

Profilierung durch Ratingberatung

Die Finanzierung folgt dem Rating

Das ist ja mal keine so neue Erkenntnis. Wer ein eher mittelmäßiges Rating hat, der muss Nachteile in Kauf nehmen; so steht es schon im "Jahresgespräch" der Sparkassenorganisation:

- Im schlechtesten Fall: Keine Ausweitung des Obligos (Risikopolitik)
- Im weniger schlechten Fall: Keine Ausweitung blanko oder Nachbesicherung (Risikopolitik)
- Zweitvotum erforderlich = Prozess bis zur Entscheidung dauert länger (Kredithandbuch)
- Mehr Rückfragen dann durch die Marktfolge
- Mehr Unterlagen einzureichen, kürzere Vorlageintervalle
- Schlechtere Kreditkonditionen

Immer mehr Häuser haben die "Risikoklassifizierung" des Kunden in Ihre Kompetenzen zur Kreditbewilligung eingearbeitet. Ging es früher idR nur um Obligo und Blanko, spielt das Rating immer öfter eine entscheidende Rolle.

Der Ertrag folgt dem Rating

Schwächere Ratings behindern das Wachstum gleich dreifach:

- 1) Wachstum im Aktivgeschäft
- 2) Wachstum in den finanzierungsnahen Provisionsprodukten (Zahlungsverkehr, Sachversicherungen, Auslandsgeschäft, Bausparen)
- 3) Akquisition von echtem Holgeschäft, denn die dafür nötige Zeit versickert im umständlichen Beschluss (Neukundenakquise, Kapitalanlagen, Personenversicherungen)

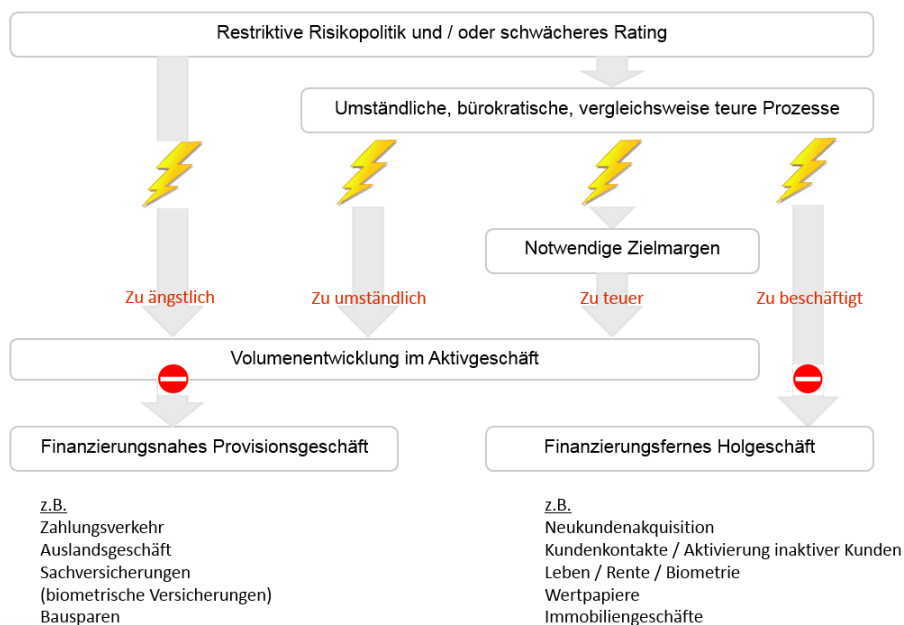


Abbildung 1: Risiko und Vertriebsleistung

Das Rating folgt der Finanzierung

Ja, Sie lesen richtig. Das Rating folgt der Finanzierung.

1) Die Rating-Kennzahlen (quantitatives Rating)

Wenn meine Ratingkennzahlen aktuell sind, dann stützt sich das Rating

Bei Sparkassen:	auf bis zu 14 Kennzahlen	davon 13 finanzierungsabhängig
Bei VR-Banken:	auf bis zu 9 Kennzahlen	davon 9 finanzierungsabhängig

"Finanzierungsabhängige Kennzahlen" sind solche, die im Zähler oder Nenner mindestens eine Kapitalposition oder eine Kapitaldienstposition haben. Beispiel Sparkassen-Vollrating (in **Rot**: Kennzahlen, die Firmenkundenbetreuern oft nicht vertraut sind):

