

Jürgen Kuhlmann

Die Problematik  
einer Ausgliederung  
der Kreditwürdigkeitsprüfung  
im Firmenkreditgeschäft  
der Banken



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Bern · New York · Paris

## I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	Seite
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
ANLAGENVERZEICHNIS	XVI
EINFÜHRUNG	1
1. Abschnitt: GRUNDLEGUNG	4
A. Kreditvergabe und bankbetriebliches Zielsystem	4
I. Bankbetriebliches Zielsystem	4
1. Gewinnstreben als primäre Zielsetzung	5
2. Formulierung des Zielsystems von Kreditinstituten	6
II. Bankbetriebliche Zielsetzung bei der Kreditentscheidung	7
III. Kreditrisiken und risikopolitische Maßnahmen	8
1. Kreditrisiken	9
a) Allgemeiner Risikobegriff	9
b) Kreditrisiko i.e.S.	9
i. Begriff	9
ii. Phänomenologische Darstellung des Kreditrisikos	10
2. Kreditrisikopolitische Maßnahmen	10
a) Ursachenbezogene Risikopolitik	11
i. Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit	11
ii. Kreditwürdigkeitsprüfung	12
b) Wirkungsbezogene Risikopolitik	12
IV. Zusammenfassung	13
B. Ablauf bankbetrieblicher Kreditprüfungsverfahren	13
I. Kreditvergabeentscheidungsprozeß	13
1. Phasen des Kreditvergabeentscheidungsprozesses	14
2. Kreditvergabeentscheidungsprozeß als kybernetischer Regelkreis	15
II. Informationsproblem bei Kreditentscheidungen	15
III. Möglichkeiten zur Überwindung des Informationsproblems durch Systematisierung der Beurteilungsbereiche	17
1. Anforderungen an Informationsgewinnungs- und -bewertungsprozesse	17

## II

2. Ansätze zur Systematisierung der Beurteilungskriterien in der Literatur	18
a) Systematisierung der Beurteilungsbereiche in den USA	19
b) Systematisierung der Beurteilungsbereiche im deutschsprachigen Raum	19
3. Beitrag bisheriger Methoden der Kreditwürdigkeitsprüfung zur Lösung des Informationsproblems	20
a) Verfahren zur Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse	20
i. Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse mit Hilfe auf Plandaten aufbauender Verfahren	21
ii. Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse mit Hilfe auf Vergangenheitsdaten aufbauender Verfahren	21
b) Verfahren zur Beurteilung der persönlichen Verhältnisse	24
i. Kreditgespräch zur Gewinnung eines persönlichen Eindrucks	25
ii. Analytische Verfahren	25
c) Kritische Würdigung	26
i. Verletzung des Vollständigkeitsprinzips	26
ii. Einschränkung der Analysemöglichkeiten	27
iii. Vergangenheitsorientierung als Grundlage von Zukunftsprognosen	27
iv. Zusammenfassung	27
C. Notwendigkeit der Änderung der bankbetrieblichen Kreditwürdigkeitsprüfungspraxis	28
I. Kreditausfälle und Insolvenzentwicklung	28
1. Insolvenzentwicklung	28
2. Schäden aus Kreditausfällen	29
II. Veränderte Rahmenbedingungen der Bonitätsanalyse von Unternehmen	30
1. Trendbruchartige Veränderungen in Technik, Markt und Gesellschaft	31
a) Technologischer Fortschritt	31
b) Bedrohung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens am Markt	32
2. Steigende Geschwindigkeit bei Veränderungen der Unternehmensumwelt	33
3. Zunahme der Komplexität bonitätsbeeinflussender Umweltfaktoren	33

