

Betriebs- wirtschaftslehre

Finanzierung

Finanzierung durch Asset Backed Commercial Papers

Prof. Dr. Stephan Schöning / Dipl.-Kfm. Jan Christian Rutsch, Lehr

Die Finanzmarktkrise hatte auch Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung. Liquidität ist noch wichtiger geworden. Eine Alternative zu Factoring und Forfaitierung sind Asset Backed Commercial Papers (ABCP). Sie bieten entscheidende Vorteile.

I. Einführung

Die 2007 in den USA ausgebrochene Finanzmarktkrise hat sich auch auf die Finanzierung deutscher Unternehmen ausgewirkt. Betroffen sind vor allem mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 bis 500 Mio. Euro. Sie hatten schon vor der Krise verstärkt Verbriefungen — insbesondere Asset Backed Commercial Papers — genutzt, um ihre Liquidität zu verbessern (vgl. Bechtold/Papenfuß, S. 898).

II. Forderungsverkauf durch ABCP

1. Grundlagen

Es gibt drei Möglichkeiten, wie ein Unternehmen offene Forderungen in Liquidität verwandeln kann: Factoring, Forfaitierung und Asset Backed Securities (vgl. Reichling et al., S. 194).

Das Finanzierungsinstrument Asset Backed Securities (ABS) stammt aus den USA und hat sich seit Beginn der neunziger Jahren auch in Europa etabliert (vgl. Prättsch et al., S. 183). ABS sind mit Forderungen (Assets) unterlegte (Backed) Wertpapiere (Securities). Meist werden die Forderungen eines Unternehmens oder einer Bank gegen Dritte an eine Zweckgesellschaft verkauft, die sie bündelt und die Wertpapiere am Kapitalmarkt anbietet.

Bei einer **True-Sale-Verbriefung** werden die erworbenen Forderungen einschließlich der damit verbundenen Risiken verkauft (vgl. Deutsche Bundesbank 2004, S. 29). Bei **synthetischen Verbriefungen** wird nur das Kreditrisiko — losgelöst von der dazugehörigen Forderung — übertragen, es handelt sich also um **Kreditderivate**. Während es bei synthetischen Verbriefungen um die Absicherung von Ausfallrisiken geht, wechselt bei echten Forderungsverkäufen (True Sale) der Inhaber der Forderung.

ABS-Verbriefungen haben die Vorteile einer Finanzierung durch **Kapitalfreisetzung**: Die Vermögensstruktur des Unternehmens verbessert sich, ihm fließen liquide Mittel zu und oft verringern sich auch die Finanzierungskosten, da verbrieftete Forderungen unabhängig von der Bonität des die Forderungen verkaufenden Unternehmens bewertet werden.

Abb. 1 zeigt die Struktur von ABS. Der **Originator** (Forderungsinhaber) verkauft seine Forderungen an eine von ihm oder einem Dritten errichtete Zweckgesellschaft, die für den Forderungsankauf und die Veräußerung der Wertpapiere zuständig ist (**Special Purpose Vehicle, SPV**). Der An- und Verkauf über ein SPV und die Refinanzierung über den Kapitalmarkt ist neben dem größeren Volumen der hauptsächlichste Unterschied zum Factoring und zur Forfaitierung.

Die vom SPV emittierten Wertpapiere werden in Tranchen mit **unterschiedlichem Rating** aufgeteilt (vgl. Reichling et al., S. 203). Die Klasse mit dem schlechtesten Rating wird als First-Loss- oder Equity-Tranche bezeichnet (vgl. Hartmann-Wendels, S. 690). Der Originator betreut die Forderungen üblicherweise auch nach deren Verkauf (**Servi-**

Asset Backed Securities

Vorteile

**Grundstruktur
von ABS**

Tranchen

cing). Indem er die Equity-Tranche selbst übernimmt, signalisiert er dem Markt sein Interesse daran, dass es nicht zum Ausfall der Forderungen kommt.

