



Rating-Kriterien

Das Problem der Rating-Diagnose

Gregor Schönborn

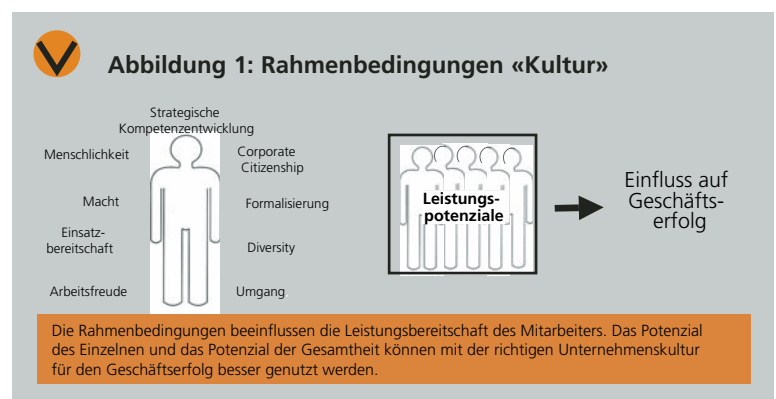
Wenn das Unternehmen nicht gesund aussieht, braucht es keine schlechtere Behandlung, sondern häufig eine bessere Diagnose – Die Kulturanalyse

Basel II hat Druck gemacht. Unternehmen müssen sich inzwischen unterschiedlichen Rating-Systemen der Banken unterwerfen oder zusätzlich Rating-Agenturen beauftragen, um schließlich zwischen AAA und < B- eingestuft zu werden. Den «guten Schuldner» vom «schlechten Schuldner» zu unterscheiden, ist die Hauptaufgabe des bankinternen Rating-Systems. Die Diagnose der Unternehmen ist wichtig, weil die Therapie – der günstigere Kredit – dem verwehrt wird, der ihn eigentlich am dringendsten braucht: dem «schlechten Schuldner». Damit wird das bankinterne Rating-System selbst zu einem Instrument, dessen Erfolg zu messen ist. In diversen Veröffentlichungen wurde bereits über die Performancemessung zur Validierung von Rating-Systemen berichtet (vergleiche Hammerle/Rösch in Kredit & Rating Praxis 1/2005). Das externe Rating durch die Bank wird für das Unternehmen zu einem Einflussfaktor, der direkt bei der Unternehmensfinanzierung und indirekt bei den Geschäftsbeziehungen wirksam wird. Zum Teil kann das Rating-Ergebnis damit als mittelbarer Erfolgsfaktor bezeichnet werden, der sich selbst einer Erfolgsbewertung stellen sollte.

> Wenn das Rating über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens mitentscheidet, warum entscheidet dann die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht mit über das Rating?

Wenn sich das Unternehmen in der Kreditprüfung seiner Bank befindet und hier ausschließlich auf die herkömmlichen Punktwert- und Scoring-Verfahren zurückgegriffen wird, bleibt die Analyse der Bilanzkennzahlen der wichtigste Indikator für die Zukunft. Die zahlenanalytische Basis und die schlüssigen Konzepte zur Unternehmensfinanzierung bilden die Hauptanhaltspunkte für das Corporate Finance, das den Zugang zu alternativen Finanzierungsmodellen im Mittelstand eröffnen soll. Doch die Zahlen bleiben retrospektiv und die Konzepte sind im Zweifel auf geduldiges Papier gedruckt. Es ist wie bei einem Arzt, der seinem Patienten das EKG abnimmt und das Blutbild auswertet. Der jetzige Gesundheitszustand des Patienten wird wahrscheinlich korrekt diagnostizierbar sein. Eine Einschätzung der zukünftigen Gesundheits- oder Krankheitswahrscheinlichkeit des

