektwunsches und der möglichen Vertragsinhalte an. Nach positivem Abschluss der Überprüfungsphase wird ein Leasingvertrag geschlossen, das Leasingobjekt beschafft und an den Leasingnehmer übergeben. Die Vertragsverwaltung überwacht während der Vertragslaufzeit die Einhaltung der Vertragskonditionen einschließlich der Zahlung der Leasingraten.

### 3.1.2 Objektverwertung

Nach Ablauf der Vertragslaufzeit stehen der Leasinggesellschaft theoretisch drei Wege der Objektverwertung offen. Zum einen ist ein Verkauf des Leasingobjektes am Sekundärmarkt möglich, ferner kann das Objekt zur weiteren Nutzungsüberlassung freigegeben werden. Die dritte Möglichkeit ist die Verschrottung. Theoretisch deshalb, da der einzuschlagende Weg von der Objektbeschaffenheit abhängt, so z. B. von der weiteren Marktnachfrage, dem Alter des Leasingobjektes und dem Abnutzungsgrad. Vor Ablauf des Vertrages (drei bis sechs Monate vorher) tritt der Leasinggeber mit einem Verlängerungs- oder Kaufangebot an den Leasingnehmer heran. Die Entscheidung des Leasingnehmers bestimmt den weiteren Verlauf der Verwertung. Bei Nichtannahme des Verlängerungsangebotes wird das Leasingobjekt zu dem geschätzten Marktwert am Sekundärmarkt angeboten und an den Höchstbietenden veräußert. Der mögliche Gewinn, der aus der Objektverwertung resultiert, wird Nachgeschäftserfolg genannt und hat maßgeblichen Einfluss auf das operative Ergebnis einer Leasinggesellschaft.<sup>8</sup> Insbesondere große Leasinggesellschaften vergeben diese Veräußerungsaufträge an Verwertungsspezialisten, die sich durch eine besondere Marktkenntnis auszeichnen und über ein Netzwerk an potentiellen Erwerberadressen (Abnehmerbeziehungen) verfügen.<sup>9</sup> Parameter für die Erzielung des Nachgeschäftserfolges sind neben der Marktkenntnis des Leasinggebers und dem Verkehrswert des Leasingobjektes auch der Vertragstyp. Bei Teilamortisationsverträgen mit Mehrerlös- und Bonusvereinbarungen zugunsten des Leasingnehmers wird der Nachgeschäftserfolg um

---

<sup>8</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 33.

<sup>9</sup> Vgl. Kratzer/Kreuzmair (2002), S. 184.

diese Beteiligungen des Leasingnehmers geschmälert. Sie sind – aus Sicht des Leasinggebers – kalkulierbare Kosten.

### **3.1.3 Servicedienstleistung**

Der Leasinggeber erweitert heutzutage sein Angebotsspektrum um weitere Dienstleistungen rund um das Leasingobjekt (z. B. Reparatur, Wartung, Versicherungen). Das Unternehmen bietet dem Leasingnehmer einen Full-Service zu einem attraktiven Komplettpreis an, in dem alle Ausgaben des normalen Geschäftsbetriebs enthalten sind. Entgegen der früheren Ansicht, das Leasingprodukt habe einen reinen Finanzierungscharakter,<sup>10</sup> gewinnt die Servicedienstleistung in der aktuellen Betrachtung an Bedeutung in der Leistungsgestaltung und gilt inzwischen als komparativer Wettbewerbsvorteil zur Stärkung und dem Ausbau der eigenen strategischen Position in dem durch hohe Wettbewerbsintensität geprägten polypolistischen Markt. Die Kombination unterschiedlicher Servicemodule soll den Leasingnehmer von Aufgaben entlasten, die nicht Bestandteil seiner eigenen Geschäftstätigkeit sind, aber auf die Funktionsfähigkeit und den Erhaltungszustand des Leasingobjektes unmittelbaren Einfluss nehmen. Der Vorteil dieser zusätzlichen Leistung liegt für den Leasingnehmer in einer besseren Planung und Transparenz von Folgekosten.

## **3.2 Risikoposition**

### **3.2.1 Risikomanagement**

Das Risikomanagement ist seit langer Zeit Bestandteil der Unternehmensführung und -steuerung in Leasingunternehmen. Mit den Konsequenzen aus der gesamtwirtschaftlich konjunkturellen Abwärtsbewegung und der damit verbundenen Verschärfung der Risikosituation u. a. für Finanzdienstleistungsunternehmen hat der Gesetzgeber neue Anforderungen an ein Frühwarnsystem gestellt. Es besteht nun die gesetzliche Verpflichtung des Unternehmens, für ein angemessenes Risikomanagement und eine interne Revision zu sorgen. Dies wird im Gesetz zur Kon-

---

<sup>10</sup> Vgl. Kratzer/Kreuzmair (2002), S. 122.

trolle und Transparenz im Unternehmensbereich von 1998 (KonTraG)<sup>11</sup> geregelt. Ein weiterer Grund für die Gesetzesnovelle war der Druck durch die Öffentlichkeit, die von drohenden Insolvenzen überrascht schien, und die Effizienz des bisherigen Systems von Unternehmensführung und -kontrolle durch die zwei Organe Vorstand und Aufsichtsrat bezweifelte.<sup>12</sup> Das Risikomanagementsystem soll die Risiken, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben, entweder limitieren oder hedgen, so dass die Risiken, die bei normaler Geschäftstätigkeit eintreten, nicht zur Gefährdung des für die Unternehmensexistenz kritischen Mindesterfolgs führen können.<sup>13</sup>

### **3.2.2 Risikosteuerung**

Die zentrale Risikosteuerung als ein Instrument des Risikomanagementsystems koordiniert die Gesamtrisikoposition der Leasinggesellschaft und prüft die Risikotragfähigkeit. Sie bewältigt neben dem Liquiditäts- und Betriebsrisiko die leasingrelevanten Risikoarten Objekt-, Bonitäts- und Zinsänderungsrisiko, die einen besonderen Einfluss auf die Erzielung des existenzkritischen Mindesterfolges haben. Die zentrale Risikosteuerung ist ein Vierphasenmodell, wobei es in der ersten Phase um die Risikoidentifikation (z. B. durch Befragung, Analysen etc.) und Risikosystematisierung (Erstellung einer Übersicht über die Risikosituation) geht. In der zweiten Phase erfolgt die Risikoanalyse und Risikobewertung, während in der dritten Phase die Soll-Risikoposition festgestellt wird. Dabei wird eine Sicherungsstrategie mit dazu passenden Maßnahmen entwickelt. Abschließend wird in der Kontrollphase (Phase vier) die Ist-Risikoposition mit der angestrebten Soll-Position abgeglichen.

### **3.2.3 Leasingspezifische Risikoarten**

Im Rahmen der Risikosteuerung sind die leasingspezifischen Risiken von besonderer Bedeutung: (1) Bonitätsrisiko, (2) Objektrisiko und (3) Zinsänderungsrisiko. Das Bonitätsrisiko entsteht durch mögliche Ausfälle von Leasingnehmern, d. h.

---

<sup>11</sup> Vgl. § 91 Abs. 2 AktG i. V. m. § 317 Abs. 4 HGB.

<sup>12</sup> Vgl. Krause/Steins (2001), S. 228.

<sup>13</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 245.

diese kommen vertraglichen Verpflichtungen gar nicht oder nur verspätet nach. Die Leasingnehmerbonität beinhaltet die Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit, die durch den Leasingnehmer selbst gesteuert werden. Das Bonitätsrisiko kann naturgemäß nicht gänzlich vermieden, sondern nur durch Mess- und Steuerungskonzepte wie das Creditscoring oder Creditrating reduziert werden. Das Objektisiko lässt sich in das Verwertungsrisiko und Vertragsrisiko untergliedern. Das Verwertungsrisiko entsteht nur bei regulärer Vertragsbeendigung von Teilamortisationsverträgen insbesondere dann, wenn der restliche Buchwert zum Ende der Grundmietzeit – nach planmäßiger Abschreibung – den Vermarktungserlös, der voraussichtlich erzielbar erscheint, übersteigt.<sup>14</sup>

Als Folge der Wettbewerbsverschärfung kommt es darüber hinaus zu einer Schmälerung der Leasingraten, wobei als Stellschraube zunehmend ein höherer als der am Markt erzielbare Verwertungserlös als Kalkulationsgrundlage herangezogen wird. Die niedrigeren Leasingraten bedingen eine geringere Kostenamortisation, so dass sich das Risiko zum Vertragsende hin verlagert und das Verwertungsrisiko damit steigt. Gemessen wird das Verwertungsrisiko durch den Value-at-Risk (VaR), der die potentielle Wertminderung als Maßzahl wiedergibt. Das Verwertungsrisiko ist somit beeinflussbar durch die Objektspolitik, die Vertragsgestaltung und die Vertragskalkulation. Ist abzusehen, dass der künftig erzielbare Marktwert eines Leasingobjekts zur Kostendeckung nicht ausreicht, sollte ein Leasingvertrag unter Risikogesichtspunkten nur bei sehr guter Bonität eines Leasingnehmers geschlossen werden. Die andere Komponente des Objektisikos, das Vertragsrisiko, entsteht durch ungeplante Auswirkungen von vertraglichen Vereinbarungen bzw. deren fehlerhafte Umsetzung.

Das Zinsänderungsrisiko wird durch spekulatives Verhalten des Managements verursacht und gilt als ein typisches Risiko im Leasingmanagement.<sup>15</sup> Es entsteht grundsätzlich dann, wenn die in den Leasingraten fest vereinbarten Zinsen niedriger sind als die Refinanzierungszinsen für den gleichen Zeitraum. Leasingverträge sollten laufzeitgerecht refinanziert sein, um die Fristentransformation so gering wie möglich zu halten. Jedoch können plötzliche Änderungen der Fremdkapitalkosten, d. h. des Zinsgefüges, das maßgeblich für die Finanzierung des Leasinggeschäf-

---

<sup>14</sup> Vgl. Büschgen (1998b), S. 499-500; Albrecht (2000), S. 257-259.

<sup>15</sup> Vgl. Tacke (1999), S. 144.



tes ist, ausgelöst durch negative Änderungen des Zinsniveaus an den Kapitalbeschaffungsmärkten, das Risiko erhöhen.<sup>16</sup> Das Zinsänderungsrisiko kann durch Begrenzungs-, Vermeidungs- und Kompensationsstrategien im Rahmen des Risikomanagements gesteuert werden.

### **3.3 Zielorientierte Steuerungsprobleme des Leasing**

Aus den drei Kernkompetenzen (Nutzungsüberlassung, Objektverwertung und Servicedienstleistung) und der Risikoposition der Leasinggesellschaft ergeben sich vier zielorientierte Steuerungs- und Gestaltungsprobleme im Leasingcontrolling: (1) Struktur des Investitionsprogramms, (2) Finanzierung der Leasinginvestitionen, (3) Objektverwertung und (4) Koordination.

