

„Wie geht's, Deutschland?“. Im Anschluss an den Vortrag und sein Gespräch mit Peter Ludäscher, PROFIT-Chefredakteur und Leiter der SÜDKURIER-Wirtschaftsredaktion, können die Zuhörer Fragen stellen. (sk)

Kostenlose Eintrittskarten sind erhältlich beim SÜDKURIER, Karlstraße 35, Friedrichshafen oder bei der Deutschen Bank, Karlstraße 13, Friedrichshafen. Vormerkung für die Einlassliste am Abend ist möglich unter [forum@suedkurier.de](mailto:forum@suedkurier.de)

## GESUNDHEITSREFORM

### Online-Check

Die Haufe Mediengruppe bietet einen kostenlosen, interaktiven Check zur Gesundheitsreform an, mit dem Unternehmer überprüfen können, wie gut sie mit der Reform und ihren Folgen vertraut sind. Ziel des Tests ist es, Arbeitgeber für das Thema Gesundheitsreform zu sensibilisieren. (tk)

@ Weitere Infos unter: [www.haufe.de/gesundheitsreform](http://www.haufe.de/gesundheitsreform)

VON TORSTEN BÜGNER

Saunagänge, Opernbesuche und endlose Teezeremonien – der von Termin zu Termin hetzende Geschäftsreisende mit knappem Zeitbudget wird zunehmend nervöser und fragt sich, wann denn nun endlich die eigentlichen Verhandlungen beginnen. Die Antwort ist einfach: Er ist schon mitten drin und – wenn ihm seine Ungeduld dann deutlich anzumerken ist – vielleicht auch schon wieder draußen. Denn mit jemandem, der seine Ungeduld und seinen Ärger so wenig zu zügeln weiß, macht man zum Beispiel in Finnland, Italien und China keine Geschäfte.

Die „feeling-out“-Phase, also die für Geschäftsbeziehungen notwendige Etablierung persönlicher Beziehungen, ist nun mal in den meisten Kulturen wesentlich länger als in Deutschland, der Schweiz oder den USA. Diese drei Länder zählt der amerikanische Kulturanthropologe Edward T. Hall zu den „low-context cultures“. Charakteristisch für das Geschäftsleben – und somit auch für Verkaufsverhandlungen – ist in diesen Kulturen die Formalisierung von Beziehungen und ein Verhandlungsstil, der klar, eindeutig und linear geprägt ist. Alles muss genau festgehalten werden, da nichts durch einen gemeinsamen Kontext

(daher der Begriff „low-context cultures“) geregelt ist.

Ganz anders in den „high-context cultures“, zum Beispiel in Südeuropa, Brasilien oder im arabischen Raum. Der von allen innerhalb dieser Kulturen geteilte Kontext sorgt dafür, dass Informationen, die allen bekannt sind, nicht noch einmal erwähnt oder gar verschriftlicht werden müssen. Nicht das „was“ ist hier wichtig, sondern das „wie“. Bei Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Kontext-Kulturen muss ein derartiger Raum der Gemeinsamkeit und des Vertrauens jedoch erst hergestellt werden – daher die Opernbesuche und Teezeremonien.

Wenn der deutsche Manager dann nach all dem „Freizeitbeiwerk“ endlich mit seinem, nehmen wir mal an, arabischen Gegenüber im Verhandlungsraum sitzt und konzentriert und ungestört zur Sache kommen will, wundert er sich bald über all die Unterbrechungen und Gespräche mit anderen Menschen, die sein Verhandlungspartner gleichsam nebenbei noch erledigt, um sich dann nach einer Weile wieder dem Verhandlungsgespräch zu widmen – genau an der Stelle, wo er es unterbrochen hat.

