

Jan EVERS

Microlending als Modell effizienter gewerblicher Kleinstkreditvergabe und seine Anwendung für Banken

1	Einleitung.....	146
1.1	Effizienz der Steuerung des Zugangs zu einer kompetenten Erstberatung	150
1.2	Effizienz der Kreditwürdigkeitsprüfung.....	153
1.3	Höhe und Art der Finanzierungsgestaltung	158
1.4	Organisation der Finanzierungsanpassung und Betreuung	160
1.5	Zeitpunkt und Effizienz der Krisenidentifikation und -intervention	162
1.6	Betreuung nach dem Kreditscheitern	166
1.7	Eignung des Betreuerprofils	167
2	Implementierungsansätze für Banken	168
2.1	Interne Anwendung	169
2.2	Kooperation.....	170
2.3	Gründung spezialisierter Tochtergesellschaften	171
2.4	Ausblick.....	172
	Literatur	174

1 Einleitung

Insbesondere im Zusammenhang mit Entwicklungspolitik werden seit mehreren Jahrzehnten Kreditsysteme beschrieben, die mit bestimmten Techniken Kleinunternehmen – zum großen Teil Einpersonen-Unternehmen – finanzieren. Während dabei zunächst im Vordergrund stand, die Entwicklungshilfe durch die Überführung von Zuschuss- in Kreditsysteme effizienter zu machen, traten bald eine Vielzahl von Variationen der Kredittechniken mit sehr unterschiedlichen Erfolgen gemessen an Ausfallquote, Wachstum und Kostendeckung der Anbieter hervor. Während die ganz überwiegende Anzahl der Kreditsysteme allerdings niemals eine Kostendeckung erreichte, konnten in den achtziger Jahren einige Anbieter bei starkem Wachstum sogar Gewinne vorzeigen.¹ Der bekannteste Anbieter ist bis heute die Grameen-Bank in Bangladesch, die 1976 gegründet wurde und heute über zwei Millionen Kunden, 1.000 Filialen und ein monatliches Kreditvergabevolumen von rund 20 Millionen Dollar hat.²

In Entwicklungs- und Schwellenländern gibt es inzwischen mehrere hundert solcher Kreditprogramme mit der Zielgruppe kleinster Unternehmen. Die kreditvergebenden Organisationen werden im englischsprachigen Raum häufig als *Micro-lender* bezeichnet, die Kredittechnik selbst als *Microlending*. Die Kreditvergabetechniken verschiedener Microlender sind sehr unterschiedlich, lassen sich aber zumeist durch mehrere der folgenden Charakteristika von der Bankkreditvergabe unterscheiden:

- kurze Kreditlaufzeiten mit hohen Zinskosten,
- pünktliche Ratenzahlung garantiert Nachfolgekredit,
- eine auf Zahlungsmoral und Charakter des Antragstellers und Besichtigung des Unternehmens gestützte Kreditwürdigkeitsprüfung,

¹ Dies gilt insbesondere für BancoSol in Bolivien (vgl. Glosser, A.J., 1994; Jacob, H.-R./ Warg, M., 1997, S. 337), Genesis in Guatemala (vgl. ebd.) und die Bank Rakyat Indonesia (vgl. Boomgard, J.J./ Angell, K.J., 1994). Ähnliches wird auch für die populäre Grameen Bank behauptet, teilweise aber auch bestritten (vgl. Berenbach, S./ Guzman, D., 1994).

² Vgl. Jacob, H.-R./ Warg, M., 1997, S. 335.

- als Sicherheiten werden Bürgschaften gegenüber Sachsicherheiten bevorzugt und
- ein sehr aktives Risikomanagement mit bankunüblichen Elementen.

Im Weiteren werden Kredittechniken, die sich mit einer so charakterisierbaren Methodik an die Zielgruppe gewerblicher Kleinstunternehmen richten, mit dem Begriff „*Microlending*“ bezeichnet.

Ende der achtziger Jahre wurden diese Kredittechniken verstärkt in westlichen Industrieländern eingesetzt. Die Forschungseinrichtung Aspen Institute in Boston zählte für 1996 über 400 solcher Kreditprogramme in den USA.¹ Die dortige staatliche SBA(=Small Business Administration)-Behörde hat ein besonderes Kreditprogramm zur Refinanzierung von Microlending-Aktivitäten zur Verfügung gestellt. Die Kredite werden typischerweise von Non-Profit-Unternehmen ausgegeben.² Der britische Bankenverband zählte 1998 in einer empirischen Untersuchung 45 solcher Kreditorganisationen in Großbritannien.³ Für Deutschland zählte und beschrieb das Hamburger Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (IFF) 1999 im Auftrag der International Labour Organisation zwölf vergleichbare Kreditprogramme.⁴

In der deutschsprachigen Bankfachliteratur beschrieben *Jacob* und *Warg* 1997 erstmalig die Möglichkeiten, „Microlending-Ansätze für das klassische Kreditgeschäft“ zu nutzen, wobei sie sich vornehmlich auf die Grameen-Bank und weniger auf die Praxis in industriellen Ländern beziehen.⁵ Eine Untersuchung mit

¹ Vgl. The Aspen Institute, 1997.

² Das mittels Microlending initiierte SBA-Portfeuille hat ein Volumen von 27 Mrd. Dollar erreicht. Alleine im Jahr 1995 wurden über 60.000 Kredite mit einem Volumen von etwa zehn Mrd. Dollar vergeben. Der durchschnittliche Kredit beträgt 10.000 Dollar, der maximale Kreditbetrag ist auf 25.000 Dollar beschränkt. Vgl. dazu Jacob, H.-R./ Warg, M., 1997, S. 335.

³ Vgl. British Bankers Association (Hrsg.), 1999.

⁴ Hamburger Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (IFF), 1999.

⁵ In den deutschsprachigen Medien sind Microlendinginitiativen, allen voran die der Grameen Bank, bereits länger ein Thema. In Bezug auf die Umsetzung in Industrieländern vgl. Reuter,

dem Titel "Benchmarking in Microlending", die von 1998 bis 2000 im Auftrag der Europäischen Kommission von vier europäischen Forschungsorganisationen durchgeführt wurde, analysierte acht als erfolgreich geltende Microlending-Organisationen in Europa und den USA und wertet die Erfahrungen für ähnliche Kreditprogramme¹ aber auch für Banken² aus. Anhand dieser Ergebnisse sowie unter Einbeziehung der wichtigsten aktuellen englischsprachigen Microlending-Literatur³ werden im Folgenden einige Betreuungsansätze dargestellt und für eine Implementierung bei Banken bewertet. Dabei wird eine Analysestruktur gewählt, die aus der Auswertung der in der relevanten Literatur erwähnten Probleme aufbaut.⁴

Bei der Betrachtung und Auswertung von Microlending-Ansätzen ist es notwendig zu beachten, dass die Anbieter vor unterschiedlichen Regulierungshintergründen arbeiten und außerdem verschiedene Zielgruppen bearbeiten:

- *Regulierung:* In den USA und Großbritannien ist die Bankdefinition an das Einlagengeschäft geknüpft - im Gegensatz zu Deutschland und den meisten EU-Mitgliedsstaaten ist eine gewerbliche Kreditvergabe also auch für Organisationen ohne Bankstatus möglich. Dies macht das Gründen und Führen einer Microlending-Organisation erheblich einfacher, da diese meist als reine Kreditgeber ohne Einlagengeschäft arbeiten. Als Konsequenz wurden in Deutschland bisher Programme mit microlending-ähnlichen Techniken nur von staatlichen Organisationen oder in Kooperation mit einer die eigentliche Kreditausreichung übernehmende Bank durchgeführt. Ein Outsourcing der Kleinstkreditvergabe an günstigere Non-Bank-Intermediäre ist daher bisher in Deutschland nicht wie in den USA oder Großbritannien möglich.

J., 1998 sowie Martens, F., 1998; in Bezug auf Entwicklungsländern vgl. o.V., 1997; Weiborn, M., 1999; Bänzinger, A., 1998; Breiting, E., 1998, S. 14 sowie Tesche, S., 1998.

¹ Vgl. Evers, J., u.a., 1999.

² Vgl. Whyley, C./ Kempson, E./ Evers, J., 2000.

³ Hier ist insbesondere Otero, M./ Rhyne, E., 1994 sowie das "Journal of micro finance" zu nennen. Vgl. weiterhin: Johnson, S./ Rogaly, B., 1997; Conaty, P./ Fisher, T., 1999.

⁴ Vgl. Evers, J., 2000.

- **Zielgruppe:** Die Microlending-Organisationen haben unterschiedliche Zielgruppen: Unternehmensgründer, junge Unternehmen bei "Wachstumsschrittchen" sowie etabliertere Unternehmen bei Wachstumssprüngen. Dies erfordert ganz unterschiedliche Betreuungssysteme und hat unterschiedliche Ausfallquoten und Grade der Kostendeckung zur Folge.

Diese Unterschiede erklären auch zum Teil, weswegen in der nachfolgenden Tabelle sehr unterschiedliche Erfolgszahlen im Sinne von Anzahl vergebener Kredite, Ausfallrate und Kostendeckung erreicht werden.

