

## Mit dem Mittelstandsrating durch die Konjunkturkrise

Mit ihrem Motto „Vertrauen gewinnt Sparkassen. Gut für Deutschland“ haben sich die Sparkassen das Ziel gesetzt, alle gesellschaftlichen Gruppen sowie den Mittelstand mit modernen finanzwirtschaftlichen Leistungen zu versorgen. Die Institute sind davon überzeugt, dass nur eine nachhaltige Geschäftspolitik den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg und das für die Kreditwirtschaft unverzichtbare Vertrauen ihrer Kunden sichert. Im Zentrum der Geschäftspolitik stehen langfristige Geschäftsbeziehungen mit den Privat- und Firmenkunden.

So begleiten die Sparkassen als Marktführer ihre mittelständischen Firmenkunden in allen Entwicklungs- und Konjunkturphasen. Dabei stehen die Institute als Finanzdienstleister aber auch in der Pflicht, das eingegangene Finanzierungsrisiko zu bewerten und zu berücksichtigen. Dafür werden Verfahren zur Einordnung des entsprechenden Risikos benötigt, die in allen Phasen eine adäquate Bewertung ermöglichen.

### Mischung aus Gegenwart und Zukunft

Um den Besonderheiten des Unternehmens in seiner Marktstellung und über Konjunkturzyklen hinweg Rechnung zu tragen, ist neben der Betrachtung von Finanzkennzahlen, etwa Cash-Flow-Kennzahl und Eigenkapitalquote, auch die Berücksichtigung von sogenannten Qualitativen Faktoren unerlässlich. Letztere wirken stärker in die Zukunft und bilden Potenziale ab, die sich in den Finanzfaktoren (noch) nicht widerspiegeln.

Bei der Entwicklung der Rating-Verfahren haben die Sparkassen schon bei den Finanzkennzahlen besonderen Wert auf die Auswahl solcher Faktoren gelegt, die auch über mehrere Jahre hinweg eine gute

Prognose ermöglichen. Darüber hinaus war es klar, dass Finanzfaktoren nicht alles sein können. Diese wurden deshalb ergänzt durch ein strukturelles Gerüst Qualitativer Faktoren, die eine geschäftliche Positionierung des Unternehmens ermöglichen.

### Vier Indikatoren

Mit dieser Herangehensweise waren die Sparkassen seinerzeit Vorreiter in der Finanzbranche. Und es hat sich ganz klar bewährt, die Kunden sowie die Marktbedingungen vor Ort genau zu kennen. Die Sparkassen können so den Kunden viel

besser und aktueller einschätzen und verbessern damit insgesamt die Qualität des Rating-Ergebnisses. Das kann anhand Überprüfung, der sogenannten Validierung des Rating-Verfahrens, Jahr für Jahr erneut nachgewiesen werden.

Das Rating erfolgt in einem vierstufigen Prozess: Quantitative Faktoren, Qualitative Faktoren, Warnsignale und Unternehmensverflechtungen werden berücksichtigt, um ein wirklich umfassendes, aktuelles und perspektivisches Bild vom Unternehmen zu erhalten.

Im qualitativen Bereich stehen neben den Fragen zur Planung und Steuerung des Unternehmens, zur Unternehmensführung auch konjunktursensitive Faktoren wie die Kontoinformationen, Fragen zur Marktstellung, zum Produkt und zur Wertschöpfungskette des Unternehmens im Mittelpunkt. Veränderungen beispielsweise beim Absatz oder bei Abnehmern und Lieferanten fließen so ins Rating ein.

Der Kunde muss der Sparkasse mindestens einmal jährlich Informationen für das Erstellen des Ratings liefern. Information ist aber keine Einbahnstraße. Die Institute geben dem Kunden auf Basis seiner Rating-Daten und ihrer Analysen auch ein umfassendes Feedback. Einmal jährlich finden Kundengespräche statt, in denen die Sparkassen den Unternehmen ihr Rating-Ergebnis genau erläutern. Dabei wird auch über Stärken und Verbesserungspotenziale gesprochen.

