

Das Unternehmens-Controlling im Spiegel des Ratings

Foto: PhotoDisc

Obwohl derzeit noch keine allgemein gültigen Aussagen über die individuellen Rating-Modelle der einzelnen Banken, Verbände und Agenturen gemacht werden können, lassen erste Beispiele bereits erahnen, welche wichtige Rolle zukunftsorientierte und qualitative Kriterien spielen werden (vgl. Abb. 1).

Roland Franz Erben

Rating nach Basel II stellt einen Paradigmenwechsel in der Kreditwürdigkeitsprüfung dar. Die Bonitätsbeurteilung wird zukünftig weit weniger von historisch gesicherten Daten, insbesondere den Jahresabschlüssen, abhängen. Demgegenüber kommt technisch/betriebswirtschaftlichen, zukunftsorientierten und qualitativen Faktoren eine weitaus höhere Bedeutung zu.

Abb. 1: Beispiele für qualitative Rating-Kriterien

Managementqualität	Qualität der Investor Relations
Realisierungsgrad der Unternehmensstrategie Qualität der Unternehmensstrategie Führungsverständnis Managementenerfahrung	Glaubwürdigkeit des Managements Qualität der Führung Qualität des IR-Materials Erreichbarkeit des Managements
Stärke der Marktposition	F&E-Produktivität
Innovationsgrad Marktanteil Markenimage Internationale Ausrichtung	Forschungsfähigkeit Effizienz in der Produktentwicklung Durchlaufzeiten in der F&E Umsatzanteil neuer Produkte
Vergütung des Managements	Kundenzufriedenheit
Leistungsbezogenheit Gehaltsstruktur (Vergütung Top-Management im Vergleich zu den nachfolgenden Ebenen) Vergütungspolitik	Kundenzufriedenheit Wiederkaufrate Anzahl der Kundenbeschwerden Qualität des Kundenservice
Unternehmenskultur	Produkt-/Servicequalität
Arbeitgeberattraktivität Qualifikation der Mitarbeiter Teamorientierung Qualität des Vergütungssystems	Qualität der Kernprozesse Fehlerraten in Produktion und Service Produktlebensdauer Zertifizierungen

Aus methodischer Sicht ist die Abkehr von der Fokussierung auf Jahresabschlussdaten zweifellos zu begrüßen: Die Zahlen von vorgestern, die gestern veröffentlicht wurden, sagen schließlich kaum etwas über die Solvenz von morgen aus. Allerdings stellt die Konzentration auf eher qualitativ orientierte Kriterien viele Unternehmen vor erhebliche Probleme. Diese resultieren insbesondere aus der Tatsache, dass die für ein fundiertes Rating erforderlichen Informationen – wenn sie denn überhaupt vorliegen – oftmals in ganz unterschiedlichen Abteilungen und Informationssystemen zu finden sind und erst mühsam zu einem konsistenten und

aussagekräftigen Gesamtbild zusammengefügt werden müssen.

Informationslieferanten für quantitative und qualitative Daten

Als wesentliche Informationslieferanten, aus denen ein Großteil der erforderlichen Daten gewonnen werden kann, sind insbesondere die betrieblichen Grundfunktionen Rechnungswesen, Controlling, Risiko-Management sowie Strategisches Management zu nennen. Diese Bereiche sind zweifelsohne nicht trennscharf voneinander abzugrenzen. Vielmehr findet ein fließender Übergang zwischen den genannten Funktionen statt, der vielfältige Überschneidungen zulässt. Zumindest tendenziell lassen sich hierbei allerdings die folgenden Schwerpunkte identifizieren:

- Im externen Rechnungswesen werden fast ausschließlich quantitative Daten erfasst. Diese bilden die finanziellen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt ab und dienen primär der Information externer Stakeholder wie den Anteilseignern, dem Finanzamt und insbesondere natürlich den Fremdkapitalgebern. Schon allein auf Grund der relativ stringenter gesetzlichen Reglementierung sind die Gestaltungsmöglichkeiten vergleichsweise gering und erstrecken sich im Wesentlichen auf die Nutzung von Bewertungsspielräumen innerhalb von Bilanz und GuV. Hieraus resultiert ein relativ hoher Standardisierungsgrad – und damit eine entsprechend gute Vergleichbarkeit – der Informationen unterschiedlicher Unternehmen.
- Im Gegensatz dazu unterliegt das Controlling keinerlei gesetzlichen Vorgaben. Ziel des Controlling ist es nicht, Zahlen zu generieren, um gesetzliche Vorgaben zu erfüllen, sondern vielmehr, um die

