

Einführung eines Risikomanagementsystems an Landwirtschaftlichen Kreditkassen

Handbuch

Im Auftrag von:



Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung
Association suisse pour le développement rural
Associazione svizzera per lo sviluppo rurale
Associaziun svizra per il svilup rural

Kommission Hochbau und Soziales

Irene Obi Ing. agr. HTL
Regula Züger Ing. agr. ETH
Beat Looser Dr. Ing. agr. ETH

November 2011

ZIELE DES VORLIEGENDEN HANDBUCHES

Das vorliegende Handbuch beinhaltet eine **Anleitung zur Erarbeitung und Umsetzung eines Risikomanagements für landwirtschaftliche Kreditkassen** anhand des Risikomanagementprozesses gemäss schweizerischer Normenvereinigung SNV (Abb. 3: Der Risikomanagementprozess). Es beschreibt mögliche Vorgehensweisen, Umsetzungsbeispiele und Hinweise zur Umsetzung im Qualitätsmanagementsystem (QMS) in der Praxis. Die darin enthaltenen Vorschläge sind zum Teil am Beispiel der Zürcher Landwirtschaftlichen Kreditkasse ZLK erarbeitet oder stammen aus bestehenden Systemen anderer landwirtschaftlicher Kreditkassen in der Schweiz. Beispieldokumente und Vorlagen zu den in den einzelnen Kapiteln erwähnten Prozessen und Instrumenten sind jeweils im Anhang abgebildet.

Das Handbuch soll einerseits der operativen Leitung einer Kreditkasse als Leitplanke dienen, andererseits gibt es eine Übersicht über bereits vorhandene oder erstrebenswerte Systeme von Risikomanagement bei den schweizerischen Landwirtschaftlichen Kreditkassen. Dies soll den strategisch verantwortlichen Stellen bei Bund und Kantonen die Möglichkeit geben, die bestehenden Abläufe grundsätzlich zu analysieren und den eigenen Handlungsbedarf zu erkennen.

INHALT DES VORLIEGENDEN HANDBUCHES

Gemäss Auftrag der Suissemelio soll das Handbuch folgende Themenbereiche abdecken:

- **Risikomanagement als zentrale Managementaufgabe**
 - Bestandteile und Strukturen eines ganzheitlichen Risikomanagements
 - Besonderheiten von landwirtschaftlichen Kreditkassen
- **Konzept eines Risikomanagements an Landwirtschaftlichen Kreditkassen**
 - Erstellung einer Risikoanalyse und Formulierung einer Risikostrategie
 - Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
 - Einführung und Pflege eines Risikomanagementsystems
- **Instrumente für ein Risikomanagementsystems an Landwirtschaftlichen Kreditkassen**
 - Ratingsystem für Bonität der Kunden
 - Ratingsystem für Projekte und Sicherheiten
 - Matrix zur Steuerung von Entscheidungs- und Kreditüberwachungsprozessen
 - ERFA-Plattform zur Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen

INHALTSVERZEICHNIS

Ziele des vorliegenden Handbuches	1
Inhalt des vorliegenden Handbuches.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	2
Einleitung	3
Risikomanagement an landwirtschaftlichen Kreditkassen (LKK)	3
Strategische Fragen und Anspruchsgruppen	4
Qualitätsmanagementsystem (QMS)	6
Qualitätsmanagementsysteme an landwirtschaftlichen Kreditkassen	7
Grundsätze eines ganzheitlichen Risikomanagements (RM)	8
Umsetzung eines Risikomanagements in die Praxis	9
1. Risiken identifizieren	9
2. Risiken analysieren	9
3. Risiken bewerten.....	11
4. Risiken bewältigen	12
5. Risiken überwachen	24
6. Risiken kommunizieren	28
Terminplan/Finanzplan/Fehlerquellen	31
Instrumente für ein Risikomanagement an Landwirtschaftlichen Kreditkassen	33
Ratingsystem für Kundenbonität	34
Ratingsysteme für Projekte und Sicherheiten.....	43
Matrix zur Steuerung von Entscheidungs- und Kreditüberwachungsprozessen.....	48
ERFA-Plattform zur Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen	51
Zusammenfassung Vorgehen zur Einführung eines Risikomanagementsystems	52
Quellenverzeichnis	53
Anhang 1: Risiken identifizieren und analysieren	54
Anhang 2: Risiken identifizieren.....	57
Anhang 3: Risikostrategie.....	62
Anhang 4: Risikobewertung	63
Anhang 5: Prozessbeschreibung Bauernsekretariat Solothurn.....	69
Anhang 6: Prozessbeschreibung Kreditkasse Zürich	72
Anhang 7: Prozessbeschreibung Kreditkasse Bern	74
Anhang 8: Prozessdefinition Bauernsekretariat Solothurn.....	77
Anhang 9: IKS Kreditkasse Zürich	78

EINLEITUNG

RISIKOMANAGEMENT AN LANDWIRTSCHAFTLICHEN KREDITKASSEN (LKK)

Während Geschäftsbanken bei der Kreditvergabe eine risikogerechte Rendite (Zins) erwirtschaften möchten, wird das Geschäftsmodell der Kreditkassen als Non-Profit-Organisationen auch in Zukunft keine Risikoabgeltung ermöglichen. Deshalb wird die Strategie der Risikovermeidung auch weiterhin im Vordergrund stehen. Für die Kreditkassen ist die Bewältigung des Kreditrisikos und des operativen Risikos wichtig. Der Kreditprozess ist im Vergleich zu den Geschäftsbanken weniger strukturiert und automatisiert. Nur in wenigen Kassen ist ein Risikofonds für Kreditverluste vorhanden (Krummenacher 2008).

Im Vordergrund steht das Vermeiden von finanziellen Verlusten durch nicht zurückbezahlte Kredite. Die damit verbundenen Risiken können mit einer soliden Bonitätsbewertung, einer ausreichenden Sicherstellung und geschäftsspezifischen Auflagen bei der Kreditvergabe bewältigt werden. Das wichtigste ist dabei die Bonitätsbewertung, die durch das im Aufbau begriffene Ratingsystem abgedeckt wird. Das Ratingsystem als ein Bestandteil des Risikomanagement wird in einem Parallel-Projekt erarbeitet. Im folgenden Handbuch wird nicht im Detail darauf eingegangen.

Ökonomische Nachteile können aber nicht nur durch Kreditverluste entstehen. Ein Hauptrisiko bei den meisten LKK liegt in den internen Strukturen und Abläufen, welche meist über Jahrzehnte gewachsen sind. Vielfach sind sie wenig bis gar nicht dokumentiert, oft ungenügend strukturiert und damit unter Umständen wenig effizient. Die ökonomischen Verluste durch ineffiziente Strukturen sind gar nicht, oder erst nach deren Bereinigung quantifizierbar. Sie werden daher oft vernachlässigt und unterschätzt.

Spezielle Risiken können sich auch aus der Grösse landwirtschaftlicher Kreditkassen und aus den damit verbundenen Strukturen ergeben. Die operative Ebene, auf welcher die eigentliche Risikoübernahme, -steuerung und -kontrolle wahrgenommen werden muss, liegt in der Regel in der Hand eines einzelnen oder bei ein paar wenigen Mitarbeitenden. Viele Funktionen werden in Personalunion ausgeführt. Subjektiv gefärbte Entscheide und persönliche Zielkonflikte sind nicht auszuschliessen. Diesen Risiken kann nur durch klare Qualitätsvorgaben und durchdachte Arbeitsprozesse entgegengewirkt werden. In vielen LKK finden wir gewachsene Systeme, ohne klares Qualitätsmanagementsystem. Das Vier-Augen-Prinzip ist zurzeit das populärste Instrument der Qualitätssicherung und der Risikovermeidung. Es kann in einem Ein-Personen-Betrieb schon aus strukturellen Gründen nicht angewendet werden. Meist wird es auch in landwirtschaftlichen Kreditkassen mit mehreren Mitarbeitenden selten konsequent umgesetzt. Die Arbeitsteilung zwischen Kreditexperten und Kreditentscheidungsträgern erfüllt das Vier-Augen-Prinzip oft nur bedingt, weil sich der/die Entscheidungsträger in der Regel auf die Vorarbeit und den zusammenfassenden Bericht des Kreditexperten stützen und dessen Arbeit nicht überprüfen.

STRATEGISCHE FRAGEN UND ANSPRUCHSGRUPPEN

Ein gutes Risikomanagement bedingt durchgehend klare Kompetenzregelungen sowie ein durchdachtes und konsequent umgesetztes Qualitätsmanagementsystem. Nur so ist es möglich, formale Fehler und subjektiv motivierte Entscheide weitgehend zu verhindern.

Ein umfassendes Risikomanagement soll nicht nur ökonomische Verluste vermeiden helfen. Den Erwartungen aller Anspruchsgruppen einer LKK muss ebenfalls Rechnung getragen werden.

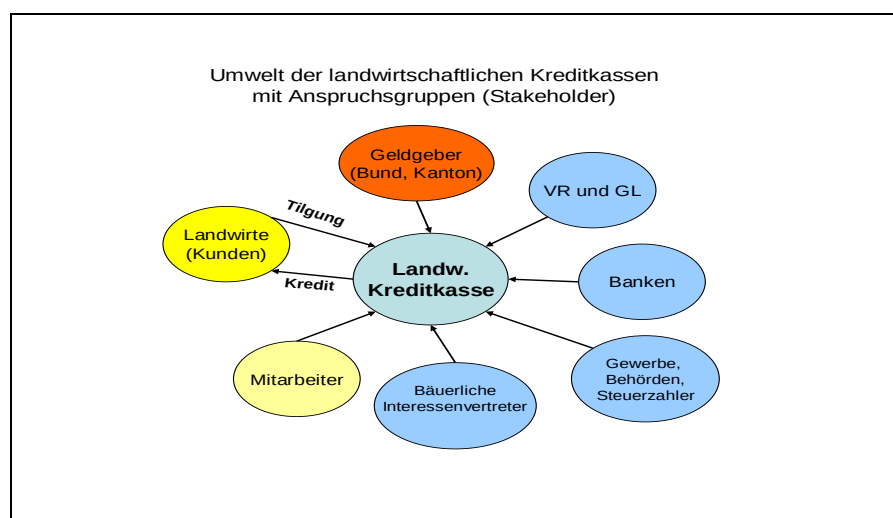
Beispielsweise der Bund und die Kantone als Geldgeber. "In monetärer Hinsicht trägt der Bund bei den Investitionskrediten und den Betriebshilfedarlehen bis zum Grenzbetrag kein Verlustrisiko. Dieses liegt nach den Artikeln 86 und 111 Landwirtschaftsgesetz (SR 910.1; abgekürzt LwG) bei den Kantonen. Trotzdem hat der Bund ein Interesse daran, dass Risiken von den Kreditstellen einheitlich eingeschätzt und frühzeitig erkannt werden". (Krummenacher 2008)

Ein gesamtschweizerisch möglichst vergleichbares Risikomanagement, im Sinne einer Systemvereinheitlichung, ist aus Sicht des Bundes wünschenswert. Bislang hat der Bund in Stichprobenkontrollen die rechtskonforme Verwendung der Gelder entsprechend der Strukturverbesserungsverordnung (SR 913.1; abgekürzt SVV) resp. der Verordnung über die sozialen Begleitmassnahmen in der Landwirtschaft (SR 914.11; abgekürzt SBMV) in erster Linie direkt auf den landwirtschaftlichen Betrieben überprüft. Gemäss den Vorgaben des Finanzinspektorates des Bundes soll die Oberaufsicht über den Vollzug der Massnahmen künftig ausgebaut werden. Dabei sind die Verfahren und Prozesse bei der Gesuchs Bewilligung auch bezüglich Risikoüberlegungen der Kantone zu überprüfen.

"Eine Systemvereinheitlichung über die Kantonsgrenzen hinaus, beispielsweise in den Ansätzen zur Risikoerfassung- und -Bewältigung sowie in der Gesuchsadministration wird vom BLW durchaus angestrebt, weil dies seine gesetzliche Aufsichtspflicht erleichtert und die Qualität verbessert" (Brunner 2010).

Die Steuerzahler als Geldgeber von Bund und Kanton erwarten eine rechtskonforme und effektive Verwendung der Gelder im Sinne der gesetzlichen Grundlagen.

Abbildung 1: Anspruchsgruppen und ihre Forderungen an ein Risikomanagement



Quelle: Krummenacher 2008

Tabelle 1: Ansprüche einzelner Anspruchsgruppen an das Risikomanagement

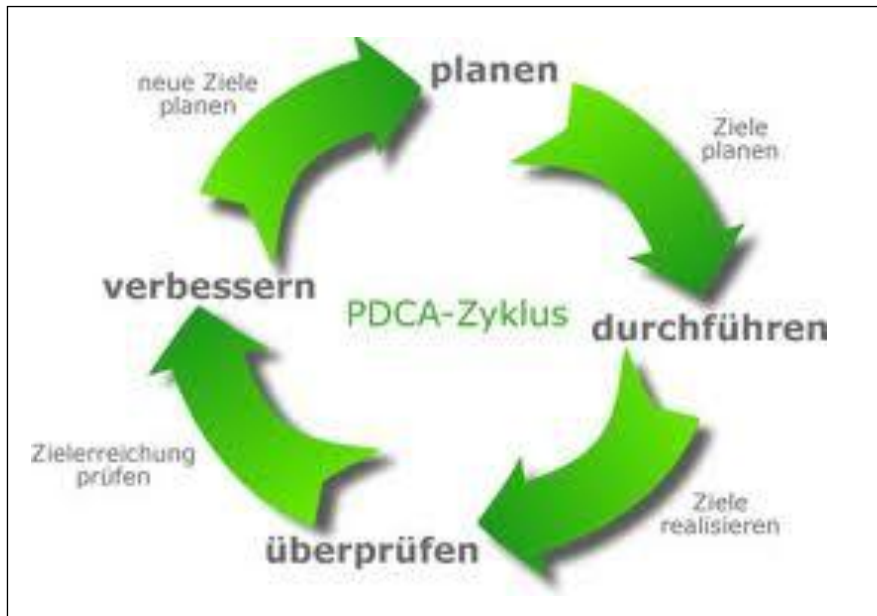
Anspruchsgruppen	Erwartungen an Risikomanagement
Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	Eher Risikovermeidung da keine Risikosteuerung durch Zinseinnahmen möglich. Vermeidung von Reputationsrisiken. Sichtbarmachen von bestehenden Risiken, Frühwarnsystem. Besser abgestützte Entscheide.
Mitarbeiter	Klare, einheitliche Vorgaben und Arbeitsabläufe im Kreditvergabeprozess, objektivere Beurteilungskriterien mit Rating.
Geldgeber: Bund, Kantone	Gewährleistung einer sachlich korrekten Verwendung der Mittel, Vertrauenserhalt in agrarpolitische Fördermassnahme. Erkennen des strukturpolitischen Risikos. Da Bund sich – mit Ausnahme bei Betriebshilfedarlehen über Genehmigungsgrenze – nicht am Kreditverlust beteiligt, sind in erster Linie die Kantone an einem risikoadäquaten Mitteleinsatz interessiert. Bessere Kommunikation der vorhandenen Risiken.
Kunden: Landwirte und bäuerliche Körperschaften	Möglichst grosszügige Unterstützung der bäuerlichen Investitionsvorhaben. Bessere Kommunikation bezüglich der Risikoeinschätzung, Beratungsaspekt dank Rating.
Bäuerliche Interessenvertreter, Berufskollegen	Bäuerliche Interessenvertreter sind an einer grosszügigen Kreditvergabepraxis interessiert. Berufskollegen hingegen stören sich je nach individueller betrieblicher Situation daran, dass entweder die „grossen“ oder die „kleinen“ Betriebe unterstützt werden.
Gewerbliche Kreise Behörden Steuerzahler	Gewerbliche Kreise stören sich an den Vorteilen von zinslosen Fördermitteln, Behörden befürworten bei Projekten „im öffentlichen Interesse“ eine lockere Risikopolitik. Steuerzahler möchte keine Kreditverluste.
Banken	Als Mitfinanzierer an einem möglichst transparenten und einheitlichen Risikomanagement interessiert, grösseres Vertrauen in Kreditentscheid, Rating der Kreditkasse kann allenfalls übernommen und in den Entscheidungsprozess der Banken integriert werden.

Quelle: Krummenacher 2008

QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM (QMS)

Wesentliches Merkmal innerhalb des Qualitätsmanagement ist der sogenannte PDCA-Zyklus (plan – planen; do – handeln; check – überprüfen, hinterfragen; act – anpassen, reagieren), der immer wieder von neuem durchlaufen wird.

Abbildung 2: PDCA-Zyklus



Quelle: Fletscher-Jetzer (2011)

Ein solides QMS ist ein wesentliches Instrument zur Risikobewältigung und somit die Basis für ein vertrauenswürdiges Risikomanagement. Für die Mitarbeiter in sehr vielen Betrieben ist das QMS ein Schreckensgespenst, das in erster Linie überflüssige Bürokratie und Mehraufwand bedeutet. Eine minimale zweckmäßige Dokumentation ist aber im Sinne der Überprüfbarkeit einzelner Arbeitsprozesse sicher unumgänglich. Das QMS muss in jedem Fall so gestaltet sein, dass es für den zuständigen Mitarbeiter Sinn macht und ihm nicht Ärger sondern Sicherheit in seinem eigenen Vorgehen gibt. Ein QMS schafft die Möglichkeit, auch heikle Entscheide solide zu fällen, anstatt sie zu umgehen. Freiräume in der Entscheidungsgewalt des einzelnen Mitarbeiters können durchaus sinnvoll sein, es ist aber wichtig, dass sie im QMS erfasst, genau definiert und nachvollziehbar dargestellt sind. Der maximale Nutzen zu Gunsten des Kunden muss dabei immer im Vordergrund stehen.

Viele Führungskräfte scheuen sich, ein umfassendes QMS einzuführen und auch durchzusetzen. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass mit einer konsequenten Umsetzung des QMS nicht nur die Arbeitsqualität, sondern auch das Wohlbefinden der Führungskräfte und der Mitarbeitenden erheblich gesteigert werden kann.

Ein wesentlicher Nutzen eines QMS besteht darin, den Einzelfall rasch zu erkennen und einordnen zu können. Das ermöglicht eine effiziente Bearbeitung und eine erhebliche Reduktion von Suchzeiten im eigenen System. Es trägt entscheidend dazu bei, die Gleichbehandlung der Kunden zu gewährleisten. Verbesserungen können oft schon mit geringem Aufwand erreicht werden, indem wiederkehrende Abläufe standardisiert und mit geeigneten Arbeitshilfsmitteln (z. B. Checklisten und Ablagesystemen) ausgestattet werden.

Bei einem QMS soll der Nutzen grösser sein als der damit verbundene Aufwand. Mit einem QMS sollen nicht nur geldwerte Verluste vermieden werden, sondern es werden zusätzliche Gewinne im nicht monetären Bereich angestrebt. Ein Arbeitsmittel mit klaren und transparenten Handlungsanweisungen bringt den Mitarbeitenden eine höhere Arbeitssicherheit und fördert die Motivation. Weitere positive Effekte entstehen aber auch bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Ein QMS besteht in der Regel aus folgenden Elementen:

- Qualitätsvorgaben
- Prozessbeschreibungen
- Arbeitsanweisungen
- Instrumente und Dokumente zur operativen Ausführung

QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEME AN LANDWIRTSCHAFTLICHEN KREDITKASSEN

Über ein wirkungsvolles OMS verfügen heute die wenigsten LKK. Dafür gibt es im Wesentlichen wohl vier Hauptgründe:

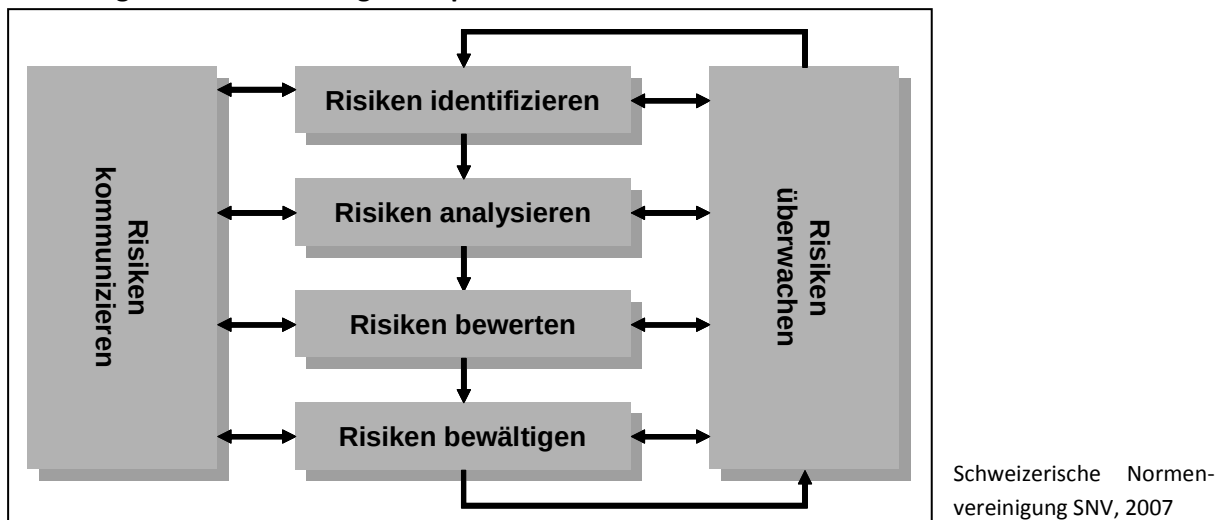
1. In vielen Kantonen finden wir innerhalb der LKK und in der Zusammenarbeit mit deren Partnern (z. B. kantonale Verwaltung, Berater) über Jahrzehnte gewachsene Systeme. Trotz veränderten Rahmenbedingungen (gesetzliche Grundlagen, Kompetenzverteilung, eigene Unternehmensstruktur, steigende Risiken durch veränderte Marktbedingungen, neue Unterstützungstatbestände etc.) wurde die Notwendigkeit unterschätzt diese bestehenden Systeme zu konsolidieren.
2. Viele LKK sind klein genug, sodass der Informationstransfer oft nicht über formale Strukturen, z. B. durch konsequente Erfassung im Kundendossier, sondern informell, z. B. durch persönliche Mitteilungen, erfolgt. Das genügt den Ansprüchen eines soliden QMS nicht, denn dieses verlangt ein gewisses Mass an Formalität, damit die Nachvollziehbarkeit gewährleistet ist.
3. Die LKK sind von Kanton beauftragt, Fördermassnahmen gemäss SVV und SBMV zu betreuen. Sie verfügen über eine Monopolstellung und sind keiner Konkurrenz ausgesetzt.
4. Individuelle Kundenbetreuung wird oft mit individueller Dossierbearbeitung gleichgesetzt. Bei den LKK verdienen zwar alle Kreditfälle eine individuelle Betrachtung, die Erarbeitung der Grundlagen dazu liesse sich allerdings standardisieren und mit unabhängigen Kontrollprozessen überprüfen. Damit würden vor allem die Dossierführung und auch die Entscheidungsfindung vereinfacht. Die Gleichbehandlung aller Kunden könnte zudem besser gewährleistet werden.

GRUNDSÄTZE EINES GANZHEITLICHEN RISIKOMANAGEMENTS (RM)

Das Risikomanagement hat zum Ziel, die Risiken in einem definierten System zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern, zu überwachen und zu kommunizieren

Unter Risikomanagement versteht man sämtliche Tätigkeiten, Prozesse, Strukturen und Instrumente, die der Bewältigung der Risiken eines Unternehmens dienen (Krummenacher 2008).

Abbildung 3: Der Risikomanagementprozess



Der Risikomanagementprozess umfasst also folgende Elemente:

- **Risiken identifizieren** durch die laufende Überwachung des bestehenden Unternehmens und bestehender Tätigkeiten, neuer Engagements und externer Ereignisse. Nur diejenigen Risiken die man erkennt, kann man bearbeiten.
- **Risiken analysieren** durch die Zuordnung der Risiken zu einer Risikokategorie und durch Überlegungen zu möglichen Szenarien.
- **Risiken bewerten** durch Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenpotentials.
- **Risiken bewältigen:** In Abhängigkeit der Risikobereitschaft bestehen folgende Möglichkeiten, Risiken zu bewältigen bzw. zu steuern:
 - *Risikoakzeptanz*, das Risiko wird eingegangen und weiter überwacht, da die Gewinnchancen die Risikokosten überwiegen;
 - *Risikovermeidung*, das Risiko wird nicht eingegangen und muss mittels geeigneter Instrumente künftig vermieden werden;
 - *Risikoverminderung* durch geeignete Massnahmen wie z.B. Verbesserungen im Arbeitsprozess und geeignete interne Kontrollmechanismen;
 - *Risikolimitierung* durch das Festlegen von Zeitlimiten innerhalb der einzelnen Arbeitsprozesse, Kreditlimiten auf dem Gesamt- oder Teilportfolio.
 - *Risikoabwälzung* z. B. durch Versicherung.
- **Risiken überwachen** beinhaltet die Überwachung der bestehenden Risiken aber auch die Kontrolle der Wirksamkeit des RM mit internen und externen Kontrollen.
- **Risiken kommunizieren** bedeutet die umfassende und stufengerechte Berichterstattung über die Risiken zuhanden der Anspruchsgruppen und des Managements (Vorstand/ Stiftungsrat/ Regierungsrat).

