Bilanz-Rating – ein Instrument für das Risikomanagement im Unternehmen?

von Dieter Pape

RMA

Unternehmen erfahren die Analysemethoden des Bilanz-Ratings meist durch ihre Banken als Rating-Objekt. Kreditgeber versuchen hiermit die Kreditausfallwahrscheinlichkeit zu messen. Das Pricing, somit der Zins und weitere Konditionen, hängen vom Ergebnis des Bilanz-Ratings ab. **Moderne Bilanz-Rating-Systeme arbeiten so zuverlässig und sind so komfortabel zu bedienen, dass sie Einzug in das Risikomanagement des Unternehmens erhalten**. Nachfolgend werden praktische Fälle besprochen, bei denen das Bilanz-Rating vom Unternehmen selbst zum Nutzen des Betriebes eingesetzt wird.

Vorreiter dieser Entwicklung sind die deutschen Automobilkonzerne. Die Daimler AG kontrolliert ihre Zulieferer bereits seit dem Jahre 2006 mit einem Bilanz-Rating-System. Lieferanten mit einer einjährigen Ausfallwahrscheinlichkeit von 1% droht die Auslistung oder zumindest die „Sanierungsbetreuung“. Die BMW-Bank beurteilt Kunden für das Flotten-Leasing und andere größere Kreditengagements mit Bilanz-Rating und einem Set von traditionellen Kennzahlen. Die BMW-Bank erachtet den Einsatz des Bilanz- und Branchenratingverfahrens als **eine signifikante Verbesserung der operativen Risikosteuerung**, das sich auch in der Wirtschaftskrise 2009 bewährt hat. Da die Bilanz-Rating-Systeme auch bei Bilanzen von Unternehmen in Europa und weltweit bei IFRS-Bilanzen funktionieren, hat das Lieferantenmanagement bei BMW seit 2013 bei inländischen und ausländischen Lieferanten ein Selbstauskunftsverfahren eingeführt, bei dessen Auswertung Bilanz-Rating zum Einsatz kommt.

Risikoinventur zur Bewertung und Aggregation

Die Frage, wie kommen wir denn zeitnah an die Bilanzen, stellt sich heute nicht mehr in dem Maße wie früher. Der Bundesanzeiger in Deutschland setzt die Offenlegung der Jahresabschlussberichte konsequent durch. Was ohnehin offengelegt wird, kann dann auch Geschäftspartnern zur Verfügung gestellt werden. So ist es möglich, Jahresabschlüsse bereits zeitnah nach deren gesetzlicher Aufstellungsfrist 31. März bzw. 30. Juni des Folgejahres zu erhalten. Templates, mit denen die Daten elektronisch an die Geschäftspartner übermittelt werden, halten Einzug bei der Erfassung der Jahresabschlussdaten. In den Bilanz-Rating-Systemen kommt es laufend zur Optimierung der Prozesse und zum Einsatz von Daten-Schnittstellen.

Die Intensivierung des Einsatzes von Risikomanagement in den Unternehmen wurde gefördert durch die Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Es ist am 1. Mai 1998 in Kraft getreten. Es fordert die Einführung eines adäquaten Risikomanagements von börsennotierten Aktiengesellschaften. Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Obwohl in das GmbH-Gesetz keine entsprechende Regelung aufgenommen wurde, gilt für die GmbH je nach Größe und Komplexität das Gleiche. Kapitalgesellschaften haben im Lagebericht auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen (§ 289 Abs. 1 HGB). In diesem sog. Risikobericht sind Gefahrenpotenziale ausdrücklich zu benennen, soweit sie spürbar die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nachteilig beeinflussen bzw. den Bestand des Unternehmens beeinträchtigen können. Die Ausstrahlungswirkung des KonTraG machte auch vor mittelständischen Unternehmen nicht halt. Das Gesetz hat somit Anstöße zu einem erhöhten Risikobewusstsein gegeben.

Eine grundlegende Aufgabe des Risikomanagements ist es, **die Risikoinventur aufzustellen**, jedoch auch **die Risiken zu bewerten** und schließlich **zu aggregieren**. Hier kommt in fortgeschrittenen Systemen die Monte-Carlo-Analyse zum Einsatz. Risiken, die mit Bilanz-Rating-Systemen messbar sind, sollen m.E. auch mit diesen bewährten Instrumenten bewertet und quantifiziert werden. Die ermittelte Ausfallwahrscheinlichkeit in Prozent des Kredits bzw. des Risikovolumens lässt dies zu. Die bei den jeweiligen Disziplinen eingesetzten Systeme und Methoden sind in der Regel komplementär zueinander. So wird vermieden, das Rad zweimal erfinden zu müssen.

