

# **The missing link**

## **Rating leistungswirtschaftlicher Risiken**

von

**Horst Wildemann**

### **INHALTSÜBERSICHT**

<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>2</b>
<b>1. ZUR NICHTBEACHTUNG LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHER UNTERNEHMENSRIKEN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. EIGENSCHAFTEN UND WIRKUNGEN LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHER UNTERNEHMENSRIKEN .....</b>	<b>5</b>
<b>3. BEWERTUNG LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHER UNTERNEHMENSRIKEN .....</b>	<b>6</b>
<b>4. VORGEHENSWEISE ZUR ERFASSUNG UND BEWERTUNG LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHER UNTERNEHMENSRIKEN .....</b>	<b>9</b>
<b>5. FAZIT .....</b>	<b>15</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>17</b>

## **Zusammenfassung**

Untersuchungen der Insolvenzursachen von Unternehmen zeigen, dass finanzwirtschaftliche Krisensignale auf leistungswirtschaftliche Ursachen zurückzuführen sind. Die Ermittlung des Ausfallrisikos eines Kreditnehmers sollte also nicht auf finanzwirtschaftliche Aspekte beschränkt werden, sondern den Zusammenhang zu leistungswirtschaftlichen Risiken berücksichtigen.

Der folgende Beitrag basiert auf einer Befragung von 49 Unternehmen und 39 Kreditinstituten. Die Ergebnisse belegen, dass in der gegenwärtigen Kreditvergabepraxis nur unzureichend auf leistungswirtschaftliche Risikopotenziale durch Kreditinstitute eingegangen wird. Vor diesem Hintergrund werden Vorgehensweisen zur Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken entwickelt. Es wird gezeigt in welchen Funktionsbereichen die leistungswirtschaftlichen Risikopotenziale liegen und welche Informationsquellen sich zur Erfassung eignen.

## 1. Zur Nichtbeachtung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken

Zur Bestimmung des Ausfallrisikos werden Ratings benötigt. Zur Kreditvergabe kann das Rating durch die Bank selbst (bankinternes Rating) oder durch eine Ratingagentur (externes Rating) durchgeführt werden. Diese Ratingarten unterscheiden sich sowohl bezüglich der Zielgruppe als auch in preislicher Hinsicht voneinander [vgl. Wambach/Rödl (2001), S. 77f.]. Kleine und mittlere Unternehmen entscheiden sich überwiegend für das bankinterne Rating aus zwei Gründen. Einerseits ist die Kreditfinanzierung nach der Innenfinanzierung die wichtigste Finanzierungsquelle kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland, andererseits sind die Kosten für ein externes Rating vergleichsweise hoch. Beim bankinternen Rating fühlen sich insbesondere diese Unternehmensgruppen nicht ausreichend von den Kreditinstitute verstanden, da nicht auf die Spezifika der einzelnen Unternehmen – vor allem auf leistungswirtschaftliche Kriterien – eingegangen wird. Es stellen sich folgende Fragen:

- Welche Kriterien werden beim bankinternen Rating betrachtet?
- Warum werden keine – und warum sollten jedoch – leistungswirtschaftliche Kriterien beachtet werden?
- Welche leistungswirtschaftlichen Kriterien sollten ergänzend beim bankinternen Rating vom Kreditinstitut berücksichtigt werden?
- Welche Vorgehensstrategien stehen Banken zur Verfügung, um leistungswirtschaftliche Kriterien zu erfassen?
- In welchen Funktionsbereichen liegen leistungswirtschaftliche Risikopotenziale und welche Informationsquellen eignen sich zu ihrer Bewertung?
- Welche Vorgehensweise eignet sich zur Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken?

Betrachtet man die Kriterienkataloge der Kreditinstitute [vgl. Abb. 1], so lässt sich feststellen, dass der Schwerpunkt auf finanzwirtschaftliche Kriterien gelegt wird. Die zugänglichen Informationsquellen wie Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, finanzielle Plandaten und Managementgespräche werden hierzu ausgewertet.

IKB Bank	Deutsche Bank AG	Commerzbank AG
<p><b>Bisherige wirtschaftliche Entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenmittelquote</li> <li>• Gesamtkapitalrendite</li> <li>• Verschuldungsgrad</li> </ul> <p><b>Mittelfristige Unternehmensplanung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan-Eigenmittelquote</li> <li>• Plan-Gesamtkapitalrendite</li> <li>• Plan-Verschuldungsgrad</li> </ul> <p><b>Qualitative Erfolgsfaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsstruktur</li> <li>• Controlling</li> <li>• Unternehmenskonzept/Strategie</li> <li>• Stellung des Kreditnehmers am Markt</li> <li>• <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Produktion</span></li> </ul> <p><b>4. Liquidität</b></p>	<p><b>Beurteilung der finanziellen Verhältnisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haftende Eigenkapital-Quote / haftende Substanz</li> <li>• Gesamtkapital-Rentabilität</li> <li>• BCF in % der Nettoverbindlichkeiten</li> <li>• Liquidität/Finanzstruktur</li> <li>• Umsatz-/Betriebsleistungsentwicklung</li> <li>• BCF in der Betriebsleistung</li> <li>• Entwicklung seit zuletzt vorgelegtem Jahresabschluss und Ergebnisaussichten</li> </ul> <p><b>Einschätzung der Marktstellung und des wirtschaftlichen Umfelds</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Qualität des Produktangebots</span></li> <li>• <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Vertriebsstärke</span></li> <li>• Marktbedeutung &amp; Konkurrenz,</li> <li>• Abhängigkeiten,</li> <li>• mittel- bis langfristige Branchenaussichten,</li> <li>• spezielle Risiken</li> </ul> <p><b>Beurteilung der Managementqualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachvollziehbarkeit langfristiger Unternehmenskonzeption</li> <li>• Erfahrung, Führungs- und Steuerungsqualität</li> <li>• Managementstruktur, kontinuierlich Nachfolgeregelung</li> <li>• Qualität des Rechnungs- und Planungswesens</li> <li>• Beziehung zur Bank (Informationsverhalten, Kontoführung, Einhaltung von Zusagen)</li> </ul>	<p><b>Finanzbasis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalstruktur (Haftungskapital und Eigenmittelquote)</li> <li>• Gesamtanlagendeckungsgrad</li> </ul> <p><b>Liquidität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidität I</li> <li>• Liquidität II</li> <li>• Ziel (Zielgewährung, Zielinanspruchnahme)</li> <li>• <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Lagerumschlag in Tagen</span></li> </ul> <p><b>Ertragslage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstfinanzierungskraft (Brutto-CashFlow-Rate und dynamischer Verschuldungsgrad)</li> <li>• Rendite (Unternehmensrendite I Gesamtkapitalrendite, außerordentliches Ergebnis, Aufwandsrentabilität)</li> </ul> <p><b>Potenzialanalyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Qualitative Einschätzung auf Basis von 200 Potenzialkriterien, die auf Fragen zum Markt-, Führungs- und Produktionspotenzial basieren</span></li> </ul> <p><b>Branchenrating</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, effektive Stärke, Lohnkostenentwicklung, preispolitischer Spielraum, Konjunkturabhängigkeit</li> </ul> <p><b>Konzern-/Gruppenintegration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliche/rechtliche Abhängigkeit von einem Konzern</li> </ul>

