



VOLKELT | Beratungs-Center für
GmbH-Geschäftsführer

Arbeitshilfen für die GmbH-Praxis

Strategisches Thema: GmbH-Finanzplanung 2004 So machen Sie Ihre GmbH fit für Banken-Darlehen

Darum geht es: Basel II und das Thema Rating sind in aller Munde. Es gibt keinen Tag an dem mittelständische Unternehmen von Schlagzeilen mit negativen Meldungen zu diesem Thema unbehelligt blieben. Dabei sind schon seit Monaten die Folgen einer veränderten Kreditvergabe des Bankensektors an Unternehmen des Mittelstandes schmerzhaft spürbar. Der Beitrag zeigt systematisch und verständlich worauf es beim Rating in Zukunft ankommt, gibt praxisrelevante Hinweise und zeigt, wie Sie „Ihr Rating“ beeinflussen können.

Der Autor: **Dipl.-Betriebswirt (FH) / Bankkaufmann / zert. Rating Advisor Lutz Lochner** berät seit Jahren Banken und mittelständische Unternehmen im In- und Ausland u. a. zu Fragen aus den Bereichen Finanzierung, Controlling, und Rating. Er verfügt über Projekterfahrungen sowohl in großen internationalen Banken als auch in mittelständischen Unternehmen. Er ist Mitglied in einigen Berufverbänden aus seiner Branche und veröffentlicht in einer Reihe von Fachpublikationen. Seit Mitte 2003 ist er Geschäftsführer der bonoconcept Wirtschaftsberatung in Frankfurt am Main.

Kontakt:

bonoconcept Wirtschaftsberatung
Dipl.-Betriebswirt (FH) Lutz Lochner
Frankfurt am Main
Kelsterbacher Str. 1
60528 Frankfurt
Tel: 0 69 / 67 73 38 76
Fax: 0 69 / 67 73 39 38
Mobil: 01 71 / 2 40 65 69
lutz.lochner@bonoconcept.de
www.bonoconcept.de

bonoconcept
WIRTSCHAFTSBERATUNG

Inhaltsübersicht

1. Rahmenbedingungen 2004

1.1)	Ursache und Ziel von Basel II	3
1.2)	Regelungen aus Basel I.....	3
1.3)	Zeitfahrplan	4

2) Aktueller Stand Basel II..... 4

2.1)	Inhalte des dritten Konsultationspapiers.....	4
2.2)	Konkrete Auswirkungen auf das Kreditkosten	6
2.3)	Besonders betroffen Unternehmen/Branchen	7

3) Das Rating meines Unternehmens..... 8

3.1)	Nutzen	8
3.2)	qualitative/quantitative Faktoren	8
3.3)	häufig verwendete Kennzahlen.....	9
3.4)	Beispiele für Banken-Ratings.....	9
3.5)	Rating durch externe Agenturen	12
3.6)	Hilfe durch Rating Advisory.....	13
3.7)	Entwicklung einer Ratingstrategie.....	14
3.8)	Wie finde ich die richtige Rating-Agentur	14

4) Kriterien, die das Rating für Ihre GmbH spürbar beeinflussen..... 15

5) Alternative Finanzierungsformen zum Bankkredit..... 17

5.1)	sale-and-lease-back Operation von Immobilien.....	17
5.2)	Betriebsaufspaltung.....	17
5.3)	Mezzanine Capital.....	17

5.3.1)	Nachrangdarlehen.....	18
5.3.2)	Typische / Atypische Stille Beteiligung.....	18
5.3.3)	Genussscheine	18
5.3.4)	Wandel-/Optionsanleihe	18

5.4)	Factoring.....	19
5.5)	weitere alternative Finanzierungsformen.....	19

1) Rahmenbedingungen 2004

1.1) Ursache und Ziel von Basel II

Die Stabilität der internationalen Finanzmärkte ist eines der wichtigsten Ziele zur Sicherung des Wohlstandes in den Volkswirtschaften dieser Erde. Ein Beispiel für die Folgen eines gestörten bzw. kollabierten internationalen Finanzmarktes ist z.B. die Weltwirtschaftskrise am Ende der zwanziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Die Folgen können so dramatische Wohlstandsverluste in einer Volkswirtschaft bewirken, dass es im Extremfall zu sozialen Unruhen, zum Zusammenbruch von Staaten, zu Anarchie und letztlich zu Kriegen kommen kann und in der Geschichte bereits gekommen ist. Heute sind mögliche negative Folgen durch die weltweite Globalisierung, Liberalisierung und Deregulierung noch wesentlich schneller auf den Finanzmärkten spürbar. Die Gedanken und Ziele, die hinter Basel II stehen, haben genau mit der Stabilisierung der internationalen Finanzmärkte zu tun. Nun werden Sie fragen:

Was hat dies nun alles mit Ihnen und Ihrem Unternehmen zu tun?

„Die Regelungen aus Basel II treffen doch nur Banken“ werden Sie einwenden. Dies ist unbestritten richtig! Von den Folgen einer Verhaltensänderung der Banken bei der Kreditvergabe in direkter Folge des Basel II Akkords – dies wird dieser Artikel aufzeigen - sind Sie aber umso mehr betroffen. Es sei denn, Ihr Unternehmen gehört zu den seltenen Ausnahmen, die sich fast vollständig aus Eigenmitteln finanzieren. Wenn Sie diese Frage mit Ja beantworten können, so können Sie getrost diesen Artikel überspringen.

Dass gestörte internationale Finanzmärkte eine große Bedrohung sind, ist keine neue Erkenntnis. Bereits 1930 wurde die Bank für internationalen Zahlungsausgleich (eng. BIS = Bank for international Settlement) – in Folge der Weltwirtschaftskrise – gegründet, deren Ziel es genau war und bis heute ist, die Zusammenarbeit der Zentralbanken und das Funktionieren der Finanzmärkte sicherzustellen. Ihr Sitz ist in Basel. Damit wäre das Geheimnis bereits gelöst, warum die neuen Regelungen namentlich mit der Stadt Basel in Verbindung gebracht werden.

In der Tat ist es die BIS, die in ihrem Ausschuss für Bankenaufsicht Regelungen entwirft, die die Stabilität der Finanzmärkte erhalten bzw. erhöhen sollen und als Empfehlung weltweit akzeptiert sind. Die Banken haben eine herausragende Stellung im internationalen Finanzsystem. Daher gelten erhöhte Anforderungen an einzelne Banken und deren Stabilität. Zentraler Punkt der Stabilität einer Bank ist das haftende Eigenkapital. Der 1975 – auf Initiative der Zentralbank-Präsidenten der G10-Länder – gegründete Ausschuss sollte vor allem neue Regelungen zur Eigenkapitalausstattung der Banken im Entwurf konzipieren. Eine stabile Eigenkapitalausstattung – so der Grundgedanke – wirkt einem schnellen Zusammenbruch einer Bank bei Kreditausfällen entgegen und dient dabei als Verlustpuffer.

Dazu wurde 1988 der Entwurf zur Neugestaltung der Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute – bekannt als Basel I - veröffentlicht.

1.2) Regelungen aus Basel I

Dieser Entwurf wurde im Jahre 1992 in Kraft gesetzt bzw. jeweils in nationales Recht umgesetzt. Es war die erste international einheitliche Eigenkapitalvorschrift für Kreditinstitute. Kernpunkt ist die Unterlegung der risikobehafteten Aktiva (z.B. Kredite) mit Eigenkapital in der Höhe von acht Prozent. D.h., die Bank muss für einen Kredit von 100 Geldeinheiten an einen Kunden mindestens 8 Geldeinheiten Eigenkapital aufweisen. Dies ist die bis heute geltende und weltweit umgesetzte Regelung.

Seit Mitte der 90iger Jahre kam es vor allem wegen der pauschalen Eigenkapitalhinterlegung von acht Prozent zunehmend zu Kritik. Bemängelt wurde die fehlende Berücksichtigung der Bonität des einzelnen Kreditnehmers. Für einen Kreditnehmer mit geringem Ausfallrisiko musste die Bank genauso viel Eigenkapital bereithalten, wie für einen Kreditnehmer mit hohem Ausfallrisiko. Da die Bank sich selber refinanzieren muss und dafür selber auch einen Preis bzw. Zins zahlen muss, die zu Hinterlegende Geldmenge aber durch den pau-

schalen Ansatz gleich war, waren auch die Refinanzierungskosten für alle Kreditnehmer risikounabhängig und gleich.

Dies führte zum Entschluss, eine neue Eigenkapitalausstattung für die Kreditinstitute (Basel II) zu entwickeln, die dieser Kritik gerecht wurde. Auf diesen Entwurf wird in Kapitel zwei näher eingegangen.