Wo sollte Bilanz-Rating im Unternehmen eingesetzt werden? Wer trägt die Verantwortung für die Umsetzung und das Reporting der so erkannten Risiken?

Wo existenzielle Risiken drohen, lohnt es sich genauer hinzusehen. Der Bonitätsindex einer Auskunftei gibt nur einen ersten Eindruck zu dem Zahlungsverhalten. Ein qualifiziertes Bilanz-Rating mit Einsicht in den Jahresabschlussbericht kann er nicht ersetzen. Verantwortliche für das Risikomanagement und das Controlling entscheiden, wo es existenzielle Risiken zu beobachten gilt.

Bereiche für den Einsatz des Bilanz-Ratings sind:

1. Kreditmanagement

Die Finanzierung des Working Capitals hängt im Wesentlichen von dem Vertrauen der Finanzierungsinstitute in das Geschäftsmodell und den Erfolg des Unternehmens ab. Die Stabilität des Unternehmens und seine Kreditwürdigkeit wird seit Basel II mit mathematisch-statistischen Verfahren der Bilanzanalyse gemessen. Dieses Bilanz-Rating ist ein wesentliches Element der Kreditanalyse. Bei vielen Instituten wird es gegenüber dem Kriterium Kontoführung und den qualitativen Kriterien mit 80% für das Krediturteil gewichtet. Es ist deshalb ratsam, die Entwicklung des Bilanz-Ratings des eigenen Unternehmens zu beobachten, sprich, es von den Finanzierungsinstituten zu erfragen und auf Verbesserungen wie auch besonders auf Verschlechterungen rechtzeitig zu reagieren. Ein Bilanz-Rating-System im Hause des Unternehmens lässt bereits unterjährig und vor Aufstellung des Jahresabschlusses den Eindruck ermitteln, den die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung und der Lagebericht auf Finanzinstitute macht und so die künftigen Kreditbedingungen beeinflusst. Es wäre optimal, nach jedem Quartalsabschluss einen Bilanz-Rating-Test durchzuführen, um die Entwicklung selbst rechtzeitig zu erkennen und reagieren zu können. Die Bilanz-Ratings der Finanzierungsinstitute liefern inzwischen mit einer geringen Streuungsbreite vergleichbare Ergebnisse, die als einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit in Prozent (PD) ausgedrückt werden. Der Risikomanager bzw. der Controller muss die verschiedenen Ratingformeln nicht im Einzelnen kennen. Diese greifen regelmäßig auf bewährte Bilanzgrößen zu, wie den abgeleiteten operativen Cashflow, die Fristigkeit der Verbindlichkeiten, wirtschaftliches Eigenkapital u.a..

2. Finanzierungsplanung

Die Planung von Außen- und Innenfinanzierung und das damit zusammenwirkende Controlling beobachten eine ganze Reihe von Key Performance Indicators und beschränkt sich daher regelmäßig nicht nur auf die Planung von Umsatzerlösen, Aufwendungen, Gewinn, Steuern und sonstigen Zu- und Abflüssen. Auch die Bilanzplanung samt Kapitalflussrechnung, die Kapitaldienstfähigkeit und die Struktur der Finanzierung sind wesentliche Elemente dieser Planung. Eben diese sind besonders interessant für die Bonitätseinschätzung durch Geldgeber des Fremdkapitals wie auch des Eigenkapitals. **Ein modernes Bilanz-Rating-System ist in der Lage, die künftige Entwicklung der Ausfallwahrscheinlichkeit auf der Grundlage der Plan-Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln.** Gerade wachstumsstarke Unternehmen stehen häufig vor dem Problem, dass sie die Finanzierung des Working Capitals nicht mehr aus eigener Kraft stemmen können. Hier gilt es, die verschiedenen Finanzierungsoptionen abzuwägen. Das Bilanz-Rating zu den verschiedenen Finanzierungsszenarien unterstützt die Entscheidung.

