

Harte Fakten durch weiche Faktoren

oder: wie Sie mit gezielten Maßnahmen Ihr Rating verbessern

Teil 3: Der weiche Faktor „Personal“

Ein Fall aus der Praxis: die Führungsetage eines mittelständischen Industrieunternehmens, Hersteller von Produkten für die Bauindustrie, eine gute alte Marke. Man hat die Stelle des Geschäftsführer neu besetzt. Der Neue ist super, hat hervorragende Ideen – manche Idee vielleicht nicht umzusetzen. Ist halt noch fremd!

Der Neue selbst hat ein völlig anderes Bild: er trifft auf eine Alterstruktur, die ihm Sorgenfalten auf die Stirn schreibt. Seine Abteilungsleiter sind allesamt wenige Jahre vor der Pensionierungsgrenze. Das wäre für ihn noch akzeptabel und mit der Zeit zu ändern. Aber die hat er nicht. Er braucht seine Leute für dringend anstehende Sanierungsmaßnahmen - jetzt!

Vor allem braucht er, um die schon geplante Modernisierung der Produktion einzuleiten, Geld von der Bank. Einen Kredit in Millionenhöhe für neue Maschinen. Die Bank stellt Fragen: nach der Strategie, nach den Produkten, die man in Zukunft fertigen will. Und nach den Führungspositionen, nach deren Qualifikation, nach der Altersstruktur des Managements, nach potentiellen Nachfolgern in der nächsten Ebene.... Es wird eng im Gespräch mit der Bank!

Mit BASEL 2 rücken Themen in den Mittelpunkt, die bisher in mittelständischen Firmen eher beiseite geschoben wurden. Budgets für Personalarbeit wurden generell knapp gehalten, kontinuierliche Personalentwicklung leicht vergessen, Wissensmanagement nicht selten vernachlässigt. Der Kostendruck und das operative Geschehen standen im Vordergrund.

Banken weisen mit ihren Rating-Verfahren jedoch zu Recht darauf hin, dass in unserer schnellen, hochentwickelten globalisierten Ökonomie eine leistungsfähige Führung, eine gute Unternehmenskultur, das Wissen und die Kompetenzen

der Mitarbeiter zentrale Erfolgsfaktoren für Unternehmen sind.

Ein für viele Firmen besonders wichtiger „weicher Faktor“ ist die Nachfolgefrage. Selbstverständlich hat die kreditgebende Bank ein starkes Interesse, dass der „alte Chef“ im Familienunternehmen oder die zentralen Leistungsträger eines Unternehmens möglichst ohne größere Reibungsverluste durch langfristig aufgebaute Nachfolger ersetzt werden. Nur das schafft „Kontinuität ohne Stolpern“ und die Zukunftssicherheit, die eine Bank verlangt. Banken werden ein Unternehmen besser „raten“, wenn es eine gezielte und langfristige Nachfolgeplanung vorweisen kann. So stellen z.B. die Sparkassen die Nachfolgefrage ab einem Inhaberalter von 50 Jahren und erhöhen den Wichtungsfaktor dieser Frage mit zunehmendem Alter.

Besonders kritisch sieht es die Bank, wenn ein/e Nachfolger/in unter Zeitdruck eine plötzlich freigewordene Leitungsstelle besetzen muss. Denn ohne gezielte Auswahl des Nachfolgers und ohne die nötige Einarbeitung, ohne die erforderliche Akzeptanz bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern kann eine Leitungsaufgabe meist nur schlecht ausgefüllt werden. Und das gibt Maluspunkte im Rating.

Um den bestmöglichen Nachfolger auf eine Führungsposition zu bekommen, sollte die Unternehmensleitung möglichst frühzeitig die fachlichen und persönlichen Kompetenzen benennen, die in den nächsten 5-10 Jahren für die Ziele der Firma wichtig sind.

Bänker sind bekanntlich Zahlenmenschen. Deshalb – so ist anzunehmen – werden sie im Rating-Gespräch auch die qualitativen Faktoren eines Unternehmers nach Kennzahlen bewerten. So z.B.

