

## Rating – Eine Einführung in das Thema (2)

Autor: Dipl.-Betriebswirt (FH) **Horst Frank** (Pforzheim) – Horst Frank kennt die Probleme der kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit ihrer Hausbank aus langjähriger Tätigkeit als Firmenkundenbetreuer für eine Großbank. Co-Autor: Dipl.-Kfm. **Ralf Sowa** (urs Unternehmensberatung, Oldenburg)

### Einleitung

In unserem **Newsletter August 2006** griffen wir das Thema „Rating – Eine Einführung in das Thema“ bereits auf und gaben eine Übersicht über die **Kriterien des Kreditratings im Mittelstand**:

1. Branchenzugehörigkeit
2. Markt/Wettbewerbsstellung
3. Managementqualifikation
4. Ertrags- und Finanzkraft
5. **Zukunftsaussichten**
6. Qualität der bisherigen Zusammenarbeit
7. Gesellschaftsform/Haftungen

Vorliegender Newsletter betrachtet das Kriterium Zukunftsaussichten.

---

## Zukunftsaussichten

Die immense Bedeutung dieses Rating-Kriteriums zeigt sich anhand eines vorangestellten Adjektivs: „*positive*“ bzw. „*negative* Zukunftsaussichten“. Nur im ersten Fall besteht Aussicht auf eine Kreditzusage.

Dass die verschiedenen Ratingkriterien eng miteinander verwoben sind, zeigt sich insbesondere an dem Kriterium Zukunftsaussichten: Es liegt auf der Hand, dass die unternehmerische Zukunft wesentlich von Marktbedingungen, der Ertrags- und Finanzlage, den Managementqualifikationen u.a.m. beeinflusst ist.

### Zukünftige und vergangene Erfolge

Ohne jeden Zweifel sind Erfolge in früheren Geschäftsjahren erfreulich. Auch ein Kreditgeber schaut gern auf *schwarze Zahlen*. Und die Daten aus Vorjahren bilden die wesentliche Grundlage für eine Zukunftsprognose. Aber der Kreditgeber weiß auch, dass ein Kredit nicht mit vergangenen Erfolgen getilgt wird – dafür braucht es Erfolge in der Zukunft.

Es gibt *gute Gründe*, weshalb sich der Kreditgeber viel mehr für die Zukunft als die Vergangenheit interessiert.

## Unternehmensplanung

Immer wieder ein Problem ist die Vernachlässigung kaufmännischer Aspekte. Insbesondere technisch orientierte Unternehmer verlieren sich zuweilen gänzlich in *raffinierten Ideen und technischen Finessen*. Am 31.12. eines jeden Jahres aber interessiert sich kaum jemand für die genialen Novitäten, die auf *allerbestem Wege sind, noch weiter verbessert zu werden*. Am Jahresende richtet sich der Blick auf das Jahresergebnis, auf die harten Zahlen.

Nicht selten führten die allerbesten *Techniker* ihr Unternehmen in die Insolvenz – wegen mangelnder kaufmännischer Kenntnisse.

Ein Kreditgeber **kein** Kunde. Ihn müssen Sie **mit Zahlen begeistern**.  
An Ihrem Produkt interessieren ihn *nur* Vermarktungschancen.

Ein Mindestmaß an kaufmännischem Sachverstand ist für jeden Unternehmer Pflicht! Darüber hinaus muss es im nahen Umfeld des Unternehmens (Geschäftspartner, Mitarbeiter, externe Berater) jemanden geben, der alle kaufmännischen Aspekte detailliert und stets zuverlässig betrachtet, an der Steuerung des Unternehmens beteiligt ist.

### Was ist ein Plan?

Am Anfang steht die Vision: Ein neues Produkt, eine technische Innovation, eine Novität, der Wunsch, das Produktportefeuille in einer Tiefe und Breite vorzuhalten, das keine Wünsche offen lässt. Vor der Entwicklung einer technischen Innovation überlegen Sie sich (hoffentlich), welche Personen und Arbeitsmittel sie benötigen werden. Sie definieren die einzelnen Arbeitsschritte (Projekt), auch zeitlich (Zeitplan). Und Sie kontrollieren die Arbeitsfortschritte laufend, reden miteinander, um Probleme zu erfahren und Lösungen dafür finden zu können. Wenn es gut läuft, ist sie da: Die Novität.

