

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung – Rating als Erfolgsfaktor	1
2 Grundlagen des Ratings	11
2.1 Was ist ein Rating?	11
2.2 Basel II – neue Herausforderungen für Kreditinstitute und Firmenkunden	16
2.2.1 Nutzen von Ratings	16
2.2.2 Rating aus wissenschaftlicher Perspektive	21
2.3 Rating-Agenturen und Rating-Prozess	43
2.4 Die Rating-Verfahren der Banken	57
2.4.1 Datenerfassung	58
2.4.2 Anreicherung der Daten	58
2.4.3 K.o.-Kriterien und Warnhinweise	59
2.4.4 Jahresabschlussanalyse	60
2.4.5 Bewertung der Kriterien	61
2.4.6 Rating-Urteil	62
2.4.7 Bewertung von Sicherheiten und Garantien	63
2.4.8 Engagementbeurteilung	63
2.5 Interne Kreditrisikomodelle – Herausforderungen für die Banken	64
2.5.1 Neue Herausforderungen	64
2.5.2 Kreditrisiken	66
2.5.3 Internes vs. externes Rating für Banken	67
2.5.4 Interne Rating-Verfahren	68
2.5.5 Entwicklung von Kreditrisikomodellen	69
2.5.6 Portfoliorisiken	74
3 Analyse der eigenen Situation: Wie gut ist unser Rating?	77
3.1 Grundlagen der Insolvenzforschung	77
3.1.1 Einführung	77
3.1.2 Der „Weg in die Insolvenz“	78
3.1.3 Insolvenzzursachen und Insolvenzindikatoren	81
3.1.4 Insolvenzwahrscheinlichkeiten	87
3.1.5 Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale	89

3.2 Rating-Kriterien – eine erste Übersicht	92
3.2.1 Anforderungen an Rating-Kriterien und „kritische Rating-Kriterien“	92
3.2.2 Rating-Kriterien von <i>Standard & Poor's</i> und <i>Moody's</i> (zum externen Rating)	98
3.2.3 Rating-Kriterien von <i>Ernst & Young</i> (zum internen Rating)	104
3.2.4 <i>Verein Creditreform</i> -Ansatz (zum externen Rating)	112
3.2.5 Kriterien der <i>Sparkassenorganisation</i> (zum internen Rating)	114
3.2.6 Zum Vergleich: Bewertungskriterien von Analysten	117
3.3 Phase I: Analyse der Branche	123
3.3.1 Grundlagen	123
3.3.2 Megatrends: Chancen und Risiken	124
3.3.3 Inhalt einer Umfeld- und Branchenanalyse	129
3.4 Phase II: Finanzanalyse des Unternehmens	139
3.4.1 Einleitung: Idee der kennzahlenorientierten Risikoanalyse	139
3.4.2 Kennzahlen zur Rentabilität	144
3.4.3 Risiko- und Insolvenz-Kennzahlen	145
3.4.4 Performance-Kennzahlen	150
3.4.5 Kennzahlensysteme auf der Basis von Diskriminanzanalysen und neuronalen Netzwerken	151
3.4.6 Anhaltspunkte für betriebswirtschaftliche Kennzahlen	158
3.5 Phase III: Potenzialanalyse des Unternehmens	161
3.5.1 Grundlagen der Unternehmensanalyse	161
3.5.2 Anforderungen an eine Unternehmensanalyse	162
3.5.3 Erfolgsfaktoren zur Strukturierung der Unternehmensanalyse	164
3.5.4 Checkliste: Orientierungsfragen zu den fünf Erfolgsfaktoren	167
3.6 Phase IV: Risikoanalyse	177
3.6.1 Grundlagen: Rating und Risikomanagement	177
3.6.2 Risikofelder des RMCE-Ansatzes: Eine Checkliste zur Risikoidentifikation	179
3.6.3 Checkliste: Risikoidentifikation – die wesentlichen Risikofelder	180
3.6.4 Checkliste: die 15 wichtigsten Risiken	185
3.6.5 Die Fundamentalgleichung: Abschätzung des Unternehmensrisikos	188
3.7 Das eigene Rating	194
3.7.1 Risiken	199
3.7.2 Branchenrating	202
3.7.3 Finanzrating	203
3.7.4 Erfolgspotenziale	210
3.7.5 Erläuterung zu den Erfolgspotenzialen	212
3.7.6 Zusammenfassung: Das eigene Rating	218
3.8 Erweiterungen des eigenen Ratings	219
3.8.1 Corporate Rating vs. Credit Rating	219
3.8.2 Ableitung von Handlungsalternativen	220