1.3) Zeitfahrplan

1988	Entwurf zu Basel I wird veröffentlicht
1992	Umsetzung von Basel I in nationales Recht
1999	Erstes Konsultationspapier mit Entwurf für Basel II wird vorgestellt
2001	Veröffentlichung des zweiten Konsultationspapiers
2003	Vorstellung des dritten und letzten Konsultationspapiers
2003	Ende Oktober Veröffentlichung des endgültigen Entwurfes
01.01.2006	Einjährige Übergangsphase beginnt; Basel I und II werden parallel angewandt
01.01.2007	endgültiges Inkrafttreten von Basel II für alle Kreditinstitute

2) Aktueller Stand Basel II

2.1) Inhalte des dritten Konsultationspapiers

Die neue Eigenkapitalvereinbarung für Banken nach Basel II besteht aus insgesamt drei Säulen: Den Mindestkapitalanforderungen, einer Verschärfung der aufsichtlichen Überprüfungsverfahren und den Regelungen zur Offenlegung. **Für mittelständische Unternehmen wirkt sich aber nur die erste Säule auf die Kreditvergabe bzw. den Kreditzins aus.** Sie dürfen sich daher in Ihrem Unternehmen getrost lediglich auf die Folgen aus der ersten Säule konzentrieren.

Aus der weiter oben erwähnten Kritik zu Basel I heraus wird in Basel II der Ansatz verfolgt, jeden einzelnen Kreditnehmer mit einer einzelnen Risikobewertung bzw. einer Einteilung in eine Risikoskala zu versehen. Diese Bewertung wird als Rating bezeichnet. **Ein Rating ist das Ergebnis einer stichtagsbezogenen Bonitätsanalyse des Kreditnehmers. Ratings sind damit Bewertungen, die die zukünftige Fähigkeit eines Kreditnehmers darstellen, seinen Zahlungsverpflichtungen in der Zukunft pünktlich und in vollem Umfang (Zins und Tilgung) nachzukommen.** Dabei wird die Höhe des Risikos in einer Ausfallwahrscheinlichkeit für den einzelnen Kreditnehmer ausgedrückt.

Das Rating geht wesentlich weiter als die bisherige Kreditwürdigkeitsprüfung. Wurden bislang im wesentlichen das Vorhandensein harter Sicherheiten und ein paar finanzwirtschaftliche Kennzahlen berücksichtigt, so beschäftigt sich ein zukünftiges Rating erheblich mehr und zusätzlich mit zukünftigen Chancen und Entwicklungen des Unternehmens. Dabei werden Ratings durch Kreditinstitute (internes Rating) oder Rating-Agenturen (externes Rating) erstellt.

Ein externes Rating – im Entwurf zu Basel II als Standardansatz bezeichnet - erfolgt auf Initiative des Unternehmens. Gründe für eine solche Entscheidung können sein:

- Kreditverhandlungen mit Banken
- Mittelbeschaffung am Kapitalmarkt
- Vergleich mit Ratings anderer Unternehmen
- Vergleich mit dem internen Rating der Bank
- Bonitätssignal für Lieferanten und Kunden

Dabei trägt das beauftragende Unternehmen die – teilweise nicht unerheblichen - Kosten des Ratings. Diese sind vor allem von folgenden Faktoren abhängig:

- Der Rating-Agentur (siehe Punkt 3.8)
- Handelt es sich um ein Erst- oder Folgerating
- Die Größe Ihres Unternehmens
- Wird das Rating veröffentlicht oder nicht

PRAXISTIPP

Nicht nur Ihr eigenes gutes Rating signalisiert Stabilität im Unternehmen, sondern auch das Ihrer Lieferanten und Kunden. Machen Sie sich dies bei Ihren Verhandlungen zu Nutze: **Fragen Sie z.B. Ihre Lieferanten nach ihrem Rating bzw. warum keines vorliegt oder veröffentlicht wurde.** Was hilft es Ihnen, mit einem hochgradig fachlich qualifizierten Zulieferer langfristige Lieferverträge für schwer austauschbare Produkte einzugehen, wenn dieser wegen mangelhafter kaufmännischer Prozesse in die Illiquidität gerät? Ein gutes Ratingergebnis signalisiert z.B., dass auch in diesem Bereich Ihr Lieferant gut und stabil aufgestellt ist. **Dabei kann es sich auch positiv auf das Urteil Ihrer Bank auswirken, wenn Sie eine Lieferantenanalyse nach Ratingkriterien durchgeführt und gute Ratings Ihrer Lieferanten nachgewiesen haben.**

Das interne Rating (IRB = internal rating based approach) erfolgt im Auftrag der Hausbank und geht kostenmäßig zu deren Lasten. Dabei entwickeln die Banken derzeit bereits ihre internen Ratingsysteme, die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) geprüft und genehmigt werden müssen. Dabei geht es der Bank vor allem um:

- Die Ermittlung der Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers
- Die Konditionsgestaltung des Kreditzinses
- Messung der nötigen individuellen Eigenkapitalhinterlegung

Problematisch ist hier u.U., dass die von Ihnen gegebenen fachlichen Informationen innerhalb der Bank verarbeitet werden ohne dass Sie irgend einen Einblick haben wie dies geschieht und wie die einzelnen Ratingfaktoren (siehe die Punkte 3.2-3.4) gewichtet werden. Dabei wird Ihnen das Rating meist nicht einmal mitgeteilt. Lediglich die Kreditentscheidung wird kommuniziert und stellt Sie vor vollendete Tatsachen.

PRAXISTIPP

Die Banken betrachten Ihre internen Ratingsysteme als vertrauliches Wissen. Veröffentlichte – meist unvollständige - Fragenkataloge aus den einzelnen Bankenratings sagen Ihnen kaum etwas darüber aus wie die Bank tatsächlich zu ihrem Urteil kommt. Versuchen Sie **be-reits im Vorfeld eines internen Ratings im Kontakt mit Ihrer Bank herauszufinden, welche Informationen ihr wichtiger bzw. eher unwichtig sind. Nach einer negativ ge-fällten Kreditentscheidung sollten Sie in jedem Fall bei Ihrem Berater nachbohren und darauf beharren, dass man Ihnen die Entscheidung erläutert.** Das wird nicht in jedem Fall zu einer offenen Antwort Ihrer Hausbank führen, aber ist dennoch in jedem Fall sehr empfehlenswert.

Der Entwurf nach Basel II sieht dabei derzeit vier Ratingansätze vor:

Externer Ratingansatz		interner Ratingansatz	
1) einfacher Ansatz	2) umfassender Ansatz	3) Basisansatz	4) Fortgeschrittener Ansatz
(simple standardised)	(comprehensive standardised)	(internal rating based approach foundation)	(internal rating based approach advanced)

Abb. 1: Überblick der unterschiedlichen Ratingansätze nach Basel II

Von 1) bis 4) steigen der Aufwand und der Anspruch an das Rating stetig an, was gleichzeitig für eine kreditgebende Bank mit einer von 1) bis 4) sinkenden Eigenkapitalhinterlegung nach Basel II einhergeht. Schon aus diesem Grund werden sich die meisten Banken für eine interne Ratingbewertung entscheiden. Dies hat für Ihr Unternehmen die Folge, dass Ihre Bank in der Zukunft auf Sie zukommen wird und um weitere – teilweise sehr detaillierte Informationen (siehe Punkt 3.4) – bitten wird.

PRAXISTIPP

Wie oben beschrieben, wird Basel II erst ab dem 01.01.2007 Pflicht bzw. tritt dann erst offiziell in Kraft. De facto werden Sie aber heute schon von Ihrer Bank nach den Basel II Vorschriften gerated. Basel II ist bereits Praxis, und Sie werden in Kürze – wenn es nicht schon geschehen ist – von Ihrer Bank darauf angesprochen werden. Daher ist es ein weit verbreiteter Irrtum im Mittelstand, man habe noch viel Zeit um sich anzupassen und Verbesserungspotential im Unternehmen zu nutzen. **Nutzen die kurze Zeit, um sich kurzfristig mit dem Thema Basel II/Rating vertraut zu machen.** Das Signal das Sie setzen, wenn Sie in der nahen Zukunft bei diesem Thema unvorbereitet von Ihrer Hausbank angesprochen werden, ist in seiner negativen Wirkung in keinem Fall zu unterschätzen

2.2) Konkrete Auswirkungen auf das Kreditkosten

Durch die Ratingbewertung jedes einzelnen individuellen Kreditengagements wird eine risikoabhängige Konditionsgestaltung der Kreditzinsen ermöglicht. Dabei gilt: Je schlechter die Bonität des Kunden umso höher ist die Ausfallwahrscheinlichkeit und umso schlechter ist die Ratingkategorie. In der Abbildung 2 wurde beispielhaft eine Ratingskala von AAA (beste Klasse) bis CCC (schlechteste Klasse) dargestellt.

