

Veröffentlicht in  
"PWC-Mandantenmagazin"  
Heft November/2002

"Unternehmensfinanzierung vor dem Umbruch –  
Steht Ihre Ratingstrategie?"

Seite 34-35

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion,  
PwC, Frankfurt am Main  
(<http://www.pwcglobal.com>)

## Unternehmensfinanzierung vor dem Umbruch – steht Ihre Ratingstrategie?

„Unternehmer werden durch die Basel-II-Diskussion erkennen, dass man auf Basis einer effizienten Ratingindikation wirksam zielorientierte Ratingstrategien entwickeln kann, die zunächst den Kreditrahmen sichern, jedoch langfristig die Zukunftssicherheit des Unternehmens verbessern.“ (Dr. Werner Gleißner, RMCE, Nürnberg)

Infolge des Basel-II-Akkords (gesetzesähnliche Vereinbarungen zur Kreditfinanzierung bei den Banken) werden auch in Deutschland Ratings von Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Einen besonderen Stellenwert für mittelständische Unternehmen haben dann die von Kreditinstituten erstellten Ratings, die zukünftig Konditionen und Umfang von Krediten bestimmen werden. In Anbetracht der zukünftig stärkeren, risikoadäquaten Differenzierung der Kreditkonditionen werden sich Kunden „guter“ Bonität Vorteile erhoffen können. Diese Chance verdeutlicht die Notwendigkeit für ein Unternehmen, sich präventiv mit der Entwicklung einer geeigneten „Ratingstrategie“ auseinander zu setzen. Ziel solch einer Strategie: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Kapitalmarkt.

Gerade für mittelständische Unternehmen erwies es sich in der Vergangenheit schwierig, die für ein Rating erfolgsentscheidenden Kriterien effizient und sicher zu bestimmen. In einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Technischen Universität Dresden (IAWW), der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und der Future Value Group AG wurden jetzt die Erfolgsfaktoren für die optimale Vorbereitung auf ein Rating erforscht. In diesem vom sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit geförderten Langzeit-Projekt

wurde festgestellt, dass sich vier „Maßnahmenpakete“ zur Verbesserung der Ratingbereitschaft unterscheiden lassen:

- **Maßnahmen zur Stärkung des Unternehmens:** Sie dienen dazu, das erwartete Ertragsniveau und den Wert des Unternehmens zu fördern. Bedeutsam sind hier Maßnahmen zur Stärkung des Vertriebs, alle Aktivitäten des Kostenmanagements, aber auch die Verbesserung der strategischen Ausrichtung, z.B. durch eine Fokussierung des Unternehmens auf attraktive Geschäftsfelder.
- **Bewältigung von Spitzenrisiken:** Für gravierende Risiken des Unternehmens sollte geprüft werden, ob sie durch Bewältigungsmaßnahmen in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadensauswirkung gemildert werden können. Besonders interessant ist dabei der Transfer von Risiken, welche die Ertragslage besonders negativ beeinflussen könnten, auf Dritte (z.B. einen Versicherer).
- **Optimierung der Finanzierungsstruktur:** Durch den Abbau von Forderungen oder Vorräten kann die Verschuldung gesenkt werden. Zudem sollte bspw. geprüft werden, welche alternativen Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Venture Capital) bestehen.

- **Verbesserung der Transparenz und der Kommunikation des Unternehmens:** Schließlich muss überprüft werden, ob die heute im Unternehmen vorhandenen Systeme geeignet sind, Transparenz über die gegenwärtige Situation und die erwartete Entwicklung des Unternehmens zu bieten. Gegebenenfalls sollten die vorhandenen Führungssysteme (z.B. Rechnungswesen und Controlling) verstärkt und um neue Steuerungssysteme (z.B. Risikomanagement oder Balanced Scorecard für die Umsetzung der Unternehmensstrategie) ergänzt werden. Der Ausbau derartiger Systeme fördert die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens und wird von den finanzierenden Banken deshalb per se als vorteilhaft angesehen. Abschließend muss eine Kommunikationsstrategie mit der Hausbank erarbeitet werden, die regelt, welche Informationen der Hausbank wann zur Verfügung gestellt werden. Ziel dabei: Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit des eigenen Unternehmens zu untermauern. Die Übermittlung der eigenen Unternehmensstrategie hat jedoch nicht nur vertrauensbildenden Charakter, sondern ermöglicht es einem Kreditinstitut überhaupt erst, die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens fundiert einschätzen zu können.

Unter Nutzung der Forschungsarbeiten und aufgrund von Auswertungen zu den von Kreditinstituten verwendeten Ratingkriterien hat eines der am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen einen innovativen Pre-Ratingansatz entwickelt.



Dieser „Ratingcheck“ ermöglicht eine valide Ersteinschätzung des wahrscheinlichen zukünftigen Ratings und vor allem eine Bestimmung der maßgeblichen „kritischen Ratingkriterien“. Dabei werden Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung, des Risikomanagements, der Branchenanalyse sowie eine kennzahlenorientierte Finanzanalyse genutzt.

