

Basel II

Wie verbessert ein mittelständischer Unternehmer sein Rating?

Rating-Verfahren bestehen nicht nur aus der Analyse verschiedener Finanzkennzahlen. Entscheidend ist für die Bank, welches strategische Zukunftspotential das jeweilige Unternehmen mitbringt. Um die Zukunftsaussichten einschätzen zu können, bedarf es einer Betrachtung des Geschäftsplanes.

Während Großkonzerne routinemäßig strategische Geschäftspläne erstellen, gehört ein solcher Plan üblicherweise nicht zum Handgepäck eines Mittelständlers.

Einige besonders positive Aspekte (z.B. einen bereits gut eingearbeiteten Nachfolger) sollten Unternehmer gegenüber der Bank herausstellen, da eine nachvollziehbare und langfristig tragfähige Unternehmensstrategie die Entscheidungsgrundlage für jeden Kapitalgeber ist.

Die beste Strategie ist nichts wert, wenn der Unternehmer nicht in der Lage ist, sie im Betrieb umzusetzen. Das weiß auch die Bank und ist deshalb an der Persönlichkeit des Unternehmers interessiert. Die Umsetzung der Strategie erfordert so Führungsqualitäten im Hinblick auf die Mitarbeiter, geeignete Methoden und eine schlagkräftige Organisation. Diesem Thema wird im Rahmen der Rating-Gespräche in Zukunft höheres Gewicht beigemessen. Gleichzeitig kann man diese weichen Ratingfaktoren am meisten beeinflussen und dementsprechend das Rating-Ergebnis aktiv verbessern.

Zunächst wird das Management der Firma von der Bank anhand formaler Kriterien beurteilt. Die persönliche Qualifikation der Unternehmensleitung durch eine qualifizierte Ausbildung und nachweisbare Fortbildung fließt positiv ein. Pluspunkte sammelt man auch mit Berufserfahrung, gemessen in einer bestimmten Anzahl von Berufsjahren.

Führungsqualitäten spiegeln sich in der betrieblichen Organisation wider. Deshalb sollte dargelegt werden, wer welche Aufgaben im Unternehmen wahrnimmt. Einen besonderen Stellenwert nimmt die Notfall-Vorsorge ein. Die Firma muss weitergeführt werden, falls die Unternehmensleitung plötzlich ausfällt.

Vertrauenswürdige Vertreter für einzelne Aufgabenbereiche sollten feststehen, Handlungsvollmachten auch für betriebliche Konten vorliegen. An der nachfolgenden Liste kann ein Notfallplan orientiert werden:

- Was fällt allein in den Zuständigkeitsbereich der Unternehmensleitung?
- Wer kann diese Tätigkeiten jeweils im Notfall übernehmen?
- Wo befinden sich die entsprechenden Vollmachten?
- Unter welchen Nummern und Adressen sind Ihre Ansprechpartner bei den verschiedenen Lieferanten erreichbar?
- Wofür existieren nur mündlich abgesprochene Regelungen mit den Lieferanten (Abnahmemengen, Lieferbedingungen etc.)?
- Wo haben Sie Informationen über Nachlässe und Rabatte Ihrer Lieferanten abgelegt?
- Ist eine Notprokura schriftlich fixiert? Wo?
- Wer hat Bankvollmachten?
- Unter welchen Nummern und Adressen sind Ihre Ansprechpartner bei den Kreditinstituten erreichbar?

- Wo oder bei wem sind die Kennwörter für die Computeranlage auffindbar?
- Wo sind ggf. firmenindividuelle Regelungen niedergelegt, die für das Tagesgeschäft wichtig sind?
- Wer ist Ihr Ansprechpartner für die entsprechenden Vorkehrungen im privaten Bereich? Einen 'Notfall besonderer Art stellt Ihr Ausscheiden aus dem Betrieb dar. Bei mittelständischen Unternehmern, die älter als 55 Jahre sind, wird die Nachfolgeregelung eine Frage im Rating-Gespräch sein. Die Bank will wissen, wie der Prozess des Generationswechsels, der immerhin drei bis fünf Jahre dauert, vollzogen wird.

Die wichtigsten Fragen hierzu sind:

- Wie konkret ist die Planung zum Generationswechsel bis jetzt?
- In welchem Verhältnis steht der Nachfolgekandidat, wenn es einen gibt, zum bisherigen Eigentümer des Unternehmens?
- Fallen nach der Betriebsübergabe Eigentum und Unternehmensführung eventuell auseinander?
- Über welche fachliche Qualifikation verfügt ein potentieller Nachfolger?
- Wie ist die finanzielle Lage der zukünftigen Eigentümer des Betriebs?
- Wie würde der Nachfolger von Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden akzeptiert werden?
- Existieren Alternativen zur Nachfolge, z.B. durch Vermietung oder Verkauf der Betriebsräume? Wie ist die (Immobilien-) Marktlage? Gab es schon konkrete Angebote?

