

**Andreas Jonen**

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität in Kaiserslautern

**Dorota Kuźdowicz**

Lehrstuhl für Controlling und Betriebsinformatik, Technischen Universität in Zielona Góra

## **STAND DER CONTROLLINGBEZOGENEN VORBEREITUNGEN AUF BASEL II – EIN EMPIRISCHER VERGLEICH ZWISCHEN POLEN UND DEUTSCHLAND**

### **1. Einleitung**

Ziel des Beitrages ist die Darstellung des Standes der Vorbereitungen polnischer mittelständischer Unternehmen auf Basel II. Dabei findet eine besondere Fokussierung auf die controllingrelevanten Fragestellungen statt.

Die Fragenkomplexe werden im Rahmen einer empirischen Untersuchung analysiert, wobei ein Schwerpunkt der Auswertungen der Vergleich mit Deutschland bildet. Abschließend wird auf Basis der Untersuchungsergebnisse ein Ausblick gegeben, in dem zum einen die Weiterentwicklung prognostiziert wird und zum anderen auf die möglichen Verbesserungsfelder für polnische mittelständische Unternehmen eingegangen wird.

### **2. Beschreibung der Umfrageteilnehmer**

Die Umfrage wurde bei Unternehmen durchgeführt, die im Wesentlichen aus dem Umkreis von Zielona Góra, also der Region Lebusk, stammen. Diese Region gehört zu den strukturschwächeren, wobei die Regionen im Osten der Republik (Warminsko-Mazurskie, Podlaskie, Lubelskie, Swietokrzyskie und Podkarpackie) durch eine noch schlechtere wirtschaftliche Situation gekennzeichnet sind [5, S. 31; 6, S. 68ff.] Rund ein Viertel der Teilnehmer kommt aus dem Management oder Controlling. Die übrigen sind zum großen Teil Sachbearbeiter oder in anderen Posi-

tionen in ihren Unternehmen tätig. Im Folgenden wird auf die Größe und Branche der teilnehmenden Unternehmen und auf die Stellung der antwortenden Personen im Unternehmen eingegangen, um einen Überblick über die Stichprobe zu erhalten.

### **Größe der Unternehmen**

Insgesamt haben 192 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen<sup>1</sup>. In diesem Teilnehmerkreis ist eine Gruppe von 55 Unternehmen enthalten, welche die Kriterien eines Großunternehmens erfüllen und zehn Unternehmen die auf Grund fehlender Größenangaben nicht zugeordnet werden konnten. Diese Unternehmen werden bei mittelstandsspezifischen Betrachtungen nicht in die Analyse einbezogen. In Bezug auf die Mitarbeiterzahlen sind die Unternehmen über alle Größengruppen gleichmäßig verteilt.

Die Mehrheit der Mittelstandsunternehmen (ca. 58%) hat einen relativ geringen Umsatz von weniger als 2 Mio. € pro Jahr. Unternehmen zwischen zwei und zehn, sowie zwischen zehn und fünfzig Mio. € Umsatz haben beide einen Anteil von 17%. Die kleinste Gruppe mit rund 9% hat einen Umsatz von über 50 Mio. € und ist lediglich als mittelständisches Unternehmen klassifiziert, da es in den anderen Kategorien nicht die notwendigen Mindestmarken für Großunternehmen übertroffen hat.

Die Verteilung der Bilanzsummengröße ist im Hinblick auf die Anteile in den drei Größengruppen abfallend. Die größte Gruppe (ca. 69%) hat eine Bilanzsumme von weniger als 2 Mio. €, die zweitgrößte Gruppe von Unternehmen (ca. 17%) hat eine Bilanzsumme zwischen zwei und zehn Mio. €.

Die Mehrheit (94,1%) der 55 Großunternehmen weisen eine Bilanzsumme von mehr als 43 Mio. € auf. Die restlichen 5,9% der Unternehmen besitzen eine Bilanzsumme im Intervall von 10-43 Mio. €. Von den 55 Großunternehmen haben 10 keine Aussage über ihren Umsatz gemacht. Nur 1 Unternehmen liegt im Umsatzintervall von 10-50 Mio. €.