           leistungswirtschaftliche Aspekte

**Abbildung. 1:** Kriterien exemplarischer bankinterner Ratings [in Anlehnung an Füsler/Heidusch (2002), S.65ff. und 142; Kögel (1999), S.24ff.]

### Leistungswirtschaftliche Risikopotenziale wie

- ein nicht auf den Markt ausgerichtetes Forschungs- und Entwicklungsprogramm,
- eine ineffiziente Produktion oder ineffiziente Produktionsanlagen,
- die Abhängigkeit von wenigen Lieferanten und ein fehlendes Lieferantenmanagement,
- eine mangelhafte Auftragsabwicklung,
- hohe Lagerbestände,
- die falsche Wahl des Materialbereitstellungsprinzips sowie
- Rückrufaktionen

werden nur unzureichend berücksichtigt. Gerade leistungswirtschaftliche Risiken stellen jedoch typische Insolvenzursachen dar, wie empirische Untersuchungen belegen [vgl. Goertzen (1990), S. 22 ff.; Hausschildt (1983), S.146; Reske et al. (1978)].

Hinzu kommen zeitliche Restriktionen, die sich durch die Vielzahl der zu betreuenden Kreditengagements und Kreditanträge pro Firmenkundenbe-

treuer ergeben. Sie führen dazu, dass für ein mittelständisches Unternehmen im Durchschnitt lediglich ein halber Arbeitstag zur Durchführung eines Ratings zur Verfügung steht [vgl. Presber/Stengert (2002), S.45 und 96]. Ferner erweist sich die betriebliche Leistungserstellung für den Firmenkundenbetreuer als komplexes und somit schwer bewertbares Themenfeld. Die Beurteilung des leistungswirtschaftlichen Risikopotenzials erfordert nicht nur ein hohes Qualifikationsniveau der am Kreditvergabeprozess beteiligten Mitarbeiter, sondern ebenfalls detaillierte Fachkenntnisse. Die Befragung der Unternehmen belegt nicht nur, dass leistungswirtschaftliche Risiken beim bankinternen Rating vernachlässigt werden.

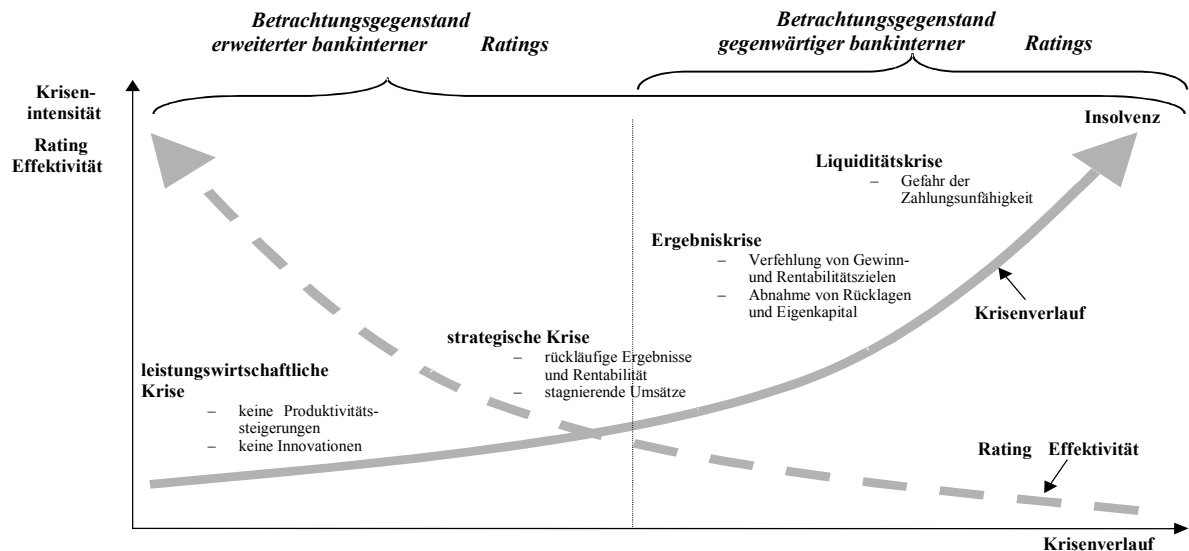
## **2. Eigenschaften und Wirkungen leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken**

Leistungswirtschaftliche Risiken sind beispielsweise Konstruktionsfehler, die zu Folgefehlern in der Beschaffung und der Produktion führen. Auch können negative Qualitäts-, Mengen- und Zeitabweichungen in der zwischenbetrieblichen Interaktion in Kumulationsschäden, wie Betriebsunterbrechungen, resultieren. Folgen dieser Art gehen nicht selten mit einem erheblichen Schadensausmaß einher. Durch die leistungswirtschaftliche Kausalität stehen die Risiken innerhalb der Leistungserstellung somit nicht allein in einem additiven, sondern häufig in einem multiplikativen Zusammenhang zueinander. Ferner wirken sich leistungswirtschaftliche Risiken auf die Finanzwirtschaft des Unternehmens aus.

