



KATIE ORLINSKY

FOTO-TABLEAU

Ein Mädchen kostet 2000 Dollar 3/5

Vierzehn Jahre zählt das Mädchen links, siebzehn ihre Freundin. Was mag der fremde Mann den beiden erzählt haben, dass sie sich von zu Hause weglocken liessen? Sie sind bei weitem nicht die Einzigen, die einem nepalesischen Frauenhändler ins Garn gingen – aber für einmal waren die Gruppen, die diesen Verbrechern das Handwerk legen wollen, erfolgreich: Die Mädchen konnten nahe der indischen Grenze abgefangen und heimgebracht werden. Die amerikanische Fotografin Katie Orlinsky, die dem Frauenhandel in Nepal eine Reportage gewidmet hat, erfuhr auch, dass sich die Aktivisten und Aktivistinnen bemühen, die Zöllner und Grenzschilder für das Problem zu sensibilisieren: Diese sollen ein Augenmerk auf verängstigt wirkende Mädchen haben, ebenso auf Männer, die mit mehreren Frauen reisen. Aber die Gehälter der Beamten sind schmal; manch einer lässt sich durch ein Bestechungsgeld zum Wegsehen verführen.

Kollektivgeist in Unternehmensführungen

KMU sterben leise

Gastkommentar
von THOMAS O. BAYER

In der heutigen Zeit, da wir einem raschen Wandel unterworfen sind, da morgen nicht mehr gilt, woran wir heute noch geglaubt haben, ist der Untergang von Firmen zur Selbstverständlichkeit geworden. Dieser Untergang hat viele Namen: Buyout, Merger unter Gleichen – was immer eine Lüge war –, Verkauf oder die Pleite, der Bankrott. Die grösste Gefahr für ein Unternehmen ist nicht die Konkurrenz, ist nicht die Währung, sind nicht digitale Spione oder «disruptive events», sondern es ist der eigene Kollektivgeist in der obersten Führung, im Verwaltungsrat, in der Konzernleitung oder der Geschäftsleitung eines KMU.

Eine der grössten Katastrophen in der Schweizer Wirtschaft war der Zusammenbruch der Swissair. Er war die Folge eines Kollektivgeistes im Verwaltungsrat, der sich selber als «die beste Business-School der Welt» (Bénédict Hentsch) bezeichnete, wo man sich aus Hochmut dem rechtzeitig geplanten Merger mit der damaligen Scandinavian Airlines (SAS) entzog und der Absturz nur noch eine Frage der Zeit war. Was Manor an der Zürcher Bahnhofstrasse zu vollführen meinte, nämlich sich mit Meinungsmache den Forderungen der Swiss Life entziehen zu können, die den Auszug aus dem ihr gehörenden Gebäude verlangte, beruhte auf einem kollektiven Irrtum, der jetzt durch die Gerichte bereinigt wurde. Dass der Verwaltungsrat und die Konzernleitung der Sika sich nach mehrjährigem und Millionen Franken kostendem Kampf gegen die Eigentümerfamilie Burkard durchsetzen können, darf auch nicht als sicher gelten. Mindestens der CEO des Sika-Konzerns ist jetzt aus gutem Grund aus diesem Kollektiv geflüchtet.

Muss es immer Flucht sein? Oder ist es nicht zwingend, jedem Gremium, das eine hohe Verantwortung trägt, einen Killerfisch zuzuweisen, der alle Sinne beieinander hat? Natürlich ist es un bequem, sich den Fragen herausragenden Fachleute zu stellen, die dieser von der Vergütungskommission jederzeit reglementiert werden können. Heute, da in den Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen ausserordentlich hohe Vergütungen entrichtet werden, will kaum noch jemand seine Haut riskieren, um der guten und richtigen Lösung zum Durchbruch zu verhelfen. Gerade in der Schweiz ist es seit Jahren üblich, sich vom «schwarzen Schaf» zu trennen.

Das ist eine höchst gefährliche Entwicklung, nimmt die Inzucht in der Unternehmensführung doch laufend zu. Mühsam ist es gelungen, die Zahl der Mehrfach-VR-Mandate zu beschränken. Die Träger eines guten Namens waren immer weniger in der Lage, sich so intensiv einzubringen, wie es notwendig gewesen wäre. Jetzt, da die Wirt-

schaftsentwicklung in der Schweiz, gemessen an der Deutschlands, schon seit Jahren rückläufig ist, braucht es Killerfische ganz oben, die das Schlimmste verhindern. Für den Nestlé-Konzern wäre es fast zu spät gewesen. Dort kam es in der Ära Brabeck, auch im Verwaltungsrat, zu spektakulären personellen Fehlentscheidungen. Der Konzern geriet ins Taumeln. Deshalb wurde mit dem Deutschen Ulf Mark Schneider, ganz wie vor über dreissig Jahren mit Helmut Maucher, ein Killerfisch von aussen geholt. Jetzt steigt der Nestlé-Kurs wieder. Wechsel ist angesagt.