3. Controlling

Das Controlling ist zuständig für den Entwurf und die Implementierung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen. **Controlling unterstützt die Entscheidungsvorbereitung des Managements und die Führung des Unternehmens.** Zu den Controlling-Instrumenten zählt der Soll-Ist-Abgleich von Kennzahlen. Dieser lässt sich, soweit es sich um die hier besprochenen finanziellen bzw. Bilanzkennzahlen handelt, hervorragend mit dem Analyseinstrument des Bilanz-Ratings verbinden. Mit einfachen Mitteln lässt sich in der Regel zeigen, welche Kennzahlen-Veränderung auf das Bilanz-Rating durchschlägt. So entsteht ein Frühwarnsystem, das dem Management die die Bonität beeinflussenden Kriterien rechtzeitig sichtbar macht. Auch die Ergebnisse von Hochrechnungen und Simulationen kann man mit dem Bilanz-Rating testen. Die Expertenforderung nach Verknüpfung von Ratingmethoden mit Methoden der Planung hat zwischenzeitlich in die „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ Eingang gefunden.

4. Beteiligungsmanagement

Die Beteiligung an Konzernunternehmen oder auch an Dritten bedeutet in der Regel **Finanzierung und Steuerung zugleich.** Die Entwicklung der Bonität der Beteiligungsunter-

IT-Controlling als Voraussetzung für digitale Prozesseffizienz

Der Erfolg von Unternehmen hängt immer mehr von schnellen, sicheren und effizienten Prozessen ab. Die neuen Eckpfeiler der „Digitalisierung“ (Big Data, Cloud, Mobile, Social Media) erhöhen die Rolle der IT und ermöglichen – oder erfordern – neue Geschäftsmodelle. Das Themenspektrum dieser Ausgabe umfasst Effektivität und Effizienz von Unterstützungsprozessen an sich wie auch den optimalen Einsatz der Datenverarbeitung. Die optimale Steuerung der Strukturen mittels IT-Controlling bildet einen weiteren Schwerpunkt.

Die Themen im Überblick:

- IT-Controlling: Kennzahlen für Kosten- und Leistungstransparenz
- Cloud Computing: Was IT-Controller wissen müssen
- Benchmarks von Supportprozessen schnell und sicher setzen
- Finanz-Prozessmodell schafft Standard: Beispiel Kreditorenbuchhaltung
- IT-Managementstrategie fördert neue Geschäftsmodelle und verbessert Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Fallstudien zur Modernisierung der IT-Infrastruktur

Der Controlling-Berater Band 38: Supportprozesse mit IT-Unterstützung optimieren
Bandherausgeber: Andreas Klein
280 Seiten, 59,92 €
Mat-Nr. 01401-5119, Haufe-Lexware 2015
http://shop.haufe.de/der-controlling-berater

nehmen mittels Bilanz-Rating sollte laufend, idealerweise vierteljährlich, mit jedem Quartalsreport beobachtet werden. So kann das Management gegensteuern, bevor Dritte die negative Entwicklung erkennen und die Konsequenzen ziehen. So wird das Bilanz-Rating im Konzern Teil der quartalsweisen Abweichungsanalyse und des Reportings.

5. Debitorenmanagement

Die Kreditgewährung an Kunden stellt häufig eines der größten Risiken für das Unternehmen dar. **Der Forderungsausfall eines Schlüsselkunden kann existenzgefährdend sein.** Die automatischen Kreditinformationssysteme haben sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt und sind inzwischen häufig mit den CRM-Systemen verknüpft. Die Gefahr hierbei ist, dass man sich auf die vollautomatischen Systeme auch bei Risiken verlässt, bei denen man besser persönlich genauer hinsieht. Es empfiehlt sich deshalb, für die detailliertere Analyse, eine Peer Group an Kunden zu definieren, für die zusätzliche Kontrollen wie die Abfrage von Kennzahlen mittels Selbstauskunftsbogen und das Bilanz-Rating obligatorisch sind. In diesen Fällen wird das Debitorenlimit oder das Liefervolumen an eine Kreditfreigabe nach angemessenem Rating geknüpft.

Kommt es zur Zahlungsstörung, ist dies Anlass, von dem Kunden den aktuellen Jahresabschluss und betriebswirtschaftliche Auswertungen zu fordern, um eine Stundungsvereinbarung zu begründen. Dies bietet sodann die Gelegenheit, die Kreditwürdigkeit mittels eines qualifizierten Bilanzratings zu bestimmen.