### **Branchen**

Die Verteilung der Branchen in der Grundgesamtheit der Umfrage stimmt ungefähr mit der statistischen Verteilung für Gesamtpolen überein, wie Tabelle 1. zeigt<sup>2</sup>.

In der Stichprobe stellt der Dienstleistungsbereich den größten Anteil dar, gefolgt vom Handel welcher in der Grundgesamtheit einen sehr hohen Anteil an der Gesamtzusammensetzung hat. In den späteren Untersuchungen soll immer wieder eine nach den Branchen differenzierte Untersuchung der einzelnen Sachverhalte stattfinden.

---

<sup>1</sup> Bei einigen Fragen insbesondere zu der Art der Vorbereitung konnten nur sehr wenige Teilnehmer antworten, so dass die hier beschriebenen statistischen Auswertungen lediglich als grobe Tendenzen verstanden werden sollten.

<sup>2</sup> Das Signifikanzniveau liegt bei 5,9%. Die Irrtumswahrscheinlichkeit bei einer Annahme, dass die Verteilungen verschieden ist mit mehr als 5% relativ groß.

Tabelle 1. Branchenverteilung

Branchen	Zusammensetzung Grundgesamtheit Umfrage (%)	Zusammensetzung Polen Gesamt [1, S. 31] (%)
Dienstleistung	34,6	26,2
Produktion	20,3	22,6
Handel	27,9	42,4
Andere	17,2	8,8
Summe	100,0	100,0

Quelle: Selbstbearbeitung.

### **Fremdkapital**

Eine große Gruppe der Unternehmen (ca. 37%) gab eine niedrige Abhängigkeit von Bankkrediten an. Besonders relevant für die Thematik Basel II sind die Unternehmen, die eine hohe (ca. 16%) und eine mittelstarke (ca. 17%) Abhängigkeit von Krediten der Bank haben. Diese beiden Gruppen werden in den folgenden Untersuchungen in besonderer Weise analysiert.

Die teilnehmenden Unternehmen konnten unterschiedliche Veränderungen der Kreditkonditionen beobachten. Ein Drittel der antwortenden Unternehmen profitierten von einer starken Senkung und weitere 19% von einer kleinen Verringerung der Fremdkapitalzinsen in der jüngeren Vergangenheit. Auf der anderen Seite haben beinahe 40% der Unternehmen eine Erhöhung der Kosten in diesem Bereich zu verzeichnen<sup>3</sup>. Diese durch Basel II ausgelöste Spreizung der Kreditkonditionen kann auch in Deutschland beobachtet werden, wobei der Anteil der Unternehmen bei denen sich die Konditionen verschlechtert haben mit ca. 23% sehr viel geringer ausgefallen ist [3, S. 11]. Dies ist möglicherweise auf den geringen Vorbereitungsstand der polnischen Unternehmen zurückzuführen wie die folgenden Analysen noch zeigen sollen. Schwierigkeiten bei der Kreditaufnahme haben 80% der Unternehmen, lediglich knapp 20% der Unternehmen konnten von einem reibungslosen Ablauf berichten.

## **3. Kenntnisstand zu Basel II**

In den deutschsprachigen Ländern ist der Wissensstand zu den Neuregelungen von Basel II mittlerweile bei den meisten Unternehmen relativ hoch<sup>4</sup>, lediglich in

<sup>3</sup> Die Spreizung der Kreditkonditionen ist bei den Kleinstunternehmen auch zu beobachten, wobei hier der Anteil der Unternehmen mit verschlechterten Kreditkonditionen größer ist. Als Kleinstunternehmen wurden alle Unternehmen mit weniger als Mio. € Bilanzsumme klassifiziert. Wenn diese Angabe nicht vorhanden war, wurden hilfsweise der Umsatz (weniger als 2 Mio. €) oder die Mitarbeiterzahl (weniger als 50 Mitarbeiter) verwendet.

<sup>4</sup> Beispielsweise gaben in einer Umfrage unter 235 Unternehmen in Sachsen aus dem Jahr 2002 95,5% der Unternehmen an zu wissen, was sich hinter Basel II verbirgt [4, S. 37]. In einer Umfrage

Bezug auf die Ausgestaltung der Ratingverfahren herrschen bei den Unternehmen noch Unklarheiten<sup>5</sup>.