Der Leasinginvestitionsbereich betrifft die Mittelverwendung bzw. alle Aktivitäten im Zusammenhang damit. Bei der Strukturierung der Leasinginvestitionen sind die Erfolgs- und Risikoverbundwirkungen zu beachten, da einzelne Investitionsprojekte nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Das Ergebnis sollte die zielorientierte Gestaltung eines ausgewogenen Investitionsportefeuilles sein. Der Finanzierungsbereich bildet einen weiteren elementaren Grundprozess einer Leasinggesellschaft und hat die Mittelbeschaffung und deren Einsatz in zielorientierten Leasinginvestitionen zur Aufgabe. Die zu treffenden Finanzierungsentscheidungen in diesem Bereich haben deutliche Auswirkungen auf die Konditionen, die an den Leasingnehmer weitergegeben werden, und bewirken einen komparativen Wettbewerbsvorteil für die Leasinggesellschaft, die sich am Kapitalmarkt durch günstigere Konditionen als die relevanten Wettbewerber refinanzieren kann. Das dritte Steuerungsproblem des Leasingcontrollings entsteht nach Vertragsbeendigung und bezieht sich auf die Verwertung der Leasinggegenstände, die ebenfalls zielorientiert erfolgen sollte.<sup>17</sup> Das Koordinationsproblem, das sich auf die drei vorgenannten Kernprobleme bezieht, betrifft zum einen die personelle Ebene, wobei die Koordination größtenteils bezüglich des dezentralen Vertriebs zu leisten ist, und zum anderen die sachliche Ebene, auf der Risikointerdependenzen zu berücksichtigen sind.

---

<sup>16</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 261.

<sup>17</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 53-54.

## **4. Kritische Analyse der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungssystem im Managementprozess**

### **4.1 Zielsetzung und Motivation**

Die Eignung der BSC zur Lösung von Kernproblemen in der Steuerung von Finanzdienstleistungsunternehmen (Steuerungspotential der BSC) ist von verschiedenen Aspekten abhängig. Zu den maßgeblichen Einflussgrößen zählen z. B. der kommunikative Entwicklungsprozess, die Qualität der zu verwendenden quantitativen und qualitativen Kennzahlen, die Implementierung einer Strategiekarte zur Abbildung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen oder die Durchführung des strategischen Feedbackprozesses. In den folgenden Ausführungen werden die kritischen Aspekte der BSC aufgegriffen und in einem abschließenden Fazit resümiert.

Die Ursprünge der BSC liegen in einer 1990 von R.S. Kaplan und D.P. Norton in mehreren Unternehmen angelegten Studie zum Thema „Performance Measurement“ in Unternehmen der Zukunft. Die Grundannahme der BSC, dass eine Ausrichtung allein auf finanzielle Größen nicht sicherstellt, einen Unternehmenswert auch künftig zu erhalten, führte zu einer systematischen Verbindung von finanziellen und nichtfinanziellen Größen. Vorgeschlagen wurde eine Ausweitung der Betrachtung auf vier Perspektiven: Finanz-, Interne-, Kunden- und Innovationsperspektive. Nach diesen theoretischen Vorüberlegungen kam es in den Folgejahren zu einem vermehrten praktischen Einsatz der BSC, die in der Folgezeit einen Wechsel vom Kennzahlensystem hin zu einem Führungssystem vollzog. Seither gilt die BSC als etabliert und geeignet zur Umsetzung von Strategien und als Instrument zur Messung des Strategieerfolges.<sup>18</sup>

### **4.2 Grundkonzeption**

Die Bezeichnung „Balanced Scorecard“ steht für die Ausgeglichenheit zwischen externen und internen Unternehmensperspektiven, zwischen Früh- und Spätindikatoren, zwischen lang- und kurzfristigen sowie quantitativen und qualitativen As-

---

<sup>18</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. VIIIff.

pekten.<sup>19</sup> Die Strategien und Ziele eines Unternehmens werden mit Hilfe der BSC operationalisiert und als Pläne und Budgets innerhalb des Unternehmens auf die operativen Bereiche des Unternehmens verteilt. Ziel der BSC ist es, die Komplexität der Strategien und Ziele für die Mitarbeiter in verständliche Größen umzuformulieren, um ihnen die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens zu zeigen. Die BSC stellt darüber hinaus ein Kontrollinstrument dar, das die Zielerreichung und Abweichungen bemisst und darstellt. Durch die Implementierung von Lernprozessen wird eine weitere Effizienzsteigerung erreicht.<sup>20</sup> Die Strategieorientierung der BSC hilft, im Strategieprozess die Kluft zwischen der Strategieentwicklung und -umsetzung zu schließen, worin ihr zentraler Einsatzbereich liegt.

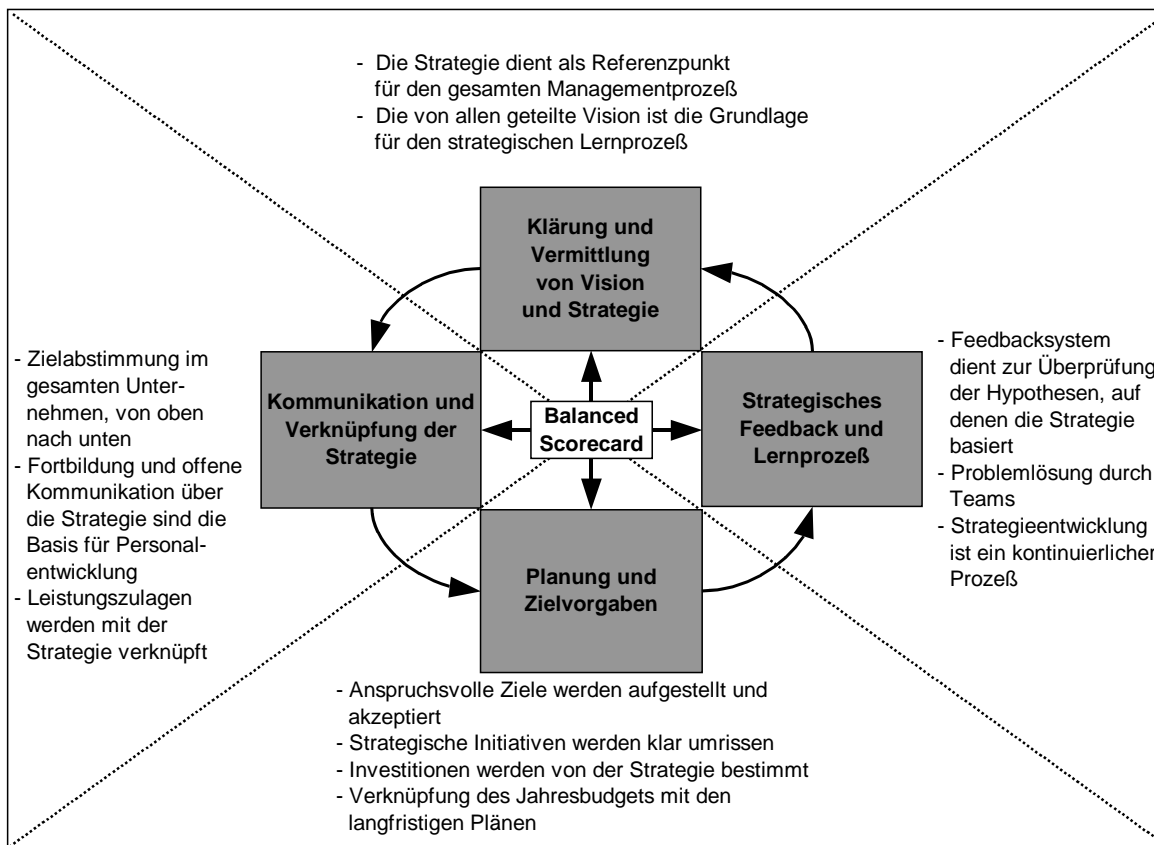


Abb. 1: Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard<sup>21</sup>

Auf der Grundlage eines Soll-Ist-Vergleichs werden die der BSC zugrunde liegenden Hypothesen überprüft und im Hinblick auf ihre Ursache-Wirkungs-Beziehun-

<sup>19</sup> Vgl. Schuhmacher (2001), S. 20-21.

<sup>20</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 12-14; Ossadnik (2003), S. 1.

<sup>21</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 191.

gen aktualisiert.<sup>22</sup> In Abbildung 2 wird die so genannte strategiefokussierte Organisation erläutert.

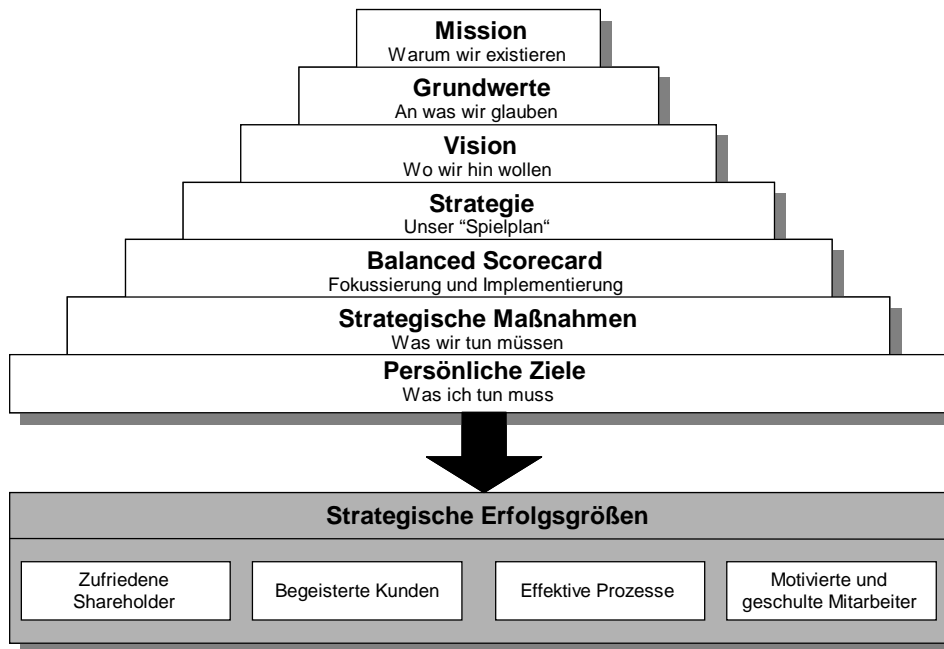


Abb. 2: Strategiefokussierte Organisation<sup>23</sup>

Es ist ökonomisch sinnvoll, die Top-BSC in die operativen Bereiche herunterzubrechen, um eine effiziente Steuerung zu ermöglichen. Im Rahmen der Operationalisierung können jedoch Ineffizienzen auftreten, wenn die Optimierung der Bereichs-BSCs zu einer Verschlechterung des Gesamtsystems BSC führt. Dem Vorteil, dass eine Operationalisierung dem nachgelagerten strategischen Feedbackprozess eine Effizienzsteigerung bringt, steht eine signifikante Zunahme des Aufwandes gegenüber. Trotz der Tatsache, dass nahezu alle an einer Studie teilgenommenen Unternehmensberater das Herunterbrechen der BSC empfehlen, geschieht dies in der Praxis nur in etwas mehr als 50 Prozent der Fälle.<sup>24</sup>

Fehlende Messbarkeit bedeutet fehlende Steuerbarkeit.<sup>25</sup> Eine effiziente Unternehmensführung ist demnach nur durch messbare Ziele möglich. Die verwendeten relevanten Kennzahlen sollten im Hinblick auf ihre Mischung in den fol-

<sup>22</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 892.

