

**Anlass der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Bern vom 13. Januar 2003 im Kongresszentrum Ador, Bern**

**Referent:** Hans-Ulrich Müller, Credit Suisse  
Leiter Firmenkunden KMU Schweiz

**Referatstitel:** „Banken im härter gewordenen Umfeld. Die Strategie der Credit Suisse im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmungen“

---

Meine sehr verehrten Damen und Herren aus Politik, Behörden und Wirtschaft, liebe Gäste.

Es ist für mich eine grosse Ehre, heute zum Thema "Banken im härter gewordenen Umfeld. Die Strategie der Credit Suisse im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmungen" zu Ihnen sprechen zu dürfen. Falls Sie an einer Zusammenstellung der wichtigsten Punkte des Referates interessiert sind, deponieren Sie bitte Ihre Visitenkarte beim Ausgang in die dafür vorgesehene Box, und wir lassen Ihnen die Unterlagen zukommen. In einer wirtschaftlichen Situation, die leider manche KMU in existenziell bedrohliche Lagen bringt, wird das Kreditgeschäft mit Firmenkunden zu einem besonders wichtigen Schauplatz. Die Kreditanalyse konfrontiert die Vision der Unternehmer mit den nüchternen Zahlen, die Logik der Bank mit der Logik der KMU, das Idealbild einer Partnerschaft mit den konkreten Handlungsmöglichkeiten. Im positiven Fall nähert man sich an, gewinnt Schritt für Schritt ein Bild vom Gegenüber. Irgend einmal macht es Klick. Man weiss, man hat einander verstanden.

Mein Motto für das heutige Referat ist gleichzeitig meine Devise im Kreditgeschäft: Das Bild muss stimmen. Dann kann sich Vertrauen entwickeln. Dann versteht man sich. Dann hat man ein gutes Gefühl. Das Bild kommt nur zum Stimmen, wenn wir plausible Methoden für die Analyse haben, die innerhalb eines funktionierenden Dialoges zum Tragen kommen. Harte und weiche Faktoren sind gleichermassen wichtig. Gerade deshalb legt die Strategie der Credit Suisse ein Hauptaugenmerk auf die Qualität und Motivation der Mitarbeiter. Ihr Wissen, ihre Aufgeschlossenheit, ihre Kommunikationsfähigkeit bilden den Kern einer Finanzdienstleistung, welche diesen Namen verdient. Die Credit Suisse als KMU-Bank will eine moderne Bank sein. Das heisst, eine Bank mit Köpfen und Ideen.

Ich werde mein Referat mit einigen wichtigen Vorbemerkungen zum Kreditgeschäft und der Rollenwahrnehmung der verschiedenen Akteure beginnen.

Dann werde ich skizzieren, wie sich die allgemeine Situation für die KMU zur Zeit darstellt.

In zwei Schritten werde ich zuerst die KMU-Strategie der Credit Suisse, dann unser Ratingsystem vertiefend vorstellen, um danach die wichtigsten Schlussfolgerungen zusammenzufassen.

Lassen Sie mich das Kreditgeschäft und die heutige Situation anhand der drei Stichworte Rollenverteilung, Realismus und Rating charakterisieren.

- **Rollenverteilung**

Im Firmenkundengeschäft haben wir grundsätzlich drei Parteien: erstens die Bank, zweitens ihre Einleger und die Kreditgeber an die Bank, drittens ihre Kreditnehmer. Alle Beteiligten verbindet das Interesse an der Sicherheit von Krediten, die eines Tages zurückbezahlt werden müssen. Wissen Sie, über wieviel Eigenkapital die Banken ganz allgemein durchschnittlich verfügen? Es sind weniger als 10%! Über 90% der von den Banken gewährten Darlehen, Kredite usw. sind ihr anvertraute Kundengelder. Zu denen wollen wir Sorge tragen. Banken dürfen daher kein Risikokapital sprich Eigenkapital – gewähren.

Die KMU's dagegen sollten je nach Branche ein Eigenkapital von bis über 40 % aufweisen. Dieses Erfordernis erfüllen die meisten KMU's hingegen nicht. Das unternehmerische Risiko zu tragen, ist Sache der Firmeneigner und Gesellschafter bzw. Aktionäre, nicht der Bank. Darum ist Eigenkapital auch Risikokapital. Liquiditätsschwierigkeiten sollen durch Eigenkapital aufgefangen werden.