UMSETZUNG EINES RISIKOMANAGEMENTS IN DIE PRAXIS

1. RISIKEN IDENTIFIZIEREN

GRUNDSÄTZLICHES

Um eine möglichst umfassende Zusammenstellung der Risiken zu erhalten, ist es sinnvoll, diese nicht durch eine einzelne Person (z.B. Geschäftsführer einer LKK), sondern durch die betroffene und verantwortliche Personengruppe erarbeiten zu lassen. Wichtig ist, dass sowohl die Risiken der strategischen, als auch der operativen Ebene einfließen.

Eine einmal erarbeitete Risikozusammenstellung muss später im Rahmen des QMS regelmässig überprüft und aktualisiert werden, damit ein Unternehmen sich laufenden Veränderungen bewusst ist und entsprechend darauf reagiert.

ARBEITSSCHRITTE

1.1 Identifizierung (möglichst) aller relevanten Risiken

1.2 Sammeln und bereinigen aller Risiken

Für diesen ersten Arbeitsschritt gibt es nicht nur ein bestimmtes Instrument, welches angewendet werden kann. Je nach Grösse und Struktur muss die LKK entscheiden, wie sie dieses Sammeln und Ordnen der betreffenden Informationen machen will. Das kann in einer Sitzung der gesamten Belegschaft als auch per Einholen von Meinungen aller Beteiligten mit Fragebogen oder schlicht mit E-Mail Anfragen, mit Mind-Mapping, Brainstorming, Assoziogramme etc. geschehen.

Im Vorfeld der Entstehung dieses Handbuchs wurde im Rahmen eines gemeinsamen Workshops eine umfassende Risikozusammenstellung gemacht, wobei Vertreter verschiedener schweizerischer LKKs sowie des BLW zugegen waren.

Vorschlag:

Für eine LKK kann es zweckmässig sein, die Zusammenstellung der Risiken als Vorlage-Muster zu verwenden (s. Anhang 1: Risiken identifizieren und analysieren). Es ist zu überprüfen, inwieweit die Zusammenstellung auf spezifische Risiken der eigenen LKK anzupassen ist. Die Gewichtung der Risiken und der Entscheid über den Umgang mit den Risiken finden in den nachfolgenden Schritten statt.

2. RISIKEN ANALYSIEREN

GRUNDSÄTZLICHES

Die Risikoanalyse wird mit Vorteil von allen Mitarbeitenden und den Führungsverantwortlichen einer LKK gemeinsam erarbeitet. Dabei sollen die Risiken möglichst präzise bezeichnet und gruppiert sowie bereits geeignete Massnahmen zur Risikobewältigung diskutiert werden. Dieses Vorgehen dient einerseits der Sensibilisierung gegenüber Risiken. Die Zuordnung der Risiken in Risikogruppen andererseits reduziert den Umfang, verbessert die Übersichtlichkeit und führt zu Vorschlägen von Massnahmen für eine angemessene Risikobewältigung.

ARBEITSSCHRITTE

2.1. Gruppieren der Risiken

2.2. Managementmassnahmen zur Risikobewältigung definieren

Vorschlag:

Die Ergebnisse aus dem Workshop zur Risikoidentifizierung und Analyse vom Frühjahr 2010 sind im **Anhang 1** aufgeführt und können als Grundlagen übernommen werden. Dadurch verringert sich der Aufwand der einzelnen LKK, da lediglich noch individuelle Anpassungen vorzunehmen sind.

Detaillierte Liste der anlässlich des Workshops 2010 erarbeiteten Risikogruppen und Managementmassnahmen sind im **Anhang 2** dokumentiert.

TEILRESULTAT RISIKOSTRATEGIE

Das Resultat der Risikoanalyse ist eine detaillierte Liste von Risikogruppen und den dazugehörigen Managementmassnahmen zu deren Bewältigung. Sie sind die inhaltliche Grundlage für die Formulierung einer Risikostrategie. Die Risikostrategie einer LKK hat prinzipiell folgende Fragen zu beantworten:

- a. Welche Forderungen/Bedürfnisse werden aus dem Umfeld an die LKK gestellt?
- b. Wie will die LKK diese erfüllen?
- c. Welche Kernkompetenzen setzt die LKK dafür ein?

a. Welche Forderungen/Bedürfnisse werden aus unserem Umfeld an unsere Organisation gestellt?

Auf dieser Frage wurde in der Einführung bereits eingegangen (vgl. Tabelle 1: Ansprüche einzelner Anspruchsgruppen an das Risikomanagement).

b. Wie wollen wir diese erfüllen?

Die Liste ist nicht in jedem Fall abschliessend, aber ziemlich umfassend. Aufgrund verschiedener Gegebenheiten sollte dabei nicht ausser Acht gelassen werden, dass in Zukunft mit mehr Risiko gerechnet werden muss. „Zur Zeit ist die Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit gut bis sehr gut, insgesamt waren in den letzten 15 Jahren bei 9 LKK gar keine Verluste zu beklagen, bei 5 LKK gab es zw. 1-17 Verlustfälle und (max. Fr. 120'000.-- total pro Kasse) und 10 LKK konnten Verluste verhindern durch Rückgriffe auf Sicherheiten. 8 LKK haben einen kleinen Risikofonds, wobei nur 4 LKK diesen systematisch aufbauen. Allgemein wird aber eine Verschlechterung dieser Situation erwartet (von 65% der Befragten) Grund: Agrarpolitik, Einkommenseinbussen, Zinsentwicklung, Grosse Kredite, Liquiditätsprobleme, v.a. spezielle Betriebstypen, Moral der Landwirte, vermehrte DZ-Zessionen etc. „(Looser, Suissemelio Fachtagung 2006).

Bei jedem Risiko und den dazu gehörigen Forderungen und Bedürfnissen stehen immer verschiedene Optionen zur Auswahl, wie man mit ihm umgehen will: Risikoakzeptanz, Risikover-

meidung, Risikoverminderung, Risikolimitierung oder Risikoabwälzung. Dies ist schlussendlich eine strategische Entscheidung der Führungsgremien. Entsprechend müssen danach in der Umsetzung die Instrumente gewählt werden, von welchen eine gute Anzahl in diesem Handbuch (v.a. im Abschnitt 4 - Risiken Bewältigen) beschrieben werden.

c. Welche Kernkompetenzen setzen wir dafür ein?

Da je nach Grösse der LKK, personeller Zusammensetzung, struktureller Einbindung in andere Organisationseinheiten/Verwaltungseinheiten die zur Verfügung stehenden Ressourcen unterschiedlich sind – und tendenziell natürlich immer beschränkt - muss bei der Strategie auch auf folgendes geachtet werden:

1. Alle Risiken, welche man abwälzen kann, dürfen abgewälzt werden
2. Die Risiken definieren, welche man erfahrungsgemäss akzeptieren muss und kann
3. Die übrig bleibenden Risiken bewerten und definieren, mit welchen Instrumenten sie vermieden, vermindert oder limitiert werden können.
4. Diese Arbeitsschritte sind in den folgenden Abschnitten 4 „Risiko bewerten“ und 5 „Risiko bewältigen“ beschrieben.

Vorschlag:

Übernahme der ausformulierten Risikostrategie (**Anhang 3**) und individuelle Anpassungen bei jeder LKK aufgrund interner Diskussionen.

3. RISIKEN BEWERTEN

GRUNDSÄTZLICHES

Auch die Risikobewertung sollte nicht von einer einzelnen Person gemacht werden. Die Bewertungsgruppe kann sich, je nach Struktur der LKK, unterschiedlich zusammensetzen. Im Falle der ZLK wurde die Risikobewertung durch den Ausschuss und den Geschäftsführer vorgenommen. Es ist aber auch denkbar externe Personen aus anderen Anspruchsgruppen, beispielsweise Berater oder Kundenvertreter beizuziehen. Wichtig ist auch hier, dass sowohl Vertreter der strategischen wie auch der operativen Ebene mitarbeiten.

So wie die Liste der Risiken muss auch die Bewertung regelmässig überprüft und aktualisiert werden, damit die Prioritäten stets richtig gesetzt werden können.

Während der Risikobewertung werden in der Risikoliste womöglich Risiken erkannt, die gar nicht im Einflussbereich der LKK liegen (z. B. Kreditverlust durch Zahlungsunfähigkeit des Kreditnehmers aufgrund veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen oder unvorhergesehene Preiseinbrüche) Diese Risiken werden aus der Risikoliste entfernt und nicht weiter bearbeitet.

ARBEITSSCHRITTE

- 3.1 Bewertungsparameter für Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenspotential festlegen
- 3.2 Jedes Risiko einzeln bewerten

Hinweis:

Bei der Bewertung setzt man sich intensiv mit jedem einzelnen Risiko auseinander. Es kann sehr effizient sein, an dieser Stelle auch Gedanken zur Risikobewältigung festzuhalten. Bei der ZLK wurden neben der Risikobewertung auch bestehende Massnahmen zur Bewältigung notiert. Sofern bereits Ideen für weitere Massnahmen zur Risikobewältigung vorhanden waren, wurden auch diese umgehend festgehalten.

Vorschlag:

Aufgrund der vorgeschlagenen Bewertungsparameter und der Risikobewertung der ZLK → **Anhang 4** kann mit leichten Anpassungen und wenig Aufwand die eigene Situation in jeder individuellen LKK abgebildet werden. Dabei ist es ratsam, dass nicht Einzelpersonen, sondern Geschäftsleitungsmitglieder, allenfalls zusammen mit Mitarbeitenden, die Bewertung übernehmen.

4. RISIKEN BEWÄLTIGEN

GRUNDSÄTZLICHES

Die Risikobewältigung wird über das QMS geregelt. Die Managementmassnahmen aus der Risikoanalyse werden in der Reihenfolge ihrer Dringlichkeit abgearbeitet. Im QMS werden sie detailliert für die operative Umsetzung ausgearbeitet. Für jedes Risiko muss entschieden werden ob es akzeptiert, vermieden, vermindert, limitiert oder abgewälzt werden soll und kann (siehe Abschnitt 2). Zu diesem Zweck werden im QMS personelle Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Qualitätsansprüche und Messparameter, Prozesse und Arbeitsanweisungen festgelegt. Im QMS wird ausschliesslich mit Stellenbezeichnungen gearbeitet, es werden Positionen und nicht Personen genannt.

Es ist sehr wichtig, dass die von den jeweiligen Arbeitsprozessen und Arbeitsanweisungen betroffenen Mitarbeiter in die Erarbeitung des QMS integriert werden und jederzeit die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge zur Diskussion zu stellen. In diesem Sinne sind alle in diesem Kapitel vorgeschlagenen Instrumente nur als **Illustration möglicher Lösungen** gedacht.

Hinweis:

Damit ein QMS bei den Mitarbeitern akzeptiert wird, muss der Nutzen im Endeffekt immer grösser sein als der Aufwand. Ein QMS muss sich lohnen! Es ist dabei in jedem Moment darauf zu achten, dass die positiven Auswirkungen des QMS gewährleistet sind. Nur unter dieser Voraussetzung ist das QMS auch durchsetzbar und wird von allen Betroffenen seriös angewendet.

Ein QMS, das mehr als den Bedarf und die Bedürfnisse in einem Unternehmen deckt, ist bereits in der Ausarbeitung zu teuer. Seine Durchsetzung ist für die Führungskräfte aufwendig, weil die Mitarbeitenden das QMS nicht verstehen und in der Folge zu umgehen versuchen. Ein zu umfangreiches QMS verursacht nicht nur in der alltäglichen Anwendung, sondern auch in der Auswertung und in der Wartung zu viel Aufwand.

Ein QMS, das zu wenig weit greift, bringt die gewünschten Effekte nicht. Gute, auswertbare Resultate fehlen. Ein solches QMS verfehlt seinen Zweck zur Steuerung des Unternehmens, darum lohnt sich der Aufwand nicht.

Die Erarbeitung eines QMS, das seinen Zweck optimal erfüllt ist aufwändig, braucht viel Fingerspitzengefühl und fordert viele kritische Betrachtungen. Ein gutes QMS soll jederzeit von allen Betroffenen in Frage gestellt werden dürfen. Kritische Fragen involvierter Personen sind ein Gewinn, denn sie sind die Grundlage zur Optimierung des QMS. Ein QMS, das den Fragen der Betroffenen nicht Stand hält, muss überarbeitet werden. Ein gutes QMS wird also dauernd hinterfragt und verbessert. Die Aktualisierung eines QMS ist ein stetiger Prozess.

ARBEITSSCHRITTE

- 4.1. Risiken nach Prioritäten ordnen.
- 4.2. QMS zu den Risiken ausarbeiten

4.1 Risiken nach Prioritäten ordnen

Je nach Strategie setzt eine LKK bei den einzelnen Risikogruppen unterschiedliche Prioritäten, ob und in welcher Dringlichkeit Massnahmen notwendig sind. **Diese Priorisierung ist hauptsächlich eine Aufgabe der Geschäftsleitung.** Sofern von Geldgeberseite, d.h. Bund bzw. Kanton, zwingende Vorgaben bestehen, müssen diese berücksichtigt werden. Im Sinne einer Gleichbehandlung ist es wünschenswert, wenn die Aufsichtsorgane des Bundes verbindliche Vorgaben festlegen.

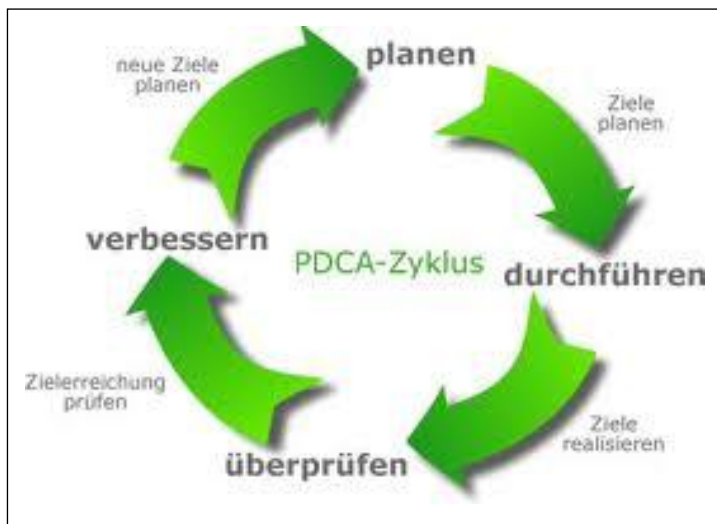
Als Illustration eines Priorisierungsschemas kann man die Vorlage der ZLK zuziehen, welche im **Anhang 4** abgebildet ist. Wie auch immer das Schema ausgearbeitet wird, als Grundlagen für die Beurteilung sind die beiden Parameter **Eintretenswahrscheinlichkeit/Häufigkeit** sowie **Schadenspotential** zu berücksichtigen.

Vorschlag:

1. Prioritätsstufe	Sofort Massnahmen ergreifen
2. Prioritätsstufe	Innert x Wochen/Monaten Massnahmen ergreifen
3. Prioritätsstufe	Innert xy Wochen/Monaten Massnahmen ergreifen
n.r.	Nicht relevant, kein Handlungsbedarf

4.2 QMS zu den Risiken ausarbeiten

Stellen wir uns nun wieder den Zyklus (planen-umsetzen-überprüfen-anpassen) vor.



Quelle: Fletscher-Jetzer J. (2011)

- **Alle Geschäftstätigkeiten können in einzelne Prozesse eingeteilt werden.**
- **Alle diese Prozesse sind dem Zyklus unterworfen.**

Dies ist eine Ansicht, welche man im Hinterkopf behalten soll. Dabei ist augenfällig, dass die Schritte *Planen* (und teilweise *Überprüfen* und *Verbessern*) im strategischen Bereich liegen, *Durchführen* (und teilweise *Überprüfen* und *Verbessern*) fast ausschliesslich im operativen Bereich.

Die bisher in diesem Handbuch detailliert beschriebenen Schritte (1-3) sind eher strategischer Art und können hauptsächlich dem Zyklasteil „Planen“ zugeordnet werden. Hier im Abschnitt „4. Risiken bewältigen“ soll das eigentliche QMS angeschaut werden, welches eine saubere Durchführung und die Überprüfung und Verbesserung aller Prozesse erlaubt. Ein solches QMS integriert aber auch automatisch die Aufgaben, welche unter Abschnitt „5. Risiken Überwachen“ zu erledigen sind.

Damit man an die Detailarbeit des **Aufbaus und der Pflege eine QMS** gehen kann, welches die entsprechende Bearbeitung des Zyklus erlaubt, befolgt man also mit Vorteil folgende Schritte:

- a. **Alle wichtigen Prozesse und Teilprozesse** im Betrieb werden **definiert**.
- b. Dazu muss zwingend auch die **Verantwortlichkeit für jeden Prozess definiert** werden.
- c. **Für jeden Prozess wird eine Anleitung, bzw. ein Ablauf beschrieben**, welche Punkte wie bearbeitet, geprüft, wo abgelegt und wie dokumentiert sein müssen.
- d. **Zu jeder Anleitung/zu jedem Ablauf entwickelt man möglichst einfache Instrumente und Hilfsdokumente (Ratingtools, Merkblätter, Checklisten, Formulare, Standardbriefe, etc.)**
- e. **Alle bestehenden Instrumente und Dokumente, mit denen man arbeitet, werden in diesen Prozessabläufen eingebunden**

a. Definition der Prozesse und Teilprozesse

Die Prozesse können verschieden dargestellt werden, als nummerierte Liste, als Tabelle oder als Grafik. Die Darstellung ist nicht ausschlaggebend für eine korrekte Wiedergabe der Prozesse, die Darstellung kann aber wichtig sein für die Visualisierung und das Verständnis des ganzen QMS, bzw. RM. Die Mitarbeitenden sollten sich in dieser Landschaft schnell zurechtfinden und sich und ihre konkreten Arbeitsschritte in der gewählten Darstellungsform einfach wiedererkennen.

Illustration und Vorlagen:

Im **Anhang 5** finden Sie ein Beispiel für eine Prozesslandschaft in einfacher **Listenform**, wie sie das Bauernsekretariat Solothurn aufgestellt hat.

Im **Anhang 6** finden Sie ein Beispiel für eine Prozesslandschaft in **tabellarischer Darstellung**, wie es die ZLK, Zürich gestaltet hat.

Im **Anhang 7** finden Sie ein Beispiel für eine Prozesslandschaft in Form einer **grafischen Darstellung**, wie sie die Bernische Stiftung für Agrarkredit / BAK für ihre Zwecke erschaffen hat. Die Grafik ist baumartig gegliedert, jeder Prozessschritt ist auf einer nächst untern Ebene wieder aufgespaltet.

b. Definition der Verantwortlichkeiten für jeden Prozess

Es wird ausschliesslich mit Stellenbezeichnungen gearbeitet, es werden deshalb Positionen und nicht Personen genannt. **Auf alle Fälle muss folgendes vorhanden sein bei der Prozessdefinition: Jeder Prozess bekommt einen Namen und/oder eine Nummer und jedem Prozess wird eine verantwortliche Position/Mitarbeiterstelle zugewiesen.** Es lohnt sich hier eine Spalte oder ein Informationsfeld für die Angabe der Periodizität der Aktualisierung oder für das Aktualisierungsdatum einfügen. Es muss jederzeit ersichtlich sein, welche die aktuelle Version des Dokumentes ist. Nur diese darf verwendet werden.

Im Normalfall findet ein Hinweis auf die verwendeten Instrumente/Dokumente erst bei den Anleitungen/Abläufen oder sogar erst bei den Checklisten statt. Bei der **Definition der Prozesse** und der **Definition der Verantwortlichkeiten** ist unbedingt daran zu denken, dass diese **mit den Stellenbeschrieben der betroffenen Mitarbeitenden korrespondieren** müssen.

Wenn man alle Prozesse des Unternehmens definiert hat, macht man mit jedem einzelnen Prozess die Schritte c), d) und e).

c. Festschreiben von Abläufen bzw. Anleitungen zur Bearbeitung der Prozesse

Es wird aufgezeichnet, welche Punkte wie bearbeitet, geprüft, wo abgelegt, wie dokumentiert sein müssen. Dabei wird folgendes festgelegt:

- die Qualitätsansprüche und Verantwortlichkeiten
- die Messparameter um die Qualitätsansprüche zu prüfen
- sämtliche Arbeitsschritte, die zu tun sind
- die genaue Reihenfolge dieser Arbeitsschritte
- die zugehörigen Datenverarbeitungs- und Ablagestellen
- alle zugehörigen Instrumente und Dokumente

Der Übersichtlichkeit halber wird in der Folge alles an einem Beispiel der ZLK Zürich aufgezeigt, auf andere Versionen wird an den entsprechenden Stellen hingewiesen und diese finden sich dann jeweils im Anhang. Alle Beispiele stammen aus bestehenden oder im Entstehen begriffenen QMS und werden bereits in unterschiedlichen LKKs angewendet.

Tabelle 2: Arbeitsschritt c) am Beispiel ZLK (Auszug aus Anhang 6)

Prozess Nr.	Ebene 1	Nr.	Ebene 2	Nr.	Ebene 3
10	Gesuchs Anfrage Versand Gesuchsformular	10.1	Gesuchsanfragen beantworten		
		10.2	Gesuchsformular versenden		
20	Gesuchs Eingang	20.1	Gesuche ohne Beteiligung ALA	20.1.1	Gesuche einzelbetriebliche Massnahmen
				20.1.2	Gesuche gemeinschaftliche Massnahmen
		20.2	Gesuche mit Beteiligung ALA	20.2.1	
				20.2.2	
30	Etc.	etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Der **Prozess Nr. 10 „Gesuchs Anfrage und Versand Gesuchs Formular“**, wird bei der ZLK getrennt und als eigenständiger Prozess vor dem schriftlichen Gesucheingang behandelt. Die ZLK hat den **Prozess 10** in zwei Teilprozesse, **10.1 Gesuchsanfrage beantworten** und **10.2 Gesuchsformular versenden, unterteilt**.

Dazu hat die ZLK eine Anweisung geschrieben, wie die beiden Teilprozesse ausgeführt werden müssen (folgende 3 Seiten). Eine alternative Darstellung eines solchen Ablaufs/Anweisung zum Prozess ist im **Anhang 8 (Prozessdefinition Bauernsekretariat Solothurn)** zu finden.

Der Umfang einer Anweisung ist für jeden Prozess unterschiedlich. Der hier dargestellte **Ablauf** ist **sehr detailliert** und **weist alle Punkte auf**, die ein solcher Ablauf sinnvollerweise haben muss.

Es ist entscheidend, dass bei jedem Schritt der Hinweis steht,

- mit welchem Instrument/Dokument/Hilfsmittel der jeweilige Prozessschritt erarbeitet werden muss und
- mit welchem Prozessschritt oder welchem Folgeprozess in welchem Fall weitergearbeitet wird.

Die **Hilfsmittel** können, wie man es an untenstehendem Beispiel gut sieht, sowohl **Formulare**, **Checklisten**, **Briefe**, **Ablagen**, als auch **Menüpunkte** in einem elektronischen Datenverarbeitungsprogramm sein.

Die **Anweisung**, bzw. der **Ablauf hört dort auf, wo ein anderer Prozess beginnt**, in diesem Fall mit dem Versenden des Gesuchs Formulars.

Dann fängt bei Eingang des schriftlichen Gesuchs der Prozess 20 (20.1 oder 20.2) an, für welchen eine separate Anweisung und separate Dokumente geschrieben werden.

In nachfolgendem Beispiel finden sich **dunkelrot markiert** die wichtigen Stichworte, wo entweder auf einen weitergehenden Prozess oder auf zur Bearbeitung notwendige Dokumente verwiesen wird. Auf diese **neuralgischen Punkte** wird in den nachfolgenden Abschnitten unter **d)** und **e)** eingegangen.

Anleitung Prozess Nr. 10	Gesuchs Anfragen beantworten und Gesuchs Formulare versenden	
10.1	Gesuchsanfrage beantworten	
	.11 Telefonische Anfragen für IK oder BHD → Beratung bezüglich Möglichkeiten → grobe Prüfung der Eintretens Kriterien (Checkliste XX), v.a. - SAK Betrieb - Ausbildung bei Starthilfe, resp. Dauer Berufstätigkeit - Eigentumsverhältnisse - geplante Massnahme - Einkommen, Vermögen - etc. .12 Für bestehende Kunden Überblick über bisher unterstützte Massnahmen und laufende Kredite (Gesba → <i>Auskunft Kreditnehmer</i>), evtl. Buchhaltungsergebnisse (Gesba → <i>Buchhaltungsergebnisse</i> resp. GKSv) und Zahlungsverhalten (Kredita → <i>Kreditübersicht</i> → <i>Auskunft Kreditnehmer</i> → <i>Buchausz. m. Mahn.</i>) .13 Wenn Voraussetzungen erfüllt → Aufforderung zur Einreichung eines Gesuches und Hinweis auf Infos auf Homepage ZLK. .14 Abmachungen über weiteres Vorgehen besprechen → Zusendung eines Gesuchs Formulars durch ZLK oder Herunterladen Gesuchs Formular von Homepage. Evtl. Kontakt mit Beratung vorschlagen etc. .15 Vorgang abgeschlossen → weiter mit 10.2 oder Ende	

	.16 Wenn Voraussetzungen nicht erfüllt → Orientierung über weitere Möglichkeiten (andere Finanzierungsquellen, Bürgschaft ZLBG, Anpassung Projekt etc.). Hinweis auf Infos auf Homepage ZLK und Beratungsmöglichkeiten (ZBV, AGT etc.). .17 Abmachungen über weiteres Vorgehen besprechen. .18 Vorgang abgeschlossen → warten auf weitere Aktivitäten des Kunden oder Ende.	
10.2	Gesuchformular versenden	
	Im Programm Gesba: .21 Menü Punkt <i>Versand Gesuchs Formular</i> aufrufen .22 Leere Maske wählen.  .23 Für bestehende Kunden → Kundenstamm aufrufen Für neue Kunden → weiter mit 10.2.29  .24 Kundendaten suchen in Maske "Stammdaten: Kreditnehmer" und in Maske "Versand Gesuchs Formular" übertragen.   .25 Zutreffende Daten zum gewünschten Gesuch eintragen: → Gesuchs Staus: GV → Versanddatum: aktuelles Datum → Sachbearbeiter: Auswahl → Kreditart: N / I / H → Massnahme: Auswahl abspeichern mit Shift + Enter	

Versand Gesuchsformular

Kreditnehmer 886001

Adr.-Anr. Herr
 Bfr.-Anr. Sehr geehrter Herr
 Name Weiss
 Vorname Hanspeter
 Geb. Datum 21.02.1957
 Adresse 1 Landwirt
 Adresse 2 Weid
 Plz Ort 8909 Zwillikon
 Ehepartner
 Name
 Vorname
 Geb. Datum
 Telefon 1 001 760 09 62
 Telefon 2 079 241 26 85
 e-mail
 ASV-Nr.

