

Veröffentlicht in

Kredit & Rating Praxis

Nr. 2 / 2002

**„Optimale Vorbereitung von mittelständische Unternehmen auf ein
Rating“**

S. 1-8

**Mit freundlicher Genehmigung der
Kredit & Rating Praxis-Redaktion,
Akademischer Verlag St. Gallen, St. Gallen**

KREDIT RATING & P R A X I S

Zeitschrift der Finanzspezialisten

Auszug aus Kredit & Rating Praxis 2/2002, Seite 7–13

Mittelstandsrating

Optimale Vorbereitung von mittelständischen Unternehmen auf ein Rating

Das Thema «Rating» ist in der Diskussion des Mittelstandes mit vielen Emotionen behaftet, die im Wesentlichen heute noch aus einem Informationsdefizit resultieren. Eine möglichst gute, sachlich fundierte Vorbereitung der Firmenkunden auf den bevorstehenden Ratingprozess ist im Interesse sowohl der Banken als auch der Unternehmen. Der folgende Beitrag richtet sich an Unternehmer, die sich über das Thema Rating informieren wollen. Er dient nicht nur als Einführung in das Thema Rating, sondern bietet darüber hinaus auch Ansätze, wie das Ergebnis des Ratingprozesses für das eigene Unternehmen optimiert werden kann. Nach der allgemeinen Definition des Begriffs «Rating» und der Darstellung seiner Bedeutung im Kontext von Basel II wird auf die spezielle Situation des Mittelstandes eingegangen. Ein von den Autoren entwickelter und hier deskriptiv dargestellter eigener Rating-Ansatz, der Elemente eines internen Ratings durch Banken bzw. eines externen Ratings durch eine Rating-Agentur verknüpft, gibt einen Überblick über die für ein Rating maßgeblichen Kriterien und bietet einem Unternehmer die Möglichkeit, für sein eige-

nes Unternehmen selbst ein Rating zu bestimmen. Auf dieser Basis werden im Anschluss Ansatzpunkte für die Entwicklung einer Rating-Strategie und konkrete Vorschläge für die Optimierung des (eigenen) Rating-Ergebnisses erläutert.

Das Ziel eines internen/externen Ratings ist die Bewertung der Bonität eines Unternehmens. Quantitative Informationen aus der Bilanz sowie (überwiegend) qualitative Informationen über die Unternehmensführung, die Unternehmensplanung oder das Branchenumfeld werden beim Rating zu einer Kennzahl verdichtet, mit der ähnlich zu einer Schulnote eine Gesamtaussage über Stärken und Schwächen, Risiken und Potenziale eines Unternehmens gemacht werden. Insbesondere gibt ein Rating Auskunft über die Kreditwürdigkeit, also die Fähigkeit, eingegangenen Zins- und Tilgungsverpflichtungen in der Zukunft nachzukommen.

Der Nutzen eines guten Rating-Ergebnisses ist unmittelbar klar. Hervorzuheben sind etwa bessere Kreditkonditionen, gute Einkaufskonditionen oder die potenziell höhere Chance zur Gewinnung neuer Gesellschafter. Darüber hinaus bietet die Auseinandersetzung mit dem Thema «Rating» wichtige Anstöße zur Ausrichtung bzw. Aufstellung eines Unternehmens, da (durch ein Rating erkannte) Schwachstellen nur behoben werden können, wenn man bereit ist, diese konkret zu benennen und

Dr. Karsten Füsser, Partner der Ernst & Young Deutsche Allgemeine Treuhand AG und leitet den Grundsatzbereich Intelligente Informationstechnologie, **Dr. Mirjam Heidusch** arbeitet dort als Assistentin, **Dr. Werner Gleißner** ist Vorstand der FutureValue AG



sich mit ihren Ursachen und Wirkungen auseinander zu setzen Mittels eines Ratings kann zudem die Identifikation von Schnittstellen im Unternehmen u.E. nachhaltig unterstützt werden.

**Abb. 1:
Berechnung der Eigenkapitalanforderung**

Basel I	EKB = KRB x 100% x 8%
Basel II	EKB = KRB x RW Rating x 8%

Abkürzungenklärung:
KRB = Kreditrisikobetrag

EKB = Eigenkapitalanforderung
RW = Risikogewicht

> Bedeutung von Rating im Kontext von Basel II

Im Kontext des Konsultationspapiers «Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung» (kurz: Basel II) des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht¹, das am 16. Januar 2001 in New York vorgelegt wurde und aus heutiger Sicht 2005, spätestens 2006 in Kraft treten wird, ist das Thema Rating in den Mittelpunkt des Interesses von Banken und mittelständischen Unternehmen gerückt. Das Papier soll die geltende Regelung (Basel I) ablösen, nach der Banken bisher ihr Risiko bei der Kreditvergabe mit mindestens 8% Eigenkapital unterlegen müssen. Nach dieser Regelung gemäß Basel I muss für Kredite an Unternehmen grundsätzlich ein Risikogewicht von 100% angesetzt werden, so dass für einen Kredit über Euro 50'000 (an ein Unternehmen), z.B. ein Eigenkapital von Euro 4'000 vorgehalten werden muss (zur Kompensierung potenzieller Adressausfallrisiken seitens der Bank für diesen Kredit). Basel I differenziert somit nicht zwischen «guten» und «schlechten» Kreditnehmern. Diese Schwachstelle soll Basel II beheben, indem (neu) die auf einem Rating-Ergebnis basierenden Risikogewichte eingeführt werden (Abb. 1), welche z. B. eine Höhe von 20% (bei guter

Bonität) oder aber auch 150% (bei schlechter Bonität) annehmen können.

