

Veröffentlicht in
"Kredit & Rating Praxis"
Heft 6/2001

"Unternehmen müssen
Ratingstrategien entwickeln"

Seite 19-21

Mit freundlicher Genehmigung der KRP-Redaktion,
Akademischer Verlag St. Gallen, St. Gallen
(<http://www.krp.ch>)

KREDIT RATING & P R A X I S

Zeitschrift der Finanzspezialisten

Auszug aus Kredit & Rating Praxis 6/2001, Seite 19–21

Firmenkunden

Unternehmen müssen Ratingstrategien entwickeln

Aufgrund des Basel II-Akkords werden auch in Deutschland Ratings von Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Einen besonderen Stellenwert werden hierbei die von Kreditinstituten für Firmenkunden erstellten Ratings (IRB-Ansatz) bekommen, die zukünftig Konditionen und Umfang von Krediten bestimmen werden. Durch den Ausbau bestehender Kreditwürdigkeits-Prüfungen hin zu objektiveren, fundierteren und möglichst auch zukunftsbezogeneren Ratingsystemen können die Kreditentscheidungen der Banken und Sparkassen besser fundiert werden. Firmenkunden mit schlechterer Bonität müssen eine Verknappung der Kredite befürchten. Für diese wie auch alle anderen Unternehmen besteht die Notwendigkeit eine eigene Rating-Strategie zu entwickeln, um auf die neuen Entwicklungen vorbereitet zu sein.

Aus Sicht der Firmenkunden sind die Konsequenzen durch Basel II durchaus ambivalent: Es ist zu erwarten, dass in Anbetracht der zukünftigen stärkeren, risikoadäquaten Differenzierung der Kreditkonditionen Kunden «guter» Bonität Vorteile haben, während viele, insbesondere mittelständische Unternehmen, durchaus mit Nachteilen rechnen müssen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die in der Regel gravierendste Auswirkung durch den Basel II-Akkord die

Gefahr einer Reduzierung bzw. Kündigung bestehender Kreditlinien für Firmenkunden ist. Diese Gefahr verdeutlicht die Notwendigkeit für ein Unternehmen, sich präventiv mit der Entwicklung einer geeigneten «Rating-Strategie» auseinander zu setzen, die letztlich darauf abzielt, die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Kapitalmarkt zu verbessern. In Anbetracht beschränkter Finanzierungsmöglichkeiten wird dieser Wettbewerb auf dem Kapitalmarkt zukünftig eine immer größere Rolle spielen und in allen Überlegungen zur langfristigen Unternehmensplanung zu berücksichtigen sein.

Der Unternehmer sollte die Aufgabe, sich mit dem Thema Rating auseinandersetzen zu müssen keinesfalls als «bürokratisches Übel» interpretieren, weil der überwiegende Teil sämtlicher im Rahmen einer Rating-Strategie maßgeblichen Aktivitäten sowieso für die Stärkung eines Unternehmens von Bedeutung sind. In dieser Hinsicht lässt sich die neue Herausforderung des Ratings durchaus – wie vor einigen Jahren bereits das KonTraG – als Anlass interpretieren, für das Unternehmen wünschenswerte unternehmerische Aktivitäten nunmehr systematisch und konsequent anzugehen. Rating und Basel II können so nicht nur einen Beitrag leisten für eine Verbesserung der Transparenz und Effizienz des Kapitalmarktes, sondern zugleich vielfältige, bisher nicht genutzte Potenziale, gerade in den mittelständischen Unternehmen nutzbar machen.

Um eine Vorstellung von den grundsätzlich maßgeblichen Rating-Kriterien zu gewinnen, ist es erforderlich zu verstehen, von welchen ursächlichen Determinanten

Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG und geschäftsführender Gesellschafter der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG, Leinfelden-Echterdingen/Nürnberg



ein Rating beeinflusst wird. Ein Rating ist insbesondere als Maß für die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Unternehmens (oder eines Kredits) zu interpretieren.

Vorhandene Rating-Systeme versuchen durch eine Vielzahl von Teilanalysen eine Vorstellung bezüglich der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Unternehmens im nächsten und in den folgenden Jahren zu gewinnen.