Die Aufgabe der Bank ist die Finanzierung durch kurz- oder langfristiges Fremdkapital. Sie finanziert damit einen Teil des Umlaufvermögens und des Anlagevermögens.

- **Realismus**

Eine ganz konkrete Gesprächssituation: Auf dem Tisch liegen Bilanzen, Debitorenlisten usw. Auf der einen Seite sitzt ein Kundenverantwortlicher einer Bank, auf der andern Seite ein Firmenchef. Der Umgangston ist freundlich. Beide Seiten möchten ins Geschäft kommen. Man praktiziert aber auch eine gesunde Skepsis. Der Kundenverantwortliche braucht Fakten, um die Firma einschätzen zu können. Der Firmenchef will deutlich machen, wieviel Potenzial seine Firma hat. Eine Kundenbeziehung ist eine Geschichte. Schrittweise nähert man sich an, gewinnt Schritt für Schritt ein Bild vom Gegenüber. Irgend einmal macht es Klick. Man weiss, man hat einander verstanden.

Hinter jeder dieser individuellen Geschichten steht die grosse Geschichte - das Verhältnis zwischen den Banken und den KMU in der Schweiz. Das Bild, das Firmen von den Banken haben, kann in schwierigen Momenten der Konjunkturentwicklung durchaus Züge eines Feindbildes annehmen. Heute ist ein solcher Moment. Wir alle kennen die Negativbilder oder auch Karikaturen von

Bankern mit Machtgehabe und dicken Zigarren. Doch wo immer es sie gibt und gab, immer litten sie an einer diffusen Wahrnehmung der Realität. Sie hatten kein adäquates Bild vom Gegenüber. Daher kommt mein Motto vom Bild, das in sich stimmten muss.

Wir Banker machen von Berufes wegen Aussagen über Bonitäten und Kursentwicklungen. Letztes Jahr haben wir in der Credit Suisse das Gewicht solcher Aussagen am eigenen Leib gespürt. Man lernt in solchen Momenten besser als sonst; Wunschdenken vom Realismus zu unterscheiden. Wir als Bank schulden den Realismus zum einen den Einlegern, die uns ihr Vermögen anvertrauen. Sie sind wie wir daran interessiert, dass sich die Frage nach der Gefährdung der Bank gar nicht stellt. Zum anderen schulden wir den Realismus den Kunden, die bei uns Kredite aufnehmen. Im negativen wie im positiven Fall. Wer Kredite an Firmen ohne jede Zukunftsaussicht vergibt, verzögert damit Lernprozesse, die ohnehin nicht zu vermeiden sind. Realismus heisst für uns aber auch, Firmen mit Krediten zu unterstützen, die ihre Hausaufgaben gemacht haben, deren Anstrengungen aber aufgrund der allgemeinen Wirtschaftslage nicht sofort Früchte tragen können. Das entspricht unserem Selbstverständnis als Ermöglicher.

- **Rating**

Die KMU fürchten das künftige Risiko-Rating der Bank. Warum braucht es Ratingsysteme? Lassen Sie mich um ein paar Jahre zurückblenden. Ich bin versucht zu sagen, "es war einmal", denn seither ist soviel passiert, dass man sich manchmal ungläubig die Augen reiben möchte. Tatsächlich, meine Damen und Herren, es war einmal ein Kartell, es existierte bis 1992. Mit seiner Aufhebung, und akzentuiert durch die damals schlechte Wirtschaftslage, kam das grosse schmerzvolle Erwachen, mit Abschreibungen für alle Banken. Die Banken haben in den 90er Jahren Verluste in zweistelliger Milliardenhöhe erlitten, vor allem darum, weil Risiken nicht rechtzeitig erkannt und quantifiziert wurden. In der Folge wurde das Kreditgeschäft neu organisiert: Trennung zwischen Kreditsprechung einerseits und Kundenberatung inklusive risikogerechte Preisstellung andererseits. Die Schweizer Banken, besonders die Grossbanken, haben mit diesem Prozess schon seit einigen Jahren begonnen. Die Folgen des künftigen Ratings dürften für die Kunden deshalb in der Schweiz spürbar, aber nicht dramatisch sein. Basel II ist integraler Bestandteil der Strategie der Credit Suisse, die heute mein Thema ist.

Beginnen will ich, wie es sich für einen zeitgemässen Banker gehört, mit einem Fokus auf die Situation unserer Kunden, den KMU.