Was unser deutscher Geschäftsreisender gerade erlebt hat, ist neben dem Kontextverhalten eine zweite kul-

turelle Dimension bei Geschäftsverhandlungen – die Dimension der Zeit. Mitteleuropäer zählen nach Hall ebenso wie Skandinavier oder US-Amerikaner zu den so genannten „monochronen“ Kulturen, in denen Zeit als etwas Objektives gesehen und in verschiedene Abschnitte eingeteilt wird. Eins wird nach dem anderen erledigt, erst dann wendet man sich der nächsten Aufgabe zu. Zeitliche Abläufe werden vorab definiert, Fristen sind

### Bei interkulturellen Geschäftsverhandlungen glaubt man die Situation zu kennen und ist überrascht, wenn diese dann in eine andere Richtung gehen.

unbedingt einzuhalten, Pünktlichkeit ist wichtig (und wird sehr geschätzt). In „polychronen“ Kulturen hingegen, zu denen neben der arabischen Halbinsel Südamerika und der Mittelmeerraum gehören, sind menschliche Beziehungen wichtiger als Zeitpläne, mehrere Aufgaben werden parallel bewältigt, Unterbrechungen sind häufig, Flexibilität ist wichtig (und wird sehr geschätzt).

Mit zwei zentralen Problemen in

Verkaufsverhandlungen (und in der internationalen Wirtschaftskommunikation allgemein) sah sich unser eingangs beschriebener Geschäftsreisender konfrontiert: Kontext- und Zeitverhalten. Dies könnte natürlich ergänzt werden um viele weitere Bereiche wie nonverbale Kommunikation, Raumverhalten, Tabuthemen oder Direkt- oder Indirektheit beim Äußern von Kritik und Dissens. Die Bandbreite für letzteres reicht vom deutschen „das ist falsch“ über das englische „this is an interesting point“ bis zum japanischen Schweigen.

Geschäfts- und Verkaufsverhandlungen innerhalb der eigenen Kultur sind das, was die Sozialpsychologie als eine „gut definierte Situation“ bezeichnet. Man kennt die Regeln, Verhaltensweisen und den ungefähren Ablauf. Bei interkulturellen Geschäftsverhandlungen glaubt man die Situation zu kennen und ist überrascht, wenn diese dann in eine Richtung gehen, die aufgrund der eigenen Erfahrungen nicht erwartet wurde. Eigenkulturelle Klassifikationssysteme und Handlungsmaximen greifen plötzlich nicht mehr. Dies gilt nicht nur für besonders deutliche Beispiele, wie etwa minutenlanges Schweigen (Japan/Finnland) oder die so genannten „extreme offers/requests“, mit denen Araber Verkaufsverhandlungen mit

für Europäer völlig unverständlich hohen Forderungen starten. Typisches interkulturelles Missverständnis: Für Europäer ist dies eine Beleidigung, für Araber eine Geste der Höflichkeit, weil sie während der Verhandlungen zu vielen Konzessionen bereit sind (die vorher natürlich eingeplant waren), um so dem Partner seine Besonderheit zu signalisieren.

Hüten sollte man sich allerdings vor einer Gleichsetzung von Kultur und Nationalität. Letztere ist nur ein Aspekt kultureller Formung, und selbst dabei mögen regionale Spezifika gewichtiger sein als nationale. Geschäftsverhandlungen in New York City laufen anders ab als in Des Moines, Iowa. Oder, um in der Nähe zu bleiben: Selbst ein relativ kleines Land wie die Schweiz besteht aus einer Vielzahl von Regionalkulturen, was gerade in der Schweiz sich auch auf die Sprache bezieht – häufig verwendete Begriffe bei Verhandlungen oder Gesprächen haben durchaus unterschiedliche Bedeutungen und Nuancen, je nachdem ob sie in einem deutschen, französischen oder italienischen Kontext genannt werden.

Torsten Bügner ist Prorektor an der AKAD-Fachhochschule Stuttgart und hat dort den Lehrstuhl für Wirtschaftssprachen inne.

