

# KREDIT & RATING

## PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

Offizielles Organ

**BdRA** Bundesverband der  
Ratinganalysten und  
Ratingadvisor e.V.

6|2013



### Nachhaltigkeits- rating

- Die Wirkungen von Nachhaltigkeitsratings
- Nachhaltigkeitsratings von Bankanleihen gewinnen an Bedeutung

### Rating

- Regulators and the markets
- Einführung eines Rating-systems
- Ratings revolutionieren den Beratungsmarkt

### Risikomanagement

- Konsequenzen des ZwVollStrÄndG auf den Bearbeitungsprozess der Gläubiger
- Herausforderung für Banken

### Lösungen

- Schlechte Performance im Einkauf

# Finanzierung in der Effizienzfalle?!

Lars Richter

Aus dem heutigen Business-Vokabular sind die Wörter Effizienz und Effektivität nicht mehr wegzudenken. Kein Meeting, keine Präsentation oder auch Zielvereinbarung kommt ohne diese beiden Begriffe aus. Umso mehr ist es verwunderlich, dass eine Studie des Wirtschaftsmagazins *brand eins* zeigt, dass viele Führungskräfte die Abgrenzung dieser beiden Begriffe nicht vornehmen können. Dieses Paradoxon führt dann zu Maßnahmen, welche Effizienzsteigernd sein sollten, die dann aber zu einer Verschlechterung der betrieblichen Performance führen – die so genannte Effizienzfalle. Insofern ist es wichtig, dass man die Begriffe «Effektivität» und «Effizienz» voneinander abgrenzt.

**E**ffektivität stellt das Verhältnis von erreichtem zu definiertem Ziel dar, das Ziel ist somit bekannt und man untersucht, in welchem Ausmaß und mit welcher Qualität man das Ziel zu erreichen hat. Die Effektivität stellt damit ein Maß für die Zielerreichung dar. Effizienz wiederum ist die Frage nach dem Aufwand, welcher von Nöten war, um das Ziel zu erreichen, wobei in der Regel ein möglichst geringer Aufwand angestrebt wird. Effizienz setzt damit Effektivität voraus.

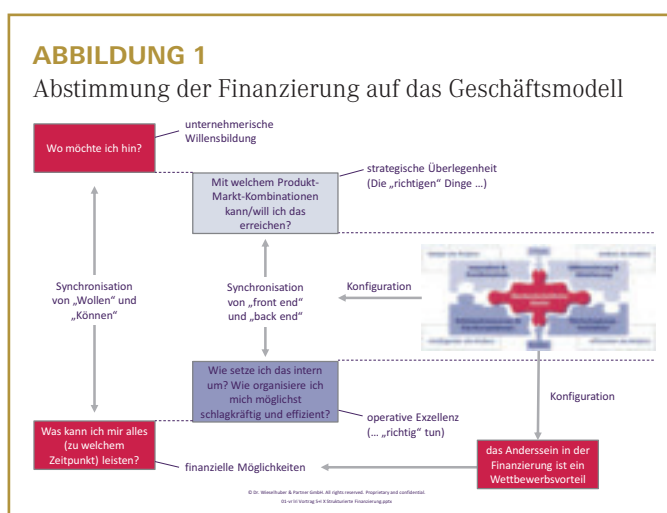
Davon ausgehend ist es dann aber nicht mehr verwunderlich, wenn man feststellt, dass sich auch Unternehmensfinanzierungen in die sog. Effizienzfalle bewegen können. Gerade in der aktuellen Zeit von nach Investmentsuchender Liquidität auf Finanziererseite kann sich die falsche Finanzierungsstruktur für ein Unternehmen als Risiko für die Unternehmensentwicklung bis hin zum Fortbestand erweisen. Ursächlich hierfür ist, dass die Robustheit der Gesamtstruktur vernachlässigt wird und viele – auf den ersten Blick günstig erscheinende – Finanzierungsbausteine miteinander verknüpft werden, ohne, dass ein finanzwirtschaftliches Gesamtkonzept verfolgt wird.

Die einzelnen Finanzierungsbausteine sind aus einer extremen Arbeitsteilung entstanden und passen nur dann zusammen, wenn keine Informationsdefizite zwischen dem Finanzierungspartner und dem zu finanzierenden Unternehmen bestehen. Vor dem Hintergrund des Bankgeheimnisses und der damit nicht möglichen Kommunikation der einzelnen Financier bei unbestimmten Finanzierungsbausteinen sind Probleme quasi systemimmanent. Die Probleme können nur durch kollaborative Zusammenarbeit erfolgen, welche aber ein entsprechendes Finanzierungskonzept voraussetzt.

Im Ergebnis kommt es dann oft zu folgendem Schiefstand: Finanzierungsstruktur und Geschäftsmodell passen nicht zusammen, die Chance, dass die richtige Finanzierungsstruktur einen Wettbewerbsvorteil bietet, wird verspielt.

Gelöst werden kann dieses unternehmerische Dilemma dadurch, dass schon im Rahmen einer strategischen Planung die Finanzierungsstruktur mit erörtert und die Finanzierung mit dem Geschäftsmodell in Einklang gebracht wird.

Zu Beginn steht somit die unternehmerische Willensbildung. Sobald danach die Abstimmung darüber erfolgt ist, wie man die «richtigen Dinge richtig tun muss», kann in Verbindung mit der finanziellen Bestandsaufnahme («Was kann ich mir alles zu welchem Zeitpunkt leisten?») die Synchronisation von «Wollen» und «Können» – also der Fragen wie die Finanzierung am «front-end», also absatzseitig, und am «back-end», also die Investitionen und Fixkosten der Wertschöpfungsstrukturen – robust, dass heißt vor allem risikoadäquat gestaltet werden kann, erfolgen. Im Kontext der W&P Geschäftsmodellsystematik stellt sich dies wie folgt dar:



Finanzierung ist somit kein Einmalthema, mit dem man sich beschäftigt, wenn gerade Bedarf besteht – und bei dem man die Entscheidung anhand des billigsten beziehungsweise verfügbaren Angebots trifft. Es geht vielmehr darum, die Handlungsspielräume der Finanzierung zu optimieren und den sich verändernden Anforderungen anzupassen. Daher ist Finanzierung ein strategisches Thema, das entsprechende Aufmerksamkeit und Vorarbeiten benötigt.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)