3.9 IT-geschützte Hilfsmittel für das Rating	221
3.9.1 Der Risiko-Kompass	221
3.9.2 Easy-Rating	228
4 Optimierung des Ratings	233
4.1 Optimierung des Ratings: Rating-Strategien und Rating-Advisory . .	233
4.2 Transparenz und Kommunikation	236
4.2.1 Grundlagen	236
4.2.2 Controlling-Systeme: Funktion und Aufbau	238
4.2.3 Bedeutung von Frühwarn- und Prognosesystemen	250
4.2.4 Balanced Scorecard als strategisches Steuerungssystem	253
4.2.5 Geschäftspläne	261
4.2.6 Risikomanagementsysteme	267
4.2.7 Kommunikation mit den Kreditinstituten	277
4.3 Konsequente Risikobewältigung	286
4.3.1 Grundlagen	286
4.3.2 Kernfragen des strategischen Risikomanagements	287
4.3.3 Risikobewältigung	289
4.3.4 Risikotransfer durch Versicherungen	294
4.3.5 Existenzbedrohende Mängel	306
4.4 Steigerung des Unternehmenswerts	312
4.4.1 Grundlagen	312
4.4.2 Das Paradigma der Wertorientierung	314
4.4.3 Wertorientiertes strategisches Management	319
4.4.4 Inhalte einer Unternehmensstrategie	320
4.4.5 Die Bedeutung von Kernkompetenzen für den Unternehmenserfolg	323
4.4.6 Strategische Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung .	328
4.4.7 Marketing- und Vertriebskonzeption	330
4.4.8 Differenzierung von den Wettbewerbern und Steigerung der Kundenzufriedenheit	334
4.4.9 Exkurs: Die Berechnung des Unternehmenswerts	338
4.5 Optimierung von Finanzplanung und Finanzierung	345
4.5.1 Grundlagen	345
4.5.2 Reduzierung der Kapitalbindung	345
4.5.3 Optimierung der Finanzplanung	347
4.5.4 Alternative Finanzierungsquellen	357
4.6 Zusammenfassung: Maßnahmen zur Optimierung des Ratings	364
5 Ausblick: Die Zukunft des Ratings	367
Anhang – 1: Checkliste – die 30 wichtigsten Aktivitäten für das Rating . .	368
Anhang – 2: Faustregeln für unternehmerische Entscheidungen – ein Entscheidungskompass	370

(A) Die Relevanz betriebswirtschaftlicher Methoden – und ihre Probleme in der Praxis	370
(B) Weitere Reduktion von Komplexität durch Zuordnungstabellen	370
(C) Faustregeln: die Sichtweise der psychologischen Handlungstheorie	371
(D) Der Entscheidungskompass: Die wichtigsten Faustregeln in der Übersicht	372
(E) Zusammenfassung	375
Anhang – 3: Orientierungsfragen zum Rating	376
Leadership	376
Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit und Akzeptanzträger-Handling	377
Strategische Planung	377
Strategieentwicklung	377
Umsetzung der Strategie in konkrete Zielvorgaben	378
Kunden- und Marktfokus	378
Kunden- und Marktkenntnis	378
Kundenzufriedenheit und -beziehung	379
Information und Analyse	380
Messung der organisatorischen Leistungsfähigkeit	380
Analyse der organisatorischen Leistungsfähigkeit	380
Fokus Human Resources	381
Arbeitsumgebung	381
Das Wohl der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit	382
Prozessmanagement	383
Produkt- und Dienstleistungsprozesse	383
Die Entwicklung, Konstruktion, Fertigung und Lieferung unterstützenden Prozesse	384
Lieferanten- und Partnering-Prozesse	384
Messbare Geschäftsergebnisse	385
Auf die Kundenorientierung zurückzuführende Resultate	385
Finanzergebnisse und Markterfolg	385
Ergebnisse aus Human Resources	385
Lieferanten- und Partnerergebnisse	386
Anhang – 4: DVFA-Rating-Standards	387
Anhang – 5: Die 100 Gesetze erfolgreicher Unternehmensführung	390
Anhang – 6: Ratschläge für weiterführende Literatur	393
Literaturverzeichnis	397
Stichwortverzeichnis	405
Autorenprofile	410

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Märkte, auf denen Unternehmen agieren	1
Abb. 2: Was nutzt ein Rating?	17
Abb. 3: Risiko als positive/negative Abweichung von einem Zielwert	22
Abb. 4: Streuung der minimalen Eigenkapitalquote im Planungszeitraum	23
Abb. 5: Rendite-Risiko-Portfolio	30
Abb. 6: Zusammenhänge im RiskCalc Germany	40
Abb. 7: Die Kennzahlen des RiskCalc Germany	41
Abb. 8: Relativer Einfluss der Kennzahlen im deutschen Modell	42
Abb. 9: Handlungsbedarf für Mittelständler	45
Abb. 10: Rating-Agenturen	47
Abb. 11: Rating-Prozess (Teil 1)	51
Abb. 12: Rating-Prozess (Teil 2)	51
Abb. 13: Der interne Rating-Prozess der Banken	58
Abb. 14: Struktur der Jahresabschlussanalyse	60
Abb. 15: Gewichtung einzelner Kriterien(-gruppen) bei drei hypothetischen Modellbanken	62
Abb. 16: Das 3-Säulen-Konzept	65
Abb. 17: Der Weg in die Insolvenz	79
Abb. 18: Wettbewerbskräfte gemäß <i>Porter</i>	90
Abb. 19: Rating-Kriterien – eine erste Übersicht	93
Abb. 20: 5-C- und 3-Säulen-Ansatz	97
Abb. 21: Die gegenseitige Beziehung zwischen Geschäfts- und Firmenprofil	99
Abb. 22: Kriterien zur Beurteilung von Finanzrisiken	102
Abb. 23: Weitere Rating-Kriterien	104
Abb. 24: Aufbau eines idealtypischen Ansatzes zur Beurteilung eines mittelständischen Unternehmens	105
Abb. 25: Relevanz der Trendrisiken	129
Abb. 26: Einflussfaktoren auf die Marktattraktivität	131
Abb. 27: Markt- und Trendanalyse	132
Abb. 28: Beispiel für ein FERI-Rating	139
Abb. 29: Typische Kennzahlen zur Kreditwürdigkeitsprüfung in Banken	142
Abb. 30: Cash-Flow-Marge vs. Eigenkapitalquote	152
Abb. 31: Kennzahlen des BP-14	157
Abb. 32: Die fünf Erfolgsfaktoren	164
Abb. 33: Beispiel einer strategischen Bilanz	167
Abb. 34: Verbindung von Risikomanagement und Rating	178
Abb. 35: Fundamentalgleichung des Risikomanagements	190
Abb. 36: Fundamentalgleichung des Risikomanagements	191
Abb. 37: Startseite Risiko-Kompass	221
Abb. 38: Finanzrating	223
Abb. 39: Übersicht über die Erfolgspotenziale	224

Abb. 40: Bestimmung des Rating-Urteils unter Berücksichtigung der individuellen Risiken	226
Abb. 41: Risiko-Cockpit mit Informationen zur Gesamtrisikosituation	227
Abb. 42: Struktur des EASY-Ratings von Ernst&Young	229
Abb. 43: Konzept zur Umsetzung einer Rating-Strategie	235
Abb. 44: Die vier Felder des Rating-Advisory	236
Abb. 45: Der Controlling-Kreislauf	239
Abb. 46: Leitfaden zum Aufbau eines Controlling-Systems	249
Abb. 47: Wirkungsdreieck	251
Abb. 48: Konzept der Balanced Scorecard	254
Abb. 49: Balanced Scorecard (gemäß <i>Norton/Kaplan</i> [1997])	255
Abb. 50: Balanced Scorecard – ein Beispiel	256
Abb. 51: Wesentliche Punkte eines Unternehmenskonzepts	263
Abb. 52: Fragen zum Inhalt eines Geschäftsplans	266
Abb. 53: Risikoinventar	268
Abb. 54: Risikoaggregation	269
Abb. 55: Verteilungsfunktion des Gewinns vor Steuer	270
Abb. 56: Sensitivitätsdiagramm (Gewinn vor Steuer)	270
Abb. 57: Verteilung der Eigenkapitalquote	271
Abb. 58: Zur Kommunikation mit Kreditinstituten	278
Abb. 59: Fundamentalgleichung des Risikomanagements	287
Abb. 60: Risikobewältigungsstrategien	295
Abb. 61: Unternehmenswert als Wert der einzelnen Geschäftsfelder (GF)	316
Abb. 62: Determinanten des Unternehmenswerts	317
Abb. 63: Wertsteigerungspotenziale	317
Abb. 64: Optimierung der operativen Werttreiber	318
Abb. 65: Wertorientiertes strategisches Management	320
Abb. 66: Kernbereiche der Unternehmensstrategie	320
Abb. 67: Strategische Organisationsentwicklung	329
Abb. 68: Optimierung der Ablaufprozesse	329
Abb. 69: Differenzierung als Basis der Vertriebskonzeption	331
Abb. 70: Kundenidentifikation – Kundendialog – Kundenbindung	332
Abb. 71: Kundenwünsche	335
Abb. 72: Marketingmaßnahmen eines Unternehmens	337
Abb. 73: Unternehmenswert als diskontierter free Cash Flow	339
Abb. 74: FutureValue als Element des Unternehmenswerts	339
Abb. 75: Das 2-Phasen-Wachstumsmodell	343
Abb. 76: ROI-Schema	346
Abb. 77: Vergleich von Mezzanine-Kapital mit klassischen Finanzierungsformen	363
Abb. 78: Maßnahmen zur Optimierung des Ratings	364