Zur Berechnung der Eigenkapitalunterlegung für Adressausfallrisiken kann eine Bank (prinzipiell) zwischen den folgenden drei Alternativen wählen:

- > modifizierter Standard-Ansatz,²
- > Basisversion des IRB-Ansatzes³ und
- > fortgeschrittener IRB-Ansatz.

Beim Standard-Ansatz wird das Rating einer externen Rating-Agentur zur Bestimmung der Eigenkapitalunterlegung herangezogen, für deren Bonitätsurteile (von «AAA» bis «BB-» und schlechter) von dem Basler Ausschuss feste Risikogewichte vorgegeben wurden. Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, muss die Bank, wenn sie den modifizierten Standardansatz zur Eigenkapitalunterlegung nutzt) bei einem guten Rating wesentlich weniger, bei einem schlechten dagegen deutlich mehr Eigenkapital unterlegen. Für den Mittelstand ist hierbei entscheidend, dass bei Unternehmen ohne externes Rating – wozu der überwiegende Teil deutscher Unternehmen zählt – zurzeit weiterhin von einem Risikogewicht von 100% ausgegangen wird.

Im Gegensatz zum modifizierten Standard-Ansatz basieren die IRB-Ansätze auf bankinternen Ratings und nutzen individuell berechnete Ausfallwahrscheinlichkeiten. Bei diesen Ansätzen ist der Zusammenhang zwischen Bonität und Risikogewicht kontinuierlich, was eine präzisere Schätzung der Risikogewichte in Abhängigkeit der mittels interner Rating-Verfahren determinierten Ausfallwahrscheinlichkeiten erlaubt, als es die Stufenfunktion des Standard-Ansatzes ermöglicht. Durch ihre «feinfühligere» Überleitung von Ausfallwahrscheinlichkeiten in Risikogewichte ist zu erwarten, dass die IRB-Ansätze tendenziell zu niedrigeren Eigenkapitalanforderungen führen und von den Banken vornehmlich (zur Bestimmung der Höhe des aufsichtsrechtlich vorzuhaltenden Eigenkapitals) eingesetzt werden.

> Was wird sich durch Basel II für den Mittelstand ändern?

Die oft zu hörende Meinung, dass Basel II zu einer Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen des Mittelstandes führen werde, muss differenziert betrachtet werden. Fakt ist, dass sich der deutsche Mittelstand zu einem hohen Prozentsatz über Kredite finanziert und damit stark von Basel II betroffen sein wird.

Spätestens ab dem Jahr 2005 werden alle kreditbeantragenden Unternehmen bankinterne Ratings erhalten, deren Ermittlung in der Regel erheblich präziser, als vielerorts heute noch üblich, erfolgen wird. Dies führt nicht nur aus Sicht der Bank zu mehr Risikotransparenz, sondern dient auch den Unternehmen, da es in Zukunft seitens der Banken nicht mehr möglich sein wird, Auskünfte über bankinterne Ratings und den Verfahren zu ihrer Ermittlung zurück zu halten. Dadurch wird es den Unternehmen spätestens ab 2005 besser möglich sein, Konditionen und Rating-Verfahren verschiedener Banken zu vergleichen, wodurch ihre Verhandlungsposition gestärkt werden dürfte. Es ist nicht zu leugnen, dass sich ein schlechtes Rating in einer «Verteuerung» der Kredite niederschlagen wird. Zu bedenken ist jedoch, dass ein

Tabelle 1: Risikogewichte beim Standardansatz

Rating-Ergebnis	AAA bis AA-	A+ bis A-	BBB+ bis BB-	< BB-	nicht eingestuft
Ausfallwahrscheinlichkeit ⁴ in %	0,03 – 0,05	0,06 – 0,11	1,12 – 1,33	1,34 – 20	–
Risikogewicht	20%	50%	100%	150%	100%
Eigenkapitalanforderung bei Kredit über Euro 50'000,-	Euro 800,-	Euro 2000,-	Euro 4000,-	Euro 6000,-	Euro 4000,-

Rating-Urteil keinesfalls exogen gegeben und unveränderbar ist. Für eine Verbesserung des Ratings und damit der Kreditkonditionen – auch im Vergleich zu den heutigen – gibt es zahlreiche Ansätze⁶.