6. Vertriebssteuerung

Unternehmen berücksichtigen bei ihren Vertriebsaktivitäten häufig die wirtschaftliche Bedeutung, die ein Kunde für das Unternehmen hat. Vertriebsstrukturen mit einem Key-Account-Management haben dies zum Ziel. So ist zu entscheiden, ob die „richtigen" Kunden im Fokus des Unternehmens stehen. Bei der Kundenwertermittlung, bei der Kriterien wie Kundendeckungsbeitrag, Kundenlebenszyklus, Kundenportfolio und Kundenwert betrachtet werden, darf das Kundenrisiko nicht außer Betracht bleiben. Es hat Einfluss auf die Konditionen. Die Risikokosten sollten Teil der Kalkulation sein. Das Bilanz-Rating unterstützt die Einschätzung dieses Risikos. Auf der Grundlage der so errechneten Ausfallwahrscheinlichkeit in Prozent kann die erforderliche Risikoprämie abgeleitet werden.

Die Verschlechterung der Bonität einer Kundenbeziehung, belegt mittels Bilanz-Rating, **sollte zur Anpassung des Konditionenpakets führen**. Im Zweifel wäre eine Lieferung nur noch gegen Vorkasse zu vertreten.

7. Einkaufssteuerung

Seit dem Unglück in Fukushima ist den Verantwortlichen in vielen deutschen Unternehmen bewusst geworden, wie zerbrechlich die Lieferkette sein kann. Es wurden zahlreiche Supply-Chain-Management-Projekte gestartet. Hierbei wurden auch Anstrengungen unternommen, die Lieferanten-Bonität in die Betrachtung einzubeziehen. Der Rückgriff auf automatisierte Kreditinformations-Systeme endete jedoch häufig in Enttäuschung. Die Krise eines wichtigen Lieferanten wurde häufig nicht oder zu spät erkannt. Dem Autor sind zahlreiche Fälle bekannt, dass der plötzliche Lieferantenausfall zu Lieferengpässen oder zum Ausfall einer Modulproduktion geführt hat.

Auch hier gilt der Grundsatz, **dass strategische Risiken proaktiv zu managen sind**. Dies bedeutet, dass die Peer Group der Engpass-Lieferanten zu definieren ist. So wie es die Daimler AG bereits im Jahre 2006 begonnen hat, werden viele Unternehmen neben den Instrumenten Audit und Lieferbürgschaften auch eigene Bonitätsanalysen anstellen. Zeitnahe Selbstauskunftsprozesse und das Bilanz-Rating der Jahresabschlüsse der strategischen Lieferanten werden zum Standard.

Fazit

Das Bilanz-Rating kann somit auch als ein Instrument für das Risikomanagement im Unternehmen betrachtet werden. Es ergänzt den ganzheitlichen Ansatz von inzwischen häufig eingesetzten Monte-Carlo-Simulationen. Die primäre Aufgabe der Monte-Carlo-Simulation ist die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfanges über alle Risikokategorien hinweg. Auch die Wahrscheinlichkeit von existenzbedrohenden Betriebsunfällen und zahlreichen internen und externen Gefahrenpotenzialen lässt sich mit Monte-Carlo-Analysen und anderen Instrumenten einschätzen. **Die Ausfallwahrscheinlichkeit von Unternehmen bzw. von Forderungen gegenüber diesen bildet das Bilanz-Rating inzwischen sehr verlässlich ab.** Dies gilt sowohl für das eigene Unternehmen und somit dessen Kreditwürdigkeit wie auch für die Geschäftspartner in der Wertschöpfungskette und für Kunden. Schließlich liefert das Bilanz-Rating für das Risiko- und Kreditmanagement einen wichtigen Baustein, um eine differenzierte Kreditlimit- und Zahlungszieleinräumung für Kunden sowie die Absicherung der Absatz- wie auch Liefergeschäfte durchzuführen. Für das ganzheitliche Risikomanagement sind diese Ergebnisse auf einer Zwischenebene zu aggregieren, um im nächsten Schritt im Rahmen der vom IDW PS 340 geforderten Aggregation auf Gesamtunternehmensebene berücksichtigt zu werden. ■

Autor

■ Dieter Pape

ist Rating Analyst/Wirtschaftsprüfer bei der URA Rating Agentur, München.