	Staff/ Affiliates as of 01.99	Disbursed loans 1998	Delinquency rate 1998	Sustainability rate 1998
Funduz Mikro, *1994	64/33	10.700	2,3 %	Operational break even!
FINNVERA, *1999 *71 as Kera, *96 micro loan program	400/15	3711 (micro loans)	9 %	n.a. (80 % for all loans)
ICOF, *1973	3/0	32 ^①	3,8 %	50 % ^②
ACCION *1961 worldwide, *1991 USA	7 (N.Y.)	217 (N.Y.) 888 (total U.S.)	13,2 % (N.Y.)	45 % (N.Y.) 13-58 % (U.S.)
ADIE, *1988	80/14	1629 ^④	6 % ^④	20-30 %
Working Capital, *1990	10/4	270	14 %	20 %
Glasgow Regeneration Fund, *1993	4	46 (04.98-03.99)	n.a.	0 %
Women's World Banking, *1989	23/1	21 ^③	0 %	0 %
^① from own resources; 90 loans in total counting funds in management and backoffice service ^② based on income through lending activity ^③ all packaged for bank partners ^④ including packaged loans for bank partners				

Quelle: Evers, J., u.a., 1999, S. 27.

Abbildung 1: Performance Overview

Trotz dieser Unterschiede sollen die Institutionen und ihre Techniken gemeinsam beschrieben werden, wobei wenn notwendig auf den Zielgruppenbezug hingewiesen wird.

1.1 Effizienz der Steuerung des Zugangs zu einer kompetenten Erstberatung

Die Maßnahmen von Microlending-Organisationen zur Steuerung des Zugangs zu einer Erstberatung gliedern sich in drei verschiedene Bereiche: (1) Es wird eine aktive Kunden-Akquisitionspolitik installiert, um adverse Selektionseffekte¹ zu reduzieren und die Qualität der Erstkontakte zu erhöhen. (2) Die allgemeinen Informationen zu Kreditprodukt und weiterem Prozess werden in Gruppenberatungen vermittelt. (3) Komplexe Beratungssituationen wie Erstellung von Geschäftsplänen bei Existenzgründern oder Branchenanalysen werden bei staatlich subventionierten Kooperationspartnern durchgeführt.

Aktive Kunden-Akquisitionspolitik

Microlending-Organisationen haben eine Reihe von Akquisitionsstrategien entwickelt, die die Qualität der Erstkontakte steigern sollen.

Der amerikanische Microlender ACCION in New York² sucht aus dem eigenen Kreditportfolio ältere und besonders zuverlässige Kreditnehmer und bietet ihnen Provisionen für die Herstellung des Kontaktes zu ähnlich guten Kreditnehmern. Dahinter steht die Erkenntnis oder Vermutung, dass besonders kreditwürdige Unternehmer typischerweise besonders kreditwürdige Unternehmer kennen und erkennen können. Außerdem lassen sich die Leistungen von ACCION einfacher

¹ Bei passiver Akquisitionspolitik, also dem Warten auf Kreditinteressenten, ist davon auszugehen, dass verstärkt solche Unternehmen die Mühe eines Kreditantrags auf sich nehmen, die in einer finanziell schwierigen Situation sind. Dies wird hier mit adverser Selektion beschrieben.

² ACCION International vergibt Kredite in zehn lateinamerikanischen Ländern und in den USA. Die Organisation ist vor allem dadurch bekannt, dass aus dem Kreditprogramm PRODEM in Bolivien 1991 eine Vollbank namens BancoSol gegründet wurde. Diese erreichte in wenigen Jahren eine hohe Profitabilität und Eigenkapitalrendite. Vgl. Otero, M./ Rhyne, E., 1994, S. 124.

vermitteln, wenn sie von einem Bekannten empfohlen werden – insbesondere zur Abgrenzung gegen sogenannte „Kredithaie“.

Der polnische Microlender Fundusz Mikro motiviert an Krediten interessierte Unternehmer durch die Aussicht auf günstigere Konditionen weitere Kunden zu finden.¹ Da die einzelnen Kreditnehmer füreinander bürgen („Co-signing policy“), sucht der Kreditnehmer nach aus seiner Sicht vertrauenswürdigen Unternehmern. Informelle Informationsnetze, zu denen der Kreditgeber selber kaum Zugang hätte, helfen ihm dabei.

Der amerikanische Microlender Working Capital arbeitet mit Kreditagenten, die hauptberuflich viel mit Menschen zu tun haben und daher auch formal wenig ausgewiesene Unternehmer (zum Beispiel nur nebenberuflich und aus der eigenen Wohnung tätige) identifizieren können. Viele Agenten sind Kirchenmitarbeiter.

Bei all diesen Strategien wird typischerweise der Kreditbedarf erst durch die Kontaktaufnahme geweckt, indem auf Erweiterungsmöglichkeiten hingewiesen wird – dadurch werden weniger Erstgespräche mit solchen Unternehmern geführt, die durch möglicherweise verdeckte unternehmerische Probleme (im Sinne von „hidden information“ in der Theorie von asymmetrischer Informationsverteilung) Kreditbedarf haben, also ein hohes Risiko mit sich bringen.

¹ Die Zinsen werden im Falle von Fundusz Mikro abhängig von der Anzahl und Qualität der Bürgen gesetzt. Es sind in jedem Fall drei Bürgen notwendig, wobei die Wahl besteht zwischen reinen Bürgen und solchen, die gleichzeitig auch Kreditnehmer in einer Kreditgruppe sind. Der Zinssatz sinkt um einen Prozentpunkt, also maximal um drei Prozent. Dies ermutigt Antragsteller zum einen, weitere Kreditinteressenten für Fundusz Mikro zu suchen und somit Synergien in der Kreditprüfung herzustellen. Zum anderen lassen sich solche an Vertragskonditionen gebundene Konditionen als Signalverträge bezeichnen, die dem Kreditgeber "eine Qualitätsbeurteilung des Nachfragers anhand seiner Auswahlhandlung" ermöglichen. Vgl. Jacob, H.-R./ Warg, M., 1997, S. 336.

Gruppenberatung

Die meisten Microlender veranstalten regelmäßig Informationsveranstaltungen, auf denen die eigenen Kreditprodukte und -prozesse einer Gruppe von aktuell interessierten Kreditnehmern ausführlich erläutert werden. Das spart Zeit für Einzelberatungen, und die Beratungsintensität ist höher, da mehr Fragen gestellt werden, die die Erläuterungen nachvollziehbarer machen.

ACCION führt in New York zweimal wöchentlich solche Informationsveranstaltungen durch, wozu 5 bis 15 Personen erscheinen. Die Veranstaltung findet abends statt und dauert ein bis zwei Stunden. Nach organisationseigener Evaluierung werden 13,5 Prozent der daran Teilnehmenden Kreditnehmer.¹

Working Capital führt dezentral Informationsabende bei Partnerorganisationen wie Kirchen, Kammern, Unternehmervereinigungen oder Stadtteilinitiativen durch, bei denen die eigenen Angebote erläutert werden. Zu diesen Veranstaltungen laden die Partnerorganisationen die von ihnen als besonders geeigneten Personen ein, wodurch die Zielgenauigkeit steigt. In diesen Informationsveranstaltungen wird der Prozess der Kreditvergabe ausführlich erläutert. Auf der selben oder einer bei Interesse folgenden Veranstaltung sollen sich Gruppen bilden, die im weiteren Prozess zusammen bleiben. Ein erst 1999 eingeführtes Produkt namens Enterprise Alliance bietet Partnerorganisationen sogar dezentrale Kreditentscheidungen an, um ihre Kenntnisse optimal einzubinden. Sie werden dabei durch die Konditionengestaltung zu größter Sorgfalt motiviert: Der Kreditrahmen steigt und die Zinsen fallen mit einer niedrigen Ausfallquote, bei zu hoher Ausfallquote wird dagegen die Kreditvergabemöglichkeit zurückgezogen.²

Kooperationspartner

Microlender wie die französische Organisation ADIE oder der britische Glasgow Regeneration Fund (GRF), die beide insbesondere das Marktsegment der Unter-

¹ Vgl. Case study ACCION, in: Evers, J., u.a., 1999, Anhang, S. 6.

² Vgl. Case Study Working Capital, ebd. Ob dieses Vorgehen erfolgreich ist, konnte bei dem der Case Study zugrunde liegenden Evaluierungsbesuch im Januar 1999 noch nicht festgestellt werden.

nehmensgründer bearbeiten, kooperieren mit staatlich geförderten Unterstützungsorganisationen, die zum Beispiel Geschäftspläne entwickeln oder überarbeiten. Dadurch kann das Niveau der Datengrundlage für die Erstberatung gesteigert werden. Problematisch dabei kann allerdings sein, dass mit viel Aufwand Geschäftspläne erstellt werden, die mit den Fähigkeiten des Kreditinteressenten nicht mehr viel zu tun haben und deren Anforderungen dieser dann auch nicht erfüllen kann.¹

1.2 Effizienz der Kreditwürdigkeitsprüfung

Micro lending Organisationen stehen ähnlich wie Banken bei der Kreditwürdigkeitsprüfung von neuen, jungen oder kleinen Unternehmen vor den oben beschriebenen Problemen: Es gibt keine oder keine aktuellen Bilanzen sowie keine oder nur mit erheblichem Aufwand zu beurteilende Geschäftspläne etc. Sie nutzen eine Reihe von Methoden zur Überwindung dieser Probleme, die im Banksektor wenig verbreitet oder unbekannt sind. Diese werden nachfolgend erläutert:

Vor-Ort Besuche

Zentrales Moment in der Kreditwürdigkeitsprüfung sind Besuche des Kreditbetreuers beim Unternehmer in den Räumen seines Unternehmens. Die Auswertung der dabei zu erkennenden Kriterien wie Lage des Unternehmens, Kundenstamm, Fähigkeiten des Unternehmers, Qualität des angebotenen Produktes bzw. der Dienstleistung rechtfertigen den für den Kreditbetreuer höheren Aufwand im Vergleich zu einem Gespräch in den bankeigenen Räumen. Organisationen wie die finnische Finnvera oder die genannten ACCION und Fundusz Mikro bezeichnen diese „site visits“ als Herzstück ihrer Risikoeinschätzung. Um den Aufwand zu reduzieren, werden die Besuche zentral von einem Spezialisten durchgeführt (ACCION) oder lassen sich die Kreditbetreuer vom Unternehmer

¹ Ein Vertreter des britischen Microlenders Princes' Business Trust illustrierte dies einmal dramatisch als positive Korrelation zwischen einem exzellent aussehenden Geschäftsplan und der Scheiterungswahrscheinlichkeit: "The better the business plan, the worse is the client". Vgl. Evers, J., u.a., 1999, S. 28.

für den Besuch abholen, um bereits die Fahrzeit für notwendige Kommunikation zu nutzen (Fundusz Mikro).