Was sich für ein konkretes Unternehmen ändern wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

So ist es entscheidend, ob die Bank des Unternehmens den Standard- oder einen der IRB-Ansätze zur Eigenkapitalunterlegung wählt. Zudem ist zu bedenken, dass schon heute in Banken Bonitätsbeurteilungsverfahren zum Einsatz kommen, deren Ergebnis sich bereits jetzt in den Kreditkonditionen widerspiegeln kann. Welchen Weg eine Bank in Zukunft gehen wird, sollte in einem Gespräch mit einem ihrer Berater geklärt werden. Festzuhalten bleibt, dass das Thema «Rating» alle Unternehmen betrifft. Sie sollten sich frühzeitig mit diesem Thema auseinandersetzen, ihre Risiken und Potenziale analysieren und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen zur frühzeitigen Verbesserung des eigenen Ratings einleiten.

> Wie könnte ein eigenes Rating aussehen?

Die Landschaft der Rating-Verfahren ist vielfältig. Es ist deshalb auch nicht möglich, das Rating-Verfahren zu beschreiben. Daher soll im Folgenden ein eigener Rating-Ansatz vorgestellt werden, der eine denkbare Auswahl von Kriterien gegliedert in die vier Kategorien

- > (1) Risiken,
- > (2) Branchenrating,
- > (3) Finanzrating und
- > (4) Erfolgspotenziale

zusammenfasst. Mit Hilfe von Entscheidungstabellen (Tab. 2 – 5) kann der Leser eine eigene Bewertung der Rating-Kriterien der vier Kategorien durchführen und so nach einem Verdichtungsschritt zu einem eigenen Rating-Urteil gelangen (Tab. 6 u. 7).

> (1) Risiken

Zunächst gilt es im Rahmen der Bestimmung des eigenen Rating-Urteils die Risiken zu bewerten, die den Erfolg des Unternehmens potenziell gefährden können. Tabelle 2 gibt hierzu einen Überblick über die wichtigsten Risiken, die ein Unternehmen bedrohen und bietet die Möglichkeit einer ersten eigenen Risikoeinschätzung. Zur Ableitung des eigenen Ratings wird später die Bewertung der Risiken, präziser, die höchste auftretende Risikoklasse, benötigt.

Risiken sind nur dann gefährlich, wenn sie nicht erkannt werden. Ihre Identifikation ist der erste und wichtigste Schritt zu ihrer Bekämpfung. Einigen Risikofaktoren, wie etwa solchen durch Zins- oder Währungsschwankungen oder Konkurs eines Kunden, kann nur begrenzt im Unternehmen gegengesteuert werden. Hier gilt es Auffangmechanismen zu schaffen. Andere dagegen haben ihre Ursache allein im Unternehmen und können auch dort gut abgesichert werden. Zu nennen sind z.B. organisatorische Risiken oder Kalkulationsrisiken. Zwar können auch sie nie ganz ausgeschlossen werden, doch werden sie beispielsweise durch eindeutige Aufgaben- und Kompetenzregelungen und ein gutes internes Kontroll-



Tabelle 2: Eigene Bewertung der Risiken

Risikoklassen ⁷	1	2	3	4	5
Bedrohung von Kernkompetenzen oder Wettbewerbsvorteilen					
marktstrategische Risiken, z.B. Markteintritt neuer Wettbewerber					
Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten					
konjunkturelle Umsatzschwankungen (Preis oder Menge)					
Zinsänderungs- und Währungsrisiken					
Adressausfallrisiken (Ausfall/Konkurs eines Vertragspartners)					
Beschaffungsmarktrisiken (Preisschwankungen zugekaufter Materialien oder Fremdleistungen, Terminverzögerungen oder Qualitätsabweichung bei bestellter Ware)					
Risiken aus dem Einsatz von Derivaten					
organisatorische Risiken (Abweichungen von geplanten Arbeitsabläufen)					
Risiken durch Ausfall von Schlüsselpersonen					
Produkthaftpflicht und allgemeine Haftpflicht					
technische Risiken (Verfügbarkeits-/Qualitätsrisiken durch Ausfall von Komponenten der Produktionsanlage)					
Sachlageschäden durch exogene Einflüsse (etwa Beschädigung von Immobilien/Maschinen durch Feuer)					
Vertrags- und Kalkulationsrisiken					
Risiken durch unzureichende Frühaufklärung (neue Trends in Technologie/beim Kunden werden nicht rechtzeitig erkannt)					
Ihr Maximalrisiko⁸ (Note 1 – 5):					

Fussnotenerklärung: 7) Bewertung der Risiken: 1: unbedeutendes Risiko, 2: mittlere Risiken, 3: bedeutende Risiken, 4: schwerwiegende Risiken, 5: bestandsgefährdende Risiken
8) Hier soll die höchste vorgenommene Risikobewertung festgehalten werden



system hinsichtlich der zu erwartenden Schadenshöhe bzw. ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit gemindert.