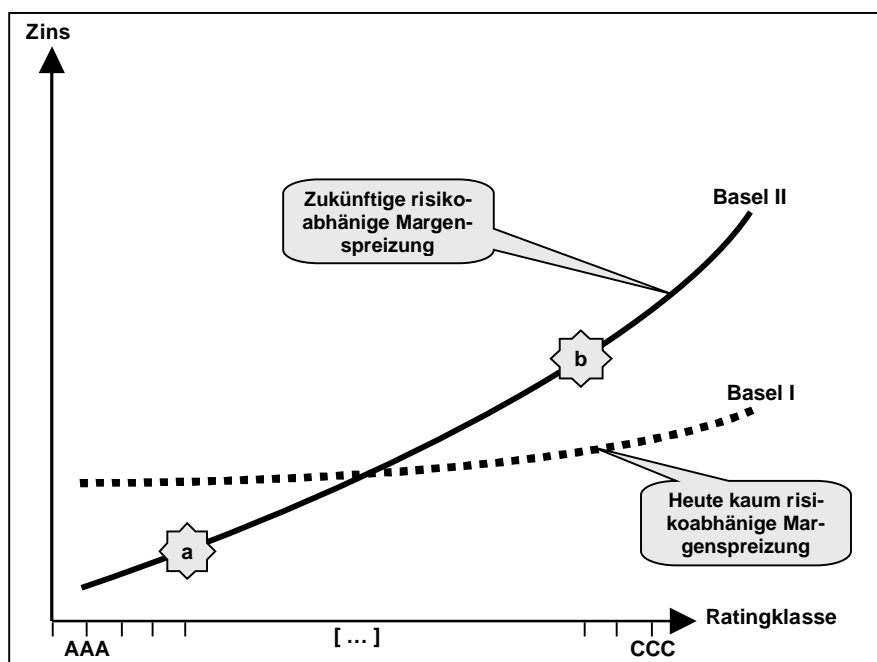


Abb. 2: Die Margenspreizung und risikoabhängige Konditionsgestaltung nach Basel II

Das bedeutet für Ihr Unternehmen, **je schlechter das Rating, umso höher werden die Konditionen für Ihr bankfinanziertes Fremdkapital.** Dies kann sehr schnell zu einer – eventuell sogar - deutlichen Verteuerung Ihrer Kreditmittel führen, weil Ihre Hausbank im internen Rating Ihrem Unternehmen eine schlechte Bewertung gegeben hat. Dann bewegen Sie sich auf dem Kurvenabschnitt b in der Abbildung 2. Es kann aber noch schlimmer kommen! Ab einer bestimmten Ratingklasse wird Ihre Bank – eine individuelle nach Bank unterschiedliche – Grenze setzen, und in Ratingklassen unterhalb dieser Grenze eventuell gar keine Kredite mehr auslegen. In Einzelfällen müssen Sie sogar damit rechnen, dass das Kreditinstitut die bestehenden Kreditlinien ganz zurückfährt.

Es ist immer wieder – gerade aus Bankenkreisen – zu lesen oder zu hören, dass der Mittelstand von einem Rating nach Basel II profitieren würde, da ein gutes Rating schließlich auch zu einer Verbilligung der bankfinanzierten Fremdkapitalmittel führen würde. Dann würden Sie sich auf dem Kurvenabschnitt a der Abbildung 1 bewegen. Ob dies wirklich so kommt ist höchst fraglich und bleibt abzuwarten. So haben doch die krisengeplagten Banken bereits in den vergangenen Monaten immer wieder auf ihre schlechte Lage, weiter sinkende Margen und immer höheren Abschreibungsbedarf hingewiesen. Es bleibt zu befürchten, dass die Bankbranche versuchen wird, Basel II stillschweigend als Vorwand zur Ergebnisverbesserung zu nutzen, und durch Nutzung von Bewertungsspielräumen in Ihren Rating-

systemen tendenziell eher schlechter zu raten, um damit die Kapitalkosten erhöhen oder zumindest auf dem alten Niveau halten zu können. Zu einer Senkung der Kreditzinsen wird es wahrscheinlich nur in wesentlich weniger Fällen kommen, als es zurzeit noch durch die Bankbranche suggeriert wird.

Laut einer Studie der Universität Mannheim aus dem Jahre 2001 - in der die Kreditdaten von drei großen Banken aus den Bereichen Software, Maschinenbau und Handel ausgewertet wurden – wird sich die Kreditfinanzierung im Mittelstand bei Durchführung einer der beiden internen Ratingansätze (IRB) durch eine Bank im Durchschnitt um 1,08 – 2,45 Prozentpunkte verteuern. Dabei wurde konservativ geschätzt. Laut dieser Studie könnten theoretisch ca. 40% der untersuchten Unternehmen mit sinkenden Kreditzinsen rechnen, sofern die Banken für gute Ratings einen Zinsnachlass gewähren werden. Spätestens jetzt sollte Ihnen klar sein, wie schnell Ihr Unternehmen vor drastisch gestiegenen bankfinanzierten Fremdkapitalkosten stehen kann.

2.3) Besonders betroffen Unternehmen/Branchen

Grundsätzlich gibt es keine festen „Spielregeln“, nach denen man ein Unternehmen oder eine Branche als von Basel II stärker oder schwächer betroffen eingruppiert. Selbst in Krisenbranchen existieren auch immer einige Unternehmen, die – auch in schweren Zeiten – gute Erträge erwirtschaften. Zudem sind die Interessen und Kundengruppen der verschiedenen Bankengruppen sehr unterschiedlich strukturiert, was eventuell eine Bank dazu bringt, Ihr Unternehmen trotz gutem Rating nicht mit Fremdkapital zu versorgen oder umgekehrt. Dennoch sollen einige Bemerkungen für Sie im Folgenden eine Hilfestellung sein. Von Basel II werden tendenziell sehr stark betroffen sein:

- neue Existenzgründungen
- Branchen mit hohem und sehr hohem (Fremd-)Kapitalbedarf für die Leistungserstellung
- Unternehmen mit Produkten die sehr komplex sind und deren Nutzen der Bank als branchenfremder Partei nicht einfach zu vermitteln ist
- Unternehmen, die auf sehr volatilen und riskanten Märkten tätig sind
- Unternehmen deren Produkte sehr kurze Produktlebenszyklen haben
- Stark konjunkturabhängige Branchen
- Branchen, die vor geplanten wirtschaftspolitischen Eingriffen stehen
- Branchen mit geringem Marktwachstum und/oder hoher Marktkonzentration

Wendet man diese abstrakten Kriterien auf die Praxis an, bilden sich Branchen heraus, in denen eine große Gruppe von Unternehmen in starkem Maße betroffen sein wird. Dies sind beispielsweise:

Branche	tendenziell betroffen von Basel II wegen...
Speditionen	übersättigtem Markt mit hohem Margendruck und Verdrängungswettbewerb; Osterweiterung in Billiglohnländer; immer strengere Umweltgesetze steigern die Kosten; neues Mautsystem verschlechtert zusätzlich die Kostenseite
mittelständische Lebensmittelhändler	übersättigter Markt mit hohem Verdrängungswettbewerb; extrem geringe Spanne; stetiger Konzentrationsprozess in der Branche verschlechtert fortlaufend die Kostensituation der kleineren Unternehmen
Hotel- und Gaststättengewerbe	sinkende Auslastungsraten in den letzten Jahren durch die gesamtwirtschaftliche Situation; Großketten bieten zu Dumping-Konditionen an um Fixkosten teilweise zu decken
Handwerksbetriebe grundsätzlich	traditionell meist Familienbetrieb mit Handwerksmeister als Unternehmer, bei dem kaufmännische Prozesse im Unternehmen oft nur nebenher behandelt werden; Liquiditätsplanung und Controlling - beide Voraussetzung für ein gutes Rating - werden oft gar nicht oder unzureichend durchgeführt; Ertragslage im Handwerk ist von hohen Lohnnebenkosten belastet; sehr oft Nachfolgeprobleme
Textilhandel- und Herstellung	EU-Osterweiterung in Billiglohnländer; traditionell starke Billigkonkurrenz bei Massenfertigung aus Asien

Abb. 3: Beispielhafte Auswahl von durch Basel II *stärker betroffenen Branchen*

Beziehen Sie die o.g. Kriterien auf Ihr Unternehmen. Je mehr Punkte zutreffen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Unternehmen von negativen Effekten im Zusammenhang mit Basel II betroffen sein wird.