Zahlungsmoral über aktuelle Abrechnungen prüfen

In Ermangelung von Kontodatenanalysen und einer Kreditgeschichte lassen sich die Kreditbetreuer von ACCION Telefon-, Wasser- und Stromabrechnungen zeigen, aus denen hervorgeht, ob der Kreditantragsteller dort mit den Zahlungen auf dem aktuellen Stand ist oder Schulden hat. Letzteres gilt als negativer Indikator.

Character-Evaluierung über Gespräche mit Schlüsselpersonen

Wie im angelsächsischen bei Jobbewerbungen üblich, werden die Kreditantragsteller nach Referenzen, insbesondere von Vermieter, Nachbarn oder Geschäftsfreunden gefragt. Diese werden vom Kreditbetreuer angerufen und um Stellungnahme zu Aspekten wie Zuverlässigkeit des Antragstellers befragt.

Vorauswahl über Frage nach Bürgen

Weit verbreitet ist auch die Technik des „co-signing“. Die Kreditantragsteller werden nach mehreren Bürgschaften gefragt, die bei größeren Kreditbeträgen betraglich limitiert sind. Akzeptiert als Bürgen werden üblicherweise Unternehmer oder Personen mit fester Anstellung, abgelehnt werden Familien- oder Haushaltsangehörige des Kreditnehmers. Zielsetzung bei der Einbeziehung solcher Bürgen ist weniger die Inanspruchnahme im Falle des Kreditscheiterns als vielmehr die Implementierung eines „Filtersystems“ und die Überwindung von Informationsasymmetrien. Während der Kreditgeber begrenzten Zugang zu Informationen über den Kreditantragsteller hat, werden dessen Bekannten bei der Entscheidung für oder gegen eine Bürgschaft alle informellen Informationen einsetzen. So wird mit Hilfe der Bürgschaften ein „Filtersystem“ installiert. Außerdem können diese Bürgen kontaktiert und um Unterstützung gebeten werden, wenn es bei der Rückzahlung Probleme gibt.¹

¹ So beschrieb der *Economist* den Fall bei Working Capital, dass ein mit dem Kredit zurück in ein karibisches Heimatland gegangener säumiger Kreditnehmer dort von den auf Heimatbesuch befindlichen Bürgen aufgesucht und zur Rückzahlung motiviert wurde. Vgl. o.V., 1994, S. 93.

ADIE verlangt bei Kreditantragstellung vier bis fünf Bürgen, die nur im Falle von Betrugsverdacht in Anspruch genommen werden. Fundusz Mikro erwartet drei Bürgen, die zumeist selber Kreditnehmer sind, was mit günstigeren Konditionen honoriert wird. ACCION erwartet zwei Bürgen.

Bei Fundusz Mikro und ACCION werden die Bürgen im Fall von Kreditausfällen in Anspruch genommen, auch wenn kein Betrugsverdacht vorliegt. Innerhalb der Gruppenkreditmethode von Working Capital wird die Kreditwürdigkeitsprüfung nach einem vorgegebenen Kriterienkatalog selbständig von einer vier bis sechs Personen zählenden Kreditgruppe durchgeführt. Die einzelnen Mitglieder haften auch gegenseitig für die Rückzahlung jedes einzelnen Kredites, obwohl der Kreditnehmer im Gegensatz zu der Praxis in Entwicklungsländern nicht die Gruppe, sondern die Einzelperson ist.

Kriterien und Kriteriengewichtung

Die Kriterien der Kreditwürdigkeitsprüfung von Fundusz Mikro sind „1. Motivation to repay, 2. Entrepreneurial skills, 3. Business viability und 4. Cashflow coverage“. Zu jedem dieser Punkte wird nach vorgegebenen Kriterien eine Punktzahl in ein Ratingsystem eingesetzt. Während die unternehmerischen Fähigkeiten, die Stärke der Geschäftsidee und die Messung des Cashflows noch bankenübliche Kriterien darstellen, fällt die Motivation zur Rückzahlung doch etwas aus dem Rahmen. Hintergrund dafür ist die Erfahrung, dass bei kleinen Kreditbeträgen insbesondere der Einsatz des Unternehmers darüber bestimmt, ob die Rückzahlungsraten bezahlt werden können. Die Kompensationskraft durch Motivation nimmt ab, wenn die Kreditsumme steigt. Ähnliche Veränderungen ergeben sich auch für die anderen Kriterien, weswegen die Gewichtung des Ratings je nach Kredithöhe verändert wird, wie in der nachfolgenden Graphik zu sehen ist.

Credit worthiness criteria	Weighting factor for a small loan of Z 5.000	Weighting factor for a large loan of Z 30.000
Motivation to repay	40	10
Entrepreneurship/ Entrepreneurial skills	30	20
Business viability	20	30
Cashflow Coverage	10	40

Quelle: Evers J., u.a., 1999, Anhang, S. 5 f.

Abbildung 2: Kreditwürdigkeitskriterien

Aufschlussreich ist auch eine Betrachtung der im Vergleich zu banküblichen Prüfungen fehlenden Kriterien: so fehlt bei Microlendern die aufwendige Erstellung und Auswertung von Kennzahlen zur Bilanz des Kreditkunden, - bisher in der Kreditwürdigkeitsprüfung der Banken ein Schwerpunkt.¹

Spezifische Datenbank

Die üblichen bankeigenen Branchendatenbanken zum Vergleich der Effizienz von Unternehmen und zur Einschätzung der Risikofaktoren der Branchen werden von größeren Unternehmensergebnissen mit häufig ganz anderen Margen und Ratios dominiert. Dagegen erstellt Finnvera als zielgenaueres Benchmark eine Datenbank für Kleinunternehmen. Diese werden einmal im Jahr zu Umsatz, Liquidität, Ertrag etc. befragt und erhalten im Gegenzug zu ihrer Antwort, eine branchenspezifische Auswertung ihrer Konkurrenzfähigkeit. Mit dieser Datenbank kann Finnvera auch bei der Vergabe neuer Kredite die Konkurrenzsituation einschätzen.

Hohe Akzeptanzquote

Die beschriebenen Elemente der Kreditwürdigkeitsprüfung wie Vor-Ort-Besuch und Rating ergeben einen Aufwand von mehreren Arbeitsstunden. Ist das Ergeb-

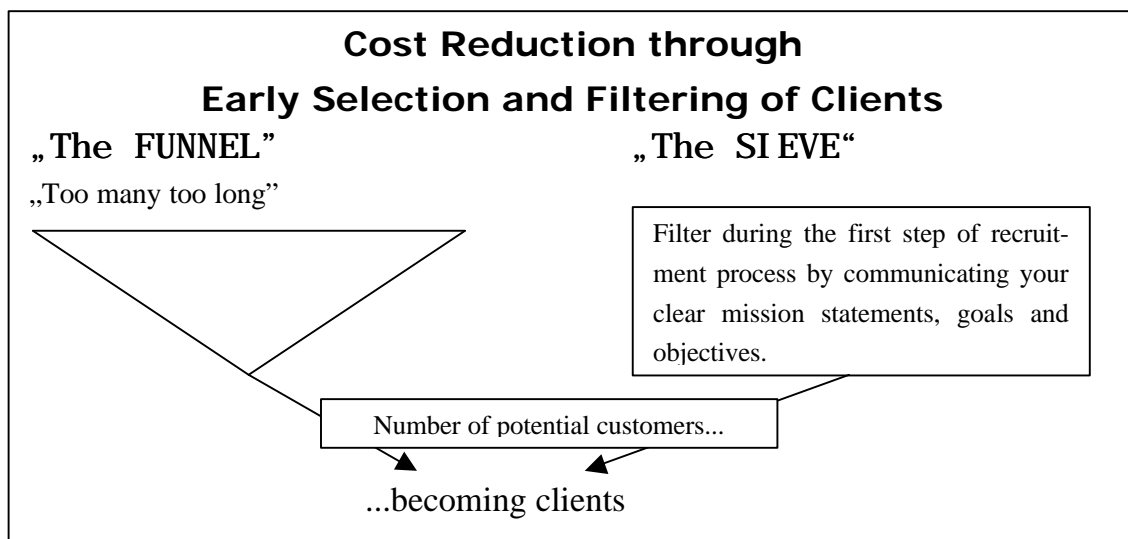
¹ Ein Schwerpunkt, der allerdings innerhalb der Abwägung von statischer und dynamischer Prüfung zunehmend diskutiert und kritisiert wird. Vgl. Grundwald E./ Grundwald, S., 1999; Mryzk, A.P., 1999 sowie Dicken, A.J., 1999.