> (2) Branchenrating

Ein weiteres Element eines Rating-Verfahrens ist die Bewertung der Branche, in der das zu beurteilende Unter-

hängigen Institutionen geht vielfach in das Rating von Banken ein.



Tabelle 3: Eigenes Branchenrating

1	sehr günstige Situation der Branche	
2	überdurchschnittliche Situation der Branche	
3	durchschnittlich im Vergleich zu anderen Branchen	
4	eher ungünstig im Vergleich zu anderen Branchen	
5	sehr ungünstig im Vergleich zu anderen Branchen	
Ihr Branchenrating (Note 1 – 5):		

nehmen seinen (Haupt-)Umsatz tätigt. Hierzu wird ein Branchenrating vorgenommen. Dabei soll das Umfeld des Unternehmens insbesondere unter wettbewerbsrelevanten Aspekten durchleuchtet werden. Mögliche Fragestellungen sind hierbei:

- > Wie sind die momentane wirtschaftliche Situation und die langfristigen Wachstumspotenziale der Branche?
- > Welche Rentabilität lässt die Branche auf Grund der Marktcharakteristika erwarten?
- > Wie stark ist der Wettbewerb innerhalb der Branche?
- > Ist es möglich, durch Nischenbildung oder den Aufbau einer Marke Wettbewerbsvorteile zu erlangen?

Wichtig ist, dass hierbei die allgemeine Situation der Branche und nicht die spezielle des Unternehmens analysiert wird. Branchenratings werden etwa durch das Feri-Institut⁹ erstellt. In die Bewertung der Branche fließen durch das Feri-Institut z.B. Kennzahlen zum Wachstum, zur Wettbewerbsfähigkeit, zur Rentabilität und zur Konjunkturabhängigkeit ein. Das Urteil solcher unab-



Tabelle 4: Eigenes Finanzrating

1	geordnete, sehr gute Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage	
2	gute Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage	
3	stärkere Anfälligkeit bei negativer Entwicklung im Unternehmensumfeld	
4	Zins- und Tilgungsleistungen bei negativer Entwicklung gefährdet	
5	bereits in Zahlungsverzug	
Ihr Finanzrating (Note 1 – 5):		



Tabelle 5: Eigene Bewertung der Erfolgspotenziale

Klasse ¹¹	1	2	3	4	5
Strategie und Management					
Unternehmensstrategie					
strategische Steuerungssysteme und Strategieplanungsprozess					
Risikomanagementsysteme/Frühaufklärungssysteme					
Controlling- und Planungsinstrumente					
Standortqualität					
Zielvereinbarungssysteme					
Vier-Augen-Prinzip/interne Kontrollsysteme					
Organisation und Prozesse (zur Leistungserstellung)					
Produktivität der Leistungserstellung					
Lieferantenabhängigkeit					
Kompetenzregelung					
Qualitätsmanagement					
IT-Systeme					
Mitarbeiter					
Eigeninitiative					
Produktentwicklungskompetenz					
Qualifikation					
Motivation					
Fluktuation					
Produkt und Markt					
Marktanteil					
Preisführerschaft					
Differenzierung durch Qualität					
Service- und Kundendienstqualität					
Bekanntheitsgrad, Marke, Image					
Vertriebsstärke					
Kundenabhängigkeit					
Umsatzwachstum					
Ihr Erfolgspotenzial¹²: (Note zw. 1,0 und 5,0)					

Fussnotenerklärung: 11) Bewertung der Erfolgspotenziale: 1: Potenzial ausgeprägt, wird in vollem Umfang ausgenutzt, 2: Potenzial vorhanden und wird eingesetzt, 3: Potenzial vorhanden, wird aber zu wenig genutzt, 4: Potenzial nur ansatzweise vorhanden, 5: Potenzial nicht vorhanden
12) Das Erfolgspotenzial berechnet sich aus dem Durchschnitt der einzelnen Kriterien

> (3) Finanzrating

Die nächste Komponente zur Ermittlung des eigenen Ratings lässt sich mittels des Stichworts «Finanzrating» beschreiben. Beim Finanzrating geht es hauptsächlich um die Bewertung von Kennzahlen, die auf der traditionellen Jahresabschlussanalyse basieren und Aussagen über die Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätslage erlauben. Die Vorteile solcher Finanzkennzahlen sind ihr quantitativer Charakter und die damit verbundene Objektivität. Sie sind ein effizientes Hilfsmittel, um einen schnellen Überblick über die Risikosituation eines Unternehmens zu gewinnen. Für eine Bonitätsprüfung insgesamt ist das Finanzrating allerdings nicht ausreichend, da hier hauptsächlich Daten aus der Vergangenheit berücksichtigt werden. Entscheidend für die Kreditwürdigkeit ist jedoch, wie sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln wird. Vereinfacht soll an dieser Stelle bewusst auf die Bildung von Kennzahlen, die diesen Sachverhalt berücksichtigen, verzichtet werden.¹⁰