Gesuch 100038

Gesuchsstatus GV
 Versanddatum Formular 24.02.2010
 Bemerkungen
 Sachbearbeiter
 Lo
 B. Looser

Besitzstatus
☒ Eigentümer
☐ Pächter
☐ Generationengem.
☐ Körperschaft

Kreditart
 H
 Betriebshilfedarlehen (H)

Massnahme
 10
 Umfinanzierung bestehender Schulden

Datensatz: 85 von 88 (Gefiltert)

- .26 Begleitbrief generieren und ausdrucken → Druckersymbol wählen in Maske "Versand Gesuchs Formular" → in neuer Maske "Auswahl" zutreffenden Gesuchtyp wählen → 2 Exemplare ausdrucken mit Druckersymbol in Maske "Auswahl".
 Eintrag Sachbearbeiter wieder löschen.

Versand Gesuchsformular

Kreditnehmer 886001

Adr.-Anr. Herr
 Bfr.-Anr. Sehr geehrter Herr
 Name Weiss
 Vorname Hanspeter
 Geb. Datum 21.02.1957
 Adresse 1 Landwirt
 Adresse 2 Weid
 Plz Ort 8909 Zwillikon
 Ehepartner
 Name
 Vorname
 Geb. Datum
 Telefon 1 001 760 09 62
 Telefon 2 079 241 26 85
 e-mail
 ASV-Nr.

Gesuch 100038

Gesuchsstatus GV
 Versanddatum Formular 24.02.2010
 Bemerkungen
 Sachbearbeiter
 Lo
 B. Looser

Besitzstatus
☒ Eigentümer
☐ Pächter
☐ Generationengem.
☐ Körperschaft

Kreditart
 H
 Betriebshilfedarlehen (H)

Massnahme
 10
 Umfinanzierung bestehender Schulden

Datensatz: 85 von 88 (Gefiltert)

Auswahl

- Begleitbrief zu Gesuchsformular Starthilfe
- Begleitbrief zu Gesuchsformular IK
- Begleitbrief zu Gesuchsformular BD
- Begleitbrief zu Gesuchsformular IH
- Briefkopf ZLK(Adr./Sachb./Tel./Nr.)

Zutreffendes Gesuchs Formular ausdrucken aus dem Verzeichnis:
N:\Gesuchsformulare ZLK und zusammen mit dem Begleitbrief an Kunden senden.

- .27 1 Exemplar des Begleitbriefes mit Aktennotiz über die geführte Besprechung mit dem Gesuchsteller ergänzen und im Dossier ablegen.

.28 Vorgang abgeschlossen → warten bis Gesuchs Eingang und dann weiter mit 20.

.29 Für neue Kunden → neuen Datenstamm eröffnen mit Menü Punkt Personendaten → Maske "Stammdaten: Kreditnehmer".

- .210 Neue Maske wählen und Personendaten eintragen (soweit möglich). Speichern mit Shift + Enter.

Stammdaten: Kreditnehmer

 ZLGB-Nr.

Personalien

Adr.-Anr. Bf.-Anr. ASV-Nr.

Name Kun.Nr.

Vorname Geb.Datum BUR-Nr.

Adresse 1 Treuhandst.

Adresse 2 Bh. System

Plz Ort Heimatort

Gemeinde Bezirk

Name Ehepartner Telefon 1

Vorname Ehepartner Telefon 2

Geb.Datum Ehepartner e-Mail

Aktenstandort

Info

Datensatz: 1 von 2514

.211
Weiter mit 10.2.21

Hinweis:

Damit ein QMS effizient läuft und den Mitarbeitenden Freude statt Kopfzerbrechen bereitet, ist es sehr wichtig, dass genau diese **Übergänge und Querverbindungen sauber gepflegt** sind. Es nützt nichts, wenn in einem Konzept auf eine Anweisung verwiesen wird, die nicht existiert, oder wenn in der Anweisung auf Checklisten und Dokumente verwiesen wird, welche nicht existieren, nicht eindeutig identifiziert oder veraltet sind.

d. Zu jeder Anleitung / zu jedem Ablauf macht man möglichst einfache Checklisten

Diese sollen am besten so gestaltet sein, dass sie durch simples Ankreuzen durch die Mitarbeitenden erledigt werden können und das korrekte Ausfüllen dieser Checklisten dann automatisch zur eindeutigen Erledigung / Beantwortung der Prozesse und Teilprozesse führt.

Bei der Gestaltung solcher Checklisten ist insbesondere auf sorgfältige, gut durchdachte Formulierungen zu achten. **Beispielsweise sollten Aufgaben nicht offen sondern als erledigt formuliert werden, damit mit dem Abhaken des Punktes die Erledigung bestätigt ist.**

Warum ist das wichtig?

Ob der Checkpunkt angekreuzt ist „**Begleitbrief 2x ausdrucken**“ oder ob der Checkpunkt angekreuzt ist „**Begleitbrief 2x ausgedruckt**“ macht den Unterschied, dass die unterschreibende Person damit die Erledigung dieses Arbeitsschritts bestätigt und es nicht als Absicht oder als Gedankenstütze schon mal abhakt. „**Gesuchsanfrage ablegen**“ oder „**Gesuchsanfrage in Ordner abgebrochene Gesuchsanfragen abgelegt**“ haben je eine ganz andere Verbindlichkeit. Dies wirkt sich auf die Qualität und Nachvollziehbarkeit der einzelnen Tätigkeiten aus.

Auf den folgenden 2 Seiten finden Sie als Beispiel eine Checkliste, welche **zur Anleitung Prozess 10 der ZLK** passt. **Rot hinterlegt** sind dabei ein paar **Änderungen**, welche eingefügt wurden, um den Ablauf für Gesuchsanfragen zu standardisieren und zu ergänzen, so dass auch abgebrochene Anfragen ohne Gesuchseinreichung erfasst werden. Durch diese Standardisierung wird sichergestellt, dass auch diese Anfragen eine saubere Vorabklärung erfahren und für allfällige Auswertungen zur Verfügung stehen.

Auch rot sind ausserdem diejenigen Begriffe, bei welchen auf ein **weiteres Instrument** (beispielsweise Homepage, online-Formular etc.) verwiesen wird, welches ebenfalls im Rahmen des QMS gepflegt sein muss.

Checkliste Prozess Nr. 10	Gesuchs Anfragen beantworten und Gesuchs Formulare versenden	
Betrieb:	Name Gesuchsteller: Adresse Betrieb: PLZ/Ort: Tel. und Mobil: E-Mail / Homepage: ☐ Bestehender Kunde ☐ Neuer Kunde	
10.1	Gesuchs Anfragen beantworten	
	.11 Telefonische Anfragen für IK oder BHD → Beratung bezüglich Möglichkeiten	Datum /Kürzel
	.12 → grobe Prüfung der Erfüllung der Eintretens Kriterien ☐ SAK Betrieb ☐ Eigentumsverhältnisse ☐ geplante Massnahme ☐ Einkommen, Vermögen ☐ Ausbildung bei Starthilfe, resp. Dauer Berufstätigkeit ☐ Checkliste für Spezialbetrieb erforderlich	Datum /Kürzel
	.13 Voraussetzungen erfüllt → Telefonische Aufforderung zur Einreichung eines Gesuches und Hinweis auf Infos auf Homepage ZLK ☐ weiteres Vorgehen besprochen ☐ Kontakt mit Beratung vorgeschlagen ☐ Kunde lädt Gesuchs Formular Wegleitung von Homepage herunter ☐ Ende, Grund:	Datum /Kürzel

	☒ Gesuchs Anfrage in „abgebrochene Gesuchs Anfragen“ abgelegt ☐ weiter mit 10.2.	
10.2	Gesuchs Formular versenden	
	☐ neuer Kunde erfasst (10.2.210) ☐ Begleitbrief generiert und 2x ausgedruckt ☒ Gesuchs Formular und Wegleitung ausgedruckt ☒ Begleitbrief (unterschrieben!) mit Gesuchs Formular und Wegleitung versandt ☐ Begleitbrief (Kopie) 1x im Dossier abgelegt ☐ Aktennotiz zu den Telefongesprächen im Dossier abgelegt	
	.14 Voraussetzungen nicht erfüllt → Telefonische Mitteilung an den Kunden und Hinweis auf Infos auf Homepage ZLK ☐ über weitere Möglichkeiten orientiert (andere Finanzierungsquellen, Bürgschaft ZLBG, Anpassung Projekt etc.). ☐ Beratungsmöglichkeiten erwähnt (ZBV, AGT etc.) ☐ weiteres Vorgehen besprochen ☐ warten auf weitere Aktivitäten des Kunden ☐ Ende ☒ Gesuchs Anfrage in „abgebrochene Gesuchs Anfragen“ abgelegt	Datum /Kürzel

Damit ist man auf der letzten operativen Stufe des QMS angelangt. Die jeweils für einen Prozess verantwortliche Person ist zuständig dafür, dass diese Instrumente/Hilfsmittel aktuell sind und laufend an Änderungen im Prozess oder äusseren Gegebenheiten angepasst werden.

e. Alle bestehenden Instrumente/Dokumente in die Prozessabläufe und Checklisten einbinden

Das heisst, dass Schritt für Schritt in den Abläufen und den dazu notwendigen Hilfsdokumenten auf die bestehenden (oder allenfalls neu zu schaffenden) Instrumente und Dokumente verwiesen wird, welche verwendet werden müssen. Möglicherweise muss die Gestaltung optimiert und vereinheitlicht werden. Dabei muss man oft gar keine neuen Briefe und Formulare kreieren, denn man arbeitet ja bereits täglich mit den offenbar für den Normalbetrieb notwendigen und dienlichen Hilfsmitteln. Diese sind in der Regel als Vorlagen elektronisch abgelegt.

„Umsetzungsinstrumente in die Prozessabläufe einbinden“ heisst eigentlich nichts anderes, als dass man sich Rechenschaft gibt über alle Briefe, die man schreibt, Notizen die man ablegt, For-

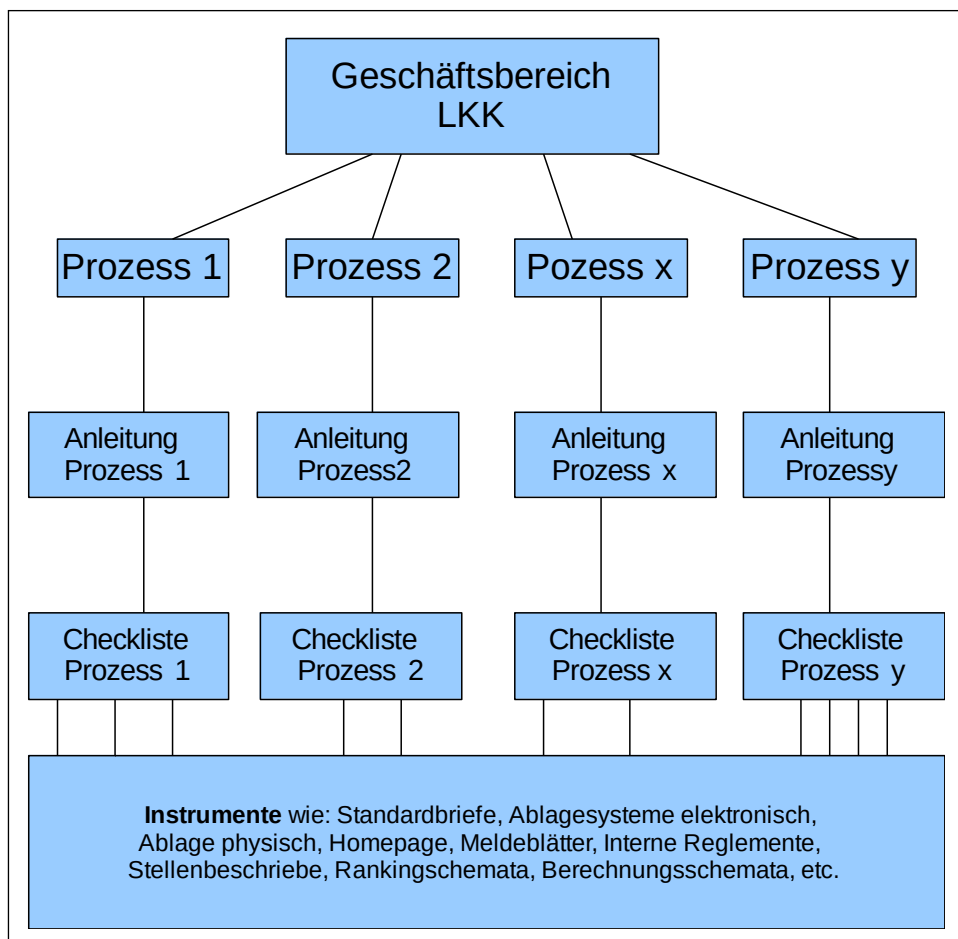
mulare die man ausfüllt, web-links die man benutzt etc. etc. und dass man diese Vorgehen schriftlich in den Anweisungen festlegt. **Somit geht keines dieser Instrumente unter, weil man nicht mehr dran denkt, dass man es besitzt und pflegen muss.**

Ein klassisches negatives Beispiel ist, dass man in einem Betrieb zwar verschiedene Briefvorlagen hat für bestimmte Situationen, aber mangels klaren Vorgaben im QMS dann doch jeder seine eigenen Briefvorlagen benutzt, sei es, weil im QMS nirgends genau auf die zu verwendenden Dokumentvorlagen verwiesen wird, oder aber, weil die Vorgaben aus dem QMS ignoriert werden.

Bezogen auf diesen Prozess 10 der ZLK „Gesuchs Anfrage“ und der oben beschriebenen Checkliste würde das beispielsweise heissen, dass folgende rot hinterlegten Instrumente benutzt und folglich auch gepflegt und jeweils aktualisiert werden müssen, weil sonst das System Löcher bekommt:

- Begleitbrief
- Homepage
- Wegleitung
- Gesuchs Formular
- Checkliste Spezialbetrieb
- Ordner „abgebrochene Gesuchs Anfragen“

Zur Rekapitulation noch einmal eine Übersicht:



5. RISIKEN ÜBERWACHEN

GRUNDSÄTZLICHES

Aus mehreren Gründen wie zum Beispiel der agrarpolitischen Entwicklung und der Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, muss zukünftig bei den LKK mit einem Anstieg von riskanteren Kreditbegehren gerechnet werden.

Daher ist eine verstärkte Risikoüberwachung auf mehreren Ebenen unabdingbar. Jede Bank hat ihre festen Kontrollmechanismen und diese sind auch für landwirtschaftliche Kreditkassen unabdingbar.

„Die ZKB macht z. Bsp. jährliche Review nach Bilanzanreichung, benutzt Frühwarnindikatoren wie Umsatzabnahme, Kreditüberschreitungen, dauernde maximale Kreditbeanspruchung mittels IT-Frühwarnsystem, Wertminderungstest (Richtlinie EBK) und hat ein internes Kontrollsystem zur periodischen Kontrolle der Kreditgewährung und Kreditüberwachung in Bezug auf die Einhaltung der maßgeblichen Regelwerke. Insbesondere werden die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (ausser Revision), des Geschäftsreglements und der gültigen internen Richtlinien angeschaut (Suisselemio Fachtagung 2006 Keller)

Einzelne dieser Instrumente kann man sicher, wie nachfolgend angeregt, ins Risikomanagement von LKK aufnehmen, sei es ein internes Kontrollsystem oder die Ergänzung eines Ratingsystems mit Faktoren wie Wertminderungstest etc.

Die Überwachung der bestehenden Risiken aber auch die Kontrolle der Wirksamkeit des Risikomanagements wird mit **internen und externen Kontrollen (Audits)** sichergestellt. Auf das Risiko der Kreditüberwachung als ein zentraler Punkt der Risikoüberwachung wird separat und speziell eingegangen.

ARBEITSSCHRITTE

5.1 Bewertungsparameter festlegen und im QMS integrieren

5.2 Vorgehen zur Überwachung im IKS festlegen

5.1 Bewertungsparameter festlegen und im QMS integrieren

Wie in einem vorhergehenden Abschnitt beschrieben, werden die Risiken bezüglich der Parameter Schadenspotenzial und Häufigkeit, bzw. Eintretenswahrscheinlichkeit geordnet. In Abhängigkeit der Gewichtung der Parameter, werden entsprechende Massnahmen vorgesehen und in die Prozesse integriert. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen „operativen“ und „strategischen“ Risiken.

Nehmen wir **zwei konkrete Beispiele** für zwei Risikogruppen, welches gemäss Workshop vom Sommer 2010 folgende Bewertungen erhalten haben:

Beispiel eines operativen Risikos mit den Parametern:

A= häufiges Vorkommen, M/T=mittlere/tiefe Einschränkung der Handlungsfähigkeit der LKK,
3= nicht prioritär/dingend,

beziehungsweise

Beispiel eines strategischen Risikos mit den Parametern:

B= seltenes Vorkommen, M/T=mittlere/tiefe Einschränkung der Handlungsfähigkeit der LKK,
3= nicht prioritär/dingend

Operatives Risiko, Beispiel:

Risikobereich	Manko			Bereits bestehende Massnahmen	Erwünscht, zusätzlich notwendig
Risiken im operativen Bereich auf Prozessebene	Prozessen fehlen oder werden nicht eingehalten	A	M	Geschäftsreglement, informell vorhandene Prozesse	3 Einführung QMS

Bei der von der ZLK zur Verfügung gestellten Prozessübersicht kann man erkennen, dass im bestehenden QMS noch einige Prozesse nicht fertig definiert, bzw. die zugehörigen Dokumente und Instrumente nicht existieren oder noch nicht mit den Prozessen verbunden sind.

20	Gesuchseingang	20.1	<i>Gesuche ohne Beteiligung Landwirtschaftsamt</i>	20.1.1	<i>Gesuche für einzelbetriebliche Massnahmen</i>
				20.1.2	<i>Gesuche für gemeinschaftliche Massnahmen</i>
		20.2	<i>Gesuche mit Beteiligung Landwirtschaftsamt</i>	20.2.1	<i>Gesuche ohne Bundesbeiträge</i>
				20.2.2	<i>Gesuche mit Bundesbeiträgen</i>
...	...	...	...	...	...
70	Sicherstellung Kredite	70.1	<i>Grundpfandverschreibung</i>	70.1.1	<i>Neu-Errichtung</i>
				70.1.2	<i>Erhöhung</i>
		70.2	<i>Bürgschaft</i>		
		70.3	<i>Solidarhaft</i>		
80	Auszahlung Kredite	70.4	<i>Zusatzsicherheiten</i>		
		80.1	<i>Einmal-Auszahlung</i>		
		80.2	<i>Auszahlung in Raten</i>		
100	Verwaltung Risiko-profile	100.1	<i>Buchhaltungsablieferungspflicht</i>	100.1.1	<i>regulärer Eingang</i>
				100.1.2	<i>verzögerter Eingang</i>

100	Verwaltung Risiko-profile	100.2	Rating Buchhaltungsergebnisse (Kundenbonität)	100.2.1	Für Entscheid Kreditgewährung
				100.2.2	Für Kreditverwaltung
		100.3	Zahlungsverhalten		
		100.4	Nachführung Risikoprofil		

Wenn diese markierten Baustellen im QMS gelegentlich ergänzt werden, sollten sich die operativen Risiken gut kontrollieren lassen. Dabei ist zu sagen, dass die Umsetzungsdokumente sicher bereits vorhanden sind, Bsp. zu 70.2 (Bürgschaft), andere jedoch eher aufwändig zu erschaffen sind, wie die entsprechenden Dokumente zur Bearbeitung von 100.3 (Zahlungsverhalten) und 100.4 (Nachführung Risikoprofil). Dazu kommt, dass die fehlenden Dokumente zum Prozess 100 (Verwaltung Risiko-profile) nicht ausschliesslich die Erledigung von operativen Förmlichkeiten ist wie bei andern Prozessen, sondern auch noch ein paar strategische Risikobetrachtungen einschliessen.

Strategische Risiken, Beispiel:

Riskante Kreditvergabe (bewusst)	Steigendes Kreditvolumen pro Kunde	A	T	Auszahlungsrichtlinien -Grundpfandsicherung -etappierte Auszahlung -Ratingsystem	3 Ratingsystem ausbauen
	Kredite an Spezialbetriebe (z. B. Genossenschaften, Käsereien, Biogas, Diversifizierung)	B	M	Gleiche Abklärungen wie bei allen anderen Betrieben	3 Ratingsystem Engere Überwachung

Die Überwachung dieser Risiken (steigende Kreditvolumen, riskante Spezialbetriebe) **sowie die Kreditüberwachung** will man bei der ZLK sowie auch an andern LKK mit einem **Ausbau des Rating Systems** in den Griff bekommen, respektive im Griff behalten.

Der **Ausbau eines Ratingsystems** ist keine Kleinigkeit und kann nicht im Rahmen der normalen operativen Tätigkeit abgehandelt werden. In den Aufbau eines Ratingsystems fliessen etliche politische und strategische Überlegungen ein. Dies kann eine LKK theoretisch zwar im Alleingang bewerkstelligen, angesichts der hohen Kosten und der generellen gesellschaftlichen und rahmenpolitischen Entwicklungen ist es angebracht, die Ressourcen zwischen den Kantonen zu bündeln und ein oder mehrere Instrumente gemeinsam zu erarbeiten. Zum Teil stehen bereits sehr weit entwickelte Lösungen zur Verfügung, welche **einzelne Kreditkassen selbständig oder im Rahmen der Suissemelio erarbeitet haben**.

Beispiele bereits existierender Systeme sind:

- **Rating Modell des Kantons Waadt.** Dieses Instrument wurde von der Prométerre für den Eigenbedarf entwickelt und wird seit rund 3 Jahren zur Beurteilung der Kundenbonität und der Realisierbarkeiten für Kredite eingesetzt. Das Waadtländer Modell diente als Grundlage für das Suissemelio Ratingtool. Eine allgemein zugängliche Version für eine schnelle Beurteilung einer Betriebssituation ist auf der Website der Prométerre verfügbar unter:
<http://horizon2015.prometerre.ch/>
- **Suissemelio Ratingtool** ist ein Ratingsystem, welches von Franz Hofer (Bernische Stiftung für Agrarkredite / BAK) im Rahmen des Projektes "Risikomanagement an Landwirtschaftlichen Kreditkassen" als Prototyp entwickelt wurde. Es wird seit bereits Herbst 2009 von den LKKs in den Kantonen Bern, Zürich und Aargau getestet. Aufgrund der durchwegs positiven Erfahrungen wird der Prototyp nun im Auftrag der Suissemelio zu einer breit einsetzbaren Applikation weiterentwickelt, welche allen interessierten LKK zur Verfügung gestellt wird. (Details siehe Kapitel Instrumente).
- **LKK Ratingsystem für Landwirtschaftsbetriebe.** Dieses Modell wurde von den LKK in der Ostschweiz Ende der 1990 Jahre entwickelt, ist relativ einfach auf Excel aufgebaut und berücksichtigt grundsätzlich drei verschiedene mögliche Ausgangslagen: Pächter sowie entweder ledige oder verheiratet Selbstbewirtschafter. Es berücksichtigt neben den wirtschaftlichen Kriterien (finanzielle Situation, Buchhaltungsergebnisse und vorgesehene Investitionen) und den betrieblichen Voraussetzungen auch die sogenannten weichen Kriterien (Fähigkeiten des Betriebsleiters und der übrigen Familienmitglieder). Dieses Instrument wird durch das neue Suissemelio Ratingtool abgelöst. Das Instrument ist auf der Website der Suissemelio verfügbar unter:
<http://www.suissemelio.ch/de/6761/6782/6790/investitions--und-betriebshilfen-.html>

5.2 Vorgehen zur Überwachung im IKS festlegen

Das **interne Kontrollsystem (IKS)** ist ebenfalls ein QMS-Instrument, mit welchem periodisch und systematisch gewisse Parameter überprüft werden. Der Inhalt des IKS definiert die LKK selbst. Sie entscheidet auch, ob sie die Kontrolle von einer internen oder einer unabhängigen externen Person durchführen lässt. Das IKS der ZLK (siehe Anhang 9) beispielsweise, bezweckt die periodische Kontrolle der Kreditgewährung und Kreditüberwachung in Bezug auf die Einhaltung der maßgeblichen Regelwerke. Insbesondere werden die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (ausser Revision), des Geschäftsreglements und der gültigen internen Richtlinien angeschaut. Im Rahmen des IKS wird mindestens einmal im Jahr geprüft, ob das Unternehmen seine Ziele erreicht und die sich selbst auferlegten Massnahmen umsetzt. Andererseits dient das IKS auch dazu, dass das Risikomanagement und die dazu benutzten QMS-Instrumente aktuell bleiben.