- **die Krankheitsquote**, d.h. der Prozentsatz der durch Krankheit bedingten Fehltage an der Soll-Arbeitszeit aller Mitarbeiter. Ein Unternehmer sollte zufrieden sein, wenn die Krankheitsquote in seiner Firma unter 5 % liegt. Ein Unternehmerkollege mit einer Quote von 8 % oder darüber sollte sich fragen stellen, warum in seinem Betrieb der Krankenstand überdurchschnittlich hoch ist.

- die Krankheitsquote, ein Indikator für das Betriebsklima. Krisenzustände eines Unternehmens können anhand der Krankheits- und Fluktuationsraten bewertet werden.

Weitere Kennzahlen sind denkbar und werden genutzt, von Bank zu Bank verschieden und je nach Branche mit mehr oder weniger großer Wichtigung.

Beliebte Fragen der Firmenkunden-Betreuer sind

Tipps zum Thema

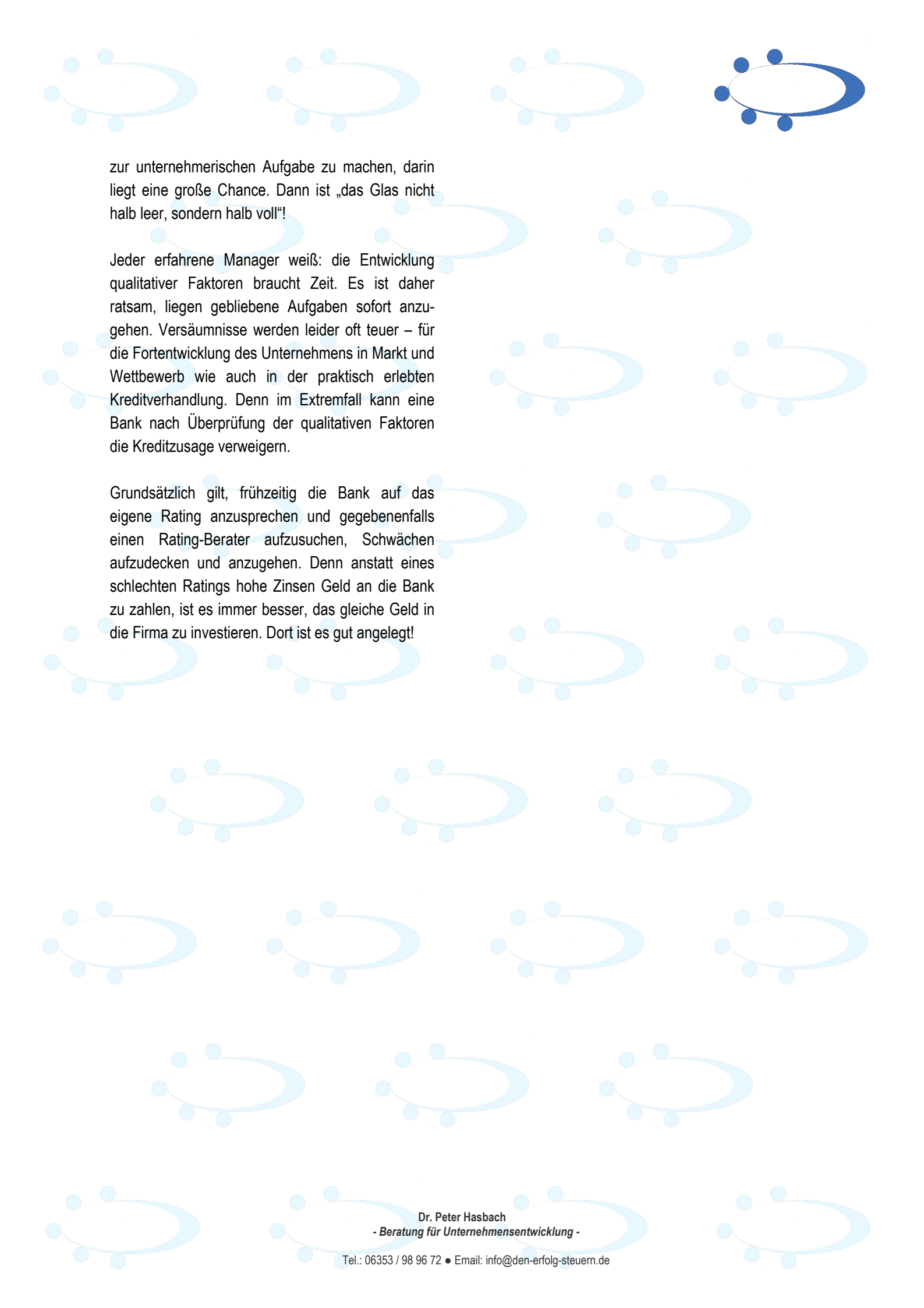
- Machen Sie sich eine **Checkliste** zu Ihrem **Personal-Management**
- Prüfen Sie die Abhängigkeit des Firmenerfolgs von **Schlüsselpersonen**
- Erstellen sie einen mittelfristigen **Personal-Entwicklungsplan**
- Erstellen Sie jährlich einen **Weiterbildungsplan** (Namen, Ziele)
- Überprüfen Sie selbstkritisch die **Realisierung der wichtigsten Ziele**

- **Die Altersstruktur** der Mitarbeiter. Eine zielgerichtete, kontinuierliche Personalpolitik zeigt eine Alterstruktur mit einer gesunden Mischung jüngerer und älterer Mitarbeiter und Führungskräfte, in der neues Know-how und erworbene Erfahrung, kreative Unruhe und Beständigkeit im Sinne des Unternehmensziels ausgewogen verteilt sind. Branchenspezifische Besonderheiten (z.B. IT-Unternehmen) sind zu berücksichtigen.

auch die nach Zielvereinbarungen, erfolgsabhängiger Vergütung und betrieblichen Verbesserungsprozessen (KVP, etc). Dass Managementmethoden dieser Art in einem Kleinunternehmen mit wenigen Mitarbeitern nur bedingt anzuwenden sind, weiß natürlich der Bankmitarbeiter. In mittelständischen Firmen mit größerer Belegschaft wird er danach fragen – und positive Antworten im Rating entsprechend berücksichtigen.

- **das Weiterbildungsbudget** in Prozent vom Umsatz oder in Prozent der Personalkosten. Je nach Branche kann ein Sollwert für die Weiterbildung hoch oder niedrig sein. Hier gibt es keinen generellen Richtwert. Am Besten ist, wenn der Unternehmer jährlich einen Weiterbildungsplan erstellt, der sich an den Unternehmenszielen orientiert und personenspezifische Maßnahmen und Kosten festlegt.
- **die Fluktuationsrate**, d.h. die Anzahl der aufgelösten Arbeitsverhältnisse zur Größe der Belegschaft. Auch diese Zahl ist, ähnlich wie

Es wird deutlich, dass professionelles Personal-Management die Kreditkosten senken kann. Die qualitativen Faktoren für ein Rating werden durch gezielte personalpolitische Maßnahmen positiv entwickelt. Und – das ist das Schöne daran – es wird ein Motor für eine Unternehmensentwicklung gezündet, der die wichtigste Ressource eines Unternehmens, die Mitarbeiter fördert. Voraussetzung ist, dass das Management der Personalangelegenheiten mit zeitgemäßen, leistungsfähigen Methoden betrieben wird und keinen Randstatus inne hat als Verwalter von Arbeitsplätzen ohne Bindung an die Strategie und die zentralen Themen des Unternehmens. Die Forderungen aus BASEL 2



zur unternehmerischen Aufgabe zu machen, darin liegt eine große Chance. Dann ist „das Glas nicht halb leer, sondern halb voll“!

Jeder erfahrene Manager weiß: die Entwicklung qualitativer Faktoren braucht Zeit. Es ist daher ratsam, liegen gebliebene Aufgaben sofort anzugehen. Versäumnisse werden leider oft teuer – für die Fortentwicklung des Unternehmens in Markt und Wettbewerb wie auch in der praktisch erlebten Kreditverhandlung. Denn im Extremfall kann eine Bank nach Überprüfung der qualitativen Faktoren die Kreditzusage verweigern.

Grundsätzlich gilt, frühzeitig die Bank auf das eigene Rating anzusprechen und gegebenenfalls einen Rating-Berater aufzusuchen, Schwächen aufzudecken und anzugehen. Denn anstatt eines schlechten Ratings hohe Zinsen Geld an die Bank zu zahlen, ist es immer besser, das gleiche Geld in die Firma zu investieren. Dort ist es gut angelegt!