> **(4) Erfolgspotenziale**

Zuletzt gilt es im Rahmen der Entwicklung des eigenen Ratings Erfolgspotenziale zu bewerten. Bei den Erfolgspotenzialen geht es vor allem darum, interne Faktoren, die den Erfolg ausmachen, zu beurteilen. Externe Bedrohungen des Erfolgspotenzials, z.B. durch neue Wettbewerber, werden an dieser Stelle vereinfachend nicht betrachtet. Grundlegend für den Unternehmenserfolg ist eine ausgereifte Strategie. Für einen reibungslosen Ablauf im Unternehmen bedarf es zudem geeigneter Management-, Controlling- und IT-Systeme, durch die Unternehmensrisiken und Erfolgsindikatoren frühzeitig erkannt, Planvorgaben und Budgetzuteilungen regelmäßig getroffen sowie Informationen automatisch und schnell zur Verfügung gestellt werden können. Überdies gilt es sich vor Fehlentscheidungen, etwa bei wichtigen Vertragsabschlüssen, durch Unterschriftenregelungen und interne Kontrollsysteme zu schützen. Um erfolgreich Waren bzw. Leistungen anbieten zu können, bedarf es somit mehrerer Faktoren. Hierzu gehören zudem gemeinsame Zielvereinbarungen, eine hohe Produktivität und eine deutliche Abgrenzung von Konkurrenzprodukten genauso wie eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, ein fortschrittliches Qualitätsmanagementsystem und innovative Kundendienstleistungen. Ein entscheidendes Kapital eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter mit ihren Fertigkeiten und ihrem Know-How. Großer Wert ist daher auf die Motivation, die Qualifikation und die Förderung von Eigeninitiativen der Mitarbeiter zu legen.

> **Generierung des Rating-Urteils**

Zur Generierung des eigenen Rating-Urteils aus den einzelnen Kriterien bzw. Teilratings gibt es verschiedene Ansätze. Bei dem hier vorgestellten¹³ werden die Bewertungen zum (2) Branchenrating, zum (3) Finanzrating und zu den (4) Erfolgspotenzialen insgesamt mit statischen Gewichten versehen und zu einer Gesamtkennzahl – des «Zukunftspotenzials» – addiert (Tab. 6).




Tabelle 6: Berechnung des eigenen Zukunftspotenzials

	(Ihr Erfolgspotenzial	x	30%)	:	
+	(Ihr Branchenrating	x	20%)	:	
+	(Ihr Finanzrating	x	50%)	:	
=	Ihr Zukunftspotenzial				

Abschließend ergibt sich das Rating-Urteil dann aus dem Verhältnis des Zukunftspotenzials ((2) + (3) + (4)) zum Maximalrisiko (1) mittels der in Tab. 7 dargestellten Vorschrift. Ein Maximalrisiko von «3» und ein Zukunftspotenzial von «2» ergibt z.B. ein eigenes Rating von BB.



Tabelle 7: Bestimmung des eigenen Rating-Urteils

Rating	Zukunftspotenzial					
	1	2	3	4	5	
Maximalrisiko	1	AAA/AA	A	BBB	BB	CCC
	2	A	BBB	BB	B	CCC
	3	BBB	BB	B	B	CCC
	4	BB	B	B	CCC	CCC
	5	B	B	CCC	CCC	CCC

Erklärung: AAA: höchste Bonität, sehr geringes Ausfallrisiko
 AA: hohe Bonität, kaum erhöhtes Risiko
 A: überdurchschnittliche Bonität, etwas erhöhtes Risiko
 BBB: noch gute Bonität, mittleres Risiko
 BB: vertretbare Bonität, erhöhtes Risiko
 B: schlechte Bonität, sehr hohes Risiko
 CCC: geringste Bonität, höchstes Risiko

> **Ansätze für eine Rating-Strategie – Wie kann ich mein Rating verbessern?**

Wie bereits erwähnt darf ein Rating auf keinen Fall als exogen gegeben und damit unveränderlich bzw. unbeflussbar angesehen werden. Vielmehr gibt es zahlreiche Ansatzpunkte, das Rating eines Unternehmens zu verbessern. Ein erster, wichtiger Schritt ist es, sich eine fundierte Informationsgrundlage über das Thema «Rating» zu schaffen. Zur besseren Einschätzung der eigenen (konkreten) Situation ist ein Gespräch mit den Hausbanken über deren Rating-Modelle unerlässlich. Um ausreichend Zeit für die Ergreifung von Maßnahmen zu haben und ihnen Zeit zu lassen, wirksam zu werden, sollte eine Rating-Strategie frühzeitig, das heißt bereits heute und nicht erst bei den nächsten anstehenden Kreditverhandlungen oder im Jahr 2005, entwickelt werden. Zielsetzung einer solchen Strategie ist es, eine objektive Verbesserung der maßgeblichen Rating-Kriterien zu erreichen und die Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Banken abzubauen. Die Entwicklung einer Rating-Strategie kann – muss aber nicht – mit Hilfe eines Rating-Advisors durchgeführt werden. Dessen Aufgabe ist es insbesondere, das Unternehmen auf die ein Rating beeinflussenden Faktoren hinzuweisen bzw. dahingehend zu sensibilisieren, sie zu optimieren. Als Außenstehender hat er den Vorteil, i.d.R. nicht der Gefahr der «Betriebsblindheit» zu unterliegen. Ein Vorgehensplan zur Erstellung einer eigenen Rating-Strategie könnte wie folgt aussehen:

- > Fixierung der Aufgabenstellung:
 - > Welchen Nutzen erwartet das Unternehmen von einem Rating?
 - > Welche Adressaten (Kreditinstitut, Kunde) sollen durch das Rating angesprochen werden?
- > Erarbeitung eines typischen «Rasters» von Rating-Kriterien und kritische Beurteilung des eigenen Unternehmens an diesen Kriterien.



- > Eigene Ersteinschätzung: Welches Rating wäre bei der momentanen Ausprägung der Rating-Kriterien zu erwarten?
- > Bewertung der Konsequenzen: Welche Konsequenzen hätte ein derartiges Rating für das eigene Unternehmen, etwa für den verfügbaren Kreditrahmen oder die Kreditkonditionen?
- > Identifikation «kritischer Rating-Kriterien», die das Rating-Urteil besonders maßgeblich (negativ) beeinflussen.
- > Entwicklung einer Rating-Strategie auf Grundlage der vier Säulen:
 - > wertorientierte Stärkung des Unternehmens
 - > Optimierung der Finanzierungsstruktur
 - > aktives Risikomanagement
 - > Transparenz und Kommunikation
- > Vorbereitung auf das Gespräch mit der Rating-Agentur bzw. Hausbank.
- > Führen von Gesprächen mit der Rating-Agentur bzw. Hausbank.

Nachfolgend werden die vier tragenden Säulen zur Umsetzung einer Rating-Strategie diskutiert:

> Säule I: Wertorientierte Stärkung des Unternehmens

Im Kontext des Ratings ist es das Primärziel der wertorientierten Stärkung eines Unternehmens, über die Steigerung des Unternehmenswerts das Rating und hierdurch den Kreditrahmen bzw. die Kreditkonditionen zu verbessern. Für eine konsequente Wertsteigerung ist ein wertorientiertes Management zwingend erforderlich, das alle Entscheidungen auf den Unternehmenswert bezogen trifft. So sollte etwa das einem Unternehmen zur Verfügung stehende (Eigen-)Kapital nur in die Bereiche mit der relativ höchsten Wertgenerierung gelenkt werden. Eine Möglichkeit zur Stärkung des Unternehmens besteht im Ausbau von Kernkompetenzen, also solcher Fähigkeiten, die es erlauben, Wertschöpfungsaktivitäten deutlich besser als andere Unternehmen umsetzen zu können. Dabei ist der Schwerpunkt auf die Entwicklung von Kernkompetenzen zu legen, die es jederzeit ermöglichen, neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Kernkompetenzen sind damit die Determinanten des zukünftigen Erfolgs.

Der Unternehmenswert wird insbesondere von der Qualität der Prozesse beeinflusst. Ziel muss es sein, schlanke Strukturen und schnelle Prozesse zu schaffen, durch die Wettbewerbsvorteile hinsichtlich der Parameter «Geschwindigkeit», «Kosten» und «Qualität» generiert werden können. Schnittstellen innerhalb des Unternehmens müssen hierzu vereinfacht werden, die Konzentration auf das Wesentliche ist i.d.R. erforderlich.

Um z.B. aus einem kurzfristigen Verkaufserfolg eine langfristige Kundenbindung zu «generieren», ist die Zufriedenheit der Kunden entscheidend. Aus ihrer subjektiven Sicht müssen die Erwartungen an eine Leistung mit der Wahrnehmung übereinstimmen. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist eine Möglichkeit, sich durch eine Differenzierung von seinen Wettbewerbern abzu-

heben. Generell ist eine solche Abgrenzung wichtig, um rentabilitätsbeeinträchtigende Preiskämpfe zu vermeiden.

> Säule II: Optimierung der Finanzierungsstruktur

Neben den beiden bereits diskutierten Säulen stellt die Optimierung der Finanzierungsstruktur eine nicht unwichtige flankierende Maßnahme zur Verbesserung des eigenen Ratings dar. Als einer der ersten Schritte zur Optimierung der Finanzierungsstruktur sollte deshalb untersucht werden, ob eine Reduzierung der Kapitalbindung im Anlagevermögen und Working Capital möglich ist. Dazu zählen

- > der Abbau der Lagerbestände (Vorräte) durch eine bessere Lagerhaltungs- und Bestellmengenplanung,
- > der Abbau der Lagerbestände (Vorräte) durch eine Reduzierung der Lieferbereitschaft,
- > der Verkauf nicht betriebsnotwendiger Teile des Anlagevermögens (z.B. Immobilien),
- > die Ausschüttung nicht betrieblich benötigter liquider Mittel an die Gesellschafter,
- > die Intensivierung des Mahnwesens oder Einräumen von Skonto zur Reduzierung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie
- > das Verschieben von Investitionen durch die Erhöhung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer von Maschinen, Anlagen und Fahrzeugen.

