

Rating – Horror oder Chance?



von
Bernhard Berning

Das zukünftige Rating nach Basel II kann auch als Erfolgsprozess genutzt werden. Bernhard Berning, Strategieberater und Coach in Nürnberg, sieht grosse Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen, welche sich mit den

Anforderungen der zu-künftigen Bankenbewertung auseinandersetzen. Er empfiehlt Unternehmen eine klare Ratingstrategie, um Chancen ergreifen zu können und gibt Tipps zur Umsetzung:

Das Rating-Basel II existiert, ob wir wollen oder nicht. Niemand kann sich entziehen. Aber, Unternehmen können es als Chance für Ihren Erfolg nutzen. Die Unternehmen, die sich jetzt rechtzeitig darauf einstellen, haben die "Nase vorn". Rund 30 Prozent der KMU werden künftig nur schwer Kredite erhalten. Ein weiteres Drittel wird Kredite teurer bezahlen und nur mit immens hohen Sicherheiten erhalten.

Auf einem Strategiekongress zum Thema Rating mit über 100 Teilnehmern im April diesen Jahres diskutierten wir die Chancen und Risiken, die sich für Unternehmen ergeben und wie das Rating zum ganzheitlichen Unternehmenserfolg geführt werden kann. Klare Schritte bedarf es, um letztlich als "Sieger" hervorzugehen. Nach dem jetzigen Erkenntnisstand in Fachkreisen (Banken, Unternehmen, Strategieberatern) erfüllt nur jedes 5. Unternehmen derzeit die Kriterien der Kreditvergabe und 20 Prozent der Unternehmen könnten gar chancenlos dabei ausgehen.

Situation

Die Banken nutzen die Kriterien von Basel II bereits jetzt zu ihrem Vorteil. Sie verabschieden sich aus der Kreditvergabe für Unternehmen, die schlechte Noten haben. Sie können nicht anders agieren, denn die internationale Bankenaufsicht der G10-Staaten (Baseler Ausschuss, Basel II) fordert von ihnen eine risikoabhängige Eigenkapitalhinterlegung. Wenn Unternehmen sich nicht darauf einstellen, sind sie in ihrer Liquidität gefährdet. Dies betrifft einen großen Teil der Wertschöpfung in Deutschland - mit Existenzen und Arbeitsplätzen.

Der TQM-Assessor und Rating-Advisor Bernhard Berning bekleidete verschiedene Führungspositionen, war REFA-ORG-Dozent und bringt 30 Jahre Erfahrung in der Unternehmensoptimierung in seine Beratertätigkeit ein. Ihm oblag das Projektmanagement in kleinen und grossen Unternehmen und er führte Projekten im In- und Ausland durch. Berning ist u.a. Mitglied im Prüfungsausschuss der IHK Nürnberg, im Bundesforum Strategie, im Bundesverband-Logistik sowie Mitglied im Vorstand des Deutschen Gewerbeverbands DGV der Region Nürnberg. Als Mitautor veröffentlichte er das Buch "Netzwerk zum Erfolg".

Was ist Rating?

Rating ist eine Methode zur Beurteilung und Einstufung der Zahlungsfähigkeit von Kreditnehmern. Unternehmen werden künftig nach den Beschlüssen des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht nach neuen Kriterien (Basel II) besonders nach ihrer Zukunftsfähigkeit beurteilt. Oberziel ist die Stabilisierung des internationalen Finanzsystems. Dem Rating unterliegen alle Unternehmen, die mit Bankenfinanzierung in Verbindung stehen.

Tatsache ist, dass alle Unternehmen bereits schon immer intern von den Banken geratet werden. Das gilt für alle Geschäftskonten und Kredite. Die Banken haben dabei ihre individuellen Ratingkriterien und Notensysteme, auf die der Unternehmer so gut wie keinen Einfluss hat. Die Kriterien beziehen sich überwiegend auf die quantitativen Werte, wie Betriebswirtschaftliche Auswertung, Finanzierung, Bilanzen, Branchenvergleiche. Dabei handelt es sich überwiegend um Vergangenheitswerte. Sie fließen künftig mit einem Gewicht von ca. 40 Prozent in die Bewertung ein. Das größere Gewicht wird künftig auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen gelegt.