Nimmt man als Maximalgrösse für KMU 250 Mitarbeiter, dann stellen die KMU 99.7 % der Firmen und 66.4 % der Beschäftigten. KMU und ihre Beschäftigten leisten einen wesentlichen Beitrag zum Wohlstand der Schweiz. Viele KMU's haben intensive Aussenhandelsbeziehungen. Der KMU-Anteil am gesamt-schweizerischen Exportvolumen wird auf gegen 40 % geschätzt. Manche mittelgrossen Firmen sind mit Nischenprodukten auf den internationalen Märkten überaus erfolgreich.

Den meisten der 300'000 Schweizer KMU's geht es gut. Doch eine Anzahl unter ihnen muss heute ihre Zukunftsfähigkeit beweisen. Ende des Jahres lag das Bruttoinlandprodukt bei Null. Das bedeutet, dass wir kein Wachstum haben. Der Anstieg des realen BIP im angelaufenen Jahr wird mit 1,2% ebenfalls bescheiden sein. Die Folge dieser Wachstumsschwäche ist ein weiterer Anstieg der Arbeitslosenquote auf gegen 4% in diesem Jahr. Infolge der Dollar- und Euroschwäche bleibt auch das aktuelle Währungsumfeld schwierig. Als positiver Aspekt ist der minime Anstieg der Konsumentenpreise um 0.9% zu erwähnen. Meines Erachtens wird 2003 noch einmal ein hartes Jahr werden. Auch wird in der allmählichen Überwindung der Stagnation das Umfeld für viele KMU anspruchsvoll bleiben. Die Stichworte heissen Globalisierung und Wettbewerbsdruck. Der Dialog der KMU mit den Banken muss sich in dieser Zeit bewähren. Denn wir haben nicht immer gute Botschaften, und es gibt nicht nur weiche Faktoren.

Hier ein Beispiel. Wie aus der Folie ersichtlich ist, sind in den aufgelisteten Branchen die Liquidität II, z.B. in der Baubranche 123 bei einem Zielwert von 180, und der Eigenfinanzierungsgrad, z.B. im Gastgewerbe mit 24 zu 45, ungenügend. Die Zahlen in den Kolonnen I und II, Liquidität und Eigenfinanzierungsgrad, sind durchs Band nicht genügend. Die Zahlen in der dritten Kolonne (Cash-flow/Gesamtkapital) sind eigentlich gut, jedoch fehlt das Eigenkapital. Diese Folie zeigt auf weshalb man oft das Gefühl hat die Banken hätten kein Interesse an den KMU. Ich kann Ihnen aber versichern, dass die Banken ein grosses Interesse an den KMU haben, weil sie das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft sind. Was eine Bank aber nicht kann, ist eine mangelhafte Eigenfinanzierung durch Fremdkapital zu kompensieren. Vielmehr muss die Rentabilität der Unternehmen gesteigert werden, um Eigenkapital aufbauen zu können.

Viele Unternehmungen leiden heute aufgrund der Technologie-Euphorie an einer zu hohen Verschuldung und müssen zukünftig mit viel weniger Fremdkapital arbeiten. Für viele grosse und kleine Unternehmen heisst daher das neue Zauberwort „De-Leveraging“. Sie müssen damit die in Schiefelage geratene Bilanz wieder ins Lot bringen, sprich Schulden zurückzahlen und neues Eigenkapital aus Gewinnen äufnen.

Eine Reihe von Branchen stehen mitten in einer Strukturbereinigung oder haben diese erst vor sich. Arbeitsplätze werden aufgrund von Ueberkapazitäten reduziert werden müssen. Das sind für die betroffenen Unternehmen und Menschen sehr schwierige Momente, die aber immer auch Chancen sind.

Ich habe selber Dutzende Male miterlebt, dass man, wenn mutige und schmerzhaft Schritte unausweichlich wurden, zusammen das Eisen schmieden konnte. Als Bank sind wir aufgefordert, die Negativspirale der stagnierenden Konjunktur nicht unnötig zu verstärken. Wir können zwar nicht unabhängig vom realen Geschäftsverlauf einer Firma Retter spielen. Wir stehen aber in der Pflicht, initiative und zukunftssträchtige Firmen im Rahmen unserer Möglichkeiten zu unterstützen.

Sogar in den ganz schwierigen Zeiten wie jetzt gibt es Firmengeschichten, die beeindrucken und zeigen, dass aus den schwärzesten Momenten heraus mit hellen und starken Köpfen ein gesunder Aufbruch möglich ist. Gerade diese Geschichten beruhen auf einem präzisen Bild der Situation. Dafür braucht es teilweise enorme Investitionen, die sich nicht mit Geld messen lassen. Man ringt miteinander um eine Zukunftsbasis, die den Kredit der Bank rechtfertigt.