nis negativ, steht diesem Aufwand kein Ertrag gegenüber. Ziel muss es daher sein, möglichst früh nicht-kreditwürdige Interessenten auszusortieren. Bei mehreren Microlendern fällt auf, dass die Ablehnungsquote nach der Kreditwürdigkeitsprüfung gering ist: Bei ACCION, ICOF und Fundusz Mikro sind dies ca. zehn Prozent. Bei genauerer Analyse fällt weiterhin auf, dass erheblich mehr den Kreditantragsprozess starten aber nicht vollenden. Bei ICOF bekommt jeder vierte Kreditinteressent keinen Kredit, bei ACCION rund 30 Prozent. Auch diese Zahl ist allerdings gering im Vergleich zu den Kreditablehnungsquoten von Banken.¹ Dahinter steht ein System, mit möglichst hoher Transparenz über den nachfolgenden Kreditwürdigkeitsprozess Anreize und Möglichkeit zur Selbstselektion zu geben. Bei den ersten Kontakttreffen bzw. in schriftlichen Dokumenten wird den Kreditinteressenten verdeutlicht, welche Kriterien sie erfüllen müssen und wonach geurteilt wird. *“We make sure that they understand what we are doing and what we are looking for.”*² Da der Kunde selber keine unnötige Zeit investieren möchte, wird er nur dann einen Kreditantrag stellen, wenn die Erfolgswahrscheinlichkeit hoch ist. In Banken werden die Kriterien für die Kreditwürdigkeit dagegen wenig transparent gemacht, weswegen eine Selbstselektion nicht stattfinden kann.³

¹ In der Mystery Shopping Untersuchung zum Thema Existenzgründungsberatung des IFF im Auftrag der Zeitschrift *stern* wurde nur jeder fünfte Kreditantrag positiv beschieden. Vgl. Habschick, M., 1999 sowie o.V., 1998. In einer unveröffentlichten Untersuchung des IFF für eine Großbank im Sommer 1999 wurden 80 Prozent der Anträge von Existenzgründern und 40 Prozent von bestehenden Unternehmen nach erfolgtem Prüfungsaufwand abgelehnt.

² Filialleiterin Sophie Chabanel von ADIE, vgl. Case study ADIE, in: Evers, J., u.a., 1999, Anhang, S. 7.

³ Copisarow macht in hohen Akzeptanzraten von Microlendern einen entscheidenden Marketingfaktor aus. Auf die Frage, was Kleinunternehmer von ihrem Finanzierer wollen, antwortet sie: "A high probability of receiving a loan. The reason banks do not have higher rejection rates is that people do not bother to apply for a loan if the chances of success relative to the processing time and the paperwork involved are too low. It is therefore essential to maintain high acceptance ratios in order to encourage people to apply." Vgl. Copisarow, R., 1999.



Quelle: Vgl. Evers, J., u.a., 1999, S. 17.

Abbildung 3: Kostenreduktion durch frühe Auswahl und Filterung der Kunden

1.3 Höhe und Art der Finanzierungsgestaltung

Auch die Höhe und Art der Finanzierung wird bankunüblich ermittelt. Hauptziel ist bei ersten Kreditvergaben die Minimierung der Kreditsumme, um das Risiko für Kreditnehmer und -geber gering zu halten. Es wird also nicht gefragt, was möglicherweise für eine Geschäftsgründung oder eine Erweiterung notwendig ist, sondern mit wie wenig Geld ein nächster Wachstumsschritt möglich ist. Dies korrespondiert mit kurzen Laufzeiten der Kredite – bei ADIE 24 Monate, bei Fundusz Mikro, ACCION und Working Capital 8-24 Monate – und dem Zugang zu einem weiteren Kredit bei pünktlicher Rückzahlung. Nur dadurch kann mit minimierten Kreditsummen gearbeitet werden, während im Gründungsgeschäft der deutschen Banken analysiert werden muss, welche auch nur mittelfristigen Eventualitäten (Forderungsausfall, schnelles Wachstum etc.) zu zusätzlichem Finanzierungsbedarf führen – ein in der Praxis schwieriger Prozess.

Um dem Kreditnehmer größtmögliche Transparenz zu geben, werden die Kredite bei fast allen Microlendern im Annuitätsverfahren konstruiert, d.h. der Kreditnehmer muss jeden Monat den gleichen Betrag zurückzahlen. Empirische Unter-

suchungen haben ergeben, dass gerade bei niedrigem Einkommen fixe Zahlungstermine und Zahlungsbeträge die Rückzahlungsdisziplin erhöhen.¹ Bei Fundusz Mikro wird einem Kreditinteressenten für den für ihn geltenden (von der Anzahl der Bürgen abhängigen) Zinssatz eine Tabelle ausgehändigt, aus der sich für die möglichen Kreditlaufzeiten und Kredithöhen die Monatsrate ergibt. Der Kreditnehmer entscheidet auf der Grundlage, welche monatliche Rate er für finanzierbar hält, wie hoch der Kredit und wie lang die Laufzeit sein soll. Die monatliche Rate ist hier weiterhin dadurch begrenzt, dass sie maximal 50 Prozent des „freien Cashflow“ (Ergebnis nach Abzug aller Kosten – auch der Lebenshaltung – aber vor Steuern und Finanzierungskosten) des niedrigsten Monats der geplanten nächsten zwölf Monate sein darf und maximal 200 Prozent der im Unternehmen des Kreditantragstellers gebundenen und ersichtlichen Werte.

Durch diese transparenten Regeln und Instrumente wird der Kreditnehmer angeleitet, selber seine Kreditwürdigkeit einzuschätzen und einen entsprechenden Kredit zu beantragen.

Das Entscheidende der Microlending Kreditmethodologie ist allerdings noch in einem anderen Aspekt zu finden: die wichtigste Motivation zur Rückzahlung sowie ein Instrument zur automatischen Anpassung des Finanzierungsbedarfs ist das Versprechen, bei pünktlicher Rückzahlung Zugang zu einem weiteren Kredit zu haben, der bis zu 50 Prozent größer als der letzte sein kann, wenn dies auch durch die Geschäftsentwicklung gedeckt wird. Diese als „Stepping“ (Stufenkredite) bezeichnete Kredittechnik wird von Working Capital, von Fundusz Mikro und von ACCION (in allen fünf US-amerikanischen und zehn südamerikanischen Organisationen) angewendet und von allen als das zentrale Element ihrer Kredittechnik angesehen.²

¹ Vgl. Kempson, E./ Whyley, C., 1999, S. 32.

² Auch Jacob und Warg kommen in ihrer Betrachtung von Micro-lending Ansätzen für das klassische Kreditgeschäft zu der Erkenntnis, dass "Stepping" ein Kerncharakteristikum ist, welches sich möglicherweise übertragen lässt, um "dynamische, flexible, kundenindividuelle maßgeschneiderte Kreditkontrakte ... an die Stelle von inflexiblen, statischen Standard-Kreditverträgen" zu stellen. Jacob, H.-R./ Warg, M., 1997, S. 336.

Damit wird für den Kreditnehmer ein Anreizsystem geschaffen, im Sinne seiner Bank zu handeln. Ein weiterer ähnlicher Anreiz ist es, Bereitstellungsgebühren zu reduzieren, wenn alle Raten pünktlich gezahlt werden, statt aufwendig Strafggebühren für Zahlungsverzögerungen einzubringen.

1.4 Organisation der Finanzierungsanpassung und Betreuung

Die beschriebene Kredittechnik des „Stepping“ ist bereits ein wesentliches Element in der Organisation einer regelmäßigen Finanzierungsanpassung: Durch die kurzen Laufzeiten der Stufenkredite, bei Fundusz Mikro beispielsweise durchschnittlich neun Monate, kommt es erstens zu einem regelmäßigen Kontakt mit Überprüfung der finanziellen Situation des Kreditnehmers, zweitens ist das Angebot eines bis zu 50 Prozent größeren Nachfolgekredites eines für Kleinunternehmen typischen Wachstums in kleinen Stufen angemessen. Hier muss allerdings einschränkend gesagt werden, dass diese Art von Finanzierung nur für die Finanzierung des steigenden Betriebsumlaufvermögens und kleinerer, sich kurzfristig amortisierender Investitionen angemessen ist. Für Wachstumssprünge oder größere, sich nur langfristig amortisierende Investitionen, müsste eine deutlich längere Kreditlaufzeit gerechnet werden.

Es gibt weitere Elemente in den Betreuungssystemen, die eine angepasste Finanzierung und Betreuung sichern sollen: die Zonierung, standardisierte Kontaktaufnahmen und Weiterbildungsangebote.

Als *Zonierung* bezeichnet man die regionale Aufteilung des Geschäftsgebiets in Zonen, die jeweils von einem Kreditbetreuer bearbeitet werden. Typischerweise sind solche Zonen einzelne Stadtteile. Damit soll erreicht werden, dass der Kreditbetreuer durch viele lokale Kreditkunden ein hohes Know-how über die Lokalökonomie entwickelt. Durch Gespräche mit Kreditnehmern, die sich zum Teil gegenseitig kennen oder in geschäftlichen Beziehungen stehen, entsteht eine vernetzte Informationsdichte, die zu Know-how für die Kreditwürdigkeitseinschätzung führt aber auch Kontaktpunkte für Kundenakquisition erschließt. Daneben ist es dem Kreditbetreuer möglich, durch die lokale Konzentration sei-

ner Kunden häufiger Kundenbesuche durchzuführen, um dabei zu erkennen, ob Finanzierungsanpassungen notwendig sind. Die Methodik der Zonierung wurde bei den acht bei Evers gebenchmarkten Microlending Organisationen nur ansatzweise angewendet.¹

Mehrere Microlender versuchen mit *standardisierten Anlässen zur Kontaktaufnahme* eine regelmäßige Betreuung und Überprüfung zu sichern. Eine Technik, die auch für Banken diskutiert wird.²

Working Capital beschäftigt einen „Contact Manager“, der in regelmäßigen Abständen die Kreditnehmer anruft und nach ihrer Entwicklung fragt. Dabei wird ein Formular geführt, mit dem Themen aus vorherige Gesprächen wiederaufgegriffen und Ansatzpunkte für spätere Nachfragen vermerkt werden können. Dieser Contact Manager informiert den Kreditbetreuer, falls sich Handlungsansätze ergeben. Die Anwendung und Pflege des selben Kontaktformulars ist auch für den Kreditbetreuer bei dessen Kundenkontakten Pflicht.