aktuelle und künftige Situation des Unternehmens transparent darzustellen und das Management mit relevanten Informationen für die Unternehmenssteuerung zu versorgen. Der Ergebnisverantwortung des Managers steht quasi die Ergebnisverantwortung des Controllers gegenüber. Auf operativer Ebene – d. h. im Rahmen der klassischen Kostenrechnung – wird dies erreicht, indem Bewertungsansätze gegenüber der Bilanz und GuV verändert (etwa durch Anwendung von realistischen Abschreibungssätzen) oder neue Positionen (etwa der kalkulatorische Unternehmerlohn) hinzu gefügt werden. Bereits bei der Festlegung dieser Größen besitzen subjektive Einschätzungen und qualitative Faktoren eine ganz erhebliche Bedeutung. Diese Aussage trifft in noch stärkerem Maße für den Bereich des strategischen Controlling zu. Gerade bei langfristigen Planungen sind Controller gezwungen, in hohem Maße auf subjektive Einschätzungen und unsichere Daten zurückzugreifen. Gleiches gilt für die Analyse nicht monetärer Faktoren, wie sie etwa im Rahmen einer Balanced Scorecard vorgenommen wird. Immaterielle Werte wie Mitarbeiterqualifikationen, Kundenbeziehungen oder gut funktionierende Netzwerke tauchen in Bilanz und GuV entweder gar nicht oder nur als Kostenfaktoren auf. In den meisten Fällen sind jedoch gerade diese qualitativen Faktoren die entscheidenden Werttreiber eines Unternehmens. Ein Instrument wie die Balanced Scorecard kann dabei helfen, diese Kriterien besser zu erfassen und somit die Lücke zwischen theoretischer Planung und praktischer Umsetzung zu schließen.

- Die simultane Betrachtung quantitativer und qualitativer Daten ist auch für das Risiko-Management charakteristisch. Neben zählbaren Größen, wie etwa der Häufigkeit von Schadensfällen, kommt auch hier den subjektiven Einschätzungen des Riskmanagers große Bedeutung zu: Insbesondere bei Katastrophenrisiken lässt sich das Risiko-Ausmaß ex ante nicht genau bestimmen, Risiken immaterieller Art (etwa Reputationsverlust) sind prinzipiell nicht exakt quantifizierbar. In gleichem Maße, wie sich das Risiko-Management von einer rückwärtsgewandten „Risiko-Buchhaltung“ zu einem modernen, holistisch orientierten Chancen- und Risiko-Management entwickelt, gewinnen auch diese qualitativen Aspekte an Bedeutung.
- Wird der Planungshorizont noch weiter ausgedehnt, steigt die Dominanz qualitativer Informationen abermals. Zwar wird auch im Strategischen Management bei Mehrjahresplanungen überwiegend mit harten Zahlen gearbeitet. Diese täuschen jedoch oftmals eine Scheingenauigkeit vor, die einer methodischen Überprüfung kaum Stand halten kann. Zwar können auch die ausgefallensten Szenarien immer „irgendwie“ rechenbar gemacht werden, jedoch beruhen diese Planungen zu erheblichen Teilen auf subjektiven Einschätzungen und höchst unsicheren Prämissen.

Insgesamt stellt ein Rating quasi die „Visitenkarte“ des Unternehmens dar, auf der in stark komprimierter Form die wichtigsten Daten zusammengefasst sind. Auf Grund der immensen Bedeutung, die einem fundierten Rating sowohl aus Sicht der Fremdkapitalgeber als aus Sicht des Unternehmens selbst zukommt, müssen im Rahmen des Ratings möglichst alle Informatio-

nen einbezogen werden, welche die künftige Solvenz beeinflussen können. Dies hat unmittelbar zur Folge, dass neben quantitativen insbesondere auch die vielfältigen qualitativen Informationen aus allen genannten betrieblichen Funktionsbereichen zu berücksichtigen sind (vgl. Abb. 2).

werden die Funktionen der strategisch orientierten Unternehmensführung, des Risiko-Managements, des Controllings und des Rechnungswesens oftmals in Personalunion vom Unternehmensinhaber wahrgenommen. Die für ein Rating erforderlichen Informationen könnten daher – zumindest theo-