Stellvertretend für viele andere, möchte ich ein Beispiel herausgreifen. Übrigens: bezüglich Bankkundengeheimnis habe ich das Einverständnis der Firma eingeholt. Im Jahr 1994 war die Firma Drahtwerke in Biel auf ihrem tiefsten Punkt angekommen. Massive Verluste blockierten die Möglichkeit, zu investieren und sich zu erneuern. Ein paar Mitglieder des Kaders mochten sich damit nicht zufrieden geben. Gesucht waren fünf Millionen Franken. Die Bankenvertreter kamen und sahen leere Fabrikhallen und veraltete Maschinen. Nach sechs Monaten Verhandlungszeit wurde von der Bankenseite ein Betriebskredit von 2.5 Mio. Franken gewährt, die andere Hälfte kam aus dem Freundeskreis der Initiatoren.

Heute schreiben wir den 13. Januar 2003, und vielleicht haben sie das Porträt der Firma DT Swiss aus Biel vor zehn Tagen in der Zeitung gesehen. Die Firma, die aus Überresten der Drahtwerke Biel den weltweit grössten Hersteller von Fahrrad- und Motorradspeichen machte, gehört zu den Anwärtern auf den Unternehmerpreis des Espace Mittelland, den wir am 15.01, also übermorgen, verleihen können. Die DT Swiss hat seit 1994 über 60 Arbeitsplätze geschaffen und an viele Zulieferer in der Region Aufträge erteilt, wo auch wieder Arbeitsplätze geschaffen werden konnten.

Eigenkapital und Fremdkapital haben sich hier auf der Basis einer qualifizierten Beurteilung der Situation optimal ergänzt. Genau das unterscheidet eine blockierte Wirtschaftslage von einer Haltung, die aus der Krise etwas machen kann. Ich möchte an dieser Stelle allen einen grossen herzlichen Dank aussprechen, die während der letzten Jahre in vielversprechende Projekte und Unternehmungen investierten und dadurch Teil haben an der Schaffung von Hunderten von Arbeitsplätzen. Sie leisten einen unabdingbaren Beitrag. Sie zeigen Risikobereitschaft, etwas, was wir in der Schweiz bitter nötig haben. Sie zeigen Engagement für die Innovationen und damit den Fortschritt. Sie helfen die Brücke zu schlagen zwischen dem Risikokapital - d.h. Eigenkapital- und dem Kreditgeschäft für Firmenkunden, auf das ich jetzt im Rahmen unserer Strategie eingehender zu sprechen komme.

Ich beginne mit der Erwartung, die von der Öffentlichkeit an uns gestellt wird. Vor allem aus skeptischen Stimmen ist diese Erwartung gut herauszuhören. Ich habe sie in drei Fragen zusammengefasst, auf die wir als Bank Antworten haben müssen.

1. Sitzen die Banken in einer anderen Welt?
2. Haben die Banken überhaupt ein Interesse am Schicksal der KMU in der Schweiz?
3. Wie können sich die KMU bei den Banken Gehör verschaffen?

Dass solche Fragen überhaupt gestellt werden, bedeutet, dass es im Verhältnis zwischen Banken und KMU noch nicht überall Klick gemacht hat. Es ist der Anspruch unserer Strategie, dazu befriedigende Antworten zu liefern. Was dürfen unsere Anspruchsgruppen von der Credit Suisse als Partnerin in der Unternehmensfinanzierung erwarten? Dazu vier Punkte:

1. Wir bekennen uns zur Geschäftspartnerschaft mit den KMU. Nicht nur, weil wir mit dieser Kundengruppe Geld verdienen, sondern weil wir als Ermöglicher eine tragende Rolle in dieser Volkswirtschaft spielen wollen. Der Geschäftsbereich der kleinen und mittleren Unternehmungen hat innerhalb der Credit Suisse Group eine wichtige strategische Bedeutung. So wurden in den letzten 5 Jahren die gesprochenen Kreditlimiten jährlich erhöht.
2. Die Credit Suisse bekennt sich zur Zielsetzung der Qualität und Rentabilität. Wir konzentrieren uns auf die Marktsegmente, innerhalb derer sich eine intensive Zusammenarbeit für beide Seiten lohnt. Wir bieten ein plausibles Preis-/ Leistungsverhältnis, auch für Kunden, die nicht dem engsten Bereich unserer Zielgruppe angehören.
3. Wir sind weder risikoscheu noch blind. Das Risiko hat bei uns seinen Preis, genau wie bei einer Versicherung.
4. Kommunikation ist unser A und O. Wir haben Köpfe mit Ideen. Wir können zuhören. Unser Ziel ist es, für die KMU ein professioneller Partner zu sein, der im Bild ist!