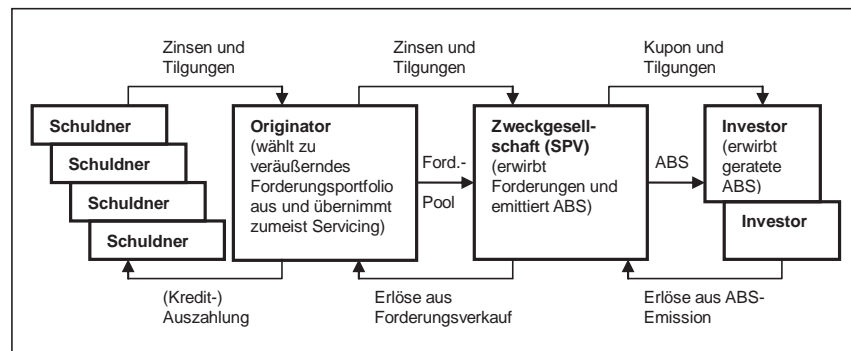


Abb. 1: ABS-Grundstruktur (vgl. Franke, S. 157)

Unterschiedliche ABS

ABS unterscheiden sich außer nach der Art des **Underlyings**, d.h. der zugrundeliegenden Assets, und der **Transaktionsform** (True Sale oder synthetische Verbriefung) auch durch ihre **Laufzeit**. Sog. Term-ABS sind **Anleihen** mit mittlerer bis langer Laufzeit.

Frage 1: Wie sind ABS aufgebaut?

2. Struktur von ABCP

Geldmarktpapiere

ABCP sind ähnlich wie Term-ABS aufgebaut. Wegen ihrer **kurzen Laufzeit von unter einem Jahr** (üblich sind 30 bis 270 Tage) handelt es sich im Gegensatz zu Term-ABS, die am Kapitalmarkt gehandelt werden, um Geldmarktpapiere, die durch Forderungen unterschiedlicher Art besichert sind (vgl. Emse, S. 37).

Kurzfristig fällig werdende Forderungen

Für die Verbriefung mittels ABCP eignen sich vor allem kurzfristig fällig werdende Forderungen, etwa aufgrund von bereits erfolgten Leistungen, insbesondere Forderungen von Kreditkartenunternehmen, aus Konsumentenkrediten, Autokrediten, Studentenkrediten und Leasingverträgen (vgl. Prättsch et al., S. 184).

Mehrere Zweckgesellschaften

Anders als bei ABS gibt es bei ABCP in der Regel **mehrere Zweckgesellschaften**, die als Ankaufs- bzw. Emissionsvehikel fungieren. Die Zweckgesellschaften werden als „ABCP Conduit“ bezeichnet.

Conduit

Ein Conduit ist wie ein Fonds aufgebaut ist und anders als das SPV eines ABS auf längere Zeit angelegt (vgl. Emse, S. 37). Das Conduit kauft Forderungen an und emittiert ABCP. Die Conduits sind meist **Multi-Seller** (vgl. Prättsch et al., S. 184 f.), da sie die von mehreren Unternehmen gekauften Forderungen bündeln. Dies hat den Vorteil, dass die Forderungsvolumen der einzelnen Unternehmen nicht groß sein müssen, da die Forderungen vieler Unternehmen vom Conduit gepoolt werden. **Single-Seller** beschränken sich hingegen auf die Verbriefung der Forderungen eines einzelnen Unternehmens.

Rating

ABCP unterliegen ebenso wie ABS einem Rating. Dabei werden nur die verbrieften Forderungen und die Struktur der Transaktion bewertet, während die Bonität des zudem anonymen Unternehmens, das die Forderung verkauft, unerheblich ist. Die Attraktivität der ABCP ist damit auch vom Vertrauen der Investoren in die **Güte des Ratings** abhängig. Das Rating kann sich aufgrund des **revolvierenden Forderungspools** (neue Forderungen kommen hinzu, alte werden beglichen), jedoch ändern. Bei einem schlechteren Rating oder bei mangelndem Vertrauen in die externen Rating-Agenturen können die Investoren kurzfristig ihr Geld abziehen, was auch die Absatzmöglichkeiten der ABCP einschränken kann. Anders als bei ABS gibt es bei ABCP **keine Tranchen** entsprechend des Kreditrisikos der Forderungen, womit die Wertpapiere auch nicht in Klassen eingeteilt werden.

Risiken durch Fristentransformation

Zu beachten ist, dass bei ABCP ein **erhöhtes Liquiditätsrisiko** für das Conduit oder einen etwaigen Sicherheitengeber (Sponsor, s. unten) besteht, da die Fristigkeiten der ausgegebenen Wertpapiere und die ihnen zugrundeliegenden Forderungen differieren können. Diese Fristeninkongruenz kann zu Problemen bei der Rückzahlung an den Investor führen, falls die Forderungen nicht rechtzeitig getilgt wurden oder vorübergehend keine neuen ABCP mehr verkauft werden können. Um solche Engpässe zu überwinden, werden — meist von einer Bank (Sponsor) — entsprechende **Kreditlinien** (Kreditfazilitäten) eingeräumt.