### III

III. Folgerungen für die bankbetriebliche Kreditwürdigkeitsprüfung	34
1. Qualitative Verbesserung der Kreditwürdigkeitsprüfung	34
2. Wirtschaftliche Tragbarkeit	35
2. Abschnitt: AUSGLIEDERUNG DER FUNKTION "KREDITWÜRDIGKEITS-PRÜFUNG" ALS LÖSUNGSANSATZ	36
A. Eigenfertigung oder Fremdbezug als betriebswirtschaftliche Problemstellung	37
I. Bisherige Würdigung der Problematik in der Literatur	37
1. Generelle Aspekte	37
2. Funktionsausübung/Funktionsausgliederung bei dispositiven Leistungen	38
II. Entscheidungskriterien für die Wahl zwischen Funktionsausübung und Funktionsausgliederung	39
1. Ansätze der Kriterienbildung in der Literatur	39
2. Entscheidungskriterien für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug hinsichtlich der Kreditwürdigkeitsprüfung	40
a) Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsaspekte	41
b) Rechtliche Aspekte	42
c) Sicherheits- und Risikoaspekte	42
d) Wirtschaftliche Aspekte	43
e) Sonstige Aspekte	43
III. Grad der Funktionsausgliederung	44
1. Ausgliederung der Informationsbeschaffungsfunktionen	45
a) Beschaffung von Daten	45
b) Datenanalyse	45
c) Ergebnis	46
2. Ausgliederung der Entscheidungsvorbereitungsfunktionen	46
a) Verdichtung und Synthese des primären Datenmaterials	47
i. Verdichtung und Synthese quantitativer Daten	47
ii. Synthese qualitativen Datenmaterials	49
1) Synthese persönlichkeitsbezogener Daten	49
2) Synthese unternehmenspotentialbezogener Daten	49

## IV

b) Informationsauswahl	50
i. Wahl der Datenbasis	50
ii. Wahl des Prognoseverfahrens	51
iii. Ergebnis	52
3. Vollständige Ausgliederung der Kreditwürdigkeitsprüfung	52
4. Ergebnis	52
B. Problematik der Funktionsausübung durch den Bankbetrieb	53
I. Problematik der Informationsgewinnung im weiteren Sinne	53
1. Ausübung der Informationsbeschaffungsfunktionen	53
a) Datenbeschaffung	54
i. Konstellationsinformationen	54
1) Absatzmarkt	54
2) Technologisches Umfeld	55
ii. Konstitutionsinformationen	55
iii. Problematik der Selbstbeschaffung	55
b) Datenanalyse	56
c) Datenaktualisierung im Rahmen der Kreditüberwachung	57
d) Ergebnis	58
2. Ausübung der entscheidungsvorbereitenden Funktionen	59
a) Subjektive-Bonitätsbewertung	59
i. Verdichtung und Synthese des Datenmaterials	60
1) Quantitative Daten	60
2) Qualitative Daten	61
(a) Mangelhafte Systematik	62
(b) Fehlen einheitlicher Maßstäbe	62
(c) Unterschiedliche Erfahrungswerte der Urteilsträger	63
(d) Unterschiedliche Ausprägungen der Kundenbeziehungen	63
ii. Informationsbeurteilung	64
1) Gewichtungproblem	64
2) Wahl des Prognoseverfahrens	64
b) Entscheidungsvorbereitung unter Zeitdruck	65
c) Ergebnis	66
II. Problembereiche der Leistungserstellung	67
1. Personal	68