Die Umsetzung dieser strategischen Eckpunkte erfolgt mittels zwei Vertriebskanälen mit Kundenbetreuung und einem Produktekanal.

Unser wichtigster Vertriebskanal ist das Geschäftsstellennetz. Es umfasst 6 Regionen und 28 Marktgebiete. Die Verantwortlichen in den Marktgebieten verfügen über das, was ich als Ortskompetenz bezeichne. D.h. sie sind vertraut mit lokalen Gegebenheiten, mit der Realität der KMU. Das Angebot dieses Vertriebskanals kann man mit einem Fachgeschäft oder einer Boutique vergleichen. Kunden mit besonderem Beratungsbedarf kommen hier auf ihre Rechnung. Unsere Zielkunden für die 28 Marktgebiete in der Schweiz sind mittlere Unternehmen sowie ausgewählte international tätige Kleinbetriebe und kleine Firmen mit komplexen Bedürfnissen.

Als zweiter Kanal und kosteneffiziente Betreuungsform steht das Business-Center in Bern zur Verfügung, wo wir von Bern aus, die ganze Schweiz viersprachig betreuen. Das Business Center ist ein Vertriebs- und Informationskanal, - vergleichbar mit einem Warenhaus - wo Aufwand und Ertrag pro Geschäftsfall auf einem tieferen Niveau liegen und dennoch für beide Seiten stimmen. Die Zielkunden für diesen Kanal sind

kleine Unternehmen mit relativ einfachen Bedürfnissen, die Standarddienstleistungen nutzen. Die auch wenig bzw. keine spezielle Beratung brauchen. Über diesen Kanal ist ein professionelles Team von Firmenkundenberatern täglich auch länger erreichbar.

Die klare Trennung dieser zwei Kundenkanäle der Betreuung erlaubt dem Kunden zu wählen, welche Beratungsdienstleistung ihm den entsprechenden Preis wert ist.

Der parallele E-Kanal ist ein Produktkanal ohne Kundenbetreuung, jedoch können sie hier Unterstützung anfordern. Via E-Kanal können die Unternehmen verschiedene Transaktionen erledigen, unabhängig von Zeit und Ort. Zum Beispiel den Zahlungsverkehr, Devisengeschäfte oder ganz einfach die bankspezifischen Informationsbedürfnisse.

- Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir einem Spektrum der Bedürfnisse und der Firmentypen ein klar gegliedertes, abgerundetes Spektrum der Angebote gegenüberstellen.
- Unsere Portfoliopolitik ist an einer gesunden Verteilung der Risiken orientiert. Wir sind Partner von Schweizer Kunden aller Branchen sowie von ausgewählten ausländischen Firmenkunden.
- Unsere Wachstumsziele sind qualitativer, nicht quantitativer Art. Das Schwerpunkt-Interesse gilt den Kunden, die eine gute Bonität haben.

Damit komme ich zur Risikobewertung und werde auf diese vier Punkte eingehen.

Das Ratingsystem ist das Instrument, welches die Zuteilung unserer Kunden in unterschiedliche Risikoklassen ermöglicht. Das Rating funktioniert als Korrektiv für die Kunden genauso wie für uns als Bank. Mit einem schlechten Ratingsystem oder mit einer ungenügenden Kommunikation der Ratings wird sich eine Bank irgendwann selber aus dem Markt hinausbefördern. Voraussetzung für ein gutes Funktionieren ist die Nachvollziehbarkeit unseres Ratings für den Kunden.

Das beginnt mit dem Wissen um den Kunden, dass wir ihn raten, wie wir ihn raten, warum wir ihn so raten. Und vor allem: Warum das Rating als solches einen grossen Orientierungsgewinn für die Firma bedeutet. Wir von der Credit Suisse praktizieren eine auf objektiven Bewertungsgrundlagen beruhende Firmenkundenanalyse. Das System hat sich bewährt, wird aber laufend optimiert, so u.a. punkto Auswahl der Unternehmenskennzahlen.