Das Ergebnis aus dem IKS kann in die Berichterstattung zuhanden der Geschäftsleitung und des Direktoriums, bzw. Vorstand etc. einfließen.

6. RISIKEN KOMMUNIZIEREN

GRUNDSÄTZLICHES

Wichtig ist eine stufengerechte Berichterstattung über die Risiken zuhanden der jeweiligen externen Anspruchsgruppen (Kreditnehmer, Verwaltung, landwirtschaftliche Verbände etc.) und der internen Anspruchsgruppen (Mitarbeitende und Management sowie Vorstand, Stiftungsrat, Regierungsrat und Ausschuss). Die Grundsätze, wem gegenüber, wann und wie detailliert die Kommunikation sein muss, werden auf strategischer Ebene festgelegt. Die operativen Modalitäten sind mit der jeweiligen Ansprechgruppe zu klären und zu definieren. Die Kommunikation hängt von den Arbeitsprozessen ab und ist deshalb im QMS zu definieren.

Tendenziell werden operative Risiken eher intern von Wichtigkeit sein, nur bei einzelnen strategischen Risiken, beziehungsweise bei Änderungen in der Handhabung einzelner dieser Risiken ist es angebracht, dies überhaupt auch nach aussen zu kommunizieren.

Regelmässige Kommunikation bezüglich der Risikoüberwachung wird nur gegenüber den Geldgebern und politisch vorgesetzten Instanzen erwartet und ohne besondere Vorkommnisse ist dies ein bis zwei Mal pro Jahr angebracht. Die Form eines externen Berichts zum Internen Kontrollsystem ist eine geeignete Form, auch als Information gegenüber dem eigenen Entscheidungsgremium.

Gegenüber Kredit nehmenden Betrieben oder Interessensvertretern braucht es nicht eine regelmässige Kommunikation der Risiken, sofern nicht strategisch Entscheide der Kreditkasse die Bedingungen der Kreditnehmer betreffen. Die gleichbleibenden Risiken und Ihre Handhabung, bzw. Bedingungen für ein Kreditgesuch etc. sollten den interessierten Personen jedoch jederzeit zugänglich sein, auf der Homepage oder auf abzugebenden Informationsbroschüren

Folgende Tabelle gibt Ideen zur Kommunikation gegenüber den in der Einleitung erwähnten Anspruchsgruppen.

Anspruchsgruppen	Kommunikationskriterien
Strategische Leitung (Verwaltungsrat, Stiftungsrat, Regierungsrat u.a.)	Mögliche Risiken • Finanzielle Verluste • Imageschäden • Ungünstige politische Veränderungen • Ungünstige Änderungen der kantonalen Leistungsvereinbarungen
	Wer • Operative Leitung an Strategische Leitung und umgekehrt
	Wann • Im Jahresbericht • An ordentlichen Sitzungen • Bei Bedarf an ausserordentlichen Sitzungen
	Art • Geschäftsbericht • Traktandenliste • Antrag an Strategische Leitung

Mitarbeitende	Mögliche Risiken • Ungünstige Änderungen der kantonalen Leistungsvereinbarungen • Unterschiedliche Beurteilungskriterien (Ungleichbehandlung von Kunden) • Mängel im QMS • Änderungen im QMS
	Wer • Vorgesetzte an Mitarbeitende und umgekehrt
	Wann • An Teamsitzungen • Jederzeit bei Bedarf
	Art • Mündliche Mitteilungen (Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche) • Schriftliche Mitteilungen (Traktandenliste Teamsitzungen, E-Mails, Newsletters, etc.)
Geldgeber: Bund, Kantone	Mögliche Risiken • Falsche Verwendung der Mittel • Verluste • Erhöhte operative Kosten
	Wer • Kreditexperte an Geldgeber • Operative Leitung an Geldgeber • Strategische Leitung an Geldgeber
	Wann • Gemäss Arbeitsprozessen • Bei Bedarf
	Art • Gemäss Arbeitsprozess (Meldeblatt Kredit) • Jahresbericht • Sitzungen
Kunden: Landwirte und bäuerliche Körperschaften	Mögliche Risiken • Liquiditätsengpässe • Rückzahlungsschwierigkeiten • Baukostenüberschreitung • Ungenügende Versicherungslage • Änderungen in Familie und bei Geschäftspartnern
	Wer • Kreditexperte
	Wann • Bei Betriebsbesuch • Bei Prüfung Kreditantrag
	Art • Mündliche Mitteilungen (telefonisch und bei Betriebsbesuch) • Schriftliche Mitteilungen
Bäuerliche Interessenvertreter, Berater, Treuhänder	Mögliche Risiken • Unterschiedliche Informationsgrundlagen der Interessensvertreter im Vergleich zur LKK (Qualitätsansprüche, Planungsgrundlagen, gesetzliche Vorgaben etc.).

	Wer • Kreditexperte an Interessenvertreter und umgekehrt • Geschäftsleitung LKK an Geschäftsleitung Interessenvertreter und umgekehrt
	Wann • Bei Bedarf • Bei Schulungsanlässen und Infoveranstaltungen
	Art • Schriftliche Mitteilungen (Newsletter, E-Mail) • Mitarbeiterschulung (gemeinsame oder gegenseitige) • Weiterbildungsveranstaltungen
Gewerbliche Kreise Behörden	Mögliche Risiken • Fragwürdige Tragbarkeit und Finanzierbarkeit von Projekten • Baukostenüberschreitung am laufenden Projekt
	Wer • Kreditexperte an Bewilligungsbehörden • Kreditexperte an Architekten und umgekehrt
	Wann • Vor Baubewilligung • Jederzeit bei Bedarf
	Art • Mündliche oder schriftliche Rückmeldungen zu Betriebskonzept und zum laufenden Bau
mitfinanzierende Banken	Mögliche Risiken • Es gibt keine Rechenschaftspflicht der LKK gegenüber Banken/andern Geschäftspartnern des Gesuchstellers

Die Risiken als solche müssen gegen aussen nicht proaktiv kommuniziert werden, es sei denn, grössere rahmenpolitische Vorkommnisse hätten einen akuten Einfluss auf die Handhabung bisheriger Abläufe und damit Konsequenzen für Kunden.

Gegenüber dem Entscheidungsgremium wird regelmässig über die anstehenden Fälle und die damit verbundenen Risiken Auskunft gegeben. Zusätzlich ist, wie oben erwähnt, sicher ein jährlicher Bericht zum Internen Kontrollsystem sowohl für die Kommunikation nach innen wie nach aussen sehr angebracht.

TERMINPLAN/FINANZPLAN/FEHLERQUELLEN

Der Zeit-und Kostenaufwand für den Aufbau und die Pflege eines QMS ist abhängig von der Organisation der LKK und den vorhandenen Struktur. Eine generelle Aussage über den individuellen Aufwand ist daher nicht möglich.

TERMINPLAN

Die **Vorarbeiten**, die zu erledigen sind bevor mit den eigentlichen QM Massnahmen gestartet werden kann, bestehen in den Schritten **Risiken identifizieren, analysieren und bewerten**. Dies kann je nach Organisationsform in **1- 2 Sitzungen** erledigt werden. Es kann auf die vorliegenden Analysen zugegriffen werden, welche anlässlich des Workshops erarbeitet worden sind (Anhang 1 - 4).

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysen beginnt dann die eigentliche Knochenarbeit, nämlich die Erarbeitung und Einführung des QMS, mit welchem die **Risiken bewältigt und überwacht** werden. Dies kann je nach Ansprüchen mehr oder weniger Zeit aufwändig sein.

Wenn eine LKK einzelne Risiken mit den Parametern **dringend und/oder gravierend** eingestuft hat, ist es notwendig, die Massnahmen zur Risikobewältigung rasch umzusetzen, damit das Risikopotenzial möglichst rasch abgebaut wird. Beispielsweise sollte eine **Umsetzung der Massnahmen in weniger als 3 Monaten angestrebt werden, wenn diese Risikofälle 3-4 Mal pro Jahr zu erwarten sind**. Alle Massnahmen, welche eine mittlere oder niedere Dringlichkeit haben, können entsprechend verschoben werden, je nach zur Verfügung stehenden Arbeitsstunden.

Aber auch wenn man die interne Risikoüberwachung bzw. das interne Kontrollsystem (IKS) noch nicht systematisch umsetzen kann, da das QMS noch nicht bei allen Prozessen komplett ist, sollte auf jeden Fall mindestens einmal jährlich ein externes Audit veranlasst werden, damit die wichtigsten Risiken unter Beobachtung bleiben.

FINANZPLAN

Die ersten Schritte Risiken identifizieren, analysieren und bewerten verursachen keine nennenswerten Kosten, v.a. wenn eine LKK die Vorarbeiten des besprochenen Workshops als Ausgangspunkt nimmt.

Der Aufwand für die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems, für den Unterhalt von Prozesslinien, Checklisten und Dokumenten ist wiederum abhängig von der Ausgangslage und kann zwischen gering und sehr aufwändig variieren.

Falls für den Aufbau und die Betreuung eines QMS externe Fachleute beigezogen oder intern zusätzliche Stellenprozente geschaffen werden, entstehen dadurch hohe Kosten. Allenfalls kann eine Arbeitsteilung zwischen externen Fachleuten und LKK-Mitarbeitern eine zweckmässige Organisationsstruktur ermöglichen, zumindest bis und mit Definition aller Prozesse.

Wenn eine LKK es schafft, bis zur sauberen Definition aller Prozesse und Zuständigkeiten zu kommen, kann in den folgenden Wochen und Monaten schrittweise die Umsetzung der weiteren Arbeiten durch die jeweiligen Prozessverantwortlichen erfolgen. Prozessanweisungen, Checklisten, Standard-

dokumente, Instrumente etc. können von den jeweiligen Prozessverantwortlichen Schritt für Schritt erweitert und angepasst werden. Diese Arbeitsstunden müssen natürlich als Aufwand für das Projekt QMS/Risikomanagement gerechnet werden, während derer aber auch ein wesentlicher Teil der normalen täglichen Arbeit erledigt wird.

Instrumente innerhalb des Risikomanagements, welche sehr kostspielig sind, wenn man sie neu schaffen will, sind Rating Systeme. Deshalb wird in diesem Handbuch auch dringend auf die bereits existierenden und erprobten Ratingmodelle verwiesen, welche in vielen Fällen nur übernommen oder höchstens leicht modifiziert werden müssen.

FEHLERQUELLEN

Um Fehlerquellen möglichst schnell zu erkennen, sind die Geschäftsabläufe in Prozesse zu organisieren und Verantwortlichkeiten zu regeln. So kann bei einem auftretenden Fehler rasch festgestellt werden in welchem Zuständigkeitsbereich der Fehler vorgekommen und an welcher Stelle der Prozessablauf zu verbessern ist, beispielsweise durch die Ergänzung eines Dokumentes, die Aktualisierung der Webseite, der Anpassung einer Checkliste oder dem Ausbau des Archivierungssystems.

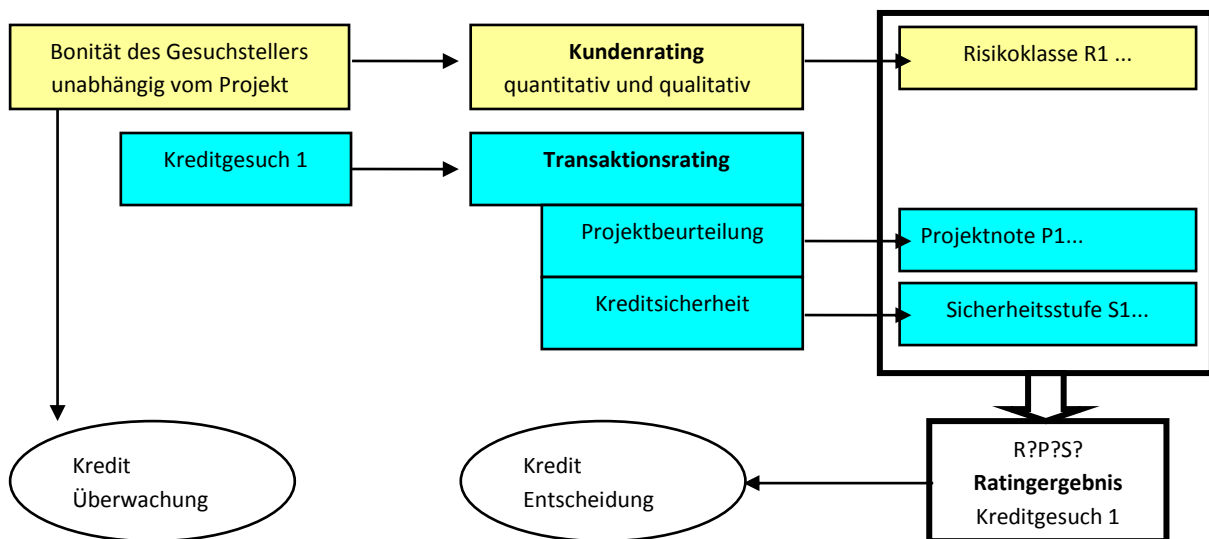
Bei fehlenden oder unklar definierten Verantwortlichkeiten besteht eine erhebliche Gefahr, dass Unstimmigkeiten bei den Geschäftsabläufen entstehen. Unerkannte Fehler bilden mögliche Ursachen für weitere Fehler. Die damit verbundene Fehlersuche und die Einleitung von Korrekturen können in der Folge erhebliche Ressourcen absorbieren.

INSTRUMENTE FÜR EIN RISIKOMANAGEMENT AN LANDWIRTSCHAFTLICHEN KREDITKASSEN

Die im QMS definierten Prozesse beschreiben wo, welche Instrumente für das Risikomanagement eingesetzt werden. Dabei ist der Begriff "Instrument" sehr breit zu verstehen. Ein Instrument kann eine einfache Checkliste, ein Standardbrief, ein Gesuchsformular oder ein Ablageort sein. Instrumente sind aber auch zum Beispiel ein Tool zur Beurteilung der Kundenbonität, eine Methode zur Bewertung von Sicherheiten, ein Planungsprogramm für Betriebsvoranschläge bis hin zu einem EDV-Programm für die Dokumentation und die Geschäftskontrolle. Die Qualität der Instrumente sowie deren konsequenter und bestimmungsgemäßer Einsatz im Sinne der Prozesse, sind sehr entscheidend für die Qualität und den Erfolg eines Risikomanagementsystems.

Die einfacheren Instrumente sind in der Regel spezifisch für die einzelne Kreditkasse zu erarbeiten. Für komplexere Instrumente ist es aber angezeigt, dass diese im Verbund mehrerer potentieller Anwender entwickelt werden. Einerseits können so Entwicklungskosten eingespart werden, andererseits wird damit auch eine gewisse Vereinheitlichung des Vorgehens zwischen den einzelnen Kreditkassen erreicht. Im Rahmen des Suissemelio-Projektes "Risikomanagement an Landwirtschaftlichen Kreditkassen" wurden mit diesen Zielsetzungen ein Ratingsystem für die Bonitätsbeurteilung von Kunden und eines für die Klassierung von Projekten und Sicherheiten entwickelt. Ratingsysteme sind eine zwingende Voraussetzung für Risikobasierte Kreditentscheidungs- und Kreditüberwachungsprozesse. Sie gelten häufig als eigentliches Kernelement eines modernen Risikomanagements.

Das in diesem Bericht vorgeschlagene Konzept basiert auf den Vorschlägen von Hansjörg Meier im Zwischenbericht zur ersten Etappe des Projektes.



Grafik: HJ. Meier

Das **Kundenrating** beschreibt die **Bonität des Gesuchstellers** und ist ein Ausdruck für die Risikoklasse in welche der Kunde eingeteilt wird. Je schlechter die Bonität ist, desto höher ist die Ausfallwahrscheinlichkeit. Das Kundenrating wird direkt für die Kreditüberwachung und kombiniert mit dem Transaktionsrating für den Kreditentscheid eingesetzt.

Das **Transaktionsrating** beschreibt die **Risiken der Umsetzung eines bestimmten Investitionsprojektes**. Diese Risiken ergeben sich einerseits aus den Merkmalen des Projektes, insbesondere dessen wirtschaftliche Auswirkungen, andererseits aus der Art und Qualität der Sicherheiten für die eingesetzten Kredite. Zusammen mit dem Kundenrating ergibt sich das **Gesamtrating** resp. Gesamtrisiko für ein bestimmtes Projekt. Diese Information dient als Grundlage für einen Risikobasierten Kreditentscheid.

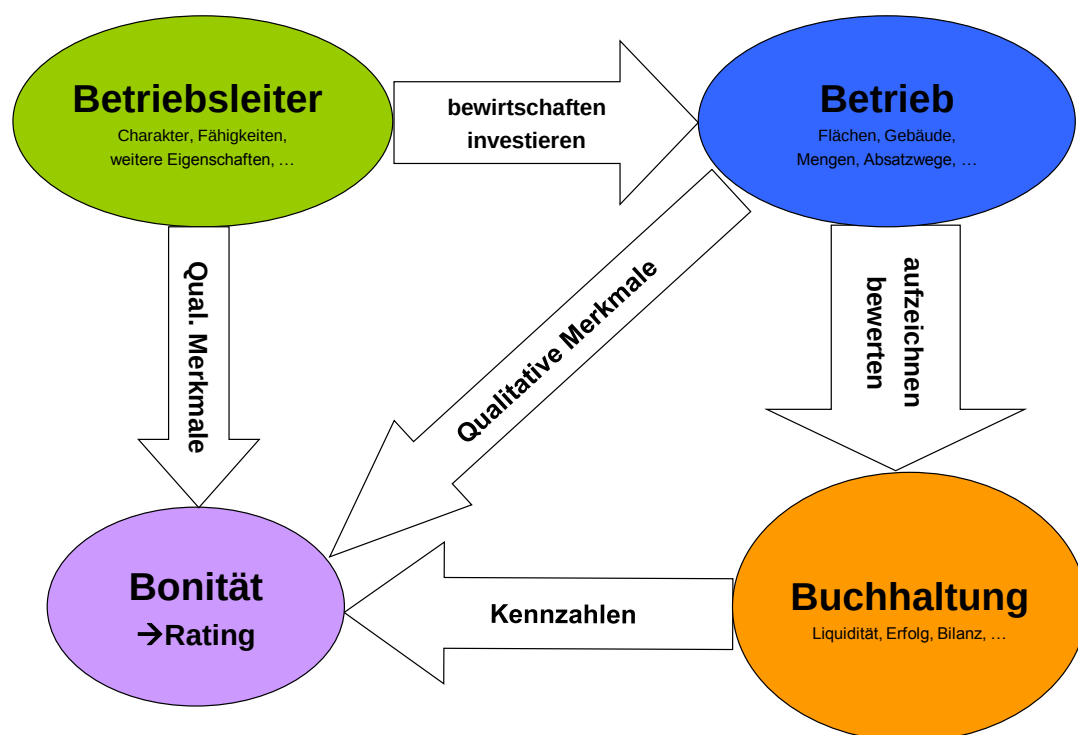
RATINGSYSTEM FÜR KUNDENBONITÄT

Die **Bonität** eines Schuldners ergibt sich aus seiner Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit.

Die **Kreditwürdigkeit** bezieht sich auf weiche, meist qualitative Faktoren wie Persönlichkeit des Kreditnehmers, Betriebsmerkmale, Managementqualität etc. Die Erfassung dieser Faktoren bedingt i.d.R. eine gute, persönliche Kenntnis der betrieblichen Verhältnisse.

Die **Kreditfähigkeit** bewertet harte, quantitative Faktoren wie Produktivität, Liquidität, Stabilität etc. Geprüft wird, ob der Kreditnehmer aufgrund seiner aktuellen und zukünftigen Ertragslage in der Lage ist, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Erfasst werden diese Faktoren meist mit Hilfe von Kennzahlen aus der Buchhaltung des Betriebes.

Ein **Ratingsystem** ist ein umfassendes Modell, das festlegt, welche quantitativen und qualitativen Faktoren wie erfasst, gewichtet, klassiert und zusammengefasst werden. Das Ergebnis des Ratingprozesses ist die Angabe einer Risikoklasse, welche die Bonität des Kunden beschreibt. Je schlechter die Bonität ist, desto wahrscheinlicher sind Zahlungsschwierigkeiten in Zukunft. Das Ausfallrisiko und damit der Rückstellungsbedarf für einen Kredit sind entsprechend höher.



Grafik: Franz Hofer, BAK

Unter der Bezeichnung "**Suissemelio Rating**" wurde im Rahmen dieses Projektes der Prototyp eines Ratingsystems entwickelt, welches die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen Landwirtschaftlicher Kreditkassen abdeckt. Das Ratingtool wird seit August 2009 in den Kantonen AG, ZH und BE eingesetzt. Die Erfahrungen sind positiv, so dass ein breiterer Einsatz in weiteren Kantonen angezeigt ist. Das Ratingsystem soll im Folgenden kurz dargestellt werden und die geplanten Schritte zur Weiterentwicklung aufgezeigt werden.

Das Ratingmodell wurde ursprünglich an der Kreditkasse des Kantons Waadt (Prométerre) entwickelt und eingesetzt. Die Projektgruppe Suissemelio übernahm die Struktur des Modells unverändert, löste dieses aber aus der Informatikumgebung der Prométerre und entwickelte ein eigenständiges Ratingtool, das Suissemelio Rating. Das Ratingsystem ist folgendermassen aufgebaut:

1. Quantitative Faktoren → 4 Kennzahlen aus Bilanz und Erfolgsrechnung

KZ	Definition und Interpretation der Kennzahl	Klassierung der Kennzahl				
		komfortabel	gut	mittel	schwach resp. beunruhigend	ungenügend resp. nicht befriedigend
	Punkte	500	400	300	200	100
1	Cashflow / Gesamtertrag Wie viel bleibt vom Umsatz "in der Kasse" zurück?	> 25%	> 15-25%	> 5-15%	> 0-5%	≤ 0%
2	langfristiges Fremdkapital / Cashflow Nach wie viel Jahren ist der Betrieb schuldenfrei, wenn der gesamte Cashflow für die Schuldentilgung verwendet würde?	0-4 Ja	> 4-8 Ja	> 8-12 Ja	> 12-20 Ja	> 20 Ja
3	Fremdkapital / Bilanzsumme Wie hoch ist der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtvermögen?	≤ 15%	> 15-35%	> 35-55%	>55-75%	>75%
4a	Nettomonetäres Umlaufvermögen / Gesamtertrag Wie viel Liquiditätsreserven hat der Betrieb im Verhältnis zu seinem Umsatz?	> 35%	> 20-35%	> 10-20%	> -5-10%	≤ -5%
4b	Netto Umlaufvermögen / Gesamtertrag Wird alternativ berücksichtigt, wenn 4a < 200 und 4b>4a (wichtig für Betriebe mit grossem Vorrätevermögen, z.B. Weinbau, Gemüsebau, Obstbau etc.)					

Die einzelnen Kennzahlen werden nicht unterschiedlich gewichtet. Das Gesamtergebnis im quantitativen Bereich ist damit der Durchschnitt der vier Klassierungen, das heisst eine Zahl zwischen 100 bis 500.

2. Qualitative Faktoren → 8 qualitative Einschätzungen zu Betrieb und Betriebsleiter

Die qualitativen Beurteilungen ergeben sich durch die Beantwortung der folgenden 8 Fragen:

- **Betriebsleiter** (Managementqualitäten):

- Kann er die aktuelle Situation begreifen und realistisch beurteilen? (Gewicht 4)
- Kann er notwendige Anpassungen planen und umsetzen? (Gewicht 4)
- Werden die notwendigen Betriebsführungsinstrumente mit Interesse, seriös und zweckmässig eingesetzt? (Gewicht 3)
- Ist der Versicherungsschutz den aktuellen und künftigen Risiken angepasst? (Gewicht 1)

- **Betrieb** (Marktausrichtung, Strukturen):

- Besteht für die Hauptprodukte ein genügender Markt? (Gewicht 2)
- Ist der Arbeitskräftebesatz den kurz- und mittelfristigen Bedürfnissen angepasst? (Gewicht 2)
- Hilfsmittel und Kapazitäten sind der aktuellen Situation angepasst, es besteht kein grosser Investitionsbedarf? (Gewicht 2)
- Liegt die Unternehmensgrösse über dem regionalen Durchschnitt? (Gewicht 2)

Die Fragen müssen mit "ja" oder "nein" beantwortet werden. Die Antworten auf die Fragen sind unterschiedlich gewichtet (siehe Angaben oben). Das Gesamtergebnis im qualitativen Bereich wird mit einer Zahl zwischen 100 (sehr schlecht) bis 500 (sehr gut) ausgedrückt.

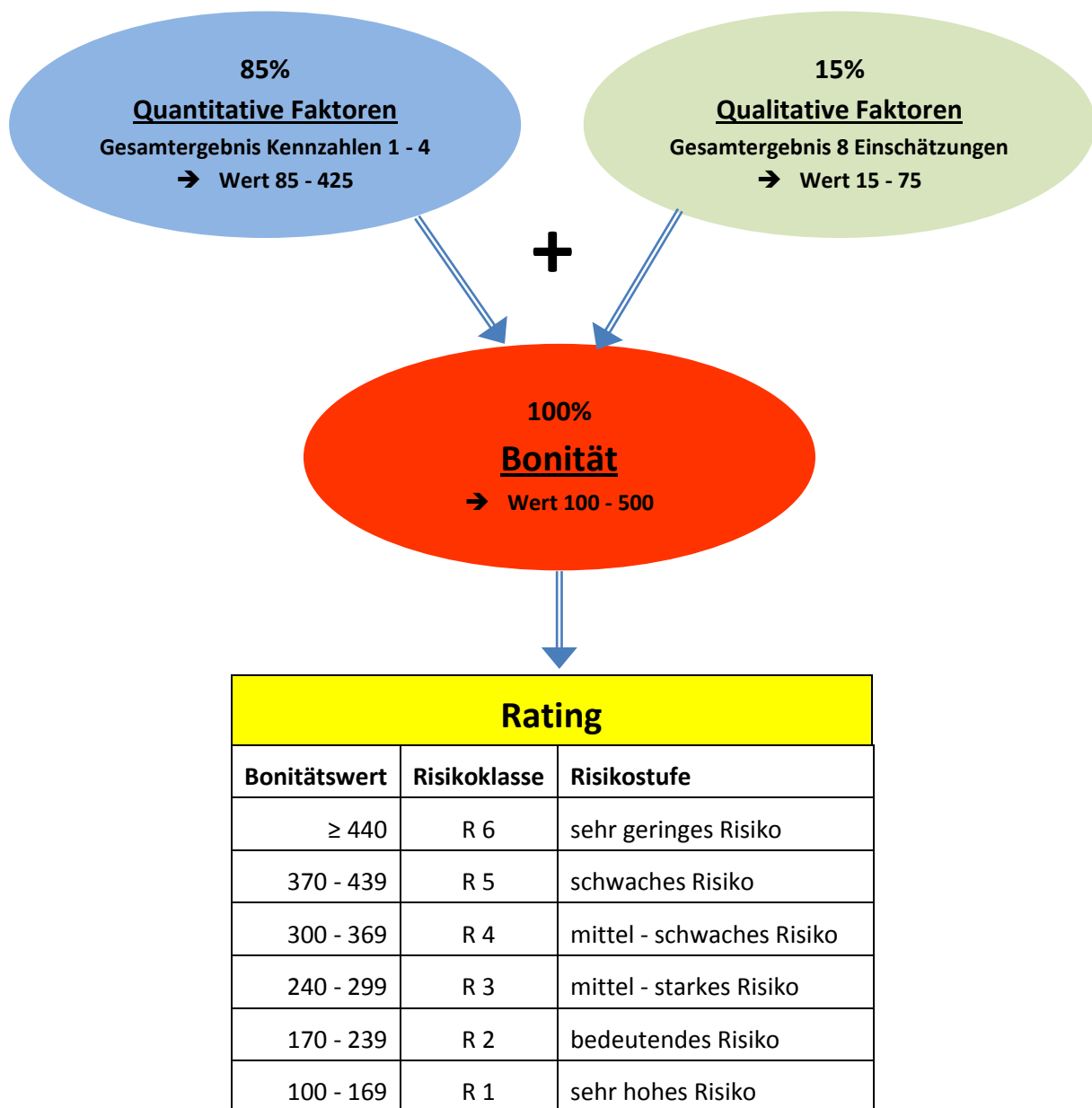
3. Berechnung der Bonität und Rating

Der **Bonitätswert** ergibt sich aus der Summe der quantitativen Faktoren (Gewicht 85%) und der qualitativen Einschätzungen (Gewicht 15%). Die Bonität wird in 6 Risikoklassen eingeteilt, daraus ergibt sich das **Rating** von R1 (sehr schlecht) bis R6 (sehr gut). Diese Zusammenhänge sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

Das Ratingsystem der Suissemelio ist ein sogenanntes "**Expertenbasiertes Modell**". Das heisst, die Auswahl der quantitativen Kennzahlen und qualitativen Faktoren, die Gewichtung der einzelnen Faktoren, die Umrechnung in Punkte und schliesslich die Bildung und Abgrenzung von Risikoklassen erfolgen aufgrund von theoretischen Überlegungen und Erfahrungen von "Experten". Die Entscheide basieren somit vorwiegend auf subjektiven Kriterien. Eine statistische Validierung der Aussagekraft hat bisher noch nicht stattgefunden (sie dürfte auch schwierig sein, weil nur eine relativ kleine Datenbasis verfügbar ist). Die einzelnen **Risikoklassen** sind deshalb als **relative Abstufungen** zu interpretieren. Sie drücken keine verifizierte Kredit-Ausfallswahrscheinlichkeit von x % aus, wie es in sogenannten Empirisch-statistischen Modellen der Fall ist.

Weitere Informationen zu dieser Thematik finden sich in der Arbeit von R. Krummenacher (2008) und H. Meier (2008).

Übersicht Rating Suissemelio



4. Datenerfassung und Resultate

In den folgenden Abbildungen ist dargestellt, welche Daten wie erfasst werden müssen und in welcher Form die Ergebnisse des Ratingprozesses erscheinen. Die Darstellungen entsprechen dem heutigen Stand des Prototyps. In Folgeprojekten, welche später noch erwähnt werden, sollen insbesondere der Bedienungskomfort und die Auswertungsmöglichkeiten verbessert und erweitert werden.

Die Erfassung erfolgt i.d.R. aufgrund von Buchhaltungsergebnissen (Vergangenheit), kann aber ebenso gut auch aufgrund einer Planbilanz / Planerfolgsrechnung für Projekte (Zukunft) gemacht werden. Eine spätere Soll-Ist-Gegenüberstellung ist somit möglich.

Die Komptabilität der benötigten Daten mit unterschiedlichen Buchhaltungssystemen wurde von B. Meier (B. Meier 2009) im Auftrag der Suissemelio überprüft.

Erfassung der quantitativen Daten aus der **Bilanz** (nur weisse Felder)

Rechnung 2010 - Sebastian Niedermeier, Hinterwil (PID 469001)

Algemeine Angaben | **Kapitalbilanz** | Erfolgsrechnung | Beurteilung | Resultate

	Anfang	Schluss	Veränderung
Aktiven			
Flüssige Mittel	95'564	119'034	23'470
Debitoren und TA	13'823	14'450	627
Vorräte und Feldinventar	31'185	31'600	415
Umlaufvermögen	140'572	165'084	24'512
Tiere	57'330	52'710	-4'620
Mobiliar	169'333	154'130	-15'203
Immobilien	517'133	499'816	-17'317
Finanzanlagen, etc.	0	0	0
Anlagevermögen	743'796	706'656	-37'140
Total	884'368	871'740	-12'628
Passiven			
Kurzfr. Fremdkapital	3'548	3'048	-500
Hypotheken	80'000	80'000	0
IK und Betriebshilfe	130'000	119'000	-11'000
andere langfr. Schulden	385'200	360'200	-25'000
Langfr. Fremdkapital	595'200	559'200	-36'000
Fremdkapital	598'748	562'248	-36'500
Eigenkapital	285'620	309'492	23'872

Status:

28.07.2011 12:57:43 - ZLK\be

Erfassung der quantitativen Daten aus der **Erfolgsrechnung** (nur weisse Felder)

Rechnung 2010 - Sebastian Niedermeier, Hinterwil (PID 469001)

Algemeine Angaben | Kapitalbilanz | **Erfolgsrechnung** | Beurteilung | Resultate

Landw. Gesamtertrag	306'169	Landw. Einkommen	49'254
davon Direktzahlungen	54'058	Ausserlandw. Einkommen	14'478
Direktaufwand	54'414	Gesamteinkommen	63'732
Personalaufwand	16'017	Privatverbrauch	42'691
Pacht- und Mietzinsen	7'870	Eigenkapitalbildung	21'041
Finanzaufwand	9'924	Privater Ausgleich	2'831
Abschreibungen	49'106	Eigenkapitalveränderung	23'872
Übrige Strukturkosten	119'584	Kontrolle mit Eigenkapitalveränderung nach Bilanz	0
Strukturkosten ohne Pers.	186'484		
Strukturkosten	202'501	Geldfluss (Cashflow)	70'147
Landw. Einkommen vor Finanzaufw. und Abschr.	108'284	Schuldentilgung	36'500
Landw. Einkommen	49'254	Notwendige Reserve	0
		Frei verfügbare Mittel	33'647

Status:

28.07.2011 12:57:43 - ZLK\be

Erfassung der **qualitativen Beurteilungen** (ja/nein, evtl. Kommentare)

Rechnung 2010 - Sebastian Niedermeier, Hinterwil (PID 469001)

Algemeine Angaben | Kapitalbilanz | Erfolgsrechnung | **Beurteilung** | Resultate

Aktuelle Situation (begreifen und bewältigen) ☒ Ja ☐ Nein

Voraussicht, Zukunft (notwendige Anpassungen planen und umsetzen) ☒ Ja ☐ Nein

Betriebsführungsinstrumente (Interesse, Ausdauer, Ernsthaftigkeit, Zweckmässigkeit) ☒ Ja ☐ Nein

Versicherungsschutz (den aktuellen und künftigen Risiken angemessen) ☐ Ja ☒ Nein ungenügende Erwerbsausfallversicherung, wenig Risikoversicherung

Hauptprodukte (genügender Markt) ☐ Ja ☒ Nein

Arbeitskräfte (kurz- und mittelfristig den Bedürfnissen angepasst) ☒ Ja ☐ Nein Lehrling und Aushilfen

Hilfsmittel, Kapazitäten (zweckmässig, kein grosser Investitionsbedarf) ☐ Ja ☒ Nein Wohnhaussanierung steht an

Unternehmensgrösse (über dem regionalen Durchschnitt) ☐ Ja ☒ Nein

Status Erfasst Aktion Abbrechen Schliessen

12.08.2011 16:04:12 - ZLK\lo

→ **Resultate** → Kennzahlen mit Beurteilung, Bonität, Risikoklasse

Rechnung 2010 - Sebastian Niedermeier, Hinterwil (PID 469001)

Algemeine Angaben | Kapitalbilanz | Erfolgsrechnung | Beurteilung | **Resultate**

Ratingmodell Waadtändermodell 2009 (nachgebaut)

Cashflow / Gesamtertrag	0.23	gut
LFK / Cashflow	7.97	gut
FK / Bilanz	64.50	beunruhigend
netto UVM / Gesamtertrag	0.43	komfortabel
UVM / Gesamtertrag	0.53	komfortabel

	Punkte	Gewicht
Kennzahlen	375	0.85
Qual. Beurteilung	360	0.15

Bonität **373**

Risikoklasse **5** **schwaches Risiko**

Status Erfasst Aktion Bearbeiten Schliessen

12.08.2011 16:04:12 - ZLK\lo

Ausdruck der Ergebnisse für mehrere Jahres-Abschlüsse und Budget für Wohnhausumbau

Sebastian Niedermeier, Hinterwil (PID 469001)

	2009		2010		2011	
	Rechnung		Rechnung		Budget	
Flüssige Mittel	95'565		119'034		56'000	
Debitoren + TA	13'824		14'450		10'000	
Vorräte + Feldinv.	31'185		31'600		31'000	
Umlaufvermögen	140'574	16%	165'084	19%	97'000	8%
Viehvermögen	57'330		52'710		55'000	
Mobilien	169'333		154'130		160'000	
Immobilien	517'133		499'816		850'000	
Übr. Anlageverm.	0		0		0	
Anlagevermögen	743'796	84%	706'656	81%	1'065'000	92%
Aktiven	884'370	100%	871'740	100%	1'162'000	100%
Kurzfr. FK	3'548		3'048		3'000	
Hypothesen	80'000		80'000		190'000	
IK + BHD	130'000		119'000		279'000	
Übr. Fremdkap.	385'200		360'200		360'000	
Fremdkapital	598'748	68%	562'248	64%	832'000	72%
Eigenkapital	285'622	32%	309'492	36%	330'000	28%
Umsatz	327'671	100%	306'169	100%	320'000	100%
Direktzahlungen	49'978	15%	54'058	18%	54'000	17%
Direktkosten	49'363	15%	54'414	18%	52'000	16%
Personal	15'456	5%	16'017	5%	16'000	5%
Pacht- u. Mietz.	6'551	2%	7'870	3%	8'000	3%
Finanzaufwand	10'656	3%	9'924	3%	13'200	4%
Abschreibungen	84'737	26%	49'106	16%	65'000	20%
Übrige Strukturk.	81'481	25%	119'584	39%	105'000	33%
Landw. Eink.	79'427	93%	49'254	77%	60'800	82%
Nichtlw. Eink.	5'564	7%	14'478	23%	13'000	18%
Gesamteink.	84'991	100%	63'732	100%	73'800	100%
Privatverbrauch	50'710		42'691		52'000	
Eigenkapitalbild.	34'281		21'041		21'800	
Privaterausgleich	4'030		2'831		10'000	
Eigenkapitalveränd.	38'311		23'872		31'800	
Cashflow	119'018	36%	70'147	23%	86'800	27%
Schuldentilgung	8'292		36'500		34'000	
Notw. Reserven	0		0		0	
Freie Mittel	110'726	93%	33'647	48%	52'800	61%
CF / Gesamtertrag	0.36		0.23		0.27	
Langfr. FK / CF	5.00		7.97		9.55	
FK / Bilanz	67.70		64.50		71.60	
netto UVM / Gesamtertr.	0.32		0.43		0.20	
UVM / Gesamtertrag	0.42		0.53		0.29	
Kennzahlen	375	85%	375	85%	325	85%
Qual. Beurteilung	360	15%	360	15%	400	15%
Bonität	373		373		336	
Risikoklasse	5		5		4	
1 = schlecht	schwaches		schwaches		mittel-	
6 = sehr gut	Risiko		Risiko		schwaches	
					Risiko	

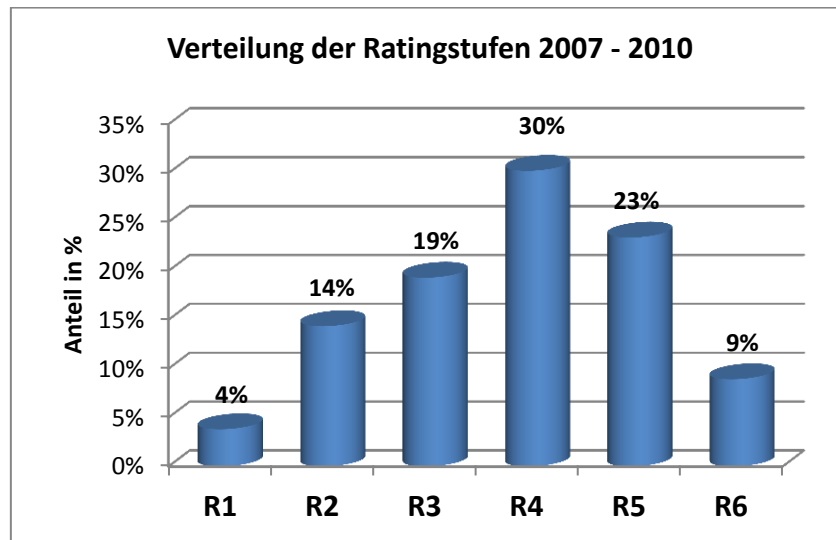
Erstellt am 12.08.2011 16:59:36

Seite 1 von 1

5. Erfahrungen und Weiterentwicklungsprojekte

Die Kreditkasse des Kantons Zürich hat seit dem ersten Einsatz des Rating-Prototyps im August 2009 bis im August 2011 insgesamt 1290 Buchhaltungsabschlüsse mit dem Instrument beurteilt. In den Kantonen Aargau und Bern wurden in ähnlichem Umfang Ratings erstellt.

Die Rating-Ergebnisse verteilen sich bei der Zürcher Auswertung wie folgt:



An den Kreditkassen, welche das Rating-Tool bisher eingesetzt haben, wurden zusammengefasst folgende Erfahrungen gemacht:

- Der Erfassungsaufwand hängt sehr stark von der Art und Strukturierung der vorliegenden Buchhaltungen ab. Er beträgt im Durchschnitt um 10 - 15 Minuten pro erfasste Buchhaltung. Darin nicht enthalten ist der Aufwand für allfällige "Folgeaktionen" wie Kommentierung zuhanden des Kunden, Verfügung von Massnahmen, Rücksendung der Unterlagen, Ablage etc.
- Die seriöse Erfassung der qualitativen Faktoren ist die grösste Herausforderung. Die notwendigen Informationen sind am ehesten verfügbar, wenn der Kreditsachbearbeiter anlässlich eines Augenscheins Betriebsleiter und Betrieb persönlich kennenlernt und beurteilen kann. Im Prozess der Kreditgesuchsbearbeitung ist das i.d.R. gegeben, bei der späteren Kreditüberwachung meistens nicht.

Relativiert wird die Problematik durch die Tatsache, dass die qualitativen Einschätzungen das Gesamtrating um maximal +/- 1 Risikoklasse verändern kann.

- Das Ratingmodell reagiert fein und plausibel. Die betriebswirtschaftlich wichtigen Grössen Cash-flow, Fremdkapitalbestand und Liquidität beeinflussen die Ergebnisse stark.
- Die zusammenfassende Darstellung der Buchhaltungsergebnisse und der Ratingresultate gibt einen kompakten und sehr guten Überblick über die wirtschaftliche Situation eines Betriebes.
- Schwierigkeiten und ein erhöhter Erfassungsaufwand ergeben sich bei besonderen Betriebssituationen, z.B. Generationengemeinschaften, Betriebsgemeinschaften, etc. Allenfalls müssen Betriebsbuchhaltungen und Liegenschaftenrechnungen "konsolidiert" werden. Das Erfassungsschema passt auch schlecht auf die Situation von juristischen Personen (Genossenschaften etc.).

- Problematische Ergebnisse können resultieren, wenn beträchtliche ausserbetriebliche Einkommen vorhanden sind, weil diese zwar den Cashflow beeinflussen, aber nicht in der für die Kennzahlen wichtigen Grösse "Gesamtertrag" enthalten sind.
- Beschränkt aussagekräftig bis unbrauchbar sind Ergebnisse (unabhängig vom verwendeten Ratingtool), wenn die erfasste Buchhaltung unvollständig ist. Dies ist der Fall, wenn z.B. Nebeneinkünfte und private Vermögensteile nicht enthalten sind und/oder der Privatverbrauch nicht oder nicht vollständig ausgewiesen ist. In solchen Situationen muss die Steuererklärung ebenfalls eingefordert werden.
- Der Bedienungskomfort und die Auswertungsmöglichkeiten des Ratingtools müssen noch verbessert werden.

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Prototyp des Suissemelio Rating, wird das Ratingtool in einem separaten Suissemelio Projekt zu einer **professionellen Applikation weiterentwickelt**, welche in verschiedenen Kantonen in verschiedenste Informatikumgebungen integriert werden kann. Am Leistungsumfang werden keine grundlegenden Änderungen vorgenommen, weil sich das Instrument in den Bereichen Funktion, Aussagekraft und Handhabung bewährt hat. Das Projekt wird im Herbst 2011 abschliessen sein. Weil das Projekt als Grundlagenarbeit betrachtet wird, beteiligen sich, nebst einzelnen Kantonen, das BLW und die Suissemelio an der Finanzierung. Die Ergebnisse werden interessierten Stellen an einer Suissemelio Fachtagung präsentiert, mit dem Ziel weitere kantonale Kreditkassen zu finden, welche das Ratingtool im Rahmen ihres Risikomanagements einsetzen möchten. Die Integration der Applikation in die kantonale Infrastruktur und die Definition der Schnittstellen zu bestehenden Kundendaten ist dann Sache der entsprechenden Kantone. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen in den Kantonen BE, AG und ZH fallen hierfür keine hohen Kosten an.

Die **Verbesserung der Anwenderfreundlichkeit** und die **Erweiterung der Auswertungsmöglichkeiten** werden in einem weiteren Folgeprojekt an die Hand genommen. Es ist sinnvoll, dass dies erst geschieht, wenn die Anwender bekannt sind, damit deren Bedürfnisse in gegenseitiger Absprache möglichst optimal erfüllt werden können. Vom Nutzen dieses Projektes profitieren die beteiligten Anwender, es ist deshalb naheliegend, dass diese auch die Entwicklungskosten zu übernehmen haben. Wie weit die Weiterentwicklung des Ratingtools möglich ist, hängt von den verfügbaren Mitteln ab. Ein entsprechendes Finanzierungsmodell ist im Rahmen der Suissemelio noch zu beschliessen. Die gegenwärtigen Vorstellungen gehen dahin, dass alle Kantone und Institutionen, welche das Tool benutzen möchten, sich in einen "Entwicklungsfonds" einkaufen müssen. Beiträge jener Kantone, welche die bisherigen Projektarbeiten bereits unterstützt haben, würden daran angerechnet. Um die Wartung und Weiterentwicklung des Instrumentes auch in Zukunft zu gewährleisten, wären zusätzlich jährliche "Lizenzgebühren" denkbar.

Im Weiteren besteht die Absicht, die **Ratingergebnisse** mit dem beobachteten **Zahlungsverhalten** der Kunden in Verbindung zu bringen. Mit Hilfe statistischer Auswertungen der Relationen zwischen diesen beiden Grössen soll geklärt werden, ob den einzelnen Ratingklassen eine "**Ausfallwahrscheinlichkeit**" zugeordnet werden kann. Unter Ausfall ist dabei nicht nur ein effektiver Kapitalverlust zu verstehen (solche sind an landwirtschaftlichen Kreditkassen ja sehr selten). Ein Ausfall besteht nach gängiger Ansicht in der Kreditbranche bereits bei einem Zahlungsverzug. Ein Massstab für das Zahlungsverhalten kann deshalb die Zahlungsfrist sein, das heisst die Dauer zwischen der Fälligkeit und dem effektiven Eingang einer Zahlung. Diese Information ist i.d.R. leicht verfügbar. Die Frage ist nun,

wie weit das zukünftige Zahlungsverhalten eines Betriebes durch dessen Rating erklärbar und damit auch prognostizierbar ist. Zur Klärung der Frage, unter welchen Voraussetzungen solche Abhängigkeiten nachgewiesen und statistisch verifiziert werden könnten, hat Beat Meier (B. Meier 2009) im Auftrag der Suissemelio eine Vorabklärung gemacht. Er kommt zum Schluss, dass in erster Linie die "Erfassungsquote" ein kritischer Faktor ist. Das heisst, die verfügbare Datengrundlage muss genügend gross sein, weil Ausfälle relativ selten sind. Momentan sind die Voraussetzungen noch nicht gegeben. Für den praktischen Gebrauch im Rahmen eines Risikomanagements reicht es aber wohl vorläufig, wenn die Unterschiede der einzelnen Risikoklassen plausibel erklärt werden können und Hinweise auf zu erwartende Tendenzen möglich sind.

Das Projekt zur Klärung der statistischen Zusammenhänge ist angedacht und wird gestartet, wenn in mehreren Kantonen die notwendigen Daten in genügender Zahl und Qualität verfügbar sind.

RATINGSYSTEME FÜR PROJEKTE UND SICHERHEITEN

Für Risikobasierte Kreditentscheidungsprozesse sind neben dem Rating der Kundenbonität auch Ratinginstrumente für die Beurteilung des Investitionsprojektes und die Einschätzung der Kreditsicherheit nötig (siehe Konzept H. Meier Seite 38). Im Rahmen des Projektes wurden dafür zwei Vorschläge entwickelt, welche an der Zürcher Landwirtschaftlichen Kreditkasse versuchsweise eingesetzt werden. Sie werden im Folgenden als mögliche Vorgehensweisen näher beschrieben.

1. Rating von Projekten

Mit dem Rating sollen einerseits die **Bedeutung** eines Investitionsprojektes und andererseits dessen wirtschaftlichen **Risiken** beurteilt werden. Für die Erfassung dieser beiden Bereiche wurden folgende 7 Kennzahlen definiert:

• 2 Kennzahlen für die Bedeutung des Projektes

- Investitionssumme / Cashflow (nach der Investition) (x Mal)
- Höhe des gewährten Investitionskredites (Fr.)

• 5 Kennzahlen für die Risiken des Projektes

- Eigenfinanzierung (%)
- Gesamtverschuldung (nach Investition) / Ertragswert (nach Investition) (x Mal)
- Zinskosten (nach Investition) pro ha LN (Fr.)
- Tilgungskennziffer → Neuverschuldung / Investitions- und Tilgungsrate (nach Investition) (Jahre)
- Tragbarkeitsfaktor → Investitions- und Tilgungsrate / Tilgungsverpflichtungen (%)

Für die Erfassung müssen ein Investitions- und Finanzierungsplan, eine Planerfolgsrechnung und eine Ertragswertschätzung nach Investition vorhanden sein; alle Unterlagen, welche für die Kreditprüfung ohnehin vorliegen müssen. Insgesamt sind 9 Werte in die Erfassungsmaske einzugeben (siehe Beispiel nächste Seite).

Die 7 Kennzahlen werden je in 5 Klassen (1 = gut / 5 = schlecht) eingeteilt. Die Abgrenzungen sind nach Plausibilität festgelegt worden und können relativ leicht verändert werden. Das Gesamtrating ergibt sich aus dem Durchschnitt der 7 Kennzahlen-Ratings (keine unterschiedliche Gewichtung).

Für Stallbauprojekte kann zusätzlich eine Einschätzung der Baukosten pro GVE erstellt werden. Diese Beurteilung fließt aber nicht in das Gesamtrating des Projektes ein.

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel eines Projektratings.

Projektbeurteilung							
Gesuchsteller		Ferdinand Muster, Niederwil			Sitzung vom		25.08.2011
Massnahme		41	Neubau Milchviehstall mit 85 Kuhplätzen		Kredit	211102	SFr. 481'000
						Nr.	Betrag
Merkmal	Wert	Einheit	Rating				
			+				-
			1	2	3	4	5
Investitionssumme total	1'660'584	Fr.					
Cash flow	97'400	Fr.					
Investitionssumme / Cash flow	17.0	x					5
			<4	4 - 7	8 - 11	12 - 15	> 15
Eigenfinanzierung Projekt	14	%				4	
			>50%	31%-50%	16%-30%	6%-15%	<=5%
Kreditbetrag IK neu	481'000	Fr.				4	
			<100'000	100'-249'	250'-399'	400'-549'	>=550'
Gesamtverschuldung vor Projekt	459'000	Fr.					
Gesamtverschuldung nach Projekt	1'530'000	Fr.					
Ertragswert nach Projekt	742'000	Fr.					
Relative Verschuldung (Gesamtverschuldung / EW)	206	%			3		
			<75%	75%-149%%	150%-224%	225%-299%	>=300%
FK-Zinsen pro ha LN total (inkl. best. Schulden)	627	Fr./ha LN			3		
			<300	300-599'	600-899	900-1'199	>=1'200
Tilgungskennziffer (Neuverschuldung/ITR)	15.6	Jahre				4	
			<5	5 - 9	10 - 14	15 - 19	>19
Tilgungsverpflichtungen total	55'000	Fr.					
Investitions- und Tilgungsrate	68'700	Fr.					
Tragbarkeitsfaktor (ITR/Tilgung)	125	%			3		
			>200%	200%-151%	150%-101%	100%-81%	<=80%
Anzahl Wertungen	7		0	0	3	3	1
Ø Bewertung		3.7					
Baukosten pro GVE	19'536	Fr./GVE					5
Anzahl GVE	85		<10'000	10'000-12'999	13'000-15'999	16'000-18'999	>=19'000

In diesen Feldern sind
Eingaben notwendig

Ratingklassen

Klassengrenzen
und Rating
der Kennzahlen

Resultat
Gesamt-Rating

Zusatzinformation
für Stallbauten

2. Rating von Sicherheiten

Eine gute, werthaltige Sicherstellung von Investitionskrediten und Betriebshilfedarlehen ist ein zentrales Anliegen im Risikomanagement einer Landwirtschaftlichen Kreditkasse, weil geringe Sicherheit nicht durch höhere Zinsen abgegolten werden kann. Grundsätzlich sind folgende Arten von Sicherstellungen möglich:

- Grundpfandsicherheit
- Bürgschaften von Genossenschaften oder Privatpersonen
- Faustpfand (Wertschriften, Versicherungspolice etc.)
- Solidarhaft von Gesellschaftern (Kreditnehmer)
- Personalsicherheit Kreditnehmer (Blankokredit)

In den meisten Fällen (> 90%) sind die Kredite der LKK mit einem **Grundpfand** sichergestellt, in einzelnen Fällen auch durch eine Bürgschaft einer Landwirtschaftlichen Bürgschaftsgenossenschaft oder durch Solidarhaft bei (Klein-)Gemeinschaften.

Die **Qualität eines Grundpfandes**, das heisst seine Werthaltigkeit bei einer Verwertung unter verschiedenen, denkbaren Umständen, ist sehr schwierig zu beurteilen. An sich müsste eine "Verkehrswertschätzung unter ungünstigen Umständen" gemacht werden. Eine solche Schätzung zu erstellen ist recht problematisch und aufwändig und liegt darum in der Regel nicht vor. In der Praxis behilft man sich deshalb meist mit der verfügbaren Grösse Ertragswert. Relationen zwischen der vorhandenen Verschuldung und dem Ertragswert, resp. der Belastungsgrenze eines Betriebes gibt ersatzweise meist eine genügend gute Einschätzung der Sicherheit eines Kredites. Im vorgeschlagenen Ratingmodell werden deshalb als **Kennzahlen** die folgenden Verhältnisse beurteilt:

- Grundpfandrechte total (nominal inkl. Investitionskredite und Betriebshilfedarlehen) in % des Ertragswertes, resp. der Belastungsgrenze
- Vorgang an Grundpfandrechten (nominal) zu den IK und BHD in % des Ertragswertes, resp. der Belastungsgrenze

Bei **Bürgschaften** ist das Verhältnis des verbürgten Betrages zum Gesamtkredit massgebend und bei der **Solidarhaft** die durchschnittliche Bonität der Gesellschafter.

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Erfassungsmaske (Datengrundlage für Beurteilung der Sicherheiten) und die Darstellung der Resultate (Sicherstellung Kredit). Es wird ebenfalls eine fünfstufige Ratingskala verwendet.

Die Kreditkasse des Kantons Waadt hat vor einiger Zeit ein Instrument erarbeitet, mit der Zielsetzung, schnell und verlässlich den **Liquiditätswert eines Immobilienpfandes** zu schätzen. Damit kann der Deckungsgrad der gewährten Kredite bestimmt werden. Daraus ergibt sich, in Kombination mit der Ausfallwahrscheinlichkeit der Ratingstufe des Kunden, die Deckungslücke und damit die Höhe der benötigten Rückstellungen. Dieses Instrument wird bisher nur im Kanton Waadt eingesetzt, es könnte aber in Zukunft Grundlage sein für ein, im Rahmen der Suissemelio gemeinsam weiterentwickelten Schätzungstools für den Einsatz an verschiedenen Kreditkassen (analog dem Ratingtool für die Kundenbonität).

Erfassung der Informationen zur Sicherstellung:

Daten zu den Grundpfandsicherheiten				Sitzung vom	25.08.2011
Gesuchsteller	Ferdinand Muster, Niederwil				
Massnahme	41 Neubau Milchviehstall mit 85 Kuhplätzen				
neuer IK oder BHD	Nr.	211102	Betrag Fr.	481'000	
bestehende IK und BHD (nach Investition)	Nr.	209087	Betrag Fr.	144'000	
	Nr.		Betrag Fr.		
	Nr.		Betrag Fr.		
Total IK und BHD			Betrag Fr.	625'000	
Bestehende Grundpfandrechte (Vorgang nach Investition)	Rang	1	Betrag Fr.	820'000	effektiv 755'000
	Rang	2	Betrag Fr.		
	Rang	3	Betrag Fr.		
	Rang	4	Betrag Fr.		
Total			Betrag Fr.	820'000	755'000
				Rang	2
			Betrag Fr.		625'000
Massgebender Ertragswert (nach Investition)	Bezeichnung		Betrag Fr.	massgebend %	massgebend Betrag Fr.
	EW landwirtschaftliche Betriebsteile		614'000	100%	614'000
	nicht landw. Betriebsteile 1		128'000	80%	102'400
	nicht landw. Betriebsteile 2			100%	0
	weitere			100%	0
Total Ertragswert			742'000	97%	716'400
Verfügte Belastungsgrenze				129%	Betrag Fr. 957'000
Hilfsrechnung, wenn nur EW und BG bekannt:					
Ertragswert Fr.			742'000	Ertragswert landwirtschaftliche Teile Fr. 614'286	
Belastungsgrenze Fr.			957'000	Ertragswert nicht-landwirtschaftliche Teile Fr. 127'714	
				Ertragswert total Fr. 742'000	

Resultate → Rating der Kredit-Sicherheiten:

Sicherstellung Kredit				Sitzung vom	25.08.2011										
Gesuchsteller	Ferdinand Muster, Niederwil			Art der Sicherstellung	primär sekundär										
Massnahme	41 Neubau Milchviehstall mit 85 Kuhplätzen			Grundpfandsicherheit	☒ ja ☐ ja										
Kredit neu	Nr.	211102	Betrag Fr.	481'000	Bürgschaft Genossenschaft	☐ ja ☐ ja									
					Faustpfand	☐ ja ☐ ja									
					Bürgschaft Privatperson	☐ ja ☐ ja									
					Solidarhaft Kreditnehmer	☐ ja ☐ ja									
					Blanko	☐ ja ☐ ja									
				Zusatzsicherheiten:											
				keine											
				Hofparzelle liegt in der Kernzone											
Beurteilung der Kreditsicherheit				<table border="1"> <thead> <tr> <th>+</th> <th colspan="3">Rating</th> <th>-</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> </table>		+	Rating			-	1	2	3	4	5
+	Rating			-											
1	2	3	4	5											
Grundpfandsicherheit	Grundpfandrechte total (nominal inkl. IK und BHD)		1'445'000	< BG	<= 2.5 mEW	> 2.5 mEW									
	in % der Belastungsgrenze		151.0%		2										
	in % des massgebenden Ertragswertes		201.7%												
	Vorgang zu Grundpfandrecht IK und BHD (nominal)		820'000	< 75 %	75% - 100%	101% - 125%	>125%								
	in % der Belastungsgrenze		86%		2										
Bürgschaft (Genossenschaft)	Kreditbetrag			>= 100%	75% - 100%	<75%									
	Faustpfand gesicherter Betrag														
Bürgschaft (Privat)	Kreditbetrag				>= 100 %	< 100%									
	gesicherter Betrag														
Solidarhaft Kreditnehmer	Anzahl Gesellschafter				>= 5.0	4.9 - 3.0									
	Ø Bonität der Gesellschafter			1 sehr tief - 6 sehr hoch		< 3.0									
Personalsicherheit Kreditnehmer (blanko)															

MATRIX ZUR STEUERUNG VON ENTSCHEIDUNGS- UND KREDITÜBERWACHUNGSPROZESSEN

Der Einsatz von Ratingtools und ähnlichen (aufwändigen) Instrumenten macht nur Sinn, wenn sie nicht Selbstzweck sind, sondern im Rahmen eines etablierten Risikomanagements für die Steuerung von Prozessen genutzt werden. Wo und wie das geschieht, ist in den Prozessen des QMS definiert und somit von der jeweiligen Kreditkasse abhängig. Nachfolgend sollen deshalb nur wenige grundsätzliche Überlegungen angestellt und einige mögliche Vorgehensweisen skizziert werden.

Hansjörg Meier schlägt in seinem Bericht zur ersten Etappe des Projektes eine 3-dimensionale Entscheidungsmatrix vor (siehe Handbuch Seite 38). Je nach Kombination der Grössen "Rating Kundenbonität", "Rating Projekt" und "Rating Sicherheit" wären andere Entscheidungs- oder Überwachungsprozesse anzuwenden. Dieses Denkmodell ist (theoretisch) bestechend, praktisch aber nicht in dieser reinen Form umsetzbar (→150 Kombinationen bei den in diesem Bericht vorgeschlagenen Ratinginstrumenten!). Praktikabel wäre dagegen eine 2-dimensionale Entscheidungsmatrix z.B. nach folgendem Muster:

Steuerung der Kreditprozesse in Abhängigkeit des Ratings (→ Entscheidungsmatrix)							
schlechtester Wert aus							
Rating Projekt	Rating Sicherheit	Bonität des Kreditnehmers					
hohes Risiko	hohes Risiko	0 - 1	>1 - 2	>2 - 3	>3 - 4	>4 - 5	>5 - 6
4 - 5	5						
3 - 4	4						
2 - 3	3						
1 - 2	2						
0 - 1	1						
tiefes Risiko	tiefes Risiko						

Geringe Risiken	→ Prozess 1	Merkmale Prozess 1
Mässige Risiken	→ Prozess 2	Merkmale Prozess 2
Erhöhte Risiken	→ Prozess 3	Merkmale Prozess 3
Hohe Risiken	→ Prozess 4	Merkmale Prozess 4

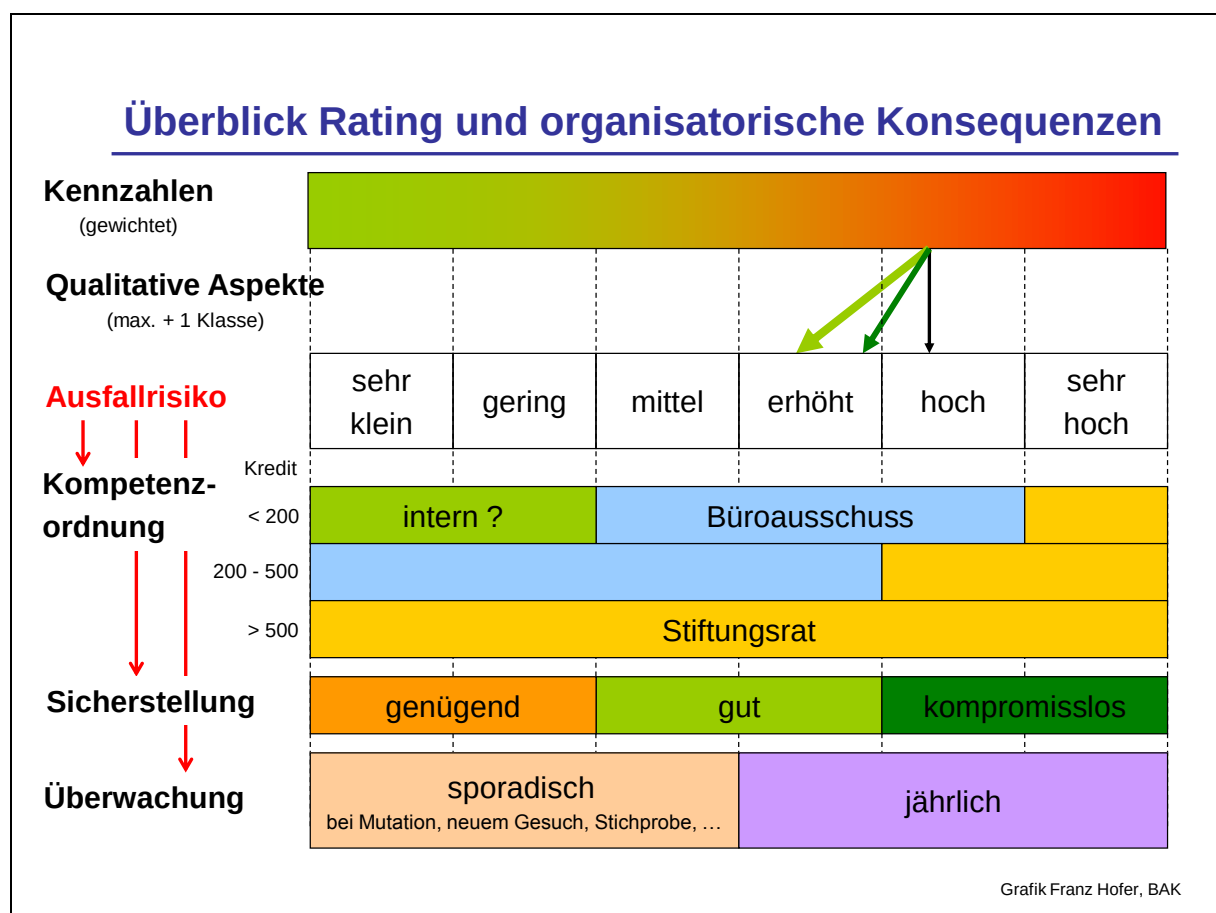
Als primäres Kriterium gilt die Bonität des Kreditnehmers, als sekundäres Kriterium wird der schlechtere Wert des Projekt- resp. des Sicherheits-Ratings berücksichtigt. Die Kombination dieser beiden Werte bestimmt die **Risikokategorie** (rot - grün). Die Risikoklasse bestimmt, welcher Prozess in der Folge angewendet wird. Die Prozesse können sich z.B. in folgenden Merkmalen unterscheiden:

- Zuständigkeiten, Kompetenzregelung
- Weitere Handlungen/Prozesse, Einsatz weiterer Instrumente
- Auflagen, Dokumentationspflicht etc.

Der Prozess 4 (Risikoklasse Rot: Hohes Risiko) könnte zum Beispiel die Verweigerung eines Kredites bedeuten, das heisst dann, dass ein Bonitätsrating R1 oder ein Projektrating P5 oder ein Sicherheitsrating S5 ein "Killerkriterium" für einen Kredit darstellen würde oder zumindest eine "Sonderbehandlung" des Gesuches bedingen.

Gesuche der Risikoklasse 1 (Grün: Geringes Risiko) können u.U. mit geringerem administrativen Aufwand behandelt und entschieden werden (z.B. Kompetenzdelegation). Hieraus ergeben sich Möglichkeiten gewisse Arbeitsabläufe zu rationalisieren und den Aufwand für die Ratingprozesse zu kompensieren.

Ein anders dargestelltes System mit ähnlichen Aussagen ist die folgende Darstellung der Bernischen Stiftung für Agrarkredite BAK:



Primäres Kriterium ist auch hier das **Rating der Kundenbonität**. Davon abgeleitet werden:

- Die gültige **Kompetenzordnung** → wer entscheidet wie über die Kreditgewährung in Abhängigkeit der Kredithöhe? Anstelle der Kredithöhe könnte hier auch ein umfassenderes Projektrating als sekundäre Bestimmungsgrösse benutzt werden.
- Anforderungen an die **Sicherstellung** → wie solide müssen die Kreditsicherheiten sein? Hier könnte jeweils eine untere Grenze für ein Rating der verfügbaren Sicherheiten verlangt werden.
- Rhythmus und Intensität der **Kreditüberwachung** → wie häufig und aufgrund welcher Dokumente wird die Entwicklung der Bonität des Kreditnehmers überwacht.

Im Bereich **Kreditüberwachung** spielt nur das Rating der Kundenbonität eine Rolle für die Steuerung der Prozesse. Als Beispiel soll hier die Regelung der Zürcher Kreditkasse dargestellt werden die zeigt, wie sie die Ratingergebnisse interpretiert und je nach Risikoklasse unterschiedlich reagiert.

Rating	Interpretation	Massnahmen
R 6	Wirtschaftlich gesunder Betrieb ausgeglichene, gute Werte in allen Bereichen. Mittelfristig sind keine Probleme oder Ausfälle zu erwarten.	Schriftliche Mitteilung der Rating-Ergebnisse an Betriebsleiter. Keine weiteren Massnahmen.
R 5	Wirtschaftlich stabiler Betrieb weitgehend gute Werten, aber mittelmässige Ergebnisse in einzelnen Bereichen. Kurz- bis mittelfristig sind keine Probleme oder Ausfälle zu erwarten.	Schriftliche Mitteilung der Rating-Ergebnisse an Betriebsleiter. Keine weiteren Massnahmen.
R 4	Wirtschaftlich mittelmässiger Betrieb mässige Ergebnisse in mehreren Bereichen. Die Existenzfähigkeit des Betriebes ist nicht in Frage gestellt, mittelfristig können aber Probleme und eventuell Ausfälle auftreten.	Der Betriebsleiter wird i.d.R. schriftlich auf seine Risikoeinstufung hingewiesen. Weitere Massnahmen seitens der ZLK sind nicht vorgesehen.
R 3	Wirtschaftlicher unsicherer Betrieb mittelmässige bis schlechte Ergebnisse in vielen Bereichen. Kurzfristig sind eventuell Probleme, aber noch keine Ausfälle zu erwarten. Mittelfristig kann die Existenz des Betriebes in Frage gestellt sein und Ausfälle sind möglich.	Der Betriebsleiter wird schriftlich auf seine Risikoeinstufung hingewiesen. Tritt diese Klassierung wiederholt auf, wird der Betriebsleiter von der ZLK auf die problematische wirtschaftliche Lage und die Bedenken bezüglich Existenzfähigkeit des Betriebes in Zukunft hingewiesen. Es wird empfohlen, eine strategische Betriebsplanung in Angriff zu nehmen. Weitere Massnahmen seitens der ZLK sind in der Regel nicht vorgesehen.
R 2 R 1	Wirtschaftlich gefährdeter Betrieb schlechte bis sehr schlechte Ergebnisse in den meisten Bereichen. Kurzfristig sind Probleme und wahrscheinlich Ausfälle zu erwarten. Die Existenzfähigkeit ist kurz- bis mittelfristig gefährdet.	Tritt diese Klassierung ohne erklärende, ausserordentliche Ursachen auf, wird der Betriebsleiter auf die dramatische wirtschaftliche Lage aufmerksam gemacht und aufgefordert, die Planung der weiteren Entwicklung des Betriebes in Angriff zu nehmen. Er kann zur Einreichung eines Betriebskonzeptes oder zu anderen Sicherungsmassnahmen verpflichtet werden. Die Entwicklung der Ergebnisse wird von der ZLK intensiv verfolgt.

ERFA-PLATTFORM ZUR WEITERENTWICKLUNG VON RISIKOMANAGEMENTSYSTEMEN

Bei der Entwicklung, dem Betrieb und der Weiterentwicklung eines Risikomanagementsystems an einer Landwirtschaftlichen Kreditkasse kann ein institutionalisierter Erfahrungsaustausch sehr hilfreich sein. Für die vorliegenden Problemstellungen könnten folgende Elemente zweckmässig sein:

1. Informationspool

Alle bereits existierenden Prozessbeschreibungen, Instrumente, Unterlagen etc. von Landwirtschaftlichen Kreditkassen werden gesammelt und z.B. im geschützten Bereich der Suissemelio Homepage elektronisch verfügbar gemacht. Eine interessierte LKK kann sich hier Ideen holen und muss lediglich die spezifischen Anpassungen an die eigenen Situation und die eigenen Bedürfnisse vornehmen. Damit kann ein Mehrfach-Aufwand für die Erstellung vermieden werden.

2. ERFA-Gruppe

Vertreter jener LKK, welche ein formales Risikomanagement betreiben und einzelne der vorgeschlagenen Instrumente einsetzen, treffen sich regelmässig. Die Teilnehmer können Erfahrungen und Problemlösungen austauschen mit dem Ziel, ein möglichst effizientes und effektives Risikomanagementsystem zu etablieren. Diese Gruppe fungiert auch als Ansprechpartner für andere Anspruchsgruppen, z. B. BLW, Amtsstellen, Banken etc.

Aus der Arbeit dieser Gruppe ergeben sich voraussichtlich auch Bedürfnisse für die Weiterentwicklung gewisser Instrumente des Risikomanagements. Dafür müsste eine Koordinationsgruppe "Weiterentwicklung" eingesetzt werden.

3. Koordinationsgruppe Weiterentwicklung

Diese Gruppe nimmt Initiativen und Bedürfnisse der ERFA-Gruppe auf und führt die Arbeiten zur Neu- und/oder Weiterentwicklung von Vorgehensweisen und Instrumenten. Ein Beispiel in diesem Bereich ist die weiter oben erwähnte statistische Validierung des Ratingsystems für Kundenbonität (siehe S. 45).

Diese Gruppe ist auch verantwortlich für die Finanzierung der Entwicklungsarbeiten, z.B. in der Form des weiter oben genannten "Entwicklungsfonds" aller beteiligten Kreditkassen (siehe S. 45).

ZUSAMMENFASSUNG VORGEHEN ZUR EINFÜHRUNG EINES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Schritte	Vorgehen	Resultate	Handbuch
Risiken identifizieren und analysieren Formulierung einer Risikostrategie	<i>Workshop aller Beteiligten (strategische und operative Leitung, Mitarbeitende)</i>	Liste aller für die LKK massgebenden Risiken mit zugeordneten Managementmassnahmen. Ausformulierte Risikostrategie	Seiten 9 - 11 Anhang 1 - 3
Risiken bewerten Prioritäten in der Risikobewältigung ableiten	<i>Workshop aller Beteiligten (strategische und operative Leitung, Mitarbeitende)</i>	Definierte Parameter für Eintretenswahrscheinlichkeit resp. Häufigkeit, Schadenspotenzial und Handlungsbedarf. Liste der mit diesen Parametern beurteilten Risiken → Prioritätenliste	Seiten 11 - 14 Anhang 4
Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems QMS inkl. der notwendigen Instrumente	<i>Interne Aufgabe der operativen Leitung und der Mitarbeitenden</i>		Seiten 14 - 27 Seiten 33 - 51
	Übersicht über alle Prozesse der Geschäftstätigkeit erstellen.	Tabellarische oder grafische Gesamtübersicht aller Hauptprozesse	Anhang 5 - 6
	- Entlang der Prioritätenliste einzelne Prozesse und deren Teilprozesse ausformulieren. - Zugehörige Anleitungen zur Bearbeitung der Prozesse erstellen. - Notwendige Checklisten, Standarddokumente und weitere Instrumente erarbeiten und mit den Prozessen verknüpfen. - Verantwortliche Personen für die kontinuierliche Pflege der Prozessbeschreibungen bestimmen.	Tabellarische oder grafische Prozessbeschreibung mit detaillierter Anleitung zur Umsetzung. Angabe aller Verknüpfungen mit den eingesetzten Instrumenten. Angabe von Kontrollpunkten mit entsprechenden Checklisten, allenfalls mit bedingten Verzweigungen der Prozesse je nach Ergebnis der Kontrolle.	Anhang 7 - 9
Formulierung einer Kommunikationsstrategie gegen innen und aussen	<i>Aufgabe der strategischen und der operativen Leitung</i>		Seiten 28 - 30
	- Festlegen wer, wie, wann, welche Risiken überprüft und wie darüber informiert wird. - Formulierung entsprechender Prozesse und Erarbeitung der notwendigen Hilfsmittel resp. Instrumente.	Leitbild, Infomaterial, Homepage etc. Organisations- und Geschäftsreglemente, Merkblätter etc. Internes Kontroll- und Rapportsystem IKS	Anhang 9

QUELLENVERZEICHNIS

- BAK, Prozessbeschreibung Bernische Stiftung für Agrarkredite BAK, 01.07.2010
- Bauernsekretariat Solothurn (Prozessdefinitionen Bauernsekretariat Solothurn, internes Arbeitsinstrument, 11.08.2004)
- Begleitgruppe Projekt Risikomanagement: Protokoll der Sitzung vom 27. Januar 2010 in Lausanne
- Brunner S., BLW, mündliche Aussage, Bern, Dezember 2010
- Fletscher-Jetzer J. (2011) Qualitätsmanagement, Warum Qualitätsmanagement <http://www.qualitätsmanagement-berlin.de/index.php?qualitaetsmanagement.warumqm>
- Krummenacher R., (2008) „Risikomanagement von Banken bei der Kreditgewährung an KMU / Anwendbarkeit für Landwirtschaftsbetriebe“, Diplomarbeit eingereicht an der Hochschule für Wirtschaft, FH Nordostschweiz, Windisch, 7. Januar 2008
- Meier Hansjörg, Aubert Sylvie (2008) "Zwischenbericht über die erste Etappe zum Projekt Risikomanagement an Landwirtschaftlichen Kreditkassen", Suissemelio
- Meier Beat (2009): Aufbau und statistische Validierung eines Ratingsystems für das Risikomanagements der Kreditkassen, bemepro Winterthur
- Obi I., (2010) „Umsetzung des neuen Unternehmenskonzeptes 2010 der ZLK, Dokumentation und Analyse der IST-Situation sowie Vorschläge zur operativen Neugestaltung“, Diplomarbeit eingereicht an der Hochschule für Wirtschaft, FH Nordostschweiz, Windisch, 19. März 2010
- SNV Seminar zum Thema: Was ist Risikomanagement und wie funktioniert es? Die heutigen Anforderungen und der Standard von morgen, Seminar, Olten, November 2007, Veranstalter SNV, Schweizerische Normenvereinigung, 8400 Winterthur, www.snv.ch/seminare
- Suissemelio (2009), „Risikomanagement an Landwirtschaftlichen Kreditkassen“, Tagungsunterlagen Fachtagung vom 1. Dezember 2009
- Suissemelio Fachtagung 2006. Risikomanagement an Landwirtschaftlichen Kreditkassen, Zusammenfassung der Ergebnisse einer Umfrage in 22 Kantonen im Mai 2006, erstellt von Beat Looser, Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse ZLK, Zürich
- Suissemelio Fachtagung 2006. Risikomanagement in KMU's und Landwirtschaft aus Sicht der ZKB, Zürich, 21.Juni 2006, Max Keller
- Tagungsunterlagen Suissemelio Fachtagung vom 21. Juni 2006 und Details der Umfrage zum Thema „Risikomanagement an Landwirtschaftlichen Kreditkassen“
- ZLK, Übersicht Arbeitsprozesse, internes Arbeitspapier, Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse, 12.07.2011
- ZLK, Reglement Internes Kontrollsystem, internes Arbeitspapier, Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse, 10.01.2011

ANHÄNGE

ANHANG 1: RISIKEN IDENTIFIZIEREN UND ANALYSIEREN

1. RISIKEN IDENTIFIZIEREN IN EINEM WORKSHOP

Workshop

Für das vorliegende Handbuch und zur späteren Erarbeitung einer gemeinsamen Risikostrategie für LKKs wurden die Risiken durch die fachliche Begleitgruppe von Suissemelio in einem ganztägigen Workshop zusammengestellt. (Suissemelio 2009).

Teilnehmer

Beat Looser	Geschäftsführer Landwirtschaftliche Kreditkasse Zürich, ZLK, Zürich ZH
Franz Hofer	Leiter Hochbau/ Bernische Stiftung für Agrarkredite, Münsingen BE
Joël Bader	Collaborateur technique, Service de l'agriculture, Givisiez FR
Klaus Perrolaz	LK Oberwallis, Amt für Strukturverbesserungen, Sion VS
Markus Gfeller	Geschäftsführer Aarg. Landw. Kredit- und Bürgschaftskasse ALK, Aarau AG
Samuel Brunner	Fachbereichsleiter Hochbau und Betriebshilfen, Bundesamt für Landwirtschaft BLW, Bern BE

Leitung

Irene Obi, Ing agr HTL, Konsultantin, Windisch AG

Ziel:

Eine gemeinsame Risikostrategie soll in einem Workshop ausgearbeitet werden. Grundlage wird eine Sammlung aller identifizierbaren Risiken sein.

1.1. Identifizierung (möglichst) aller Risiken: Auftrag an die Workshop Teilnehmer

Auftrag an die Teilnehmer aus den LKKs:

1. Welche Risiken können aus Sicht der eigenen LKK identifiziert werden?

Es ist wichtig, eine möglichst vollständige Liste der denkbaren Risiken zusammenzustellen. Sie soll sowohl interne Risiken (LKK intern) wie auch externe Risiken (im Zusammenhang mit dem Kunden, dem Kanton, dem Bund, den Beratern etc.) beinhalten.

Auftrag an den Vertreter des Bundes:

1. Welche Risiken muss eine LKK aus Sicht des Bundes berücksichtigen?
2. Welche Risiken müssen aus Sicht des Bundes im Risikomanagement einer LKK abgedeckt sein?

Form:

Die Risikobeschreibungen werden auf Pinwandkarten in den Workshop mitgebracht, das vereinfacht die Arbeit im Workshop.

Einstieg in den Workshop

Wichtige Begriffe nochmals klären

Was ist ein Risiko?

Risiko ist ein Ausdruck für die Gefahr, dass das effektive Ergebnis vom gewünschten oder geplanten negativ abweicht.

Was versteht man unter Risikomanagement?

Unter Risikomanagement versteht man sämtliche Tätigkeiten, Prozesse, Strukturen und Instrumente, die der Bewältigung der Risiken eines Unternehmens dienen.

Wie die übrigen Managementaufgaben in einem Unternehmen, bewegt sich auch das Risikomanagement im Spannungsfeld der vier Elemente: Strategie - Prozess - Struktur – Kultur, wobei die Kunst des Managements darin besteht, diese vier Elemente in Übereinstimmung zu bringen.

Welche Fragen werden in einer Strategie beantwortet?

- Welche Forderungen/Bedürfnisse werden aus unserem Umfeld an unsere Organisation gestellt?
- Wie wollen wir diese erfüllen?
- Welche Kernkompetenzen setzen wir dafür ein?

Was muss die Risikostrategie einer LKK beinhalten?

Die Risikostrategie gibt Auskunft darüber, welche Risiken die LKKs im Griff hat und beantwortet damit folgende Fragen:

- Welche Risiken muss die LKK aus gesetzlichen Gründen abdecken können?
- Welche Risiken muss die LKK für den Bund abdecken?
- Welche Risiken muss die LKK für den Kanton abdecken?
- Welche Risiken muss die LKK für den Gesuchsteller abdecken?

Ebenfalls in der Risikostrategie niedergeschrieben sind die Kernkompetenzen, mit welchen die LKKs die besagten Risiken bewältigen.

1. Sammeln der vorbereiteten Risiken und inhaltliche Unklarheiten bereinigen

Alle genannten Risiken müssen für alle Beteiligten inhaltlich eindeutig verständlich sein. Nötigenfalls werden einzelne Karten ersetzt und neu formuliert.

Mehrfach genannte, identische Risiken werden auf eine Nennung reduziert.

2. RISIKEN ANALYSIEREN

2.1. Gruppieren „gleichartiger“ Risiken

Gleichartige Risiken werden gruppiert.

Jede Risikogruppe wird in einem Oberbegriff zusammengefasst und betitelt.

2.2. Massnahmenpaket definieren

Für jede Risikogruppe wird ein geeignetes Massnahmenpaket zu deren Bewältigung definiert.

RESULTATE DES WORKSHOPS

Das Resultat aus der Risikoanalyse ist eine detaillierte Liste von Risikogruppen und die dazugehörigen Managementmassnahmen zu deren Bewältigung. Die Titel der einzelnen Risikogruppen und den zugehörigen Managementmassnahmen dienen als inhaltliche Grundlage für die Risikostrategie. Diese wird von der Workshop Leiterin ausformuliert und von den Teilnehmern abgesegnet.

Detaillierte Liste der Risikogruppen und Managementmassnahmen → Anhang 2

Ausformulierte Risikostrategie → Anhang 3

ANHANG 2: RISIKEN IDENTIFIZIEREN

Risikoliste und Managementmassnahmen aus dem Risikostrategieworkshop vom 19.04.2010

Management-massnahme	Sicherheitskonzept	Klar definierte Risikoakzeptanz und –fähigkeit	Versicherungssituation klären und optimieren	Nachvollziehbares Ratingsystem mit einheitlichen Parametern zur - quantitativen Bewertung von Schulden und bestehende Abhängigkeiten, z. B. Leasing und Miteigentum - Beurteilung der Unternehmerqualität des Betriebsleiters	
Risikogruppe	Informationsverlust durch unvorhersehbare externe Ereignisse	Bewusst riskante Kreditvergabe	Veränderungen im Umfeld des Gesuchstellers	Unternehmerische Entscheide des Betriebsleiters	
Zugehörige Einzelrisiken	Aktenverlust (Brand, Diebstahl, etc.)	Steigendes Kreditrisiko pro Kunde	Familiäre Entwicklung (Scheidung, Unfall, Todesfall in der Familie)	Verlust/Aufgabe des Nebenerwerbs	Schlechte Betriebsführung
	EDV-Datenverlust	Lange Darlehensdauer	Arbeitsunfähigkeit des BG-Partners	Gemeinschaftsauflösung (BG, BZG etc.)	Arbeitsüberlastung auf dem Betrieb
		Fehlende limitierte Solidarität bei gemeinschaftlichen Bauten, unsichere Abnahme- und Lieferverträge	Unfall, Krankheit, Tod des Betriebsleiters	Trennung bei Miteigentum (z.B. Gebrüder)	Zukünftige Entscheidungen des Betriebsleiters
		Riskante Kredite werden direkt abgelehnt anstatt vorgängig vertieft abgeklärt	Konflikte in der Familie	Mangelnde Flexibilität bei Umstellungen	Hohe Verschuldung des Betriebes
		Kredite an Spezialbetriebe mit wenig Land (z. B. Schweine, Geflügel)	Konflikte in der BG	Begrenzter Handlungsspielraum des Betriebsleiters	Zahlungsverzug und Ausfälle von Kunden und Geschäftspartnern

		Pfand zur Kreditsicherung reicht nicht		Viel Pachtland und mangelnde Pachtlandsicherung	Zahlungsverhalten des Betriebsleiters
		Gläubigerrang der LKK		Verpflichtungen/Leasing	Darlehen aus der Familie
				Kostenüberschreitung am laufenden Bau	Liquiditätsprobleme des Schuldners
				Fehler bei der Umsetzung des Bauprojektes	Insolvenz des Schuldners

Management-massnahme	Angepasste Qualitätskriterien, Prozesse, Arbeitshilfsmittel (Checklisten, Hilfsformulare, Ablagesysteme...) und deren Einhaltung/korrekte Nutzung				Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar festlegen, Qualitätsmerkmale und Schnittstellen eindeutig definieren
Risikogruppe	Verletzung der Rechtsgrundlagen der Strukturverbesserung	Unabsichtliche Fehleinschätzung bei Kreditvergabe und -kontrolle	Risiken im operativen Bereich auf Prozessebene		Risiken im institutionellen Bereich auf Stufe Organisationsstruktur
Zugehörige Einzelrisiken	Nicht einhalten gesetzlicher Vorgaben	Täuschung / Betrug / Fehlinformation durch den Gesuchsteller	Nichteinhalten von Prozessen	Wenige Arbeitshilfsmittel (Checklisten, Hilfsformulare, Systemvernetzungen)	Keine Stellvertreterregelung
	Missbräuchliche Kreditverwendung	Fehleinschätzung der Rechtslage zur Kreditvergabe	Ungleichbehandlung der Gesuchsteller weil Standardprozesse fehlen	Aufwendiger oder unsicherer Kreditrückzahlungsmodus (Rechnung oder Zession auf DZ?)	Ungleichbehandlung der Gesuchsteller aufgrund verschiedener kantonaler Systeme
		Fehleinschätzung der Unternehmensqualität beim Gesuchsteller	Falsche Prioritäten bei der Arbeitserledigung	Verzögerungen bei der Kreditbearbeitung	Eine eigene Lösung in jedem Kanton
		Fehlinformation des Beraters	4-Augen-Prinzip nur pro forma	Fehler bei der Kreditbearbeitung	Veruntreuung

		Wirtschaftliche Einschätzung aufgrund der Steuerbuchhaltung anstatt der Betriebsbuchhaltung	„teure“ Gesuche, weil deren Vervollständigung vor der Bearbeitung sehr aufwendig	Schlechte Nachvollziehbarkeit bei der Kreditbearbeitung durch lückenhafte Dokumentation	Unfähige Mitarbeiter
		Unantastbarkeit des Privatverbrauchs auf dem Betrieb	Keine einheitliche Standards in den Kantonen (z. B. unterschiedliche Berechnung Tragbarkeit), keine Vergleichbarkeit	Das vereinbarte gemeinsame Vorgehen wird in den verschiedenen LKKs nicht konsequent um- und durchgesetzt	Personelle Ausfälle
		Steigende Verschuldung des Betriebs ohne Wissen der LKK	Fehler im System oder durch Personen verursacht werden nicht erkannt	Durchgesetzt Fehlende Prüfparameter für den Geschäftserfolg der LKK	Häufige Personalfluktuation
				Mangelnde interne Kommunikation	Fehlendes Fachwissen der Mitarbeiter
				Informationsverlust zwischen Experten und Kreditentscheidungsträger	Organisationsstruktur der LKK
					Fehler und Fehlentscheide durch Personal und Führung
					Mehraufwand durch fehlendes Vertrauen unter einzelnen Akteuren
					Interessenkonflikte durch Personalunion
					Ineffizientes Vorgehen durch ineffiziente Kompetenzverteilung
					Einzelne Kreditentscheidungsträger übernehmen wenig Verantwortung

Risiken ausserhalb der Zuständigkeit der LKKs

Risikogruppe	Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Milchpreis, Zinssätze, Löhne, Treibstoffkosten etc.)	Veränderte Umweltbedingungen (Klima, Seuchen, Politik etc.)
Zugehörige Einzelrisiken	Markt- und Preisentwicklung	Ernteaufschläge (Hagel, Dürre, Seuchen...)
	Preisschwankungen	Veränderte politische Rahmenbedingungen (Freihandel, DZ, etc.)
	Wertverminderung der Grundpfänder	Rhythmus zur Änderung der Agrarpolitik (alle 4 Jahre: Politik ändert schneller als die Darlehensbedingungen des Gesuchstellers)
	Marktwert landwirtschaftlicher Betriebe	Kündigung des Leistungsauftrages des LKK
	Entwicklung der Belehnungsgrenze	Budgetkürzungen der LKK

Inhalte der Risikostrategie

Die Risikostrategie muss alle Risikogruppen und die zugehörigen Managementmassnahmen abdecken, die im Zuständigkeitsbereich der LKKs liegen. Aufgrund der obigen Resultate umfasst dies folgendes:

Risikogruppe	Managementmassnahme
Bewusst riskante Kreditvergabe	Klar definierte Risikoakzeptanz und –fähigkeit
Unternehmerische Entscheide des Betriebsleiters	Nachvollziehbares Ratingsystem mit einheitlichen Parametern zur - quantitativen Bewertung von Schulden und bestehende Abhängigkeiten, z. B. Leasing und Miteigentum - Beurteilung der Unternehmerqualität des Betriebsleiters
Veränderungen im Umfeld des Gesuchstellers	Eigentumsverhältnisse in der Betriebsleiterfamilie und Versicherungssituation klären und optimieren
Risiken im institutionellen Bereich auf Stufe Organisationsstruktur	Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar festlegen, Qualitätsmerkmale und Schnittstellen eindeutig definieren
Verletzung der Rechtsgrundlagen der Strukturverbesserung Unabsichtliche Fehleinschätzung bei Kreditvergabe und –kontrolle Risiken im operativen Bereich auf Prozessebene	Angepasste Qualitätskriterien, Prozesse, Arbeitshilfsmittel (Checklisten, Hilfsformulare, Ablagesysteme...) und deren Einhaltung/korrekte Nutzung
Informationsverlust durch unvorhersehbare externe Ereignisse	Sicherheitskonzept

ANHANG 3: RISIKOSTRATEGIE

Die LKK verfolgt eine Risikostrategie, die sowohl ihrer eigenen Risikofähigkeit, wie auch der Risikoakzeptanz ihrer Partner Rechnung trägt. Sie ist bereit ihre Möglichkeiten so weit als möglich zu Gunsten investitions-williger, zukunftsorientierter Landwirtschaftsbetriebe auszuschöpfen.

Dank ihres fundierten und umfassenden Ratingsystems kann die LKK die finanziellen und unternehmerischen Kapazitäten eines Betriebsleiters in Bezug auf sein Bauvorhaben erkennen und hat die Möglichkeit auch riskant scheinende, aber wirtschaftlich vielversprechende, innovative Projekte richtig einzuordnen und finanziell zu unterstützen.

Um einen bauwilligen Betrieb während und nach der Realisierung des Bauprojektes möglichst optimal ab-zusichern, klärt die LKK im Laufe der Gesuchsbearbeitung nicht nur die rein wirtschaftliche Situation des Betriebs und Fragen zu den Eigentumsverhältnissen innerhalb der Familie, sondern spricht auch soziale Aspekte in und um die Betriebsleiterfamilie an. Diese wertvolle Vorarbeit erledigt die LKK bei allen Betrie-ben, denen sie Finanzhilfen zukommen lässt (Investitionskredit, Starthilfedarlehen, Betriebshilfedarlehen, weitere Mittel).

Die LKK garantiert eine einheitliche und rationelle Gesuchsbearbeitung. Die Kompetenzen und Verantwort-lichkeiten sind sowohl gegenüber Bund, Kanton und anderen Partnern, wie auch innerhalb der LKK klar geregelt. Eindeutig definierte Qualitätsmerkmale und Schnittstellen ermöglichen eine vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit auf allen Stufen.

Angepasste Prozesse, Arbeitshilfsmittel und Prüfkriterien für die operative Geschäftstätigkeit ermöglichen einerseits eine rasche und solide Gesuchsbehandlung, andererseits wird die Fehleranfälligkeit durch ein konsistentes Arbeitssystem minimiert. Die Arbeitsqualität innerhalb der LKK wird durch geeignete Mess-grössen überprüfbar, sodass vorhandenes Verbesserungspotential laufend erkannt und ausgeschöpft wer-den kann.

Durch die konsequente Umsetzung ihres internen Sicherheitskonzepts trägt die LKK dem Datenschutz Rechnung und verhindert ungewollte Informationsverluste.

ANHANG 4: RISIKOBEWERTUNG

*Bewertungsparameter **Häufigkeit** (Eintretens Wahrscheinlichkeit):

A	Tritt mehr als 5 x pro Jahr auf
B	Tritt höchstens 5x pro Jahr auf
C	Tritt höchstens 1x pro Jahr auf

Bewertungsparameter **Wichtigkeit (Schadenspotential) für die ZLK (müssen nicht kumulativ erfüllt sein)

Tief	- schränkt die laufende Geschäftstätigkeit nicht ein - Problem kann mit den bestehenden Ressourcen während der laufenden Geschäftstätigkeit behoben werden - hat keine direkten finanziellen Folgen für die ZLK
Mittel	- schränkt die Geschäftstätigkeit geringfügig ein - Problem kann mit den bestehenden Ressourcen ausserhalb der laufenden Geschäftstätigkeit behoben werden - hat finanzielle Folgen für die ZLK
Hoch	- beeinträchtigt die Geschäftstätigkeit mittelfristig (> 3 Monate) oder legt sie zeitweilig lahm - Problem kann mit den bestehenden Ressourcen nicht behoben werden. Es braucht zusätzliche externe Unterstützung ausserhalb der laufenden Geschäftstätigkeit - hat pro Auftreten bedrohliche finanzielle und/oder rechtliche Folgen für die ZLK

***Bewertungsparameter **Handlungsbedarf**

1. Prioritätsstufe	Sofort Massnahmen ergreifen
2. Prioritätsstufe	Innert 6 Monaten Massnahmen ergreifen
3. Prioritätsstufe	Innert 12 Monaten Massnahmen ergreifen
n.r.	Nicht relevant, kein Handlungsbedarf

Risikogruppe	Einzelrisiko	* Häufigkeit	** Wichtigkeit	Bestehende Massnahmen	*** Handlungsbedarf Mögliche Massnahmen	Management-massnahme
Informationsverlust durch unvorhersehbare externe Ereignisse	Aktenverlust (Brand, Diebstahl, etc.)	C	H	Büro geschlossen	nr	Sicherheits-konzept
	EDV-Datenverlust	C	H	Tägl. Update 1x wöchentlich extern	nr	
Riskante Kreditvergabe (bewusst)	Steigendes Kreditvolumen pro Kunde	A	T	Auszahlungsrichtlinien - Grundpfandsicherung - etappierte Auszahlung Ratingsystem	3 Ratingsystem ausbauen	Definition Risikoakzeptanz und -fähigkeit
	lange Darlehensdauer	A	T	Geschäftsrichtlinien	3 Richtlinien	
	Vorschnelle Ablehnung riskanter Projekte ohne vertiefte Abklärung	B	T	--	3 Umgang mit innovativen Projekten überdenken. Gleichbehandlung aller Gesuchsteller sicherstellen.	
	Kredite an Spezialbetriebe (z. B. Genossenschaften, Käsereien, Biogas, Diversifizierung)	B	M	Gleiche Abklärungen wie bei allen anderen Betrieben	3 Ratingsystem Engere Überwachung	
	Wirtschaftlichkeit und Tragbarkeit knapp oder ungenügend	B	M		3 Ratingsystem Beurteilungsrichtlinien	
	Ungenügende Pfandsicherheit, sinkender Pfandwert	C	M	IKS Bürgschaft	3 Rating Sicherheiten	

Fehleinschätzung bei Kreditvergabe und -kontrolle (unbewusst)	Fehleinschätzung der Rechtslage	C	M	Melde- und Einspruchverfahren BLW	nr	Angepasste Qualitätskriterien, Prozesse, Arbeitshilfsmittel (Checklisten, Hilfsformulare, Ablagesysteme...) und deren Einhaltung resp. korrekte Nutzung
	Täuschung / Betrug / Fehlinformation durch den Gesuchsteller	C	T	Erklärung Gesuchsteller auf Gesuchsformular	nr	
	Ungenügende oder parteiische Informationen des Beraters (z.B. Tragbarkeitsbeurteilung)	C	T	Richtlinien, Vorgabe Instrumente	Gemeinsame Mitarbeiterschulung und Erfa-Treffen von Beratern und Kreditexperten	
	Unvollständige Gesuchsunterlagen	B	T		2 Merkblätter	
	Fehleinschätzung der Unternehmensqualität des Gesuchsteller	B	M	Betriebsbesuch	3 Ratingsystem	
	Fehleinschätzung der wirtschaftlichen Situation des Gesuchsteller	B	M	Tragbarkeitsbeurteilung	3 Ratingsystem	
	Ungenügende Information über die wirtschaftliche Situation (z.B. Steuerbuchhaltung statt Betriebsbuchhaltung, Nebeneinkommen, Privatverbrauch etc.)	B	T		2 Merkblätter	
Verletzung der Rechtsgrundlagen der Strukturverbesserungsverordnung	Nicht Einhalten gesetzlicher Vorgaben durch die LKK	C	M	Melde- und Einspruchverfahren BLW	nr	
	Missbräuchliche Kreditverwendung durch Kreditnehmer	C	M	Auszahlungsrichtlinien	nr	
Risiken im operativen Bereich auf Prozessebene	Prozessen fehlen oder werden nicht eingehalten	A	M	Geschäftsreglement, informell vorhandene Prozesse	3 Einführung QMS	
	Ungleichbehandlung der Gesuchsteller wegen fehlender Standardprozesse	B	T	Geschäftsreglement, informell vorhandene Prozesse	3 Einführung QMS	

	Unsystematisches Vorgehen und/oder falsche Prioritäten bei der Arbeitserledigung	B	T	Geschäftsreglement, informell vorhandene Prozesse	3 Einführung QMS	
	4-Augen-Prinzip fehlend oder nur pro forma	B	M	Geschäftsreglement, informell vorhandene Prozesse	3 Einführung QMS	
	EDV-Systemabstürze	C	H	Regelmässige Wartung	nr	
	Fehlende Arbeitshilfsmittel (Checklisten, Hilfsformulare, Systemvernetzungen)	A	M		3 Einführung QMS	
	Fehler in Auszahlungs- oder Rückzahlungsprozessen	B	M		3 Einführung QMS	
	Fehler oder Verzögerungen bei der Kreditbearbeitung	B	M		3 Einführung QMS	
	Schlechte Nachvollziehbarkeit der Kreditbearbeitung durch lückenhafte Dokumentation	B	T	Dokumentation im Dossier (Papier und elektronisch)	3 Einführung QMS	
	Mangelnde interne Kommunikation	C	T	Gute Kommunikation der GL und im Team	nr	
	Ungenügende Entscheidungsgrundlagen für Entscheidungsträger	B	M	Standarddokument Kreditantrag	3 Einführung QMS Definition der, von den Entscheidungsträgern gewünschten Infos (Entscheidungsdossier)	
Risiken im institutionellen Bereich auf Stufe Organisationsstruktur	Keine Stellvertreterregelung	A	M	Informelle Stellvertreterregelung	3 Organigramm Stellenbeschreibung	Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar festlegen, Qualitätsmerkmale und Schnittstellen eindeutig definieren
	Veruntreuung	C	H	Revision IKS	nr	

	Personelle Ausfälle	C	M	Gute interne Kommunikation	2 Regelung Stellvertretung	
	Häufige Personalfluktuation	C	T	Gutes Arbeitsklima	nr	
	Fehlendes Fachwissen oder Unfähigkeit der Mitarbeiter	C	H		3 Aus-, Weiterbildungskonzept	
	Interessenkonflikte durch Personalunion	C	T		nr	
	unklare interne Kompetenzverteilung	C	T		nr	
	Unklare Schnittstellen zu externen Partnern	B	H	Unternehmenskonzept 2010 ZLK	Umsetzung Unternehmenskonzept 2010 ZLK	
	Kreditentscheidungsträger übernehmen wenig Verantwortung	C	H	Kleiner motivierter Ausschuss	nr	
Veränderungen im Umfeld der Kreditnehmer	Schicksalsschläge (Unfall, Todesfall in der Familie, Arbeitsunfähigkeit des BG-Partners)	C	M	Versicherungsnachweise	2 Abgabe des ZBV-Merkblattes	<i>Versicherungssituation klären und optimieren</i>
	Familiäre Konflikte (Scheidung, Generationenkonflikt)	C	M	z.T. Solidarschuldnerschaft	2 Richtlinien für Solidarschuldnerfrage	
	Konflikte in Gemeinschaften (BG, BZG)	C	M	Verträge mit Ausstiegsklausel	--	
Auswirkungen von unternehmerischen Entscheiden des Betriebsleiters	Gemeinschaftsauflösung (BG, BZG, Gebrüder etc.)					<i>Nachvollziehbares Ratingsystem mit einheitlichen Parametern zur</i>
	Steigender Pachtlandanteil und mangelnde Pachtlandsicherung					
	Ungenügende Investitionsplanung					

	Verlust/Aufgabe des Nebenerwerbs					quantitativen Bewertung der wirtschaftlichen Situation des Betriebes
	Schlechte Betriebsführung					
	Arbeitsüberlastung auf dem Betrieb					
	Fehler bei der Projektausführung und/oder Baukostenüberschreitung	B	T	Richtlinien Kreditauszahlung, IKS Baukostenabrechnung einfordern	nr	- Beurteilung der Unternehmerqualität des Betriebsleiters - Beurteilung der Projektrisiken - Beurteilung der Kredit-sicherheiten
	Steigende Verschuldung des Betriebes, Leasingverpflichtungen	B	M	Buchhaltungskontrollen	3 Risikoprofil	
	Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Betriebes	B	M	Buchhaltungskontrolle	3 Risikoprofil	
	Liquiditätsprobleme und Zahlungsverzug des Schuldners	B	M	Richtlinien Fristerstreckung und Sistierung	3 Risikoprofil	
	Schlechtes Zahlungsverhalten des Betriebsleiters	B	M	Richtlinien Zahlungsverkehr und Mahnwesen DZ-Zession	3 Risikoprofil	
	Betriebsaufgabe	C	M		3 Richtlinien, Vorgehen LKK, ev. Checkliste	
	Insolvenz des Schuldners	C	H		3 Richtlinien, Vorgehen LKK, ev. Checkliste	

Risiken des Kreditnehmers und nicht der ZLK! Sie haben höchstens indirekte Auswirkungen auf ZLK → weglassen

ANHANG 5: PROZESSBESCHREIBUNG BAUERNSEKRETARIAT SOLOTHURN

Prozessdefinitionen Bauernsekretariat Solothurn

Akt.datum: Aktualisierungsdatum

(Auszug aus QM, v.a. die Kreditkasse betreffend)

S: Solothurnische Landwirtschaftliche Kreditkasse

S1: SLK Genossenschaft (statutarische Geschäfte)

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	Gesetzliche Grundlagen	dd.mm.jj	Xy
2	Statutenänderungen		
3	Wahlen/Einsetzung Kommission		
4	SLK-GV		
5	SLK Vorstand Dokumentation		
6	Jahresrechnung		
7	s. Zentrale Dienste		
8	SLK-Anteilscheine		

S2: Gesuchsbearbeitung

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
0	Gesuchsregistrierung	dd.mm.jj	Xy
1	IK natürliche Personen		
2	Starthilfe		
3	IK Wohnungsbau		
4	Betriebshilfe		
5	Umschulungsbeihilfe		
6	IK juristische		
7	Kreditbewilligungen		
8	Ablehnung		
10	Verfügung erstellen		

S3: Kreditverwaltung und -überwachung

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	Meldungen an Bund	dd.mm.jj	Xy
2	Beschlussöffnung an Gesuchsteller		

3	Grundbuchanmerkungen		
4	SLK-KV-Krediteröffnung		
5	SLK-KV-Sicherheiten		
6	SLK-KV-Kreditauszahlungen		
7	SLK-KV-Kreditrückzahlungen		
8	SLK-KV-Kreditüberwachung		
9	Buchhaltungskontrolle		
10	Laufende Kredite		
11	Sicherheiten Rating		
12	Zahlungsrückstände		

T: Bürgschaftsstiftung

T1 BST Stiftung

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	Änderung Stiftungsurkunde	dd.mm.jj	Xy
2	Organe		
3	SR-Sitzung		
4	Jahresrechnung BST 2003.		
5	Jahresbericht		

T2 Bürgschaften

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	Bürgschaftsgesuche	dd.mm.jj	Xy
2	BST-Restanzmeldungen		
3	Einlösung Bürgschaftsverpflichtungen		
4	Erlöschen Bürgschaftsverpflichtung		

T3 Verwaltung

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	BST-Anlagen	dd.mm.jj	Xy
2	Liegenschaftsverwaltung		
3	Investitionen Büroinfrastruktur		
4	Investitionen Liegenschaft		
5	s. Zentrale Dienste		

W: SFWE

W1: Stiftung

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	Stiftungsurkunde/Fonds de roulement	dd.mm.jj	Xy
2	Jahresbericht		
3	Rechnung		
4	Stiftungsratssitzung		
5	Grundlagen überprüfen		
6	Zusammenarbeit BWO		

W2: Gesuchsbearbeitung

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	Gesuchsbearbeitung FdR	dd.mm.jj	Xy
2	Behandlung durch SA		
3	Beschlusseröffnung		
4	Kreditüberwachung FdR		

W3: Kreditverwaltung und -überwachung

Nr.	Prozess (Link)	Akt.datum	Verantw.
1	Beschlusseröffnung an Gesuchsteller	dd.mm.jj	Xy
2	WEG-KV-Krediteröffnung-DV		
3	Sicherheiten		
4	WEG-KV-Kreditauszahlungen		
5	WEG-KV-Kreditrückzahlungen		
6	WEG-KV-Kreditüberwachung		

Weitere Prozesse sind weggelassen.

ANHANG 6: PROZESSBESCHREIBUNG KREDITKASSE ZÜRICH

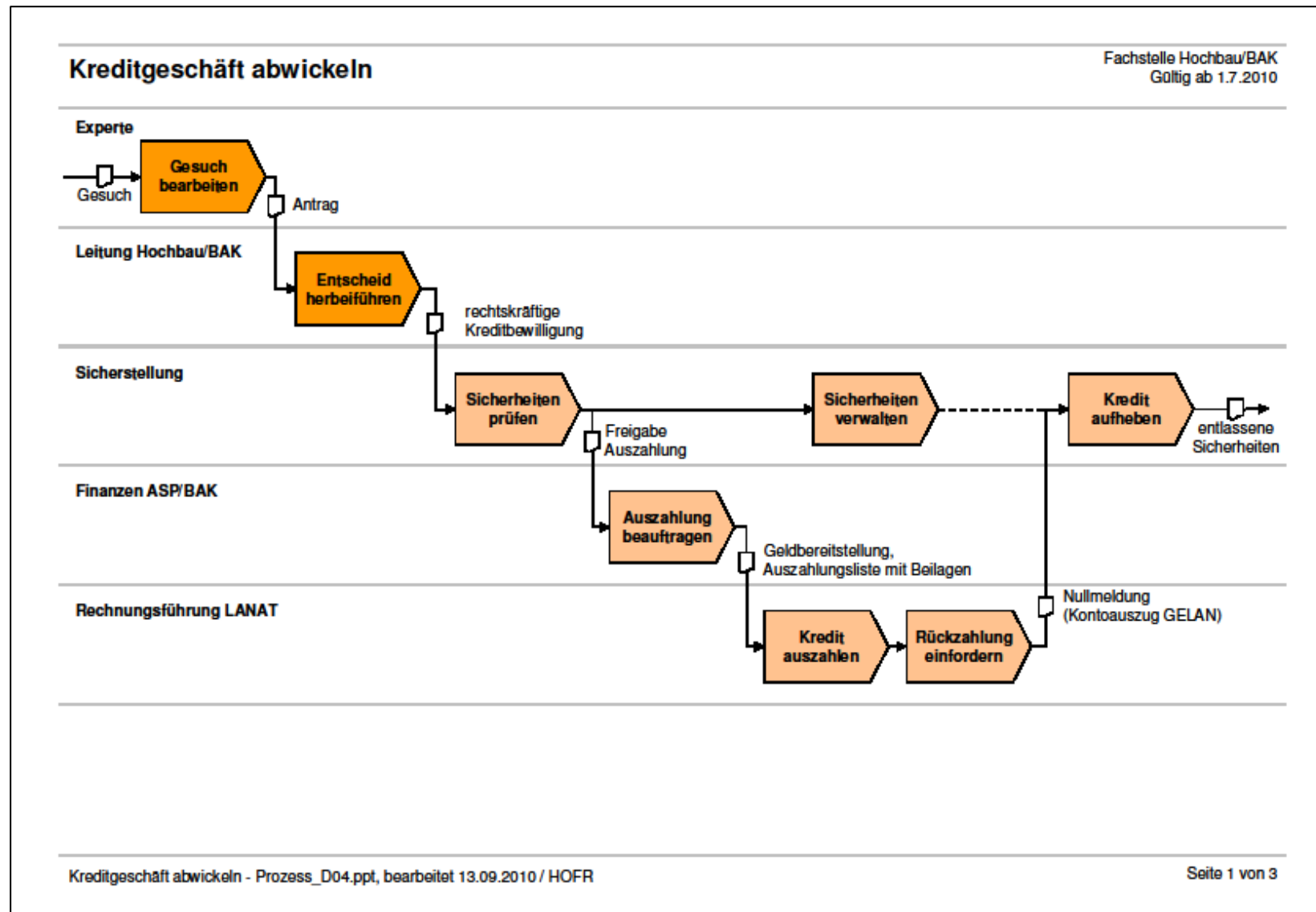
	Zürcher Landwirtschaftliche Kreditkasse
--	--

Übersicht Arbeitsprozesse

Arbeitsprozesse										
Nr.	Ebene 1	Nr.	Ebene 2	Anwender					Nr.	Ebene 3
				Lo	Be	Ha	Hu	Bd		
10	Gesuchsanfrage Versand Gesuchsformular	10.1	Gesuchsanfragen beantworten							
		10.2	Gesuchsformular versenden							
20	Gesuchseingang	20.1	Gesuche ohne Beteiligung ALA						20.1.1	Gesuche für einzelbetriebliche Massnahmen
									20.1.2	Gesuche für gemeinschaftliche Massnahmen
		20.2	Gesuche mit Beteiligung ALA						20.2.1	
									20.2.2	
30	Gesuchsbearbeitung	30.1	Gesuche ohne Beteiligung ALA						30.1.1	Vorbereitung Betriebsbesuch
									30.1.2	Betriebsbesuch
									30.1.3	Ausarbeitung des Antrages
									30.1.4	Genehmigung des Antrages durch GF und Abschluss
		30.2	Gesuche mit Beteiligung ALA							
		30.3	Rückzug von Gesuchen							
40	Meldung oder Genehmigung BLW	40.1	ohne Beiträge BLW						40.1.1	bis Grenzbetrag
									40.1.2	über Grenzbetrag
		40.2	mit Beiträgen BLW							

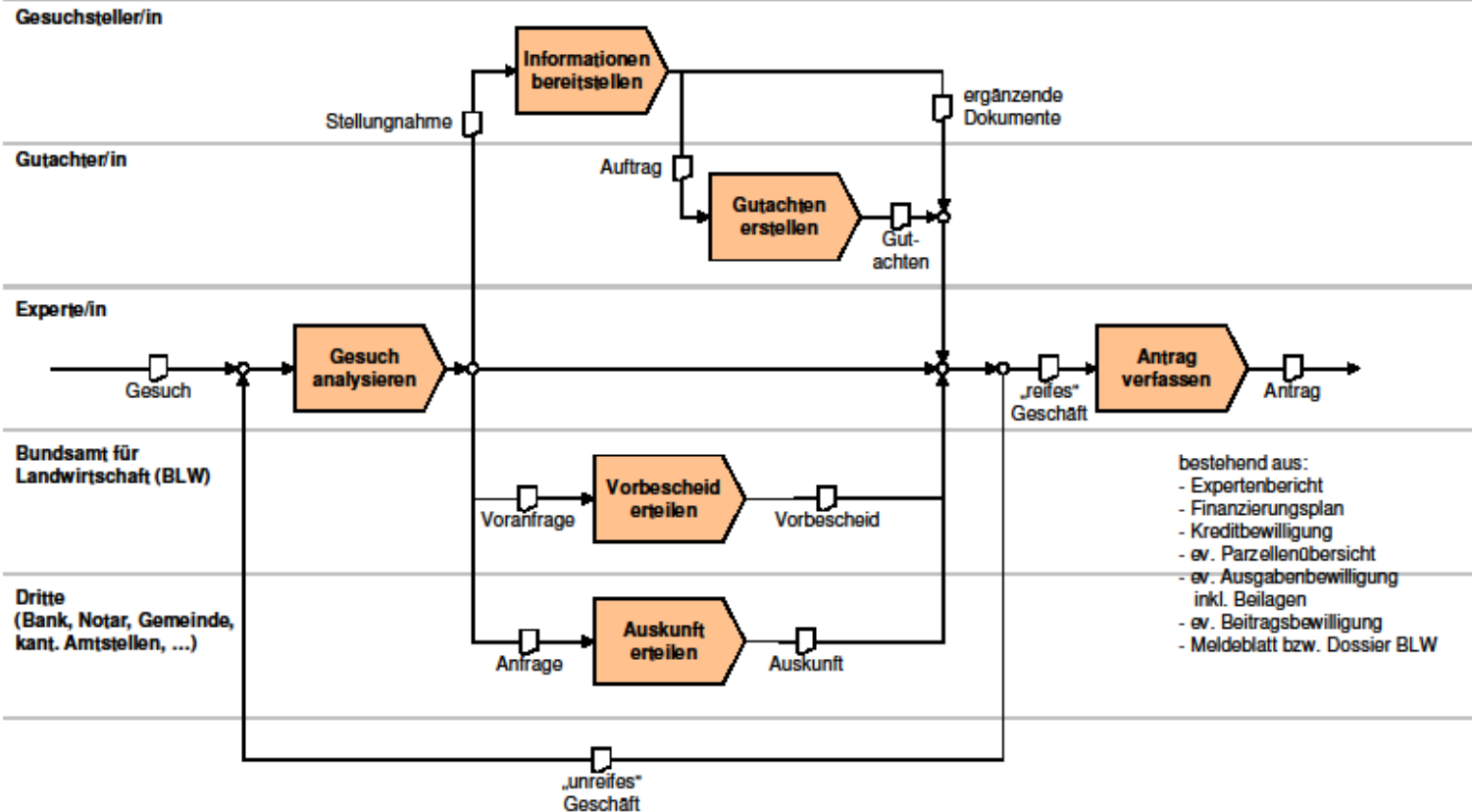
Nr.	Ebene 1	Nr.	Ebene 2	Anwender					Nr.	Ebene 3
50	Kreditentscheid Ausschuss	50.1	genehmigte Kredite							
		50.2	abgelehnte Kredite							
		50.3	zurückgestellte Kredite							
60	Information Kreditnehmer	60.1	genehmigte Kredite						60.1.1	Generierung von Begleitbriefen und Verträgen
									60.1.2	Kontrolle, Unterzeichnung und Versand
		60.2	abgelehnte Kredite							
70	Sicherstellung Kredite	70.1	Grundpfandverschreibung						70.1.1	Neu-Errichtung
									70.1.2	Erhöhung
		70.2	Bürgschaft							
		70.3	Solidarhaft							
		70.4	Zusatzsicherheiten							
80	Auszahlung Kredite	80.1	Auszahlung an natürliche Personen							
		80.2	Auszahlung an Gemeinschaften und juristische Personen							
90	Verwaltung Kredite	90.1	Rückzahlung						90.1.1	Rechnungsstellung
									90.1.2	Zahlungseingang
									90.1.3	Zahlungsverzug
		90.2	Anpassung Sicherstellung						90.2.1	Vorgangserhöhung
									90.2.2	Pfandeinsetzung, -entlassung
		90.3	Saldierung Kredit						90.3.1	Ordentlicher Ablauf
									90.3.2	Vorzeitige Rückzahlung
100	Verwaltung Risikoprofile	100.1	Buchhaltungsablieferungspflicht						100.1.1	regulärer Eingang
									100.1.2	Mahnung verzögerter Eingang
		100.2	Rating Buchhaltungsergebnisse (Kundenbonität)						100.2.1	Für Entscheid Kreditgewährung
									100.2.2	Für Kreditverwaltung
		100.3	Zahlungsverhalten							
		100.4	Nachführung Risikoprofil							

ANHANG 7: PROZESSBESCHREIBUNG KREDITKASSE BERN



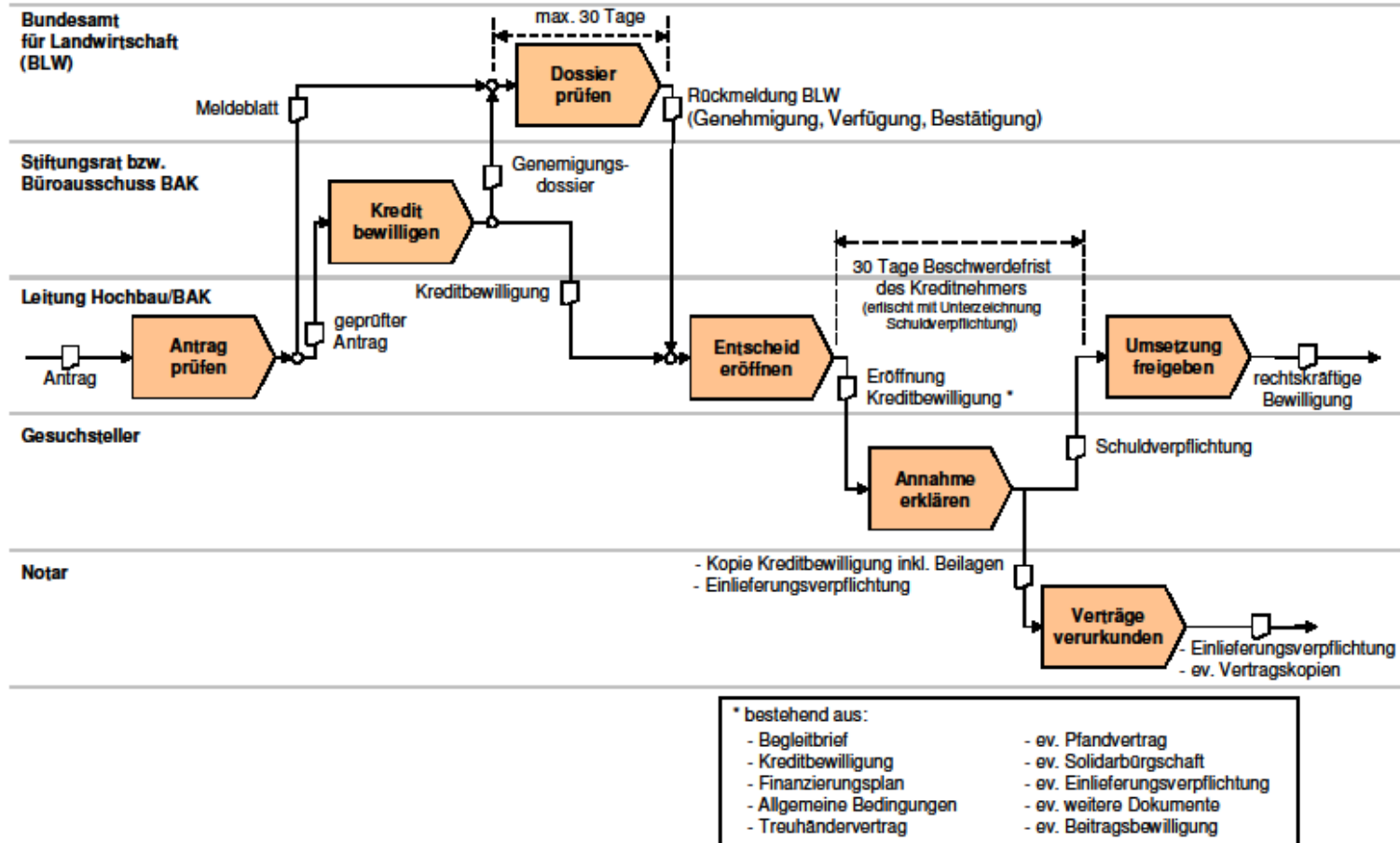
Gesuch bearbeiten

Fachstelle Hochbau/BAK
Gültig ab 1.7.2010



Entscheid herbeiführen

Fachstelle Hochbau/BAK
Gültig ab 1.7.2010



Kreditgeschäft abwickeln - Prozess_D04.ppt, bearbeitet 13.09.2010 / HOFR

Seite 3 von 3

ANHANG 8: PROZESSDEFINITION BAUERNSEKRETARIAT SOLOTHURN

Bauernsekretariat Solothurn, Prozessdefinition

Geschäftsbereich:			
Prozess:		Häufigkeit:	Täglich x

Erst. v.	Sw	Datum	20.01.03	Rev.	16.11.11			
----------	----	-------	----------	------	----------	--	--	--

Ablauf

Nr.	Schritt	Vorgehen/Kriterien	Hilfsmittel	Termin/Zeit	Bemerkungen/Tipps

ANHANG 9: IKS KREDITKASSE ZÜRICH

15. Richtlinien internes Kontrollsystem IKS

15. 1. Wesen

Das interne Kontrollsystem bezweckt die periodische Kontrolle der Kreditgewährung und Kreditüberwachung in Bezug auf die Einhaltung der massgebenden Regelwerke, insbesondere:

- die gesetzlichen Rahmenbedingungen
- die Statuten der ZLK
- das Geschäftsreglement der ZLK
- die gültigen internen Richtlinien der ZLK

Die gesetzliche Revision ist nicht Teil des IKS.

15. 2. Zuweisung der Kontrollaufgaben

Mit der Durchführung wird eine externe Persönlichkeit betraut, welche keinem Organ der ZLK angehört und vorzugsweise über eine ausgewiesene Kompetenz im Finanzierungsgeschäft verfügt. Der Vorstand bestimmt auf Antrag des Ausschusses die zu mandatierende Fachperson.

Die Entschädigung erfolgt entlang der Richtlinien für die Entschädigung an die Organe der ZLK.

15. 3. Kontrollpunkte / Kontrollumfang

Neue Finanzierungen / Erhöhungen:

- Einhaltung der relevanten Regelwerke in den Dimensionen: Kreditpolitik, Kreditkompetenzen, Bonität, Rating, Sicherstellung, Dokumentation, Amortisation, Angemessenheit Auflagen, Nachvollziehbarkeit von Out-of-Policy-Entscheiden
- Verträge / Akten / Sicherheiten
- Vollständigkeit, Umsetzung Auflagen, formelle Richtigkeit
- Umfang: Mindestens 5 % der neuen Finanzierungen (Basis Beschlussprotokoll Sitzungen Ausschuss). Stichprobenmethode

Bestehende Geschäfte:

- Angemessenheit Massnahmen bei Amortisationsrückständen oder sonstigen Vertragsverletzungen
- Reporting an Ausschuss
- Identifizierung von Risikopositionen

Der Ausschuss kann in eigenem Ermessen oder auf Veranlassung des Vorstandes der ZLK nebst den obigen Kontrollpunkten bei Bedarf weitere Kontrollpunkte definieren.

15. 4. Periodizität der Durchführung

Jährlich, im 3. Quartal, Zeitaufwand 1 – 2 Arbeitstage.

15. 5. Kontrollbericht

Der Kontrollbericht enthält eine Zusammenfassung und Einzelheiten zum Kontrollergebnis (Abweichungen, Ursachen, Trends, Beurteilung) und gibt fallweise Empfehlungen ab. Der Bericht ist durch den Kontrollierenden mit dem Geschäftsführer der ZLK zu besprechen. Der schriftliche Bericht ist durch den Kontrollierenden jeweils bis Mitte Oktober an den Vorsitzenden des Ausschusses einzureichen.

15. 6. Abnahme

Der Kontrollbericht ist durch den Vorstand abzunehmen. Der Vorstand ordnet falls erforderlich Massnahmen an.