Der folgende Sachverhalt verdeutlicht die Defizite:

- Die alleinige Berücksichtigung der zur Durchführung von Finanzanalysen vorwiegend herangezogenen Informationsquellen ‚Bilanz‘ und ‚Gewinn- und Verlustrechnung‘ führt dazu, dass nur vergangene Zeitperioden analysiert werden.
- Durch den Einbezug von Finanz- und Liquiditätsplänen in die Bonitätsbewertung werden ex ante Informationen integriert, deren Plausibilität jedoch nur dann nachvollzogen werden kann, wenn das Geschäftsmodell und die Zusammenhänge des Unternehmens bekannt sind. Dies setzt voraus, dass dem Kreditinstitut leistungs- und finanzwirtschaftliche Kausalitäten bekannt sind.
- Wesentliche Aufgabe von Bonitätsbewertungen ist die Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzen. Die empirischen Befunde von HAUSSCHILDT [(2001), S. 1004ff.] zum Verlauf von Unternehmens-

krisen belegen, dass diese typischerweise mit einer strategischen Krise beginnen, die schließlich zu Ergebnis- und Liquiditätskrisen führen [vgl. Abb. 2]. Hinterfragt man die Ursachen strategischer Krisen, so stellt man fest, dass diese durch leistungswirtschaftliche Defizite wie unzulängliche Produktivitätssteigerungen und Innovationsmängel ausgelöst werden.



**Abbildung 2:** Zusammenhang zwischen dem Krisenverlauf und der Ratingeffektivität [in Anlehnung an Hausschildt (2001), S. 1004ff.]

Effektive Ratings, also die präzise ex ante Feststellung der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Unternehmens innerhalb eines zwölfmonatigen Zeitintervalls, setzen indessen eine Ausweitung des Analyseumfangs sowie der Analysetiefe der Bonitätsbewertung voraus.

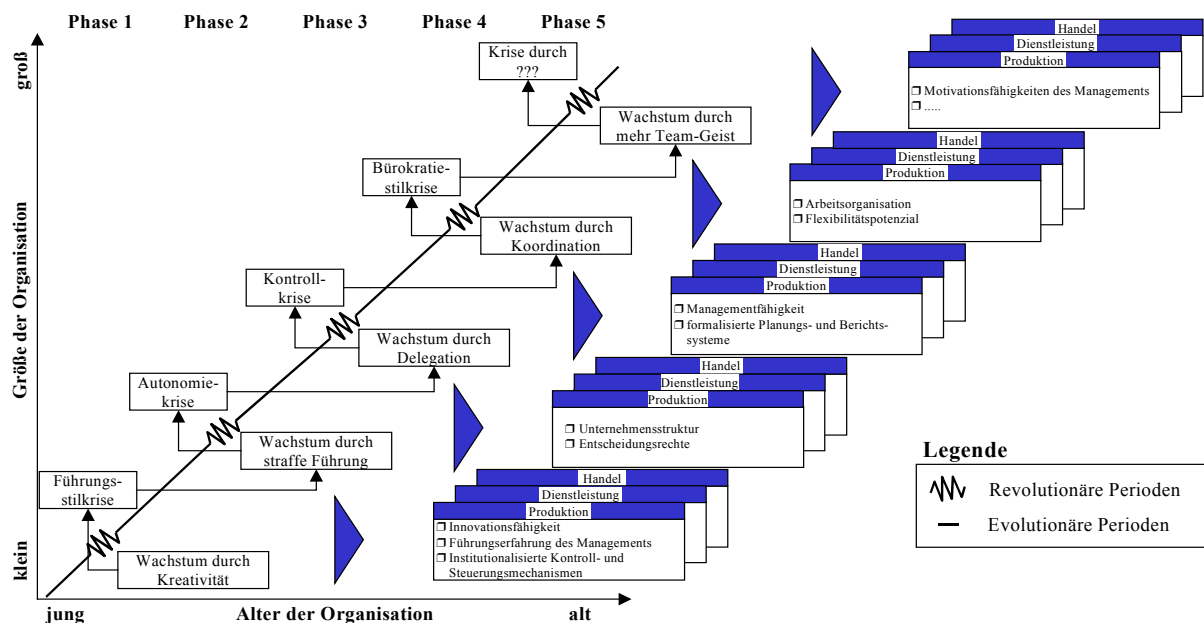
### 3. Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken

Für Kreditinstitute bestehen drei Optionen zur Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken:

- Bewertung durch den Firmenkundenbetreuer und Ergänzung des bestehenden bankinternen Kriterienkataloges um leistungswirtschaftliche Kriterien,
- Institutionalisierung einer zentralen Kreditingenieurabteilung sowie
- Mandatierung von externen Spezialisten (Beratern).

Voraussetzung für eine *Bewertung des leistungswirtschaftlichen Risikopotenzials durch den Firmenkundenbetreuer* ist, dass standardisierter leistungswirtschaftliche Kriterienkataloge erarbeitet werden. Bei ihrer Erstellung ist eine Orientierung an der Vorgehensweise bekannter Ratingagenturen zielführend. Sie selektieren für jeden Mandanten spezifische Ratingkriterien, die sich aus Unternehmenseigenschaften ableiten lassen.

Im Rahmen der *branchenbezogenen* Differenzierung der leistungswirtschaftlichen Ratingkriterien bietet sich eine Dreiteilung in die Branchen produzierendes Gewerbe, Dienstleistung und Handel an. So unterscheiden sich beispielsweise die leistungswirtschaftlichen Risiken eines produzierenden Unternehmens bereits auf Grund der höheren Anlagenintensität erheblich von denen eines Dienstleistungsunternehmens. GREINER [(1972), S. 37-46] liefert mit seinem Lebenszyklusphasenmodell Evidenz für die Plausibilität einer Differenzierung des leistungswirtschaftlichen Kriterienkatalogs nach dem *Unternehmensalter* und der *Unternehmensgröße*. Nach seinem Modell durchlaufen Organisationen verschiedene Phasen, die durch die Unternehmensgröße und das Unternehmensalter charakterisiert sind. In jeder Phase kann das Unternehmen einer anderen Krise gegenüber stehen, die bewältigt werden muss, um ein Überleben der Organisation zu gewährleisten. Hierbei liegen den in der Abbildung 4 dargestellten managementorientierten Krisen fundamentale leistungswirtschaftliche Risiken zugrunde.



**Abbildung 3:** Wachstumsmuster von Organisationen nach GREINER ergänzt um leistungswirtschaftliche Kriterien [in Anlehnung an Greiner (1972), S. 37ff.]

