

# Partner statt Bittsteller

Gut geratet ist halb finanziert. Unternehmensberater Carl-Dietrich Sander über die Bedeutung von Ratings und die Auswirkung des Ratings auf das operative Geschäft. INTERVIEW: BIRGIT WETJEN



Carl-Dietrich Sander ist Unternehmensberater und Leiter der Fachgruppe Rating und Finanzierung im KMU-Beraterverband.

Ohne Detailwissen ist es gar nicht möglich, mit dem Firmenkundenberater eines Kreditinstituts auf Augenhöhe zu kommunizieren. Das aber ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Finanzkommunikation. Wenn der Unternehmer nicht richtig vorbereitet ist, wird das Bankgespräch schnell zu einem Frage-Antwort-Spiel: Banker fragt, Unternehmer antwortet. Rein psychologisch betrachtet dauert es nicht einmal eine halbe Stunde, dann ist die Verhandlungsmacht des Firmenlenkers deutlich reduziert.

**Basel II tritt offiziell erst 2007 in Kraft. Die Banken haben ihre Kunden jedoch längst geratet. Ist das den Unternehmern bewusst?**

Seit 2003 werden die Unternehmen von ihren Banken geratet – nur haben viele Banken bisher nicht darüber geredet. Anstatt das Rating als Basis für eine intensive Kommunikation zu nehmen, wird noch immer Stillschweigen bewahrt. Unternehmer wissen häufig nicht, warum sie welche Kreditkonditionen angeboten bekommen oder gar leer ausgehen.

**Auf Basis welcher Informationen raten die Banken ihre Kunden?**

Rating hat zwei Dimensionen: quantitative Analyse der Jahresabschlusszahlen, qualitative Analyse der Unternehmensführung. Beides zusammen ergibt die Ratingnote und die ist Grundlage für Kreditentscheidung und Kondition. Dabei müssen Beurteilungen aus der Aktenlage des Kreditinstituts nachvollziehbar sein.

**Was bedeutet das für die Unternehmen?**

Das Problem ist häufig die qualitative Dimension: Hier geht es um Unternehmensführung, Risiko-Management oder Zukunftsstrategien. Der Fragenkatalog ist so detailliert, dass er ohne gute Vorbereitung gar nicht beantwortet werden kann. Auch für kleine Unternehmen gilt: Die Bank sollte wissen, wie der Unternehmer sein Geschäft zwischen den Jahresabschlüssen steuert. Wenn die Bank dazu keine Informationen vom Unternehmen hat – wie soll sie dann angemessen beurteilen?

**Heißt das, die Unternehmer vergeben Chancen, ihre Firma ins richtige Licht zu rücken?**

Ja. Hinzu kommt: In vielen Unternehmen herrscht noch immer der Eindruck vor, geratet würde vor-

„Das Rating macht ein Unternehmen vor allem für sich.“

alle für die Bank. Das ist aber ein ganz falscher Ansatz. Das Rating macht ein Unternehmer vor allem für sich. Wer sich intensiv mit den relevanten Themen beschäftigt, kann zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Das operative Geschäft verbessern und die Finanzierung optimieren.

**Wie das?**

Das Rating hilft, die Stärken und Schwächen des Unternehmens herauszuarbeiten. Der Prozess

fungiert quasi als permanente Qualitätskontrolle. Wer sich intensiv damit beschäftigt, kann konkret Nutzen für das Tagesgeschäft und die mittelfristige Ausrichtung daraus ziehen. Unternehmer sollten sich also fragen, welche Konsequenzen ziehe ich aus dem Rating für meine Firma. Ganz unabhängig von den Finanzierungskosten sollte dieser Vorteil des Rating-Prozesses stärker in den Vordergrund rücken.

**In großen Unternehmen gibt es fast immer einen Spezialisten, der sich um das Thema Rating kümmert. Wie sieht es in kleinen Unternehmen aus?**

In kleinen Unternehmen geht häufig das Tagesgeschäft vor. Das Thema Rating wird dann nebenbei bearbeitet. Ich halte das für einen sehr großen Fehler. Schon allein deshalb, weil der Erfolg des Unternehmens mit der Finanzierung steht und fällt. Das ist doch ganz einfach: Ohne gut strukturierte Finanzierung kann kein Unternehmen überleben. Wer dieses Thema nicht zur Chefsache erhebt, hat meines Erachtens falsche Prioritäten gesetzt.

**Welche Fehler machen Unternehmer am häufigsten?**

In vielen Unternehmen fehlt eine klare Zielrichtung. Was will ich erreichen – und was will die Bank? Wer das nicht im Hinterkopf hat, hat schlechte Karten. Oft kennen die Firmenlenker zudem nicht einmal den genauen Finanzierungsbedarf und sind unzureichend auf das Bankgespräch vorbereitet. Das wirkt dann nicht gerade Vertrauen erweckend...