Ohne Plan ist alles nichts. Woran wollen Sie am Jahresende *messen*, ob Sie *erfolgreich* waren? Okay, Sie können Ihre neuen Produkte zählen. Vielleicht kommt dabei eine *fünf* heraus. War es im Vorjahr nur eine *drei*, so klingt die *fünf* doch *besser*. Super! Aber hätte es nicht auch eine *sieben* sein können? Und ist das reine Zählen überhaupt eine geeignete Bewertung? War die *drei* im Vorjahr gar *besser* als die *fünf* im laufenden Jahr?

Ein Plan beinhaltet ein Ziel. Und ein Ziel muss bewertet werden können, messbar sein, geeignet zu beurteilen, ob eine *fünf* oder eine *sieben gut* ist. Und zu einem Ziel gehört (als weiterer Bewertungsfaktor) stets ein Zeitfaktor (Termin): *fünf* in 12 Monaten oder *sieben* in 24 Monaten.

Selbstverständlich basieren Pläne auf Annahmen und Schätzungen (die zu dokumentieren sind). Auf diesen Prämissen aber baut eine schlüssige Berechnung auf. Änderungen an den Annahmen ziehen sich durch den gesamten Plan. Eine *Glaskugel* wird nicht benötigt.

### Planung

Dieselbe Energie, die Sie verwenden, um Ihre technischen Feinheiten zu planen, sollten Sie (bzw. „Ihr Kaufmann“) darauf verwenden, die Pläne zu bewerten. Ist es bezahlbar? Ist es wirtschaftlich? Und so, wie zu dem Entwicklungsplan ein Fertigstellungstermin gehört, so muss auch die kaufmännische Planung auf Terminen basieren: der Wichtigste ist wohl der Stichtag des Jahresabschlusses, ferner kurzfristige und/oder mittelfristige und/oder langfristige Planungsstichtage. Im Wesentlichen geht es dabei um das Ergebnis bzw. die Liquiditäts- und Finanzplanung.

Wie detailliert die Planung erfolgt, hängt sicherlich von der Geschäftstätigkeit und auch von der Unternehmensgröße ab. Wichtig ist am Ende, ob Sie die Kosten *im Griff* haben und dass möglichst wenige *Überraschungen* auftreten.

### Plan-Soll-Ist-Vergleich

Zur Planung gehört die Kontrolle, und zwar möglichst zeitnah, damit ggf. so früh wie möglich Maßnahmen ergriffen werden können, eine Zielverfehlung zu vermeiden. Das ist in der Produktentwicklung nicht anders: Dort wird (hoffentlich) der Arbeitsfortschritt permanent und/oder zu bestimmten Terminen betrachtet. Hier, im kaufmännischen Bereich, ist es der regelmäßige Blick auf die betriebswirtschaftlichen Daten: Wo (und später warum) weichen Umsätze, Kosten, Ergebnisse von der Planung ab? Wie sieht es mit der Liquidität aus?

Natürlich hat der Unternehmer nicht nur die Aufgabe, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Schließlich will – und muss – er auch *Geld verdienen*. Aber ebenso selbstverständlich kann er sich rund um die kaufmännischen Angelegenheiten unterstützen lassen: Mitarbeiter, externe Berater. Ein gewisser Zeitaufwand allerdings ist stets unvermeidlich. Das Mindestmaß an kaufmännischem Sachverstand ist Pflicht.

## Permanente Planung zur Eigenkontrolle und Vertrauensschaffung

Bis auf wenige Ausnahmen muss das Ziel eines Unternehmens sein, Geld zu verdienen. Dass es Situationen oder Phasen gibt, in denen das nicht so einfach ist, steht außer Zweifel. Wer dann über ausreichend Kapital verfügt kann gewiss etwas gelassener in die Zukunft blicken.

Oft war (ist) eine Portion *Glück* der Auslöser, der zur Gründung des Unternehmens führte (führt). Was dann folgte (folgt) ist harte Arbeit – zunächst für den Aufbau des Unternehmens, danach für dessen Erhalt. Löhne und sonstigen Kosten müssen verdient werden. Und der Wettbewerb hat keine Konfession.

Mit permanenter Planung den Überblick behalten.