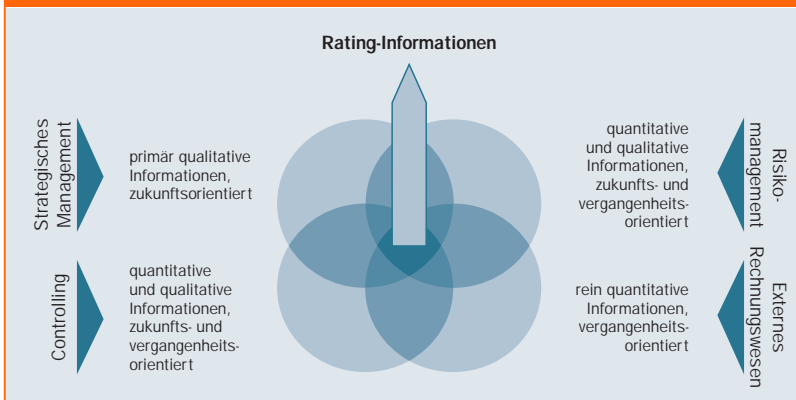
der Kantine statt und endet ansonsten an den Abteilungsgrenzen.

In Anbetracht dieser Situation stellt ein Rating eine enorme Herausforderung für die oben genannten Bereiche dar, wobei insbesondere zwei Punkte relevant erscheinen:

Rating aus eigenem Antrieb

Einerseits ist in vielen Unternehmen noch eine viel zu starke Fokussierung auf (vermeintlich!) harte Zahlenwerke zu beobachten. Auf Grund der steigenden Bedeutung, die qualitativen Kriterien im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zukommt, ist die stärkere Konzentration auf weiche Faktoren im Rahmen des Ratings nur konsequent. Allerdings müssen dazu in vielen Unternehmen sowohl die internen (Informations-)Prozesse als auch die Denkhaltung radikal verändert werden: Die Zahlen von gestern weisen für die Wettbewerbsfähigkeit von morgen nur eine sehr begrenzte Relevanz auf. Auf den ersten Blick mögen die oben genannten Zusammenhänge weder originell noch innovativ erscheinen – somit drängt sich die Frage geradezu auf, warum derartige Problemstellungen erst auf Grund des externen Drucks diskutiert werden, den ein anstehendes Rating entfaltet. Diese Frage erscheint mehr als berechtigt. Schließlich sollte die Generierung der wirklich relevanten Informationen für die Unternehmenssteuerung, die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Informationsproduzenten und die Integration interner Prozesse und Systeme eigentlich eine Selbstverständlichkeit darstellen. Die Vorbereitung auf ein Rating sollte kein lästiger, sondern ein höchst willkommener Anlass sein, die eigene Position kritisch zu hinterfragen und eventuell zu korrigieren. ■

Frage 3: Welchen Nutzen erwarten Sie von einem Rating?



Grundvoraussetzung für ein Rating ist vor allem die Schaffung einer größtmöglichen Transparenz im Hinblick auf diejenigen Faktoren, die dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern und zu steigern. Der Faktor „Erhöhung der Unternehmenstransparenz“ ist im Übrigen nicht nur eine treibende Kraft hinter dem Rating, sondern spielt auch in der aktuellen Diskussion um andere regulatorische Veränderungen (wie etwa den Sarbanes-Oxley-Act, Basel II oder den deutschen Corporate Governance Kodex) eine herausragende Rolle. Transparenz kann jedoch nur entstehen, wenn sich alle beteiligten Akteure – das Unternehmen auf der einen und die Bank bzw. Rating-Agentur auf der anderen Seite – zu einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation verpflichten.

Informationsquellen in der Praxis

Insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen

retisch – problemlos aus einer Hand geliefert werden. Allerdings dürfte es wohl kaum überraschen, dass bei einer solchen Konstellation die tatsächlich vorhandenen Informationen oftmals weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht den Anforderungen einer fundierten Bonitätsbeurteilung genügen.

Im Gegensatz dazu setzen Großunternehmen bei den vier genannten betriebswirtschaftlichen Funktionen in aller Regel ausgefeilte Methoden und Instrumente ein und verfügen auch über leistungsfähige Informationssysteme. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass eine (aus der Perspektive des Ratings) unzureichende Informationsbasis auch hier eher die Regel als die Ausnahme ist. Dies betrifft zum einen die Vernachlässigung der heute so bedeutenden qualitativen Komponenten. Zum anderen bestehen auch bei der Konsolidierung der Informationen aus den einzelnen Bereichen noch erhebliche Defizite: Kommunikation findet – wenn überhaupt – in vielen Fällen nur in

*Dr. Roland Franz Erben
ist Consultant im Competence Center Controlling
und Risk Management der CSC Ploenzke AG,
Wiesbaden.*