Künftiges Rating nach Basel II - Chancen nutzen

Die neuen, zusätzlichen Ratingfaktoren - externes Rating - von Basel II betreffen die qualitativen Werte der Unternehmen, die sich vor allem auf die Zukunft beziehen. Die gute Nachricht: Hierin liegt die grosse Chance! Diese Kriterien werden ausschließlich vom Unternehmer beeinflusst. Sie gehen mit dem hohen Gewicht von 60 Prozent in die Bewertung ein. Die Chance für die Unternehmen, die sie zu nutzen verstehen sollten. Die eigenen Zukunftswerte und die eigene Strategie, die ein Unternehmen für sich entwickelt, entscheiden also wesentlich, welche Beurteilung von den Banken zu erhalten ist. Nachteile entstehen für diejenigen Unternehmen, die ihre Hausaufgaben vernachlässigen. Sie können bei der künftigen Bankenbewertung durch das Raster fallen.

Zweifacher Nutzen

Der Vorteil ist, dass Unternehmen jetzt klare Kriterien zur Optimierung haben, die ihnen selbst am meisten Nutzen im Markt bringen. Denn Ziel ist der Erfolg des Unternehmens. Dafür besteht ein heilsamer Zwang, die bisherige Strategie neu zu prüfen und zu verbessern. Die geforderte ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens führt zu zweierlei Gewinn:

1. Gutes Rating, Kreditwürdigkeit und damit Liquidität und Ansehen bei den Banken
2. Werterhöhung durch Ingangsetzen der eigenen Erfolgsstrategie, die den Gewinn, die Marktstellung und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Für Unternehmen ist jetzt wichtig, die zukunftsweisenden Faktoren umzusetzen. Dabei gilt es, vor die Zahlen zu schauen, damit die Bilanz hinten stimmt.

Ein Check-up mit Initiierung eines Strategieprozesses führt zum Ziel. Der Prozess schafft Klarheit, Zukunftssicherheit, Konsens und Optimierungsmaßnahmen, die den Zukunfts- und Wertfaktoren im Rating entsprechen. Durch Zielausrichtung im Unternehmen entsteht gemeinsames Handeln, Motivation und straffe Umsetzung. Wichtigste Komponenten sind: Wettbewerbsstrategie, Kundennutzenstrategie, Unternehmensstruktur, Organisation, Abläufe, Mitarbeiterorientierung, Zusammenarbeit.

Wie weit sind die folgenden Faktoren und Maßnahmen im Unternehmen bekannt, im Konsens entwickelt und wie weit bereits umgesetzt?

1. Sind Unternehmensziele klar / bekannt? Sind Vision / Leitbild entwickelt?
2. Besteht eine Strategie zur Umsetzung der Erfolgsfaktoren / Einzigartigkeit im Wettbewerb?
3. Sind Unternehmensprozesse und Organisationsstruktur wirtschaftlich, effizient, entsprechend den Zielen und der Strategie gestaltet? Ressourcen gebündelt?
4. Sind die Schlüsselfaktoren des eigenen Marktes bekannt / integriert?
5. Sind Potenziale der Mitarbeiter genutzt? Kernkompetenzen des Unternehmens entfaltet?
6. Ist eine Kundennutzen-Strategie entwickelt?
7. Sind die Wirkfaktoren des Marktes mit denen des Unternehmens vernetzt?
8. Werden Engpässe erkannt und gelöst? Wie?
9. Ist die Führung auf Zusammenarbeit / Mitarbeiterorientierung ausgerichtet? Alle im Boot?
10. Welche Controlling- / Steuerungsmechanismen bestehen für die Umsetzung?



Vorgehensweise

Bei einem Check-up gilt es, zunächst die Ist-Situation des Unternehmens zu begutachten, um danach wichtigste Engpässe aufzuspüren und Lösungen zuzuführen. Die Rating- und Zukunftsfaktoren sowie individuelle Erfolgsfaktoren des Unternehmens müssen herausgearbeitet und dargestellt werden. Aus der Differenz zwischen Ist- und Soll-Analyse sowie den Rating-Erfolgsfaktoren ergibt sich der Weg zum Ziel (Umsetzungsstrategie).

Mit den Ergebnissen lassen sich Stärken entfalten und Vorteile im Markt durch eine Wettbewerbsstrategie ausbauen. Mit der Klarheit hinsichtlich zukünftig realistischer Erfolge wird ein Konsens im Unternehmen erzeugt, der von gemeinsam im Team entwickelter Kräftebündelung getragen wird. Letztendlich wird eine klare Zielstellung und strategische Umsetzung vom Ist zum Soll zu besserer Bewertung im Rating, besserer Kommunikation mit der Bank und einem ganzheitlichen Unternehmenserfolg führen.