a) Kreditabteilung	68
i. Personalkapazität	68
1) Quantitative Personalkapazität	69
2) Qualitative Personalkapazität	69
ii. Personelle Elastizität	71
1) Problematik des Ausgleichs von Beschäftigungsschwankungen	71
2) Unterbeschäftigung von Spezialisten	72
iii. Verhaltensbezogene Risiken	72
b) Anforderungen an die einzelnen Kreditsachbearbeiter	73
2. Sachmittel	74
a) Datenbanken zur zieladäquaten Informationsbeschaffung	75
i. Anforderungen	75
ii. Probleme bei Funktionsausübung	76
b) EDV-Unterstützung zur entscheidungsvorbereitenden Informationsverarbeitung	77
3. Organisatorischer Aufbau	77
a) Aufbauorganisation	78
b) Ablauforganisation	79
4. Ergebnis	79
III. Wirtschaftlichkeitsproblematik	80
1. Mehrfachbearbeitung durch verschiedene Bankbetriebe	80
2. Kosten und Nutzen bei Selbsterstellung	80
C. Funktionsausgliederung anstelle der Selbsterstellung als Lösungsansatz	83
I. Bestehende Ansätze zur Funktionsausgliederung im Bankbetrieb	83
1. Ansätze zur Funktionsausgliederung außerhalb des Kreditgeschäfts	84
a) Fremdbezug innerbetrieblicher Leistungen	84
i. Leistungserstellung durch Zusammenarbeit	85
ii. Leistungserstellung durch Spezialinstitute	86
iii. Leistungserstellung durch bankfremde Dritte	86
b) Ausgliederung von Marktleistungen	87
c) Ausgliederung der Transformationsfunktion	87
2. Ansätze zur Funktionsausgliederung im Bereich der Kreditwürdigkeitsprüfung	88
a) Ausgliederung von Funktionen im internationalen Kreditgeschäft	88

b) Ausgliederung von Funktionen im Privatkundenkreditgeschäft	91
i. Kennzeichen des Privatkundenkreditgeschäfts	91
ii. Betätigungsfelder der SCHUFA	92
c) Ansätze zur Funktionsausgliederung im Firmenkundenkreditgeschäft	93
i. Innerbetriebliche bzw. verbundinterne Funktionsausgliederung	93
ii. Mitwirkung von Auskunftsteilen bei der Informationserstellung	94
1) Wesen der Auskunftteil	94
2) Leistungen der Auskunftsteilen	94
3) Nutzen des Fremdbezugs von Informationen von Handelsauskunftsteilen	95
iii. Bilanzanalyse durch Dritte	95
II. Qualitative und wirtschaftliche Konsequenzen der Ausgliederung	96
1. Qualitätssteigerung	96
a) Informationsbeschaffung, -speicherung und -aktualisierung	96
b) Informationsverarbeitung	97
2. Kosten des Fremdbezugs	98
a) Veränderung der Kostenstruktur	98
i. Ebene der Informationsbeschaffung, -speicherung und -aktualisierung	98
ii. Ebene der Informationsverarbeitung	99
b) Kosten der externen Informationsgewinnung	100
i. Kosten der Informationsgewinnung mittels gewerblicher Träger	100
ii. Kosten der Informationsgewinnung mit Hilfe von Gutachtern	101
c) Informationswert und Informationskosten bei Fremdbezug	101
i. Höherer Informationswert durch bessere Qualität	101
ii. Einsparung bankbetrieblicher Informationskosten durch Fremdbezug	103
1) Wertanalyse zur Ermittlung der Kosteneinsparungsmöglichkeiten	103
2) Wertanalyse in der Kreditabteilung	104
iii. Ergebnis	105

III. Mögliche Gefahren der Funktionsausgliederung	105
1. Gefahr der Abhängigkeit vom funktionsübernehmenden Unternehmen	105
a) Grad der Funktionsausgliederung	106
b) Dauer der Funktionsausgliederung	107
c) Verhältnis zwischen ausgliederndem und übernehmenden Unternehmen	107
2. Gefahr einer Lockerung der Kunde-Bank-Beziehung	108
a) Geheimhaltung unternehmensinterner Informationen	108
b) Individuelle Betreuung	108
IV. Zusammenfassung	109
3. Abschnitt: UMSETZUNG DER AUSGLIEDERUNG VON KREDITWÜRDIGKEITSPRÜFUNGSFUNKTIONEN AN DRITTE	110
A. Der Einsatz von bankexternen Gutachtern zur Prüfung der Bonität	110
I. Voraussetzungen des Einsatzes bankfremder Gutachter	111
1. Prüfungsnotwendigkeit	111
2. Vertrauenswürdigkeit von Gutachten	111
a) Persönliche Vertrauenswürdigkeit des Gutachters	112
i. Unabhängigkeit	112
ii. Fachliche Kompetenz	112
b) Erfüllung sachlicher Anforderungen an Gutachten	112
II. Einsatzmöglichkeiten von Gutachtern im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung	113
1. Technologiebeurteilung	114
a) Bedeutung der Technologiebeurteilung	114
i. Bedeutung des Technologiepotentials für die Kreditprognose	114
ii. Konsequenzen für die Kreditwürdigkeitsbeurteilung	115
b) Notwendigkeit von Gutachtern	116
c) Einsatzfelder von Gutachtern	116
i. Bestimmung der Technologieattraktivität	117
1) Ermittlung eines Maßstabs zur Beurteilung des unternehmensspezifischen Technologiestands	117
(a) Beschreibung des Vorgehens	117
(b) Anforderungen an Gutachter	118