Das Lebenszyklusphasenmodell von GREINER unterstellt ferner einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Alter der Organisation. Diese Argumentation kann verwendet werden, um leistungswirtschaftliche Ratingkataloge auf einen zweidimensionalen Betrachtungsgegenstand, bestehend aus den Dimensionen ‚Branche‘ und ‚Unternehmensgröße‘, zu komprimieren. Dieser Komplexitätsreduktion steht die Tatsache gegenüber, dass Organisationen in der betrieblichen Praxis in unterschiedlich hohen Raten wachsen. Die Dimension der *Unternehmensgröße* stellt einen Indikator für den Diversifikationsgrad dar [vgl. Berblinger (1996), S. 66; Meyer-Parpart (1996), S. 126f.]. Indessen ist der Diversifikationsgrad bei KMUs kleiner, verglichen mit dem der Großbetriebe. Die Diversifikation ist wiederum ein reziproker Indikator für die Anfälligkeit gegenüber konjunkturellen und marktlichen Volatilitäten. Einen exemplarischen Ausschnitt leistungswirtschaftlicher Kriterien, die nach der Branche und der Unternehmensgröße geordnet sind, zeigt die Abbildung 4.

	<b>allgemeine Kriterien</b>	<b>Produzierendes Gewerbe</b>	<b>Dienstleistung</b>	<b>Handel</b>
<b>KMUs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation und Altersstruktur des Personals direkter Bereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Auftragsfertigung</li> <li>• Effizienz und Effektivität der Produktionstechnologie</li> <li>• Flexibilität des Leistungserstellungsprozesses</li> <li>• Ausgewogene Kundenstruktur</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbindung</li> <li>• Flexibilitätspotenzial</li> <li>• Kundenindividualität /Standardisierung der Dienstleistung</li> <li>• Ausgewogene Kundenstruktur</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitätspotenzial</li> <li>• Verderblichkeitsrisiken</li> <li>• Ausgewogene Kundenstruktur</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Großbetriebe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsabhängige Vergütung</li> <li>• Leitungsspannen in den Elementarbereichen</li> <li>• Qualitätsanforderung an das Produkt und an den Leistungserstellungsprozess</li> <li>• Ausprägung der betrieblichen Informationssysteme</li> <li>• Ausprägung des Methodeneinsatzes</li> <li>• Anzahl der Zertifikate</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktnähe des Forschungs- und Entwicklungsprogramms</li> <li>• Alter und Tauglichkeit der Produktionsanlagen</li> <li>• Produktionskapazitäten</li> <li>• Effizienz und Effektivität der Produktionstechnologie</li> <li>• Leistungstiefe</li> <li>• Effizienz und Effektivität der Auftragsabwicklung</li> <li>• Angemessene Lagerumschlaghäufigkeit und Bestände</li> <li>• Angemessene Wahl des Materialbereitstellungsprinzips</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit und Risiken der angewandten Informationstechnologie</li> <li>• Imitierbarkeit der Dienstleistung</li> <li>• Kapazitätsauslastung des Personals</li> <li>• Personalbindung</li> <li>• Kundenindividualität /Standardisierung der Dienstleistung</li> <li>• Effiziente und effektive Vertriebsstrukturen</li> <li>• Abhängigkeiten von einzelnen Kunden</li> <li>• Haftungsrisiken aus Dienstleistungsverträgen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz und Effektivität des Einkaufs</li> <li>• Abhängigkeit von Lieferanten</li> <li>• Angemessene Lagerumschlaghäufigkeit und Bestände</li> <li>• Angemessene Wahl des Materialbereitstellungsprinzips (Verderblichkeitsrisiko)</li> <li>• Produktivität der Verkaufsfläche</li> <li>• Effektivität des Marketing und Vertriebs</li> <li>• Effektivität des Standortstruktur und Vertriebsstruktur</li> <li>• ...</li> </ul>

**Abbildung 4:** Exemplarischer Ausschnitt leistungswirtschaftlicher Kriterien differenziert nach Branchen und Unternehmensgröße

Neben dem Firmenkundenbetreuer kann die Aufgabe der Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken teilweise oder ganz durch einen „Kreditingenieur“ wahrgenommen werden. Kreditinstitute institutionalisieren hierzu zentrale und auf leistungswirtschaftliche Risiken spezialisierte

Kreditingenieurabteilungen [vgl. Keiner (2001), S. 305]. Ihre Mitarbeiter verfügen über Fachkenntnisse und Berufserfahrung, die eine Beurteilung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken erlauben. Zunehmend werden auch Kreditingenieure wegen ihrer speziellen Branchenfachkenntnisse rekrutiert.

Schließlich kann die Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken auch durch den Einbezug externer Spezialisten (Berater) erfolgen. Hierzu zählen spezialisierte wissenschaftsnahe Institute wie die FRAUENHOFER GESELLSCHAFT und die STEINBEIS-STIFTUNG zur Bewertung technologischer Risiken sowie Unternehmensberatungen zur Bewertung produktionswirtschaftlicher Risiken. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen, dass knapp ein Drittel der Banken von dieser Option bereits heute Gebrauch macht.

Die geeignete Option zur Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken ist nach spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Kreditengagements auszuwählen. Hierzu zählen

- das Volumen des jeweiligen Kredits,
- die Unternehmensgröße des jeweiligen Unternehmens,
- die Komplexität der Leistungserstellung sowie
- die Spezifität der Leistungserstellung des jeweiligen Unternehmens.

#### **4. Vorgehensweise zur Erfassung und Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken**

Eine Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken setzt voraus, dass Antworten auf folgende Fragen vorliegen:

- Wie sind die Risikopotenziale in den einzelnen leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen ausgeprägt?
- Welche Informationstransparenz hinsichtlich der Risikopotenziale herrscht in den einzelnen leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereichen?
- Welche Informationsquellen eignen sich zur Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken?

Zur Realisierung eines Ratings ist eine Vorgehensweise zu wählen, die am Prinzip des höchsten Risikopotenzials ausgerichtet ist. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen, dass sich leistungswirtschaftliche Risikopotenziale in Abhängigkeit der Unternehmensgröße verändern [vgl. Abb. 5]. Gleichermäßen belegen die Ergebnisse, dass Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen der Kreditinstitute und der Unternehmen bestehen. Zur Untersuchung dieses Sachverhalts wurden die Antworten der befragten Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen getrennt. Die befragten Kreditinstitute hingegen bewerteten die leistungswirtschaftlichen Risikopotenziale getrennt nach drei Unternehmensgrößenklassen.