Missverhältnisse in der Kapitalstruktur sind (neben der Liquidität) Hauptursache für überhöhte Kreditzinsen oder die Ablehnung beantragter Darlehen. Daher wird die Kapitalstruktur des Unternehmens beim Rating besonders durchleuchtet. Verschiedene Kennzahlen spielen dabei eine Rolle, in denen entweder einzelne Positionen der Aktiv- und Passivseite der Bilanz ins Verhältnis zur Bilanzsumme gesetzt werden oder aber Beziehungen zwischen der Aktiv- und der Passivseite untersucht werden.

Beispielhafte Bilanz

Um diese Überlegungen anhand einer Bilanz zu verdeutlichen, greifen wir im Folgenden auf die ein oder andere Zahl einer beispielhaften Bilanz zurück.

Aktivseite		Passivseite	
Anlagevermögen		Grundkapital	25.000 €
Sachanlagen	40.000 €	Verbindlichkeiten	
Umlaufvermögen		Langfristig	90.000 €
Vorräte	120.000 €	Kurzfristig	90.000 €
Forderungen	30.000 €		
Zahlungsmittel	10.000 €	Gewinn	10.000 €
Summe	200.000 €	Summe	200.000 €

Die Bank untersucht diese Kennzahlen sowohl in einer Querschnittsanalyse als auch in ihrer zeitlichen Entwicklung. Bei der Querschnittsanalyse werden die Werte mit bestimmten Normwerten oder anderen Betrieben aus der gleichen Branche verglichen. Im zeitlichen Vergleich interessiert die Entwicklung der Kennzahlen über die Jahre hinweg. Ein einzelnes, besonders gutes oder schlechtes Jahr beeinflusst das Rating-Ergebnis dabei nicht so stark wie z.B. ein negativer Trend.

Die wichtigste Kennzahl beim Rating ist die Eigenkapitalquote. Sie hat sich in statistischen Erhebungen als wesentliche Größe herausgestellt, um risikoarme und risikoreiche Kreditnehmer voneinander zu unterscheiden. Formel für die Eigenkapitalquote:
Eigenkapitalquote = Eigenkapital : Bilanzsumme

Beispiel:

Die Eigenkapital besteht aus 25.000 EUR Grundkapital, die Bilanzsumme liegt bei 200.000 EUR. Damit liegt die Eigenkapitalquote bei $25.000 : 200.000 = 12,5$ Prozent.

Damit verfügt das Unternehmen in unserem Beispiel über eine recht hohe Quote. Im Durchschnitt liegt der Wert bei deutschen Mittelständlern aktuell (Stand Mai 2003) bei etwa sechs Prozent.

Wenn der Bankier diese Kennzahl ermittelt, sollten man darauf achten, dass auch eigenkapitalähnliche Mittel einbezogen werden: Gesellschafterdarlehen, Darlehen von Familienangehörigen, Einlagen stiller Gesellschafter, eventuelle Verrechnungskonten der Kommandantisten und die Hälfte der Sonderposten mit Rücklageanteil und Pensionsrückstellungen für Gesellschafter-Geschäftsführer gehören mit zum sogenannten "wirtschaftlichen Eigenkapital". Weil diese Größen oft aber nicht deutlich im Jahresabschluss erkennbar sind, sollte man eine entsprechende Auflistung erstellen. Die wirtschaftliche Eigenkapitalquote berechnet sich nach der Formel:

Wirtschaftliche Eigenkapitalquote = $(\text{bilanzielles Eigenkapital} + \text{eigenkapitalähnliche Darlehen}) / \text{Bilanzsumme}$

Das wirtschaftliche Eigenkapital ist deshalb für die Risikolage des Betriebes so bedeutend, weil es im Falle von Verlusten eine Pufferfunktion hat. Außerdem ist mit dem Eigenkapital auch eine Signalwirkung gegenüber der Bank verbunden. Mit einem hohen Anteil des Eigenkapitals bringt der Eigentümer sein Vertrauen in das eigene Unternehmen zum Ausdruck.

Leider ist es nicht einfach, das Eigenkapital z.B. durch Einlagen, Mitarbeiterbeteiligungen etc. zu erhöhen. Doch auch durch andere bilanzpolitische Maßnahmen kann die Eigenkapitalquote erhöht werden, wie z.B. durch geschickte Bilanzierung, Leasing usw. Bei einer sogenannten Bilanzverkürzung wird die Bilanzsumme vor dem Bilanzstichtag verringert. Beispielsweise tilgt man mit flüssigen Mitteln (Aktivseite) einige Verbindlichkeiten (Passivseite). So verkleinert sich die Bilanzsumme, und die Eigenkapitalquote steigt bei gleichbleibendem Eigenkapital.

Beispiel:

Das Unternehmen im Beispiel benutzt seine Zahlungsmittel in Höhe von 10.000 EUR dazu, am 2. Januar fällige Lieferantenrechnungen bereits an Silvester zu bezahlen. Dadurch verringert sich der Bestand an Zahlungsmitteln auf Null, die kurzfristigen Verbindlichkeiten sinken auf 80.000 und die Bilanzsumme auf 190.000 EUR. Dadurch steigt die Eigenkapitalquote von 12,5 Prozent auf 13,2 Prozent.