Die Vielzahl der untersuchten Teilaspekte und die noch größere Anzahl dahinter liegender Einzelkriterien verstellt aber oft den Blick für diejenigen primären Determinanten, die für das Rating an sich maßgeblich sind und die mit Hilfe der verschiedenen Einzelkriterien abgebildet werden sollen.

Es gibt primär vier derartige Rating-Determinanten:

1. Erwartetes Ertragsniveau
 2. Risiken des Unternehmens (Ertragsschwankung)
 3. Finanzierungsstruktur und Risiko-Deckungspotenzial
 4. Transparenz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens
- Wenn ein Unternehmen eine Rating-Strategie entwickeln möchte, ist es grundsätzlich aufgefordert, über Ansatzpunkte nachzudenken, die oben beschriebenen Determinanten des Ratings günstig zu beeinflussen.

> Was ist ein «gutes» Rating?

Rating-Agenturen und Banken verwenden häufig Rating-Stufen, beispielsweise von «AAA» über «BBB» bis «CCC» – mit jeweils abnehmender Bonitätseinstufung. Die Rating-Stufe «AAA» stellt dabei die höchste Rating-Stufe dar und impliziert somit die geringste Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens. Keinesfalls gilt jedoch, dass die «höchste» Rating-Stufe zugleich die für das Unternehmen beste ist. Zum Erreichen der höchsten Rating-Stufe ist es für ein Unternehmen erforderlich, äußerst hohe Eigenkapitalreserven als Risikodeckungspotenzial vorzuhalten und zudem den Umfang der Risiken erheblich einzuschränken, was zwangsläufig auch viele Chancen unmöglich macht. Für ein Unternehmen ist es im allgemeinen nicht oberste Zielsetzung, die Insolvenzwahrscheinlichkeit zu minimieren. Unternehmertum ist zwangsläufig mit dem Eingehen von Risiken verbunden.



Mehr zum Thema

Dr. Werner Gleißner; 2000, Faustregeln für Unternehmen – Leitfaden für strategische Kompetenz- und Entscheidungsfindung, Gabler Verlag

Dr. Werner Gleißner/ Prof. Arnold Weissman, 2001, Kursbuch Unternehmenserfolg, Gabler Verlag

Dr. Werner Gleißner/ Günter Meier (Hrsg.), 2001, Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, Gabler Verlag

> **Bestell-Coupon für diese Bücher auf Seite 39**

Bei der Entwicklung der Rating-Strategie eines Unternehmens sollte daher als Ausgangspunkt die Wahl einer «angemessenen» Rating-Stufe sein, die ausreichen wird, Kreditlinien und akzeptable Kreditkonditionen zu gewährleisten, aber zugleich Spielraum für das Eingehen unternehmerischer Risiken – und damit Chancen – belässt.

> Die Entwicklung einer Rating-Strategie

Für die Entwicklung einer Rating-Strategie, die bei Bedarf durch spezialisierte Berater (Rating-Advisors) unterstützt werden kann, bietet sich ein systematisches, schrittweises Vorgehen an. Zunächst sollte dabei explizit festgehalten werden, welche Zielsetzung mit dem Rating erreicht werden soll. Soll beispielsweise das Rating für Geschäftspartner offengelegt werden, erfordert dies die Einbeziehung einer Rating-Agentur. In den meisten Fällen wird jedoch die preisgünstigere Variante, nämlich das Rating durch ein Kreditinstitut zum Tragen kommen. Als nächstes gilt es zu entscheiden, welche Rating-Stufe angestrebt wird, um den erforderlichen Finanzierungsspielraum zu adäquaten Konditionen zu erreichen. Anschließend wird geprüft, welche Rating-Einstufung das Unternehmen aus Sicht des Kreditinstituts beim heutigen Erscheinungsbild in etwa erreichen wird. Für diese Ersteinschätzung der eigenen Rating-Stufe bietet es sich an, das eigene Unternehmen, basierend auf veröffentlichten Rating-Systemen (z.B. eines «Benchmark-Ratings») zu beurteilen. Neben der Beurteilung der etwa zu erwartenden Rating-Stufe ist es dabei ebenfalls von hoher Bedeutung, festzuhalten, welche einzelnen Rating-Kriterien das Rating-Urteil besonders maßgeblich beeinflussen. Die so identifizierten «kritischen Rating-Kriterien» stellen genau die Ansatzpunkte für die Rating-Strategie dar, die mit besonderer Priorität anzugehen sind. Dies können beispielsweise eine fehlende Nachfolgeregelung des Unternehmers sein, eine unbefriedigende Qualität der Daten des Rechnungswesens, eine mangelhafte Eigenkapital-Ausstattung oder auch gravierende Lücken im Versicherungsschutz.