Eine besondere Stärke dieses Ansatzes besteht in einem „Unternehmensmodell“, mit dem eine Mittelfristprognose von Umsatz, Kosten, Gewinn- und Liquiditätsentwicklung simuliert werden kann. Gerade mittelständische Unternehmen können durch Nutzung dieses Modells die eigene Unternehmensplanung verbessern. Denn mit Hilfe des dem Modell zugrunde liegenden Ratingansatzes ist es möglich, auf Grundlage des letzten Jahresabschlusses standardisiert und hocheffizient eine Unternehmensplanung zu erstellen. Dabei werden neben unternehmensindividuellen Angaben auch Branchen-Referenzwerte herangezogen. Mit diesen Informationen wird automatisch eine Planerfolgsrechnung und eine Planbilanz für die nächsten fünf Geschäftsjahre erzeugt. Damit kann die Entwicklung wichtiger Erfolgskenngrößen des Unternehmens (z.B. Rendite) ebenso angezeigt werden wie weitere ratingrelevante Kennzahlen (z.B. Eigenkapitalquote oder Zinsdeckung).

Ergänzend können für jede Periode Schätzungen über die Wahrscheinlichkeit für Überschuldung bzw. Illiquidität angegeben und geplante, unternehmerische Maßnahmen bzgl. ihrer Auswirkungen auf diese Insolvenzwahrscheinlichkeit beurteilt werden. Schließlich kann mit dieser Unternehmensplanung auch eine Abschätzung des Unternehmenswerts vorgenommen werden, der sich als sinn-

1. Stufe Ratingcheck	Rating-Basis-Check			
	Vertiefender Workshop	Vertiefender Workshop	Vertiefender Workshop	Vertiefender Workshop
2. Stufe Vertiefende Workshops	Wert- und ertragssteigernde Strategie	Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung, Cash- & Liquiditätsmanagement	Risiko-bewältigung/ Transfer	Steuerungsinstrumente und -system, Transparenz und Kommunikation
3. Stufe Ratinginduzierte Projekte				

Vorgehensmodell zur effizienten Ermittlung der Ratingbereitschaft

voller Erfolgsmaßstab auch bei mittelständischen Unternehmen etabliert.

Eine Besonderheit des Planungsansatzes ist es, dass die Risiken infolge der Unvorhersehbarkeit der Zukunft explizit berücksichtigt werden, was traditionelle Unternehmensplanungs-Programme nicht leisten können. Mit Hilfe von Methoden des Risikomanagements (Risikoaggregation) wird es so möglich, neben der im Mittel erwarteten Entwicklung einer Erfolgskenngröße des Unternehmens (z.B. Gewinn) auch eine realistische Bandbreite anzugeben, die sich durch das Wirksamwerden der unternehmerischen Risiken ergibt.

Der Aufwand für die Kurzanalyse, den Rating-Basis-Check, beträgt drei bis vier Tage. Je nach Bedarf kann die Kurzanalyse für die vier kritischen Erfolgfelder durch vertiefende Workshops ergänzt werden. Als Ergebnisse der 1. Stufe werden u.a. ein „indikatives Rating“ und eine Analyse der wesentlichen ratingrelevanten Faktoren präsentiert. Daraus werden Vorschläge zur Verbesserung eines möglichen Ratingergebnisses abgeleitet. Dazu können dann in einer 3. Stufe gezielte Projekte in den untersuchten Bereichen initiiert werden.

Die wesentlichen Vorteile dieses Ansatzes für den Mittelstand sind:

- Anstelle einer aufwändigen „Rundum-Diagnose“ konzentriert sich die Analyse

auf die ratingrelevanten Faktoren. Dadurch wird eine höchst effiziente Untersuchung ermöglicht, die durch die wissenschaftlich fundierte Methodik (Risikoaggregation, Simulationsrechnung) einen hohen Aussagewert erhält.

- Das indikative Rating kann und will ein Bankenrating nicht ersetzen. Letztlich muss die kreditgebende Bank schon aus rechtlichen Gründen ihr eigenes und individuelles Urteil bilden. Die Methodik hilft jedoch dem Unternehmen bei einer klaren Standortbestimmung und beleuchtet ausführlich und bankenunabhängig die Gründe, wie das indikative Rating zustande gekommen ist.
- Weiterführende Projekte in den Bereichen mit identifiziertem Optimierungspotenzial werden auf dieser Basis eingeleitet und zielen vor allen darauf ab, die Unternehmensqualität und – als Konsequenz – auch das Rating zu verbessern.

#### Weiterführende Literatur

Werner Gleißner/Karsten Füsler (2002): Leitfaden Rating. Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand. München, Verlag Vahlen

Verband Deutscher Treasurer (Hrsg.) (2000): Leitfaden Rating im Unternehmen. Frankfurt am Main.

#### Ansprechpartner

bernd.saitz@de.pwcglobal.com  
Tel.: (0 69) 95 85-14 05