### Kundengespräche als Ausgangspunkt zur Krisenbewältigung

Als eine Kernmaßnahme im konjunkturellen Abschwung werden verstärkt Kundengespräche geführt. Hier ist das vertrauensvolle Zusammenspiel von Unternehmen

*Dr. Ralf Goebel, Direktor Leiter Controlling DSGV e.V. und Sprecher der Geschäftsführung, Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH, sowie Jana Quilitzsch, Referentin Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH, Berlin*

*Nachdem Kreditinstitute jedweder Couleur gelernt haben, Kreditkonditionen sorgfältiger als bislang festzulegen, wird insbesondere für mittelständische Unternehmen das eigene Rating immer wichtiger. Das von den Autoren vorgestellte Vorgehen der Sparkassenorganisation berücksichtigt daher neben quantitativen Faktoren auch „weichere“ Aspekte, Warnsignale und Unternehmensverflechtungen. Im qualitativen Bereich sollen so abseits von Automation im Kundengespräch etwa Fragen zur Planung und Steuerung des Unternehmens, zur Unternehmensführung, konjunktursensitive Faktoren wie die Kontoinformationen oder auch Fragen zur Marktstellung, zum Produkt und zur Wertschöpfungskette des Unternehmens in den Fokus rücken. Auch Veränderungen beim Absatz oder bei Lieferanten fließen auf diese Weise in das Rating ein, wie sie hervorheben. Zudem wird die Entwicklung des Unternehmens mit der seiner Branche verglichen. (Red.)*

und Hausbank besonders wichtig. Um sowohl für den Kunden als auch für die Sparkasse einen effizienten Umgang mit den Ressourcen zu erreichen, werden die Gespräche selektiv durchgeführt. Die Auswahl der entsprechenden Kunden erfolgt insbesondere in der Krise anhand relevanter Faktoren, wie Gesamtbligo, Blankoanteil, Branchenzugehörigkeit, Exportabhängigkeit, leistungswirtschaftliche Prädisposition/Standfestigkeit und Kosten-Anpassungsflexibilität. Hier kann die Sparkassen-Finanzgruppe auf das etablierte und flächendeckend nach einheitlichen Maßstäben genutzte Bilanzanalyse-System EBIL zurückgreifen.

### Handlungsoptionen im konjunkturellen Kontext

Zur Unterstützung der Kundengespräche verfügt die Sparkassen-Finanzgruppe über praxiserprobte und breit angewendete Instrumente: die Beratungsbögen des Sparkassen-Finanzkonzepts Firmenkunden und das darin verankerte Stärken-Potenzial-Profil (SPP) bieten auch für Gespräche im konjunkturellen Abschwung Struktur und Orientierung.

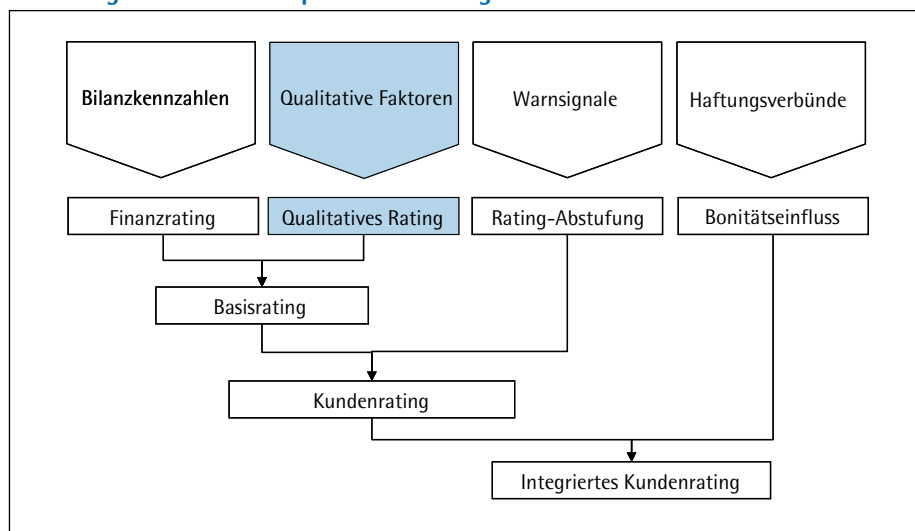
Mittelständische Unternehmer fordern Transparenz und weiterführende Informationen ein. Sie wollen die Bewertung ihres Unternehmens in Form des Ratings verstehen und Handlungsoptionen auch im konjunkturellen Kontext diskutieren. Das SPP erklärt dabei sehr anschaulich das individuelle Ergebnis aus dem Rating-Prozess des Unternehmens.