# So verbessern Sie Ihr Rating

◆ Serie: Rating – K.O.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung? Das eigene Unternehmen kritisch durchleuchten

VON HEINZ-PETER LAKNER

Zur Verbesserung Ihres Ratings empfehle ich, in vier Schritten vorzugehen:

- Analyse des Ist-Zustands
- Ansatzpunkte für Verbesserungen ermitteln
- Maßnahmen umsetzen
- Fortschritte kontrollieren

Voraussetzung für die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen ist eine fundierte Unternehmensanalyse anhand bestehender Zahlen. Es empfiehlt sich die eher kritische Sichtweise, mindestens jedoch eine neutrale. Damit werden alle betrieblichen Funktionen nach Stärken und Schwächen, ebenso nach Chancen und Risiken durchleuchtet. Die Analyse der Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre, sowie die Beurteilung einer aktuellen, aussagekräftigen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) und der Budget-Planung für das laufende Jahr (vorhanden?) hilft, den Ist-Zustand schnell und mit relativ geringem Aufwand festzustellen.

## K.o.-Kriterien aufspüren

Wichtig ist, zu untersuchen, ob in der Vergangenheit so genannte K.o.-Kriterien vorlagen, die zu einer unmittelbaren Einordnung in die schlechteste Rating-Klasse führen. Als solche werden zum Beispiel Kreditkündigungen oder Kontopfändungen betrachtet, aber auch negatives Eigenkapital, längere unvereinbarte Kontoüberziehungen

oder negative Schufa-Auskunft.

Weniger schwerwiegend, aber trotzdem Warnhinweise sind einzelne Rücklastschriften, Scheckrückgaben oder Nichteinhaltung von Absprachen mit der Bank.

Der dringendste Ansatzpunkt für die Rating-Verbesserung ist die Beseitigung von bestehenden K.o.-Kriterien. Was nicht immer einfach ist und auch Zeit braucht. Durch eine vernünftige Liquiditätsplanung oder verändertes Einkaufsverhalten lassen sich Kontoüberziehungen vermeiden. Verbunden mit der Einhaltung von Zusagen gegenüber der Bank ist auch der Knackpunkt der „Unzuverlässigkeit des Unternehmers“ schnell beseitigt. Die Beseitigung negativen Eigenkapitals ist dagegen nur langfristig zu schaffen mit einer Verbesserung der Ertragssituation, was wieder von verbessertem Umsatz und reduzierten Kosten abhängt.

Deshalb steht die Verbesserung der harten und weichen Faktoren im Mittelpunkt des weiteren Vorgehens. Lassen Sie sich von Ihrem Firmenkundenbetreuer einmal den bankspezifischen Rating-Fragenkatalog geben, als Leitfaden und Hilfsmittel zur Vorbereitung und zur Prioritätensetzung. Vor allem, wenn Sie nicht alle Faktoren gleichzeitig angehen können, sollten Sie sich auf diejenigen konzentrieren, die für die Bank wichtig sind im Hinblick auf das Finanzierungsziel. Verlieren Sie aber nicht das große Ziel der

generellen Leistungsverbesserung aus den Augen, indem Sie sich ausschließlich mit den fürs Rating wichtigen Fragen beschäftigen und andere, fürs Unternehmen wichtige Verbesserungen links liegenlassen. Damit wäre die Chance einer Erneuerung vertan.

Allein schon durch eine vernünftige Dokumentation der fürs Rating relevanten Informationen lässt sich die Rating-Note positiv beeinflussen. Im Bereich der Soft-Facts wären dies unter anderem Informationen über das Management. Konkret: Qualifikation von Inhaber/Geschäftsführer und Führungskräften, Organigramm, Vertretungsregelung, aber auch Nachfolgeregelung. Oder Informationen über Markt und Wettbewerb: Da Ihr Firmenkundenbetreuer kein Branchenspezialist ist, geben Sie ihm die relevanten Informationen. Die Darstel-

lung der Positionierung, der Stellung im Markt, der Kundenbindung und Lieferantenbeziehungen gehört dazu.

