

Ratingfalle für den Mittelstand?

Bankenmechanismen verschärfen die Kreditklemme

Peter A. Koch / Prof. Dr. Michael Woywode*

Dass Banken ihre mittelständischen Kunden regelmäßig mit Hilfe von Ratingsystemen beurteilen, ist heute Standard. Die Unternehmen sind jedoch mit den vielfältigen Anforderungen, die diese Systeme an sie stellen, häufig nicht hinreichend vertraut. Insbesondere ist den kredit-suchenden Unternehmen i. d. R. unbekannt, welche Faktoren die Banken für ein Rating heranziehen, wie sie die einzelnen Faktoren gewichten und welche Auswirkungen das Ratingergebnis auf eine anstehende Kreditfinanzierung hat.

1. Problemstellung und Vorgehensweise

Da sich viele kreditsuchende Unternehmen bisher nur unzureichend mit dem internen Ratingprozess der Banken befassen und somit ein vorbeugendes Handeln kaum möglich ist, wird im Folgenden zunächst der inhaltliche Aufbau der gängigen Bankenratingsysteme dargestellt. Dadurch wird deutlich, worauf Unternehmer und Manager achten sollten, wenn sie ihr Rating gegenüber den Banken verbessern wollen. In diesem Zusammenhang werden auch die Auswirkungen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise auf das Unternehmensrating erörtert, da ein Informationsdefizit in Bezug auf den von Banken angewendeten Ratingprozess gerade in Krisenzeiten problematisch ist. Abschließend werden mögliche Handlungsalternativen für solche Unternehmer und Manager aufgezeigt, die in Zeiten der Wirtschaftskrise ihr Unternehmensrating und ihre Zugangsmöglichkeiten zu Krediten verbessern wollen.

2. Kreditklemme im Mittelstand

Ob es nun eine Kreditklemme für Unternehmen – insbesondere für den Mittelstand – gibt oder nicht, darüber wird derzeit gestritten. Nach Angaben der Deutschen Bundes-

bank sind die Kredite an Firmen und Selbstständige allein im ersten Quartal 2009 um insgesamt 2,7 Mrd. € gesunken. Dagegen erklärt der Bundesverband deutscher Banken, dass der Kreditbestand im ersten Quartal 2009 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 6,9% zugelegt hat, allerdings berücksichtigt dieser auch Kredite an Investmentfonds, Versicherungen oder Finanzleasinggesellschaften. Möchte man jedoch ein Bild von der (Netto-)Kreditaufnahme durch Unternehmen und Selbstständige erhalten, müssen diese Beträge eliminiert werden, so argumentiert zumindest die Deutsche Bundesbank.

Völlig unberücksichtigt bleibt bei dieser Betrachtung allerdings die Tatsache, ob die ausgegebenen Kredite auch tatsächlich dort ankommen, wo sie aus volkswirtschaftlicher Sicht voraussichtlich den größten Hebel haben, nämlich im Mittelstand. Nach einem Bericht des ifm Mannheim (Institut für Mittelstandsforschung) aus dem Jahr 2008 sind mehr als 98% der deutschen Unternehmen dem Mittelstand zuzuordnen. Da der deutsche Mittelstand derzeit zumindest über eine

partielle Kreditklemme klagt, ist nicht auszuschließen, dass der Großteil der ausgegebenen Mittel Konzernen zufließt – eine Annahme, die angesichts des enormen Kapitalbedarfs von Unternehmen wie HRE, Arcandor, der Merckle-Gruppe, Heidelberger Druckmaschinen, Opel, Porsche oder Schäffler nicht abwegig ist.

Die Bemühungen der Bundesregierung, die Möglichkeiten der Banken zur Kreditvergabe an Unternehmen im Spätsommer 2009 durch Risikoabdeckungen über die KfW und Kapitalbeteiligungen des Staats an Bankinstituten zu erhöhen, zeigen zumindest, dass die Finanzierungsproblematik auch von der Politik erkannt wurde. Denn wenn den Unternehmen die Finanzierungsmöglichkeiten für Neuinvestitionen fehlen, kann es zu keinem Aufschwung kommen.

3. Problematik der Eigenkapitalunterlegung während der Krise

In jüngster Zeit berichtet die Bundesbank in ihrem *Bank Lending Survey*¹ über deutlich verschärfte Standards der Banken bei der Kreditvergabe. Betroffen sind hiervon Großunternehmen ebenso wie der Mittelstand. Verantwortlich für diese Entwicklung sind u. a. die neuen Eigenkapitalrichtlinien nach Basel II, die von den Banken

* Peter A. Koch ist geschäftsführender Partner der IMAP M & A Consultants AG, einer weltweit tätigen Beratung für Mergers & Acquisitions sowie Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Prof. Dr. Michael Woywode ist Direktor des Instituts für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim und Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim.

¹ Umfrage zum Kreditgeschäft im Euroraum, die von den nationalen Zentralbanken des Euro-Währungsgebiets zusammen mit der Europäischen Zentralbank (EZB) durchgeführt wird.

Der mangelhafte Umgang mit Ratings kann für ein Unternehmen fatale Folgen haben.

KSI 6/09 250 Bonitätsbeurteilung im Mittelstand

Vergleich der Ratingskalen ausgewählter Institute bzw. Institutsgruppen						
IFD Ratingstufe:	I	II	III	IV	V	VI
COMMERZBANK	1,0 – 2,4	2,6 – 2,8	3,0 – 3,4	3,6 – 3,8	4,0 – 4,8	ab 5,0
Deutsche Bank	iAAA – iBBB	iBBB – iBB+	iBB+ – iBB-	iBB- – iB+	iB+ – iB-	ab iB-
Dresdner Bank	1 – 5	6,7	6	⁹ (ggf. 10)	^(ggf. 10) 11	12 – 14
HypoVereinsbank	(1+) – (3-)	(3-) – (4-)	(4-) – (5-)	(5-) – (6)	(6) – (7)	> 7
KfW Bankengruppe	BK 1	BK 2	BK2 – BK3	BK4 – BK5	BK5 – BK6	BK6
BV Risk Solutions	1 – 5	5 – 7	7 – 9	9 – 11	11 – 13	13 – 15
Sparkassen Finanzgruppe	1 – 3	3 – 6	6 – 8	8 – 10	10 – 12	12 – 18
Postbank	pAAA – pBBB	pBBB – PBB+	pBB+ – pBB	pBB – pB+	pB+ – pB	ab pB-
Volks- und Raiffeisenbanken	0+ – 1d	1e – 2a	2b – 2c	2d – 2e	3a – 3b	3c – 3e
PD-Bereich	bis 0,3%	0,3 bis 0,7%	0,7 bis 1,5%	1,5 bis 3%	3 bis 8%	ab 8%

Quelle: IFD-Ratingbroschüre

Abb. 1: Ratingskalen unterschiedlicher Banken

verlangen, im konjunkturellen Abschwung mehr Sicherheiten für neue Darlehen vorzuhalten als bisher üblich. Die Wirtschaftskrise führt dazu, dass Unternehmen zunehmend in eine tiefere Bonitäts- bzw. Ratingklasse eingestuft werden. Im typischen Kreditportfolio einer Bank bewegen sich rund 60% der Unternehmen im Ratingbereich 3 auf einer Skala von 1 (= bestmöglich) bis 6 (= Kreditausfall). Entsprechend dieser Bonitätseinstufung muss die Bank ihre Konditionen für die Kreditvergabe festlegen sowie Eigenkapital für die gewährten Darlehen hinterlegen. Nach Schätzungen von Firmenkreditverantwortlichen marktführender Kreditinstitute² in Deutschland ist davon auszugehen, dass 2009 etwa 80% der Unternehmen ein schlechteres Rating aufweisen werden als im Jahr 2008.

Gerade die exportorientierten, mehrheitlich mittelständischen Automobilzulieferer und Maschinenbauer trifft dies derzeit hart – auch, weil sich die Konditionen für Kredite voraussichtlich noch weiter verschärfen werden, da die durchschnittlichen Ratings der Firmenkunden in den nächsten Monaten aller Voraussicht nach noch weiter sinken werden.

4. Interner Ratingprozess der Banken

4.1 Divergierende Ratingskalen

Werden mittelständische Unternehmer und Manager nach ihren Kenntnissen in Bezug auf den von Banken angewendeten Rating-

prozess befragt, so zeigt sich, dass allenfalls die Hälfte von ihnen ihr Rating überhaupt kennt. Noch weniger bekannt sind die Gewichtung der einzelnen Ratingfaktoren und die Bedeutung des abschließenden Ratingergebnisses für die Kreditvergabeentscheidung der Banken. Erschwerend kommt noch hinzu, dass der Vergleich der Ratingklassen zwischen verschiedenen Banken dadurch beeinträchtigt wird, dass die einzelnen Institute jeweils eigene Ratingsysteme entwickelt haben und die Abgrenzung von Ratings und Covenants – auch abhängig vom Typus des Kreditnehmers – je nach Bank variiert. Eine Darstellung der Ratingskalen verschiedener marktführender Banken findet sich in Abb. 1.

Aus Abb. 1 geht hervor, dass im Bankensektor im Laufe der Zeit für die Darstellung der Ratingergebnisse überaus komplexe Systematiken entwickelt wurden, die den Kreditnehmern den Vergleich und die Interpretation von Ratingergebnissen signifikant erschweren. Die Unkenntnis vieler Unternehmer und Manager im Hinblick auf den Umgang sowie die Interpretation von Ratings kann jedoch fatale Folgen haben und ein Unternehmen im schlimmsten Fall direkt in eine Liquiditätskrise mit anschließender Insolvenz führen.

Als Frühindikator für die strategische Unternehmensentwicklung sind das Rating und die Entwicklung der einzelnen Ratingkriterien daher für jeden Unternehmer unverzichtbar. Sie sollten in sämtliche unternehmerische Entscheidungen einbezogen werden, um rechtzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen zu können. Die Auseinandersetzung mit dem internen Ratingprozess der Banken bietet sich bereits in frühen Planungsphasen, spätestens aber bei einer sich ankündigenden Liquiditätskrise an.

4.2 Kriterien der Bonitätsbeurteilung

4.2.1 Überblick

Zur Beurteilung eines Unternehmens fließen in den ganzheitlichen Ratingansatz, den sowohl die meisten öffentlichen als auch die privaten Banken anwenden, i. d. R. fünf Analysebereiche ein. Diese fünf Analysebereiche und ausgewählte Ratingkriterien sind in Abb. 2 auf S. 251 überblicksartig dargestellt.

Im Folgenden werden die fünf Analysebereiche Finanzen, Management, Branche/Markt, zukünftige Entwicklung und besondere Risiken/Risikomanagement ausführlich erläutert.

4.2.2 Finanzen

Ausgangspunkt der Ratinganalyse ist der Finanzstatus des Unternehmens. Er ist das Fundament, auf dem alle anderen Analysebereiche aufbauen. Grundlage für seine Ermittlung sind die jeweiligen Prüfungsberichte der letzten drei Jahre, für das Jahr 2009 also die Geschäftsabschlüsse von 2006 bis 2008, für das kommende Jahr 2010 die Jahre 2007, 2008 und 2009. D. h., im Jahr 2010 werden die Ergebnisse aus den Jahren der Krise vollständig in die Bewertung eingehen und das Ratingergebnis der Unternehmen hinsichtlich der Finanzdimension signifikant verschlechtern.

² Ergebnisse einer eigenen qualitativen Befragung bei acht Kreditinstituten.

Der Finanzstatus des Unternehmens ist das Fundament, auf dem alle anderen Analysebereiche aufbauen.

Im aktuellen Jahr 2009 werden aufgrund der Finanzkrise auch die Entwicklung der Liquidität, der Verschuldungsgrad sowie die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen im besonderen Fokus der Banken stehen. Vor allem die Liquidität ist aktuell von existenzieller Bedeutung für eine positive Beurteilung der finanziellen Situation der Unternehmen. Zunehmend fordern die Banken auch von mittelständischen Firmenkunden Quartalszahlen, wie dies bereits flächendeckend für Großkunden üblich ist. Auch präzise erläuterte Prognosezahlen werden immer häufiger angefordert. Dadurch entsteht bei den Mittelständlern im Rahmen der Vorbereitung des Kreditantrags ein zusätzlicher Beratungs- und Personalbedarf.

4.2.3 Management

Gerade in Krisenzeiten hat die Beurteilung der Qualität des Managements einen besonders hohen Stellenwert für das Unternehmensrating. Ausbildung, Branchen- und Managementenerfahrung sind erste Indikatoren für die Managementqualitäten der Führungskräfte. Aber auch die Professionalität der Planung im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung wird beurteilt.

Weiterhin spielt das Thema „Nachfolge“ eine wichtige Rolle. Insbesondere bei inhabergeführten Mittelstandsunternehmen stellt sich die Frage, wer den Betrieb übernimmt, falls der Eigentümer ausfallen sollte. In den aktuellen Kreditbeurteilungs- und Ratingprozessen wird von den kreditbeantragenden Unternehmen neben den üblichen Szenarien für die Geschäftsentwicklung auch ein „Stress-Szenario“ verlangt. Die dort aufgeführten Maßnahmen lassen Rückschlüsse auf die Krisenbewältigungsfähigkeit des Managements zu.

4.2.4 Branche/Markt

In die Beurteilungsdimension Branche/Markt fließt das Rating der Branche insgesamt ein, das um die Positionierung des Unternehmens im so genannten relevanten Markt ergänzt wird. Für die Beurteilung der Attraktivität einer Branche werden u. a.

- das erwartete Wachstum,
- die Konjunkturabhängigkeit der Branche,
- die durchschnittliche Rentabilität der Branche sowie



Abb. 2:
Analysebereiche und
Ratingkriterien

- die Relevanz von technologischen Trends für die Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmen in der jeweiligen Branche analysiert.

Im Rahmen der Markt-/Unternehmensanalyse werden folgende Kriterien beurteilt:

- die Marktanteilshöhe des Unternehmens relativ zu den Wettbewerbern,
- der Grad der Austauschbarkeit des Unternehmens aus Sicht der Kunden,
- die Produkt- und Leistungsstruktur des Unternehmens,
- die Position seiner Hauptumsatzträger im Produktlebenszyklus und die diesbezüglich zu erwartende Entwicklung.

Weiterhin werden

- der Zustand der Produktionsanlagen,
- die Aufbau- und Ablauforganisation,
- die Effektivität und Effizienz der Leistungserstellung,
- Ausschussquoten,
- Reklamationen und Lagerhaltungskennzahlen sowie
- die Vertriebsstruktur analysiert.

Bei dieser Bewertungsdimension kann der aus Sicht des Unternehmens/Unternehmers besonders problematische Fall eintreten, dass Veränderungen im unternehmensexternen (Branchen-)Umfeld, wie z. B. eine Eintrübung der Konjunktur oder das Inkrafttreten einer neuen gesetzlichen Regelung/Verordnung, zu einer Absenkung des individuellen Unternehmensratings führen, auch wenn die Unternehmensanalyse sowie die Finanz- und Bilanzkennzahlen selbst (noch) keinen Anlass zur Besorgnis geben.

4.2.5 Zukünftige Entwicklung

Neben den aktuellen betriebs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen – wie Gewinn, EBIT, Umsatzrendite und ROCE³ – werden insbesondere die Auftragseingänge sowie die Finanz- und Liquiditätsplanung des Unternehmens beurteilt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf einer eventuell erforderlichen Anschlussfinanzierung mittels Mezzanine-Kapital. Endfällige Kredite sowie ein hoher Investitionsbedarf, beispielsweise im Zusammenhang mit geplanten Zukäufen, werden ebenfalls sehr genau betrachtet. Denn gerade in Zeiten von Liquiditätsengpässen an den Kreditmärkten wirkt sich ein absehbarer hoher Fremdkapitalbedarf sehr ungünstig auf das Rating des Unternehmens aus. Der Zugang zu den notwendigen Kreditmitteln bzw. eine Anschlussfinanzierung ist dann erschwert.

Dies gilt auch im konjunkturellen Aufschwung, wenn Unternehmen ihre Produktion ausweiten wollen und diese Expansion aber vorfinanzieren müssen. Die Banken können aufgrund der im Durchschnitt schlechten Ratingnoten der Unternehmen und aufgrund der Vorgaben von Basel II die am Ende der Krise bereits häufig ausgeschöpften Kreditlinien nicht einfach verlängern oder ausweiten. Diese Zusammenhänge sollten Unternehmer und Manager bei ihrer Unternehmens- und Finanzplanung berücksichtigen.

4.2.6 Besondere Risiken/Risikomanagement

In das Rating fließt ferner die Einschätzung der Bank über die Fähigkeit des Unternehmens ein, kritische Themen zu beherrschen. Hierzu zählen z. B. die Erfüllung gesetzlicher Umweltauflagen oder die Absicherung gegen den Einfluss von stark schwankenden Rohstoff- oder Devisenpreisen. Auch das Management von Risiken, aus denen Abhängigkeiten des Unternehmens von einzelnen Kunden und Vorlieferanten entstehen, muss gewährleistet sein. Bereits heute verlangt die Gesetzgebung in Bezug auf das QM-System⁴ den Nachweis eines funktionierenden Risikomanagementsystems. Die Grundlage für ein anerkanntes Risikomanagementsystem bildet, auch im Rahmen eines prozessorientierten QM-Systems, die kommende neue Norm ISO 31000, die Ende

2008 als Normentwurf verabschiedet wurde und im Herbst 2009 publiziert werden soll.

4.3 Bonitätsgewichtung und Ratingänderungen

Die Ratingnote wird systemseitig aus der gewichteten Summe der genannten fünf Beurteilungsbereiche ermittelt. Hierbei werden die Bewertungen

- für die quantitativen Faktoren (sog. „Hard Facts“) wie z. B. der Bereich Finanzen sowie
- die Bewertungen der qualitativen Faktoren (sog. „Soft Facts“) wie z. B. das Management

addiert. Mit welcher Gewichtung diese Faktoren in die Beurteilung einfließen, ist dem Kreditnehmer nicht bekannt. In den meisten Ratingssystemen werden die harten Ratingfaktoren aber deutlich stärker gewichtet als die weichen.

Grundsätzlich ist eine manuelle Änderung (Overruling) der mathematisch ermittelten Ratingnote möglich, allerdings wird es nur in Ausnahmefällen dazu kommen. Denn das Kreditinstitut ist angehalten, vorgenommene Ratingänderungen sorgfältig zu erfassen und Korrekturen für Dritte nachvollziehbar zu machen. I. d. R. werden die maximalen Abweichungen vom ursprünglichen Ratingergebnis systemseitig beschränkt und die Overrulinggründe sind ex ante definiert. Der verantwortliche Kundenberater muss die manuell vorgenommene Änderung des Ratings begründen und dokumentieren. Damit übernimmt er die Verantwortung für diesen Vorgang. Dass die Bankmitarbeiter angesichts der aktuellen, unsicheren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von der Möglichkeit des Overrulings nur sehr vorsichtig Gebrauch machen, ist verständlich.

5. Konsequenzen für mittelständische Unternehmen

Ein absinkendes Rating hat weitreichende Folgen für den Firmenkunden. So richten sich die Bearbeitungs- und Überwachungsrichtlinien für das Bestandskreditgeschäft und die Kreditvergabe laut „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) maßgeblich nach dem Rating.

In der Öffentlichkeit aber nur wenig bekannt ist die Tatsache, dass auch die Banken systembedingt unter einem absinkenden Kundenrating leiden. Denn die Absenkung der Unternehmensratings führt gleichzeitig zu einer Verschlechterung des Kreditportfolios der kreditgebenden Bank. Dies hat einschneidende Konsequenzen für die gesetzlich vorgeschriebene Eigenkapitalunterlegung, die notwendige Risikovorsorge sowie die Risikotragfähigkeit der Bank. Die Kreditinstitute sind verpflichtet, hierauf zu reagieren. Es kommt zu einschneidenden Veränderungen

- bei den gewährten Kreditkonditionen und
- den Bearbeitungsstandards,
- den Kredit-Limitsystemen,
- der Häufigkeit und Tiefe der Berichterstattung sowie
- der Sicherheitenbewertung.

³ Return on Capital Employed; Kapitalrendite.

⁴ Beispielsweise im KonTraG oder in den §§ 289 und 315 HGB sowie gem. Basel II.

Aus Sicht der Kunden mündet die allgemeine Absenkung der Unternehmensratings in eine restriktivere Kreditvergabepolitik der Banken.

Erschwerend kommt hinzu, dass die weltweite Wirtschaftskrise auch bei solide geführten Unternehmen zum Teil dramatische Umsatzeinbrüche und im schlimmsten Fall eine Liquiditätskrise ausgelöst hat. Der Handlungsspielraum von Unternehmern wird drastisch eingeengt und Liquidität wie auch Vermögenswerte schmelzen dahin.

Verstärkt wird diese Entwicklung zusätzlich dadurch, dass Kreditinstitute, die bereits vergebene Kredite in erheblichem Maße abschreiben mussten, eine höhere Vorsorge betreiben müssen und somit mehr Eigenkapital benötigen. Sie saugen sich regelrecht mit Kapital voll, auch mit Hilfe des Staats und der Europäischen Zentralbank. Neue Kreditnehmer werden demzufolge nur noch eingeschränkt einen Kredit erhalten. Wenn Unternehmer bzw. Manager jedoch diese Fakten kennen, haben sie die Chance, dieser Entwicklung entgegenzusteuern.

6. Handlungsempfehlungen zur Krisenbewältigung

6.1 Berichtswesen als unabdingbare Voraussetzung

Krisenzeiten stellen besondere Anforderungen an das Management. Wer rechtzeitig handelt, hat eine reale Chance, die Krise ohne größere Blessuren zu meistern. U.U. kann ein Unternehmen sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten erlangen. Je nach der individuellen Positionierung des Unternehmens, die im Rahmen einer tiefgreifenden SWOT-Analyse (Strength/Weaknesses/Opportunities/Threat) zu erarbeiten ist, ergeben sich unterschiedliche Handlungsalternativen.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln in Krisenzeiten ist immer ein Berichtswesen, das der aktuellen Geschäftssituation angepasst ist. Neben vergangenheitsbezogenen Geschäftszahlen sind darin aktuelle Zahlen sowie Planzahlen aufzubereiten. Planzahlen müssen durch verschiedene Szenarien, bis hin zum Worst Case samt entsprechenden Maßnahmenvorschlägen, untermauert sein. Ein solches Berichtswesen ist sowohl für Kreditgeber als auch für potenzielle Partner

unabdingbare Voraussetzung für ein Engagement und kann dem Unternehmer zudem auch intern als Argumentationshilfe dienen. Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens muss für die externen und internen Stakeholder einschätzbar sein, sonst werden sie ihre Beiträge zur Sicherung des Unternehmensfortbestands verweigern.

Im Folgenden werden einige Handlungsalternativen für Manager und Unternehmer vorgestellt, die dabei helfen können, Krisenzeiten erfolgreich zu überstehen.

6.2 Alternative Maßnahmen

6.2.1 Strategische Partnerschaften eingehen

Eine strategische Partnerschaft ist nicht nur in Krisenzeiten häufig das Mittel der Wahl, um die eigene Marktposition zu stärken und ggf. auszubauen. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung können strategische Partnerschaften – auch mit ausländischen Unternehmen – den Eintritt in neue Produktions- und Auslandsmärkte öffnen und so in vielen Fällen auch heimische Arbeitsplätze sichern.

Strategische Partner haben ein vitales Interesse am Fortbestand des Partnerunternehmens. Sie sind in vielen Fällen bereit, sich zumindest temporär und im Rahmen der eigenen Möglichkeiten für einen in die Krise geratenen Partner finanziell einzusetzen. Diese Bereitschaft war jüngst in einer ganzen Reihe von Fällen in der Automobilindustrie zu beobachten, als große Automobilhersteller sich in verschiedener Form bei in die Krise geratenen zentralen Zulieferunternehmen engagierten.

6.2.2 Kapitalmaßnahmen durchführen

Die Einführung von Kurzarbeit, die Senkung der Lagerbestände oder geeignete Restrukturierungsmaßnahmen, die auf eine Reduktion der Kapitalbindung im Unternehmen abzielen, können den Liquiditätsbedarf von Unternehmen schnell reduzieren und helfen, das Kerngeschäft zu stabilisieren.

Zur Erhaltung der Liquidität können auch Maßnahmen wie Factoring, Leasing oder eine Kapitalerhöhung durch bestehende Gesellschafter ergriffen werden. Eine weitere Option ist die Emission von Unternehmens- und Wandelanleihen als alternative eigenkapitalbasierte Finanzierungsinstrumente zur Stärkung der Kapitalbasis des Unternehmens. Hierfür sollten allerdings bestimmte Mindestanforderungen an die Unternehmensgröße und die Bonität des Unternehmens erfüllt sein.

Welche Maßnahme die geeignete ist, lässt sich beispielsweise durch das Feedback eines neutralen Dritten leichter ermitteln. Ein solches Unternehmengespräch mit Ist-Analyse und Fortführungsprognose öffnet den Blick für Handlungsalternativen und legt die Basis für eventuell erforderliche Veränderungsmaßnahmen.

6.2.3 Staatliche Hilfen nutzen

Es gibt eine Vielzahl staatlicher Finanzhilfen, die den Unternehmen in Form von öffentlichen Förderprogrammen zur Verfügung stehen. Die Mehrzahl dieser finanziellen Mittel wird den Unternehmen über die Hausbanken angedient. Das Unternehmen ist daher gut beraten, sich das Wohlwollen und die Unterstützung der Hausbank zu sichern,

Oft nährt die Krise die Krise, so dass irrationale Bewertungen und Fehleinschätzungen ungeahnte Folgen haben können.

KSI 6/09

254

Bonitätsbeurteilung im Mittelstand

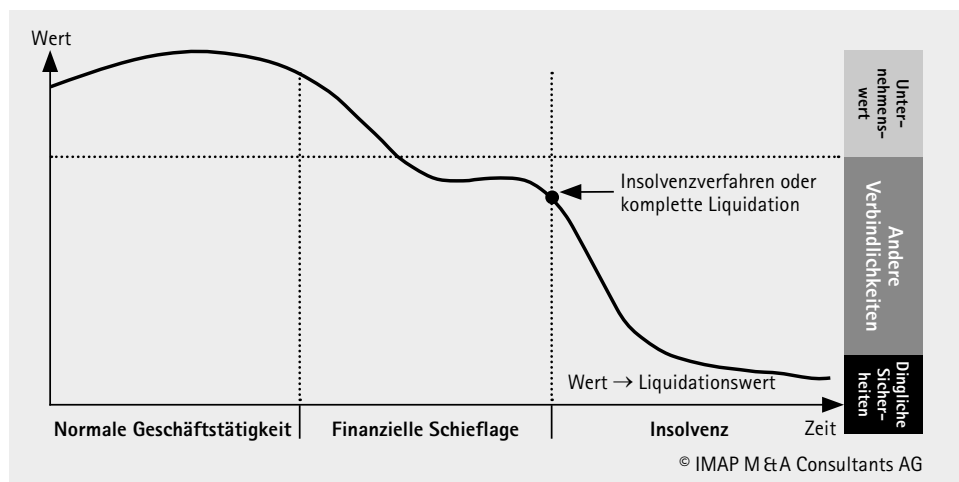


Abb. 3:
Werterhalt durch rechtzeitiges Handeln

damit diese die Hausbankfunktion bei den Förderbanken (wie der KfW) wahrnimmt.

Größere Unternehmen haben auch die Möglichkeit, direkt an die Förderbanken der Landesregierungen heranzutreten. Sie können sich an die zuständigen Ministerien wenden, wie der aktuelle Fall von Opel gezeigt hat. Die Beantragung von direkten staatlichen Hilfen ist allerdings sehr zeitaufwendig und die Bewilligungswahrscheinlichkeit ist aufgrund der (wirtschafts-)politischen Dimension dieser staatlichen Finanzhilfen, ex ante nur schwer kalkulierbar.

Bei der Beantragung der „konjunkturbedingten Hilfen“ ist u. a. der Stichtag Juli 2008 zu beachten. Nur wenn dem Unternehmen der Nachweis gelingt, dass die wirtschaftlichen Probleme des Unternehmens erst nach diesem Stichtag aufgrund der Finanzkrise entstanden sind, kann es auf Hilfe aus den staatlichen Bürgschafts-, Kredit- und Beteiligungsprogrammen hoffen, so heißt es zumindest in den offiziellen Verlautbarungen.

6.2.4 Finanzinvestoren akquirieren

Beteiligungen von Finanzinvestoren sind eine Option, wenn z. B. eine Unternehmensnachfolge per Management-Buy-Out oder Management-Buy-In geregelt werden soll. Bei einem Kaufpreis von mehr als fünf Mio. € ist eine solche Nachfolgeregelung meistens nur unter Einbindung eines Finanzinvestors möglich. Allerdings nehmen die Verhandlungen mit einem Finanzinvestor i. d. R. mehrere Monate Zeit in Anspruch.

Unternehmen, die bereits in eine Liquiditätskrise gerutscht sind, brauchen dagegen schnelle Hilfe in Form von frischem Kapital. Auch diese Unternehmen können ihr Fortbestehen mit Hilfe eines strategischen Partners oder eines Finanzinvestors sicherstellen. Allerdings muss die dazu erforderliche systematische Investorensuche zeitlich sehr viel gestrafter vollzogen werden als normalerweise der Fall ist. Auch die Zeiträume für Due Diligence, Verhandlungen und Vertragsabschluss sollten möglichst kurz sein.

Rechtzeitiges und schnelles Handeln hilft, den Unternehmens- bzw. den Anteilswert zu sichern. Der Zusammenhang von Geschäftslage und Unternehmenswert ist in Abb. 3 dargestellt.

Bei Eintreten einer finanziellen Schieflage gilt es, den Handlungsspielraum des Unternehmens/Unternehmers zu erhalten, um ein Herabsinken des Unternehmenswerts auf den Liquidationswert zu verhindern. Oft nährt die Krise die Krise, so dass irrationale Bewertungen und Fehleinschätzungen der Stakeholder ungeahnte Folgen für das Unternehmen haben können. In solchen Phasen sinkt der Unternehmenswert in kürzester Zeit rapide ab. Deshalb ist es ratsam, rechtzeitig professionelle externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Dies erlaubt es, Vermögenswerte zu erhalten und etwaige strafrechtliche Konsequenzen für Unternehmer bzw. Manager zu vermeiden.

7. Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde der inhaltliche Aufbau der gängigen Bankenratingsysteme dargestellt und aufgezeigt, worauf Unternehmer und Manager achten sollten, wenn sie ihr Rating gegenüber den Banken verbessern wollen.

Insbesondere die finanzielle Situation, aber auch die Lage in der Branche sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens beeinflussen das Unternehmensrating. Gerade im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Wirtschaftskrise wird sich das Rating der Unternehmen teilweise dramatisch verschlechtern. Als Folge sinken die Möglichkeiten der Kreditfinanzierung⁵.

Abschließend wurden mögliche Handlungsalternativen für Unternehmer und Manager erläutert, die in Zeiten der Wirtschaftskrise ihr Unternehmensrating verbessern und ihre Zugangsmöglichkeiten zu den Kreditmärkten erweitern wollen. Nach Ansicht der Verfasser führt die gegenwärtige Praxis des Unternehmensratings in Zeiten einer Wirtschaftskrise zwangsläufig zu einer Verschärfung der Finanzierungssituation für Unternehmen, im schlimmsten Fall kann es sogar zu einer Kreditklemme kommen. Ohne eine längerfristige, massive Intervention des Staats auf den Finanzmärkten kann dann der bestehende Finanzierungssengpass nicht beseitigt werden.

5 Vgl. dazu auch den nachfolgenden Beitrag von Mausbach in diesem Heft.