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Rating-Skala von <i>Standard & Poor's</i> und <i>Moody's</i>	16
Tab. 2: Average cumulative default rates from 1 to 8 years	25
Tab. 3: Ursachen für Krisenanfälligkeit	83
Tab. 4: Krisensymptome von Unternehmen	86
Tab. 5: Insolvenzwahrscheinlichkeiten handwerklicher Branchen	87
Tab. 6: Kriterienkataloge verschiedener Rating-Institutionen	94
Tab. 7: Potenzielle Rating-Kriterien	95
Tab. 8: Kennzahlen zur Unterscheidung zwischen „guten“ und „schlechten“ Unternehmen	152
Tab. 9: Richtlinien-Kennzahlen für Ratings von <i>Standard & Poor's</i>	153
Tab. 10: Beurteilung des Finanzrisikos (Finanzrating)	154
Tab. 11: <i>Kralicek</i> - vs. <i>Beermann</i> -Verfahren	155
Tab. 12: Kostenstruktur diverser Kennzahlen	159
Tab. 13: Branchenvergleich diverser Kennzahlen	160
Tab. 14: Orientierungstabelle zur Bewertung des Erfolgsfaktors „Finanzielle Stärke und Stabilität“	175
Tab. 15: Kennzahlendefinition zur Bewertung des Erfolgsfaktors „Finanzielle Stärke und Stabilität“	175
Tab. 16: Rating in Abhängigkeit von Risiko und Zukunftspotenzial	199
Tab. 17: Ermittlung der Insolvenzwahrscheinlichkeit von identifizierten Risiken	202
Tab. 18: Erläuterung der Ratingstufen im Risiko-Kompass	202
Tab. 19: Fragen zur Beziehung mit den Hausbanken	204
Tab. 20: K.o.-Kriterien für eine Kreditvergabe	208
Tab. 21: Erläuterung der Ratingstufen im Risiko-Kompass	226
Tab. 22: Rating-Klassen des EASY-Ratings von Ernst & Young	229
Tab. 23: Kriterien zum Teilrating I „Wirtschaftliche Verhältnisse (quantitative Unternehmensbewertung)“	230
Tab. 24: Kriterien zum Teilrating II „Qualitative Unternehmens- bewertung“	231
Tab. 25: Kriterien zum Teilrating III „Branchen-, Produkt- und Umfeldanalyse	231
Tab. 26: Qualität des Controlling-Systems	245
Tab. 27: Controlling-Aufgaben	247
Tab. 28: Rendite in verschiedenen Branchen	315
Tab. 29: Strategische Ziele – Strategischer Handlungsbedarf?	322
Tab. 30: Beziehung zwischen Erfolgsfaktoren und Kundennutzen	325
Tab. 31: Kompetenzbewertung	328
Tab. 32: Kapitalumschlag und Modernitätsgrad	347
Tab. 33: Investitionsplan	351
Tab. 34: Finanzierungsplan (1/2)	353

Tab. 35: Finanzierungsplan (2/2)	354
Tab. 36: Umsatzplan	355
Tab. 37: Gewinn nach Steuern	355
Tab. 38: Liquiditätsplan	356