

Leitfaden Rating

Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand

von

Dr. Werner Gleißner

und

Dr. Karsten Fuser

Verlag Franz Vahlen München

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 Exkurs: Interne Kreditrisikomodellen für Banken für die Banken	54
2.4.1 Neue Herausforderungen	54
2.4.2 Kreditrisiken	56
2.4.3 <u>Interne Rating-Verfahren für Banken</u>	57
2.4.4, Interne Rating-Verfahren	58
2.4.5 Entwicklung von Kreditrisikomodellen	59
2.4.6 Portfoliorisiken	64
3 Analyse der eigenen Situation: Wie gut ist unser Rating?	67
3.1 Grundlagen der Insolvenzforschung	67
3.1.1 Einführung	67
3.1.2 Der „Weg in die Insolvenz“.	68
3.1.3 Insolvenzzursachen und Insolvenzindikatoren	71
3.1.4 Insolvenzwahrscheinlichkeiten	77
3.1.5 Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale	79
3.2 Rating-Kriterien - eine erste Übersicht	82
3.2.1 Anforderungen an Rating-Kriterien und „kritische Rating-Kriterien“.	82
3.2.2 Rating-Kriterien von <i>Standard & Poor's</i> und <i>Moody's</i> (zum externen Rating)	88
3.2.3 Rating-Kriterien von <i>Ernst & Young</i> (zum internen Rating)	94
3.2.4 <i>Verein Creditreform</i> -Ansatz (zum externen Rating)	102
3.2.5 Kriterien der <i>Sparkassenorganisation</i> (zum internen Rating)	104
3.2.6 Zum Vergleich: Bewertungskriterien von Analysten	107

3.3 Phase I: Analyse der Branche	113
3.3.1 Grundlagen	113
3.3.2 Megatrends: Chancen und Risiken	114
3.3.3 Inhalt einer Umfeld- und Branchenanalyse	119
3.4 Phase II: Finanzanalyse des Unternehmens	129
3.4.1 Einleitung: Idee der kennzahlenorientierten Risikoanalyse	129
3.4.2 Kennzahlen zur Rentabilität	134
3.4.3 Risiko- und Insolvenz-Kennzahlen	135
3.4.4 Performance-Kennzahlen	140
3.4.5 Kennzahlensysteme auf der Basis von Diskriminanzanalysen und neuronalen Netzwerken	141
3.4.6 Anhaltspunkte für betriebswirtschaftliche Kennzahlen	148
3.5 Phase III: Potenzialanalyse des Unternehmens	151
3.5.1 Grundlagen der Unternehmensanalyse	151
3.5.2 Anforderungen an eine Unternehmensanalyse	152
3.5.3 Erfolgsfaktoren zur Strukturierung der Unternehmensanalyse	154
3.5.4 Checkliste: Orientierungsfragen zu den fünf Erfolgsfaktoren	157
3.6 Phase IV: Risikoanalyse	167
3.6.1 Grundlagen: Rating und Risikomanagement	167
3.6.2 Risikofelder des RMCE-Ansatzes: Eine Checkliste zur Risikoidentifikation	169
3.6.3 Checkliste: Risikoidentifikation - die wesentlichen Risikofelder	170
3.6.4 Checkliste: die 15 wichtigsten Risiken	175
3.6.5 Die Fundamentalgleichung: Abschätzung des Unternehmensrisikos	178
3.7 Das eigene Rating	184
3.7.1 Risiken	189
3.7.2 Branchenrating	191
3.7.3 Finanzrating	192
3.7.4 Erfolgspotenziale	195
3.7.5 Erläuterung zu den Erfolgspotenzialen	197
3.7.6 Zusammenfassung: Das eigene Rating	203
3.8 Erweiterungen des eigenen Ratings	204
3.8.1 Corporate Rating vs. Credit Rating	204
3.8.2 Ableitung von Handlungsalternativen	205
4 Optimierung des Ratings	207
4.1 Optimierung des Ratings: Rating-Strategien und Rating-Advisory	207
4.2 Transparenz und Kommunikation	210
4.2.1 Grundlagen	210
4.2.2 Controlling-Systeme: Funktion und Aufbau	212
4.2.3 Bedeutung von Frühwarn- und Prognosesystemen	224
4.2.4 Balanced Scorecard als strategisches Steuerungssystem	227
4.2.5 Geschäftspläne	235