ADIE erwartet von seinen Kreditnehmern die monatliche Übersendung eines Indikatorformulars. Auf diesem kann der Kreditnehmer vermerken, wie seine Geschäfte laufen und ob es Betreuungsbedarf gibt. Das Ausfüllen dauert nur wenige Minuten. Solche Hinweise oder das Ausbleiben des Formulars werden wiederum als Anlass für die Kontaktaufnahme durch den Kreditbetreuer genutzt.

Finnvera erfragt vom Kreditnehmer einmal jährlich unabhängig von der Bilanz einige branchenspezifische Kennzahlen. Die individuelle Auswertung im Vergleich zur Branche wird als Anlass für ein Kreditgespräch genutzt.

Das *Angebot regelmäßiger Weiterbildungsveranstaltungen* ist eine andere Form der Betreuung. Typisch für Microlending Organisationen ist, dass dies in Gruppen durchgeführt wird. Weiterhin werden häufig andere Kreditnehmer als Vor-

¹ Vgl. Evers, J., u.a., 1999.

² Vgl. Schmoll, A., 1996 sowie ders., 1999.

tragende engagiert. Nach den Erfahrungen von Working Capital akzeptieren Unternehmer praktische Erfahrungen von anderen Unternehmern besser als theoretisches Wissen von Spezialisten – insbesondere selbstkritische. Die vortragenden Unternehmer werden mit Hilfe von reduzierten Kreditgebühren motiviert, ihre Erfahrungen weiterzugeben.

Zusammenhängend mit den Stufenkrediten kann eine Weiterbildung im Sinne eines „training on the job“ eingeführt werden. Die Organisationen Fundusz Mikro und ACCION verzichten – anders als beispielsweise Working Capital, ADIE, Women World Banking Spanien oder der Glasgow Regeneration Fund - weitgehend auf Bildungsmaßnahmen vor oder als Bedingung zur Kreditvergabe. Stattdessen werden mit den Kreditstufen Kompetenzstufen verbunden. Beispielsweise wird bei Fundusz Mikro ungefähr ab der dritten Kreditstufe von den Kreditnehmern verlangt, dass sie eigenständig und regelmäßig eine Cashflow Planung durchführen und wenn notwendig wird dafür auch Hilfestellung gegeben.

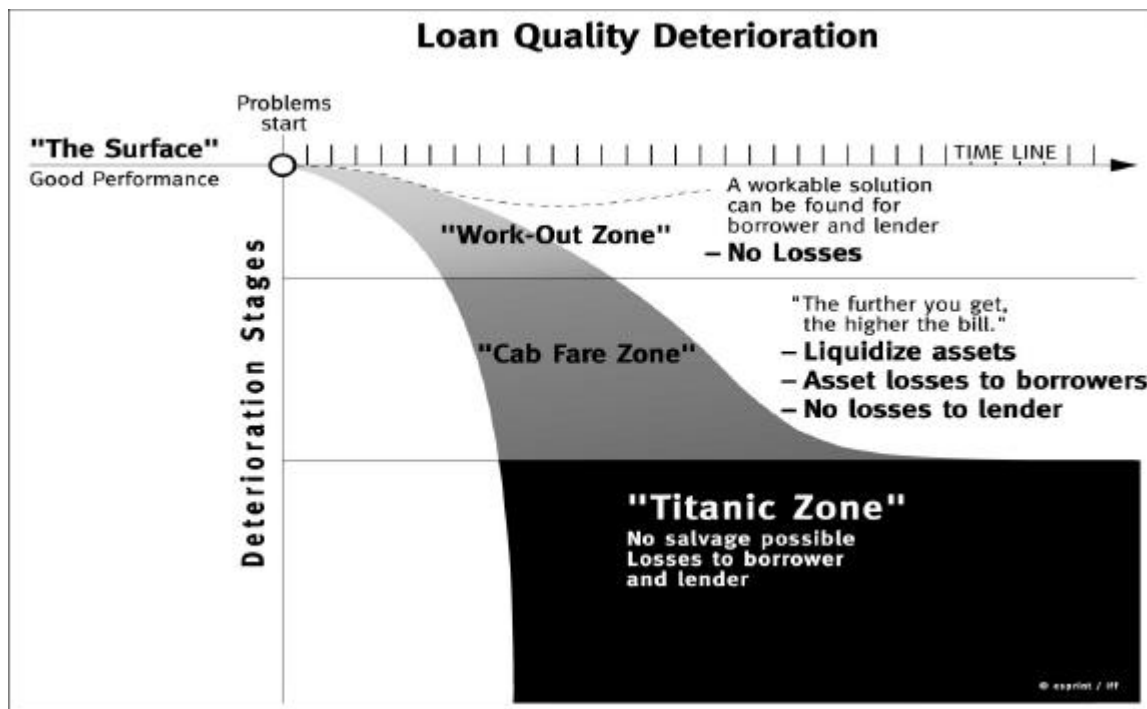
1.5 Zeitpunkt und Effizienz der Krisenidentifikation und -intervention

Bei der Analyse der Krisenidentifikation in Microlending Organisationen fällt auf, dass Microlending Organisationen die beiden wichtigsten Instrumente der Bonitätsanalyse und -überwachung, die Banken einsetzen, nicht benutzen: Die Organisationen nutzen die Kontoüberwachung und Bilanzanalyse kaum oder gar nicht. Das hat bei der Kontoüberwachung den rein technischen Grund, dass sie keinen Zugriff auf die Kontodaten haben, da sie keine eigenen Girokonten anbieten. Die Bilanzanalyse wird im Vergleich zum notwendigen Aufwand für nicht ausreichend aussagekräftig gehalten.

Alternativ dazu wird – wie im letzten Abschnitt dargestellt – über möglichst häufige Kontakte versucht sicherzustellen, Krisen früh zu erkennen. Die meisten Organisationen vertreten außerdem eine Kommunikationspolitik, in der bei einer Kreditvergabe deutlich gemacht wird, dass auf angekündigte Probleme flexibel und hilfsbereit reagiert wird, auf nicht angekündigte Zahlungsverspätungen dagegen deutlich restriktiver.

Versagen diese Instrumente, bleibt eine Zahlung aus, versuchen die Organisationen sehr schnell mit dem Kunden in Kontakt zu treten. Dazu wurde in die technischen Möglichkeiten investiert, nach möglichst kurzer Zeit die Zahlungsübertretung zu identifizieren. ICOF, eine Microlending Organisation in Birmingham (Großbritannien), zieht die monatliche Rate mit einem Lastschriftverfahren ein und wird so innerhalb eines Tages von der eigenen Bank informiert, wenn der Einzug nicht möglich war. ACCION New York kooperiert mit der Bank Chase Manhattan, die solche Einzahlungsformulare zur Verfügung stellt, die es einerseits den Kreditnehmern möglich machen, in jeder Filiale die Rate zu bezahlen, andererseits eine automatische Zuweisung der Zahlung auf Seiten des Kreditgebers möglich macht. Fundusz Mikro arbeitet mit einer Bank zusammen, die durch Online-Banking ausbleibende Zahlungen innerhalb von 24 Stunden identifizierbar macht. In allen Organisationen werden dann die säumigen Kreditnehmer den Kreditbetreuern zugeordnet und um sofortige telefonische Kontaktaufnahme gebeten.

Es wird sehr zeitsensibel gehandelt, da die meisten Organisationen die Erkenntnis gewonnen haben, dass mit jedem Tag der Kreditüberziehung das Kreditrückzahlungsrisiko und die Schwierigkeiten einer konstruktiven Lösung wachsen. Die nachfolgende Graphik verdeutlicht diese Erkenntnisse:



Quelle: Evers, J., u.a., 1999, S. 30.

Abbildung 4: Loan Quality Deterioration

Der Interventionsstil zeichnet sich durch zwei Prinzipien aus, die man als „hart aber fair“ und einem „Stufensystem mit beständigem Druckanstieg“ bezeichnen könnte.¹ Dem Kreditnehmer sind die Reaktionen des Kreditgebers auf verspätete Rückzahlungen vor der Kreditvergabe bekannt, so dass es für ihn keine Überraschungen gibt. Auf dieser Basis wird versucht, Transaktionskosten für emotionale Auseinandersetzungen zu minimieren. Das Kriterium „fair“ wird also vor allem durch Transparenz umgesetzt. Zusätzlich wird dem Kreditnehmer verdeutlicht, dass für ihn ein direktes Agieren im Sinne des Kreditgebers zu jedem Zeitpunkt vorteilhaft ist, da die Maßnahmen beständig drastischer werden. Dieses Verhalten unterscheidet sich nur insofern von dem bei Banken, als es:

- durch die hohe Transparenz dem Kreditnehmer schwerer fällt, sich ungerecht behandelt zu fühlen.

¹ Das Prinzip "tough but fair" sowie "levels of increased debt recovery pressure" wird beschrieben in Evers, J., u.a., 1999, S. 36.

- Zu jedem Zeitpunkt wird für den Kreditnehmer ein Positiv- Szenario aufgezeigt. Meldet er sich frühzeitig, kann mit einer Umstrukturierung des Kredites jeglicher Zahlungsverzug mit der negativen Konsequenz von erschwerterem späterem Kreditzugang vermieden werden. Selbst im Falle des Unternehmensscheiterns wird dem Kreditnehmer aufgezeigt, dass bei kooperativem Wohlverhalten eine spätere Finanzierung einer Neugründung möglich ist, da die Kreditentscheidung mehr auf Rückzahlungscharakter als auf die Güte des Unternehmens erfolgt.