<sup>23</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 67.

<sup>24</sup> Vgl. Gilles (2002), S. 196.

<sup>25</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 14.

genden Dimensionen ausbalanciert sein. Interne und externe Kennzahlen, vergangenheitsbezogene und zukunftsorientierte Kennzahlen sowie objektive Kennzahlen und subjektive Leistungstreiber. Die Kennzahlen werden aus den Zielen der einzelnen Perspektiven hergeleitet. Dabei spielt die Reihenfolge der Perspektiven eine wichtige Rolle. Aufgrund ihrer Höhergewichtung wird mit der Finanzperspektive begonnen. Aus ihren Zielen wird zunächst die Kundenperspektive, dann die Geschäftsprozessperspektive und abschließend die Lern- und Entwicklungsperspektive entwickelt.<sup>26</sup> Die Kennzahlen ergeben sich dabei aus Mitarbeiterinterviews. Grundlage ist die Erfahrung des Top-Managements, die um allgemeine Messdaten aus dem Rechnungswesen und anderen Unternehmensbereichen ergänzt wird. Durch die Einbindung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess wird darüber hinaus eine hohe Akzeptanz in den untergeordneten Unternehmensbereichen erzielt, und finanzielle Konsequenzen werden vermittelt.<sup>27</sup> Die Anzahl der strategischen Kennzahlen sollte aus Gründen der Transparenz 20 bis 25 nicht überschreiten.<sup>28</sup> Im Unternehmen müssen folgende Grundlagen der angestrebten Kennzahlen bekannt sein. Messdauer, Messhäufigkeit, laufender Messaufwand, Genauigkeitsanforderungen und Manipulationsmöglichkeiten.<sup>29</sup> Schwierigkeiten und Kosten bei der Beschaffung der benötigten Informationen dürfen nicht unberücksichtigt bleiben. Eine Missachtung von Interdependenzen der Kennzahlen führt ebenso zu Fehlinformationen, da Kennzahlen nicht losgelöst von einem u. U. bestehenden Kausalzusammenhang betrachtet werden sollten.<sup>30</sup>

Die Besonderheit der BSC liegt in der Implementierung einer Kausalkette, welche die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Perspektiven in der BSC aufzeigt. Die Abbildung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen wird Strategiekarte genannt. In der Strategiekarte bilden die Kennzahlen (Spätindikatoren) die Leistungen der Vergangenheit ab. Spätindikatoren können jedoch nicht zur aktuellen Steuerung verwendet werden. Erst durch Frühindikatoren ist ein permanenter Abgleich der aktuellen Situation mit der Strategie und die Messung des Zielerfüllungsgrades möglich. Ein Frühindikator ist dabei das Ergebnis aus der Kennzahl, erweitert um den Leistungstreiber. Die Kausalkette findet ihren Abschluss in der Finanzperspektive.

---

<sup>26</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 10-12.

<sup>27</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 8-9.

<sup>28</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 17.

<sup>29</sup> Vgl. Welge/Lattwein (2002), S. 458.

<sup>30</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 186.

Ziel ist in diesem Zusammenhang die Abbildung der betrieblichen Wertschöpfungskette: Die Lern- und Entwicklungsperspektive setzt die Mitarbeiter in den Mittelpunkt, die Prozessperspektive den Transformationsprozess, die Kundenperspektive den Output der Produktionsfunktion und die finanzielle Perspektive den für das Unternehmen letztlich entscheidenden Return. Nur anhand der Strategiekarte lassen sich die komplexen kausalen Beziehungen, die im Unternehmen vorherrschen, abbilden und geeignete Maßnahmen zur Erreichung der – letztendlich entscheidenden – finanzwirtschaftlichen Ziele einleiten. Eine Vereinfachung der Strategiekarte – als Pendant zur komplexen Variante – führt zu einer abstrakten Abbildung der Realität und mindert dadurch möglicherweise die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und allen weiteren beteiligten internen und externen Koalitionen.<sup>31</sup> Kaplan/Norton stellen bewusst die Forderung nach der Einfachheit der Strategiekarte in den Vordergrund und nehmen Unsicherheiten in Kauf, um die Abbildbarkeit der Ursache-Wirkungs-Beziehungen sicherzustellen. Studien zeigen Gegenständliches in der Praxis. Zwischen 35 Prozent und 50 Prozent der DAX-100-Unternehmen, die in Studien untersucht wurden, verzichteten auf die Erarbeitung einer Strategiekarte und somit auf die Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen.<sup>32</sup>

Mit zunehmender Komplexität der BSC steigen auch die Beziehungen zwischen den Maßnahmen (Aktionen) und deren pluralen Wirkungen. Dabei wirken die vom Top-Management veranlassten Aktionsprogramme (Maßnahmen) unmittelbar oder mittelbar auf die strategischen Ergebniskennzahlen und somit auf die Ziele des Unternehmens. Auch Maßnahmen können nicht losgelöst von anderen Aktionen betrachtet werden. Die Festlegung von Maßnahmen für jedes Ziel geschieht in vereinfachender Form, um n:m-Beziehungen zu umgehen. Ursachen, die aus Aktionsprogrammen entstehen, wirken in verschiedene Richtungen und eröffnen u. U. neue Perspektiven auf Kausalbeziehungen. Dabei können relationale Datenbanken das Top-Management bei der Reduktion der Komplexität aller Maßnahmenbeziehungen unterstützen. Um alle Maßnahmenbeziehungen erfassen zu können, ist ein hoher Zeitaufwand erforderlich. Dabei können nicht alle Beziehungen zueinander in Einklang gebracht werden, und sie lassen sich erst nach prakti-

---

<sup>31</sup> Vgl. Kunz (2001), S. 23.

<sup>32</sup> Vgl. Gilles (2002), S. 195; Speckbacher/Bischof (2000), S. 807.

schen Erfahrungen aus dem neuen Blickwinkel heraus zu einem späteren Zeitpunkt erfassen.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie ist für die Unternehmen aufgrund des raschen Wandels der Umwelt lebensnotwendig. Dabei übernimmt die BSC die erforderlichen Kontrollfunktionen in Form eines strategischen Feedbackprozesses. Der Feedbackprozess unterscheidet sich nach zwei Lerntypen: das single-loop-learning und das double-loop-learning. Das single-loop-learning deckt Fehler im Durchführungsprozess auf und bestimmt die notwendigen Korrekturen. Maßstab ist dabei die Effizienz, also wie schnell und in welcher Genauigkeit sich Fehler beseitigen und Anpassungen vornehmen lassen. Voraussetzung für das Aufspüren von Fehlentwicklungen im Rahmen einer operationalisierten strategischen Durchführungskontrolle sind geeignete Kennzahlen, die einen Soll-Ist-Vergleich zwischen der geplanten Strategie (Norm/Soll) und dem aktuellen realisierten Zustand (Ist) ermöglichen. Dieser Aspekt ist bei der Konzeption der BSC zwingend zu berücksichtigen, um Probleme bei der Durchführung des Kontrollprozesses zu vermeiden. Bei dem double-loop-learning steht die Hinterfragung der Strategie – insbesondere die Frage nach deren Beibehaltung – im Vordergrund. Dabei werden die Annahmen, die der Strategie zugrunde liegen, im Rahmen der Prämissenkontrolle auf Aktualität untersucht.<sup>33</sup>

Die Zukunftsorientierung von Strategien erfordert eine qualitative Beschreibung der Einflussfaktoren, da eine Quantifizierung von ex-ante-Informationen grundsätzlich nicht möglich ist. Dem Lernprozess liegt die entsprechende Datensammlung zur Strategie zugrunde, wobei sich die Beobachtung auf die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Kennzahlen und auf die Kennzahlen selbst beziehen sollte. Eine zentrale Aufgabe des Top-Managements im BSC-Prozess ist es, im strategischen Feedbackprozess der Durchführungskontrolle (single-loop-learning) und Prämissenkontrolle (double-loop-learning) gerecht zu werden, die die Organisation zu einer ständigen Anpassung an die Strategie befähigen soll. Der permanente Soll-Ist-Vergleich (z. B. durch Interviews) führt zu einer erheblichen zeitlichen Mehrbelastung. Darüber hinaus kommt es aufgrund instabiler Umweltfaktoren und interner Unternehmensfaktoren zu Abweichungen im Kennzahlgefüge

---

<sup>33</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 893.

mit der Konsequenz, dass eine Anpassung der verwendeten Kennzahlen zu einer Änderung der gesamten Strategiekarte führen kann.

Kaplan/Norton haben in ihrem Grundmodell den vorgenannten strategischen Feedbackprozess installiert, um einen dynamischen BSC-Prozess zu ermöglichen. Das Kernproblem liegt darin, dass der Grad der Dynamik vom Top-Management determiniert wird. Kaplan/Norton fordern eine derartige Dynamisierung des Systems, um dieses mit dem dynamischen Umfeld in Einklang zu bringen, während nach Kunz die ständige Änderung des Systems kritisch zu betrachten ist, da es den Beteiligten das notwendige Gefühl der Orientierung nimmt.<sup>34</sup> Das von ihm geforderte Maß an Statik ist essentiell für die Sicherstellung dauerhafter Akzeptanz der Vision und Strategie durch die Mitarbeiter. Nicht nur die hohen Kosten als Folge ständiger Anpassung, sondern auch die Gefahr geminderter Produktivität im Unternehmen können dem System die benötigte Substanz entziehen. Es ist jedoch sicherzustellen, dass bei signifikanten Ereignissen, die im Umfeld und innerhalb des Unternehmens ausgelöst werden, eine Anpassung des Systems möglich bleibt.