### Handlungsfelder identifizieren und Verbesserungen umsetzen

Die vielen verschiedenen Faktoren, Gewichtungen und Berechnungen, aus denen sich letztendlich die Rating-Note zusammensetzt, wird für den Unternehmer nachvollziehbar erklärt. Tachometer zeigen für unterschiedliche betriebswirtschaftliche Kennziffern, die in das Rating einfließen, ob sich das Unternehmen im grünen Bereich (Stärke), im neutralen Bereich oder im grauen Bereich (Handlungsbedarf) befindet. Darüber hinaus werden die Situation und die Entwicklung des Unternehmens mit der seiner Branche verglichen und Unterschiede erläutert.

Die ausführliche Situationsbeschreibung und die Branchenvergleiche im Stärken-

**Abbildung 1: Aufbau des Sparkassen-Rating**



Potenzial-Profil (SPP) sind für die Unternehmen insbesondere in Krisenzeiten ein wichtiger Faktor zur Standortbestimmung. Insbesondere die Besprechung der Qualitativen Faktoren geht mit der Analyse des Geschäftsmodells, der Branchenzuordnung und beziehungsweise oder der regionalen Verankerung und den Abhängigkeiten einher. Neben der Analyse geht es natürlich auch darum, aus den Erkenntnissen Handlungen abzuleiten.

Gemeinsam werden Maßnahmen zur Optimierung der Unternehmenssituation sowie ein Umsetzungsplan für die identifizierten betriebswirtschaftlichen Handlungsfelder erarbeitet.

Rating in diesem Sinne verstanden und gelebt, ist nicht nur ein Instrument zur Bonitätsbewertung, sondern bietet für mittelständische Firmenkunden eine Hilfe zur Unternehmensführung in allen Phasen.