Zehn Punkte als Denkhilfe zur Umsetzung:

1. Führen Sie zunächst den Check-up durch, der Ihnen in wenigen Tagen Klarheit schafft und entscheiden dann über entsprechende Umsetzung durch Selbsthilfe oder Begleitung
2. Schauen Sie nicht nur auf einseitige Rating-Darstellung für die Bank. Auch Ihre Kunden und Lieferanten werden künftig nach Ihrem Rating fragen
3. Bauen Sie guten Kontakt zu Ihrer Bank auf

4. Stellen Sie der Bank Ihre Situation, s.a. Check-up, Ihre Lösungen und Strategien klar dar. Sie haben bessere Karten. Sie gewinnen mehr Vertrauen, mehr Transparenz, mehr Erfolg in Bankgesprächen und im Markt.
5. Für den Banker ist es wichtig, Ihre Zukunftsziele, Erfolgsfaktoren und den Weg für Ihre Umsetzung zu erkennen
6. Setzen Sie ihren Erfolgsprozess in Gang, der Ihnen sofort Wettbewerbsvorteile bietet
7. Das Argument - die Politik tut zu wenig für den Mittelstand - hilft nicht. Sie müssen selbst das Heft in die Hand nehmen und die Chance ergreifen, die sich aus dem Rating ergibt
8. Gute Noten werden im ersten Anlauf erzielt. Nachbessern ist schwerer.
9. Gehen Sie jetzt ran, bevor Sie eine negative Bewertung erhalten.
10. Der Erfolg hat drei Buchstaben: TUN

Zur Unternehmensberatung

Berning Consulting hat sich "positiven Wandel im ganzen Unternehmen" auf die Fahnen geschrieben. In der consens unternehmerberatung ist Bernhard Berning sowohl als Human Coach tätig wie auch als Strategieentwickler für mittelständische und kleine Unternehmen. Neben Zukunftskonferenzen mit Verbänden, Beratern, Stadtregionen und Unternehmen gehört Projektmanagement und die Begleitung von Restrukturierungsprozessen zum Portfolio.

Artikel zum Thema Rating:
03.07.2002: [Bankenrückzug aus der Mittelstands-Finanzierung](#)
11.07.2001: [Heisses Eisen: Rating](#) (PWC-Studie)

Kontakt:	Bernhard Berning consens unternehmerberatung Berning.Nuernberg@t-online.de Tel.: +49 (0) 911 / 64 94 537 Link: www.erfolgsstrategie.de
----------	---

Veröffentlichung vom 03.07.2002 in der Rubrik Business + Wirtschaft
<http://www.marketing-marktplatz.de/BuWi.htm>

Copyright-Hinweis:

Textteile aus diesem Dokument dürfen zu privaten und innerbetrieblichen Zwecken für Zusammenstellungen unentgeltlicher Art unter Angabe des folgenden Quellen-Hinweises genutzt werden:

Quelle: Der Marketing-Marktplatz, www.marketing-marktplatz.de
--

Dies gilt auch für das Speichern auf festen oder transportablen elektronischen Datensystemen. Auch Bild- oder Grafikmaterialien dürfen unter Angabe des Quellen-Hinweises, dann mit Copyright-Zusatz " © ", verwendet werden. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine weitere Veräußerung oder sonstige kostenpflichtige Weitergabe der Inhalte dieses Dokuments untersagt ist bzw. nur mit einer schriftlichen Genehmigung vom Betreiber des www.marketing-marktplatz.de erfolgen darf. Zuwiderhandlung wird strafrechtlich verfolgt. Als Gerichtsstand gilt Nürnberg in Bayern.

Für Veröffentlichungen in Internet und Intranet gilt:

Das Gesamtdokument darf weder kostenfrei noch kostenpflichtig ohne schriftliche Zustimmung des Betreibers von www.marketing-marktplatz.de veröffentlicht werden. Für Anfragen dazu wenden Sie sich bitte an webmaster@marketing-marktplatz.de. Zitate aus oder von Textpassagen dürfen unter Angabe genannten Quellen-Hinweises, soweit möglich mit aktivem Link, verwendet werden.