www.ura.de

E-Mail: dieter.pape@ura.de

Effektive Kapitalanlage für Unternehmen

von Leonhard von Metzler und Daniel Theilen

RMA

Der systematische Umgang mit liquiden Mitteln ist für Unternehmen überlebenswichtig – sei es als kurzfristige Dispositionskasse, als strategische „Kriegskasse" beispielsweise für Akquisitionsgelegenheiten oder als Deckungsmasse für Pensionsverpflichtungen. Die Verwaltung von Kapitalanlagen gehört nicht zu den Kernprozessen von Industrieunternehmen. Dennoch – die Themen Liquiditätshaltung und Wertpapieranlagen sind ein Instrument zur Risikosteuerung von Unternehmen und deshalb wichtiger Bestandteil der grundsätzlichen Finanzierungsstrategie. Während sich manche Großkonzerne beispielsweise auf Konsortialkreditlinien und ihre operative Ertragskraft verlassen, halten andere substanzielle liquide Reserven auf der Bilanz. Familienunternehmen halten vielfach hohe strategische Kapitalreserven oder liquide Mittel, da sie den Gang zum Kapitalmarkt scheuen und Mittel für potenzielle Erbschaftsteuern vorhalten müssen.

Ziel der Kapitalanlage – Risikovorsorge

Mit dem Halten von Liquidität und Wertpapieranlagen verzichten die Unternehmen meist auf Rendite, denn die im Kerngeschäft zu erwartenden operativen Erträge sind normalerweise höher. Der Vorteil von Liquidität und Wertpapieren besteht in ihrer Fungibilität und in der Möglichkeit zur Streuung; **im Idealfall lassen sich die Vermögenswerte flexibel umschichten und für unvorhergesehene Fälle einsetzen.** Als eine Art Versicherung gegen individuelle Betriebs- und allgemeine Konjunkturrisiken ist die Kapitalanlage von Unternehmen zumeist risikoavers; Kapitalerhalt vor Rendite heißt die Anlageregel. Diese Risikoaversität hängt zumeist auch mit der Governance-Struktur von Unternehmen zusammen. Keine Unternehmensführung will ihren Aufsichtsgremien hohe Verluste bei der Kapitalanlage erklären. Dass Liquidität für die Einschätzung von Unternehmensrisiken wichtig ist, zeigt das Vorgehen von Kredit- und Ratinganalysten: Ein gutes Rating basiert nicht zuletzt auf einer **soliden Liquiditätsstruktur**. Als solide gilt eine Struktur, bei der liquide Mittel neben Kreditlinien und einer hohen Innenfinanzierungsfähigkeit ein wesentlicher Baustein sind. Nur wenn die Liquiditätslage eines Unternehmens von den Ratingagenturen als „adäquat" eingeschätzt wird, kann ein Unternehmen eine gute Bonitätseinstufung (Investmentgrade) erlangen. Dass sich die Einschätzung der Liquiditätslage bei den Unternehmen selbst ändern kann, lässt sich sehr schön am Beispiel der Automobilbranche beobachten: Seitdem der Zugang zum Kapitalmarkt in den Wochen nach dem Ausfall von Lehman 2008 plötzlich nicht mehr möglich war, haben die meisten Unternehmen dieses Sektors ihr Liquiditätspolster in den Folgejahren aus Sicherheitsgründen deutlich aufgestockt.

Vorsorge vor Konjunkturrisiken

Ein Risiko, das sich zur Veranschaulichung leicht verallgemeinern lässt, ist das Konjunkturrisiko. Konjunktureinbrüche treffen die allermeisten Unternehmen, insbesondere aber Firmen in zyklischen Branchen und mit hoher Fremdfinanzierung. Konjunktureinbrüche können jederzeit eintreten, wie die Jahre 2001 und 2008 gezeigt haben. Problematisch sind sie für Unternehmen insbesondere dann, wenn sie deflationären Charakter haben, wenn also die Betriebswerte im Vergleich zu den Schulden sinken und somit ganze Branchen unter Druck geraten.

Eine schädliche Deflation entwickelt sich zumeist im Zusammenhang mit politischen Krisen oder einer Banken- oder Immobilienkrise und verringert den Wert von Sach- und somit Unternehmenswerten signifikant. In Japan haben beispielsweise Sach- und Betriebswerte seit dem Platzen der Immobilien- und Kreditblase im Jahr 1989 kontinuierlich an Wert