**Wie können sich Unternehmer vorbereiten?**

Einigen Banken haben Fragenkataloge entwickelt, an denen sich Firmenlenker orientieren können. Viele Genossenschaftsbanken stellen etwa die Software zur Verfügung wie „MinD – Managementinformationen und Dialog“ zur Verfügung. Ein bis zwei Tage Zeit sollten sich Firmenlenker für die Vorbereitung nehmen. Denn es geht nicht nur darum, über die Zahlen Bescheid zu wissen. Wichtig ist auch, wie sich die Ergebnisse dokumentieren lassen, das heißt: Wie zeige ich meiner Bank, dass ich dabei bin, Lösungen zu erarbeiten.

**Immer häufiger wird eine Ausbildung zum „Rating Expert“ angeboten. Macht die Teilnahme für Unternehmer Sinn?**

Alles was dazu beiträgt, das Thema zu vertiefen, macht natürlich Sinn. Viele Großunternehmen haben einen Rating-Experten, der sich detailliert mit der Materie auskennt. Im Mittelstand ist das Thema allerdings noch neu. Hier schieben Firmenlenker gern Zeitprobleme vor. Ich kann nur sagen: Jeder Unternehmer muss sich überlegen, wie er sich die nötigen Zeitfenster dafür öffnen kann.

**Wie wichtig ist die Gesprächsführung?**

Die Gesprächsführung ist extrem wichtig. Der Unternehmer kann entweder brav Rede und Antwort stehen und auf Fragen des Bankers reagieren. Oder aber er nutzt die Chance, das Gespräch aktiv zu gestalten und sich als Unternehmer zu präsentieren. Mein Rat an

Unternehmer: Seid aktiv wie in anderen Bereichen der Unternehmensführung. Mit jedem Zulieferer werden knallhart Konditionen ausgehandelt. Aber beim Bankgespräch lassen sich Unternehmer schnell in die passive Rolle des Bittstellers drängen.

**Sollten sich Unternehmer speziell auf die Gesprächsführung vorbereiten?**

Das hängt ganz sicher von der Unternehmerpersönlichkeit ab. In manchen Fällen ist es tatsächlich sinnvoll, so ein Bankgespräch im Rahmen eines Coachings im Vorfeld mal durchzuspielen.

**Ist es ratsam, den Unternehmens- oder Steuerberater zum Bankgespräch mitzunehmen?**

Manchem Unternehmer gibt es ein Gefühl von Sicherheit, wenn er von einem vertrauten Berater

„Die Gesprächsführung ist extrem wichtig.“

begleitet wird. Allerdings ist es wenig zielführend, sich hinter einem „Experten“ zu verstecken. Der Unternehmer selbst muss schließlich im Gespräch zeigen, dass er nicht nur sein „Handwerk“ sondern auch betriebswirtschaftlichen Zahlen und deren Steuerung beherrscht und sich zudem mit den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen auskennt.

**Gute Zahlen zu präsentieren, fällt vermutlich leicht. Wie aber sollen Unternehmer mit schlechten Zahlen umgehen?**

Der Banker will wissen, ob ein Unternehmer mit der nötigen Energie die richtigen Fragen anspricht. Wer Probleme unter den Tisch kehren möchte, der signalisiert: Ich guck mir das lieber gar nicht an. Wer offensiv auch mit schlechten Zahlen umgeht, zeigt dagegen, dass die Lösung des Problems im Vordergrund steht.

**Banker und Unternehmer sprechen nicht immer die gleiche Sprache. Wie beugen man Missverständnissen vor?**

Wenn ein Banker sagt: Das kann ich mir vorstellen... denken Unternehmer oft: Der Kredit ist bewilligt. Falsch. Der Banker signalisiert nur, den Sachverhalt zu prüfen. Um solchen Missverständnissen vorzubeugen empfehle ich, im Bankgespräch Notizen zu machen und am Ende die erzielten Vereinbarungen noch einmal einzeln anzusprechen und abzusichern. So können Missverständnisse nicht erst entstehen.

**Profitieren Unternehmer vom Banken-Know-how?**

Auf jeden Fall. Deshalb rate ich dringend dazu, im Anschluss an das Rating ein Ergebnisgespräch zu führen. Die Bank sollte die Ratingnote und deren Bedeutung sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Ihrer Sicht deutlich benennen. Unternehmer bekommen so die Chance, über ihre Strategien nachzudenken und eventuell neue Lösungsansätze zu entwickeln. ■

## Am Puls vom Markt

Branchenspezifische Rating-Kriterien werden mittelständischen Unternehmen besser gerecht. VON OTTMAR SCHNECK



Branchenspezifisch besser beurteilt.