Risikoabhängige Preisgestaltung bedeutet ja, dass die Risikokosten nicht mehr gleichmässig auf alle Kreditnehmer verteilt, sondern individuell bestimmt werden. Je besser ein Kunde wirtschaftet, desto günstiger sind seine Kreditkonditionen.

Die Qualität des Ratingssystems ist in alledem zentral. Um es einfacher zu sagen: Das Bild muss stimmen.

Damit sind auch die Zielsetzungen von Basel II umschrieben. Hier ein paar wichtige Tatsachen zu den Hintergründen dieses Abkommens:

Banken müssen für die Ausleihungen an Kunden eigene Mittel – das ist bekanntlich das teuerste Geld – bereitstellen. Damit fördern sie die Sicherheit der Kundeneinlagen und erhöhen die Stabilität des Bankensystems. Ende der Achtziger Jahre wurden erstmals Schritte in Richtung der internationalen Harmonisierung der Regulierung des Kreditwesens getan. Zu diesem Zweck haben der Basler Ausschuss der Zentralbanken und die Bankenaufsichtsbehörden der wichtigsten Industriestaaten damals eine Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) verabschiedet. Seither haben sich die Finanzmärkte, das Bankgeschäft und vor allem die Risikomanagement-Ansätze grundlegend geändert. In seinem Vorschlag für neue Eigenmittelvorschriften vom Januar 2001 versuchte der Basler Ausschuss diesen Entwicklungen gerecht zu werden.

In drei Säulen gegliedert, sieht der Entwurf grundsätzlich eine risikosensitive Ausrichtung der Eigenmittel-Unterlegungspflichten vor, ohne dass sich der durchschnittliche Bestand an regulatorischem Eigenkapital verändern soll. Als wichtige Neuerung werden die Regeln für Kreditrisiken verfeinert.

Wer nachhaltiger und erfolgreicher wirtschaftet, soll von seinen geglückten Anstrengungen mittels besserer Konditionen profitieren können. Die Banken werden Betriebe unter Umständen günstiger finanzieren können, weil sie für das Risiko solcher Kreditpositionen weniger eigene Mittel beibringen müssen. Soviel zur ersten Säule von Basel II.

Die zweite Säule definiert den aufsichtsrechtlichen Ueberwachungsprozess, in welchem unter anderem die zentralen Grundsätze sowie Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

Die dritte Säule behandelt die Förderung der Marktdisziplin. Darin enthaltene Themen sind die Offenlegungspflicht, Kapitalausstattung sowie das Risiko-Exposure.

Fazit: Basel II wird die relative Attraktivität der Finanzierung mittels Bankkrediten für verschiedene Firmenkunden auf unterschiedliche Weise beeinflussen. Die Qualität der Sicherheiten wird eine grössere Rolle spielen als bisher. Von tieferen Fremdkapitalkosten profitieren werden Betriebe mit einer hohen Bonität. Sie werden noch günstigere Kredite erhalten. Persönlich stelle ich schon heute bei den Banken ein Run auf gute Risiken fest. Fällt die Bonität hingegen tief aus, so werden sich die Bankkredite verteuern. Diese KMU's mit hohem Risiko werden noch mehr Mühe haben als heute überhaupt Bankkredite zu bekommen. Ein gutes Rating zu erhalten ist für Firmenkunden keine Frage der Unternehmensgrösse. Entscheidend ist vielmehr die Qualität des Managements, eine aussichtsreiche Strategie und eine gute Finanzlage. Aus meiner Sicht führt Basel II dazu, dass enge Kontakte zu unseren Firmenkunden, eine umfassende Beratung sowie eine offene Informationspolitik in Zukunft noch wichtiger werden. Ich bin auch überzeugt, dass Schweizer Banken und viele unserer Kunden für diesen Prozess gut gerüstet sind, weil wir mit der risikogerechten Preisstellung relativ früh begonnen haben.

Wie gehen wir bei der Festlegung des Ratings vor?

Wenn Sie gedacht haben, dass das Rating so festgelegt wird, dann liegen Sie falsch! Ausgangspunkt jedes Ratings sind die konkreten Unternehmenszahlen. Ohne eine vollständige und aktuelle Zahlengrundlage können wir nicht zu einer Bewertung kommen, welche die Realität und das Potenzial eines Unternehmens wirklich abbildet.



Das wäre, wie wenn man das Fernsehen einlädt, eine attraktive Firmenreportage zu machen und dann nur das Filmen der Fassade erlauben würde.