Ein Plan (Vorhaben) bedeutet, dass etwas unternommen werden soll. Es gilt ein Ziel zu erreichen. Sich selbst bzw. dem Unternehmen Ziele zu setzen ist wichtig, um erzielten Erfolg zu messen und bewerten. Eine Planung dient vorrangig dieser Erfolgsmessung – und der Selbstkontrolle für den Unternehmer. Gewiss, viele Parameter sind eher unsicher als gewiss, aber eine faire (möglichst objektive) Einschätzung führt i.d.R. zu angemessenen, im üblichen Geschäftsgang realisierbaren Planansätzen.

Über eine optimistische bis euphorische Grundeinstellung verfügt jeder erfolgreiche Unternehmer, das ist generell gut und wichtig. Etwa zu optimistische Planansätze aber müssen so früh wie möglich erkannt werden, damit ein Gegensteuern möglich wird oder sich das Unternehmen auf die neue Situation einstellen kann, in dem ggf. Kosten eingespart werden können. Dafür ist eine permanente Planung bzw. Prognoserechnung das geeignete Mittel.

## Umsatzplanung

Jeder Unternehmer setzt sich Absatzziele.

Der Zielumsatz lässt sich sachlich (Produktgruppe, Absatzmarkt, Kundengruppe...) sowie zeitlich (Monate) gliedern. Daraus ergibt sich häufig eine Art Verprobung: Ist realistisch, dass der Umsatz im Januar um 15% steigen wird, wenn doch für das Gesamtjahr eine Steigerung um *nur* 5% vorgesehen ist? Ist realistisch, dass der Umsatz in der Produktgruppe A um 25% zurückgehen wird, obwohl insgesamt eine Steigerung um 5% erwartet wird – wo wird der Umsatz kompensiert?

Für den Planansatz hilfreich ist oft eine anschaulichere Variante, die auf Mengen basiert (Anzahl Groß- und Kleinaufträge, Flach- und Spitzdächer...) und jeweils mittlere Umsätze pro Aufträge (Großaufträge mit T€ 100, mittlere mit T€ 50, kleine mit T€ 10). So wird der Umsatz einerseits *greifbarer* (10 Großaufträge, 25 mittlere und 75 kleine Aufträge sind geplant – ist das realistisch?), andererseits kann eine Verprobung mit den Personal- und Materialkosten erfolgen (sind die Kosten für so viele Mitarbeiter geplant, die benötigt werden, um diese Anzahl von Aufträgen abzuarbeiten?).

## Ergebnisplanung

Viele Kosten sind im Voraus bekannt (Personal- und Materialkosten sind umsatzabhängig, Miete, Versicherungen u.v.a.m. langfristig vereinbart). Sie lassen sich i.d.R. ohne große Schwierigkeiten im Voraus ermitteln.

Unter dem Strich steht damit das Planergebnis.

## Finanzplanung

Geplante Änderungen in der Finanzierung des Unternehmens sind ebenfalls nicht sehr schwierig zu erfassen (hierzu zählen z. B. eventuelle Änderungen der Zahlungsziele, evtl. Kapitalmaßnahmen, Gesellschafterdarlehen oder Privateinlagen in das Unternehmen).

## Liquiditätsplanung

Nicht vernachlässigt werden darf die Liquiditätsplanung: Eine *Zahlungsunfähigkeit zwingt* ein Unternehmen in die Insolvenz.

Allgemein gilt: Ohne Geld kann heutzutage nichts unternommen werden. Vorhandene Kreditlinien müssen in den Liquiditätsplan einbezogen werden.

## Rollierende Aktualisierung mit Berichterstattung an Geld-/Kreditgeber

Ein dem Kreditgeber ausgehändigter Plan ist permanent zu aktualisieren. Im Normalfall dürfte der Hausbank eine *monatliche* Information über die voraussichtliche Planrealisierung (Prognose) genügen. Bedeutende Planabweichungen sollten stets erläutert werden, damit die Ursachen auch richtig verstanden werden; auch sind die Maßnahmen aufzuzeigen, die wegen der Abweichung bereits ergriffen wurden.

Je wesentlicher aber etwaige Änderungen in der Planung zugrunde liegenden Annahmen und Schätzungen sind, desto schneller muss darüber berichtet werden.