*Kleine Unternehmen* schätzen das leistungswirtschaftliche Risikopotenzial in der Produktion, der Beschaffung und der Forschung & Entwicklung als niedrig ein. Diese Einschätzung teilen die Kreditinstitute nicht. Beide Adressatengruppen teilen die Einschätzung, dass das höchste Risikopotenzial im Vertrieb vorliegt. Zur Priorisierung der Funktionsbereiche im Sinne einer Vorgehensweise wurde der Durchschnittswert über die Bewertungen beider Adressatengruppen gebildet. Hiernach wären die Funktionsbereiche bei kleinen Unternehmen in folgender Reihenfolge zu analysieren:

**Vertrieb -> Logistik -> Produktion -> Beschaffung -> F & E.**

Das Risikopotenzial im Vertrieb steht bei den *mittelgroßen Unternehmen* ebenfalls an erster Stelle. Dahingegen liegt nach Einschätzung der Banken das geringste Risikopotenzial in der Beschaffung und nach Einschätzung der Unternehmen in der Logistik. Größere Diskrepanzen sind in den Elementarbereichen Logistik und Produktion zu erkennen. Die Einschätzungen der Banken fallen höher aus als die der Unternehmen. Nach den adressatenübergreifenden Durchschnittswerten wäre bei mittleren Unternehmen beim Rating leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken folgende Reihenfolge zu beachten:

**Vertrieb -> F&E -> Produktion -> Beschaffung -> Logistik.**

Bei *großen Unternehmen* liegt nach Einschätzung der Kreditinstitute das höchste Risikopotenzial in der Forschung & Entwicklung. Die Unternehmen hingegen schätzen das Vertriebsrisikopotenzial höher ein. Beide Adressatengruppen schätzen das Beschaffungsrisikopotenzial am geringsten ein. In dieser Unternehmensgrößenklasse liegen ausgenommen dem Vertriebsbereich keine Einschätzungsdiskrepanzen vor. Bei den großen Unternehmen sollten die Funktionsbereiche in folgender Reihenfolge analysiert werden:

**Vertrieb -> F&E -> Logistik -> Produktion -> Beschaffung**

Die unternehmensgrößenübergreifende Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass das Vertriebsrisikopotenzial stets am höchsten ausgeprägt ist und, dass das Beschaffungsrisikopotenzial einen überwiegend geringen Stellenwert einnimmt. Ferner ist eine mit der Unternehmensgröße steigende Bedeutung des Forschungs- und Entwicklungsrisikopotenzials zu erkennen. Offensichtlich nimmt die Bedeutung von Innovationen sowie die Komplexität von Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit zunehmender Betriebsgröße zu. Gleichzeitig lassen zunehmend komplexe betriebliche Abläufe schlussfolgern, dass das Logistikrisiko mit der Unternehmensgröße steigt. Gleichermaßen ist bei den überwiegenden Risikopotenzialbewertungen der Kreditinstitute eine abnehmende Tendenz festzustellen. Es ist indessen anzunehmen, dass das leistungswirtschaftliche Risikopotenzial mit zunehmender Unternehmensgröße sinkt.

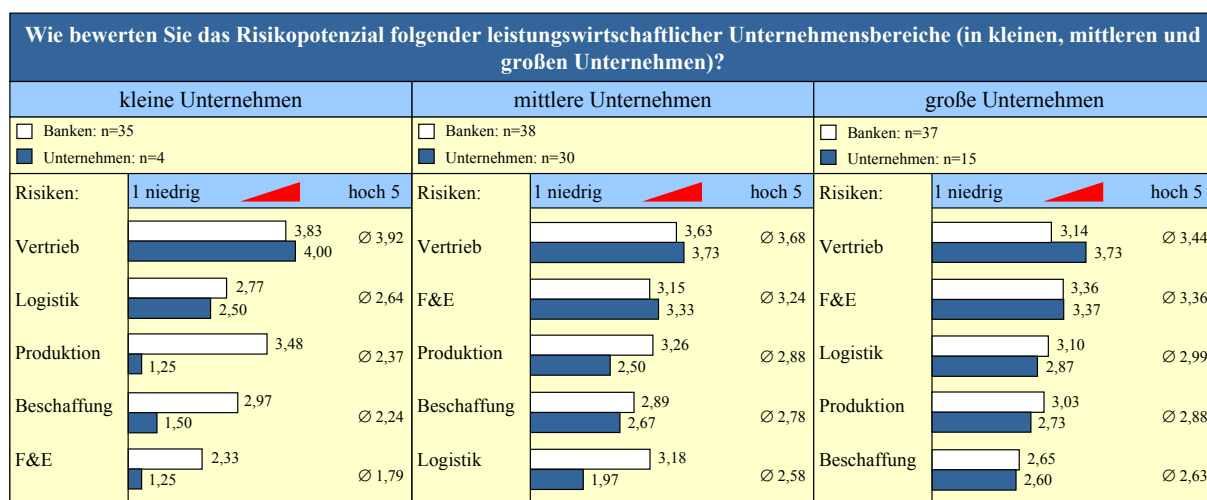


Abbildung 5: Leistungswirtschaftliche Risikoverteilung in den Funktionsbereichen

Die Bewertung leistungswirtschaftlicher Risikopotenziale setzt voraus, dass die hierzu erforderlichen Informationen verfügbar sind. Die Ausprägung der Informationsverfügbarkeit stellt für den Rater einen Anhaltspunkt für den wirtschaftlich sinnvollen Bewertungsaufwand dar. Diese Korrelation zwischen Verfügbarkeit von Informationen zur Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken und dem Risikopotenzial ist in der empirischen Untersuchung insbesondere bei den mittleren Unternehmen zu erkennen [vgl. Abb. 5 und 6]. Die Untersuchung zeigt ferner, dass sich die Informationsschwerpunkte mit zunehmender Unternehmensgröße verändern und, dass teilweise signifikante Bewertungsdiskrepanzen zwischen den Kreditinstituten und den Unternehmen vorliegen.