Jede dritte bis vierte KMU unterhält eine Geschäftsbeziehung mit uns. Vom Ausleihungsvolumen her gesehen, haben wir einen Marktanteil von rund 20 %. Dadurch haben wir die Möglichkeit, die Kunden am Branchendurchschnitt zu messen und das Resultat ins Rating einfließen zu lassen. Durch unsere lange Erfahrung in der Firmenfinanzierung wissen wir, in welcher Bandbreite sich erfolgreiche Firmen mit ihren Kennzahlen bewegen.

Die qualitativen Faktoren, welche mit einem Drittel in die Gesamtbeurteilung einfließen, teilen sich in drei Gruppen auf:

Analysiert werden das Können des Managements, der Markt und dessen Bearbeitung sowie das Rechnungswesen und der aktuelle Geschäftsgang. Der Durchschnitt aus diesen neun Kennzahlen ergibt die qualitative Bewertung.

Die quantitativen Kriterien der Analyse fallen mit rund zwei Dritteln ins Gewicht.

Analysiert werden Kennzahlen zur Ertragslage, zur Finanzierungskraft sowie zur Bilanzsolidität.

Jede dieser acht Kennzahlen bekommt eine Bewertung. Der Durchschnitt daraus ergibt die quantitative Beurteilung.

Daraus ergibt sich schlussendlich das Kundenrating.

Unser Ratingsystem ist vergleichbar mit anerkannten Bewertungsagenturen wie Moody's und Standard and Poors. Ein Kunde mit Rating R1 hat eine niedrige Ausfallwahrscheinlichkeit. Mit ansteigendem Rating nehmen die Risiken zu.

In den Risikoklassen R6 - R8 sind die Risiken dementsprechend hoch.

Die rote Kurve zeigt den Anstieg der Risikokosten pro Risikoklasse für ungedeckte Kredite. Sie nimmt mit steigendem Risiko exponentiell zu. Bei R6-Kunden betragen die Risikokosten bereits über 10%. Tatsache ist, dass jeder Achte R6 und jeder Fünfte R7 ein Totalabschreiber ist. Sie sind dann sicher mit mir einig, dass wir solche Risiken nicht tragen möchten. Auch wenn der Kunde an und für sich bereit wäre, für solche hohen Risiken den Zuschlag zu bezahlen, wird es für ihn schwierig sein, überhaupt Kredit zu bekommen.

Eine deutliche Reduktion der Kreditkosten kann der Kunde dadurch erwirken, indem er Sicherheiten für den Kredit leistet. Dies macht den Kredit für den Kunden billiger und für die Bank sicherer. Der Kredit muss für den Kunden tragbar sein. Nach der Devise: „Wo Kredit gesprochen wird, muss Kredit vorhanden sein.“

Ich möchte nicht, dass der Eindruck entsteht, als würden die Banken Geld verdienen wollen, indem sie bei besonders hohen Risiken Kredite zu besonders hohen Preisen vergeben. Eine solche Strategie wäre absurd, aus naheliegenden Gründen. Die Margen im Kreditgeschäft müssen gross genug sein, um allfällige Verluste tragen zu können. Kredite sind grundsätzlich für beide Seiten nur dann interessant, wenn sie mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zurückbezahlt werden können. Wie gesagt findet bereits heute ein grosser Kampf unter den Banken um gute Risiken statt,

d.h. R1 – R4, wo wir immer auf ungedeckter Basis, d.h. blanko, mit Risikokosten von 0.05 % in R1 bis 0.6 % in R4 kalkulieren.

Wie kann nun eine Firma Einfluss auf ihre Kreditkonditionen nehmen? Eine Verminderung des Risikos und damit tiefere Risikokosten sind auf zwei Arten zu erreichen:

1. Durch die Verbesserung der Schlüsselfaktoren im Rating, d.h. die erwähnten quantitativen und qualitativen Faktoren.
2. Wie gesagt durch das Einbringen von Sicherheiten.

Wie wird der Kundenpreis für einen Kredit festgelegt?

Hier sehen Sie schematisch die Preisfestlegung.

Die Produktkosten setzen sich aus verschiedenen Komponenten zusammen (Refinanzierungskosten, Standardkosten Kredit und Vertrieb, Risikokosten und EM-Kosten/Gewinnbeitrag).

Hinzu kommen noch die Parameter wie die Strategie der Bank, das Verhalten des Marktes sowie die Konkurrenz. Je nachdem kann der Kundenpreis der Preisvorgabe entsprechend darüber oder darunter liegen.

