

Überleben trotz schlechtem Rating

◆ PROFIT-Serie (6): Rating – k.o.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung?

HEINZ-PETER LAKNER

Da die wenigsten mittelständischen Unternehmen ein gutes Rating haben (die meisten kennen ihr Rating überhaupt nicht), müssen wir uns überlegen, wie das unternehmerische Überleben auch bei schlechter Bonitätsbeurteilung sichergestellt werden kann.

Kommen etwa unabgesprochene Überziehungen des Kontokorrentlimits in häufiger Folge vor, geht die Rating-Note von einem mittleren Bereich relativ schnell in den Keller, in den Bereich der abwicklungsverdächtigen Bewertung. Wichtig ist in diesem Fall offene Kommunikation mit der Bank, durch rechtzeitige Information und Transparenz. Denn nur wenn der Firmenkundenbetreuer über die relevanten Informationen verfügt, kann er die Kreditabteilung überzeugen, das Engagement aufrecht zu erhalten.

Was also tun bei einem schlechten Rating? Zunächst sind die Gründe für das schlechte Rating zu ermitteln. Sofern das Verhältnis zur Hausbank nicht durch persönliche oder atmosphärische Probleme belastet ist, wird der Firmenkundenbetreuer die Gründe erklären. Ganz schlecht wäre es, das Problem zu ignorieren und nicht zu reagieren, verbunden mit Schuldzuweisungen an Politik, Konjunktur, Wettbewerb und die „böse“ Bank. Auch wenn die Erkenntnis weh tut: es ist vorrangig die Managementqualität des Unternehmers, die den Erfolg des Unternehmens bestimmt.

Vor allem in Zeiten schlechter Zahlungsmoral ist die Sicherstellung der Liquidität durch schnelle Rechnungsstellung, Überwachung des Zahlungseinganges und striktes Mahnwesen wichtig. Speziell in Handel und Handwerk kommt es immer wieder zu Zahlungsausfällen durch Verkauf auf Rechnung oder durch Bankeinzüge, die nachher wieder rückbelastet werden.

Problematisch für die Rating-Note sind etwa Kontopfändung oder die Kreditkündigung durch eine andere Bank; hier besteht die Gefahr der Kreditkündigung auch durch die Hausbank, was den Exitus bedeuten würde. In diesem Fall ist die ganz enge Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenbetreuer und Vertrauensbildung unabdingbar.

Dazu gehört, der Bank monatlich die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) zur Verfügung zu stellen, unaufgefordert versteht sich. Dazu gehört ebenso ein schneller Jahresabschluss (bis spätestens Ende März des Folgejahres). Machen Sie Ihrem Steuerberater Dampf. Zur Verbesserung der Transparenz sind umgehend geeignete Planungs- und Controllinginstrumente einzuführen. Speziell bei Unternehmen mit starken saisonalen Schwankungen, wie in der Sportartikel- oder Fahrradbranche, ist dies sehr wichtig. Solche Systeme lassen sich durch einen erfahrenen Unternehmensberater relativ schnell und kostengünstig implementieren, auch wenn die EDV-Ausstattung oder das Warenwirtschaftssystem nicht perfekt sind.

Sehr wichtig ist in der Folge die Umsetzung der mit dem Firmenkundenbetreuer besprochenen Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung. Im Handel gehört dazu unbedingt die kritische Durchleuchtung der Lagerbestände und möglichst schneller Abverkauf, verbunden mit „Einkaufsstopp“.

Um Zahlungsausfälle zu vermeiden, ist dort auf unwiderrufliche Zahlung umzustellen, also Barzahlung, EC-Cash oder Finanzierung über eine Kundenkreditbank. Konsequentes Forderungsmanagement, Reduktion des Forderungsbestandes durch intensives Mahnwesen, evtl. auch Factoring gehört unbedingt dazu.

Ein heikles Thema stellen in dieser Situation üppige Privatentnahmen bzw. Geschäftsführergehälter dar. Auch ich stelle immer wieder fest, dass Inhaber bzw. Geschäftsführer-Gesellschafter selbst in kritischen Situationen wenig Bereitschaft zeigen, durch zeitweilig gedrosselte Vergütung zur Liquiditätsverbesserung beizutragen. Warum sollten Mitarbeiter einen luxuriösen Lebensstil des Chefs verstehen und warum sollte die Bank diesen weiter finanzieren in dieser kritischen Situation. Pluspunkte gibt es bei der Bank, wenn der Unternehmer der Bank vermittelt, dass er den Gürtel ebenfalls enger schnallt und dies auch in der BWA sichtbar wird.

Eine weitere Möglichkeit, die Liquiditätssituation zu entspannen, ist die Zuführung zusätzlichen Kapitals. Die Zuführung frischen Kapitals ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn es durch mittel- bis langfristig wirkende Maßnahmen begleitet wird. Das bedeutet immer auch Maßnahmen zur Kostensenkung. Das heißt, alle Potenziale zur Kostensenkung sind auszuschnöpfen. Daneben ist auch das Sortiment bzw. Produktprogramm kritisch zu überprüfen hinsichtlich Breite, Tiefe, Marken und Überschneidungen. Im Handel lassen sich durch eine gute Sortimentspolitik und Sortimentsstraffung meist zusätzliche Einkaufsvorteile und dazu Kostensenkungen erreichen.

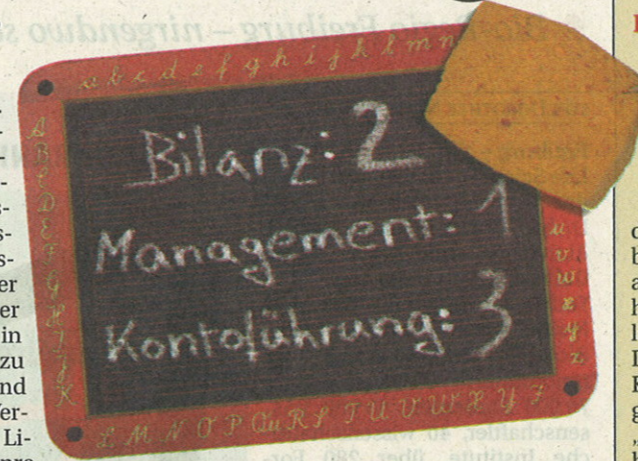
Das Heil kann aber nicht allein auf der Kostenseite gesucht werden. Mindestens ebenso wichtig sind Maßnahmen zur Stabilisierung oder Steige-

rung des Umsatzes. Etwa durch Forcierung besser kalkulierter Sortimentsteile oder durch verbesserte Produktions- oder Werkstatt-Leistung. Der Weg über aggressives Preis- oder Rabattgebaren führt in den meisten Fällen zu Gewinneinbußen und zur weiteren Verschlechterung der Liquidität. Erfolgversprechender ist es, das Unternehmen im Markt richtig zu positionieren, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, anders zu sein als Andere und das auch zu kommunizieren. (siehe Interview „Wer die Regeln bricht, gewinnt“ auf S.22)

Dringend abzuraten ist von Operationen zur Bilanzverschönerung, beispielsweise durch unrealistische Bewertung der Lagerbestände. Jede Bank überprüft bei der Analyse des Jahresabschlusses, ob hier Bilanzkosmetik betrieben wurde.

Eine unbefriedigende Rating-Note sollte immer zum Anlass genommen werden, eine grundlegende Verbesserung der Unternehmensstrategie einzuleiten. Dazu gehört ein in sich schlüssiges Leistungsverbesserungskonzept, das alle maßgeblichen Verkaufs-, Einkaufs- und Kostenelemente umfasst, das die Umsetzung (Termine, Verantwortlichkeiten) definiert und das geplante Ergebnis in Zahlen fasst (Budgetierung) und sich somit auch kontrollieren lässt. Damit demonstrieren Sie Ihrer Bank gegenüber Gestaltungswillen und Professionalität, was in der Folge zu einem verbesserten Rating führt, sobald die ersten Erfolge eintreten.

Deutlich zu kurz springen Unter-



nehmer, die nach den eingeleiteten Sofortmaßnahmen zur Sicherung der Liquidität nicht mit den längerfristigen Maßnahmen weitermachen. Denn sie gehen den strategischen Ursachen ihrer geschäftlichen Situation nicht auf den Grund. Nur durch Schöpfung von Liquidität ist ein Unternehmen nicht zu stabilisieren und das Rating nicht dauerhaft zu verbessern.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei schlechtem Rating-Ergebnis intensiver Kontakt, Information und Transparenz gegenüber Bank bzw. Firmenkundenbetreuer elementar sind. Geben Sie Ihrem Firmenkundenbetreuer die „Munition“, die er gegenüber seiner Kreditabteilung braucht, um das Engagement weiterhin sicherzustellen. Hören Sie nicht nach den Sofortmaßnahmen zur Liquiditätsgewinnung auf, sondern erstellen Sie gleichzeitig ein Leistungsverbesserungskonzept und, ziehen Sie dieses entschlossen durch.

Der Autor ist Rating Advisor und Geschäftsführer der Lakner Unternehmensberatung in Weilheim.

@ www.lakner.de

BUCH-TIPP

RATGEBER

Geschädigte Anleger

Die durch den Erwerb von Kapitalanlagen jährlich verursachten Schäden und Verluste gehen in die Milliarden. Doch ein Handbuch, das die gesamte Rechtsmaterie für die betroffenen Anleger von A bis Z abhandelt, ohne sich in Einzelheiten zu verzetteln, fehlte bislang.

Der Freiburger Rechtsanwalt Klaus Märker hat diese Lücke geschlossen. Mit seinem Buch „Haftung und Rückabwicklung bei fehlgeschlagenen Kapitalanlagen“ zeigt er den Betroffenen Wege auf, wie sie erfolgreich ihre Rechte durchsetzen können, warnt aber auch vor übertriebener Hoffnung. Die einzelnen Fallgruppen verschiedener Kapitalanlagen werden übersichtlich und in allgemein verständlicher Sprache dargestellt. Behandelt werden zum Beispiel folgende Themen:

- die Haftung der einzelnen Dienstleister, Berater und Vermittler von Kapitalanlagen
 - die Haftung der Banken bei fremdfinanzierten Kapitalanlagen
 - die Rückabwicklungsmöglichkeiten nach den Vorschriften des Haustürwiderrufgesetzes und des Verbraucherkreditrechts.
- Breiter Raum ist der aktuellen Problematik der „Schrottimmobilen“ und den damit verbundenen Rechtsfragen gewidmet. (Rainer Hausmann)

Klaus Märker:
Haftung und Rückabwicklung bei fehlgeschlagenen Kapitalanlagen. Ein Wegweiser für den geschädigten Kapitalanleger, 208 Seiten, 10 Euro; ISBN 978-3-495-48247-6

ANZEIGE

Breit und stark:
Die Opel Nutzfahrzeugpalette