Patienten wird erst möglich, wenn die Lebensbedingungen des Patienten analysiert und in Korrelation zu wissenschaftlichen Erkenntnissen interpretiert werden. Wir wissen heute sehr genau, welche Lebenserwartung ein 45-jähriger Manager mit 75-Stunden-Woche hat, der 40 Zigaretten am Tag raucht und keine Zeit für gesunde Ernährung findet. Wissenschaft ist Bedingungsforschung. Die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit von krankmachenden Faktoren verdanken wir der wissenschaftlichen Erfassung von Lebensbedingungen (UV: unabhängige Variable) und deren Korrelation zu Ergebnissen (AV: abhängige Variable). Mit Bedingungen als UV lassen sich mathematische Prognosen auf das wahrscheinlich zu erwartende Ergebnis AV erstellen. Daher wissen wir auch, welche «Erfolgsfaktoren» der Patient anwenden kann, um seine Gesundheitswahrscheinlichkeit aktiv zu erhöhen oder gar zu reduzieren. Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens kann mit vergleichbaren wissenschaftlichen Methoden eingeschätzt und auf Wahrscheinlichkeit von Erfolg analysiert werden. Im Zuge der Entwicklung bankinterner Rating-Systeme haben sich Banken nach Angaben der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster auch schon Expertensystemen wie Logistischen Regressionen zugewendet. Der Autor bietet mit einer wissenschaftlichen Untersuchung aus dem Jahre 2004 eine Bezugsebene zu allge-



meingültigen Ergebnissen an, die vom MCM Institut der Universität St.Gallen wissenschaftlich erarbeitet wurden. Mit der Methode der Logistischen Regression werden skaliert erfasste Rahmenbedingungen, unter denen Mitarbeiter im Unternehmen als UV arbeiten, und der Zusammenhang zum Geschäftserfolg als AV (Bezugsgröße Ebitda), hergestellt. Das Ergebnis zeigt quantifiziert an,



unter welchen Bedingungen sich Einstellungen und Verhalten in einem untersuchten Unternehmen entwickelt haben und mit welcher Wahrscheinlichkeit das Unternehmen erfolgreich arbeitet. Die Analyse gibt Aufschluss über die genutzten oder ungenutzten Erfolgspotenziale für die Zukunft auf.

> Weiche Erfolgsfaktoren

Die wahren Gesetze für das Wachstum und den Erfolg eines Unternehmens von Morgen liegen nicht im Erreichten von Gestern. Bilanzkennzahlen und Finanzierungskonzepte sind eine der Voraussetzungen, das Unternehmen richtig einzuschätzen, aber sie allein sind keine Faktoren, die die Ausfallwahrscheinlichkeit verlässlich bestimmen können.

Erfolgsfaktoren liegen eher in den Fähigkeiten und in der Erfahrung des Managements, die Nachhaltigkeit und Verantwortung in ihren Konzepten und Maßnahmen verankern. Erfolgsfaktor ist das Markt-Know-how und –daraus abgeleitet – mit welcher Strategie Produkte und Leistungen des Unternehmens vertrieben werden. Erfolgsfaktor ist die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und das zukünftige Ergebnis seiner F&E-Leistungen. Erfolgsfaktor ist die Qualität der Kundenkontakte, die Qualität, das Wissen, die Erfahrung der Mitarbeiter – das «Human Capital». Die Liste der Erfolgsfaktoren von Unternehmen ließe sich ohne Anspruch auf Vollständigkeit weiterführen. Allen aufgeführten Erfolgsfaktoren ist eines gemein: Sie sind auf die gelebten Wertekulturen der Unternehmen zurückzuführen, innerhalb derer Fähigkeiten und Motivation für Leistung entstehen.

> Zusammenhang zwischen Wertekultur und wirtschaftlichem Erfolg

Die Auswirkungen der Wertekultur als «Soft-fact» lassen sich in der Qualität der Arbeit, Mitarbeiterbindung, Kundenbindung und am Image des Unternehmens messen. Diese Faktoren nehmen Einfluss auf Umsätze. Die «richtigen Werte» haben demnach Gewinne und Wertsteigerung des Unternehmens als folgerichtiges und wissenschaftlich überprüfbares Ergebnis. Der wissenschaftlich relevanten Fragestellung, welche Wertekultur mit Erfolg korreliert, wurde von Deep White in einer Studie zum Thema «Wertekultur und Unternehmenserfolg» in Zusammenarbeit mit dem MCM Institut der Universität St.Gallen nachgegangen. Der Einfluss der Unternehmenswerte auf Einstellungen und Verhalten und schließlich

auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens wurde anhand eines wissenschaftlichen Modells überprüft. Die Ergebnisse sind für die Unternehmensführung – auch in Hinblick auf das Rating – von besonderer Wichtigkeit.

> Was sind überhaupt Werte?