Kreditgeber verfügen in den seltensten Fällen über *funktionstüchtige Glaskugeln*. Nur wer bedeutende Zahlen, Daten und Fakten mitteilt, hat auch eine Chance, dass sie berücksichtigt werden.

Rund um die Berichterstattung geht es – vor allem anderen – um das Vertrauen, deutlicher: stets droht ein Vertrauensverlust. Das gilt für jedes Unternehmen, ganz besonders aber für *junge Unternehmen*, die in der Vergangenheit noch keinen Vertrauensvorschuss haben erwerben können.

## Risikoparameter

### Steuerberater

Neben dem Hauptthema „Steuern“ verfügen Steuerberater i.d.R. über ein breites Know-how in kaufmännischen Angelegenheiten. Sie unterstützen rund um die Planung und bei der Zusammenarbeit mit Geldgebern.

Mit der Größe des Unternehmens steigen auch die Anforderungen. Ab gewisser Unternehmensgröße kann der *normale* Steuerberater keine ausreichenden Leistungen mehr im internen Rechnungswesen und der Unternehmensplanung (im Controlling ohnehin nicht) erbringen. Die Aufgaben werden dann zumeist eigenem Personal übertragen.

### Zwischenziffern/BWA

Gelegentlich sind die von Steuerberatern erstellten Standardauswertungen nicht geeignet, die Verhältnisse zutreffend darzustellen. I.d.R. sollte es dem Steuerberater aber möglich sein, eine individuelle (und dann auch zutreffende) Auswertung zu erstellen. Das wäre mit ihm zu besprechen. Ggf. bietet sich eine Erläuterung der Zahlen nebst selbst erstellter Auswertung an.

## **Verlässlichkeit/Nachvollziehbarkeit**

Hier geht es um die Zuverlässigkeit des Managements und die Plausibilität der Planung. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt die Planrealisierung und gibt damit Auskunft über die Qualität der Planung.

## **Andere Faktoren**

z. B. gesundheitliche oder familiäre Probleme

Dies ist ein Punkt, der sich bei einer Planung nicht voraussehen lässt aber letztendlich immer im „Hinterkopf“ zu halten ist. Es gibt eben Dinge, die sich nun mal nicht planen lassen.

## **Cross-Selling**

Jede Bank will Geld verdienen (von wenigen Ausnahmen abgesehen, bei denen die Erträge und deren Maximierung nicht unbedingt im Vordergrund stehen). Es besteht somit ein permanenter Erfolgsdruck mit entsprechenden Vorgaben.

Der Verkauf von Dienstleistungen, die ein Unternehmer nicht unbedingt mit einer Bank verbindet, spielt somit eine große Rolle. Oder die Zielsetzung des Bankers, einen Kunden mit mehreren Dienstleistungen zu versorgen, d. h. einem eigentlich reinen „Kreditkunden“ auch einen Bausparvertrag oder eine Geldanlage (auch im privaten Bereich) oder eine Versicherung zu verkaufen. Ein Bankverkäufer/„Berater“ wird sich immer auch überlegen, dass er, wenn er einem Unternehmen einen Kredit ablehnt auch keine anderen mehr Produkte verkaufen kann/wird und er auch eine Geschäftsbeziehung zu anderen Personen aus dem Umfeld des Unternehmers gefährdet. Dies können z. B. private Geldanlagen in der Familie des Unternehmers, Versicherungen etc. sein. Daneben kennen sich die Unternehmer meist auch persönlich sehr gut untereinander (auch wenn sie Konkurrenten sind). Da wird viel geredet und es werden auch Meinungen/Erfahrungen mit Kreditgebern ausgetauscht. Da kommt eine Bank bei entsprechendem Verhalten schnell *ins Gerede* (positiv und negativ). Von Auswirkungen im Familien/Freundeskreis ganz zu schweigen.

Deshalb spielt auch dieser Punkt eine wesentliche Rolle.

## **Fazit**

Die kaufmännische Planung dient hauptsächlich der eigenen Kontrolle. Aber sie wird auch Dritten (Kreditgebern) vorgelegt. Und es fällt leicht, sich anhand der Planung (und deren Präsentation) ein Urteil über die kaufmännische Qualifikation des Unternehmers/Unternehmens zu verschaffen. Ein verlässliches Planungssystem schafft durchaus einen vorteilhaften Vertrauensbonus bei einem potentiellen Kreditgeber.