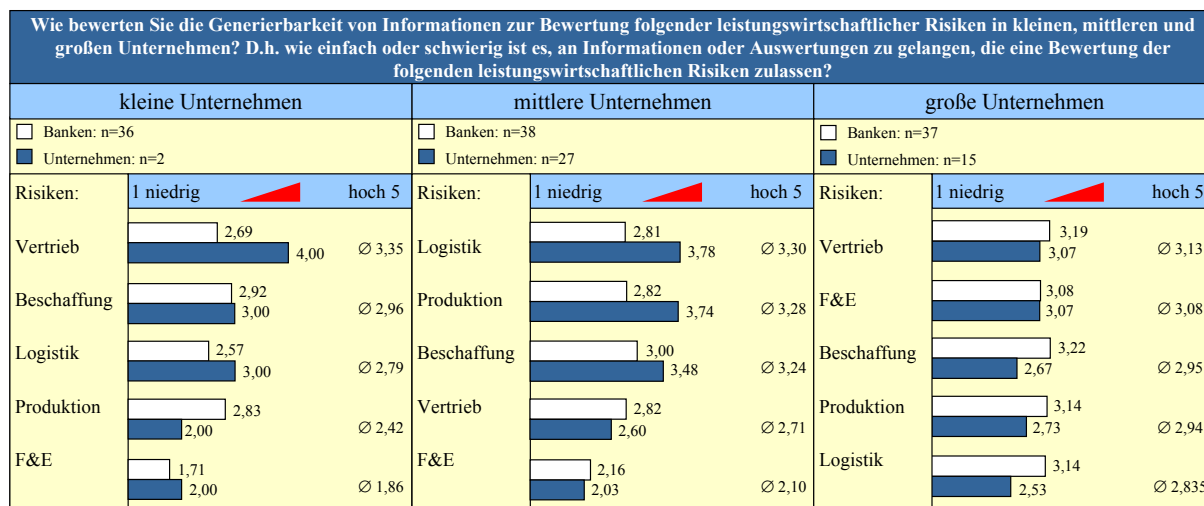


Abbildung 6: Informationen zur Beurteilung leistungswirtschaftlicher Risiken

Beim bankinternen Rating stehen dem Rater neben Gesprächen mit der Geschäftsführung und Führungskräften auch betriebliche Informationssysteme wie das Managementinformations-, das Planungs- und Kontroll-, das Frühwarn- oder das Risikomanagementsystem zur Verfügung. Diese Informationsquellen erstellen regelmäßige Managementberichte, die auf leistungswirtschaftlichen Daten basieren. Für den Rater haben Berichte und Daten dieser Art eine hohe Bedeutung für die Bewertung der Risikoposition, da sie nicht nur ein Indikator für die Informiertheit des Managements, sondern ebenfalls für den Umgang mit den betrieblichen Risiken sind. Managementberichte geben effizient Aufschluss über einzelne leistungswirtschaftliche Ereignisse und über ihre Implikationen auf die leistungswirtschaftliche Risikosituation.

Die Anwendung einer Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse (FMEA) beispielsweise zeigt, dass Unternehmen bei der Produktentwicklung bereits vor dem Produktionsanlauf Analysen über potenzielle Risiken durchführen. Mittels Risikoprioritätskennzahlen werden Maßnahmen zur Risikohandhabung priorisiert [vgl. Wildemann (2001), S. 390f.]. Analysen dieser Art senken das Betriebsunterbrechungs- und Produkthaftungsrisiko. Die Institutionalisierung einer Total Quality Management Strategie durch die Anwendung einer Quality Function Deployment Methodik gewährleistet, dass die Qualität der hergestellten Produkte den Qualitätszielen des Kunden entsprechen. Hierdurch kann beim Rating ein qualitätsbedingtes Kundenabwanderungsrisiko ausgeschlossen werden. Neben einer checklistenartigen Abfrage über die Anwendung und Ausprägung des Instrumenten- und Methodeneinsatzes kann der Rater tiefer greifende Analysen der diesen zugrunde liegenden leistungswirtschaftlichen Daten durchführen.

Schließlich eignen sich auch Zertifikate als Informationsquelle beim Rating. Diese sind Zeugnisse, Auszeichnungen oder Preise für die Einhaltung oder Übererfüllung leistungswirtschaftlicher Standards und Normen. Sie betreffen typischer Weise Verfahren und Erzeugnisse und werden von Akkreditierungsinstanzen verliehen. Zu den bekanntesten Zertifikaten zählen die Normenreihe DIN ISO 9000 und die Qualitätspreise ‚Deming Prize‘, der ‚Malcolm Baldrige Quality Award‘, der ‚Europäische Qualitätspreis‘ und der ‚Bayerische Qualitätspreis‘. Der Qualitätsfokus von Zertifikaten begrenzt jedoch seine Eignung als Zeugnis einer umfassenden leistungswirtschaftlichen Bewertung.

Eine Risikobewertung beim Rating setzt voraus, dass Informationen über die Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite der Wirkung von Risiken ermittelt werden können. In Abhängigkeit der betrieblichen Informationsquelle kann die Beschaffung dieser Informationen mit einem unterschiedlich hohen Aufwand verbunden sein. Die empirische Untersuchung erfasst deshalb zur Bestimmung der Eignung betrieblicher Informationsquellen neben dem Vermögen zur Quantifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite der Wirkung von Risiken ebenso die Erfassbarkeit. Da eine Risikobewertung alle drei Elemente voraussetzt, wird jedes Kriterium mit dem gleichen Gewicht bewertet, um zu einer Gesamtbewertung über die Eignung der betrieblichen Informationsquellen zu gelangen [vgl. Abb. 7]. Unsere Untersuchung zeigt, dass betrieblichen Informationssystemen die höchste und Zertifikaten die geringste Eignung eingeräumt wird zur Bewertung leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken. Der Methoden- und Instrumenteneinsatz erweist sich hierbei als mittelmäßig geeignet. Größere Abweichungen zwischen den Einschätzungen der befragten Unternehmen und Kreditinstitute sind hierbei nicht zu erkennen.