Mehreren Microlending Organisationen steht im Vergleich zu Banken noch ein zusätzliches Instrument der Krisenintervention zur Verfügung: die Bürgen. ADIE, ACCION, Fundusz Mikro und Working Capital nutzen Bürgen, um in Krisenzeiten diese um Unterstützung zu bitten. Zum einen wird auf deren Einfluss bei der Umsetzung von notwendigen Veränderungsmaßnahmen gesetzt, zum anderen wird damit der Rückzahlungsdruck erhöht. Für die Bürgen steht dabei unterschiedlich viel auf dem Spiel: Verlust von begrenzten (ADIE) oder unbegrenzten (ACCION, Fundusz Mikro) Bürgschaften oder der Zugang zu weiteren eigenen Krediten (Working Capital, ACCION, Fundusz Mikro). Typischerweise werden Briefe zur Kenntnisnahme an die Bürgen geschickt, wenn bei ausstehender Zahlung und bereits erfolgter persönlicher Kontaktaufnahme weitere Zahlungsverzögerungen auftreten. Erst bei mehreren ausstehenden Zahlungen erfolgt eine finanzielle Inanspruchnahme.

Wie Banken nehmen auch mehrere Microlender eine Veränderung der Zuständigkeit bei fortgeschrittener Krise vor: bei ACCION löst ein „collection officer“ den Kreditbetreuer ab, wenn dieser mit seinen ersten Interventionsversuchen nicht erfolgreich war. Auf einem wöchentlichen „collection meeting“ werden alle ausstehenden Zahlungen durchgegangen und die Durchführung und der Erfolg der beschlossenen Maßnahmen überprüft. Damit werden die Kreditbetreuer motiviert, die unangenehme Aufgabe der Kontaktaufnahme mit säumigen Kreditnehmern zeitnah durchzuführen.

1.6 Betreuung nach dem Kreditscheitern

Die Unterschiede zu Banken in der Betreuung der Kreditnehmer nach dem Kreditscheitern sind gering. Die meisten Microlender nehmen, wenn notwendig, auch ein gerichtliches Vorgehen zur Eintreibung von ausstehenden Krediten in Anspruch. Dabei sind die Gerichtskosten häufig teurer als die zu erwartende Rückzahlung. Es wird trotzdem geklagt, um unter den Kreditnehmern keinesfalls den Ruf eines „weichen Kreditgebers“ zu bekommen, da dies die Rückzahlungsmotivation untergraben könnte. Einige Organisationen (ADIE und GRF) begrenzen dies auf Fälle, wo ein Betrug vermutet wird.

Wie erwähnt wird auch im Falle eines Scheiterns eines Unternehmens die Rückzahlungsmotivation für den Kreditnehmer aufrecht erhalten, da man ihm bei Wohlverhalten Zugang zu einem neuen Kredit und damit einem „Fresh Start“ ermöglicht. Dies und die Begrenztheit des ausstehenden Kreditvolumen wird dazu führen, dass hohe Rückzahlungsquoten erreicht werden, auch wenn die Scheiterungsquote der Unternehmen häufig zwar geringer als der Durchschnitt aber immer noch hoch bleibt. ADIE erreicht eine Rückzahlungsquote von über 90 Prozent bei einer Scheiterungsquote von ca. 30 Prozent. Fundusz Mikro schätzt die Scheiterungsquote ähnlich hoch und erreicht eine Rückzahlungsquote von 98 Prozent.

Mehrere Organisationen versuchen, eine Atmosphäre des „Produktiven Scheiterns“ zu kreieren, in dem gescheiterte Kreditnehmer als Trainer für Gründer engagiert werden (Working Capital) und Gründungserfahrung (auch negative) mehr zählt als in Geschäftsplänen dokumentierte Gründungstheorie (ACCION, Fundusz Mikro).

ADIE versucht zusätzlich, die Schadensumme des Scheiterns zu reduzieren, indem statt dem Verleihen von Geld für den Kauf von typischen Gründungsgegenständen (Kfz-Fahrzeuge, Computer, Verkaufsstände) diese selbst verliehen und beim Scheitern für beide Seiten kostengünstig zurückgenommen werden.

1.7 Eignung des Betreuerprofils

Es gibt kaum einheitliche Vorstellungen zu den optimalen Profilen von Kreditbetreuern in Microlending Organisationen. Einheitlich ist allerdings, dass die meisten Organisationen zwar von hochqualifizierten Bankern geführt werden (wenn sie auch häufig nicht von diesen gegründet worden sind), aber bei den Profilen der Kreditbetreuer kein Bank-Know-how vorausgesetzt wird. Die Begründungen sind unterschiedlich: Die Gründerin von Fundusz Mikro behauptet, dass für die eigene Kreditmethode traditionelle Bankvorstellungen (Orientierung auf Sicherheiten, Gründungspläne, Bilanzkennzahlen etc.) hinderlich, für damit Vorgebildete das Verlernen aber zu aufwendig wäre. Stattdessen werden Betreuer gesucht, die Erfahrungen mit Unternehmern haben – häufig selber Unternehmer waren. Berufsanfänger dagegen besitzen abgeschlossene Studien. Die stark standardisierten Kreditprozesse machen Bank-Know-how überflüssig, Flexibilität und Auffassungstärke sind notwendig, um die jährlich überarbeiteten Kreditprozesse zu adaptieren. Es gibt eine mehrtägige Basiseinführung, in der die Fundusz-Mikro-Methodik und Grundwerte vermittelt werden, danach einen Monat on-the-job Training. Zusätzlich gibt es eine umfangreiche Dokumentation der Kreditprozesse und Anforderungen in einem Handbuch.

ADIE stellt ausschließlich Universitätsabgänger mit Prädikatsexamen, unabhängig von der Fachrichtung und sozialem Commitment ein. Das Training findet on-the-job statt, die Berufseinsteiger arbeiten sich in wenigen Jahren von der Assistenz zur Filialleitung hoch. Eine Datenbank liefert Transparenz über die Portfolioqualität pro Mitarbeiter und Filiale. Regelmäßige Treffen der Filialleiter sowie filialübergreifende Personalbetreuer sichern Erfahrungsweitergabe und die Implementierung von gemeinsam beschlossenen Kreditprozessveränderungen.

Bei Finnvera ist die Bezeichnung für Kreditbetreuer „Business Analyst“. Sie müssen hohes Branchen-Know-how haben und haben typischerweise einen relevanten Universitätsabschluss. Daneben wird hoher Wert auf Kundenorientierung gelegt. Ein Bank-Background ist nicht notwendig.

Bei ACCION New York kam es zu erheblichen Portfolioqualitätsproblemen durch hohe Personalfluktuation. Diese wurde auf die hohe Konkurrenz zwischen Kreditprogrammen und auf burn-out Syndrome bei den Kreditbetreuern zurückgeführt. Deshalb wird nun mehr Unterstützung und Weiterbildung angeboten. Bei den Einstellungskriterien dominieren Anforderungen zur Kundenerfahrung vor Finanz-Know-how, weswegen zur Kompensation verstärkt auf Weiterbildungsmaßnahmen – wie das beschriebene wöchentliche „collection-meeting“ – gesetzt werden muss.

Mehrere Microlender wie Fundusz Mikro und ACCION haben erfolgsorientierte Bezahlungssysteme, wobei die Kriterien insbesondere an Portfolioqualität geknüpft sind.

2 Implementierungsansätze für Banken

Die Probleme von Banken im Firmenkreditgeschäft sind in den letzten Jahren verstärkt besprochen worden.¹ In der Schweiz erzielten die Banken im inländischen Firmenkundengeschäft in den letzten Jahren eine Eigenmittelrendite von etwa minus 14 Prozent.² In Deutschland wird dies ähnlich eingeschätzt. Häufig wird insbesondere das kleine mittelständische Firmenkundengeschäft für rote Zahlen verantwortlich gemacht. Daher appelliert man für Strategien der Standardisierung, der stärkeren Marktsegmentierung und des teilweisen Rückzugs.³ Dem steht allerdings gegenüber, dass individueller Betreuungsbedarf nicht unbedingt mit Größe korreliert, die Voraussetzungen für Standardisierungen also häufig nicht gegeben sind⁴ und die Abhängigkeit von der Finanzierungsquelle Bankkredit in diesem kaum börsenfähigen Marktsegment hoch bleibt. Versuche einzelner

¹ Vgl. Rometsch, S., 1999; Stehmann, A., 1999.

² Vgl. Menk, G.A., 1997, S. 3.

³ Vgl. Krempler, R./ Hofbauer, H., 1997; Grebe, M., 1997; Hufeld, F./ Wassiluk, M., 1997; Keltner, B./ Wagner, K./ Mason, G., 1999; Sarasin, D.B., 1997, S. 148.

⁴ So fehlt es in den meisten mittelständischen Unternehmen an dem Datenmaterial, mit dem computergestützte Bonitätsanalysen und Ratings durchgeführt werden können. Laut einer aktuellen empirischen Untersuchung betreiben beispielsweise nur 23 Prozent aller Unternehmen unter 500 Mitarbeitern eine regelmäßige Finanzplanung. Vgl. Geiseler, C., 1999.