Was vor gut vierzig Jahren in Zürich verlacht wurde, als an der Universität «anything goes» gelehrt wurde, ist heute anerkannte Realität. Man nennt diesen Vorgang moderner «out of the box»-Denken, meint aber das Gleiche. Die Unternehmensleitung ist die «box», in die normalerweise niemand Einblick hat. Ein Zürcher Grossbank-Präsident sagte einmal im kleinen Kreis: «Bei uns wissen ohnehin nur fünf Leute, was wirklich läuft.» Es sieht nicht so aus, als habe sich bis heute viel geändert. Wo amerikanische, deutsche, chinesische und indische Firmen sich in der Schweiz einkaufen, wo katarisches Geld in die Poren der Schweizer Wirtschaft immer tiefer eindringt, ist rasches Umdenken angesagt. Sogar die alte Bauer Kaba Holding hat sich unlängst in die Arme eines deutschen Konzerns geworfen. Der Killerfisch war im eigenen Haus zuvor nie gefragt.

Was für viele Unternehmen der Schweizer Wirtschaft zutrifft, ist in den Bundesbehörden, die immer mehr an Macht gewinnen, noch ausgeprägter. Bundesrat Ueli Maurer erklärte bei Amtsantritt im VBS: «Ich will die beste Armee der Welt.» Hinter solchem Bluff versteckt sich meist der blanke Unwille, wirklich etwas zu ändern. Auch von der Parmelin-Armee dürfen wir keine Wunder erwarten, denn die sündhaft teuren neuen Flugzeuge werden alle Finanzmittel absorbieren, die man auf dem Boden brauchen würde. Ein gutes Beispiel, wo Killerfische an der Spitze seit Jahrzehnten verdrängt werden, ist auch die SRG. Während die Programme schlechter werden, sind die Ansprüche ins Masslose gewachsen.

Die Schweiz ist alt geworden, weil wir kollektives Denken gefördert und die diskursive Entwicklung vernachlässigt haben. Deshalb ist der Ruf nach dem Neuen, sei es digital, eruptiv oder disruptiv, so laut geworden.

Viele Firmen sitzen auf dem Trümmerhaufen ihrer Geschichte, und noch mehr Firmen werden ihnen folgen. Meine Erfahrung ist es, dass jung, stürmisch und erfolgreich in den Märkten nur bleibt, wer sich dem Test der «dummen» Fragen stellt. Natürlich müssen sie von intelligenten Menschen gestellt werden.

Thomas O. Bayer ist CEO von Bayerplus Consulting.

Kreditrisiko-Bewertung

Faktor Kundenberater

Gastkommentar
von SIMONE WESTERFELD
und BEATRIX WULLSCHLEGER

Wenn ein Unternehmen zur Bank kommt und einen Kredit beantragt, wird im Gespräch mit dem Kundenberater meistens ein Rating erstellt. Dieses dient der Bank zur Einschätzung des Risikos, das der Kunde darstellt, und ist häufig zentral für den Preis, den der Kunde für den Kredit zahlen muss. Die Ratings basieren zwar auf den Zahlen aus Bilanz und Erfolgsrechnung der Kunden, beziehen jedoch auch Faktoren, die der Kundenberater beurteilen muss, und damit qualitative Informationen mit ein. Wie gut ist das Management der Firma? Wie werden die Erfolgsaussichten in der Branche beurteilt? Solche Fragen sind nicht nur schwer zu beantworten, sie sind auch stark durch die Persönlichkeit und das Expertenwissen des Kundenberaters geprägt. Der Faktor Mensch spielt damit eine grosse Rolle in der Beurteilung der Bonität von Unternehmen – ein Umstand, den moderne Rating-Modelle zu eliminieren versuchen.