Der Kenntnisstand bei den polnischen Unternehmen ist dazu vergleichsweise niedrig. Lediglich 14,5% der befragten Unternehmen gaben an einen groben oder mittelmäßigen Kenntnisstand über Basel II zu besitzen, wie Tabelle 2 zeigt. Keines der befragten Unternehmen schätzt den Kenntnisstand zu Basel II als vollständig ein. Die Werte zum Kenntnisstand sind in der Gruppe der Großunternehmen sogar noch schlechter ausgefallen, wo lediglich vier der 55 Unternehmen Wissen über die Sachverhalte von Basel II vorweisen konnten. Damit hat ein Großteil der polnischen Unternehmen keine Kenntnisse von den Änderungen im Bereich der Kreditvergabe mit welchen sie in naher Zukunft konfrontiert sein werden. Möglicherweise ist dieses Ergebnis darauf zurückzuführen, dass in der Auswertungsgruppe eine größere Anzahl von Kleinstunternehmen enthalten sind, für die die Veränderungen von Basel II höchstens am Rande Konsequenzen haben werden. Bei Ausklammerung dieser Gruppe kann festgestellt werden, dass 12,5% der enthaltenen mittelständischen Unternehmen überhaupt Informationen zu den Sachverhalten um Basel II haben, womit die größere Anzahl von Kleinstunternehmen in der Stichprobe keine Erklärung für den niedrigen Erkenntnisstand liefern kann.

Ein weiterer Erklärungsansatz für den niedrigen Kenntnisstand könnten die durch Sachbearbeiter ausgefüllten Fragebögen sein, deren Kernkompetenz nicht in dem abgefragten Themenbereich liegen. Dies kann dadurch bestätigt werden, dass es eine leichte Tendenz dazu gibt, dass Manager eine bessere Kenntnis besitzen als Teilnehmer aus anderen Positionen. Dieser Sachverhalt kann jedoch nur einen kleinen Teil dieses dramatischen Ergebnisses erklären, da festgestellt werden kann, dass der Informationsstand der Sacharbeiter im Verhältnis zu Managern und Controllern ähnlich ist.

Tabelle 2. Kenntnisstand der polnischen mittelständischen Unternehmen zu Basel II

Exzellent	0,0%
Mittelmäßig	4,4%
Grob informiert	10,1%
Keine Ahnung	85,5%
Gesamt	100,0%

Quelle: Selbstbearbeitung.

Bei der Differenzierung nach den Branchen kann hervorgehoben werden, dass Teilnehmer aus dem Bereich Produktion über ein größeres Wissen bezüglich Basel II verfügen, als Teilnehmer aus anderen Bereichen, wie Abbildung 1. zeigt. Eine Begründung für diese Verschiebung zwischen den

Branchen ist sehr wahrscheinlich die hohe Kapitalintensität der Produktionsbranche gegenüber dem Handel und dem Dienstleistungsbereich. Aufgrund des hohen

---

unter österreichischen mittelständischen Unternehmen hatten im Jahr 2004 68% der Beteiligten „von Basel II zumindest etwas gehört oder gelesen“ [2, S. 7].

<sup>5</sup> In einer Umfrage unter mittelständischen Unternehmen in der Schweiz gaben 53% der befragten Unternehmen an, dass sie sich nicht ausreichend über die Bewertungsmethoden der Banken informiert fühlen [1, S. 567].

Kapitalbedarfes, der zu hohen Teilen durch Fremdkapitals gedeckt wird sind die Unternehmen gezwungen sich intensiver mit Basel II auseinanderzusetzen.