3) Das konkrete Rating Ihrer GmbH

3.1) Nutzen

Weiter oben wurden die Auswirkungen von Basel II auf die Kreditkonditionen beschrieben. Gelingt es Ihnen, ein gutes oder sehr gutes Rating bei Ihrer Hausbank zu erzielen, so vermeiden Sie damit gleichzeitig ein Ansteigen Ihrer Fremdkapitalkosten; in einigen wenigen Fällen eventuell eine Reduzierung für die zukünftige Kreditfinanzierung bei Ihrer Bank. Daneben liefert das Rating eine Bewertung über die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens und deckt damit eventuelle Verbesserungspotentiale auf. Damit können Sie sich auch ein schlechtes Rating zu Nutze machen, um gezielt Veränderungen im Unternehmen herbei zu führen. Im Falle eines guten Ratings dürfen Sie in jedem Falle mit einem Imagegewinn bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern rechnen. Wenn Sie selber Zulieferer für ein anderes Unternehmen sind, müssen Sie u.U. mit einer Nachfrage nach einem Rating auch aus dieser Richtung rechnen. Je größer ein Unternehmen ist das Sie beliefern, umso eher dürfen Sie davon ausgehen, dass Ihr Kunde von Ihnen als Zulieferer durch ein (gutes) Rating nachgewiesen haben möchte, dass Ihr Unternehmen ihm auch in der Zukunft als stabiler Vertragspartner zur Verfügung steht.

3.2) qualitative/quantitative Faktoren

Auch wenn alle Ratingsysteme – egal ob extern oder intern – letztlich eine Aussage über die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers treffen wollen, so haben sich doch in der Praxis sehr viele unterschiedliche Kriterienkataloge in Banken und Ratingagenturen herausgebildet. Dennoch versucht die folgende Darstellung daraus eine allgemein gültige Systematik der verschiedenen Ansätze darzustellen. Dabei können vier Hauptaspekte des Ratings identifiziert werden, die sich weiter in Teilbereiche gliedern lassen. Zu diesen einzelnen Teilbereichen existieren jeweils unzählige Kriterien. Welche davon im Rahmen des Ratings Ihres Unternehmens abgefragt werden hängt ganz vom verwendeten Ratingsystem ab; die hier dargestellten vier Hauptaspekte gelten dabei aber so gut wie immer:

a) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

- Wettbewerbssituation
- Marktpotentiale
- Art und Struktur der Beschaffungsmärkte
- Politische Einflussfaktoren
-

b) Managementkompetenz /-instrumente

- Eigentümerstruktur
- Unternehmensnachfolge
- Managementkompetenz
- Controllingsysteme
- Mitarbeiterführung/Fluktuation

c) Chancen und Risiken

- Produktion/Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Lieferantenstruktur
- Markt-/Kundenstruktur
- Austauschbarkeit der Produkte

d) Finanzen und Finanzplanung

- Liquiditätsplanung
- Investitionsplanung
- Kennzahlen
- Controllingprozesse
- Unternehmensplanung

3.3) häufig verwendete Kennzahlen

Finanzlage des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Cash-Flow • Liquiditätsgrade
Rentabilität des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzrentabilität • Eigenkapitalrentabilität • ROI • Gesamtkapitalrentabilität
Vermögenssituation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapitalquote • Verschuldungsgrad • Anlagendeckung • Investitionsquote • Vorratsintensität • Kapitalumschlagshäufigkeit • Dynamischer Verschuldungsgrad
Sonstige Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Personalaufwandsquote • Materialaufwandsquote

Abb. 4: häufig in Ratingssystemen verwendete Kennzahlen

3.4) Konkrete Beispiele für Banken-Ratings

Im folgenden werden kurz die beiden neuen Ratingsysteme der Sparkassengruppe sowie das der Volksbanken und Raiffeisenkassen dargestellt. Beide Bankengruppen haben traditionell den mit Abstand größten Anteil an kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen. Durch Basel II wird sich voraussichtlich nichts ändern.

3.4.1) Das Ratingsystem der Sparkassengruppe

Eine Besonderheit dieses Ratingsystem ist die modulartige Struktur sowohl für verschiedene Kundengruppen als auch für die Durchführung des internen Ratingverfahren. Es stehen verschiedene Rating-Module für die folgenden Kundengruppen zur Verfügung:

- Firmenkunden (>2,5 Mio. € Umsatz)
- Gewerbekunden (<2,5 Mio. € Umsatz)
- Geschäftskunden (< 250 T € Umsatz)
- Freie Berufe
- Existenzgründer

Mit dieser Segmentbildung – die innerhalb der Module nochmals in Teilmodule nach Umsatz eingeteilt sind - sollen die erstellten Ratings genauer werden und den speziellen gruppenspezifischen finanziellen Bedürfnissen und Risiken detaillierter Rechnung tragen. Die Ratingdurchführung ist vierstufig aufgebaut und besteht aus den folgenden Elementen:

a) quantitative Faktoren bzw. Bilanzanalyse

Aus über 100 geläufigen Kennzahlen wurden lediglich 14 aussagekräftige Kennzahlen ausgewählt und an über 300.000 Bilanzen von 100.000 Unternehmen des Sparkassensektors getestet. Ziel war die Standardisierung und Vereinfachung des Ratingverfahrens, ohne die Aussagekraft zu gefährden. Je nach der Einteilung in die Kundengruppen, nach Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit werden die Kennzahlen zur Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage unterschiedlich gewichtet. Als Kern-

kennzahlen im Firmenkundenrating werden dabei die folgenden Kriterien für die Bewertung Ihres Unternehmens verwendet:

- zwei Cash-Flow-Kennzahlen
- Kreditorenlaufzeit
- Return on Investment
- Zinsaufwandsquote
- Mietaufwandsquote
- Eigenkapitalquote
- Lagerkennzahlen
- Kapitalbindung
- Fremdkapitalstruktur

b) qualitative Faktoren

In diesem Bereich unterscheiden sich die Bewertungskriterien innerhalb der einzelnen Kundenmodule wesentlich stärker. Grundsätzlich gilt, je größer ein Unternehmen ist, umso genauer werden die Fragen zu den Faktoren detailliertere Informationen fordern. Reicht es z.B. bei einem kleinen Unternehmen noch aus im Rahmen des Ratings nach dem Vorhandensein einer Liquiditätsplanung zu fragen, so wird bei großen Unternehmen auch die Qualität solcher innerbetrieblicher Prozesse bewertet.

Für das Firmenkundenrating bei Unternehmen mit mehr als 20 Mio. € Jahresumsatz werden 49 Kriterien zu den qualitativen Faktoren abgefragt, die dann die Bank individuell gewichten muss. In diesem Beispiel sind das Fragen aus den Bereichen:

- Unternehmensführung
- Planung und Steuerung
- Markt und Produkt
- Wertschöpfungskette des Unternehmens

c) Warnsignale

Einige Risiken lassen sich relativ schwer in ein Früherkennungssystem einer Bank einbetten. Dennoch versucht man diese Faktoren mit einzubeziehen, da sie eine eindeutige und erhebliche Verschlechterung der Bonität anzeigen. Dies sind insbesondere:

- Kontoüberziehungen
- Pfändungen
- Scheck- und Wechselproteste

Das Auftreten eines dieser Warnsignale führt zu einer direkten Herabstufung des Ratings.

d) Haftungsverbünde

Aus der wirtschaftlichen Verflechtung des Unternehmens mit Dritten können sich für die kreditgebende Sparkasse Risiken und Chancen ergeben, die möglicherweise Einfluss auf das Rating haben. Dabei kann diese dritte Partei auch außerhalb der Sparkassengruppe liegen. Ihre Sparkasse wird auch für Ihr Unternehmen im Interview versuchen, Ihre wirtschaftlichen Verflechtungen zu erfragen und zu bewerten.

Alle vier Elemente des Ratings werden zu einem Gesamtrating aggregiert. Wie dies geschieht zeigt die folgende Abbildung.