## VIII

2) Identifikation von Technologien	119
3) Beurteilung der Technologieattraktivität	119
ii. Bestimmung der Ressourcenstärke-Komponente Know-how	121
1) Zielsetzung der Know-how-Analyse	121
2) Know-how-Beurteilung	122
iii. Ergebnis	122
2. Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb	123
a) Beurteilung der strategischen Erfolgsfaktoren Marktwachstum und -anteil	123
i. Aufbau eines Markt-Portfolios	124
ii. Nutzen und Probleme	124
iii. Durchführung durch Gutachter	125
b) Bedrohungen durch neu eintretende Konkurrenten	126
c) Bedrohung durch Vorwärts- und Rückwärtsintegration	127
3. Analyse der Erfolgs-, Finanz- und Vermögenslage eines Unternehmens	127
a) Ausgangslage	127
b) Einsatz von Steuerberatern und Wirtschaftstreuhändern bei der Erfolgs- und Finanzanalyse	128
c) Einsatz von Gutachtern bei der Beurteilung der Vermögenslage	129
i. Beitrag von Gutachtern zur Beurteilung der bilanziellen Vermögenslage	129
ii. Bewertung des Immobilienvermögens	130
iii. Bewertung von Sachanlagen und immateriellen Vermögensgegenständen	131
4. Beurteilung der persönlichen Kreditwürdigkeit eines Unternehmers bzw. des Managements	131
III. Haftungsfragen	133
1. Vertragliche oder vertragsähnliche Haftung	134
2. Haftung bei Schädigung Dritter (Deliktshaftung)	134
3. Haftung durch Bürgschaftsübernahme	134
B. Die Nutzung von Rating-Unternehmen bei der Bonitätsbeurteilung	135
I. Wesen, Entstehung und Leistungen von Rating-Unternehmen	135
1. Entstehung und Geschichte von Rating-Unternehmen	135
2. Wesen einer Rating-Agentur	136

3. Leistungen und Leistungsverrechnung	137
a) Leistungen	137
b) Leistungsverrechnung	138
i. Leistungsverrechnung an den potentiellen Kreditnehmer i.w.S.	138
ii. Leistungsverrechnung an den potentiellen Kreditgeber i.w.S.	139
iii. Determinanten der Leistungsverrechnung	139
II. Institutionelle Sicherung der Vertrauenswürdigkeit	140
1. Trägerschaft	140
a) Trägerschaft durch unabhängigen Dritten	141
b) Trägerschaft durch potentielle Kreditgeber	141
c) Trägerschaft durch Analysten	142
2. Aufsichtsrechtliche Anerkennung	142
3. Organisatorischer Aufbau	143
a) Aufbauorganisation	143
b) Ablauforganisation	144
4. Ergebnis	145
III. Praxis der Bonitätsbewertung durch Rating-Agenturen	146
1. Informationsbeschaffung	147
2. Informationsumfang, Beurteilungskriterien und "analytisches Vorgehen"	148
a) Bonitätsbeurteilung bei Dun & Bradstreet	148
b) Bonitätsbeurteilung bei Standard & Poor's	148
i. Politische und wirtschaftspolitische Kriterien	149
ii. Branchenbezogene Kriterien	149
iii. Unternehmensbezogene Kriterien	150
c) Ergebnis	151
3. Risikoklassenbildung	152
a) Risikoklassenbildung bei Standard & Poor's	152
b) Risikoklassenbildung bei Dun & Bradstreet	153
4. Vergleichende Würdigung	154
IV. Problematik der Nutzung von Rating-Unternehmen für die Kreditwürdigkeitsprüfung der Banken	155
1. Geschäftspolitische Ausrichtung von Rating-Agenturen	155
a) Geschäftsgebiet	156
b) Geschäftskreis	156
c) Kundenkreis	158
d) Ergebnis	158