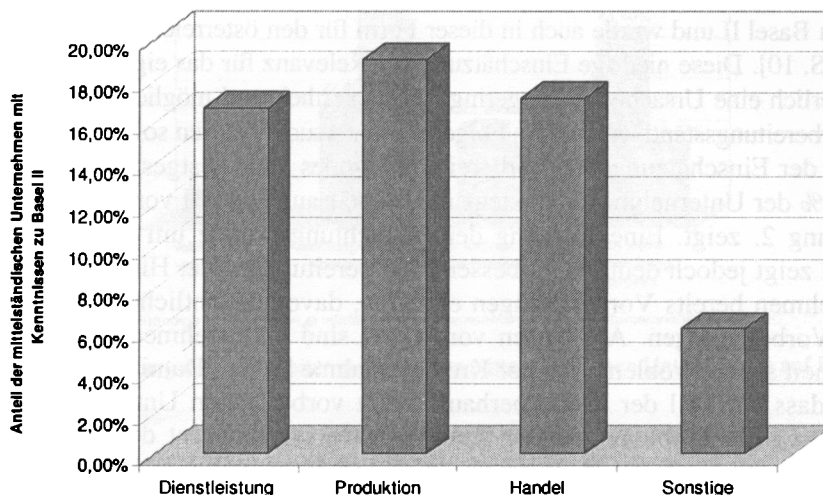


Abbildung 1. Prozentsatz der mittelständischen Unternehmen mit Kenntnissen zu Basel II

Quelle: Selbstbearbeitung.

Informationsquelle zur Erlangung der Kenntnisse über Basel II war bei den informierten Teilnehmern hauptsächlich das Internet. Verstärkt wurden außerdem Wirtschaftsmagazine und die eigene Bank genutzt. Differenzierend kann gesagt werden, dass die besser informierten Teilnehmer hauptsächlich durch ihre Bank oder einer Mischung aus verschiedenen Quellen informiert wurden. Die eher grob informierten Teilnehmer erhielten ihre Kenntnisse vorwiegend aus dem Internet<sup>6</sup>. In Deutschland und Österreich spielt die Hausbank auch eine wesentliche Rolle bei der Erlangung von Informationen zu Basel II. Wesentlich häufiger als in Polen wird auf den Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer zurückgegriffen [3, S. 14; 2, S. 9, 23] welchen in Polen auf diesem Gebiet offensichtlich keine große Kompetenz zugesprochen wird.

#### 4. Stand der Vorbereitungen

Alle mittelständischen Unternehmen sind der Auffassung, dass die Neuregelungen von Basel II Folgen für ihr Unternehmen haben werden, jedoch ist ein

<sup>6</sup> Mit einer 2-seitigen Signifikanz von 84,8% wird eine Abhängigkeit der Merkmale Informationsquellen und Kenntnisstand von 0,037 gezeigt. Damit sind beide Merkmale mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit voneinander abhängig.

Großteil der polnischen Unternehmen (über 76%) der Auffassung, dass die Veränderungen bei der Kreditvergabe lediglich geringe Veränderungen für ihr Unternehmen bewirken werden. Diese Einschätzung ist weitestgehend unabhängig vom Kenntnisstand zu Basel II und wurde auch in dieser Form für den österreichischen Raum erhoben [2, S. 10]. Diese niedrige Einschätzung der Relevanz für das eigene Unternehmen ist sicherlich eine Ursache für die geringe Informiertheit und möglicherweise auch für den Vorbereitungsstand welcher im Folgenden untersucht werden soll.

Bei der Einschätzung des Vorbereitungsstandes kann festgestellt werden, dass über 66% der Unternehmen höchstens rudimentär auf Basel II vorbereitet sind, wie Abbildung 2. zeigt. Eine Kürzung der Betrachtungsgruppe um die Kleinstunternehmen zeigt jedoch deutlich verbesserte Vorbereitungswerte. Hier haben 83% der Unternehmen bereits Vorbereitungen ergriffen, davon beachtliche 67% weitestgehende Vorbereitungen. Am besten vorbereitet sind Unternehmen die in der Vergangenheit schon Probleme bei der Kreditaufnahme hatten. Damit ist davon auszugehen, dass ein Teil der noch überhaupt nicht vorbereiteten Unternehmen in Zukunft durch die Probleme bei der Kreditvergabe und konkret dem Rating in die Vorbereitungen für Basel II einsteigen wird. Der Vorbereitungsstand in Polen weicht deutlich von jenem in Deutschland ab. Hier wurde für mittelständische Unternehmen ein Vorbereitungsstand von knapp 70% ermittelt und die restlichen Unternehmen befanden sich in der Planungs- oder Umsetzungsphase [3, S. 9]. Im Vergleich zu einer österreichischen Untersuchung sind die polnischen Zahlen jedoch relativ gut. Hier wurde über mehrere Jahre eine ansteigende Vorbereitung auf Basel II beobachtet, jedoch haben im Jahr 2004 erst 16% der Unternehmen Vorbereitungsmaßnahmen getroffen [2, S. 16]. Polen hinkt damit im Vergleich zu Deutschland bei den Vorbereitungsmaßnahmen deutlich hinterher, liegt jedoch mit den getroffenen Maßnahmen vor Österreich, wobei zwischen den beiden Umfragen eine Zeitdifferenz von einem Jahr liegt.