Ein hohes Steuerungspotential der BSC erfordert einen hohen Aufwand in zeitlicher und personeller Hinsicht, der in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Komplexität im Entwicklungsprozess und in der Ausgestaltung der BSC (Kennzahlen, Strategiekarte, Operationalisierung und Maßnahmenbeziehungen) sowie in den notwendigen Pflegeaufwendungen nach erfolgreicher Implementierung steht. Kaplan/Norton gehen von einer durchschnittlichen Entwicklungszeit von drei Monaten aus, was sich in der Praxis aber als völlig unrealistisch herausgestellt hat. In der Praxis wird mit einer durchschnittlichen Entwicklungszeit von acht Monaten (Abweichungen von bis zu vier Monaten in beide Richtungen sind möglich) und einer durchschnittlichen Implementierungsdauer von sechs Monaten gerechnet. Hier ist eine Abweichung von bis zu fünf Monaten möglich.

Das Top-Management spielt im gesamten BSC-Prozess eine tragende Rolle. Dies gilt nicht nur für die Vorgaben (Mission, Vision etc.) durch das Top-Management, sondern auch für die Durchführung und Überwachung des Entwicklungsprozesses sowie für die Implementierung und Weiterentwicklung der BSC. Die Delegation

---

<sup>34</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 276; Kunz (2001), S. 23 und 102.



der BSC an das Middle-Management stellt hingegen eine wichtige Grundidee des BSC-Ansatzes in Frage, nach der die Entwicklung und Pflege der BSC eine zentrale Aufgabe des Top-Managements darstellt. Dabei steht die erfolgreiche Umsetzung der Scorecard in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem persönlichen Einsatz des Top-Managements. In dem BSC-Prozess hat das Top-Management die tragende Rolle der strategischen Positionierung und Unternehmensführung wahrzunehmen. Dem Top-Management steht das Controlling dabei beratend und moderierend zur Seite, während die BSC den Rahmen für die Implementierung der Unternehmensstrategie bildet.

### **4.3 Fazit der kritischen Aspekte**

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird der Konflikt zwischen einem angemessenen Zeitaufwand und einer damit verbundenen Kostenbelastung für die Implementierung und Weiterentwicklung der BSC einerseits, der Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion von Umfeld- und Unternehmensinformationen (Förderung von Transparenz) und dem Steuerungspotential dieser BSC andererseits deutlich. Aus der Komplexitätsreduktion, die im Entscheidungsfeld unweigerlich für eine bessere Transparenz zu berücksichtigen ist, entsteht die Gefahr des Auftretens von Selektionsrisiken, d. h. es können relevante Störgrößen unberücksichtigt bleiben. Das Steuerungspotenzial der BSC kann positiv beeinflusst werden durch die problemorientierte Auswahl von quantitativen und qualitativen Kennzahlen (Frühwarnindikator), die Berücksichtigung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Strategiekarte), die Einbindung spezifischer Perspektiven (z. B. Risikoperspektive), eine top-down-Implementierung der BSC in die operativen Bereiche (Operationalisierung) und die Kommunikation. Neben der Fachkenntnis des Managements zur richtigen Einschätzung und Schlussfolgerung im Hinblick auf die Bestimmung der Frühindikatoren und Spätindikatoren und die Strategiekarte ist die Kommunikation in dem gesamten BSC-Prozess von herausragender langfristiger Bedeutung. Das Top-Management erhält mit der BSC die Möglichkeit, Vision und Ziele an die Stakeholder zu vermitteln. Eine unternehmensindividuelle Implemen-

tierung der BSC auf die Belange von Leasinggesellschaften kann maßgeblich zur problemorientierten Lösung von Steuerungsproblemen beitragen.<sup>35</sup>

## **5. Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften mit der Balanced Scorecard**

Wurden in den vorherigen Ausführungen die Probleme bei der Steuerung der Kernkompetenzen und die Risikoposition von Leasinggesellschaften genannt und anschließend die BSC als ein mögliches Steuerungsinstrument im Managementprozess erörtert, so werden in den folgenden Darstellungen die leasingindividuellen Perspektiven erläutert und eine BSC exemplarisch für eine fiktive Leasinggesellschaft entwickelt.

### **5.1 Perspektiven für Leasinggesellschaften**

Dem Grundmodell von Kaplan/Norton liegen zur Beseitigung eindimensionaler Sichtweisen und Hinführung auf ein ausbalanciertes Steuerungskonzept vier Perspektiven zugrunde:

- Lern- und Entwicklungsperspektive;
- Interne Geschäftsprozessperspektive;
- Kundenperspektive;
- Finanzperspektive.

Bei Leasinggesellschaften sollten die vier Perspektiven um eine weitere ergänzt werden, die von weitreichender Bedeutung für die Existenzsicherung als primäres Unternehmensziel ist. Es handelt sich dabei um die Risikoperspektive, die eng mit der Finanz- und Kundenperspektive verknüpft ist.

---

<sup>35</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 894.

### 5.1.1 Lern- und Entwicklungsperspektive

In der heutigen Zeit sind Mitarbeiter in Leasinggesellschaften in immer stärkerem Maße aufgefordert, aktiv an der Gestaltung der Firmenkultur mitzuarbeiten. Ideen für Prozessoptimierungen oder (Produkt-)Innovationen (im Sinne einer Produktivitätssteigerung) kommen künftig nicht mehr nur aus den oberen Managementebenen, sondern immer mehr von den Mitarbeitern der Basis. Die Ausschöpfung dieses Potenzials ist Aufgabe der Unternehmensführung, die in die Entwicklung der Mitarbeiter hin zu mitdenkenden Unternehmenspartnern Investitionen in effiziente Weiterbildungsmöglichkeiten vornehmen muss. Die Initiierung der Lernprozesse ist auch ein Ergebnis der heutigen dynamischen Umwelt, damit sich das Unternehmen erfolgreich an das Umfeld anpassen kann. Das Unternehmensziel Wachstum gilt dabei als vorrangig. Dafür sind die infrastrukturellen Voraussetzungen im personellen und organisatorischen Bereich von der Unternehmensführung einer Leasinggesellschaft zu schaffen. Die Kernfrage der Lern- und Entwicklungsperspektive lautet: Welche Ziele sollen unsere Potenziale haben, um den aktuellen und zukünftigen Voraussetzungen gewachsen zu sein?<sup>36</sup> Mit dieser Perspektive verfügen Leasinggesellschaften über die geringste Erfahrung, obwohl sie als die Perspektive gilt, die den stärksten Zukunftsbezug hat. Dieser Zukunftsbezug bedeutet eine Langfristigkeit von Investitionen in Mitarbeiter und damit eine Langfristigkeit des Wachstumspotenzials.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive bedient sich verschiedener Indikatoren, die ihrer Wirkung her entweder den Spätindikatoren oder den Frühindikatoren zugeordnet werden können.<sup>37</sup> Dabei zählen eher zu den Spätindikatoren die Mitarbeiterzufriedenheit, die Mitarbeitertreue und die Mitarbeiterproduktivität. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist durch verschiedene Maßnahmen zu fördern, um die Vertrauensbasis und das allgemeine Arbeitsklima in Leasinggesellschaften zu verbessern. Die Zufriedenheit kann z. B. gemessen werden durch Mitarbeiterbefragungen oder die Kennzahl durchschnittlicher Krankenstand. Eine hohe Fluktuation wirkt sich negativ auf das Unternehmensergebnis aus, da die Einarbeitung neuer Mitarbeiter kostenintensiv ist. Die Mitarbeitertreue ist damit ein wichtiger Bestandteil einer Unternehmenspolitik, die auf Konstanz auszulegen ist. Der Er-

---

<sup>36</sup> Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 11.

<sup>37</sup> Vgl. Schuhmacher (2001), S. 16-17; Friedag/Schmidt (1999), S. 168.

fahrungs- und Kenntnisschatz von Mitarbeitern, die über eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit verfügen, prägt das Kompetenzprofil eines Unternehmens und ist ein Vorteil im Wettbewerb gegenüber Konkurrenzunternehmen. Die zugehörigen Kennzahlen sind u. a. die Fluktuationsrate und die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit. Die Mitarbeiterproduktivität erhöht sich, je zufriedener und motivierter die Mitarbeiter sind und je mehr sie eine größere Eigeninitiative entwickeln. Als Kennzahlen für diesen Indikator können u. a. der mitarbeiterbezogene Umsatz und der Rückgang der Reklamationen herangezogen werden.

Die Indikatoren, die eher zur Gruppe der Frühindikatoren zählen, sind u. a. die Mitarbeiterqualifizierung, die Mitarbeitermotivation und die Kommunikationssysteme. Die Leasinggesellschaft kann ihrerseits einen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter erbringen, indem sie den Mitarbeitern weiterführende Qualifikationsmöglichkeiten bietet. Qualifizierte Mitarbeiter identifizieren sich besser mit Unternehmensstrategien, die sie im Interesse des Unternehmens umsetzen, und zeigen eine größere Eigeninitiative bei der Problemlösung. Lebenslanges Lernen, das durch intensive Schulungen und Weiterbildungen gefördert wird, ist heute wichtiger denn je. Als zugehörige Kennzahlen der Mitarbeiterqualifikation können u. a. die Schulungstage pro Mitarbeiter pro Jahr und die Schulungsausgaben im Verhältnis zum Umsatz genannt werden. Als Kennzahlen der Mitarbeitermotivation können die Anzahl der Verbesserungsvorschläge und die Teilnehmerquote beim Betriebsausflug verwendet werden. Für eine Steigerung der Effizienz in der internen und externen Informationsversorgung muss das Top-Management eines Leasingunternehmens für eine leistungsfähige Infrastruktur in Form von technischen Kommunikationssystemen (z. B. Internet, Intranet, Datawarehouse etc.) sorgen. Die Verwertung der Informationen kann u. a. anhand der Kennzahlen Abrufbarkeit verfügbarer Auswertungen, Investitionsvolumen in Kommunikationssysteme im Verhältnis zum Umsatz und Schnelligkeit von Reports gemessen werden.<sup>38</sup>

### **5.1.2 Geschäftsprozessperspektive**

Die Geschäftsprozessperspektive rückt die wesentlichen Geschäftsprozesse einer Leasinggesellschaft und deren Gestaltung in den Vordergrund der Überlegung

---

<sup>38</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 175.

und sollte die betriebliche Wertschöpfungskette umfassend abbilden.<sup>39</sup> Zwischen der Geschäftsprozessperspektive und der Kundenperspektive einer Leasinggesellschaft besteht ein direkter Wirkungszusammenhang, da die Kundenperspektive die Vorgaben und Ziele für die Geschäftsprozessperspektive entwickelt.