2. Wirkungen auf die Kunde-Bank-Beziehung	158
3. Rechtliche Probleme	159
4. Ergebnis	159
<b>C. Gründung eines gemeinsamen Tochterunternehmens der Banken zur institutionalisierten Bonitätsbeurteilung</b>	160
I. Gemeinsame Trägerschaft	161
1. Solidarisches Handeln der Banken als Voraussetzung	161
2. Akzeptanzproblematik	162
3. Abhängigkeits- und Einflußbeziehungen	162
4. Modell der Trägerschaft	163
II. Geschäftskreis, Kundenkreis und Geschäftsgebiet	163
1. Geschäftsgebiet	164
2. Geschäftskreis und Kundenkreis	164
III. Unternehmensziele	166
1. Streben nach Risikominimierung im Firmenkreditgeschäft	166
2. Streben nach kostenorientierter Wirtschaftlichkeit	167
IV. Aufgaben	167
1. Durchführung des Informationsprozesses zur Prüfung der Kreditwürdigkeit	167
a) Übernahme der informationsbeschaffenden Funktionen	168
i. Unternehmensumweltbezogene Informationsbeschaffung	168
ii. Beschaffung unternehmensbezogener Informationen	169
iii. Ergebnis	170
b) Übernahme der entscheidungsvorbereitenden Funktionen	170
i. Erstellung von Kennzahlen, Kennzahlensystemen und Kennzahlenprofilen	171
ii. Informationsauswahl	172
2. Herstellung von Markttransparenz	172
3. Weiterentwicklung der Instrumentarien der Kreditwürdigkeitsprüfung	173
V. Leistungsverrechnung	173
1. Berechnung von Gebühren gegenüber den Banken	173
2. Beteiligung der Kreditnehmer an den Kreditwürdigkeitsprüfungskosten	175
<b>4. Abschnitt: AUSWIRKUNGEN DER FUNKTIONSAUSGLIEDERUNG</b>	177
A. Einfluß auf den Bankbetrieb	177
I. Kostensenkung im Kreditgeschäft	177

1. Kostensenkung bei der Erstellung der Kreditwürdigkeitsprüfung	178
a) Abbau von Personal und Sachmitteln	178
b) Vermeidung von Mehrfachbearbeitung und Parallelinvestitionen	180
c) Vergleich der Kostenstruktur zwischen Selbsterstellung und Funktionsausgliederung	181
2. Kostenübernahme seitens des Kreditnehmers	182
3. Reduzierung des Wertberichtigungsbedarfs für notleidende Kredite	183
a) Bedeutung der Reduzierung des Wertberichtigungsbedarfs	183
b) Schnellere Einleitung von Maßnahmen zur Risikoabwehr	184
II. Ertragssteigerungen im Firmenkreditgeschäft	185
1. Ertragssteigerung durch bessere Risikokalkulation und Risikostreuung	185
a) Bonitätsrisikobezogene Gestaltung der Kreditkonditionen	185
b) Aufbau einer zieladäquaten Kreditportefeuillestruktur	187
2. Ertragssteigerungen durch Ausweitung der Kreditengagements	189
III. Ertragsminderungen bei Ausgliederung der Kreditwürdigkeitsprüfung	190
1. Funktionsausgliederung als Grundlage höherer Wettbewerbsintensität	190
2. Wirkungen höherer Wettbewerbsintensität auf die Kreditinstitute	191
a) Druck auf die Kreditkonditionen	191
b) Ertragsrückgang durch Kundenabwerbung	192
IV. Auswirkungen auf die inhaltlichen Anforderungen im Firmenkundengeschäft	193
1. Beitrag zur Umsetzung von Marktstrategien	194
2. Beitrag zum Aufbau eines Marketinginformationssystems	195
3. Kundenorientierte Gestaltung der Aufbauorganisation	195
V. Ergebnis	196
B. Ausweitung der Möglichkeiten zur Verbriefung von Krediten durch externe Bonitätsbeurteilung	197
I. Wesen, Erscheinungsformen und Ursachen der "Securitization"	198
1. Wesen	198