Neben der Kreditfinanzierung zur Optimierung der Finanzierungsstruktur ist die Einbeziehung alternativer Finanzierungsquellen zu überlegen, die sich etwa durch den Abschluss von Leasing-Verträgen ergeben kann. Der Vorteil des Leasings besteht darin, dass das Eigenkapital des Unternehmens «geschont» wird bzw. die Eigen-/Fremdkapitalrelation i.d.R. unverändert bleibt. Dagegen steigen aber die monatlichen fixen Belastungen deutlich, da Leasing i.d.R. «teurer» als eine Kreditaufnahme ist, wenn man einen Vergleich auf Basis der zu zahlenden monatlichen Raten vornimmt. Eine weitere interessante Alternative ist das Factoring, bei dem die offenen Forderungen an eine Factorgesellschaft verkauft werden. Durch das Factoring stehen dem Unternehmen früher liquide Mittel zur Verfügung, da es den Rechnungsbetrag unter Abzug von banküblichen Zinsen i.d.R. innerhalb weniger Tage von der Factorgesellschaft erhält. Zudem wird das Risiko des Forderungsausfalls von dieser getragen. Einige Factorgesellschaften bieten weitere Dienstleistungen wie etwa die Übernahme des Mahnwesens an, wodurch u.U. weitere Einsparungen im Personalbereich möglich sind.

> Säule III: Aktives Risikomanagement

Um Risiken konsequent bewältigen zu können, sollte zunächst ermittelt werden, welche Risiken zu einer wesentlichen Beeinträchtigung des Unternehmens führen können. Diesen Risiken gilt es dann besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Aus der Summe der Risiken müssen somit die Kernrisiken identifiziert werden. Das sind solche Risiken, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Erfolgspotenzialen des Unternehmens ste-

hen und nicht an Dritte überwältigt werden können. Bei allen anderen Risiken ist die Möglichkeit des Risikotransfers (etwa an Versicherungen) zu prüfen.

> Säule IV: Transparenz und Kommunikation

Die letzte hier diskutierte Option zur Verbesserung des eigenen Ratings resultiert aus der Bedeutung der Informationsasymmetrie zwischen der kreditbeanspruchenden (Unternehmen) bzw. der kreditgewährenden Instanz (Bank). Falls der Bank z.B. keine Informationen zu einem bestimmten Rating-Kriterium vorliegen, welches ihr Rating-Verfahren verarbeitet, wird sie im Zweifelsfall von der ungünstigsten Konstellation ausgehen, um das Risiko einer Fallbewertung falscher Informationen zu minimieren. Dieses übliche Vorgehen von Banken hat unmittelbare Auswirkungen auf ein Rating-Urteil und damit direkt auch auf die Kreditkonditionen. Da Banken nur die Informationen bewerten können, die das kreditanfragende Unternehmen liefert, gilt es seitens der Unternehmen die angeforderten Unterlagen sorgfältig und vollständig zur Verfügung zu stellen, um das durch die Informationsasymmetrie bestehende Risiko der Banken zu mindern. Haben Banken das Gefühl «vollständig» informiert zu sein, kann auch dies zu besseren Konditionen führen.

Informationen, die für die Kommunikation mit der Bank von Bedeutung sein können, sind u.a.:

- > Informationen zur Geschäftsführung und den Gesellschaftern
- > Unternehmenshistorie
- > Geschäftsberichte bzw. Jahresabschlüsse der letzten drei bis fünf Jahre
- > Unternehmensstrategie (Unternehmensplanung) sowie ggf. vorliegende Unternehmensanalysen durch unabhängige Berater
- > Handelsregisterauszug und Auskünfte der wichtigsten «Auskunfteien»
- > Presseveröffentlichungen über das Unternehmen
- > Kurzbeschreibung des Unternehmens, seiner Produkte und der Produktionsverfahren
- > Informationen über Mitarbeiter, deren Qualifikation sowie den organisatorischen Aufbau des Unternehmens
- > Informationen über die im Unternehmen implementierten Planungs- und Steuerungssysteme
- > verfügbare Sicherheiten

Um Informationen schnell, vollständig, verständlich und glaubwürdig vermitteln zu können, bedarf es im Unternehmen selber geeigneter Mechanismen zur Verwaltung und Verdichtung von Daten. Zu nennen ist dabei die Optimierung des Controllings. Als funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument ist es für die Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zuständig. Es dient der Entscheidungsvorbereitung sowie der Erfassung und Analyse der Konsequenzen aller unternehmerischer Entscheidungen.