**Abbildung 2: Qualitative Faktoren im Rating**

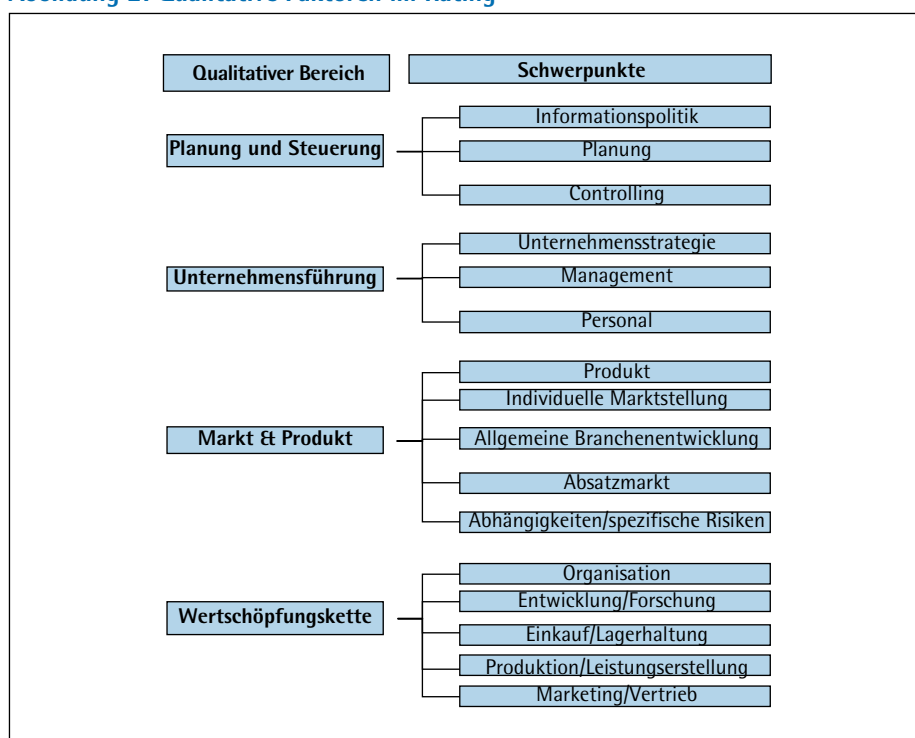


Abbildung 3: Gezieltes Feedback – Beispiele für Tachometer zu den Qualitativen Rating-Faktoren

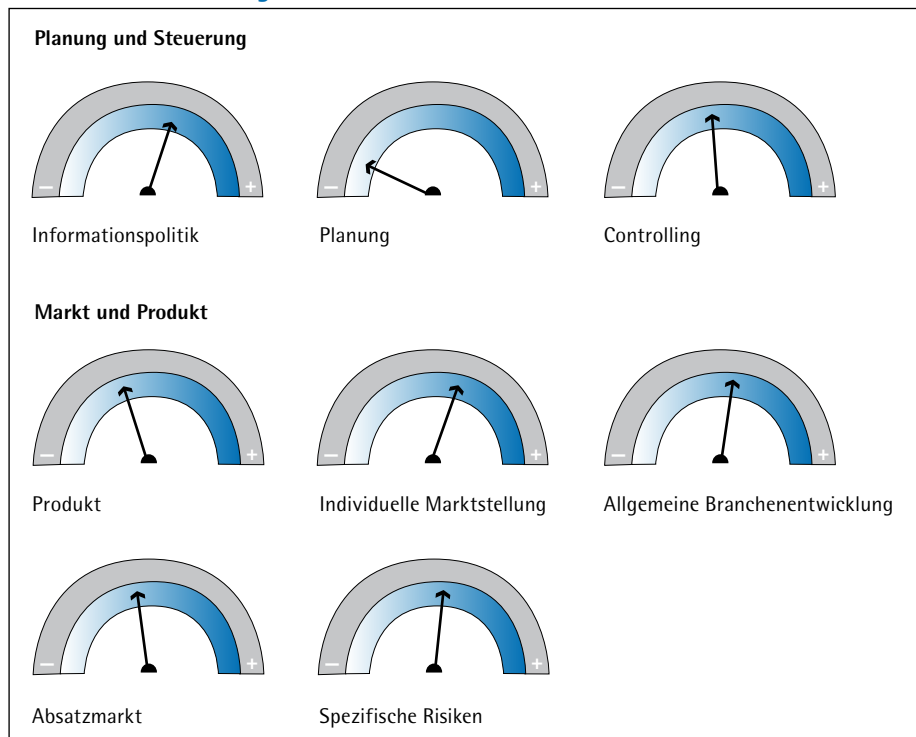


Abbildung 4: Beispiele für Handlungsfelder zu den Qualitativen Faktoren „Marktstellung“ und „Produkt“