Wenn Unternehmens- und Strategieberater ihr Herz für den Mittelstand entdecken, haben Branchenstudien Hochkonjunktur. Aber als Vorreiter von branchenspezifischen Ratings haben sich eine Reihe von Verbänden profiliert. Sie stellen in Kooperation mit mittelständischen Rating-Agenturen ihren Mitgliedern Software-Tools zur Verfügung, damit sich diese auf Bankentscheidungen, aber auch auf alternative Finanzierungsformen wie Mezzanine-Kapital besser vorbereiten können. Als Voraussetzung für ihr Engagement verlangen Mezzanine-Kapitalgeber oft ein externes Rating.

Branchenspezifische Ratings unterstützen auch Bonitätschecks etwa für Lieferanten, Kunden oder Benchmarking. So geht etwa der Verband der Automobilindustrie (VDA) mit seinem Rating-Standard speziell auf seine meist mittelständischen Unternehmen ein. Die besondere Herausforderung dieser Branche: Sie muss lange Planungszyklen und For-

schungs- und Entwicklungsaufgaben abbilden. Außerdem beschleunigt sich in der Automobilindustrie die internationale Arbeitsteilung. Deshalb umfasst der VDA-Standard auch das Lieferanten-Rating, das technologische Fähigkeiten, Qualitätssicherung und Kundentreue berücksichtigt. Auch der Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA) und der Verband der Elektrizitätswirtschaft (VDEW) haben ähnliche Standards aufgestellt. Dabei steht die Elektrizitätswirtschaft vor völlig anderen Herausforderungen. Sie muss auf die Regulierung der Märkte und veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen reagieren, in neue Erzeugungskapazitäten investieren und mit der Preisentwicklung für Energieträger Schritt halten. Banken, die solche Besonderheiten der Branche nicht berücksichtigen, können sich auf die prognostische Aussagekraft ihrer Ratings nicht ausreichend verlassen. Um trotzdem kein Risiko einzugehen, bauen sie in ihre Kreditentscheidungen Sicherheitsfaktoren mit ein, die die Konditionen für ihre mittelständischen Kunden erheblich verschlechtern.

**Spezifische Ratings**

Natürlich müssen viele Mittelständler ihre Eigenkapitalausstattung verbessern. Dass aber rund 51 Prozent der Unternehmen in die Rating-Klassen B, CCC, CC und C fallen, „verdanken“ sie auch den branchenspezifischen Ratings ihrer Finanzinstitute. Damit verschlechtern sich ihre Kreditkonditionen um bis zu zehn Prozentpunkte. Die Finanzwissenschaft versteht aber Rating als eine Prognose der Zah-

lungsfähigkeit von Unternehmen, basierend auf multidimensionalen Kriterien. Wie die Bewertung der Kreditwürdigkeit ausfällt, hängt nicht nur vom Eigenkapital, der Liquidität oder dem Cash-Flow ab. Dazu kommen noch eine Reihe weicher Faktoren.

Auch die Rating-Empfehlungen der Branchenverbände erfassen nicht alle Faktoren, um die Zahlungsfähigkeit von Mittelständlern zu prognostizieren. Von der Branche ausgehend muss sich der Fokus des Ratings auf das Unternehmen richten. Selbst in der chronisch schwachen Baubranche können einzelne Firmen durchaus prosperieren. Spezifische Ratings müssen herausarbeiten, welche Erfolgsfaktoren die Ausfallwahrscheinlichkeit noch exakter prognostizieren. Mittelständler brauchen dafür Analysten mit Unternehmenserfahrung, die Branchen verstehen. Ferner sollten die Analysten auf inhabergeführte Firmen eingehen können. Diese stecken doch oftmals in der Zwickmühle unternehmerischer und privater Interessen. So stellen sie beispielsweise mitunter Bilanzpositionen nur wegen der Steuer auf, verschlechtern damit aber substantiell ihr Rating. Nur wenn Banken, Branchenverbände und mittelständische Rating-Agenturen ihr eigenes Know-how einbringen und trotzdem miteinander kooperieren, dürfen mittelständische Unternehmen mit besseren Kreditkonditionen rechnen.

Prof. Ottmar Schneck lehrt am Lehrstuhl für Banking, Finance & Rating an der European School of Business (ESB) der Hochschule Reutlingen. ■

ANZEIGE  
Kunde  
NRW Bank  
210/231  
Seite 3