Zur Erfassung der Beschäftigung der Unternehmen mit der Thematik Basel II wurde sowohl der Kenntnisstand zu Basel II als auch die Vorbereitungen auf das neue Regelwerk in einer aggregierten Größe zusammengefasst. Neben dem Vergleich dieser Einzelwerte zwischen den Branchen wird ein aggregierter Wert aus diesen beiden Größen gebildet, welcher die Gesamtbeschäftigung eines Unternehmens bzw. einer Branche mit der Thematik widerspiegelt. Dabei zeigt ein hoher ‚Beschäftigungswert‘ eine besonders weitgehende Beschäftigung mit der Materie an. Wie in Tabelle 3 dokumentiert ist, konnte sich im Vergleich zwischen den Branchen die Produktionsbranche deutlich absetzen gefolgt vom Dienstleistungsbereich und dem Handel. Diese Reihenfolge konnte auch für die Einzelkategorien (Kenntnisstand/ /Vorbereitung) festgestellt werden.

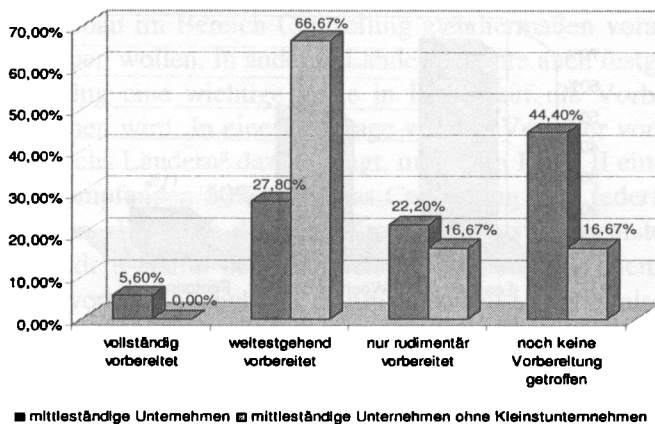


Abbildung 2. Einschätzung des Vorbereitungsstandes der mittelständischen Unternehmen auf Basel II  
Quelle: Selbstbearbeitung.

Tabelle 3. Bewertung je Branche für gesamte Stichprobe

	Kenntnisstand	Stand der Vorbereitung	Gesamt
Produktion	0,26	1,83	2,09
Dienstleistung	0,22	1,00	1,22
Handel	0,15	0,50	0,65

Quelle: Selbstbearbeitung.

Im Rahmen dieser Analyse konnte außerdem ein positiver Zusammenhang zwischen dem Kenntnisstand und der Vorbereitung nachgewiesen werden. Dies ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass die Kenntnis um die Inhalte von Basel II eine Voraussetzung für die Initiierung entsprechender Vorbereitungsmaßnahmen ist.

In Bezug auf die gewählten Maßnahmen ist ein wichtiger Ansatzpunkt der Unternehmen die Akquirierung von alternativen Finanzierungsquellen. Häufigstes gewähltes Mittel ist dabei das Leasing (ca. 67%) gefolgt vom Wechsel der Hausbank (ca. 44%), wie Abbildung 3. zeigt. Nur wenige Unternehmen (ca. 22%) ergreifen parallel mehrere Alternativen um die Abhängigkeit von den Bankkrediten zu reduzieren. Insgesamt kann bei den Unternehmen die sich stark mit den neuen Regelungen auseinandergesetzt haben beobachtet werden, dass diese am häufigsten auf mehr Finanzierungsquellen zurückgreifen. In Deutschland konnte in einer Umfrage ermittelt werden, dass ein Großteil der Unternehmen als Folge von Basel II verstärkt auf eine Eigenkapitalfinanzierung (ca. 70%) zurückgreifen will. Alternative Finanzierungsquellen haben hier nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Österreichische Unternehmen sehen im Wechsel der Hausbank eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung der Kreditkonditionen<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Im Jahr 2004 waren 67% der Unternehmen bereit für bessere Kreditkonditionen ihre Bank zu wechseln. Diese Wechselbereitschaft ist in den letzten Jahren leicht zurückgegangen [4, S. 19].

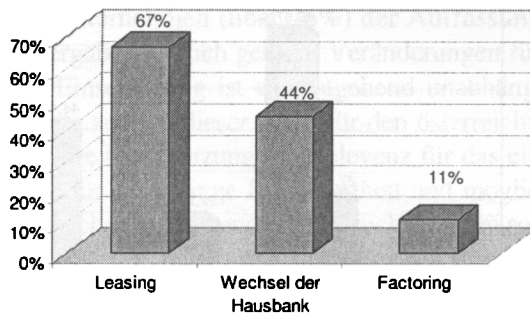


Abbildung 3. Alternative Finanzierungsquellen

Quelle: Selbstbearbeitung auf Basis [2, S. 19].

Das Rating ist ein wichtiger Bestandteil der Neuregelung von Basel II. Als wesentlicher Faktor innerhalb eines Ratings der Bank wird die Unternehmensplanung gesehen. Beinahe jedes zweite Unternehmen sah dieses Gebiet als wichtigstes Gebiet bei der Bonitätseinstufung der Bank. Weitere wichtige Faktoren sind die Eigenkapitalquote und die Managementqualität. Andere Faktoren spielen nach Meinung der Umfrageteilnehmer lediglich eine untergeordnete Rolle. Als wichtigste ‚weiche‘ Faktoren werden auch in Deutschland die Managementqualität und die Unternehmensplanung angesehen [3, S. 12].

## 5. Controllingrelevanz

Der Begriff **Controlling** war den Unternehmen in Polen bis zur Wende nicht vertraut [2, S. 26]. Deswegen herrscht in diesem Bereich, genauso wie beim Marketing ein großer Aufholbedarf. Die Veränderungen durch Basel II könnten zum Ausbau der Controllingabteilungen bzw. zur Bildung von Controllerstellen [7, S. 80; 8, S. 70f.] einen wesentlichen Anstoß geben, da hier ein direkter monetärer Vorteil durch die Intensivierung der Controllingaktivitäten erreicht werden kann.

Ungefähr jedes fünfte Unternehmen überträgt der Controllingabteilung die Hauptverantwortung für die notwendigen Veränderungen im Zuge der Einführung von Basel II. Beachtliche 16% der Unternehmen wollen im Zuge der Veränderungen von Basel II einen deutlichen Ausbau ihrer Controllingabteilungen einleiten. Weitere 10,5% wollen geringe Veränderungen im Bereich des Controllings einleiten. Dies zeigt, dass bei beinahe einem Drittel der Unternehmen Basel II ein wichtiges Thema auch für die Controllingabteilungen ist. Dabei bleibt abzuwarten, ob die Bedeutung der Controllingabteilung darüber hinaus noch zunehmen wird, da beinahe 50% der Teilnehmer sich über Veränderungen in der Controllingabteilung noch nicht einig sind. Die größten Veränderungen sind bei den Handelsunternehmen zu erwarten. Außerdem konnte festgestellt werden, dass Großunternehmen



und KMU den Ausbau im Bereich Controlling gleichermaßen vorangetrieben haben bzw. vorantreiben wollen. In anderen Ländern konnte auch festgestellt werden, dass dem Controlling eine wichtige Rolle in Bezug auf die Vorbereitungen auf Basel II zugesprochen wird. In einer Umfrage wurden Vertreter von Unternehmen aller Größen aus sechs Ländern<sup>8</sup> dazu befragt, inwiefern Basel II eine ‚Controlling-Sache‘ ist. Dabei empfanden 50%, dass das Controlling eine federführende Rolle bei den Änderungen, die durch die neue Kreditaufsichtsnorm entstehen, übernehmen sollte. Die andere Hälfte der Unternehmen ordnete das Thema Basel II vor allem dem Verantwortungsbereich der kaufmännischen Leitung, also des Managements, zu [10].