Marktstellung	Produkt
<p><b>Checkliste/Unterstützung durch ihre Sparkasse/Landesbank</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Eine wichtige unternehmerische Aufgabe ist es, den Markt regelmäßig zu beobachten und zu versuchen, adäquat auf Veränderungen zu reagieren. Identifizieren Sie Ihre Wettbewerber: Sie sollten unter anderem regelmäßig prüfen, ob neue hinzugekommen sind oder in naher Zukunft hinzukommen werden.</li> <li>→ Ein hoher Marktanteil oder gar die Marktführerschaft, aber auch die Besetzung einer lukrativen Marktnische wirken sich positiv auf die Bewertung der individuellen Marktstellung aus. Inwieweit verfügen Sie über aktuelle Informationen zur eigenen Marktposition und derjenigen Ihrer Mitbewerber?</li> <li>→ Marktanteile können sich verändern und müssen erkämpft und verteidigt werden. Analysieren Sie, was Ihr Unternehmen unternimmt, um den Bekanntheitsgrad und das Image Ihres Unternehmens zu verbessern. Vermeiden Sie Situationen, in denen es zu harten Preiskämpfen kommt, da diese mittelfristig allen Wettbewerbern schaden und vor allem das Risiko für Ihr Unternehmen erhöhen.</li> <li>→ Haben Sie langfristige Wettbewerbsvorteile oder können Sie diese schaffen? Wenn diese Vorteile (günstige Preise, schnellere Lieferzeiten und so weiter) bei Ihren Kunden bekannt sind, unterstützen Sie dadurch den Ausbau beziehungsweise Erhalt Ihrer Marktposition.</li> </ul>	<p><b>Checkliste/Unterstützung durch Ihre Sparkasse/Landesbank</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verfügen Sie über ein gut diversifiziertes Produktsortiment bei gleichzeitiger Konzentration auf Kernkompetenzen?</li> <li>→ Eine Abhängigkeit von einigen wenigen Produkten gilt es zu vermeiden. Analysieren Sie, ob sich Ihr Absatzrisiko auf mehrere Produkte verteilt.</li> <li>→ Grundsätzlich sollte der Verkaufspreis eines Produkts zumindest seine variablen Kosten decken. Sind die Deckungsbeiträge Ihrer verschiedenen Produkte/Dienstleistungen ausgewogen?</li> <li>→ Ist Ihr Sortiment entsprechend dem Lebenszyklus der einzelnen Produkte noch ausreichend diversifiziert? Die Attraktivität eines Produkts für den Kunden lässt mit der Zeit nach. Ein veraltetes Produktsortiment führt zwangsläufig zu einem Absinken der Nachfrage.</li> <li>→ Analysieren Sie, ob Ihr Sortiment die Kundenbedürfnisse im Hinblick auf Tiefe und Breite zielorientiert befriedigt.</li> <li>→ Ist das Preis-/Leistungsverhältnis Ihres Sortiments angemessen?</li> </ul>

Diese Hilfe greifen zahlreiche mittelständische Unternehmen proaktiv auf.

### Weder „Kreditklemme“ noch Automatismus

Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird Rating häufig in Verbindung mit einer automatisierten Kreditvergabe und „Kreditklemme“ gebracht. Kunden würden automatisiert bewertet, ohne dass man auf das Unternehmen und den Unternehmer dahinter achtet, lautet der Vorwurf. Gerade in einer Finanz-/Wirtschaftskrise würde solch ein automatisiertes Vorgehen dann zu einem Engpass in der Kreditvergabe, einer „Kreditklemme“, führen.

Die Sparkassen sind auch in der Krise verlässliche Finanzierungspartner und lehnen einen Automatismus bei der Kreditvergabe ab. Der beste Beleg sind die große Bedeutung der Qualitativen Faktoren und die intensiven Gespräche zwischen Kunde und Institut. Die Informationen aus den ausführlich abgenommenen Rating-Verfahren bilden eine Basis für die Kreditentscheidung, sind jedoch nicht alleiniges Kriterium.

### Umfassende Beratung zahlt sich für beide Seiten aus

Die vorgestellten Bausteine und Instrumente tragen wesentlich zur Standortbestimmung und zur Vertrauensbildung bei. Durch ein gemeinsames Verständnis für das erarbeitete Vorgehen und die erforderlichen Maßnahmen wird die partnerschaftliche Zusammenarbeit gelebt – und davon profitieren beide Seiten.

Die Sparkassen-Finanzgruppe weiß, dass der wirtschaftliche Erfolg des Kunden zugleich der Erfolg der Sparkasse ist. Durch die Nähe zu den Kunden und der Region gelingt es den Instituten Risiken frühzeitig zu erkennen, sie zuverlässiger einzuschätzen und rechtzeitig gemeinsam mit dem Kunden Maßnahmen einzuleiten, bevor es zu Krisen kommt.

Die Sparkassen setzen dabei auf einen wertschätzenden Dialog, der in Abhängigkeit der individuellen Entwicklungsphase und unter Beachtung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Firmenkunden zu optimalen Lösungen führen soll. Ziel ist dabei, das Unternehmen dauerhaft krisenfest aufzustellen.