Banken mit Hilfe von Serienbriefen kleine Firmenkunden aufzufordern, zu einer anderen Bank zu wechseln, scheiterten bisher.¹ Es muss davon ausgegangen werden, dass eine offensive Reduzierung im Firmenkundengeschäft negative Auswirkungen in Form von abwandernden Privatkunden und Imageverlusten durch stärkere Medienkritik hat und dass die Politik gegensteuernde Maßnahmen ergreift.²

Die beschriebenen Techniken im Micro lending bieten nun mögliche alternative Strategien zum Rückzug oder der Beibehaltung des wenig erfreulichen Status Quo im Marktsegment kleiner Firmenkredite. In einem Workshop mit Vertretern von zwölf europäischen Banken im Herbst 1999³ wurden die folgenden Strategien für eine Implementierung dieser Erfahrungen vorgestellt und weiterentwickelt.

2.1 Interne Anwendung

Einige Micro lending Ansätze lassen sich innerhalb des Firmenkundengeschäfts in der Bank umsetzen. So wird ein Kreditprodukt mit sich langsam ausweitendem Kreditrahmen (vgl. die Beschreibung zu „Stepping“ weiter oben) und regelmäßigen fixen Rückzahlungsraten für vorstellbar gehalten. Auch die Etablierung eines Filtersystems aus limitierten Bürgschaften um mit den Informationen aus informellen Netzwerken asymmetrische Informationsverteilungen zu überwinden, wird als Ersatz von „moralischem Eigenkapital“ – also dem Eigenkapital was die Bank vom Unternehmer fordert, um sein Engagement und seine Zuverlässigkeit zu prüfen, für geeignet gehalten. Im Risikomanagement *nach* der Kre-

¹ Vgl. Brockmann, M./ Prochnow, E., 1999.

² So intervenierte die englische Regierung Anfang der 90er erst mit regelmäßigen Berichten zum Zustand des Small Firm Credit und einem Ombudsmann für Kleinunternehmen, 1998 mit einer Task Force um schließlich – trotz deutlicher Fortschritte der Banken – im Herbst 1999 weitere Fortschritte einzufordern und mit der Einführung einer Berichtspflicht nach dem Vorbild des US-amerikanischen Community Reinvestment Act (CRA) zu drohen. Vgl. Bennett, R., 1999 sowie Cowe, R./ Treanor, J., 1999. Zum CRA: Reifner, U./ Siebert, D./ Evers, J., 1998 sowie Evers J./ Reifner, U. (Hrsg.), 1998.

³ Veranstaltet von der British Bankers Association und dem Hamburger Institut für Finanzdienstleistungen (IFF) in London im September 1999.

ditvergabe sind Ansätze auf dem Vormarsch, statt auf statische Bilanzauswertungsverfahren verstärkt auf die Auswertung des Zahlungsverkehrs mit zeitnahe Kontaktaufnahme bei Problemen zu setzen.

Um den breitesten Nutzen aus den Erfahrungen von Microlending zu ziehen, müsste allerdings eine veränderte Segmentierung des Firmenkundengeschäfts vorgenommen werden. Es müssten solche kleinen Firmenkunden mit einem veränderten Betreuungssystem bedient werden, bei denen die Person des Unternehmers an zentraler Stelle für die Unternehmensentwicklung und die Kreditwürdigkeit steht. In einem solchen Betreuungssystem ständen dann das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmer und Kreditbetreuer, die Umsetzung von Verabredungen und eine Cashflow-Orientierung mit Hilfe der halbautomatisierten Analyse des Zahlungsverkehrs im Vordergrund. Zwar gibt es innerhalb des Einsatzes von Scoringssystemen gewisse Tendenzen verstärkter Einbeziehung personenspezifischer Faktoren, ansonsten sprechen allerdings viele Indikatoren gegen einen Trend der Personalisierung in der Betreuung. Daher können in dieser Implementierungsstrategie nur ein Teil der oben skizzierten Erfolgsfaktoren im Microlending genutzt werden.

2.2 Kooperation

Eine andere Möglichkeit der Nutzung von Microlending Techniken ist die Kooperation mit bestehenden Organisationen. Von Seiten der Bank können geeignete Kreditanfragen transferiert, wie im oben beschriebenen Beispiel von Chase Manhattan Möglichkeiten des Zahlungsverkehrs erschlossen, Kreditpakete zur Refinanzierung ausgereicht, oder die im angelsächsischen übliche Überlassung von Personal („Secondment“) durchgeführt werden. Von Seiten des Microlenders bietet sich insbesondere an, Kunden mit gewachsenem Geschäftspotenzial an die Bank zu transferieren, da für diese die vorhandenen Kreditprodukte nicht mehr ausreichen.

In Deutschland kann für einen Microlender eine solche Kooperation eine Möglichkeit sein, an einer Bankgründung vorbei zu kommen, wenn eine Kooperati-

onsbank die Ausreichung des Kredites übernimmt. So kooperieren die Sparkasse Aachen sowie die Sparkasse Göttingen jeweils mit einem Microlender, der für eine klar abgegrenzte Zielgruppe die Kreditprüfung sowie die Kreditbetreuung weitgehend übernimmt und auch am Risiko beteiligt ist – ein Vorgang, der in den USA häufig vorkommt und als „Packaging“ bezeichnet wird.

2.3 Gründung spezialisierter Tochtergesellschaften

Die wohl weitgehendste Nutzung von Microlending Techniken läuft über die Gründung von Tochterorganisationen, die sich dieses Spezialgeschäftes annehmen. Ähnlich wie die Teilzahlungsbanken in den 70er Jahren von Banken gegründet wurden, um dieses skeptisch bewertete Geschäft mit kleinen Ratenkrediten zum Konsum (Konsumentenkredite) zu testen und die eigene Organisation vor einem so starken Kultursprung zu bewahren, ließe sich eine zum Microlending Geschäft passende Organisation aufbauen. Zunächst würde nur das aus kleinen Krediteinheiten bestehende Neugeschäft an diese Organisation übertragen und später möglicherweise zusätzlich geeignetes bestehendes Kreditgeschäft ausgelagert. Es ließe sich sogar denken, eine solche Organisation als Work Out Unit für angeschlagene Bestandskredite zu nutzen. Bei Modellrechnungen im Auftrag einer deutschen Großbank erwies sich zwar, dass in einer solchen Tochtergesellschaft keine der zur Zeit als angemessen empfundenen Eigenkapitalrenditen erwirtschaftet werden können, sehr wohl aber kostendeckend gearbeitet werden könnte – zum Status Quo ein deutlicher Fortschritt. Weiterhin können in diesen Tochtergesellschaften ein Teil der Firmenkunden aufgebaut werden, um sie dann als lukrative Kunden an das Hauptgeschäft abzugeben. Dafür eignen sich vor allem gewachsene Unternehmen mit ausreichend großen Kreditvolumen sowie in der Praxis erprobte innovative Ideen, deren große Entwicklungspotenziale nun in geeigneten Strukturen der Muttergesellschaft umgesetzt werden. Rechnet man diese Akquisitionspotenziale für gewachsene Firmenkunden sowie Cross-Selling Potenziale für die gesamte Produktpalette innerhalb der Kunden der Tochtergesellschaft, könnte eine solche Gründung neben den positiven Imageeffekten auch wirtschaftlich attraktiv sein. Hierzu liegen allerdings international wenig Erfahrungen vor, da das Modell Tochtergesellschaft kaum vertreten

ist und innerhalb von Kooperationen die Microlender sich schwer tun, gewachsene Kunden zu transferieren, da die auch für den eigenen Deckungsbeitrag als positiv angesehen werden. Bei oberflächlicher Analyse der Kreditportfolios kann aber davon ausgegangen werden, dass rund fünf bis zehn Prozent der Microlending Kunden nach einigen Jahren für Banken interessante Wachstumsgrößen erreicht haben.

2.4 Ausblick

Für welche Marktsegmente würden sich nun diese Handlungsalternativen anbieten? Hier muss beachtet werden, dass die Produkte und Betreuungstechniken für sehr kleine Unternehmen mit geringem Investitionsbedarf entwickelt und angewendet werden. In den Kreditportfolios der existierenden Microlender finden sich kaum Kredite über DM 50.000 und Firmen mit mehr als vier Mitarbeitern. Die Stufenkreditmethodik minimiert allerdings wie beschrieben den Finanzierungsbedarf, weswegen auch traditionelle Firmenkredite von bis zu DM 100.000¹ als passend und so ein schon relevanter Teil der jetzigen Firmenkunden als für Microlending geeignet angesehen werden.

Es muss allerdings weiterhin kritisch gesehen werden, dass (vielleicht mit Ausnahme des polnischen Microlenders Fundusz Mikro mit über 10.000 Krediten in 1999) es den Microlending Organisationen in industriellen Ländern noch an Erfahrung und Professionalität für große Wachstumssprünge der Einzelkredite und des Gesamtvolumens fehlt.²

¹ In einer empirischen Untersuchung der Kreditanträge einer deutschen Großbank zeigte sich, dass 65 Prozent aller Kreditanträge von Existenzgründern und 55 Prozent von bestehenden Unternehmen unter DM 100.000 liegen. Vgl. Ergebnisse einer Vollerhebung mit Hilfe eines halbstandardisierten Fragebogens an alle Firmenkundenbetreuer einer Großbank, durchgeführt im Sommer 1999 vom Institut für Finanzdienstleistungen, nicht veröffentlicht.

² Die in der zitierten Best Practise Studie von Evers, J., u.a., 1999 analysierten Erfolgsfaktoren waren dann auch zumeist nur bei einzelnen Organisationen vertreten – die meisten Organisationen zeigten Stärken und Schwächen im Kreditprozess, wie die (nicht namentliche) Nennung der analysierten Schwachpunkte der Studie zeigt. Darunter waren Schwachpunkte, die eine Bank nicht lange verkraften würde.