Alle weiteren Besicherungsmethoden (z.B. Overcollateralization, d.h. Überbesicherung) werden als **Credit Enhancement** bezeichnet (vgl. Emse, S. 53). Abb. 2 zeigt die Grundstruktur von ABCP.

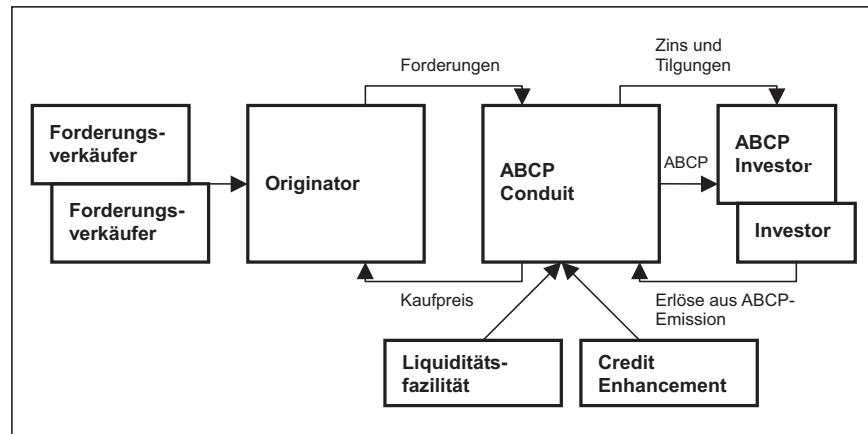


Abb. 2: ABCP-Grundstruktur (vgl. Bayerische Landesbank, S. 12)

Frage 2: Welches sind die hauptsächlichsten Unterschiede zwischen ABCP und Term-ABS?

2. ABCP zur Risikosteuerung

Risikoabwälzung

ABCP können auch zur Risikosteuerung eingesetzt werden. Dabei wird das Risiko zum Teil vom Verkäufer der Forderung auf die Sicherheitengeber und die Investoren abgewälzt. Der **Abschlag auf den Nominalwert der Forderung**, den der Forderungsverkäufer akzeptieren muss, ist sein maximales Verlustrisiko. Da es beim Ausfall der Forderungen keinen Rückgriff auf ihn gibt, werden alle weiteren möglichen Verluste auf die anderen Beteiligten abgewälzt.

Verschiedene Risiken

Der Preisabschlag beim Verkauf der Forderungen erfolgt insbesondere aufgrund der **Bonitätsrisiken** bei den Forderungsschuldern und aufgrund des Risikos, dass Forderungen möglicherweise **nicht durchsetzbar** sind (z.B. wegen Mängelreden, Aufrechnung etc.), sowie wegen der Finanzierungs- und Verwaltungskosten. Das **Ausfallrisiko** (Unexpected Loss) wird vom Forderungsverkäufer auf den Geldmarkt übertragen. Lediglich erwartete Verluste (Expected Loss) verbleiben beim Verkäufer und werden von ihm durch den Preisabschlag getragen.

Alternative Absicherung

Der Originator kann sich alternativ zum Verkauf der Forderungen mittels ABCP oder Factoring auch durch ein geeignetes **Forderungsmanagement** sowie durch eine **Forderungsversicherung**, beispielsweise über einen **Credit Default Swap (CDS)**, gegen das Ausfallrisiko absichern.

Liquiditätsverbesserung

Die zweite Risikokomponente betrifft die Liquidität. Der Originator tritt seine Forderungen an die Zweckgesellschaft ab und erhält dafür sofort den Nennwert abzüglich eines Risikoabschlags. Damit wandelt er seine nicht-liquiden Forderungen direkt in liquide Mittel um und beseitigt so sein **Liquiditätsrisiko**, das komplett übertragen wird. ABCP bieten den Originatoren neben der Finanzierungsfunktion also auch eine Risikoabsicherung.

Frage 3: Wie lassen sich ABCP zur Risikosteuerung einsetzen?