## Controlling ist Pflicht

Weiter geht es mit Informationen, wie die betriebliche Leistung zustande kommt, konkret: Sortiment, Dienstleistungen, technische Ausstattung, Produktivität, Werbeaktivitäten. Ganz wichtig und für den Banker sofort fassbar sind Informationen über Ihr Rechnungswesen und Controlling, wo sich kurzfristig und mit relativ wenig Aufwand erhebliche Verbesserungen in der Rating-Note erzielen lassen. Das heißt: Controlling ist für jedes Unternehmen Pflicht, auch für Kleinbetriebe, genauso wie die Unternehmensplanung und Budgetierung. Die Grundfrage ist dabei, ob überhaupt geplant wird und Controlling (etwa Plan-Ist-Vergleiche) regelmäßig stattfindet. Ein zeitnaher Jahresabschluss (bis Ende März des Folgejahres) allein wirkt schon positiv. Informationen über die unternehmerischen Risiken und die Maßnahmen zur Vermeidung oder Verringerung (z.B. Versicherungen) sollten ebenfalls nicht fehlen.

Auch bei den Informationen zu den Hard-Facts, die ein noch höheres Gewicht haben und zudem für den Banker am leichtesten zu fassen sind, gibt es eine Fülle von Verbesserungsmöglichkeiten. Das fängt bei der Gestaltung des Jahresabschlusses an. Die bei Kleinunternehmen (und deren Steu-

erberatern) häufige Einstellung, den Erstellungszeitpunkt des Abschlusses davon abhängig zu machen, ob ein Steuerguthaben oder eine –nachzahlung droht, ist der Rating-Bewertung nicht dienlich, auch der betriebswirtschaftlichen Beurteilung nicht. Dasselbe gilt für die ausgedehnte Nutzung von Bewertungsspielräumen (z.B. Inventurwert).

Weist etwa ein steueroptimierter Jahresabschluss keinen Gewinn aus, ist die Steuerlast annähernd Null, dafür wird die Rating-Kennzahl schlechter, mit der Folge, dass die Finanzierungskosten steigen oder die Finanzierung infrage gestellt ist. Maßvolle Entnahmen stärken die Eigenkapitalquote und wirken sich positiv auf die Rating-Note aus. Besonders dann, wenn es dem Unternehmen schlecht geht, muss auch die Entnahme angepasst werden.

## Eigenkapitalquote erhöhen

Geben Sie auch zusätzliche Informationen über Stille Reserven im Anlage- und Umlaufvermögen, die oft eine wesentliche Verzerrung des Jahresabschlusses darstellen und angelegt wurden, um die Steuerlast zu senken. Am besten tun Sie dies mit Nachweis (z.B. Verkehrswert-Gutachten). Das kann, je nach Höhe, zu einer deutlich



## RATING VERBESSERN

1. Analyse des Ist-Zustandes
  - Neutrale Betrachtung
  - Warnhinweise und K.o.-Kriterien
2. Ansatzpunkte für Verbesserungen ermitteln
  - Beseitigung von K.o.-Kriterien
  - Verbesserung Soft Facts
  - Verbesserung Hard Facts
3. Maßnahmen umsetzen
4. Fortschritte kontrollieren

Quelle: Lakner

Grafik: Steller

besseren Rating-Kennzahl führen. Dasselbe gilt für eine Optimierung des Finanzbedarfs durch eine gute Ausschöpfung des zur Verfügung stehenden Kapitals, etwa durch einen hohen Lagerumschlag, Vermeidung von Ineffizienz (Kostentreiber vermeiden) oder in der Vermeidung von Forderungsausfällen.

Natürlich geht es auch um die Verbesserung in der Finanzpolitik an sich. Nämlich durch Umschichten von kurz- in langfristige Finanzierung. Oder durch Überprüfung der Gewinnausschüttung, mit dem Ziel der stärkeren Gewinnthesaurierung zur Erhöhung der Eigenkapitalquote.

Wie immer: Das Erkennen von offensichtlichen Verbesserungsmöglichkeiten allein nützt noch nichts, man muss sie auch umsetzen und die Fortschritte kontrollieren.

Heinz-Peter Lakner ist Rating Berater und Geschäftsführer der Lakner Unternehmensberatungs GmbH in Weilheim.

@ Im Internet: [www.lakner.de](http://www.lakner.de)