Wie Tabelle 4 zeigt wurden als Risikoidentifikationsmethoden vorrangig die Kostenanalyse, die Marktbeobachtung und die Kennzahlenanalyse angegeben<sup>9</sup>, wobei häufig eine Kombination dieser Instrumente genutzt wird. Damit werden spezifische Risikoinstrumente wie beispielsweise Frühwarnindikatoren oder das Risikoinventar nur sehr selten oder überhaupt nicht eingesetzt. Hier findet im deutschsprachigen Raum eine intensivere Beschäftigung mit den speziellen Risikocontrollinginstrumenten statt [10]. Hauptsächlich verwenden Unternehmen der Dienstleistungsbranche (89%) und des Handels (83%) nur ein Instrument zur Risikoidentifikation. In der Produktionsbranche setzen Unternehmen vorwiegend eine Kombination verschiedener Instrumente ein.

Ein Großteil der befragten mittelständischen Unternehmen (67%) setzt zur Unterstützung des Controllings keine Software ein. Bei den Unternehmen, die Software einsetzen wird immer eine excelbasierte Lösung gewählt. Lediglich eines der befragten Unternehmen aus der Gruppe der Großunternehmen setzt eine ERP-Lösung ein. In der Produktionsbranche setzen 80% der Unternehmen Software ein, gefolgt von dem Handel (29%) und der Dienstleistungsbranche (11%). Die Hälfte der Unternehmen, die einen deutlichen Ausbau des Controllings auf Grund von Basel II planen, hat bereits jetzt intensiv in Controllingsoftware investiert. Unternehmen die ihr Controlling nicht ausbauen wollen verwenden zum aktuellen Zeitpunkt in diesem Bereich keine Software. In Deutschland ist im Mittelstand der Einsatz von Software auch noch relativ gering, jedoch ist der Entwicklungsstand deutlich ausgereifter. Hier setzen schon beinahe 50% der Unternehmen professio-

Tabelle 4. Risikoidentifikationsmethoden in mittelständischen Unternehmen

Kostenanalyse	48,1%
Marktbeobachtung	22,2%
Kennzahlenanalyse	14,8%
Frühwarnindikatoren	7,4%
Sonstige	7,4%
Gesamt	100,0%

Quelle: Selbstbearbeitung, vergl. [9].

<sup>8</sup> Dabei kam der größte Teil der Unternehmen aus Deutschland (lediglich 18% waren anderen Ländern zuzuordnen) und rund 70% waren dem Mittelstand zuzuordnen [10].

<sup>9</sup> Mögliche Risikoidentifikationsmethoden wie ein Risiko-Inventar oder eine Balanced Scorecard wurden von Unternehmen nicht verwendet. Lediglich die Möglichkeit Frühwarnindikatoren einzusetzen wurde in Kombination mit anderen Methoden angewendet.

nelle Software ein und auch der Einsatz von Excel-Lösungen oder selbstentwickelten Programmen ist sehr viel höher als in Polen [10].

## 6. Zusammenfassung

Die Studie zeigt, dass die polnischen mittelständischen Unternehmen in Bezug auf die Vorbereitung auf Basel II noch deutliche Lücken aufweisen. Diese machen sich bei der Spreizung der Kreditkonditionen schon jetzt für die Unternehmen deutlich bemerkbar.

Es lassen sich auch branchenspezifische Besonderheiten festhalten. Der Produktionsbereich ist sowohl besser informiert als auch weiter vorbereitet als alle anderen Branchen. Dies ist möglicherweise auf den höheren Kapitalbedarf der Betriebe und einer daraus folgenden stärkeren Abhängigkeit von Bankkrediten zurückzuführen.