4.2.6 Risikomanagementsysteme	241
4.2.7 Kommunikation mit den Kreditinstituten	251
4.3 Konsequente Risikobewältigung	260
4.3.1 Grundlagen	260
4.3.2 Kernfragen des strategischen Risikomanagements.	261
4.3.3 Risikobewältigung	263
4.3.4 Risikotransfer durch Versicherungen	268
4.3.5 Existenzbedrohende Mängel	280
4.4 Steigerung des Unternehmenswerts	286
4.4.1 Grundlagen	286
4.4.2 Das Paradigma der Wertorientierung	288
4.4.3 Wertorientiertes strategisches Management.	293
4.4.4 Inhalte einer Unternehmensstrategie.	294
4.4.5 Die Bedeutung von Kernkompetenzen für den Unternehmenserfolg	297
4.4.6 Strategische Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung	302
4.4.7 Marketing- und Vertriebskonzeption.	304
4.4.8 Differenzierung von den Wettbewerbern und Steigerung der Kundenzufriedenheit	308
4.4.9 Exkurs: Die Berechnung des Unternehmenswerts.	312
4.5 Optimierung von Finanzplanung und Finanzierung	319
4.5.1 Grundlagen	319
4.5.2 Reduzierung der Kapitalbindung	319
4.5.3 Optimierung der Finanzplanung	321
4.5.4 Alternative Finanzierungsquellen	331
4.6 Zusammenfassung: Maßnahmen zur Optimierung des Ratings	337
5 Ausblick: Die Zukunft des Ratings	339
Anhang - 1: Checkliste - die 30 wichtigsten Aktivitäten für das Rating	340
Anhang - 2: Faustregeln für unternehmerische Entscheidungen - ein Entscheidungskompass.	342
(A) Die Relevanz betriebswirtschaftlicher Methoden - und ihre Probleme in der Praxis.	342
(B) Weitere Reduktion von Komplexität durch Zuordnungstabellen.	342
(C) Faustregeln: die Sichtweise der psychologischen Handlungstheorie	343
(D) Der Entscheidungskompass: Die wichtigsten Faustregeln in der Übersicht	344
(E) Zusammenfassung	347
Anhang - 3: Orientierungsfragen zum Rating	348
Leadership	348
Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit und Akzeptanzträger-Handling	349

Strategische Planung	349
Strategieentwicklung	349
Umsetzung der Strategie in konkrete Zielvorgaben	350
Kunden- und Marktfokus	350
Kunden- und Marktkenntnis	350
Kundenzufriedenheit und -beziehung	351
Information und Analyse	352
Messung der organisatorischen Leistungsfähigkeit	352
Analyse der organisatorischen Leistungsfähigkeit	352
Fokus Human Resources	353
Arbeitsumgebung	353
Das Wohl der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit	354
Prozessmanagement	355
Produkt- und Dienstleistungsprozesse	355
Die Entwicklung, Konstruktion, Fertigung und Lieferung unterstützenden Prozesse	356
Lieferanten- und Partnering-Prozesse	356
Messbare Geschäftsergebnisse	357
Auf die Kundenorientierung zurückzuführende Resultate	357
Finanzergebnisse und Markterfolg	357
Ergebnisse aus Human Resources	357
Lieferanten- und Partnerergebnisse	358
Anhang - 4: DVFA-Rating-Standards	359
Anhang - 5: Die 100 Gesetze erfolgreicher Unternehmensführung	362
Anhang - 6: Ratschläge für weiterführende Literatur	365
Literaturverzeichnis	369
Stichwortverzeichnis	377
Autorenprofile	379