Die Geschäftsprozessperspektive kann wie folgt definiert werden: In welchen Geschäftsprozessen sollen wir zu den Führenden gehören, damit wir unsere Stakeholder befriedigen können?<sup>40</sup> Nicht die Kontrolle der Prozesse steht im Vordergrund, sondern ihre Optimierung und die gänzlich neue Implementierung von Prozessen, insbesondere derjenigen, die für die Unternehmensstrategie von Belang sind. Durch diese Optimierung ist eine bedarfsorientierte Erfüllung der Kundenwünsche möglich. Dabei gliedert sich die Geschäftsprozessperspektive in vier fundamentale Kernprozesse: Analyse und Realisation des Kundenbedarfs (Stufe 1), Leistungserstellung (Stufe 2), Kundenbetreuung (Stufe 3) und Kommunikation (Stufe 4).<sup>41</sup>

Mit der Analyse und der Realisation des Kundenbedarfs richtet sich das Leasingunternehmen in der ersten Stufe an dem Kunden aus. Nur durch die Erforschung des Kundennutzens zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils und die Implementierung von bedarfsgerechten Produkten (bzw. Vertragslösungen) und Leistungen können Kunden langfristig an ein Unternehmen gebunden werden. Die Kundenbindung ist von existenzieller Bedeutung für das Unternehmen. Je besser es einer Leasinggesellschaft gelingt, diesen Kernprozess durchzuführen, desto enger ist die Bindung des Kunden an das Unternehmen. Als Kennzahl der Analyse bietet sich u. a. die Anzahl neu identifizierter Kundenwünsche an. Als Kennzahlen der Realisationsphase können u. a. der Grad der Umsetzung identifizierter Kundenwünsche und die Verwertungsquote von Ideen und Time-to-Market genannt werden.

Der Kernprozess der Leistungserstellung strukturiert in der Stufe 2 die gesamten betrieblichen Abläufe eines Unternehmens unter den Aspekten Qualität, Kosten und Zykluszeiten im Hinblick auf die Bereitstellung von Produkten und Leistungen, die sich am Kundenbedarf orientieren (siehe Analyse und Realisation des Kun-

---

<sup>39</sup> Vgl. Krause/Steins (2001), S. 264.

<sup>40</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 9.

<sup>41</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 137-153.

denbedarfs) und sich von relevanten Wettbewerbern abgrenzen. Als Kennzahlen hierfür können u. a. die Relation von Bearbeitungszeit zu Prozesslaufzeit und die Erfolgsrate im ersten Prozesslauf genannt werden.

In der Stufe 3 stellt die Kundenbetreuung die Phase nach der primären Leistungserbringung oder nach Ablauf von Garantiezeiten in den Vordergrund. Die Kundenbetreuung verhindert die unter betriebswirtschaftlicher Sicht teure Abkehr von Kunden hin zum relevanten Wettbewerber, die zuvor durch eine bedarfsorientierte Produkt-/Leistungserstellung mit dem Ziel der langfristigen Bindung an die Leasinggesellschaft gewonnen wurden. Die Kundenbetreuung wird u. a. mit den folgenden Kennzahlen gemessen: Anteil nachbetreuter Kunden und Reaktionszeit bei Anfragen und Beschwerden.

Die Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt im internen Gefüge der BSC (z. B. Feedbackprozess). Der Kommunikationsprozess ist die letzte Stufe in der internen Wertkette und kann unterteilt werden in die interne und externe Kommunikation. Als Kennzahlen für die interne Kommunikation können u. a. die interne Verbreitung der Firmenzeitschrift und die Anzahl der Tage, die ein Mitarbeiter in anderen Bereichen arbeitet, genannt werden. Die externe Kommunikation bezieht sich auf die Medientätigkeit des Leasingunternehmens und umfasst die Werbung, das Public Relations und das Sponsoring. Zur Messung der externen Kommunikation findet die Kennzahl Anzahl der Publikationen des Unternehmens in Fach-, regionalen oder überregionalen Medien Anwendung.

### **5.1.3 Kundenperspektive**

Die Kundenperspektive erfasst die von der Leasinggesellschaft anvisierten potenziellen Kunden- und Marktsegmente und beschreibt die hierfür relevanten strategischen Ziele, Kennzahlen und Aktionen. Im Rahmen der Segmentierung konzentriert sich das Unternehmen mit seinen knappen Ressourcen auf gewinnbringende Kunden- und Marktfelder. Die Kernfrage der Kundenperspektive für das Unternehmen lautet: Wie registrieren Kunden das Unternehmen?<sup>42</sup> Die Ausrichtung der Unternehmensziele orientiert sich am Kunden und berücksichtigt die kaufent-

---

<sup>42</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 11.

scheidenden Aspekte. Dabei spielt nach Greischel das Qualitätsniveau der Produkte nur eine untergeordnete Rolle, da sich eine hohe Qualität in vielen Märkten als Standard etabliert hat und von den Unternehmen nicht mehr als explizites Ziel ausgewiesen wird.<sup>43</sup>

Die Kennzahlen der Kundenperspektive sind nach Spätindikatoren und Frühindikatoren zu unterscheiden. Die Spätindikatoren gelten in ihrer gewählten Form meist für alle Leasinggesellschaften, während die Frühindikatoren für jede Gesellschaft speziell zu definieren sind. Im Folgenden werden fünf Spätindikatoren erläutert, wobei anzumerken ist, dass die Zuordnung zu Spät- oder Frühindikatoren abhängig ist von der strategischen Bedeutung des Indikators für das Unternehmen: Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Neukundenakquisition, Kundenrentabilität und Marktanteil.<sup>44</sup>

Die Kundenzufriedenheit verfolgt das Ziel der langfristigen Bindung von Kunden an die Leasinggesellschaft. Zur Messung der Kundenzufriedenheit können die Umfrageergebnisse der allgemeinen Kundenzufriedenheit, der Anteil Wiederempfehlungen und die Anzahl positiver Anwenderberichte verwendet werden. Die Messung der Kundenzufriedenheit, die durch die Marktforschung vorbereitet und durchgeführt wird, gestaltet sich aufgrund des hohen Grades an qualitativer Ausprägung als schwierig, da es darauf ankommt, die Fragen an den Kunden richtig zu formulieren und auszuwerten.

Die Kundentreue misst die Bindungsintensität eines Kunden an ein Unternehmen und ermöglicht Rückschlüsse auf Image und Produktqualität. Ihr ist deshalb eine hohe Bedeutung in der BSC beizumessen. Die Kundentreue ist einfach zu ermitteln, und die Erhebung verursacht verhältnismäßig geringe Kosten. Die Kundentreue kann u. a. durch den Anteil Bestandskunden am Umsatz und den Anteil Kaufvolumen pro Bestandskunde gemessen werden.<sup>45</sup>

Leasingunternehmen bemühen sich stets darum, neue Kunden zu gewinnen und den Umsatz zu erhöhen. Durch den Neugeschäftsanteil am Umsatz und die Quote

---

<sup>43</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 8.

<sup>44</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 118-125; Schuhmacher (2001), S. 16-17.

<sup>45</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 119.

erfolgreicher Direktmailings kann der Erfolg der Neukundenakquisition bestimmt werden.

Die Kundenrentabilität spiegelt die Effizienz bei der Auswahl von gewinnbringenden Kunden wieder. Dabei werden für die Neukundenakquisition bestimmte Kriterien festgelegt, die aus Sicht der Leasinggesellschaft zur Erfüllung des Rentabilitätsziels führen. Konsequenterweise legen diese Kriterien auch für Bestandskunden fest und selektieren rentable von unrentablen Kunden (z. B. stornogefährdete Kunden, negative Schadenentwicklung etc.). Dabei bieten sich Clusteranalysen, Data-Mining oder neuronale Netze an. Hier variieren die Kennzahlen, da diese von den unterschiedlichen Kunden-Marktsegmenten abhängen. Ein Rentabilitätsziel für das Kundensegment „Junge Kunden“ ist ein anderes als das Rentabilitätsziel für die Zielgruppe „Senioren“, da die Rentabilitätsrechnung eine strategische Formulierung beinhalten kann. (Bei der Subventionierung junger Kundengruppen zur langfristigen Bindung, wird unterstellt, dass die Rentabilität in einem späteren Lebensabschnitt einsetzt).

Für große Leasinggesellschaften ist die Messung des Marktanteils ein selbstverständlicher Vorgang, während sich dies für kleine Unternehmen aufgrund knapper Finanzressourcen schwieriger gestaltet. Ihnen steht für die Marktanteilsermittlung der Weg der Kundenbefragung im Rahmen der Primärforschung offen. Die folgenden Kennzahlen finden Anwendung: Kundenvolumen des Unternehmens im Verhältnis zum Kundenpotential im relevanten Marktgebiet und Unternehmensumsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz im relevanten Marktgebiet.

Die Wirkung der Frühindikatoren auf die Unternehmenssteuerung ist größer als die von Spätindikatoren, da sie zukunftsgerichtet sind und Einfluss auf heutige Entscheidungen nehmen. Im Folgenden werden drei Spätindikatoren vorgestellt: Produkt- und Serviceeigenschaften, Image einschließlich Reputation und Kundenbeziehung.<sup>46</sup> Die Produkt- und Serviceeigenschaften sollten den Erwartungen des Kunden entsprechen, sowohl was die Funktionalität, die Qualität und den Preis betrifft, als auch den Unternehmensservice (z. B. Pünktlichkeit, Lieferfähigkeit etc.). Die folgenden Kennzahlen können darüber Auskunft geben: Reparaturquote, Serviceangebot und Verständlichkeit von Gebrauchsanweisungen.

---

<sup>46</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 116 und 122ff.



Langfristig sind ein gutes Image und eine entsprechende Reputation der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Dieses Ziel erfordert eine stetige Pflege durch das Management einer Leasinggesellschaft und sollte nicht unter Kostengesichtspunkten beurteilt werden. Die folgenden Kennzahlen informieren über Image und Reputation: Wachstum, Marketingbudget (Sponsoring, Werbung etc.) und Anzahl (positiver) Presseartikel. Die Pflege der Kundenbeziehungen ist grundlegend durch den Wunsch geprägt, den Erwartungen der Kunden zu entsprechen. Die Marktposition einer Leasinggesellschaft soll dabei durch verstärkten Auf- und Ausbau des Kundenbeziehungsgeflechts erweitert werden. Die Kennzahlen, die Auskunft über die Qualität der Kundenbeziehungen geben, können sein: Mitarbeiterfreundlichkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit der Antragsabteilung.

#### **5.1.4 Finanzperspektive**

Für Unternehmen sind Finanzströme Lebensadern, ohne die eine Geschäftstätigkeit, bspw. für Investitionen in neue Märkte, Ausgaben im laufenden Geschäftsbetrieb, nicht möglich ist. Somit müssen finanzielle Ziele vorgegeben werden, die einerseits für die Unternehmen zukunftsweisend sind und das Überleben auf Dauer sichern und andererseits für den Shareholder die attraktivste Anlage darstellen.<sup>47</sup> Die Finanzperspektive, die den bekannten Kennzahlensystemen am nächsten kommt, misst den Wirkungsgrad der Strategie im Hinblick auf den erzielten Geschäftserfolg.<sup>48</sup> Es existiert ein Spannungsfeld, auch als „magisches Dreieck der Finanzen“ bezeichnet, in dem sich die Finanzen zwischen Rentabilität, Stabilität und Liquidität bewegen.