Die Zusammenarbeit von Banken und Microlendern könnte daher für beide Seiten konstruktiv ausfallen: Für die Banken würde sich eine neue Dimension der Effizienzstärkung im kleinen mittelständischen Firmenkredit mit den Strategiekomponenten Internes Lernen, Kooperation und Bildung von Tochtergesellschaften ergeben. Eine Chance, die dringend nötige Weiterentwicklung und Kostensenkung durchzuführen – zusätzlich oder anstatt der viel beschworenen und im Praxiseinsatz noch nicht überzeugenden Instrumente der Standardisierung. Für die Microlender ist die Zeit gekommen, jeden Prozessschritt der eigenen Praxis mit dem Benchmark von aufgeschlossenen Banken zu bewerten, um herauszufinden, wo man wirklich verbesserte Ansätze entwickelt hat und wo nur versucht, das „Rad neu zu erfinden“. Eine solche Professionalisierung könnte Microlending für eine Anwendung auf Firmenkunden mit bis zu neun Mitarbeitern und bis zu DM 1 Millionen Umsatz¹, welches die Mehrzahl aller Firmenkunden ist, erfolgversprechend machen.

¹ Nach der von *Impulse* und der *Dresdner Bank* durchgeführten MIND-Studie haben von den 1,1 Millionen mittelständischen Unternehmen 364.000 ein bis vier und 300.000 fünf bis neun Mitarbeiter. Die erste Gruppe hat zu 95 Prozent, die zweite Gruppe zu 62 Prozent einen Umsatz bis DM 1.000.000. Vgl. *Impulse/ Dresdner Bank* (Hrsg.), 1999, S. 78. Daraus ließe sich eine Eignung für Microlending Produkte schließen.

Literatur

- BÄNZINGER, A. [1998]: Ein paar Wasserbüffel auf Pump, in: Süddeutsche Zeitung vom 29. Dezember 1998, S. 9.
- BENETT, R. [1999]: Move to shame banks over financial exclusion, in: Financial Times vom 21. Oktober 1999, S.1.
- BERENBACH, S./ GUZMAN, D. [1994]: Methodologies for Microenterprise Finance, in: Otero, M./ Rhyne, E. (Hrsg.): The New World of Microenterprise Finance – Building Healthy Financial Institutions for the Poor, West Hartford, 1994, S. 119-139.
- BOOMGARD, J.J./ K.J. ANGELL [1994]: Bank Raykat Indonesi's Unit Desa System: Achievements and Replicability, in: v. Otero, M./ Rhyne, E. (Hrsg.): The New World of Microenterprise Finance – Building Healthy Financial Institutions for the Poor, West Hartford 1994, S. 206-228.
- BREITINGER, E. [1998]: Das Internet soll auch in karge Wellblechhütten Einzug halten, in: Frankfurter Rundschau vom 29. Dezember 1998, S. 14.
- BRITISH BANKERS ASSOCIATION (Hrsg.) [1999]: Micro Credit in the UK – an inventory of schemes for Business supported by banks in the UK, 1999.
- BROCKMANN, M./ PROCHNOW, E. [1999]: Harte Zeiten im Kreditgeschäft, in: Impulse, o. Jg. (1999), H. 8, S. 64-68.
- CONATY, P./ FISHER, T. [1999]: Micro-credit for micro-enterprise, London 1999.
- COPISAROW, R. [1999]: The Application of Micro-Credit Technology to the UK – Key Commercial and Policy Issues, in: Guene, C./ Mayo, E. (Hrsg.): Banking and Social Cohesion, Oxfordshire 1999.
- COWE, R./ TREANOR, J. [1999]: Banks feel pressure to service deprived areas, in: The Guardian vom 24. Oktober 1999.
- DICKEN, A.J. [1999]: Kreditwürdigkeitsprüfung, Berlin 1999.

- EVERS, J., U.A. [1999]: Handbook for Microlending in Europe - Reducing Cost and Managing Risk in Lending to Micro Enterprises, Version 2.1, Hamburg 1999.
- EVERS, J./ REIFNER, U. (Hrsg.) [1998]: The Social Responsibility of Credit Institutions in the EU, Baden-Baden 1998.
- EVERS, J. [2000]: Betreuungssysteme von Banken im kleinen mittelständischen Firmenkredit, Promotionsprojekt (Abgabe geplant in 2000).
- GEISELER, C. [1999]: Das Finanzierungsverhalten kleiner und mittlerer Unternehmen – eine empirische Untersuchung, Wiesbaden 1999.
- GLOSSER, A.J. [1994]: The Creation of BancoSol in Bolivia, in: v. Otero, M./ Rhyne, E. (Hrsg.): The New World of Microenterprise Finance – Building Healthy Financial Institutions for the Poor, West Hartford 1994, S. 229-251.
- GREBE, M. [1997]: Das elektronische Firmenkundengeschäft der Kreditinstitute mit dem industrielle Mittelstand – Ein strategisches Marketing-Konzept für die Bankpraxis, Heidelberg 1997.
- GRUNDWALD, E./ GRUNDWALD, S. [1999]: Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft, Stuttgart 1999.
- HABSCHICK, M. [1999]: "Am Tropf der Banken verhungern", in: Handelsblatt vom 8./9. Januar 1999, S. K8.
- HAMBURGER INSTITUT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN E.V. (IFF) [1999]: Existenzgründung aus Arbeitslosigkeit, Untersuchung im Auftrag der International Labour Organisation (ILO) – Veröffentlichung in Vorbereitung.
- HUFELD, F./ WASSILUK, M. [1997]: Banken im Veränderungsprozess, in: Duvvuri, S.A./ Schäfer, T. (Hrsg.): Qualitätsmanagement – Report der Banken, Wiesbaden 1997, S. 3-33.
- IMPULSE/ DRESDNER BANK (Hrsg.) [1998]: Mittelstand in Deutschland, MIND-Studie, zusätzlicher Tabellenband, Köln 1998.

- JACOB, H.-R./ WARG, M. [1997]: Microlending-Ansätze für das klassische Kreditgeschäft, in: *Die Bank*, o.Jg. (1997), H. 6, S. 335-337.
- JOHNSON, S./ ROGALY, B. [1997]: *Microfinance and Poverty Reduction*, London 1997.
- KELTNER, B./ WAGNER, K./ MASON, G. [1999]: Gewinn durch Segmentierung – ein deutsch-amerikanischer Vergleich, in: *Die Bank*, o.Jg. (1999), H. 11, S. 765-769.
- KEMPSON, E./ WHYLEY, C. [1999]: *Kept out or opted out? Understanding and Combating financial exclusion*, London 1999.
- KREMPLE, R./ HOFBAUER, H. [1997]: Standardisierte Produkte im Gewerbe-geschäft, in: Schmoll, A. (Hrsg.): *Firmenkunden aktiv betreuen*, Wiesbaden 1997, S. 53-68.
- MARTENS, F. [1998]: Mut zum Minikapitalismus, in: *Die Tageszeitung* vom 22. August 1998, S. 28.
- MENK, G.A. [1997]: *Verkaufsfähigkeit als Erfolgsfaktor im inländischen Fir-menkundengeschäft*, Stuttgart/ Wien 1997.
- MRYZK, A.P. [1999]: *Ertragswertorientierte Kreditwürdigkeitsprüfung bei Exis-tenzgründern*, Wiesbaden 1999.
- O.V. [1994]: *Community Banking: Group power*, *The Economist* vom 10. Sep-tember 1994, S. 93 f.
- O.V. [1997]: Mit Kleinstkrediten gegen die Armut - Kritiker warnen vor Abhän-gigkeit durch Entwicklungshilfe, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 03. Februar 1997, S. 13.
- O.V. [1998]: "Existenzgründungsberatung – Für die Kreditinstitute bleibt noch viel zu tun", in: *Handelsblatt* vom 10. September 1998, S. 23.
- OTERO, M./ RHYNE, E. [HRSG., 1994]: *The New World of Microenterprise Fi-nance – Building Healthy Financial Institutions for the Poor*, West Hartford 1994.

- REIFNER, U./ SIEBERT, D./ EVERS, J. [1998]: Community Reinvestment - eine amerikanische Besonderheit für die deutsche Banken- und Sparkassenstruktur?, Baden-Baden 1998.
- REUTER, J. [1998]: Kredite für kleine Leute, in: Welt am Sonntag vom 22. Juni 1998.
- ROMETSCH, S. [1999]: Firmenkundengeschäft – Wertvernichter der Banken?, in: Die Bank, o.Jg. (1999), H. 12, S. 810-817.
- SARASIN, D.B. [1997]: Das Firmenkreditgeschäft Schweizer Filialbanken – Ansätze zur Neuorientierung, Wien 1997.
- SCHMOLL, A. [1996]: Firmenkunden aktiv betreuen, in: Bank Magazin, H. 9, 1996, S. 16-21.
- SCHMOLL, A. [1999]: Geschäftsbeziehungen erfolgreich intensivieren, in: Die Bank, H. 6, 1999, S. 378-382.
- STEHMANN, A. [1999]: Das Kreditgeschäft als Wertfalle deutscher Banken, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09. August 1999, S. 23.
- TESCHE, S. [1998]: Die Kraft der Sangha-Frauen, in: Hamburger Abendblatt vom 28. Oktober 1998, S. 9.
- THE ASPEN INSTITUTE [1997]: Directory of U.S. Microenterprise Programs 1996, Washington D.C. 1997.
- WEIßENBORN, M. [1999]: Eine Bank für die Armen, in: Stuttgarter Zeitung vom 24. Februar 1999, S. 9.
- WHYLEY, C./ KEMPSON, E./ EVERS, J. [2000]: Support, co-operation and learning: Working relationships between commercial banks and micro lending organisations, Bristol 2000.