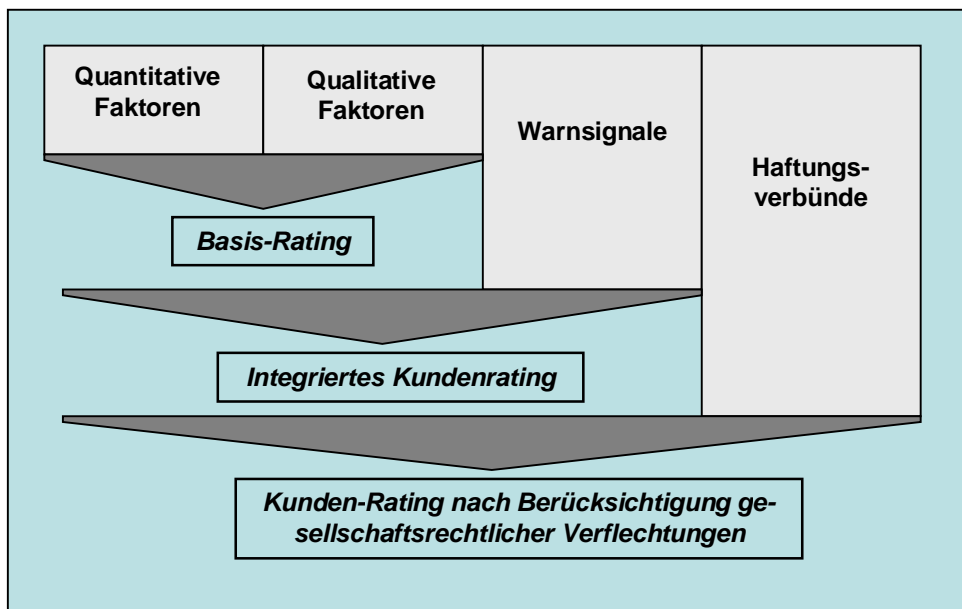


Abb. 5: Stufenweise Bildung des Rating nach dem Sparkassenrating

3.4.2) Das Rating der Volksbanken und Raiffeisenkassen

Das neu entwickelte Mittelstandsrating der Volksbanken und Raiffeisenkassen – genannt BVR II – soll den bisher verwendeten Ratingansatz ersetzen, der sich - mit zu großen Ermessensspielräumen für den Kundenbetreuer und einer zu groben Klassifizierung der Kreditnehmer ausgestattet – als weniger geeignet herausgestellt hat. Mit dem neuen Ansatz wird vor allem versucht einen höheren Grad an Objektivität bzw. Vergleichbarkeit zu erreichen, indem innerhalb der Bank neben dem Kundenbetreuer noch weitere Personen an der Durchführung des Ratings beteiligt sind. Dieses Ziel wird noch dadurch unterstützt, dass von insgesamt 40 Fragen bei der Bewertung der qualitativen Faktoren nur 11 bzw. 13 Fragen – je nach Umsatzgröße – Einfluss auf das Rating haben. Hierin liegt eine Besonderheit dieses Ratings. Die zusätzlich abgefragten Informationen über Ihr Unternehmen sollen ebenfalls in einer Datenbank für die Bank abrufbar bleiben. Das Rating selbst umfasst drei Teile. Dies sind die im folgenden - mit den darin verwendeten Informationen - genannt Gruppen.

a) **Finanzen/Jahresabschluss** mit den Kennzahlen

- Vermögenslage (Eigenkapitalquot)
- Ertragslage (Gesamtkapitalrentabilität)
- Wertschöpfung (Wertschöpfung zur Gesamtleistung)
- Liquiditätslage (Umlaufvermögen zu kurzfristigem Kapital)
- Finanzlage (Finanzergebnis zu Gesamtleistung)
- Kurzfristige Verschuldung (im Verhältnis zum Umsatz)
- Gesamtleistung (im Vergleich zur Vorperiode)

b) **Privatvermögen** mit den Kennzahlen

- Verhältnis Verbindlichkeiten zum Privatvermögen
- Einkommen abzgl. Ausgaben (im Verhältnis zum Privatvermögen)
- Verhältnis Privatvermögen zu privaten Verbindlichkeiten

c) **Unternehmensführung** mit max. 13 das Rating beeinflussenden Fragen zu qualitativen Kriterien aus den Bereichen

- Jahresabschluss (z.B. Qualität Testat Bilanz)
- Bisherige Kontoführung
- Betriebswirtschaftliche Auswertung im Unternehmen
- Markt des Unternehmens

- Unternehmen (z.B. Nachfolgeproblematik)
- Mangement (z.B. Qualität)
- Planung im Unternehmen

Das Gesamtergebnis diese hochgradig standardisierten Verfahrens ist eine Ausfallwahrscheinlichkeit, die in eine Skala von 25 Klassen – 20 so genannte „Gutklassen“ und 5 „Ausfallklassen“eingeordnet wird. Die Skala des BVR-II-Rating sieht wie folgt aus:

Ratingausprägung	Ausfallwahrscheinlichkeit
1A	0,01%
1B	0,02%
1C	0,03%
1D	0,04%
1E	0,05%
2A	0,07%
2B	0,10%
2C	0,15%
2D	0,23%
2E	0,35%
3A	0,50%
3B	0,75%
3C	1,10%
3D	1,70%
3E	2,60%
4A	4,00%
4B	6,00%
4C	9,00%
4D	13,50%
4E	20,25%
5A	mehr als 90 Tage Überziehung
5B	Bildung Einzelwertberichtigung
5C	Zinsfreistellung
5D	Insolvenz
5E	Ausbuchung

Abb. 6: Die Rating-Skala nach dem BVR-II-Rating

3.5) Rating durch externe Agenturen

Der typische phasenweise Ablauf eines externen Rating dauert insgesamt ca. zwei bis vier Wochen. Innerhalb dieser Zeitspanne macht sich ein Analyst – bei größeren Unternehmen auch mehrere Analysten – innerhalb von ein bis zwei Tagen ein persönliches Bild vom Unternehmen. Die folgenden Phasen werden dabei durchlaufen:

- 1) **Vorgespräch:** Informationsanforderungen an das Unternehmen werden festgelegt; Terminliche/organisatorische Abstimmung und Festlegung der Ansprechpartner im Unternehmen
- 2) **Vorbereitung:** Informationsbeschaffung und -analyse vom Markt und Umfeld des Unternehmens; Analyse der vom Unternehmen bereits zur Verfügung gestellten Informationen
- 3) **Analystengespräch:** Urteilsbildung zu quantitativen und qualitativen Faktoren durch Interviews sowie Klärung noch offener Fragen
- 4) **Analyse:** Zusammenführung und gründliche Auswertung aller gesammelten Informationen sowie schriftliche Dokumentation der Analyse und Ihrer Ergebnisse

- 5) **Ratingentscheidung:** Präsentation der Analyse und ausführliche Diskussion im Rating-Komitee der Agentur. Gemeinsame Festlegung einer Ratingeinstufung
- 6) **Abschluss:** Übergabe des Analyseberichtes an das Unternehmen und eventuelle Veröffentlichung des Ratings

3.6) Hilfe durch Rating Advisory

Der Rating-Advisor - ein seit einiger Zeit feststehender Begriff – ist ein Berater, der ein Unternehmen auf ein Rating vorbereitet, Verbesserungspotentiale aufdeckt sowie bei der Umsetzung bzw. Realisierung dieser Potentiale berät. Hier ist es unerheblich, ob es sich um ein internes Rating eines Kreditinstitutes oder ein externes Rating einer Ratingagentur handelt. Dabei ist streng der Grundsatz zu beachten, dass der Rating-Advisor durch seine beratende Tätigkeit befangen sein könnte und nicht selber an der Erstellung des Ratings beteiligt ist. Dies würde den standesrechtlichen Grundsätzen widersprechen, und auch in den meisten Fällen nicht zu einem objektiven Bild des Unternehmens führen. Damit kann letztlich keiner Partei – schon gar nicht dem betroffenen Unternehmen – gedient sein.

PRAXISTIPP

Der Begriff Rating Advisor ist derzeit nicht geschützt und kann von jedermann benutzt werden. **Prüfen Sie daher sehr genau, wer Ihnen seine Dienste für Ihr Unternehmen unter dieser Bezeichnung anbietet.** Neben einem Wirtschaftsstudium und ausreichender Bankerfahrung sollte mindestens eine Zertifizierung als Rating Advisor vorgewiesen werden können. In diesen Lehrgängen wird i.d.R mit Praxisübungen und einer Abschlussklausur praxisnah auf die Tätigkeit als Rating Advisor vorbereitet. Beispiele für Institutionen die diese Zertifizierungen der Berater vornehmen sind der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) in Bonn oder der RatingCert e.V. in Berlin. Ist der von Ihnen engagierte Berater Mitglied in einer der beiden oder einer ähnlich seriösen Organisationen, sind damit sehr strenge Aufnahmekriterien und standesrechtliche Selbstverpflichtungen verbunden. Im Zweifelsfall sollten Sie sich nicht scheuen, nach Referenzprojekten zu fragen und den Berater zu bitten Ihnen seine Qualifikation nachzuweisen. Die Scheu an er falschen Stelle kann Sie viel Geld kosten!

Im Umkehrschluss zum weiter oben gesagten ergibt sich daraus, dass sowohl die ratenden Banken als auch die externen Ratingagenturen nicht beratenden und vorbereitend für das Unternehmen tätig werden. Der Rating-Advisor ist daher grundsätzlich von der Rating-Agentur bzw. der ratenden Bank zu trennen.