Werte umschreiben Verhaltensweisen und Ziele (actions and goals) bzw. Mittel und Zweck (means and ends). Sie stellen verbindliche Präferenzen und Prioritäten bezüglich möglicher Verhaltensweisen und Ziele.

Setzt man diese beiden Punkte zueinander in Beziehung, so bedeutet dies, dass Werte Präferenzen und Prioritäten bezüglich verschiedener möglicher Ziele und Verhaltensweisen beschreiben. Gegenüber Normen, die stark gruppen- und situationsspezifisch geprägt sind, besitzen Werte eine stärker individuelle Komponente. Werte bilden eine Art übergeordnetes Referenzsystem für die Einstellungen und Motive eines Individuums.

> Die Werte-Studie im Überblick

Die Ergebnisse der Anfang 2004 durchgeführten Untersuchung in 33 Unternehmen ermöglichen erstmals, die Unternehmens- und Wertekultur einer Organisation zu quantifizieren und sie als Erfolgsfaktor für Unternehmen zu bewerten.

1. Wertekulturen in Unternehmen sind messbar und quantifizierbar.

Die Erhebung mit einer intervall-skalierten Zustimmungsabfrage unter den Mitarbeitern ermöglicht, die Ausprägungsstärke einzelner Werte in metrischen Daten auszudrücken und ein Werteprofil des Unternehmens aufzustellen. Das Bild der gelebten Wertekultur ist sowohl im internen Vergleich der Geschäftsbereiche als auch im externen Vergleich möglich.

2. Zwischen der gelebten Wertekultur und dem Erfolg besteht ein Zusammenhang. Ein Viertel des über Indikatoren erfassten betriebswirtschaftlichen Erfolges ist durch die Wirkung der gelebten Wertekultur des Unternehmens erklärbar.

Durch die erfolgsabhängige Gewichtung einzelner Werte und die ermittelte Stärke des Einflusses der im Unternehmen gelebten Wertekultur auf den Erfolg lässt sich berechnen, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich der wirtschaftliche Unternehmenserfolg bei einer Optimierung der Wertekultur verändert.

3. «Erfolgs-Werte» können identifiziert werden.

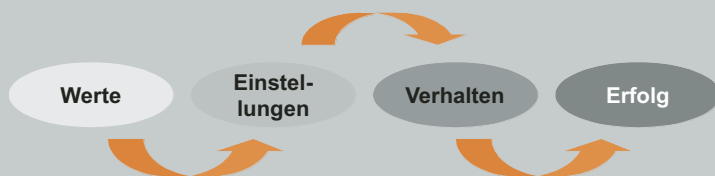
Werte korrelieren miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Sie wirken auf Einstellungen, Verhalten, Ergebnisse und damit auf den Erfolg von Unternehmen. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Wertekultur und Unternehmenserfolg beruht auf statistisch gesicherten Berechnungen.

4. Die Übernahme bestimmter Werte und Wertekombinationen führt in Unternehmen zu höherem Erfolg. Durch statistische Verfahren kann der Einfluss der optimierten Werte auf den Erfolg des Unternehmens aufgezeigt werden.

Für Einzel-Werte wurde eine Gewichtung identifiziert, die den Zusammenhang und den signifikanten Einfluss zum Erfolg aufzeigt. Durch die Erhebung der Werte-



Abbildung 2: Theoretisches Modell über den Zusammenhang von Unternehmenswerten und -erfolg





kultur einer Organisation (IST-Analyse) können die Zusammenhänge dargestellt werden. Für jede Veränderung der Werteausprägung kann über ein Simulationsmodell die Wahrscheinlichkeit für die Veränderung des unternehmerischen Erfolges dargestellt werden.

> Von den weichen zu den harten Faktoren – die Methodik

Die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Wertekultur und Unternehmenserfolg basiert auf zwei Säulen: Der jeweils objektiven und validen Analysen der gelebten Wertekultur in einem Unternehmen und des erzielten wirtschaftlichen Erfolges.

Für die skalierte Erfassung der gelebten Werte wurde das im deutschsprachigen Raum in der Wirtschaft geltende Werte-Inventar aufgestellt. 63 Werte-Begriffe, 103 Items für Werte und 32 Items für Einstellungen zu Werten stellen das Werte-Inventar dar, das online bei den Mitarbeitern abgefragt wird.