Cash-Flow-Kennzahl 1	Cash Flow / Kurzfristiges Fremdkapital
Cash-Flow-Kennzahl 2	(Betriebsergebnis + Sachabschreibungen) / (Fremdkapital - Flüssige Mittel)
Dynamisches Betriebsergebnis	Betriebsergebnis / kurzfristige Verschuldung
Kreditorenlaufzeit	(Verb. aus L. u. L. + Akzpte) x 360 / Materialaufwand
Liquidität I. Grades	Liquide Mittel x 100 / kurzfristige Verschuldung
Kurzfristige Verschuldung	Kurzfristige Verbindlichkeiten x 100 / Bilanzsumme
Return on Investment	Betriebsergebnis / Bilanzsumme
Zinsauszahlungsquote	Zinsauszahlung lt. EBIL / Gesamtleistung (nahezu identisch mit Zinsaufwandsquote)
Mietaufwandsquote	Miet- und Leasingaufwand / Gesamtleistung
Cash-Flow-Rate	Cash Flow x 100 / Gesamtleistung
Eigenkapitalquote	Wirtschaftliches EK / Bilanzsumme
Kapitalbindung	Kurzfristige Verbindlichkeiten (Banken, L. u. L./Akzpte, Sonstige) / Gesamtleistung
Fremdkapitalstruktur	(Verb. L. u. L. + Akzpte + Bankverb.) / (Fremdkapital - erhaltene Anzahlungen)
Lagerkennzahl	Vorräte / Gesamtleistung

Abbildung 2: Kennzahlen im Sparkassen-Vollrating

Wie Sie sehen, befassen sich 13 der 14 Kennzahlen mit der Art und Weise, wie das Unternehmen am Bilanzstichtag (Foto) finanziert ist, nur 5 mit der Frage, wie gut es wirtschaftet (Film). Damit ist die Finanzierung mehr als 2 x so hoch gewichtet wie der Erfolg. Und das macht in jedem Fall deutlich, dass dem FKB als dem wichtigsten Finanzierungsberater eine große Verantwortung zukommt für das Rating seiner Kunden, für seine eigenen Möglichkeiten, das Geschäft auszuweiten und Zusatzgeschäft zu gewinnen.

Ich bin skeptisch, ob Ihren FKB das bewusst ist und ob die Mehrheit der FKB auf Anhieb sagen kann, was sich hinter den in der Tabelle rot geschriebenen Kennzahlen verbirgt. Davon aber hängt die Qualität der Ratinggespräche ab. Will man das Zahlenrating seinem Kunden einfach und prägnant vermitteln, dann gibt es 4 einfache Finanzierungsregeln, mit denen der Kunde mehr richtig als falsch machen kann; diese Regeln sollten Kunden und FKB gleichermaßen präsent haben:

- 1) Off Balance ist idR besser als On Balance
- 2) Wenn schon On Balance, dann besser mit EK als mit FK
- 3) Wenn schon mit FK, dann besser lang als kurz
- 4) Wenn schon kurz, dann besser bei der Bank als beim Lieferanten.

Hinzu tritt die übergeordnete Regel: Mach dein Bilanzfoto an dem Tag, an dem du besonders hübsch aussiehst. Die Bilanz ist das Bewerbungsfoto für deine Kreditlinie, also sieh zu, dass du auf dem Foto hübsch aussiehst. Ist z.B. deine kurzfristige Verschuldung am 31.12. immer besonders hoch (Autohaus), dann wähle einen anderen Bilanzstichtag, es sei denn, du bist auf die Kreditlinie der Bank nicht angewiesen.

2) Die weichen Faktoren (qualitatives Rating)

So weich sind die gar nicht. Bleiben wir im Beispiel der Sparkassen. Dort sind am höchsten gewichtet:

- Überziehungstage (dazu zählen leider auch die 3 Tage/Mt. auf Mietkonten)
- Rückgaben, Pfändungen etc.
- Dauer der Geschäftsbeziehung
- Kontoumsätze und Salden im Verhältnis zur Linie

Alle anderen Faktoren haben idR kaum das Gewicht, die Ratingnote nachhaltig zu beeinflussen.

Sieht man mal von der Dauer der Geschäftsbeziehung ab, dann sind die drei anderen Faktoren ja nicht gottgegeben und unbeeinflussbar. So haben wir festgestellt, dass ein nicht zu unterschätzender Sprengsatz in einer objektiv falsch dimensionierten Betriebsmittellinie (Net Working Capital) oder zu ambitionierten Tilgungen liegt. Beides kann der kundige FKB vermeiden. Und mit einer etwas größeren KK-Linie lässt sich zusätzlich eine Bereitstellungsprovision verdienen, mit geringeren Regel- und höheren Sondertilgungen ein zusätzliches Entgelt. Und allen ist geholfen.