PRAXISTIPP

Es ist eine im Mittelstand häufig anzutreffende Sichtweise über den Rating Advisor, dass dieser lediglich das Rating organisatorisch vorbereitet und eventuell einige Bilanzkennzahlen aus Bilanzsicht für das Rating optimiert. **Von diesem Bild sollten Sie sich deshalb verabschieden, weil es bereits in der Basis ein grundfalsches Verständnis des Ratings offenbart und zu falschen Entscheidungen führen kann. Der Rating Advisor interessiert sich vorrangig gar nicht für das Rating sondern für die im Unternehmen schlummern den Verbesserungspotentiale und wie diese konkret realisiert werden können.** Damit soll das Unternehmen in seiner Stabilität, in seinem Wert und in seiner Zukunftsfähigkeit auf ein höheres Niveau gebracht werden. Dies fließt – bei erfolgreicher Umsetzung – natürlich in ein besseres Rating ein, ist aber dennoch nur ein Abfallprodukt der Tätigkeit des Rating Advisors, und geht weit über die stichtagsbezogene Unternehmensbewertung – nichts anders ist ein Rating – hinaus.

Wenn mittelständische Ratings durch externe Agenturen bei einem Preis von ca. 10.000 Euro für eine durch Analysten persönlich im Betrieb durchgeführte Analyse beginnen, so kostet eine erste Ratinganalyse über ein bis zwei Tage bei einem Rating Advisor einen Bruchteil davon. Natürlich ersetzt die Beratertätigkeit nicht in das Rating. Wer aber das Beraterhonorar als Versicherungsprämie und ersten Unternehmenscheck betrachtet, erkennt dadurch Verbesserungspotential, erhält Optimierungsvorschläge und weiß, wo sein Unternehmen aus Ratingsicht steht. Vor allem vermeiden Unternehmen dadurch zum falschen Zeitpunkt, ein kostenintensives externes Rating mit einem dadurch beeinflussten schlechten oder sehr schlechten Ergebnis abzuschließen.

PRAXISTIPP

Nicht jeder Rating Advisor ist bei der Wahl einer externen Ratingagentur ungebunden; Einige arbeiten nur mit bestimmten Agenturen zusammen. So z.B. Rating Advisor der Firmen URA Unternehmens Rating-Agentur AG München oder der GDUR Mittelstandsrating-Agentur Frankfurt. Dies wird in aller Regel nicht die Qualität des Ratings – wohl aber u.U. die Kosten – für das Unternehmen beeinflussen. **Achten Sie daher bei der Durchführung eines externen Ratings darauf , am Markt mehrere Angebote der seriösen Rating Agenturen einzuholen, bevor Sie einen an eine Rating Agentur gebundenen Rating Advisor beauftragen.** Eine beispielhafte Auswahl der am Markt tätigen Rating Agenturen finden Sie unter Punkt 3.8 im Überblick dargestellt.

Die Kernaufgabe des Rating Advisory ist die Entwicklung einer Ratingstrategie, die im folgenden Punkt dargestellt wird.

3.7) Entwicklung einer Ratingstrategie

Die Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung der Erfolgsaussichten bei der Beschaffung von Fremdkapital – durch die Nutzung von Verbesserungspotentialen im Unternehmen - ist die zentrale Aufgabe der Ratingstrategie. Hierbei sollte systematisch wie folgt vorgegangen werden:

a) Klären Sie die Frage, was Sie von einem Rating Ihres Unternehmens erwarten bzw. welchen Nutzen Sie davon haben. Das externe Rating kostet einen nicht unbedeutenden Preis; das interne Rating Ihrer Bank einigen Zusatzaufwand in Ihrem Unternehmen.

b) Erarbeiten Sie für Ihre Branche und Ihr Unternehmen einen Kriterien-Katalog , der die wichtigen Einflussgrößen bzw. Erfolgsfaktoren festhält.

c) Erstellen Sie eine erste Rating-Selbsteinschätzung anhand des aufgestellten Kriterienkataloges

d) Analysieren Sie welche Konsequenzen sich aus dieser Selbsteinschätzung für das Unternehmen (z.B. bei den Kreditzinsen, Kreditvolumen etc.) ergeben würden?

e) Ordnen Sie die als kritisch erkannten Punkte nach der Wichtigkeit bzw. der Auswirkung für das Unternehmen

f) Beginnen Sie ein Konzept zu entwickeln, dass die wichtigsten Punkte Ihrer Reihenfolge aufgreift und verbessert.

g) Bereiten Sie das Gespräch mit der Rating-Agentur bzw. Ihrer Hausbank gründlich vor

Dabei kann der gesamte Prozess von einem Rating Advisor unterstützt und durchgeführt werden.

3.8) Wie finde ich die richtige Rating-Agentur

Die heute am Markt tätigen Ratingagenturen lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Zum einen sind dies die seit Jahrzehnten international tätigen Agenturen, deren Namen sehr bekannt sind und sich fast ausschließlich mit der Raterstellung großer oder sehr großer Unternehmen beschäftigen. Darunter fallen u.a. Moody's, Standard & Poors's oder Fitch. Daneben haben sich zum anderen auf dem Deutschen Markt - gerade in der Folge der Entwürfe zu Basel II - eine Reihe von neuen, kleineren Ratingagenturen gebildet, deren Zielgruppe die mittelständischen Unternehmen sind. Beide Gruppen von Ratingagenturen haben u.a. nachzuweisen, dass

- Ihre Beurteilungsverfahren auf der Basis historischer Erfahrungen objektiven Kriterien folgt und einer laufenden Überprüfung unterzogen wird
- Sie Ihr Rating unabhängig von politischen oder ökonomischen Einflüssen durchführen
- Ihre Bonitätseinschätzungen als glaubwürdig angesehen werden können

- Sie ausreichende Kapazitäten für ein qualitativ hochwertiges Rating-Verfahren besitzen

Bitte beachten Sie, dass es sich bei einem Rating nicht um eine Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. handelt. In der folgenden Tabelle werden beispielhaft einige Ratingagenturen für den Mittelstand genannt.

Rating-Agentur	Kosten des Ratings
Creditreform Rating AG	ab 5.200,- bis 20.000,- €
GDUR Mittelstands-Rating AG	ab 4.000,- bis 35.000,- €
Global Rating GmbH	keine feste Preisangabe
Hermes Rating GmbH	k.A.
RS Rating Services AG	ab 9.000,- bis 30.000,- €
URA Unternehmensratingagentur AG	ab 18.400,- €

Abb. 7: Beispiele von Agenturen für mittelständische Unternehmen

PRAXISTIPP

Nicht nur bei der Auswahl einer externen Agentur, sondern bereits bei der Frage ob ein externes Rating überhaupt im Interesse des Unternehmens ist, **sollten Sie sich in jedem Fall von einem Rating Advisor beraten lassen**. Für diesen fallen zwar ebenfalls Kosten an, die aber meistens einen Bruchteil der Kosten für ein externes Rating betragen. Ergibt die Voruntersuchung eines Rating Advisors, das Ihr Betrieb tendenziell ein schlechtes oder gar sehr schlechtes Rating zu erwarten hat, und Sie das externe Rating zunächst nicht durchführen lassen, so haben Sie Aufwände gespart, die eventuell für Ihr Unternehmen zu einem nicht verwertbaren bzw. negativen Ergebnis geführt hätten. Betrachten Sie die vergleichsweise geringen Kosten für den Rating Berater als eine Art Versicherungsprämie.

Die o.g. Agenturen gehen teilweise sehr unterschiedlich in der Methodik und im Aufwand an die Ratingdurchführung heran. Daher können starke Preisschwankungen für Ratings entstehen. Bei der Auswahl und der Zusammenarbeit mit der Ratingagentur kann der Rating Advisor behilflich sein. In jedem Fall sollten Sie die Entscheidung für eine Ratingagentur vom Preis unabhängig treffen.

4) Kriterien, die das Rating für Ihre GmbH spürbar beeinflussen

Sind in Ihrem Unternehmen einer oder mehrere der folgenden kritischen Punkte relevant, so sollten Sie bereits heute schnellstens im Unternehmen Basel II zur Chefsache machen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu den angesprochenen Punkten suchen. Eines der - bereits in der Vergangenheit - zentralen Kriterien bei der Kreditvergabe ist die **Eigenkapitalquote**, die aus historischen und nationalen Entwicklungen im deutschen Mittelstand extrem niedrig ist. Grundsätzlich gilt:

- Je höher die Kapitalbindung bei der Leistungserstellung im Unternehmen ist, umso höher sollte das Eigenkapital sein
- Die Anforderungen der Banken an die Eigenkapitalquote kann branchenspezifisch stark schwanken
- Als Faustregel gilt aber: **Im Unternehmen sollten mindestens 20% Eigenkapital zur Verfügung stehen, um Aussichten auf ein gutes Rating zu haben.**

Im Kapitel 5 werden als ein Lösungsansatz einige alternative Finanzierungsformen aufgeführt, die starken oder sehr starken Eigenkapitalcharakter haben, und je nach Ausgestaltung der Finanzierung mit in die Berechnung der Eigenkapitalquoten einfließen. Darüber hinaus sollten die nächsten Jahre – im Hinblick auf Basel II - zu einer sehr moderaten Entnahmepolitik genutzt werden. Hier werden einige bittere Erkenntnisse auf mittelständische Geschäftsführer zukommen, die es bisher gewohnt waren, dass Fremdkapital im Unternehmen meist – i.d.R. aus steuerlichen Gründen - bevorzugt wurde.

Neu wird für viele Geschäftsführer im Mittelstand die Frage der **Nachfolgeregelung** nicht sein. Das diese Frage im Rahmen des Ratings wieder auftaucht ist aber eine neue Erkennt-

nis. In der betrieblichen Praxis wird dieser Frage viel zu wenig Beachtung geschenkt. Beim Geschäftsführer oder Inhaber konzentriertes Kopfwissen kann – beim plötzlichen Ausfall dieser Person – einen mittelständischen Betrieb in höchste Existenznöte bringen. Zurückblickend waren harte verwertbare Sicherheiten für die Banken ein ausreichender Grund die Nachfolgefrage bei der Kreditvergabe so gut wie gar nicht zu betrachten. Mit Basel II wird sich dies deutlich ändern. Sie müssen sich im Bank- bzw. Ratinggespräch auf Fragen wie z.B.

- Gibt es einen potentiellen Nachfolger für den Geschäftsführer oder Inhaber
- Wie ist dieser fachlich und persönlich qualifiziert
- Verfügt der Nachfolger über ausreichende Erfahrungen im Unternehmen und der Branche
- Wie lange ist der Einarbeitungs- und Übergabeprozess für den Nachfolger
- Welche Aktivitäten werden bereits heute zur Betriebsübergabe getätigt

einstellen. **Es ist sinnvoll diese Fragen unabhängig vom Alter der betreffenden Person zu betrachten. Schicksalsschläge können jeden treffen.** Dabei ist es sinnvoll die Prozesse und die Kommunikation so im Unternehmen zu gestalten, dass keine existenzbedrohenden Informationskonzentrationen bei einer Person – speziell beim Inhaber oder Geschäftsführer - entstehen. Dennoch lassen sich in einigen Fällen solche Konzentrationen nur schlecht vermeiden. In diesen Betrieben kann die Anlage eines – unter Verschluss gehaltenen - Notfallordners mit wichtigen oder vertraulichen Informationen, über die nur der Inhaber oder Geschäftsführer verfügt, die Bank in diesem Punkt teilweise beruhigen.

Ein sehr unterschätzter Bereich ist die **Informationspolitik und die Kommunikation** des Unternehmens gegenüber der Hausbank. Für Basel II ist eine wesentlich höhere **Unternehmenstransparenz** notwendig. Reichte es bisher, gem. §18 KWG regelmäßig die aktuelle Bilanz an die Hausbank weiter zu leiten, erfordern die internen Ratingansätze der Banken eine Fülle von zusätzlichen Informationen. Dabei wird die Bank im Rating auch Ihre Bereitschaft zur Kooperation, zur selbständigen Informationsweiterleitung und an der Qualität der von Ihnen gelieferten Daten über Ihr Unternehmen bewerten. Kostenneutrale aber bei Ihrer Bank positiv wirkende Maßnahmen können sein:

- Frühzeitige Information über unerwartete Geschäftsentwicklungen
- Eigenständige sporadische unterjährig Darstellung des Geschäftsverlaufes
- Ausbau der persönlichen Kontakte zum Firmenkundenberater und anderen Entscheidungsträgern der Hausbank
- Rechtzeitige Bereitstellung der Jahresabschlüsse bei der Hausbank und persönliche Kommentierung der Geschäftsergebnisse
- Ausnahmslose Einhaltung sämtlicher Vereinbarungen (Termine, Kreditrahmen usw.) gegenüber der Hausbank.

Wie wichtig eine solide Kontoführung ist, zeigt ein Blick in das Ratingsystem der Volksbanken Raiffeisenkassen. Hier wird explizit abgefragt, wie viele Kontoüberziehungen der Kunde – gestaffelt nach 30, 60 und 90 Tagen - in den letzten zwölf Monaten zu verzeichnen hatte. Ebenfalls mit ins Rating fließt die Zeitdauer zwischen Ende des Geschäftsjahres und Einreichung der Bilanz. Welche negativen Auswirkungen die Nichtbeachtung der Transparenz gegenüber der Bank konkret für Ihr Rating bedeutet, können Sie im Beispiel für das Ratingsystem der Sparkassengruppe unter Punkt 3.4 exemplarisch sehen.

Ein weiteres Augenmerk wird im Rating in der Zukunft auf das **Risikomanagement im Unternehmen** gelegt. Risiken beeinflussen sowohl den Unternehmenswert als auch das Rating. Die möglichst frühe Erkennung, Bewertung und Bewältigung von Risiken sollte im Unternehmen implementiert sein. Im Rahmen des Rating wird sich die ratende Partei vor allem dafür interessieren, wie tief Ihr Unternehmen sich nachweisbar(!) mit dem Thema Risikomanagement beschäftigt hat. Sind Risiken erkennbar, so ergeben sich mehrere Handlungsmöglichkeiten:

- Sie **vermeiden** in der Zukunft dieses Risiko (z.B. Marktaustritt aus einem Teilmarkt, der Ihr Betriebsergebnis stark negativ belastet)
- Sie **vermindern** teilweise das Risiko (z.B. Reduzierung von hohen Umsatzkonzentrationen auf einzelne wenige Kunden durch Neukundengewinnung)

- **Abgabe** des Risikos (z.B. an Versicherungen, Lieferanten etc.)
- Risiko bleibt im Unternehmen; **Vorsorgemaßnahmen** zur eigenen Absicherung (z.B. Erhöhung der Rücklagen)

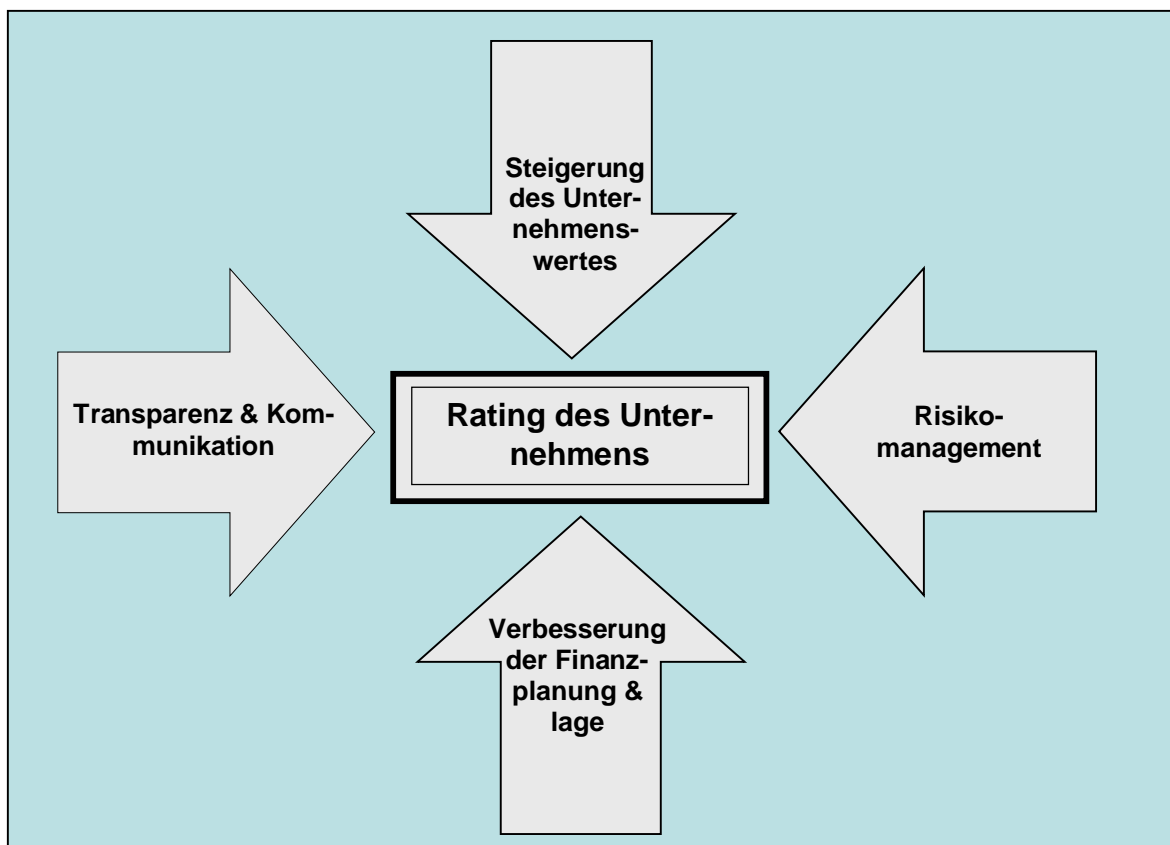


Abb.5: Vier wichtige Ansätze zur Verbesserung des Rating

5) Alternative Finanzierungsformen zum Bankkredit

5.1) sale-and-lease-back Operation von Immobilien

Eine Leasinggesellschaft erwirbt Ihre Immobilie – meist über einen neugegründeten Spezialfond – und verpachtet diese gleichzeitig wieder an Ihr Unternehmen. Im Leasingvertrag wird neben der Mietzeit auch ein Rückkaufrecht nach Ablauf einer gewissen Mietzeit vereinbart. In den Fällen, in denen die Leasinggesellschaft nicht zu einer 100%-igen Fremdfinanzierung bereit ist, kann eine sog. Mietvorauszahlung an die Leasinggesellschaft aus Eigenmitteln Abhilfe schaffen. Das Leasingobjekt wird nicht mehr in der Bilanz Ihres Unternehmens bilanziert; die Leasingraten stellen Aufwand bzw. abzugsfähige Betriebsausgaben dar. ACHTUNG: Zu diesem Vorgang existieren Vorgaben der Finanzverwaltung, die strikt einzuhalten sind um eine Anerkennung der Leasingaufwände zu erzielen.

5.2) Betriebsaufspaltung

Der beherrschende Gesellschafter gliedert einen betriebsnotwendigen Vermögensgegenstand (z.B. eine Immobilie) in eine eigenständige Gesellschaft aus und vermietet gleichzeitig die gleiche Sache wieder an die weiter bestehende Betriebsgesellschaft. Dies geschieht sowohl zur Regelung der Nachfolgeregelung als auch aus Haftungsbegrenzungsgründen. Die Finanzierung der Besitzgesellschaft erfolgt nach den Grundsätzen des Immobilien- bzw. Ausrüstungskredites.

5.3) Mezzanine Capital

Diese Finanzierungsform ist eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung. Sie enthält sowohl klassische Bestandteile von Fremd- als auch Eigenkapital. Während klassisches Fremdkapital zeitlich befristet dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wird, es nicht

im Insolvenzfall haftet und keine Mitspracherechte des Fremdkapitalgebers im Unternehmen auslöst, steht klassisches Eigenkapital dem Unternehmen unbefristet zur Verfügung, haftet im Insolvenzfall und ist mit Mitspracherechten des Eigenkapitalgebers verbunden. Darüber hinaus ist für Fremdkapital – im Gegensatz zu Eigenkapital – eine vom Geschäftserfolg unabhängige Verzinsung zu gewähren. Mit Ausnahme der Genussscheine finden sich für die u.g. Finanzierungsformen im HGB, AktG oder GmbH-Gesetz jeweilige Rechtsnormen. Um einige der o.g. Eigenschaften aus beiden Kapitalformen zu kombinieren und für die Zwecke des Unternehmens zu optimieren, sind verschiedene Formen von Mezzanine Capital entstanden, von denen die bekanntesten die folgenden sind:

5.3.1) Nachrangdarlehen

Keine Haftung im Insolvenzfall, aber gegenüber klassischem Fremdkapital Rangrücktritt. D.h. dass das Nachrangdarlehen die Haftungsbasis des Unternehmens nicht bilanziell aber wirtschaftlich dadurch erweitert, dass die Mittel des Nachrangdarlehens im Konkursfall zunächst zur Befriedigung der klassischen Fremdkapitalfinanzierung heran gezogen werden können. Der Zins wird fest vereinbart und u.U. mit einer ergänzenden Abschlusszahlung ergänzt.

5.3.2) Typische / Atypische Stille Beteiligung

Bei der typischen Stillen Beteiligung gibt es den Rangrücktritt wie bei einem Nachrangdarlehen. Ob bei der typischen Form bilanzielles Eigenkapital entsteht ist gestaltungsabhängig; wirtschaftliches Eigenkapital entsteht hier immer. Die atypische Stille Beteiligung generiert sowohl wirtschaftliches als auch bilanzielles Eigenkapital. Sie unterscheidet sich von der typischen Form dadurch, dass hier der Fremdkapitalgeber an den Wertsteigerungen des Betriebsvermögens – auch stillen Reserven – beteiligt ist, eine Mitunternehmerstellung für den Fremdkapitalgeber entsteht und dieser i.d.R. seine volle Arbeitskraft der Gesellschaft zur Verfügung stellt. Im Gegensatz dazu wird der typische stille Gesellschafter mit seiner nominellen Einlage abgefunden. Darüber hinaus haftet im Insolvenzfall Fremdkapital aus der atypischen Beteiligung – anders als bei der typischen – voll. Bei beiden Formen wird sowohl eine fester Zins als auch ein ergänzender erfolgsabhängiger Zuschlag vereinbart.

5.3.3) Genussscheine

Die Vergütung der Kapitaldienste ist sehr gestaltungsabhängig und flexibel. Genussscheinkapital haftet nicht im Insolvenzfall. Die Generierung von bilanziellem Eigenkapital ist je nach Vertragsgestaltung, die Generierung von wirtschaftlichem Eigenkapital immer gegeben. Sie werden oft verbrieft und über den Kapitalmarkt emittiert. Dabei werden fünf Arten unterschieden:

- a) Der Investor erhält laufende Zinszahlungen, ist aber auch am Verlust des Unternehmens beteiligt.
- b) Der Investor erhält eine Mindestausschüttung zzgl. eines Bonus, wenn der Gewinn des Unternehmens eine bestimmte Höhe erreicht.
- c) Die Ausschüttung auf das Genussrecht hängt nur von der Höhe der Gewinnausschüttung auf das übrige Eigenkapital ab.
- d) Die Ausschüttung auf die Genussrechte ist abhängig von einer bestimmten Rendite. Diese wiederum hängt von dem Verhältnis zwischen dem Bezugsergebnis und dem Bezugskapital ab. Beides wird in den Bedingungen festgelegt.
- e) Der Investor erhält zusätzliche oder ausschließliche Options- und Wandlungsrechte i.d.R. auf Unternehmensanteile

5.3.4) Wandel-/Optionsanleihe

Durch einen hohen Anteil von Bankkrediten von über 70% bei der Finanzierung des Mittelstandes mit Fremdkapital und der gleichzeitigen seit Jahren immer restriktiveren Kreditvergabepolitik des Bankensektors wird die Form der Mezzanine Capital eine immer wichtigere Finanzierungsform für den Mittelstand darstellen.

Vorteile von Mezzanine Capital sind:

- Durch den Rangrücktritt hinter andere Gläubiger wird erhält die Finanzierung Eigenkapitalcharakter
- Dadurch vergrößert sich die Verlustpufferfunktion des Eigenkapitals
- Die Stärkung der Eigenkapitalbasis geht nicht – je nach Vertragsgestaltung – mit einer Verwässerung der bestehenden Eigentümerverhältnisse einher
- Wird auch bilanzielles Eigenkapital generiert, so verbessert sich die Bilanzstruktur und damit die Basis für weitere Fremdkapitalfinanzierungen
- Dem Unternehmen fließt Liquidität ohne Bereitstellung weiterer Sicherheiten zu
- Die Finanzierung über Mezzanine Capital lässt sich sehr flexibel auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens abstimmen
- Mitspracherechte der Kapitalgeber werden in aller Regel ausgeschlossen

Nachteile von Mezzanine Capital sind:

- Das höhere Risiko des Kapitalgebers bedingt einen höheren Renditeanspruch
- Im Gegensatz zum klassischen Eigenkapital ist die Kapitalüberlassung zeitlich nicht unbefristet

5.4) Factoring

Veräußerung von vertraglich festgelegten und fortlaufenden Forderungen aus LuL vor Fälligkeit an ein Factoring-Unternehmen (Factor). Dabei wird beim „full-service-factoring“ zusätzlich das Risiko und das Debitorenmanagement übernommen.

5.5) weitere Finanzierungsformen sind daneben:

- Asset Backed Securities
- Kundenanzahlungen
- Lieferantenkredite
- Unternehmensbeteiligungen