

Das Controlling im Unternehmen unter dem Aspekt des Bankenratings

Von Oliver Recklies

Basel II und die bankinterne Bonitätsbeurteilung

Basel II wird aufgrund seiner Anforderungen an die Kreditinstitute hinsichtlich der Steuerung der Kreditvergabe erhebliche Auswirkungen auf den Mittelstand haben. Für mittelständische Unternehmen besteht aber keine gesetzliche Notwendigkeit, eine externe Bonitätsbeurteilung durch eine Ratingagentur vornehmen zu lassen. Oft wird hingegen – auch schon aus Kosten und Praktikabilitätsgründen - auf die Hausbank als die das Rating durchführende Institution zurückgegriffen werden. Die neuen Ratinganforderungen werden somit die Beziehung zwischen Bank und Kunde erheblich intensivieren und auch formalisieren. Durch den erhöhten Kontakt wird das Unternehmen für die Bank transparenter werden müssen. Somit muss das Unternehmenscontrolling gewährleisten, dass alle notwendigen Informationen für den Kontakt zur finanzierenden Bank adäquat aufbereitet werden und die Bonitätsermittlung - und somit letztendlich auch die Kreditkonditionen - zu Gunsten des Unternehmens positiv beeinflusst werden. Dabei erhält das Unternehmenscontrolling einen dualen Charakter: Es ist einerseits Analyseobjekt im Rahmen des Ratingverfahrens, erhält andererseits aber aufgrund seiner zentralen Steuerungsfunktion erweiterte Aufgaben, um die Ratinganforderungen positiv zu beeinflussen bzw. erfüllen zu können.

Die bisher von Banken schon eingesetzten Kreditwürdigkeitsprüfungen müssen aufgrund der Anforderungen nach dem Basell II Akkord zu einem objektiverem und möglichst auch zukunftsorientiertem Ratingsystem weiterentwickelt werden. Aufgrund der historischen Entwicklung in Deutschland (über externe Ratings verfügen nur eine Handvoll Unternehmen) wird das von Kreditinstituten selbst erstellte Rating (der sogenannte IRB-Ansatz) die entscheidende Bedeutung für die Festlegung der Kreditkonditionen und den Umfang der Kreditlinien erhalten. Zu den Auswirkungen des Bankenratings meinte das Handelsblatt: „Auch der deutsche Mittelstand muss keine generelle Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen erwarten. ... Unternehmen mit hoher Bonität werden dadurch sogar in den Genuss günstigerer Konditionen bekommen.“¹ Die möglichen positiven und negativen Konsequenzen von Basel II können wie folgt beschrieben werden: Aufgrund der stärker risikoorientierten Differenzierung der Kreditkonditionen müssen Unternehmen mit schlechter Bonität mit einer Verteuerung der Kredite, wenn nicht sogar mit einer Reduzierung bzw. Kündigung der Kreditlinie rechnen. Unternehmen mit guter Bonität erhalten somit einen Vorteil auf dem Geld- und Kapitalmarkt, während mittelständische Unternehmen mit ungünstigen Strukturen mit Nachteilen rechnen müssen. Ob das Unternehmen im Rahmen des bankeninternen Ratingverfahrens eine gute oder schlechte Bewertung erhält, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Für Unternehmen besteht aber die Möglichkeit, durch die zielgerichtete Präsentation von Informationen nach außen (gegenüber der kreditgebenden Bank) als auch durch die Analyse des Status nach innen, positiv auf das Ratingergebnis einzuwirken und damit die o.a. Sanktionen zu verhindern.

Somit sollten sich Unternehmen präventiv mit der Entwicklung eines Konzeptes zur Vorbereitung auf das Rating auseinandersetzen, das letzten Endes auf die Verbesserung

¹ Handelsblatt (2001), S. 22

des Ratings und damit auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Geld- und Kapitalmarkt abzielt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch ein Verständnis dafür, ein solches Rating-Konzept nicht als bürokratische Aufgabe zu betrachten, sondern die maßgeblichen Aktivitäten darauf zu konzentrieren, bisher nicht genutzte Potentiale zu nutzen und somit die Stärke des Unternehmens selbst zu verbessern. Dies ist letzten Endes auch das, was die kreditgebende Bank schätzt und positiv berücksichtigen kann.

Wie kann also das Unternehmen die Ergebnisse des Ratingverfahrens positiv beeinflussen? Dabei ist zu berücksichtigen, dass beim Rating der systematische Versuch unternommen wird, auf der Grundlage einer Vielzahl von Teilanalysen eine Vorhersage über die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Unternehmens im nächsten und den darauf folgenden Jahren zu erhalten. Dabei spielt eine in die Zukunft gerichtete Analyse qualitativer Faktoren wie Management, Controlling, Produktion und Marktumfeld eine erhebliche Rolle. Im Rahmen der dabei untersuchten Teilaspekte können dabei 4 Rating-Kriterien² unterschieden werden:

- Erwartetes Ertragsniveau
- Risiken des Unternehmens
- Finanzierungsstruktur und Risiko-Deckungspotential
- Transparenz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens

Diese 4 Ratingkriterien sind somit die Ansatzpunkte für das Controlling bei der Konzeption eines Maßnahmenkatalogs zur Verbesserung des Ratingergebnisses.

Neue Aufgaben für das Unternehmenscontrolling

Analysiert man die neuen Aufgaben aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen, ist es auch noch einmal hilfreich zu definieren, welche betriebswirtschaftliche Funktion sich hinter dem Controlling verbirgt. „To control“ steht für steuern oder regeln. Demnach ist das Controlling als Abteilung eine Art betriebswirtschaftlicher „Lotse“ oder „Steuermann“, der unter Nutzung von Informationen und Analysen hilft, dass die „Kapitäne“ mit ihren „Schiffen“ und „Booten“ sicher im unruhigen geschäftlichen Gewässer operieren. Das Controlling muss dabei rechtzeitig signalisieren, wo die Gefahr des „Schiffbruches“ besteht – wo die Relationen zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn aus den Fugen geraten. Das Controlling sorgt somit dafür, dass jede andere Abteilung sich selber kontrollieren kann im Hinblick auf die Erreichung der zentral definierten Ziele, insbesondere im Hinblick auf das Gewinnziel. Dabei ist das Controlling sowohl Ziel- als auch Planverkäufer. Die Controllingpraxis im Unternehmen soll sich dabei aber nicht um Zahlenberichte im Sinne einer zweiten Rechenschaftslegung neben dem Rechnungswesen drehen. Controlling ist „keine kritische Buchhaltungsabteilung, die dafür Sorge trägt, dass alles richtig ist, stimmt und abgestimmt ist“³. Die Kernfrage lautet hingegen: Wen informiert dieser Bericht im Sinne des Einstiegs in ein Verbesserungsprogramm? Unter dem Blickwinkel Basel II und bankeninternes Ratingverfahren muss sich nun das Controlling mit den Aspekten und Konzepten auseinandersetzen, die zur Verbesserung des Ratings relevant sind.

² Gleißner (2001), S. 19

³ Deyhle (1991)

Grundsätzlich muss das Unternehmen für sich selbst klären, welche unterschiedlichen Zielsetzungen mit dem Rating verfolgt werden sollen. Dazu können gehören a) die Auskunft gegenüber einem Geschäftspartner (z.B. im Rahmen der Deckung des Finanzierungsbedarfs, Abgabe von Erfüllungserklärungen) oder b) die Platzierung von Unternehmensanleihen am Geld- und Kapitalmarkt. In den nachfolgenden Ausführungen wird der Fokus auf das Ratingverfahren im Rahmen der Kreditwürdigkeits- bzw. Bonitätsprüfung einer Bank (i.d.R. der Hausbank) gelegt.

Dabei sind vom Unternehmen als erstes zwei Punkte zu klären:

- Welches Rating ist notwendig, um den notwendigen Finanzierungsbedarf zu adäquaten Konditionen zu erhalten = SOLL-Rating.
- Welches Rating erhält das Unternehmen aus heutiger Sicht bei seinem Kreditinstitut, wenn keine Veränderungen bzw. Anpassungen an den 4 Rating-Kriterien vorgenommen werden = IST-Rating

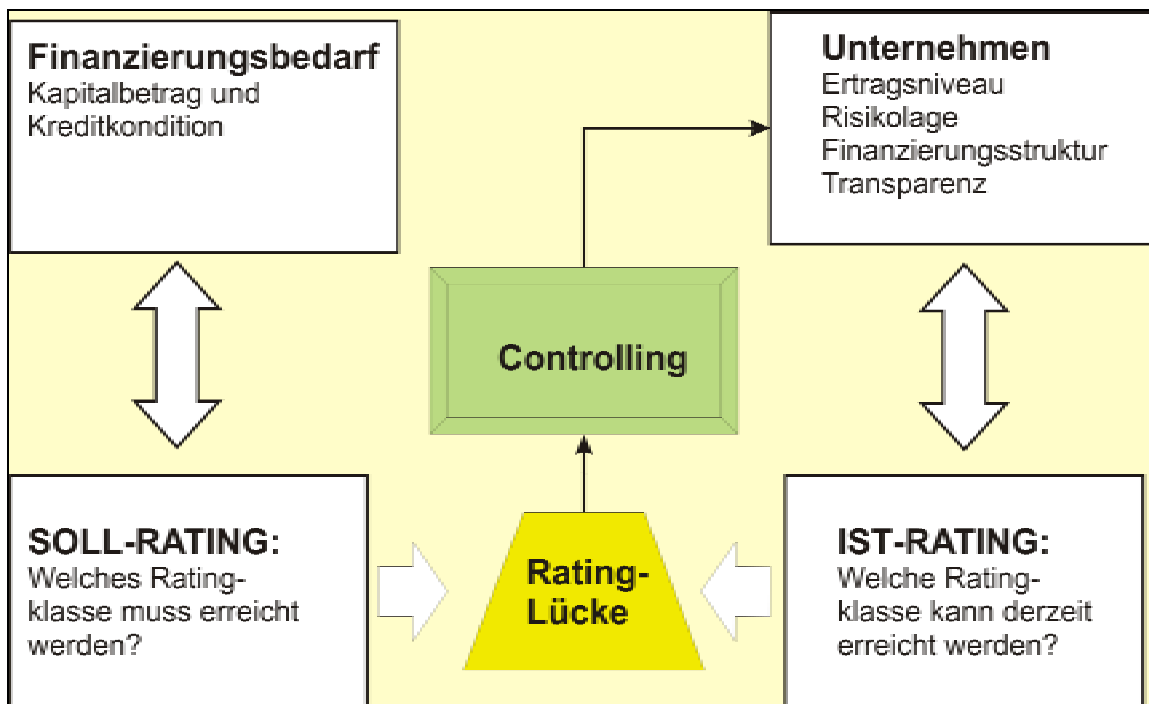


Abbildung: Die Rating-Lücke als Ansatzpunkt für das Controlling

Für die Ermittlung des IST-Ratings ist eine Bewertung des eigenen Unternehmens anhand bisher schon veröffentlichter Rating-Systeme im Sinne eines externen Benchmarkings sinnvoll. Das Hauptproblem des IST-Rating: Welche Bank kommuniziert heute bereits aktiv die Risikoklassifizierung ihrer Kunden oder die heutigen internen Ratergebnisse?⁴ Bei dieser Ermittlung ergeben sich zukünftig für das Unternehmen aber auch Chancen auf eine günstigere Finanzierung. Das Ergebnis des bankinternen Ratings wird von der Bank offen anzusprechen sein, so dass gut geführten Unternehmen ihre gute

⁴ vgl. Sander (2002), S. 42

Bonität nicht länger verborgen bleiben wird. Diese Preisinformation – und im Idealfall auch ihre Zusammensetzung - mit der bei anderen Kreditinstituten um eine günstige Finanzierung nachgesucht werden kann, ist eine wichtige Information für Geschäftsleitung und Controlling, da sie im ungünstigeren Fall auch Handlungsfelder für Verbesserungen aufzeigt.

Neben der Einschätzung, welches IST-Rating das Unternehmen erhalten könnte, ist es ebenso wichtig herauszufinden, welche Unternehmenskriterien einen besonderen Einfluss auf das Ratingergebnis haben. Diese besonderen Ratingkriterien müssen dann vom Unternehmen mit hoher Priorität angegangen werden. In den folgenden Komplexen können sich Sachverhalte befinden, die einer besonderen Aufmerksamkeit im Rahmen der Ratingkriterien bedürfen:

- Finanz-Rating
- Kritische Erfolgsfaktoren und Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens
- Unternehmensspezifische Risiken

Im Rahmen der Bonitätsbeurteilung durch die Bank muss das Controlling berücksichtigen, dass Banken auf eine steigende Zahl von Bonitätsindikatoren zurückgreifen und die Aktualität der Daten als eigener Indikator betrachtet wird. Ebenfalls muss berücksichtigt werden, dass die Erfolgsorientierung gegenüber der Finanzorientierung in den Vordergrund tritt. Summa Summarum: Ein zeitnahe Bereitstellen der Informationen über eine ertragsorientierte Steuerung des Unternehmens wird zur Hauptaufgabe für das Controlling.

Will ein Unternehmen und dessen Controlling das Ratingergebnis verbessern, muss auch verstanden werden, welche Kriterien in den Ratingprozess von Seiten der Bank miteinfließen und an welchen Positionen das Controlling explizit einwirken kann. Bei Unternehmen im KMU-Bereich besteht in aller Regel die Möglichkeit einer Jahresabschlussanalyse, die einen erheblichen Teil der qualitativen Analyse interner Informationen des Unternehmens darstellt. Ferner werden im Rahmen der Bonitätsbeurteilung externe Zusatzinformationen verarbeitet, die aus unterschiedlichsten Datenquellen (z.B. SCHUFA, Creditreform, Statistisches Bundesamt) erhoben werden.

Sachgebiet	Kriterium	Primäre verantwortliche Unternehmensbereiche
Wirtschaftliche Beurteilung	Rechtsform	Geschäftsleitung
	Umsatz	Vertrieb und Controlling
	Anzahl der Mitarbeiter	Personalwesen und Controlling
	Alter des Unternehmens	
Qualität des Managements	Qualität Unternehmen, Geschäftsführer oder Inhaber	Geschäftsleitung und Controlling
	SCHUFA-Score des Geschäftsführers	Geschäftsleitung und Gesellschafter
Beurteilung der Branchenentwicklung und der Konkurrenzsituation	Branchenentwicklung	Geschäftsleitung
	Konjunkturabhängigkeit	Geschäftsleitung
	Konkurrenzsituation	Geschäftsleitung
Wirtschaftliche Verhältnisse	Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss	Geschäftsleitung
	Bilanzauswertung	Rechnungswesen und Controlling
	Eigenkapitalquote	Rechnungswesen und Controlling

	Gesamtrentabilität	Controlling
	Vermögensverhältnisse	Geschäftsleitung
	Absicherung der Kredite	Geschäftsleitung
Bank bzw. Creditreform-Auskunft	Dauer der Kundenbindung bei der Hausbank	Geschäftsleitung
	Kapitaldienstfähigkeit	Controlling
	Zahlungsmoral bei der Begleichung von Verbindlichkeiten	Rechnungswesen
	Kontoführung	Rechnungswesen
	Geschäftsbeziehung (wird empfohlen)	Geschäftsleitung

Abbildung: Ratingkriterien aus Bankensicht⁵

Für das Controlling im Unternehmen bedeutet dies, in Zusammenarbeit mit dem kaufmännischen Leiter innerhalb dieser Komplexe die Aspekte aufzugreifen, die zu seinem Sachbereich gehören und aufgrund ihrer herausragenden Ratingrelevanz verbessert werden müssen. Dies können z.B. sein

- Im Rahmen des Finanzratings: Verbesserung der Eigenkapitalquote, Verbesserung der Zinsdeckungsquote, Verbesserung der Gesamtkapitalrendite oder Optimierung der Finanzierungsstruktur, Einsatz von Steuerungsinstrumenten und nachvollziehbare Integration dieser Instrumente in das Tagesgeschäft
- Im Rahmen der Ertragspotentiale: Verbesserung der Prozesseffizienz zur Reduzierung der Durchlaufzeiten
- Im Rahmen des Risikomanagements: Darstellung der Maßnahmen zur Reduzierung der strategischen und operativen Risiken.

Das Management der Unternehmensrisiken wird insbesondere für das Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen von erheblicher Bedeutung sein. Bei kleinen Unternehmen werden zum Teil höhere Unternehmensrisiken unterstellt (z.B. auf Basis weicher Faktoren – Ausfall des Inhabers oder auf Basis einer geringeren Diversifikation in den Bereichen Produkte und Märkte) so dass davon ausgegangen werden kann, dass für diese Unternehmensgruppe eine Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen eintreten könnte.

Transparenz und Kommunikation

Einen weiteren Schwerpunkt für das Unternehmenscontrolling wird die Verbesserung der Transparenz und der Kommunikation des Unternehmens darstellen können. Dazu muss sich das Controlling mit der Frage auseinandersetzen, ob die heute eingesetzten Managementinformationssysteme (MIS) und die Steuerungssysteme in der Lage sind, Auskunft und Transparenz über die aktuelle Lage und erwartete Zukunftsentwicklung des Unternehmens zu bieten. Dabei muss geklärt werden, ob und in welchem Umfang die Steuerungssysteme ergänzt (z.B. durch Einsatz eines Risikomanagements oder durch Implementierung einer Balanced Scorecard) oder erweitert werden müssen. Die Funktionsfähigkeit der Informations- und Steuerungssysteme stärkt die Transparenz und Steuerungsfähigkeit des Unternehmens und verbessert somit letzten Endes die Bo-

⁵ vgl. Füser (2001)

nität des Unternehmens, weshalb solche Instrumente und Maßnahmen von Banken positiv im Rating berücksichtigt werden.

Dabei ist auch zu beachten, dass die formalen Anforderungen an die Informationsaufbereitung gestiegen sind. Das Controlling muss die Informationen umfassender, systematischer und zeitnäher aufbereiten, um ein gutes Rating zu erhalten. Dazu gehört es auch, dass Informationen über Geschäftsführung sowie Ertragspotentiale im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich konzeptionell aufbereitet werden, da diese zunehmend an Bedeutung erlangen. In diesem Zusammenhang müssen auch die der Bank zu übermitteln Informationen so zusammengestellt werden, dass sie von der Bank bzw. dem Kundenbetreuer verstanden und interpretiert werden können. Der Firmenkundenberater ist i.d.R. Bankkaufmann und / oder Betriebswirt – aber selten ein Spezialist (z.B. der Herstellung von Wälzlagern) im Segment des jeweiligen Firmenkunden.

Übersicht über die 8 wichtigsten Controllingaktivitäten für das Rating

Ausgehend von den dargestellten neuen Anforderungen, können die folgenden Controllingaktivitäten für das Rating zusammengefasst werden:

- Einschätzung des IST-Ratings und Identifikation von besonderen Rating-Kriterien
- Mitarbeit an einer Konzeption zur Information der Hausbank (Welche Informationen werden wann in welchem Turnus übermittelt?)
- Aufbau und Integration von Steuerungs- und Controllinginstrumenten auf der Grundlage des bisher schon vorhandenen Controllingsystems einschließlich Budgets- und Abweichungsanalysen
- Konsequentes Kostenmanagement
- Kritische Analyse des eigenen Jahresabschlusses und rechtzeitige Bereitstellung für die Hausbank
- Rechtzeitige Übergabe des Geschäftsplanes und der unterjährigen Auswertungen der Geschäftsentwicklung (Finanz- und Ertragslage, Stand Umsetzung der Unternehmensstrategie) an die Hausbank
- Einführung eines Risikomanagements: Erstellung eines Inventars der Hauptrisiken und Erarbeitung einer Risikopolitik mit Limiten
- Optimierung der Cash-Flows in Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen zur Vermeidung von Kontoüberziehungen

Unternehmen sollten diese neuen Regelungen aber nicht nur als neue administrative Anforderung betrachten. Sie kann auch als Chance genutzt werden, das eigene Unternehmen kritisch auf den Prüfstand zu stellen, eine Stärken-Schwächen-Analyse durchzuführen und auf Basis dieser Ergebnisse die notwendigen reorganisatorischen Maßnahmen einzuleiten – somit also eine entsprechende Ratingvorbereitung rechtzeitig verwirklichen. Aufgrund der Komplexität der einzelnen Vorgänge werden veränderte Anforderungen auf die Bereiche Rechnungswesen und insbesondere an das Controlling zu stellen sein.

Literatur

Deyhle, A.: Controller-Praxis. Unternehmensplanung und Controller-Funktion. S. 10. Management Service Verlag, Gauting/München 1991

Füser, K.: Rating – Auswirkungen von Basel II auf den Mittelstand, 2001, unter http://www.ernst-young.de/pdf/rating/Rating_.pdf am 12.11.2001

Gleißner, W.: Unternehmen müssen Ratingstrategien entwickeln. In Kredit und Rating Praxis Nr. 6/ 2001, S. 19

Handelsblatt: Die Kreditwürdigkeit der Banken wird steigen, Nr. 20 vom 29.01.2001, S. 22

Sander, C.: Rating als Kommunikationschance: Banken noch zu zögerlich. In Bank und Markt Nr. 1/2002, S. 42