Die Erfahrung mit Rating-Modellen hat gezeigt, dass die Prognosefähigkeit eines Modells für KMU zentral von der Unternehmensgrösse sowie der Industriezugehörigkeit abhängig ist – die Kalibrierung eines modernen Rating-Modells müsste es somit eigentlich erlauben, diese Erkenntnisse zu integrieren und den Einfluss von subjektiven Informationen zu eliminieren. Diese Erkenntnisse wurden aufgrund von Daten aus einer siebenjährigen Anwendungserfahrung mit dem Prototyp eines Rating-Modells, das bei fünfzehn Schweizer Banken im Einsatz war, gewonnen. Dieses «alte Modell» setzte sich zusammen aus der quantitativen, auf Finanzkennzahlen basierenden Kreditanalyse und aus einer qualitativen Einschätzung des Kundenberaters zum jeweiligen Fall. Das erhobene Datenset wurde bei den fünfzehn Banken zwischen 2004 und 2014 erhoben, rund 150 000 Kreditanträge wurden analysiert. Basierend auf diesen Erfahrungen, wurde 2010 durch einen externen Dienstleister ein neues Modell entwickelt, bei welchem die quantitativen Kennzahlen um den Einfluss von Unternehmensgrösse und Industriezugehörigkeit angereichert wurden. Zudem wurden aber die oben beschriebenen qualitativen Informationen eliminiert, damit fallen also die subjektiven Fragen an die Kundenberater und damit deren qualitative Einschätzung zum jeweiligen Kreditantrag weg.

Um nun die beiden Modelle miteinander vergleichen zu können, wurden alle alten Bonitätsbeurteilungen nachträglich auch noch mit dem neuen Modell durchgeführt. Eine erste Analyse zeigt, dass das neue Modell eine höhere Prognosegüte erreicht. Industrie- sowie Grössendifferenzierung in Kombination mit dem Weglassen qualitativer Daten scheint sich somit positiv auf die Qua-

lität des Modells auszuwirken. Das neue Rating hat eine Genauigkeit von 79,67 Prozent, das alte eine von 74,75 Prozent. Das neue Modell scheint also in der Lage zu sein, zusätzliche relevante Information in das Rating-Modell zu integrieren.

In einem typischen Kreditprozess können die vom Modell berechneten Ratings von Kundenberatern allerdings sowohl nach oben als auch nach unten angepasst werden (man spricht von Überschreibungen). Bei einigen Banken gibt es zusätzlich auch noch einen Credit-Officer, welcher den Prozess überwacht und das vom Kundenberater vorgeschlagene Rating wiederum überschreiben kann. In einem zweiten Schritt der Analyse wurde deshalb die Prognosegüte der berechneten Ratings mit der Prognosegüte des vom Kreditberater vorgeschlagenen sowie vom Credit-Officer genehmigten Ratings verglichen. Es zeigt sich, dass das neue Modell zwar zusätzliche relevante Information aufnimmt, dass es die Lücke zu den von den Bankmitarbeitern beantragten bzw. genehmigten Ratings aber nicht schliessen kann. Die beantragten sowie genehmigten Ratings haben eine höhere Vorhersagekraft als die mit dem neuen Modell berechneten Ratings.

Kundenberater haben zusätzliche Informationen, die nicht im neuen Modell integriert sind. Im Gespräch erhält der Kundenberater Informationen etwa über die Strategie eines Unternehmens, über die Anwendbarkeit von Forschungsergebnissen oder über die Existenz von Nachfolgeregelungen für das Management. Das sind alles wichtige Informationen, die man in den meisten Rating-Modellen vergebens sucht. Diese Informationen werden in den erwähnten Überschreibungen verarbeitet. Das zweite Ergebnis der Analyse lautet: Der Kundenberater sammelt entscheidende Informationen, die im neuen Modell nicht abbildbar sind.

Als drittes Ergebnis zeigt die Analyse der beiden Rating-Modelle, dass sich die Überschreibungsaktivität durch die Kundenbetreuer nach Einführung des neuen Modells verringert hat. Dieses Resultat verspricht eine regulierungskonforme und wünschenswerte Reduktion der Überschreibungsaktivitäten. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Kreditausfälle vom technologischen Fortschritt nicht ausbremsen lassen. Auch wenn das neue, nur auf quantitativen Daten beruhende Modell an Genauigkeit gewonnen hat, kann es die Kombination von Technik und Mensch nicht schlagen. Das Humankapital ist und bleibt auch im modernen quantitativen Umfeld der Risikomessung ein zentrales Element.

Simone Westerfeld ist CFO und Mitglied der Konzernleitung der Basler Kantonalbank sowie Titularprofessorin an der Universität St. Gallen (HSG); Beatrix Wullschleger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) in Basel.