III. ABCP als Finanzierungsinstrument

1. Voraussetzungen

Homogenität und Volumen

ABCP sind an verschiedene Voraussetzungen geknüpft. Die wichtigsten sind die Homogenität und das Volumen der Forderungen. Da ABCP im Vergleich zu Factoring und Forfaitierung mit höheren Kosten verbunden sind, ist ein **Mindestvolumen** an Forderungen erforderlich, das bei ca. zehn Mio. Euro liegt.

Werthaltigkeit und Bonität des Sicherheitengebers

Entscheidend sind auch die Werthaltigkeit der Forderungen und die Bonität des Sicherheitengebers. Da das die Forderungen veräußernde Unternehmen anonym bleibt, spielt seine Bonität hingegen keine Rolle (vgl. Bauersfeld, S. 101). Die Qualität der Forderungen und die Bonität des Sicherheitengebers bestimmt das Rating.

2. Vergleich mit Factoring und Forfaitierung

Kosten

Factoring und Forfaitierung sind **eher für kleinere** als für größere **mittelständische Unternehmen** attraktiv, da der Factor, d.h. derjenige, der die Forderung erwirbt und einreibt, damit oft auch kostengünstig die Debitorenbuchhaltung übernimmt. Bei kleineren Forderungsvolumen bis ca. 15 Mio. Euro lohnen sich Factoring oder Forfaitierung auch für größere Unternehmen. Bei größerem Volumen übersteigen die prozentual berechneten Factoring- bzw. Forfaitierungsgebühren die Kosten von ABCP deutlich. Während bei ABCP einmalige und laufende fixe sowie verschiedene variable Kosten anfallen, setzen sich die Kosten für ausbezahlte Forderungen beim Factoring aus den Delkredere-Kosten für das Ausfallrisiko und den Zinskosten zusammen. Damit sind die Abschläge und sonstigen Kosten beim Factoring relativ hoch (vgl. Perridon et al., S. 444). Dennoch kann eine Finanzierung per Factoring günstiger sein, wenn Finanzintermediäre aufgrund der mangelnden Nachfrage nach ABCP die Risikokosten hoch ansetzen.

Platzierungsmöglichkeiten

Verschlechtert sich die Bonität der Forderungsschuldner in einer Krise, lassen sich ABCP nur schwer am Markt platzieren. Darüber hinaus ist der Handlungsspielraum mittelständischer Unternehmen beschränkt, da eigene ABS wegen der nötigen Volumina von 150 bis 250 Mio. Euro meist nicht möglich sind. Gemeinsame Forderungspools von ABCP-Multi-Sellern bieten einen Mittelweg zwischen ABS und Factoring.

Attraktivität nimmt wieder zu

Durch die **Subprime-Krise** ist die Forderungsverbriefung zur Liquiditätsbeschaffung gegenüber den traditionellen Methoden in Verruf geraten. Unter anderem hat die asymmetrische Informationsverteilung bei Principal-Agent-Beziehungen zu Problemen auf den Verbriefungsmärkten geführt. **Mangelndes Anlegervertrauen** führte auch zu Liquiditätsproblemen bei den Conduits und Sicherheitengebern. Das Vertrauen wird jedoch spätestens dann zurückkehren, wenn die regulatorischen Rahmenrichtlinien umgesetzt sind. Damit dürfte die Platzierung von ABCP kein Problem mehr sein (vgl. Deutsche Bundesbank 2008, S. 5). Dann wird auch das Risiko der Sicherheitengeber erheblich sinken, womit die Kostenvorteile an die Unternehmen, die Forderungen verkaufen, weitergegeben werden. Damit wird die Attraktivität der ABCP im Vergleich zu anderen Finanzierungsinstrumenten wieder zunehmen.

Da sich die Bonität vieler Unternehmen durch die Finanzmarktkrise verschlechterte, stiegen auch die **Abschläge bei der Veräußerung** von Forderungen, die gegenüber solchen Schuldnern bestehen. Dennoch sind die Vorteile der Verbriefung im Vergleich zu anderen Finanzierungsmöglichkeiten nicht von der Hand zu weisen. Problematisch war nicht die Verbriefung als Finanzierungsinstrument, sondern der zum Teil **verantwortungslose Umgang mit den Risiken** und die mangelnde Transparenz (vgl. Hartmann-Wendels, S. 693; Ricken, S. 122).

Frage 4: Wodurch entstanden Probleme auf den Verbriefungsmärkten?