Zur Beurteilung des Unternehmenserfolges wurden mehrere parallele Ansätze genutzt. Zunächst gaben die Finanzverantwortlichen der teilnehmenden Unternehmen Auskunft über ihre betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der letzten zwei bis drei Jahre: Umsatzentwicklung, Mitarbeiterzahl, Ebitda. Die Kennziffern wurden unter Angabe von Unternehmenstyp, Branche und Markt in anonymisierter Form von Finanzexperten beurteilt. Die Unternehmen gaben anschließend eine Selbsteinschätzung nach dem gleichen Kriterien ab. Zur Validierung der Erfolgseinschätzung haben zwei Wirtschaftsprüfer alle zur Verfügung stehenden Informationen verglichen, Sondereffekte der Unternehmensergebnisse wurden berücksichtigt.

Um den Zusammenhang zwischen den Werteprofilen in Unternehmen und dem wirtschaftlichen Erfolg herzustellen, wurde auf die Daten der ermittelten Werteprofile der untersuchten Unternehmen und auf die Einstufung des Unternehmenserfolgs zurückgegriffen. Die St.Gallener Wissenschaftler des MCM Institutes konnten den Zusammenhang mit der Methode der Logistischen Regression bestimmen. Bei der Analyse wurden

1. aus der Korrelation die Richtung des Einflusses berechnet.
2. ein Wert ermittelt, der angibt, wie trennscharf ein Item auf ein erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Unternehmen hinweist.
3. das Signifikanzniveau berechnet, das Werte identifiziert, die signifikanten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit haben.

Das Ergebnis besagt, mit welcher Wahrscheinlichkeit verschiedene Einflussgrößen eine Auswirkung auf ein Ereignis (hier: Erfolg oder Misserfolg) haben. Die Güte des Gesamtmodells nach der Berechnungsmethode wurde nach den gängigen Verfahren (Chi-Quadrat-Test, Nagelkerke, Cox und Snell) durchgeführt und die Güte des Klassifikationsergebnisses von den Wissenschaftlern als sehr zufrieden stellend eingestuft.

Auf Grundlage dieser Berechnungen können Werteausprägungen der gelebten Unternehmenskultur nach ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit eingestuft werden.

Kreditinstitute, die sich bei ihren bankinternen Ratings schwerpunktmäßig auf bilanzanalytische Ansätze stützen, laufen Gefahr, ein eigenes Performanceproblem ihres Rating-Systems zu bekommen, weil die Ausfallwahrscheinlichkeit für einen bestimmten Zeitraum in der Zukunft nicht verlässlich ermittelt werden kann. Das Kreditinstitut, das sich auf eine «decision machine» verlässt, ohne die Erfolgsbedingungen der «soften Faktoren» zu berücksichtigen, ist wie der Arzt, der die Diagnose dem Computer überlässt. Es verzichtet auf die Kompetenz des Menschen zu Lasten einer vermeintlichen Objektivität.

Mit der wissenschaftlichen Methode zur Quantifizierung von Wertekulturen und Berechnung des Erfolgzusammenhangs ist ein Referenzsystem und eine Benchmark als Voraussetzung für eine Berücksichtigung des Erfolgsfaktors «Unternehmens- und Wertekultur» beim Rating vorgelegt. Unabhängige Rating-Agenturen, die ihren USP darin sehen, Vertrauen beim Investor durch externe Analysen aufzubauen, sehen die Kulturanalyse nicht als «nice to have», sondern zurecht als bedeutenden Parameter zur Bewertung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. <



Autor



Gregor Schönborn (46), Inhaber Deep White GmbH, Unternehmensberater CMC. Nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann, Studium in Berlin, zwanzig Jahre Kommunikationsberatung, davon über zehn Jahre am Aufbau der größten PR-Beratung Deutschlands gewirkt, bis 2003 CEO von ECC Kohtes Klewes. Schönborn hat als Kommunikations-Manager erkannt, dass die «Weichen Faktoren», die gelebte Wertekultur eines Unternehmens für Geschäftserfolg maßgeblichen Einfluss haben. Deep White analysiert den Zusammenhang von Wertekultur und Unternehmenserfolg auf Grundlage wissenschaftlicher Methoden und berät Unternehmen bei der Ausrichtung nach diesem Erfolgsfaktor.

gregor.schoenborn@deep-white.com