Bei der Bewertung des eigenen Unternehmens hinsichtlich üblicher Rating-Kriterien wird es fast immer erforderlich sein, folgende Themenfelder zu beleuchten:

- > Kriterien des Branchen-Ratings (z.B. Gefahr durch den Markteintritt neuer Wettbewerber, konjunkturelle Absatzmengen-Schwankungen, Abhängigkeit von Kunden).
- > Finanz-Rating (z.B. Eigenkapitalquote, Zinsdeckungsquote, dynamischer Verschuldungsgrad oder Gesamtkapitalrendite)
- > Erfolgspotenziale des Unternehmens (z.B. Markenbekanntheit, Prozesseffizienz, Kernkompetenzen in Forschung und Entwicklung) sowie
- > Unternehmensspezifische Risiken (z.B. Abhängigkeit von Schlüsselpersonen oder Zuverlässigkeit der Fertigungsanlagen).

Nach der Erstellung einer Ersteinschätzung des eigenen Ratings und der Identifikation kritischer Rating-Kriterien geht es im nächsten Schritt darum, Aktivitäten für die Optimierung des Ratings zu entwickeln.

Eine dabei entwickelte Rating-Strategie basiert durchweg auf den folgenden vier Säulen:

1. Maßnahmen zur Stärkung des Unternehmens 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 präzisere Ausrichtung des Unternehmens auf attraktive Geschäftsfelder.
2. Bewältigung von Spitzenrisiken: Besonders gravierende Risiken des Unternehmens sollten als nächstes dahingehend überprüft werden, ob sie durch geeignete Bewältigungsmaßnahmen in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadensauswirkung gemildert werden könnten. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang der Transfer von Risiken, die die Ertragslage besonders wesentlich negativ beeinflussen könnten, auf Dritte (z.B. eine Versicherungsgesellschaft).
3. Optimierung der Finanzierungsstruktur: Durch den Abbau von Forderungen oder Vorräten kann die Verschuldung gesenkt werden. Zudem wird geprüft, welche alternativen Finanzierungsmöglichkeiten (wie etwa Venture Capital) bestehen.
4. Verbesserung der Transparenz und der Kommunikation des Unternehmens: Schließlich muss überprüft werden, in wie weit die heute im Unternehmen implementierten Systeme geeignet sind, Transparenz über



Checkliste: Die 30 wichtigsten Aktivitäten für das Rating – Wo besteht Handlungsbedarf?¹