3. Künftige Entwicklung der ABCP-Märkte

Weiterhin von großer Bedeutung

Nach wie vor haben ABCP für mittelständische Unternehmen große Bedeutung. Es wird davon ausgegangen, dass sie für etwa 15.000 deutsche Unternehmen, einschließlich der Großunternehmen, in Betracht kommen. Sie bleiben eine kostengünstige Finanzierungsmöglichkeit, zumal sich in Krisenzeiten das Rating vieler Unternehmen verschlechtert. Da sich damit die Risiken für die Kreditgeber erhöhen, verteuern sich die Kredite der Unternehmen. Außerdem müssen für Kredite Sicherheiten gestellt werden. Die Vorteile von ABCP für die Unternehmen zeigen sich also auch in Krisenzeiten.

Andererseits haben viele Investoren Verbriefungen zuletzt wegen der schlechten Erfahrungen während der Suprime-Krise grundsätzlich abgelehnt. **Strengere Transparenzvorschriften** werden das Vertrauen der Marktteilnehmer in ABCP jedoch wieder stärken. Aufgrund der inzwischen verbesserten Wirtschaftslage in Deutschland werden ABCP bereits wieder verstärkt nachgefragt.

Literatur:

Bauersfeld, T.: Gedeckte Instrumente zur Refinanzierung von Hypothekendarlehen. Wiesbaden 2008.
 Bayerische Landesbank: ABS Handbuch Einführung in Asset-Backed Securities. 2008. www.true-sale-international.de/fileadmin/tsi_downloads/ABS_Research/Informationsmaterial_und_Literatur/Einfuehrende_Handbuecher_und_Leitfaeden/ABS_Handbuc_baylb_GERMAN.pdf, abgerufen am 1.2.2011.

- Bechtold, H./Papenfuß, H.: Der deutsche Verbriefungsmarkt im Griff der Subprime-Krise. In: ZfgK, 61. Jg. (2008), S. 896 - 900.
- Deutsche Bundesbank: Die Subprime-Krise. Ursachen und Folgen für das Kreditwesen. Rede anlässlich des FTD-Bankengipfels 2008 unter dem Titel: Neue Strategien und Geschäftsfelder für den deutschen Bankenmarkt. Eltville, 25.4.2008. www.bundesbank.de/download/presse/reden/2008/20080425.weber.pdf, abgerufen am 1.2.2011.
- Deutsche Bundesbank: Instrumente zum Kreditrisikotransfer: Einsatz bei deutschen Banken und Aspekte der Finanzstabilität. In: Monatsbericht April 2004, S. 27 - 45.
- Emse, C.: Verbriefungstransaktionen deutscher Kreditinstitute. Wiesbaden 2005.
- Franke, G.: Transformation nicht-gehandelter in handelbare Kreditrisiken. In: Franz, W./Ramser, H./Stadler, M. (Hrsg.): Funktionsfähigkeit und Stabilität von Finanzmärkten, Wirtschaftswissenschaftliches Seminar Ottobeuren, Band 34, Tübingen 2005, S. 151 - 173.
- Hartmann-Wendels, T.: Asset Backed Securities und die internationale Finanzkrise. In: WISU, 37. Jg. (2008), S. 690 - 693.
- Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft in der Unternehmung. 15. Aufl., München 2009.
- Prätsch, J./Schikorra, U./Ludwig, E.: Finanzmanagement. 3. Aufl., Berlin 2007.
- Reichling, P./Beinert, C./Henne, A.: Praxishandbuch Finanzierung. Wiesbaden 2005.
- Ricken, S.: Verbriefung von Krediten und Forderungen in Deutschland. Düsseldorf 2008.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.

Personalmanagement

Mentoring

Prof. Dr. Heiko Breitsohl / Prof. Dr. Michael J. Fallgatter /
Dipl.-Ök. Natascha Winter, Wuppertal

Mentoring ist ein bewährtes Instrument der Personalentwicklung. Es fördert die Sozialisation neuer Mitarbeiter im Unternehmen und die innerbetriebliche Kommunikation. Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit meist zufriedener und machen oft schneller Karriere.

I. Einführung

Ursprung

Mentoring findet sich bereits in der **griechischen Mythologie**. Es war Odysseus, der seinem Freund und Vertrauten **Mentor** die Verantwortung für seinen Sohn Telemachos übertrug, bevor er gegen Troja in den Krieg zog. Mentor sollte dem Sohn während dieser Zeit als Vertrauter, Lehrer, Freund und Berater zur Seite stehen. Zwischen den beiden entwickelte sich eine Beziehung, die von Zuneigung, Respekt, Achtung und Vertrauen geprägt war (vgl. Stegmüller).