Das Rating als Leitfaden zur Stellungnahme

Wenn Sie noch ein Bilanzkritiker der alten Schule sind, müssen Sie jetzt tapfer sein: Seitdem es Ratingkennzahlen gibt, hat die Prosa ausgedient. Wo ihr noch gehuldigt wird, läuft sie ins Leere, denn sie ist gemäß Kredithandbuch nicht Baustein der Kompetenztabelle und des Bewilligungsprozesses, mithin rituell. Einfach ausgedrückt: Entscheidend ist das Rating, nicht die Materialaufwandsquote, nicht die Personalaufwandsquote, nicht mal das Umsatzwachstum oder die Umsatzrendite. Man kann sich zwar darüber verbreiten, einen Beitrag zum Entscheidungsprozess leistet man damit aber kaum.

Die gute Nachricht ist: Wer einen Standard sucht, um den Dialog zwischen Markt und Marktfolge zu vereinfachen oder zu systematisieren, der ist mit den Ratingkennzahlen gut beraten. Eingestiegen wird nur in die Ratingkennzahlen, die erkennbar schwach sind. Nehmen wir als Beispiel aus der Tabelle die 1. Kennzahl: Cashflow-Kennzahl 1. Sie setzt den Cashflow ins Verhältnis zur kurzfristigen Verschuldung. (Die Kennzahl haben die VR Banken auch). Kein Analyst käme auf die Idee, eine solche Kennzahl in seiner Stellungnahme auch nur zu ermitteln, weil kurzfristige Verbindlichkeiten schließlich aus dem Umsatz und nicht aus dem Cashflow getilgt werden. Für die Ausfallwahrscheinlichkeit ist sie aber relevant, und um die geht es ja letztlich auch in der Stellungnahme zu den wirtschaftlichen Verhältnissen. Nehmen wir also an, diese Kennzahl habe sich verringert und sei jetzt

- a) Immer noch gut: Dann brauche ich nicht einzusteigen
- b) Nicht mehr gut: Dann sollte ich einsteigen

Zu klären ist dann, ob's am Zähler (Cashflow) oder am Nenner (kurzfristige Verschuldung) liegt oder an beiden. Liegt's am Cashflow, dann kann tatsächlich die Materialaufwandsquote (oder eins ihrer Geschwister) reaktiviert werden, aber nur dann. Und in dem Fall wünsche ich mir keine Beschrei-

bung, sondern eine Erklärung, verbunden mit der Einschätzung, ob ich mir Sorgen machen muss. Liegt's allein am Nenner, spricht einiges für ein stichtagsbedingt höheres Umlaufvermögen (Vorkäufe für Aufträge). Auch hier will ich wissen, was der Hintergrund ist.

Das Rating bietet damit die Möglichkeit, sich mit den Kennzahlen zu befassen, die ausfalldeterminierend und zugleich schwach sind, und das gründlich und in aller Tiefe, während alle anderen Kennzahlen, die entweder nicht im Rating vorkommen oder gut sind, unbehandelt bleiben können und sollen.

Fazit

Wenn Sie das Rating konsequent nutzen, gewinnen alle:

- ✓ Der **Kunde** erhält Transparenz und weiß, worauf er achten muss, um finanzierbar zu bleiben
- ✓ Das **Institut** spart Risikokosten, Eigenkapitalbindung und Prozesskosten
- ✓ Der **FKB** steigert seine Abschlüsse und macht einen guten Eindruck beim Kunden
- ✓ Die **Marktfolge** ist schneller fertig; und junge Analysten gewinnen Sicherheit.

PS. Noch ein Satz zur "Diskriminanzanalyse"

Rating ist Statistik. Statistik fragt nicht nach dem Warum, nur nach dem Ob. Damit tun sich alle schwer, die einen gesunden Menschenverstand haben. Wenn man aber erst einmal verinnerlicht hat, welche Möglichkeiten einem statistische Modelle eröffnen, dann kommt man auf ganz neue Ideen. So hatten meine Frau und ich erwogen, uns in Zeiten großer Trockenheit beim Governor of California als Rain Maker anzubieten, und zwar auf einer reinen Erfolgsbasis: Bringen wir den so dringend benötigten Niederschlag mit, bekommen wir als Honorar z.B. 10 Mio USD, bringen wir keinen Regen mit, berechnen wir nur unsere Reisespesen nebst Hotel. Die 10 Mio USD ist uns so gut wie sicher. Egal, wohin wir gereist sind in den letzten Jahren...

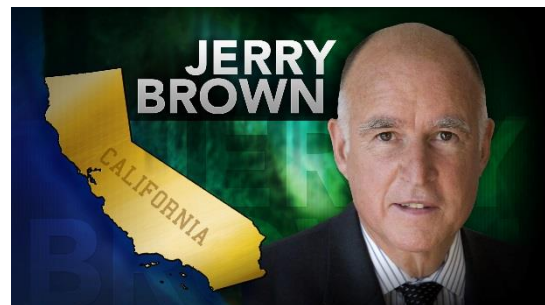


Abbildung 3: Jerry Brown, seit 2011 Governor in Kalifornien und seit kurzem unser Zielkunde