2. Erscheinungsformen	199
3. Ursachen	200
4. Ergebnis	201
II. Notwendigkeit einer unabhängigen Bonitätsbeurteilung für die Verbriefung	202
1. Zunehmende Komplexität der Wertpapiermärkte	202
2. Finanzierung risikoreicher Unternehmungen	203
3. Interessenlage der Emissionsbanken	204
4. Ergebnis	205
III. Erweiterung der Möglichkeiten zur "Securitization"	205
1. Kreditverbriefung in den USA	206
a) Verwertung von Bankforderungen durch "Promissory Notes" als Ansatz zur Verbriefung von Krediten an kleinere und mittlere Unternehmen	207
b) Risikohaltige Anleihen und Rentenfonds	208
c) Ergebnis	209
3. Problematik der "Securitization" in Deutschland	209
a) Gegenwärtige und künftige Situation	209
b) Einfluß einer unabhängigen Bonitätsbeurteilung durch Dritte	211
i. Anlegerschutz	211
ii. Erweiterung der Fremdfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen durch Verbriefung	211
1) Erweiterung des Kreises möglicher Emittenten	212
2) Begebung risikohaltiger Anleihen	213
c) Ergebnis	214
IV. Folgen der Verbriefung für die Banken	214
1. Auswirkungen auf das Sicherheitsziel	215
a) Verlagerung von Kreditrisiken auf andere Marktteilnehmer	215
b) Verschlechterung der Risikostruktur bei Buch- und Wertpapierkrediten	216
c) Zunahme bilanzunwirksamer Risikopotentiale	217
d) Ergebnis	218
2. Auswirkungen auf das Liquiditätsziel	218
3. Auswirkungen auf das Gewinnziel	218
V. Ergebnis	219

C. Auswirkungen auf kreditnehmende Unternehmen	220
I. Problem des "gläsernen" Unternehmens	221
1. Geheimhaltung anvertrauter Betriebsdaten	221
2. Gefahr der "unliebsamen" Entdeckung von Schwachstellen im Unternehmen	222
3. Ergebnis	223
II. Nutzung der Informationsbeschaffungs- und Analysemöglichkeiten von Bonitätsgutachtern für Unternehmens-Informationssysteme	224
1. Informationsbeschaffung	226
2. Informationsanalyse	227
3. Wahrnehmung von Frühwarnsystemfunktionen	228
III. Auswirkungen auf Höhe und Zurechenbarkeit von Informationskosten	229
1. Erhöhte Kostentransparenz bei Fremdfinanzierungen durch Banken	229
2. Kosteneinsparung im Unternehmen	230
a) Senkung anfallender Informationskosten	231
b) Vermeidung der Kosten von Fehlentscheidungen	232
3. Ergebnis	232
IV. Wirkungen externer Bonitätsbeurteilung auf Lieferanten-Beziehungen	233
1. Wirkung auf Lieferantenbeziehungen bei Bonitätsanalyse durch Gutachter	233
2. Wirkung auf Lieferantenbeziehungen bei Bonitätsanalyse durch Bonitätsprüfungsinstitution mit Ratingvergabe	234
V. Konsequenzen für Kapitalbeschaffungsmaßnahmen des Unternehmens	234
1. Fremdkapitalbeschaffung	235
2. Eigenkapitalbeschaffung	235
VI. Ergebnis	236
SCHLUSSBETRACHTUNG	238
ANLAGEN	245
LITERATURVERZEICHNIS	XVII