Definition

Aus dieser Sage leitet sich auch das heutige Mentoring ab. Kram definiert Mentoring als „[...] a relationship between a young adult and an older, more experienced adult that helps the younger individual learn to navigate in the adult world and the world of work. A mentor supports, guides, and counsels the young adult as he or she accomplishes this important task“ (Kram 1985, S. 2).

Mentoring wird bereits seit längerem erforscht. Wie die Definition verdeutlicht, ist ein Mentor – damit sind hier Personen beider Geschlechter gemeint – ein **erfahrenes Mitglied einer Organisation**, das ein nicht so erfahrenes Mitglied derselben Organisation, den **Mentee**, bei seiner Entwicklung in der Arbeitsumwelt unterstützt und ihm bei der Orientierung in der Organisation zur Seite steht (vgl. Kram 1985, S. 3). Der Mentor ist – außer beim Vorgesetzten-Mentoring (s. unten III.) – jedoch nicht Vorgesetzter des Mentees.

Mentoring-Beziehung

Das Mentoring führt zu einem **intensiven interpersonellen Austausch** zwischen Mentor und Mentee. Der Mentor gibt seine Erfahrungen an den Mentee weiter, berät und unterstützt ihn bei dessen Arbeit. In der Regel ist ein Mentor einige Jahre älter als der Mentee und bereits **längere Zeit im Unternehmen tätig**. Zum Teil wird das Alter nicht mehr als Kri-

Betriebswirtschaftslehre

Fragen und Antworten 1 - 4 zu „Finanzierung durch Asset Backed Commercial Papers“ von Prof. Dr. S. Schöning/
Dipl.-Kfm. J.C. Rutsch. WISU 4/11, S. 523 - 527.

Frage 1: Wie sind ABS aufgebaut?

Bei einer Forderungsverbriefung veräußert ein Unternehmen oder eine Bank eigene Forderungen an eine Zweckgesellschaft. Diese hat die Aufgabe, Vermögensgegenstände (Assets) wie diese Forderungen anzukaufen, zu bündeln und als Wertpapiere (Asset Backed Securities) am Kapitalmarkt zu verkaufen (emittieren). Die Wertpapiere werden entsprechend ihrem Rating in Tranchen aufgeteilt.

Frage 2: Welches sind die hauptsächlichsten Unterschiede zwischen ABCP und Term-ABS?

Während Term-ABS mittlere bis lange Laufzeiten haben, werden ABCP bereits nach weniger als einem Jahr fällig. Damit handelt es sich im Gegensatz zu Term-ABS, die am Kapitalmarkt gehandelt werden, um Geldmarktpapiere. Entsprechend werden vorrangig kurzfristig fällig werdende Forderungen, z.B. aufgrund von Lieferungen und Leistungen, verbrieft. Die Emission von ABCP erfolgt üblicherweise über ein Conduit, das anders als ein SPV dauerhaft besteht und immer wieder Forderungen ankauft und mehrfach hintereinander Wertpapiere emittiert. Die Forderungen verschiedener Unternehmen werden durch ein Multi-Seller-Conduit gebündelt, womit die Volumina einzelner Unternehmen geringer ausfallen können. Die Wertpapiere werden im Gegensatz zu klassischen ABS nicht in Tranchen unterteilt, da das Rating einheitlich ist. Da ABCP unter Umständen eine kürzere Laufzeit als die zugrundeliegenden Forderungen haben, besteht ein Platzierungsrisiko, wenn die revolvingend begebenen ABCP keine Käufer finden. Dies hat Auswirkungen auf die Liquidität, was zusätzliche Sicherheiten erfordert, weshalb meist eine Bank (Sponsor) entsprechende Kreditlinien einräumt.

Frage 3: Wie lassen sich ABCP zur Risikosteuerung einsetzen?