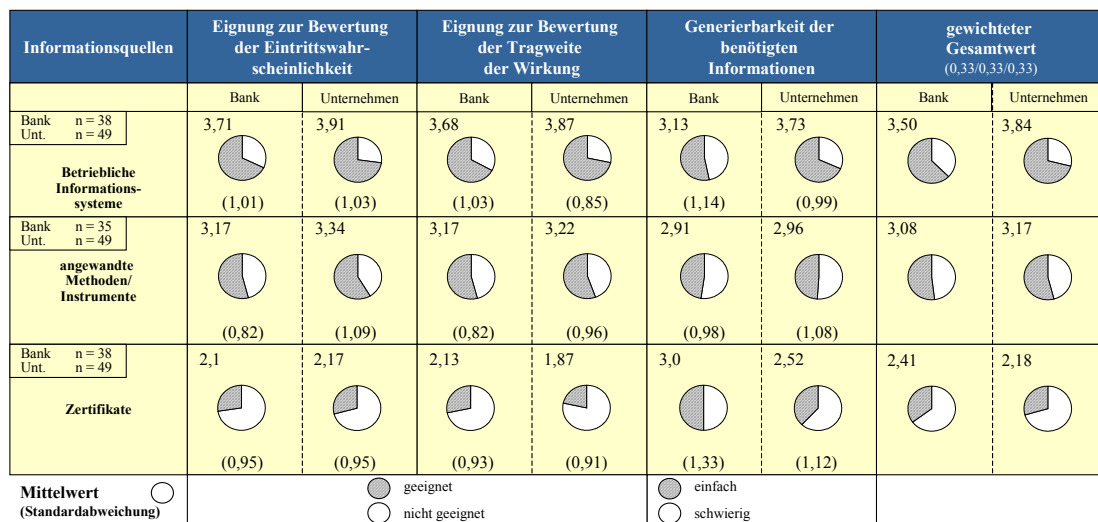


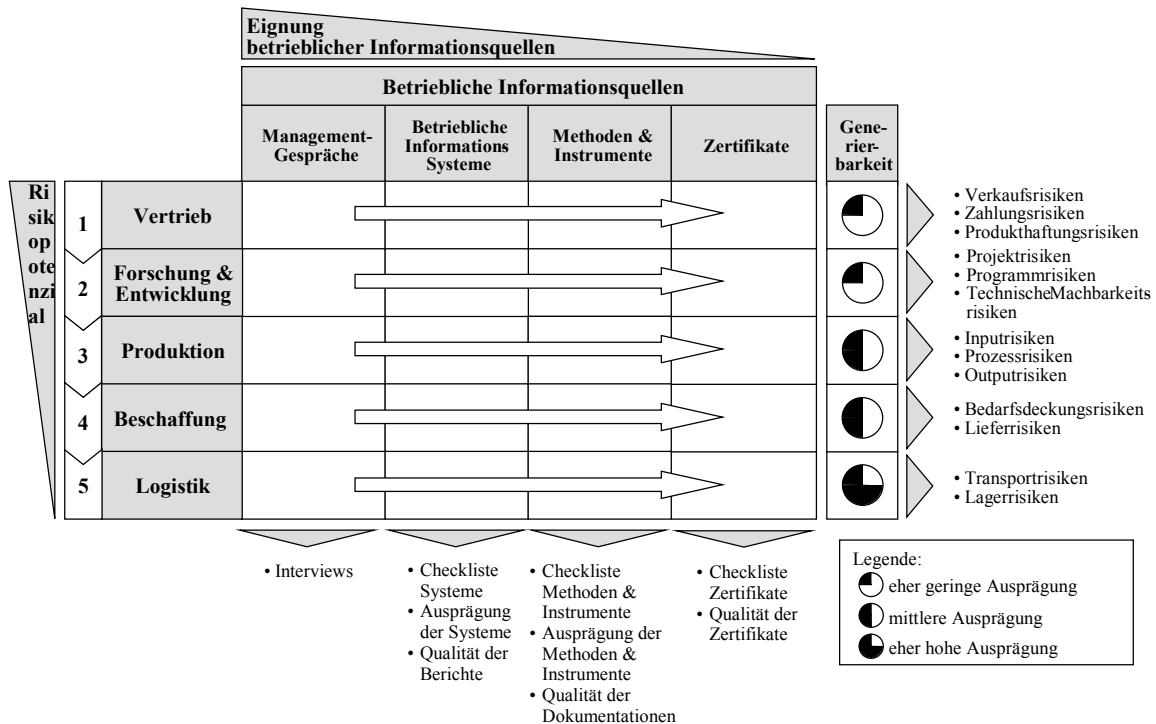
Abbildung 7: Eignung von betrieblichen Informationsquellen

Zusätzlich zur Auswertung betrieblicher Informationsquellen können die Ergebnisse sogenannter Selbstratings herangezogen werden. Zielsetzung hierbei ist die eigene Bestimmung der Risikoposition durch einen unternehmensübergreifenden Vergleich von Kennzahlen, Zuständen und Planungen mit vergleichbaren Kreditnachfragern über einen bestimmten Zeithorizont. Das internetbasierte Instrument *Risiko Check* des TCWs ([www.tcw.de](http://www.tcw.de)) bietet ein kostenloses Selbstrating an, dessen Schwerpunkt auf leistungswirtschaftlichen Risiken liegt. Neben einer Gesamt-Rating-Note werden detaillierte Benchmarks mit dem Durchschnitt und dem 25 % Quantil einer Branche und Unternehmensgröße aufgezeigt. Es werden hieraus Verbesserungspotenziale ersichtlich. Gleichmaßen kann die Risikoposition durch eine Aktualisierung quantitativer und qualitativer Unternehmensdaten überwacht und durch die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen kontinuierlich verbessert werden.

Selbstrating-Instrumentarien bieten eine objektive Grundlage zur Bestimmung der leistungswirtschaftlichen Unternehmensrisikoposition an. Ihre Ergebnisse können als objektive Informationsquelle in das bankinterne Rating aufgenommen werden. Voraussetzung für eine objektive Nutzung ist, dass eine gemeinsame Eingabe der Unternehmensdaten durch das Kreditinstitut und das Unternehmen erfolgt.

Auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung kann ein Vorgehen zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Risikopotenzials aufgezeigt werden. Hierzu ist eine Matrix aufzuspannen mit den beiden Bewertungskriterien ‚Reihenfolge der leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereiche nach dem Kriterium des höchsten Risikopotenzials‘ und der ‚Eignung betrieblicher Informationsquellen [vgl. Abb. 9].

Bedingt durch die Zeitrestriktion des Raters ist ein Ratingvorgehen zunächst am Risikopotenzial auszurichten werden, um wesentliche Risiken berücksichtigen zu können. Es sind die Funktionsbereiche, die sequentiell vom höchsten zum niedrigsten Risikopotenzial durchlaufen werden. Der Rater benötigt für jeden leistungswirtschaftlichen Unternehmensbereich eine Checkliste potenzieller Risiken.



**Abbildung 8:** Ratingvorgehensweise zur Bestimmung des leistungswirtschaftlichen Risikopotenzials bei Unternehmen [in Anlehnung an Heck (2003), S. 50ff.; Rogler (2002), S.33ff.]