Dem Controlling wird in Polen eine wichtige Rolle im Zuge der Reaktion auf die neuen Eigenkapitalvereinbarungen zugesprochen. Dabei muss festgestellt werden, dass die Umsetzung von Maßnahmen im Controllingbereich erst rudimentär ist. Es werden noch keine speziellen Risikoinstrumente eingesetzt sondern erst vereinzelt Basiscontrollinginstrumente wie die Kostenrechnung oder Kennzahlensysteme. Häufig wird versucht mit einem einzigen Instrument den gesamten Bedarf zu decken.

Die Ergebnisse lassen eine Intensivierung der Informationskampagne zu Basel II in Polen als äußerst sinnvoll erscheinen. Außerdem sollte eine stärkere Behandlung der Akzeptanzproblematik der risikoorientierten Instrumente durch die Wissenschaft und Lehre erfolgen. Zur Umsetzung dieser Instrumente müssen die Möglichkeiten für eine Unterstützung für den Aufbau integrierter Informationssysteme auf ERP-Basis geschaffen werden.

## Literatur

- [1] Belci R., Steiner H., *Aktiver Umgang mit Rating*, [w:] Controller Magazin 2004, 29, H. 6, S. 567-569.
- [2] Feistritzer G., *KMU-Stuide – „Basel II“ (Berichtsband)*, [w:] Österreichische Nationalbank (Hrsg.): Archivnummer: 60011007, 2004.
- [3] Fornoff T., Siebert U., *Basel II im betrieblichen Alltag – Mittelstandsumfrage*, Dezember 2005, Offenbach.
- [4] Henschel T., Hoppe T., *Der Neue Basler Eigenkapital-Akkord: eine repräsentative Umfrage zum stand der Vorbereitungen auf qualitative Ratingkriterien bei mittelständischen Unternehmen*, [w:] Unternehmensberater 2002, H. 4, S. 36-39.
- [5] *Ministry of the Economy and Labour*, Report on the Condition of the Small and Medium-Sized Enterprise Sector in Poland in 2002-2003, Warschau 2004.

- 
- [6] Mroczek E., Schuttenbach von L., Mieczysław C., *Mittelständische Unternehmen in Polen*, Heidelberg 2000.
- [7] Nowosielski S., *Controlling strategiczny w małych i średnich przedsiębiorstwach. Analiza wyników badań*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość zarządcza i controlling w warunkach integracji z Unią Europejską*, Bd. 1019, Breslau 2004, S. 72-81.
- [8] Nowosielski S., *Podstawy controllingu strategicznego w małej i średniej firmie*, [w:] E. Nowak (red.), *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Bd. 987, Breslau 2003, S. 65-74.
- [9] Sage Software GmbH & Co. KG: *Controlling ist Stiefkind des Mittelstandes – Schreckgespenst Basel II fordert jedoch Controlling-Investitionen*, Online im Internet, URL: <http://www.sage.de/public2/news.asp?NewsID=229&NavID=671>, Abruf: 2007-02-18.
- [10] Sander H.P., *Umfrage zum Controlling-Congress: Basel II*. Online im Internet, URL: [http://www.controllerverein.de/aktuell/cc2002\\_umfrage.ppt](http://www.controllerverein.de/aktuell/cc2002_umfrage.ppt), Abruf: 2003-12-15.

**STAN PRZYGOTOWAŃ  
POLSKICH I NIEMIECKICH PRZEDSIĘBIORSTW ŚREDNIEJ WIELKOŚCI  
W OBSZARZE CONTROLLINGU  
DO NOWYCH UMÓW KAPITAŁOWYCH BASEL II  
– WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

**Summary**

Celem artykułu jest prezentacja stanu przygotowań polskich i niemieckich przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze controllingu, do wymagań Nowej Umowy Kapitałowej (NUK) Basel II. W tym celu przeprowadzono badania z wykorzystaniem formularza ankietowego, w którym główną uwagę zwrócono na znajomość tematyki NUK i wpływu nowych wymagań na organizację controllingu w przedsiębiorstwie średniej wielkości.