1. Jahresabschlussanalyse, insbesondere kritische Bewertung von Eigenkapitalquote, dynamischer Verschuldungsgrad und Zinsdeckung («finanzielle Rating-Kriterien»)
2. Analyse der Marktattraktivität der Branche («Branchenrating»)
3. Bewertung der Megatrends für die Zukunftsaussichten des Unternehmens
4. Bewertung der Erfolgspotenziale des Unternehmens (Stärken und Schwächen)
5. Erstellung eines Inventars der wichtigsten Risiken
6. Berechnung der aggregierten Gesamtrisikoposition (Eigenkapitalbedarf)
7. Einschätzung der eigenen «Rating-Stufe» und Identifikation «kritischer Rating-Kriterien»
8. Entwicklung oder Präzisierung der (wertorientierten) Unternehmensstrategie
9. Aufbau einer Balanced Scorecard zur Strategieumsetzung
10. Entwicklung einer operativen Unternehmensplanung (Geschäftsplan)
11. Auf- bzw. Ausbau eines Controlling-Systems (inkl. Budgets und Abweichungsanalysen)
12. Aufbau einer Finanz- bzw. Liquiditätsplanung
13. Aufbau eines Risikomanagementsystems
14. Aufbau eines Frühaufklärungssystems (Umsatzprognosesystem)
15. Erarbeitung einer Risikopolitik mit Limiten für Risiken
16. Erarbeitung eines Maßnahmenplans mit Risikobewältigungsmaßnahmen
17. Transfer von «Randrisiken» auf Dritte (z.B. Versicherungen oder Kapitalmarkt)
18. Bewertung/Verstärkung der Managementkompetenz
19. Bewertung/Verstärkung der Wettbewerbsvorteile (Qualität, Service, Vertrieb) des Unternehmens
20. Konsequentes Kostenmanagement und Effizienzsteigerung der Arbeitsprozesse
21. Reduzierung der Kapitalbindung in Vorräten und Forderungen
22. Kapitalerhöhung, z.B. Aufnahme eines Venture Capital-Unternehmens als Gesellschafter
23. Bereitstellen von Sicherheiten für die Bank (sofern notwendig!)
24. persönliche Bürgschaften (falls unvermeidlich!)
25. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie mit der Hausbank
26. rechtzeitige Bereitstellung des Jahresabschlusses und des Geschäftsplans an die Hausbank
27. unterjährige Berichte über die Entwicklung der Ertrags- und Liquiditätssituation an die Hausbank
28. Information der Hausbank über die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung (mittels Balanced Scorecard-Kennzahlen)
29. rechtzeitige Information der Hausbank über zusätzlichen Kapitalbedarf
30. konsequente Einhaltung der gegenüber der Bank zugesagten Kreditrahmen

¹ Quelle: Werner Gleißner, Karsten Füsler, Leitfaden Rating



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

die gegenwärtige Situation und die erwartete Zukunftsentwicklung des Unternehmens zu bieten. Nach der Analyse bestehender Schwachpunkte werden die vorhandenen Führungssysteme (z.B. Rechnungswesen und Controlling) nötigenfalls verstärkt und neue Steuerungssysteme (z.B. Risikomanagement oder Balanced Scorecard für die Umsetzung der Unternehmensstrategie) ergänzt. Der Ausbau derartiger Systeme fördert die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens und wird von den finanzierenden Banken deshalb per se als vorteilhaft angesehen.

Zum Schluss gilt es eine Kommunikations-Strategie mit der Hausbank zu erarbeiten, die insbesondere regelt, welche Informationen der Hausbank zu welchem Termin zur Verfügung gestellt werden. Es gilt aber insbesondere, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit des eigenen Unternehmens zu untermauern. Die Übermittlung der eigenen Unternehmens-Strategie hat hierbei beispielsweise nicht nur vertrauensbildenden Charakter, sondern ermöglicht es einem Kreditinstitut überhaupt erst, die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens fundiert einschätzen zu können.

➤ Zusammenfassung und Ausblick

Initiiert durch das Basel II-Papier werden Ratings auch in Deutschland an Stellenwert gewinnen, was eine fairere, das heißt insbesondere risikoadäquatere Festlegung von Kreditkonditionen durch die Banken und Sparkassen nach sich ziehen wird. Die höhere Transparenz über die Risikosituation von Firmenkunden führt zwangsläufig zu einer Verschärfung des Wettbewerbs um das knappe Kapital. Tendenziell ist davon auszugehen, dass insbesondere viele mittelständische Unternehmen auf Grund struktureller Nachteile eher mit einer Verschlechterung der Rahmenbedingungen rechnen müssen, die sich insbesondere in der Gefahr einer Reduzierung – oder schlimmstenfalls kompletten Kündigung – von Kreditlinien auswirken kann. Die Notwendigkeit der Entwicklung einer Rating-Strategie ist daher offensichtlich. <

© Copyright by Verlag Coating Thomas & Co., 2003