## 5. Fazit

Leistungswirtschaftliche Unternehmensrisiken determinieren die Unternehmensrisikoposition. Dennoch finden sie nur eine untergeordnete Stellung in den Kriterienkatalogen der Kreditinstitute. Für das Raten dieser Risiken können folgende Empfehlungen formuliert werden:

- *Mit der Evolution des Unternehmens verändern sich die Ausprägungen der funktionsbereichsspezifischen Risikopotenziale!*

Über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg ist das Vertriebsrisiko am höchsten ausgeprägt. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt das Risikopotenzial der Forschung und Entwicklung. Ein leistungswirtschaftliches Unternehmensrating sollte schwerpunktmäßig diese Funktionsbereiche betrachten.

- *Leistungswirtschaftliche Risikopotenziale und mangelnde Informationsverfügbarkeit korrelieren miteinander!*

Die Funktionsbereiche, denen die höchsten leistungswirtschaftlichen Risikopotenziale zugrunde liegen, weisen deutliche Diskrepanzen zwi-

schen den Einschätzungen der Adressatengruppen hinsichtlich der Informationsverfügbarkeit auf. Zwei Interpretationen scheinen in diesem Zusammenhang plausibel. Zunächst ist anzunehmen, dass Unternehmen in den risikoreicheren Funktionsbereichen bewusst die Informationstransparenz reduzieren, um Risikopotenziale zu verdecken. Andererseits ist die Schlussfolgerung anschaulich, dass die Firmenkundenbetreuer nicht über die erforderlichen Fachkenntnisse verfügen, um die leistungswirtschaftlichen Informationen, die aus betrieblichen Informationssystemen und der Anwendung von Methoden generiert werden, adäquat zu bewerten. Verbesserungsmaßnahmen sind indessen bei beiden Interaktionspartnern erforderlich.

- *Eine systematische Vorgehensweise beim Rating leistungswirtschaftlicher Unternehmensrisiken setzt den Aufbau einer leistungswirtschaftlichen Datenhistorie voraus.*

Die für finanzwirtschaftliche Ratingkriterien bereits etablierten Datenhistorien müssen für ein umfassendes leistungswirtschaftliches Rating ebenfalls um leistungswirtschaftliche Kriterien, analog einer Benchmarking Datenbank, erweitert werden. Dies setzt zunächst die Selektion aussagekräftiger leistungswirtschaftlicher Ratingkriterien voraus. Durch die ex post Analyse und Auswertung der Datenbestände sind mathematische Korrelationen zu Ausfallwahrscheinlichkeiten zu berechnen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich die Bedeutung und damit die Gewichtung der Ratingkriterien mit der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit verändern. Die korrekte Bewertung der Kriterien setzt voraus, dass Firmenkundenbetreuer in ihrer Anwendung Schulungen besuchen oder, dass Berater mit der Aufgabe der Bewertung betraut werden.

- *Selbstrating zu einem Bestandteil des Ratings ausbauen.*

Bis aussagefähige leistungswirtschaftliche Datenhistorien vorliegen, können Kreditinstitute die Durchführung eines Selbstratings durch Anreize fördern. Die Durchführung eines Selbstratings führt nicht nur zur Auseinandersetzung mit leistungswirtschaftlichen Risikopotenzialen, sondern dient ebenfalls als objektive Diskussions- und Bewertungsgrundlage.

## Literaturverzeichnis

- Berblinger, J.** (1996): Markttransparenz des Rating durch Qualität, in: Büschgen, H. E.; Everling, O. (Hrsg.): Handbuch Rating, Wiesbaden 1996, S. 21-110
- Füser, K./Heidusch, M.** (2002): Kriterien für ein Rating von Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, Ernst & Young Deutsche Allgemeine Treuhand AG (Hrsg.), erschienen im Mai 2002, Stuttgart 2002
- Goertzen, R.** (1990): Externe Insolvenzgefährdungsprognose bei kleinen und mittelgroßen Kapitalgesellschaften i. S. d. § 267 HGB, Diss., Göttingen 1990
- Greiner, L. E.** (1972): Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review 7-8 (50) 1972, S.37-46
- Hausschildt, J.** (1983): Aus Schaden klug; in: Manager Magazin, 10, 1983, S.146
- Hausschildt, J.** (2001): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, in: Krimphove, D./Tytko, D. (Hrsg.), Handbuch Finanzierung und Rating – Kapitalbeschaffung für mittelständische Unternehmen, Stuttgart 2001
- Heck, M.** (2003): Risikobewusstes F&E-Programmmanagement: Theoretische und empirische Modellanalyse, München 2003
- Keiner, T.** (2001): Rating für den Mittelstand: Wie Unternehmen ihre Bonität unter Beweis stellen und sich günstige Kredite sichern, Frankfurt am Main 2001
- Kögel, K.** (1999), Ratingsystem im Firmenkundengeschäft - nur zur Abwehr von Risiken bei der Kreditvergabe?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 21, 1999, S. 24-29
- Mayer-Parpart, W.** (1996): Ratingkriterien für Unternehmen; in: Handbuch Rating, hrsg. von H.E. Büschgen und O. Everling, Wiesbaden 1996, S. 111-173
- Presber, R./Stengert, U.** (2002): Kreditrating. Eine Chance für mittelständische Unternehmen, Stuttgart 2002

**Reske et al.** (1978): Insolvenzzursachen mittelständischer Betriebe: eine empirischen Analyse, Institut für Mittelstandsforschung - Forschungsgruppe Köln - Prof. Dr. F. Klein-Blenkers (Hrsg.), Heft 16, 2. Auflage, 1978 Köln.

**Rogler, S.** (2002): Risikomanagement im Industriebetrieb: Analyse von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzrisiken, Habilitationsschrift, 1. Auflage, Wiesbaden 2002

**Wambach, M./Rödl, B.** (2001): Rating: Finanzierung für den Mittelstand, Frankfurt/Main 2001

**Wildemann, H.** (2001): Logistik Prozeßmanagement: Organisation und Methoden, 2. Auflage, München 2001

**Wildemann, H.** (2003): Die Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken im Rahmen des Unternehmensrating, S. 491f., in: Wollmert et. al. (Hrsg.), Wirtschaftsprüfung und Unternehmensüberwachung, Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück, Düsseldorf 2003, S.483-499

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Risikomanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=13](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=13)