

Medium : Rating News
Auflage : 6.500
Rubrik : S. 1/3
Datum : 8. Dezember 2004, Ausgabe 4/04

Rating News

8. Dezember 2004

Herausgegeben von der Rating Services AG und der Rating Science gGmbH, München

Jahrgang 3, Ausgabe 4/04

Wer Geld gibt, der borgt vor allem: Vertrauen Kreditwürdigkeit basiert nicht auf Zahlen allein

Für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens ist die Analyse der Bilanzkennzahlen – vor allem im Zuge der Umsetzung von Basel II – zur wichtigsten Voraussetzung geworden. Die zahlenanalytische Basis und die schlüssigen Konzepte zur Unternehmensfinanzierung bilden die Hauptgesichtspunkte für das Corporate Finance. Sie erst eröffnet den Zugang zu alternativen Finanzierungsmodellen im Mittelstand. Doch die Zahlen bleiben retrospektiv und die Konzepte sind im Zweifel auf geduldiges Papier gedruckt. Wer Geld zur Finanzierung von Unternehmen und Vorhaben zur Verfügung stellt, ob die klassische institutionelle Finanzierung oder alternative Finanzierung, am Ende zählt auch immer ein Wert, der sich nicht in Zahlen ausdrücken lässt: Vertrauen. Geld wird immer zusammen mit Vertrauen gegeben, und auch das Vertrauen ist nur geliehen.

Die wahren Gesetze für das Wachstum und den Erfolg eines Unternehmens von Morgen liegen nicht in dem Erreichten von Gestern. Bilanzkennzahlen und Finanzierungskonzepte sind Voraussetzungen, das Unternehmen richtig einzuschätzen, aber sie sind keine Erfolgsfaktoren, die das Geschäftsergebnis der Zukunft vorhersagen könnten.

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 Mitar-

beiter – 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 den Faktor Mensch zurückzuführen, deren Fähigkeiten und Motivation und lassen sich somit für das Rating nur schwer kalkulieren.

Zusammenhang zwischen dem Faktor Mensch und wirtschaftlichem Erfolg

Die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen haben nachvollziehbar etwas mit dem Ergebnis ihres Wirkens zu tun, mit dem Geschäftserfolg. Einstellung und Verhalten wiederum werden durch die Wertekultur einer Organisation geprägt, durch die gelebte Unternehmenskultur im Geschäftsleben. Die wissenschaftliche Erforschung des

(Fortsetzung auf Seite 3)

Wer Geld gibt, der borgt vor allem: Vertrauen

(Fortsetzung von Seite 1)

Zusammenhang von Unternehmenswerten und dem Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahrzehnten ein verstärktes Interesse erfahren. Hintergrund dafür ist die Erkenntnis vieler Untersuchungen, dass erfolgreiche Unternehmen auffallend hohe Übereinstimmungen in ihren Wertekulturen aufweisen. Ebenso besitzen nicht erfolgreiche Unternehmen in ihren Wertekulturen auffallende Ähnlichkeiten. Trotz eines regelrechten Forschungsbooms auf diesem Gebiet fehlen noch immer theoretische Modelle, die erklären, wie der Zusammenhang zwischen Werten und Erfolg ermittelt wird und ob der Einfluss quantifizierbar ist (Wilderom, Glunk & Maslowski, 2000). Dieser wissenschaftlich relevanten Fragestellung wurde von Deep White in einer Studie zum Thema „Wertekultur und Unternehmenserfolg“ in Zusammenarbeit mit dem MCM Institut der Universität St. Gallen Rechnung getragen. 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 bzgl. 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 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 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 signifikanten Einfluss zum Erfolg aufzeigt. Durch die Erhebung der Wertekultur einer Organisation (IST-Analyse) können die Zusammenhänge dargestellt werden. Für jede Veränderung der Werteaussprägung kann über ein Simulationsmodell die Wahrscheinlichkeit für die Veränderung des unternehmerischen Erfolges dargestellt werden.

Von den weichen zu den harten Faktoren

Die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Wertekultur und Unternehmenserfolg basiert auf zwei Säulen: Der jeweils objektiven und validen Analyse der gelebten Wertekultur in einem Unternehmen und des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens. Bei diesen beiden Aspekten wurde in der Wertestudie folgendermaßen vorgegangen:

In der Vorstudie wurde das im deutschsprachigen Raum in der Wirtschaft geltende Werte-Inventar aufgestellt, das geeignet ist, die gelebte Wertekultur eines Unternehmens relevant zu erfassen. 63 Werte-Begriffe, 103 Items für Werte und 32 Items für Einstellungen zu Werten stellen das Werte-Inventar dar. Im Rahmen von Einzel-explorationen wurden bei Managern deutscher Unternehmen persönliche Erfolgsindikatoren erhoben und qualitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet. 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 den 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 Unternehmenserfolges zurückgegriffen. Die St. Gallener Wissenschaftler des MCM Institutes konnten den Zusammenhang mit der Methode der Logistischen Regression bestimmen. Bei diesem Verfahren wurden

1. aus der Korrelation die Richtung des Einflusses analysiert

2. ein Wert berechnet, 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 zufriedenstellend eingestuft.

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

Wenn sich die Kreditinstitute im Rahmen der Entwicklung ihrer Geschäftspolitik auf ihre internen Ratings und damit schwerpunktmäßig auf bilanzanalytische Ansätze zurückziehen, sind extern erstellte Ratings auf Grundlage von Bilanzkennzahlen plus qualitativen Bewertungskriterien in Zukunft nicht mehr das einzige Argument, das der Unternehmer anführen kann, um die richtige Einstufung zu erlangen. 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. Mit der wissenschaftlichen Methode zur Quantifizierung von Wertekulturen und Berechnung des Erfolgswahrscheinlichkeits ist ein Referenzsystem und eine Benchmark als Voraussetzung für eine Berücksichtigung des Erfolgsfaktors „Unternehmens- und Wertekultur“ beim Rating jedenfalls vorgelegt.

Kontakt: gregor.schoenborn@deep-white.com
Gregor Schönborn,
Unternehmensberater BDU/CMC
Inhaber Deep White Unternehmens- und Wertekultur GmbH, Bonn