Die nächste aus Sicht der Banken wichtige Kennzahl im Rating ist der dynamische Verschuldungsgrad. Er zeigt an, in wie vielen Jahren die Verbindlichkeiten des Unternehmens zurückgezahlt werden können. Die Formel lautet:

Dynamischer Verschuldungsgrad = $\text{Verbindlichkeiten} / (\text{Betriebsergebnis} + \text{Abschreibungen} + \text{Nettozuführungen zu den Rückstellungen})$

Beispiel:

Der Mittelständler schreibt die 40.000 EUR Sachanlagen über fünf Jahre ab. Mit Abschreibungen von

8.000 EUR ergibt sich dann die Rechnung $165.000 / (10.000 + 8.000) = 9,2$. Mit dieser Kennzahl verschafft sich die Bank einen Eindruck, wie groß die Ertragskraft im Verhältnis zu den eingesetzten Fremdmitteln ist.

Rund ein Drittel aller Unternehmen möchten wegen Basel II künftig mehr leasen als bisher. Beim Leasing werden Anlagegüter angemietet, üblicherweise mit einer nicht verpflichtenden Option, später das Eigentum zu erlangen. Mit Leasing können also Investitionen finanziert werden, ohne dabei Eigenkapital einzusetzen. Der Nachteil ist, dass die Verträge oft sehr komplex sind und versteckte Kostenpositionen oder private Haftungsübernahmen enthalten können.

In der Kosten- und Leistungsrechnung kann Leasing je nach den Rahmenbedingungen (Zinsen, Steuern etc.) also im Vergleich mit dem Kauf besser oder schlechter abschneiden. Hier kommt es jedoch nicht primär darauf an, die Rentabilität von Kauf zu Leasing zu vergleichen, sondern die Vorteile dieser Alternative hinsichtlich ihrer Kapitalstruktur zu verdeutlichen. Möglicherweise realisieren Unternehmer bei einem solchen Verkauf von Anlagegütern zwecks anschließendem Leasing Gewinne. Ist beispielsweise ein Fahrzeug abgeschrieben, kann der (zu versteuernde) Erlös das Eigenkapital erhöhen.

Beispiel:

Die Musterfirma mit der Bilanz verkauft zwei ihrer Firmenwagen für 25.000 EUR und least den neuen Lieferwagen. Die Wagen standen mit 20.000 EUR zu Buche, so dass 5.000 EUR Gewinn entstehen und ihr Bestand an Sachanlagen auf 20.000 EUR sinkt. Um den gleichen Betrag sinken Verbindlichkeiten und Bilanzsumme. Mit dem realisierten Gewinn wird das Eigenkapital auf 30.000 EUR erhöht. Damit steigt die Eigenkapitalquote auf $30.000 / 180.000 = 16,7$ Prozent

Häufig wird von Seiten der Bank der Vorschlag kommen, das Eigenkapital durch neue Einlagen zu erhöhen. Eine Alternative ist die sogenannte Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Aufgrund des organisatorischen Aufwands lohnt sich eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung meist erst ab einer Unternehmensgröße von etwa zehn Beschäftigten. Immerhin bieten aktuell über 60.000 deutsche Firmen ihren Mitarbeitern eine Beteiligung als stille Gesellschafter an. Nach einer Erhebung des ifo-Instituts/ München bringt im Durchschnitt jeder der rund 1,5 Millionen Erwerber von Mitarbeiterbeteiligungen jährlich 970 EUR in sein Unternehmen ein. Durchschnittlich 60 Prozent der Beschäftigten nehmen ein solches Angebot an. Bei zehn Beschäftigten kann also von einem jährlichen Mittelzufluss von etwa 5.000 EUR ausgegangen werden. Der neben der Überschuldung zweite mögliche Grund für eine Insolvenz ist die Zahlungsunfähigkeit, also mangelnde Liquidität. Daher legt die Bank als Kreditgeber im Rating-Gespräch größten Wert auf eine gute Liquidität. Erster Indikator für die Entwicklung der Zahlungsfähigkeit sind die der Bank bestens bekannten Bewegungen auf dem Geschäftskonto. Sollte die Bank insbesondere mit der Entwicklung des Kontostandes nicht zufrieden sein, so empfiehlt sich, als Unternehmer einen Liquiditätsplan anbieten zu können. In einem solchen Plan werden die voraussichtlichen Zahlungseingänge und -ausgänge einander gegenübergestellt.

Beispiel für einen Liquiditätsplan

	Januar	Februar	März
Verkaufserlöse			
Bonuseinnahmen			
Werbekostenzuschüsse			
Sonstige Erlöse			
Wareneinsatz			
Miete			
Personalkosten			
Finanzamt			
Sonstige Kosten			
Kontostand Monatsende			

Bitte beachten Sie: Für den Inhalt dieser Seite übernimmt die DSL Bank keine Gewährleistung.