Durch die Veräußerung der Forderungen an die Zweckgesellschaft werden auch damit verbundene Risiken (z.B. das Ausfallrisiko) übertragen. Aufgrund der insolvenzfesten Trennung zwischen Forderungsverkäufer und Zweckgesellschaft findet kein Rückgriff auf diesen statt. Entsprechend kann ein Unternehmen, dessen Forderungsportfolio z.B. wegen eines homogenen Kundenkreises sog. Klumpenrisiken aufweist, über ABCP einen Teil dieser Risiken abwälzen. ABCP haben auch positive Auswirkungen auf die Liquidität des Forderungsverkäufers, da diesem bei Veräußerung der Kaufpreis abzüglich der Kosten und des Risikoabschlags in Form liquider Mittel zufließt. Im Abschlag sind erwartete Ausfälle bereits enthalten, während unerwartete Verluste transferiert werden.

Frage 4: Wodurch entstanden Probleme auf den Verbriefungsmärkten?

Verbriefungen sind hinsichtlich der Qualität der Forderungen nicht vollkommen transparent. Durch die Asset Securitization entstanden deshalb Principal-Agent-Probleme zwischen Schuldner, Originator und Investoren, wodurch es zum Vertrauensverlust bei den Investoren kam. Zudem können die Investoren die Auswahl und die Entwicklung der Forderungen nicht direkt beeinflussen, womit sie vom Originator abhängig sind. Denn üblicherweise bleibt der Originator auch nach Veräußerung der Forderungen als sog. Service-Agent für

deren Betreuung zuständig. Bei den Sicherheitengebern (Sponsoren) kam es zu Liquiditätsbelastungen, weil ABCP am Markt nicht platziert werden konnten und entsprechende Kreditlinien in Anspruch genommen wurden. Durch Verschlechterung der Kreditwürdigkeit der Forderungsschuldner sind zudem die Preisabschläge gestiegen, sodass wegen der höheren erwarteten Verluste die Erträge aus dem Verkauf der Forderungen geringer ausfielen und die Transaktionen somit unattraktiv wurden.

Betriebswirtschaftslehre

Fragen und Antworten 1 - 5 zu „Mentoring“ von Prof. Dr. H. Breitsohl/Prof. Dr. M.J. Fallgatter/Dipl.-Ök. N. Winter. WISU 4/11, S. 527 - 531.

Frage 1: Was versteht man unter Mentoring?

Mentoring ist ein intensiver interpersoneller Austausch zwischen einem erfahrenen (Mentor) und einem eher unerfahrenen Mitarbeiter (Mentee) einer Organisation. Der Mentor gibt seine Erfahrungen an den Mentee weiter und berät und unterstützt ihn bei der Arbeit. In der Regel ist ein Mentor einige Jahre älter als der Mentee und gehört dem Unternehmen bereits längere Zeit an.

Frage 2: Welche Funktionen hat das Mentoring?

Zu den Karrierefunktionen gehören die Beförderung und Versetzung, die Darstellung und Sichtbarkeit, das Coaching, der Schutz und die Aufgabenzuweisung. Zu den psychosozialen Funktionen zählen Vorbildfunktion, Akzeptanz und Bestätigung, Beratung und Freundschaft.

Frage 3: Wie unterscheiden sich die einzelnen Mentoring-Formen?

Das informelle Mentoring unterliegt nicht dem Einfluss des Unternehmens. Es entsteht in der Regel spontan. Beim formellen Mentoring nimmt das Unternehmen Einfluss, es wird von ihm initiiert und organisiert. Mentoren und Mentees werden von der Organisation zusammengeführt. Daneben gibt es noch das Peer Mentoring, bei dem Kollegen die Rolle des Mentors übernehmen, und das Vorgesetzten-Mentoring, bei dem die Aufgabe des Mentors vom direkten Vorgesetzten übernommen wird.

Frage 4: Welche Phasen durchläuft das Mentoring?

Als Erstes wird die Initiationsphase durchlaufen, in der sich Mentor und Mentee kennenlernen. In der Kultivierungsphase kommen die Karrierefunktion und die psychosoziale Funktion voll zum Tragen. Dann folgt die Loslösungs- oder Trennungsphase, etwa weil der Mentee befördert wird oder das Unternehmen verlässt. In der Neudefiniationsphase können beide freundschaftlich verbunden, es kann jedoch auch zum Bruch zwischen ihnen kommen.

Frage 5: Welche Auswirkungen kann Mentoring haben?

Die Sozialisation von Mentees im Unternehmen ist in der Regel besser. Die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen wird gefördert. Mentees erzielen später meist höhere Gehälter, auch weil sie in der Regel schneller befördert werden. Rollenambiguitäten und Rollenkonflikte reduzieren sich, was die Zufriedenheit mit der Arbeit erhöht. Die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen