



Harte Fakten durch weiche Faktoren

oder: wie Sie mit gezielten Maßnahmen Ihr Rating verbessern

Teil 1: „Strategie“- warum die Landkarte so wichtig ist

Kredite an Unternehmen werden nach den Rating-Standards von BASEL 2 entschieden. Je besser das Rating eines Unternehmens, desto niedriger die Kreditzinsen.

Was hat sich verändert durch BASEL 2? Was ist neu am Rating, denn „geratet“ wurde schon immer? Weil Banken besser als früher die Zukunftsfähigkeit ihres Kreditnehmer einschätzen wollen, fragen sie nicht nur mehr nach Bilanzen und Zahlen. Sie fragen nach den sogenannten „weichen Faktoren“. Inhalte und Gewichtung der Fragen nach den „weichen Faktoren“ sind bei den Banken unterschiedlich. Gemeinsam ist ihnen, dass es „ins Eingemachte“ des Managements, des Marketings, der Personalführung etc. geht.

In der folgenden Artikelserie zeigt der Autor an typischen Fällen aus der Praxis, was unter den „weichen Faktoren“ zu verstehen ist und wie ein Unternehmen die Bonität im Bereich der weichen Faktoren verbessern kann. Eines von vornherein: kluge Unternehmer fangen früh genug an, denn die Entwicklung qualitativer Faktoren braucht Zeit.

Kontinuität überzeugt. Wer gefragt würde, welche Begriffe man mit diesem Wort verbindet, würde hören: Stabilität, Vertrauen, Entwicklung, Zukunftssicherheit, etc..

So dachte sich auch der Vertriebsleiter, als er vom Chef zum Rating-Gespräch hinzugerufen wurde. Die Bank war im Haus. Alle Führungskräfte wussten es. Man hatte über Rating und die kritischen Fragen der Banker ja schon einiges gehört. Der Vertriebsleiter, langgedienter und zuverlässiger Mitarbeiter der Firma, wusste, dass seine Antworten Gewicht haben.

Es ging um die Frage nach der Strategie. Als der Banker nicht locker ließ, muss der Chef wohl gesagt haben: „Warten Sie, da hole ich meinen Vertriebsleiter, Herrn NN hinzu. Der kann Ihnen alles bestens erklären“. Aber auch nach langen Erklärungen über die guten Kundenbeziehungen war der Banker nicht zufrieden.

Jetzt fiel Herrn NN glücklicherweise das Strategiepapier ein, das man damals geschrieben hatte. Er war gerade von einem Managementseminar zurück gekommen. „Unternehmensführung heute“ – er erinnert sich noch gut. Es war ihm klar geworden, wie wichtig der Blick aus der Adlerperspektive war

und wie hilfreich es ist, eine Strategie zu haben. Zu wissen, dass sich Alles und Alle nach einer gemeinsamen Idee ausrichten.

Er hatte – zusammen mit dem Produktionsleiter und dem Entwicklungschef ein mehrseitiges Papier formuliert – ein Zukunftspapier! Und der Chef fand es gut. „Prima, dass Sie das einmal so ausführlich aufgeschrieben haben!“, hatte der damals gesagt.

Vertriebsleiter NN ging das Papier holen. Vor ziemlich genau 7 Jahren hatte er es geschrieben. Er spürte noch leise den Stolz aus dieser Arbeit. Und gleichzeitig das dumpfe Gefühl, dass das Papier kaum umgesetzt worden und bald vergessen war.

Dem Banker kam die Sache bekannt vor. Typisch für den Mittelstand: starke Firma im Operativen, man kennt sich bestens aus im Geschäft, aber die Weitsicht fehlt. Klar, dass der Banker anfang, die Zukunftsfähigkeit des Kunden zu hinterfragen.

Mit dem zunehmenden Tempo, in dem sich Technologien und Märkte verändern, mit offeneren Grenzen und härterem Wettbewerb wird Kontinuität schwieriger. Die Anpassung an sich schnell verändernden Marktverhältnisse ist heute ein Muss für jedes Unternehmen. Also Hand aufs Herz: stimmt die Richtung?

In der aktuellen Wirtschaftssituation, die durch schwache Nachfrage und steigenden Wettbewerb gekennzeichnet ist, stehen Kosteneinsparungen

aus der Zukunftsentwicklung des Bankkunden leitet sich dessen Rendite ab – und daraus seine Fähigkeit den Kredit über die Laufzeit zu tilgen.

Tipps zum Thema

- Prüfen Sie durch Nachfragen selbstkritisch, ob **Ihre leitenden Mitarbeiter die Firmenstrategie kennen**
- Formulieren Sie schriftlich die **Strategie des Unternehmens**
- Erstellen Sie schriftlich eine **strategische Planung**
- Inhalt einer guten strategischen Planung sind **quantitative Ziele**
- **Überprüfen Sie regelmäßig** selbstkritisch die Realisierung dieser Ziele

meist im Vordergrund. Die Strategie tritt in den Hintergrund – in vielen Fällen der Beginn eines Blindfluges.

Die Rating-Fragen eines Bankmitarbeiters nach den Stärken und Schwächen gegenüber dem Wettbewerb zeigen in solchen Fällen schnell, welche Herausforderungen „geschoben“ worden sind. Was hat der Wettbewerber bereits unternommen, was man selbst hinten angestellt hat: strategische Standorte außerhalb Deutschlands, ein zeitgemäßes Sortiment, nicht nur die „ollen Kamellen“, eine moderne EDV und Logistik, ...?

In vielen deutschen Unternehmen, vor allem in mittelständischen Firmen wird die Strategie als zentrales Management-Instrument sträflich vernachlässigt. Dabei helfen Strategieentwicklung und strategische Planung dem Unternehmer, Marktrisiken rechtzeitig zu erkennen und Chancen zu nutzen, bevor die Wettbewerber zuvor kommen.

Die neuen Rating-Verfahren tragen dieser hohen Zukunftsrelevanz strategischer Fragen Rechnung. Anders als zu Zeiten von BASEL 1, als die Kreditvergabe nach den Zahlen der Vergangenheit (Bilanz, GuV, etc.) entschieden wurde, will eine Bank heute wissen, ob der Unternehmer Szenarien vorhersieht, die sich in den kommenden Jahren in Markt und Wettbewerb entwickeln können. Denn

Eine der Schlüsselfragen eines Ratings lautet also: „Haben Sie eine schriftlich fixierte Strategie?“ Ein Unternehmer, der diese Frage bejahen kann und sie sogar fundiert erläutert, der hat im Rating-Gespräch Weitblick bewiesen und schon gepunktet. Das Wichtigste aber ist: er hat für sich und seine Firma vorgesorgt!