---

<sup>47</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 184.

<sup>48</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 16.

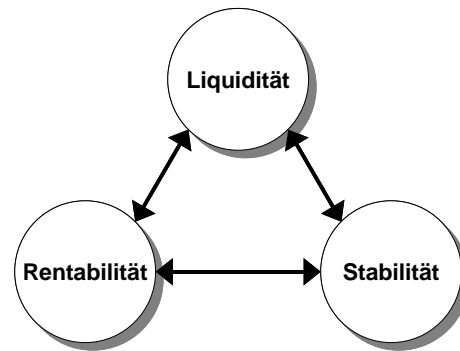


Abb. 3: Magisches Dreieck der Finanzen<sup>49</sup>

Kennzahlen der Finanzperspektive sind Kommunikationsinstrumente zwischen dem Unternehmen und den Anteilseignern. Daher müssen aus einer potenziellen Vielzahl an Kennzahlen diejenigen ausgewählt werden, die ein strategisches Gewicht besitzen. Die vom Leasingmanagement ausgewählten Kennzahlen nehmen eine weitere Aufgabe wahr, und zwar den anderen Perspektiven als finanzielles Ergebnis zu dienen und so innerhalb und zwischen den Perspektiven die Effizienz der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu belegen.<sup>50</sup> Die Ziele und Maßnahmen aller anderen Perspektiven führen somit zu einer besseren Zielerreichung der Finanzperspektive.

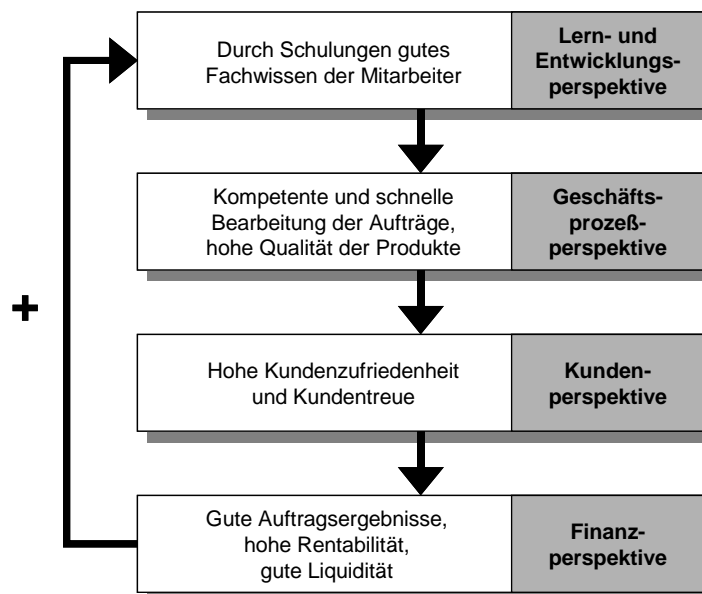


Abb. 4: Gegenseitig sich verstärkende Größen<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 184.

<sup>50</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 183-185; Krause/Steins (2001), S. 262.

<sup>51</sup> Vgl. Schuhmacher (2001), S. 18.

Die ausgewählten Kennzahlen der Finanzperspektive, die eine Reflexion der gewählten Strategie anhand der finanziellen Konsequenzen ermöglichen, lauten: Umsatz, Jahresüberschuss, Cash Flow, Geschäftswertbetrag, EBIT (Earnings Before Interest and Tax) und ROCE (Return On Capital Employed).<sup>52</sup> Ein Budgetziel wird häufig bei Non-Profit-Organisationen, Cost Centers und operativen Ebenen der BSC formuliert. Es finden Rentabilitätskennzahlen (ROCE), Umsatzkennzahlen und liquiditätsbezogene Größen (Cash Flow) Berücksichtigung bei den möglichen Kennzahlen der Finanzperspektive. Aufgrund der ex-post-Orientierung dieser Kennzahlen sind sie den Spätindikatoren zuzuordnen. Zu Frühindikatoren werden sie, wenn die Kennzahlen entweder Frühwarnpotenzial haben oder eine Voraussetzung für weitere Entwicklungen darstellen.

#### **5.1.5 Risikoperspektive**

Zu den Kernkompetenzen von Leasinggesellschaften gehört das Identifizieren, Analysieren, Bewerten und Steuern von Markt-, Liquiditäts-, Ausfalls- und operationalen Risiken. Insofern sollte die Risikoperspektive Bestandteil der BSC von Leasinggesellschaften sein. Die Aufgabe des Leasingmanagements ist es, im Falle einer schlechten Risikosituation bei ansonsten unveränderten Bedingungen eine Kompensation durch eine Verbesserung der Renditesituation zu erreichen. Zur Steuerung der Risikosituation wendet das Unternehmen entsprechende Systeme an, die als Risk-Management-Systeme bezeichnet werden. Die Optimierung oder Einführung dieser Systeme gehört zu den maßgeblichen Aufgaben der Risikoperspektive. Die Aufgabe der Risikoperspektive ist es, diejenigen Risiken zu beherrschen, die für eine risikoadäquate und langfristig orientierte Rendite sorgen.<sup>53</sup> Zwischen der Risikoperspektive und der Finanzperspektive gibt es eine unmittelbare Wirkungsbeziehung.

---

<sup>52</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 7.

<sup>53</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 10.

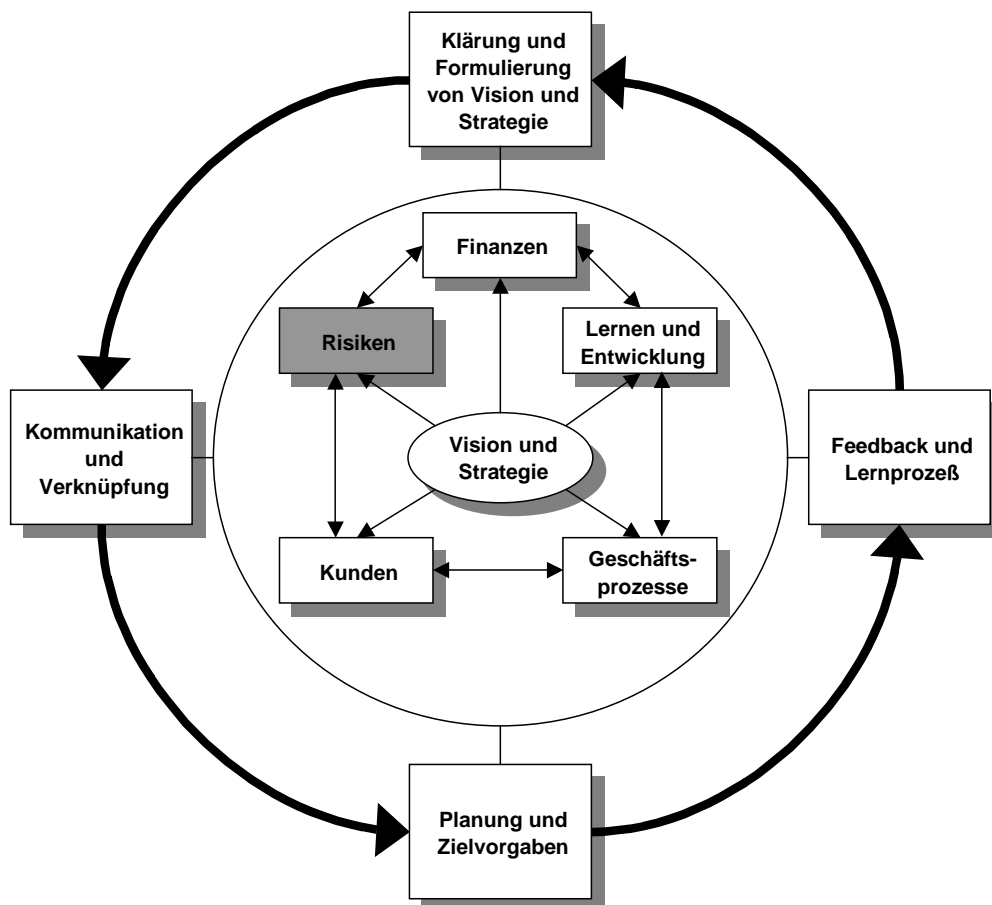


Abb. 5: Risikoperspektive in der Balanced Scorecard<sup>54</sup>

## 5.2 Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine fiktive Leasinggesellschaft

Die folgenden Überlegungen bezüglich einer BSC für eine Leasinggesellschaft basieren auf einer fiktiven und unabhängigen Leasinggesellschaft, die sich in diesem Fall auf EDV-Anlagen spezialisiert hat. Eine solche Gesellschaft überlegt nun, eine BSC als Steuerungsinstrument zu implementieren. In der exemplarisch für die „alpha-Leasing“ erstellten BSC wird diese auf ein Ziel, eine Kennzahl und Maßnahme für jede Perspektive beschränkt.

<sup>54</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 11.

### 5.2.1 Mission, Vision und strategische Zielrichtung der „alpha-Leasing“

Die Implementierung der BSC für die „alpha-Leasing“ erfordert in einer ersten Phase die Formulierung einer Mission, die zu einem positiven Bekanntheitsgrad der Leasinggesellschaft in der Öffentlichkeit führen soll und den potenziellen Kunden und weiteren Stakeholdern geläufig ist.<sup>55</sup> Ein solches Leitbild kann auch die Mitarbeiter motivieren. Unsere hypothetische Leasinggesellschaft hat sich für die folgende Mission entschieden: „Easy Leasing!“

Phase 2: Während die Mission dem (potenziellen) Kunden und den weiteren Stakeholdern die Unternehmensziele vermittelt (Außenwirkung), hat die Vision die Aufgabe, den Unternehmensmitarbeitern die langfristigen Unternehmensziele näher zu bringen (Innenwirkung). Dies kann auch in Form eines einprägsamen Slogans geschehen.<sup>56</sup> Das Management der „alpha-Leasing“ hat sich nach intensiven internen Abstimmungen mit allen relevanten Geschäftsbereichen, u. a. mit Marketing und Controlling, auf die folgende Vision geeinigt: „Wir bieten unseren Kunden als einer der Top-5 Leasinganbieter schnelle und maßgeschneiderte Leasinglösungen an!“

Phase 3: Die Vision wird durch eine strategische Zielrichtung erläutert. Dabei kennzeichnen ehrgeizige, hochgesteckte Ziele die Errichtung des neuen Steuerungssystems BSC. Die Gesellschaft soll damit neue Impulse erhalten. In Diskussionen zwischen den Unternehmensbeteiligten mit der obersten Führungsebene der „alpha-Leasing“ wurde die folgende strategische Zielrichtung als mittelfristiges Ziel, für die nächsten drei Jahre, gewählt: „Für unsere Kunden und Kapitalgeber wollen wir die im Wettbewerb höchste Wertschöpfung erzielen. Dazu bauen wir unsere besonderen Fähigkeiten wie Schnelligkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit als ein führender deutscher Dienstleister in der Leasingbranche weiter aus!“

---

<sup>55</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 91.

<sup>56</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 93.

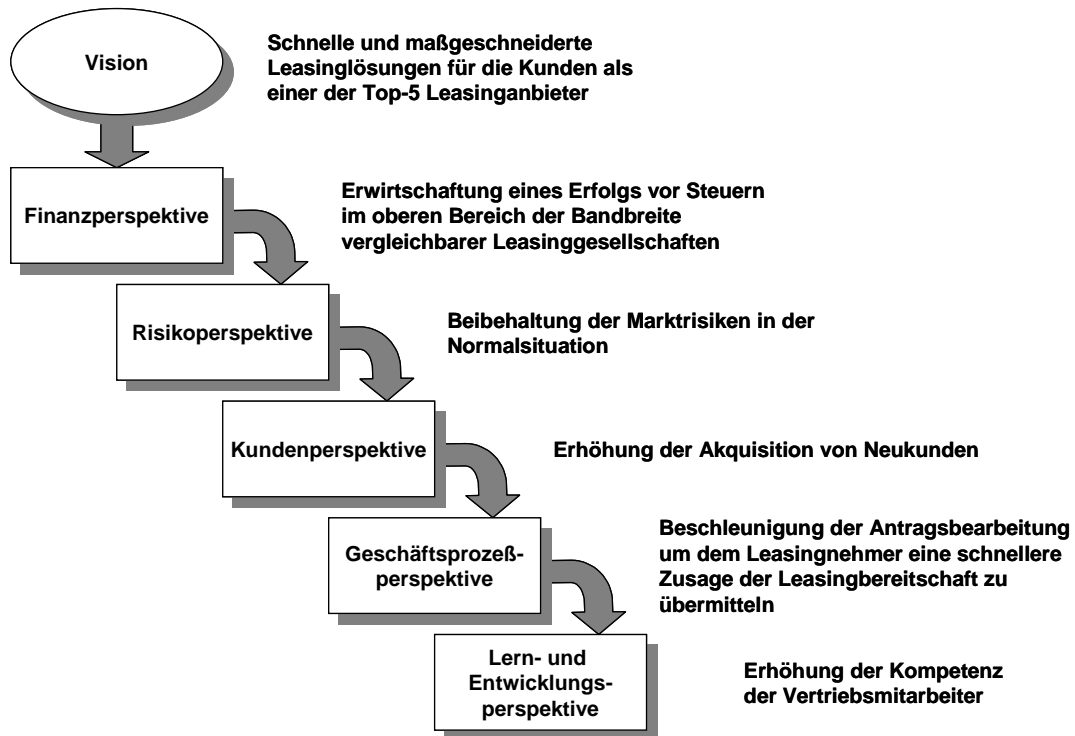


Abb. 6: Zielorientierung im BSC-Entwicklungsprozess<sup>57</sup>

## 5.2.2 Balanced Scorecard der „alpha-Leasing“

In der Phase 4, der Implementierung der BSC für die „alpha-Leasing“, werden nach Festschreibung der strategischen Zielrichtung für die einzelnen Perspektiven (beginnend mit der Finanzperspektive) adäquate Ziele formuliert. Dazu werden passende Kennzahlen, die als realistische Zielwerte vorgegeben werden, zur Messung dieser Ziele identifiziert und festgelegt. Die konkreten Maßnahmen oder Aktionen zur Erreichung der Zielwerte werden in einem letzten Schritt festgelegt.

Ein Aspekt der Finanzperspektive ist die Beschaffung von Finanzmitteln. Die dabei entstehenden Kapitalkosten bestimmen maßgeblich die Leasingkonditionen. Die „alpha-Leasing“ hat sich – ausgehend von der strategischen Zielrichtung – das folgende Ziel für die Finanzperspektive gesetzt: „Wir wollen einen Erfolg vor Steuern erwirtschaften, der im oberen Bereich der Bandbreite vergleichbarer Leasinggesellschaften angesiedelt ist.“ Dieses Ziel soll mit der Kennzahl „Cash Flow“ gemessen werden, die sich im betrachteten Zukunftszeitraum (ein Jahr) wie folgt entwickeln soll: „Steigerung um 10 Prozent.“ Die Prognostizierbarkeit weist den

<sup>57</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 11.

Cash Flow als mögliche Kennzahl zur Erwirtschaftung des anvisierten finanzwirtschaftlichen Ziels aus. Dabei bildet der Cash Flow die realen finanziellen Ergebnisse der Leistungserstellung in einem Unternehmen ab, indem er den finanziellen Überschuss, d. h. den Spielraum der Innenfinanzierung einer bestimmten Periode zeigt, und die finanzielle Regenerierungskraft des Unternehmens widerspiegelt. Zur Erfüllung der Zielvorgabe wird die folgende Maßnahme angestrebt: „Wir gehen eine Kooperation mit dem marktführenden „delta“-Hersteller und/oder „omega“-Händler ein, die auf dem Zielmarkt EDV-Anlagen tätig sind.“ Die derartige Geschäftszuführung soll zu Wettbewerbsvorteilen und Cross-Selling-Effekten führen, wodurch zum einen ein zusätzliches akquisitorisches Potenzial generiert und zum anderen eine Senkung der Vertriebskosten für die „alpha-Leasing“ erreicht wird. Durch ein entsprechendes Kooperationsmodell soll verhindert werden, dass ein einseitiger Know-how-Transfer die andere Partei bei Kooperationsauflösung benachteiligt.<sup>58</sup>

Die Risikoübernahme ist als konstituierendes Geschäftselement der Tätigkeit von Leasinggesellschaften zu sehen. Das Ziel der zur Kernkompetenz von Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche zählenden Risikoperspektive, das sich die „alpha-Leasing“ gesetzt hat, lautet: „Wir wollen die Marktrisiken in der Normalsituation beibehalten.“ Die Ausprägung der Marktrisiken wird durch die Kennzahl „Ausfallrisiko in Euro“ gemessen und mit der folgenden Vorgabe ausgewiesen: „Ergebnis des Ausfallrisikos in Euro im laufenden Geschäftsjahr analog des Vorjahreswertes.“

Die Maßnahme der „alpha-Leasing“, die zur Realisierung der Zielvorgabe führen soll, lautet: „Aufbau des Value-at-Risk-Management vorantreiben.“ Der VaR bildet den höchstwahrscheinlichen maximalen Ausfallschaden der Leasinggesellschaft für die betrachtete Risikokategorie ab. Er ist also als maximales Verlustpotential zu betrachten, das mit Eigenmitteln zu unterlegen ist, um die Existenzsicherung der Leasinggesellschaft zu gewährleisten. Die Nachgeschäftserlöse, die in den zu ermittelnden Ausfallschaden einfließen, sollen vorsichtig kalkuliert sein, da sie den

---

<sup>58</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 88-89.

VaR mindern, wohingegen erkennbare oder potenzielle Zahlungsschwierigkeiten von Leasingnehmern den Ausfallschaden wiederum erhöhen können.<sup>59</sup>

Die Kundenperspektive strebt eine Erhöhung der Kundenbindung an; Kundenbedürfnisse sollen frühzeitig erkannt werden und in entsprechenden Leasingvertragsmodellen umgesetzt werden. Das Management der „alpha-Leasing“ hat sich für das folgende Ziel entschieden: „Wir streben eine Erhöhung der Akquisition von Neukunden an.“ Marktanteilsgewinne zählen zu den Herausforderungen in einem verteilten Markt, wozu auch der Leasingmarkt zählt. Die Kennzahl zur Messung der Kundenperspektive ist: „Anteil der Neukunden am bestehenden Kundentamm.“ Die Vorgabe lautet: „Erhöhung um fünf Prozent.“ Von der „alpha-Leasing“ wird dazu die folgende Maßnahme eingeleitet: „Förderung neuer Vertriebskanäle, insbesondere des Internet.“ Das Management der „alpha-Leasing“ kann das verfügbare Marktpotential oder das bei Konkurrenzunternehmen gebundene Kundenpotenzial z. B. durch den Einsatz der absatzmarktpolitischen Instrumente, dem Marketing-Mix, abschöpfen. Bei dem Design des Internetauftritts sollen kreative Innovationen realisiert werden.

Im Vordergrund der Geschäftsprozessperspektive steht eine möglichst komplikationsfreie Abwicklung der Leasinggeschäfte über ihre gesamte Vertragslaufzeit. Die „alpha-Leasing“ hat sich deshalb das folgende Ziel gesteckt: „Wir wollen die Antragsbearbeitung beschleunigen, und so dem Leasingnehmer eine schnellere Zusage der Leasingbereitschaft übermitteln.“ Die Kennzahl zur Messung des Ziels der schnelleren Antragsbearbeitung ist die Folgende: „Der durchschnittliche Zeitbedarf von der ersten Kontaktaufnahme mit dem Leasingnehmer bis zur Zusage der Leasinggewährung.“ Die anschließende Vorgabe trägt zur Zielerreichung bei: „Reduktion der aktuellen Durchlaufzeit um 10 Prozent.“ Der Faktor Zeit wird damit zu einem strategischen Indikator, der die Effizienz der Organisation und seiner betrieblichen Abläufe dokumentiert. Als Maßnahme zur Umsetzung der Zielvorgabe dient: „Mitarbeitern mehr Kompetenz und Entscheidungsfreiheiten einräumen.“ Ihre Eigenverantwortung sollte gestärkt und die Entscheidungsspielräume erhöht werden, so dass es zu weniger Rückfragen an Vorgesetzte und Kollegen kommt. Die technologischen Rahmenbedingungen müssen dieser Kompetenzerweiterung angepasst werden.

---

<sup>59</sup> Vgl. Büschgen (1998a), S. 773-774.



Die Weiterbildung der Mitarbeiter, die unter dem Aspekt der Lern- und Entwicklungsperspektive angesiedelt ist, ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung. Besonders die Mitarbeiter im Vertrieb der Leasinggesellschaft leisten einen bedeutenden Anteil am Ergebnis. Die Motivation dieser Mitarbeiter ist ausschlaggebend für die Entwicklung des Unternehmens am Markt. Das Ziel der „alpha-Leasing“ in dieser Perspektive lautet: „Wir streben eine Erhöhung der Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter an.“ Die Kompetenz soll vor allem im Feld der Beratung erhöht werden. Der potentielle Leasingnehmer soll den Vertriebsmitarbeiter als kompetenten Partner kennen lernen, der ihm mit Rat und Tat zur Seite steht und problemorientierte Lösungen anbietet. Die Kennzahl zur Messung dieses Sachverhalts ist: „Ausbildungsausgaben für die Vertriebsmitarbeiter in Prozent der Lohnsumme.“ Angestrebt wird dies durch die Vorgabe: „Erhöhung der Ausgaben zur Fort- und Weiterbildung um 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr.“ Die Maßnahme, die von der „alpha-Leasing“ geplant ist, wird folgendermaßen durchgeführt: „Konzeptionierung und Durchführung von individuellen Schulungen durch interne und externe Experten.“ Da der Außendienst im Leasinggeschäft ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmung ist, sollten Beratungsdefizite, sobald sie in Erscheinung treten, durch intensive Schulungen beseitigt werden. Die Lern- und Entwicklungsperspektive hat darüber hinaus zum Ziel, präventiv Defizite bei der Akquisition zu vermeiden, indem der Bildungsstand der Vertriebsmitarbeiter proaktiv den Notwendigkeiten im Verkaufssektor angepasst wird.

Die Abbildung 7 zeigt die BSC der „alpha-Leasing“ in komprimierter Form, beginnend mit der Mission, der Vision, der strategischen Zielrichtung und den Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen für jede der fünf Perspektiven.

Die Scorecard der „alpha-Leasing“			
<b>Mission:</b>	Easy Leasing!		
<b>Vision:</b>	Schnelle und maßgeschneiderte Leasinglösungen für die Kunden als einer der Top-5 Leasinganbieter		
<b>Strategische Zielrichtung:</b>	Erzielung der im Wettbewerb höchsten Wertschöpfung für Kunden und Kapitalgeber; Ausbau der besonderen Fähigkeiten wie Schnelligkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit als ein führender deutscher Dienstleister in der Leasingbranche		
<b>Finanzperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Erwirtschaftung eines Erfolgs vor Steuern im oberen Bereich der Bandbreite vergleichbarer Leasinggesellschaften	Cash Flow	Steigerung um 10 Prozent	Kooperation mit dem marktführenden „delta“-Hersteller und/oder „omega“-Händler, die auf dem Zielmarkt EDV-Anlagen tätig sind
<b>Risikoperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Beibehaltung der Marktrisiken in der Normalsituation	Ausfallrisiko in Euro	Ergebnis des Ausfallrisikos in Euro im laufenden Geschäftsjahr analog des Vorjahreswertes	Value-at-Risk-Management intensivieren
<b>Kundenperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Erhöhung der Neukundenakquisition	Anteil der Neukunden am bestehenden Kundenstamm	Erhöhung um 5 Prozent	Förderung neuer Vertriebskanäle, insbesondere des Internet
<b>Geschäftsprozessperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Beschleunigung der Antragsbearbeitung mit dem Ziel, dem Leasingnehmer eine schnellere Zusage der Leasingbereitschaft zu übermitteln	Der durchschnittliche Zeitbedarf von der ersten Kontaktaufnahme mit dem Leasingnehmer bis zur Zusage der Leasinggewährung	Reduktion der aktuellen Durchlaufzeit um 10 Prozent	Stärkung der Kompetenz und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter
<b>Lern- und Entwicklungsperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Erhöhung der Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter	Ausbildungsausgaben für die Vertriebsmitarbeiter in Prozent der Lohnsumme	Erhöhung der Ausgaben zur Fort- und Weiterbildung um 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr	Konzeptionierung und Durchführung von individuellen Schulungen durch interne und externe Experten

Abb. 7: Scorecard der „alpha-Leasing“

### 5.3 Eignung der Balanced Scorecard für Leasinggesellschaften

In den folgenden Ausführungen wird die Eignung der BSC für Leasinggesellschaften in Bezug auf die leasingspezifischen Kernkompetenzbereiche und die Risikoposition untersucht. Die Prüfung erfolgt anhand der modellhaften Scorecard der „alpha-Leasing“, die sich aus den erwähnten Gründen auf ein Ziel pro Perspektive beschränkt. Aufgrund der Beschränkung können nicht alle Aspekte beachtet werden. Im Folgenden wird ausgehend von dem Ziel der jeweiligen Perspektive dargestellt, welche der drei leasingspezifischen Kernkompetenzen abgedeckt werden. Die Begründung wird jeweils in der Klammer dahinter geliefert.

Dem Ziel der Finanzperspektive „Erwirtschaftung eines Erfolgs vor Steuern im oberen Bereich der Bandbreite vergleichbarer Leasinggesellschaften“ können die leasingspezifischen Geschäftsprozesse Nutzungsüberlassung (Finanzierung des Leasingobjektes, Zahlung der Leasingraten), Objektverwertung (Nachgeschäftserfolg) und Servicedienstleistung (Erträge aus kostenpflichtigen Servicedienstleistungen) zugeordnet werden. Die Risikoperspektive „Beibehaltung der Marktrisiken in der Normalsituation“ deckt die Risikoposition durch Erfassung der drei Risikoarten Bonitäts-, Objekt- und Zinsänderungsrisiko ab. Durch die „Erhöhung der Neukundenakquisition“ als Ziel der Kundenperspektive erfolgt eine Abdeckung der Bereiche Nutzungsüberlassung (Akquisition), Objektverwertung (Anschließende Vertragsabschlüsse) und Servicedienstleistung (Full-Service-Angebot an Neukunden). Dem Ziel der Geschäftsprozessperspektive „Beschleunigung der Antragsbearbeitung mit dem Ziel, dem Leasingnehmer eine schnellere Zusage der Leasingbereitschaft zu übermitteln“ kann die Nutzungsüberlassung (Optimierung der Teilprozesse von der Akquisition bis zur Abwicklung) zugeordnet werden. Mit der Lern- und Entwicklungsperspektive erfasst die „alpha-Leasing“ die Nutzungsüberlassung (Geschulte Vertriebsmitarbeiter akquirieren potentielle Leasingnehmer durch hervorragende Kenntnis der Verkaufstechniken und des Leistungsangebotes der „alpha-Leasing“); hiermit wird das Ziel „Erhöhung der Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter“ erreicht.

Fazit: Die BSC eignet sich für die Steuerung der leasingspezifischen Kernkompetenzen und der Risikoposition. Bereits ein Ziel pro Perspektive zeigt anhand der Scorecard der „alpha-Leasing“ das Steuerungspotential der modifizierten BSC.

Die Modifizierung durch Einbringung einer fünften Perspektive, der Risikoperspektive, ist für ein ganzheitliches Unternehmensmanagement jedoch unter Berücksichtigung der Risikoposition zwingend notwendig.

## 6. Resümee und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat es sich zum Ziel gemacht, die leasingspezifischen Gegebenheiten im Rahmen der Steuerung von Leasinggesellschaften zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurde eine Analyse der Balanced Scorecard als mögliches geeignetes Steuerungsinstrument durchgeführt. Die Entwicklung einer BSC für eine fiktive Leasinggesellschaft, die „alpha-Leasing“, brachte die Erkenntnis, dass dieses Controllinginstrument offenbar zur zielorientierten Steuerung einer Leasinggesellschaft geeignet ist, wenn auch eine Modifikation der Perspektiven durch Hinzufügung einer fünften Perspektive, der Risikoperspektive, angebracht erscheint. Die Hinweise, die sich aus der kritischen Analyse dieses Instrumentariums ergaben, sollten zudem unbedingt bei der Implementierung einer BSC beachtet werden, um die Entwicklungschancen, die dieses Modell bei der Steuerung bietet, auch wirklich nutzen zu können.

Die Frage nach der Zukunft des BSC-Modells lässt sich zum heutigen Zeitpunkt nicht eindeutig klären. Für viele Beteiligte ist sie das „Non-Plus-Ultra“ und dominiert alle anderen Ansätze auch künftig. In jüngster Zeit wurden jedoch Stimmen laut, die den Untergang der BSC prognostizieren. Andere Modelle sollen ihren Platz einnehmen. Damit sind z. B. Systeme wie das Total Quality System gemeint, das schon lange Eingang in die Unternehmenssteuerung gefunden hat, aber aufgrund nicht ausreichender

Marketingmaßnahmen (wie es bei der groß angelegten kommerziellen Verwertung der BSC der Fall ist) bislang zu keiner größeren Anerkennung gekommen ist. Zudem sind bereits Weiterentwicklungen der BSC auf dem Markt erhältlich, wie das GOPE (Goal Oriented Performance Evaluation-Modell) oder das Performance Prisma.<sup>60</sup> Diese strukturieren das Steuerungssystem eines Unternehmens, z. B. eines Leasingunternehmens, abhängig von dessen spezifischen Problemen.

---

<sup>60</sup> Vgl. Schrank (2003).

Maßgeschneiderte Systeme für Leasinggesellschaften scheinen sich durchzusetzen. Man kann gespannt sein, was die Zukunft an weiteren Controllinginstrumenten noch bringen wird.

## 7. Literatur

- Albrecht, M. (2000): Controlling als markt- und erfolgsorientiertes Steuerungskonzept für Leasinggesellschaften, Wiesbaden.
- Büschgen, H. E. (1998a): Bankbetriebslehre. Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Büschgen, H. E. (Hrsg.) (1998b): Praxishandbuch Leasing, München.
- Friedag, H. R. / Schmidt, W. (1999): Balanced scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Auflage, Freiburg.
- Gilles, M. (2002): Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt/Main.
- Greischel, P. (2003): Balanced Scorecard. Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München.
- Horváth, P. & Partner (Hrsg.) (2000): Balanced scorecard umsetzen, Stuttgart.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997): Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Kratzer, J. / Kreuzmair, B. (2002): Leasing in Theorie und Praxis – Leitfaden für Anbieter und Anwender, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Krause, H. U. / Steins, U. (2001): Controlling. Ein zielorientiertes Steuerungssystem im Managementprozess, Stuttgart.
- Kunz, G. (2001): Die Balanced Scorecard in Personalmanagement. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt/Main.
- Meyer, C. / Köhle, I. (2000): Balanced Scorecard - ein Führungsinstrument für Banken?, In: Der Schweizer Treuhänder, Heft 1-2/00, S. 7-18.
- Ossadnik, W. (2003): Balanced Scorecard - ein betriebswirtschaftlich ausbalanciertes Steuerinstrument, in: Betriebsberater 58. Jg., S. 891-894.

- Schrank, R. (2003): Die Balanced Scorecard hat ihren Zenit überschritten, <http://www.wer-weiss-was.de/theme117/article1515851.html>, Zugriff am 15.03.2004.
- Schuhmacher, T. (2001): Theorie und Praxis der Balanced Scorecard - Teil 1 und Teil 2, in: bindereport, Heft 4, S. 20-22.
- Speckbacher, G. / Bischof, J. (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: Die Betriebswirtschaft, S. 795-810.
- Tacke, H. R. (1999): Leasing, 3. Auflage, Stuttgart.
- Welge, M. K. / Lattwein, J. (2002): Wertorientiertes Performance Controlling mit der Value Scorecard - Darstellung eines Referenzkonzeptes in der Automobilindustrie, in: Controlling, S. 455-464.