Eine spezielle Form von Informationssystemen, die Unternehmen heute nutzen sollten, sind Frühwarnsysteme, die darauf abzielen, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse vorab zu erkennen. Zu bedenken ist stets, dass die



**Wir halten
Sie auf dem
Laufenden...**

**Probeabo bestellen unter:
www.krp.ch**

**KREDIT
RATING &
P R A X I S**
Zeitschrift der Finanzspezialisten

Rating Leasing
Hypothekenbanken
Franchising
Basel II
ABS-Transaktionen
Strategien Konzepte
Kreditüberwachung
Scoring Systeme
Finanzierungsformen



Qualität unternehmerischer Entscheidungen davon abhängt, wie aktuell, vollständig und richtig die zu Grunde gelegten Informationen sind. Nur wenn Risiken (durch Frühwarnsysteme) frühzeitig erkannt werden, können sie in unternehmerische Entscheidungen einfließen. Das Vorhandensein von Frühwarnsystemen verbessert somit potenziell ein Rating.

Aufbauend auf einem Frühwarnsystem benötigt ein Unternehmen überdies ein Risikomanagementsystem, dessen Nutzung an sich ebenso schon ein Rating verbessern kann.

> Ratingstrategie mit Weitblick

Die Aussagekraft eines Ratings ist in der Regel nur auf ein Jahr begrenzt. Daher ist es nur bedingt zielführend, stets das bestmögliche Rating-Urteil anzustreben, da ein Rating von zahlreichen Kriterien, Umwelteinflüssen und Unternehmenszielen abhängt. Nicht immer lassen sich die Unternehmensziele mit dem Ziel des Erreichens eines guten Ratings in Einklang bringen, weil z.B. zwingend zu tätigende Investitionen das Eigenkapital verringern und damit eine Rating-Abstufung zur Folge haben können. Auch der Markteintritt im Ausland, der einer Internationalisierungsstrategie folgt, könnte temporär zu einem Downgrading führen. Vor dem Hintergrund dieser beiden Beispiele ist es offensichtlich, dass eine Rating-Strategie notwendig ist, die aber über mehrere Jahre angelegt bzw. ausgerichtet werden sollte. In der Strategie eines Unternehmens sollte eine auf mehrere Jahre angelegte Rating-Strategie erkennbar sein, die zu kontinuierlichen Rating-Ergebnissen führt. <

14 Interpretation des eigenen Ratings:

- AAA: höchste Bonität, sehr geringes Ausfallrisiko;
- AA: hohe Bonität, kaum erhöhtes Risiko;
- A: überdurchschnittliche Bonität, etwas erhöhtes Risiko;
- BBB: noch gute Bonität, mittleres Risiko;
- BB: vertretbare Bonität, erhöhtes Risiko;
- B: schlechte Bonität, sehr hohes Risiko;
- CCC: geringste Bonität, höchstes Risiko.

© Copyright by Verlag Coating Thomas & Co., 2003

Fussnoten

- 1 Vgl. Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001), Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung, Basel, Januar 2001.
- 2 Der modifizierte Standard-Ansatz ist eine adoptierte Version der geltenden Methode, die auf externen Ratings basiert.
- 3 IRB-Ansatz = Internal-rating-based-Ansatz, der auf internen Ratings basiert.
- 4 Vgl. zu den Ausfallwahrscheinlichkeiten den EZB Monatsbericht vom Mai 2001, der diese Angaben der KMV Corporation beinhaltet.
- 5 Dargestellt werden die Risikogewichte des fortgeschrittenen IRB-Ansatzes für LGD = 50% (Loss Given Default) und M = 3 Jahre (Maturity).
- 6 Vgl. die weiter unten geführte Diskussion zur Verbesserung des eigenen Ratings.
- 7 Bewertung der Risiken:
 - 1: unbedeutendes Risiko;
 - 2: mittlere Risiken;
 - 3: bedeutende Risiken;
 - 4: schwerwiegende Risiken;
 - 5: bestandsgefährdende Risiken.
- 8 Hier soll die höchste vorgenommene Risikobewertung festgehalten werden.
- 9 Vgl. www.feri.de.
- 10 Vgl. weiterführend hierzu Gleißner, W./Füser K. (2002), Leitfaden Rating, Verlag Vahlen, München.
- 11 Bewertung der Erfolgspotenziale:
 - 1: Potenzial ausgeprägt, wird in vollem Umfang ausgenutzt;
 - 2: Potenzial vorhanden und wird eingesetzt;
 - 3: Potenzial vorhanden, wird aber zu wenig genutzt;
 - 4: Potenzial nur ansatzweise vorhanden;
 - 5: Potenzial nicht vorhanden.
- 12 Das Erfolgspotenzial berechnet sich aus dem Durchschnitt der einzelnen Kriterien.
- 13 Vgl. Gleißner W./Füser K. (2002), Leitfaden Rating, Verlag Vahlen, München. Neben umfangreichen Informationen über mögliche Einflussfaktoren eines Ratings und deren Optimierung enthält das Buch eine konkrete Anleitung zur Erstellung eines eigenen Ratings. A.a.O. finden sich zahlreiche zu beantwortende Fragen zur Bewertung von Erfolgspotenzialen.