Die Einführung der Ratingsysteme haben dem Kreditgeschäft klare Spielregeln gegeben. Die Umsetzung durch die verschiedenen Bankengruppen erfolgt unterschiedlich. Ich beurteile unsere Vorgehensweise als auf der Höhe der Verantwortung, die wir unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten tragen sollten.

Meine Damen und Herren, ich habe Ihnen beschrieben, wie die Credit Suisse mit dem Rating von KMU's umgeht. Für das Kreditgeschäft der Banken überhaupt muss klar unterstrichen werden, dass sich die Ratingsysteme, wo sie schon eingeführt sind, sehr bewährt haben. Herr Prof. Urs Füglistaller von der Uni St. Gallen, der dazu vor einigen Monaten eine Studie veröffentlicht hat, kommt zu folgendem Schluss:

„Das Rating der Banken muss positiv gesehen werden, weil es den Unternehmen einen Spiegel vors Gesicht hält - und dies von einem professionellen Partner. Die Banken machen eine Bestandesaufnahme und weisen den Weg vom Ist- zum Soll-Zustand.“

Klarer kann man die Messlatte für die Banken nicht legen. Sie sind Wegweiser in dem Sinne, dass sie Beiträge zur Orientierung der Firmen leisten. Wegweiser taugen nichts, wenn sie ohne ein gesichertes Wissen aufgestellt werden. Dieses Wissen kommt im Kreditgeschäft weitgehend von den Firmen selbst, es ist das Resultat eines gelungenen Dialogs. Prof. Füglistaller sagt dazu:

„Eine Bank kann noch so viel raten und dem Unternehmen einen Spiegel vorhalten, letztlich muss die ‚Chemie‘ stimmen. Wenn das nicht der Fall ist, wird der Erfolg dieser Beziehung gefährdet!“

Ich denke, aus diesen Ausführungen wird genügend deutlich, wie sehr sich das Rating als produktive Auseinandersetzung mit den Zukunftschancen eines Unternehmens lohnt.

Ich habe drei Fragen der KMU gegenüber den Banken gestellt. Die erste Frage lautete:

**1. Sitzen die Banken in einer anderen Welt ?**

Die Antwort auf die Frage muss und will ich Ihnen überlassen. Ich habe heute mein Möglichstes getan, um Sie vom Gegenteil zu überzeugen.

**2. Haben die Banken überhaupt ein Interesse am Schicksal der KMU in der Schweiz ?**

Die Credit Suisse kennt die wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Bedeutung der KMU. Jeder Punkt der Strategie der Credit Suisse ist eine positive Antwort auf diese Frage. Es ist an uns, den Skeptikern zu beweisen, dass wir es ernst meinen.

**3. Wie können sich die KMU bei den Banken Gehör verschaffen?**

Sie haben es meinen Ausführungen entnehmen können: Wir verstehen es grundsätzlich als unsere Aufgabe, für die Interessen der KMU maximal zugänglich zu sein. Das Kreditgeschäft für Firmenkunden ist sicher nicht arm an Interessen, die gegen einander abgewogen werden müssen. Wir wollen den KMU's in jedem Fall ein glaubwürdiges Gegenüber sein. Zur Glaubwürdigkeit gehört das Zuhörenkönnen, und noch mehr die Lernfähigkeit. Wir müssen von unserer Seite alles tun müssen, um noch näher heranzugehen und einen intensiven Austausch zu pflegen. Unsere Dienstleistungen und Inputs sollen Nutzen generieren, sogar bei negativen Kreditentscheiden. Wir als Bank werden nur Ernst genommen, wenn wir auch in schwierigen Situationen offen und ehrlich mit unseren Partnern kommunizieren. Hier können und müssen wir uns noch verbessern.

Ich komme zum Schluss. Es gab einmal ein Kartell. Es gab Einheitspreise. Es gab Risiko-Fehleinschätzungen in der Höhe von Dutzenden von Milliarden Franken. Es gab einen Tisch mit zwei Seiten, die sich nicht immer verstanden. Und dennoch: Jedes Mal, wenn in der Schweizer Wirtschaft eine Krankengeschichte in eine Erfolgsgeschichte umschlug, waren die Banken notwendige und wichtige Partner. Sei es im Grossen wie bei Swatch, sei es im Kleinen wie bei DT Swiss. Es waren Unternehmer, welche die grossen Leistungen vollbrachten. Es waren Banken, die sie unterstützten. Beide Seiten waren im Bild.

Und irgendwann hat es Klick gemacht.

Ich danke Ihnen.