

# KREDIT RATING & P R A X I S

Zeitschrift der Finanzspezialisten



**Schwerpunkt: Agrar-Rating**  
Rating landwirtschaftlicher Unternehmen

**Das Problem der Rating-Diagnose**

**Rating-Software:**  
Aufgaben und Anforderungen

**Wettbewerbsvorteile**  
durch Definition von Risikoklassen

**Methodische Anforderungen**  
an ein Branchenrating

**Vom Wesen der Zukunftsfähigkeit**  
von Unternehmen und deren instrumentalisierte Messung

**Messbare Qualität**  
von Personalmanagement und Führungskompetenzen

**Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MKB)**  
an Krisenunternehmen

**«Unternehmen oder Unterlassen ist die Frage»**

**Aktive Sanierung**  
des Firmenkunden durch Banken und Sparkassen - Teil 5



## Personalmanagement

# Messbare Qualität

## von Personalmanagement und Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor in der Kommunikation mit Banken

Birgit Gosejacob, Frank Jokisch

Das Personalwesen an sich und die zunehmend wichtige Kommunikation mit den Banken beziehungsweise den sonstigen Fremdkapitalgebern scheinen auf den ersten Blick nicht unmittelbar viel miteinander zu tun zu haben. Dies sollte sich in den nächsten Jahren in den Unternehmen jedoch grundlegend ändern. Die seit Jahren insbesondere im finanzwirtschaftlichen Bereich der Unternehmen stets diskutierte und teilweise zum Schreckgespenst gewordene Thematik Basel II sollte auch eine Angelegenheit des Personalwesens sein, das aktiv bei der Bewältigung mitwirken kann. Nur leider wird gerade dieser Stabsbereich in Unternehmen in die aktive Kommunikation mit den Banken häufig nicht mit einbezogen. Ein Fehler, wie die nächsten Jahre, spätestens aber zum Zeitpunkt des voraussichtlichen Inkrafttretens von Basel II in 2007, vermutlich zeigen werden.

Die Unternehmer sehen sich immer wieder einer Vielzahl von neuen Anforderungen gegenüber. Die Märkte sind stets einem Wandel unterworfen, der sich mit einer bisher nie da gewesenen Geschwindigkeit vollzieht. Im globalisierten Markt ändert sich das Umfeld ständig und die fast unbegrenzten Möglichkeiten, die die offene, hoch technisierte Welt bietet, stehen gleichzeitig einer unbegrenzten Möglichkeit von Störfaktoren gegenüber. Für die Unternehmen nimmt der Innovationsdruck ständig zu, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Während im «Zeitalter der Industrialisierung» alles auf Beständigkeit und Wachstum ausgelegt war, müssen sich die Unternehmen heute immer flexibler zeigen und sich zeitnah danach ausrichten. Dies gilt auch für den Umgang und die Kommunikation mit den Banken, deren Informationsbedarf eine neue und ganzheitlich geprägte Dimension angenommen hat. Diese höheren Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich einer notwendigen Anpassungsgeschwindigkeit und einer hohen Flexibilität zeigen sich auch bei den Folgen der neuen Eigenkapitalrichtlinien für Banken nach Basel II, denen sich die Unternehmen bereits heute und somit bereits vor dem eigentlichen Inkrafttreten im Jahr 2007 gegenübersehen. Das nach Basel II erfor-

derliche Kreditnehmerrating durch die Banken erfordert, um der notwendigen effizienten Kommunikation mit diesen Instituten in einem geeigneten Umfang gerecht zu werden, ein umfassendes Reporting gegenüber diesen Fremdkapitalgebern. Anhand dieser Anforderungen eines geeigneten Reportings gegenüber den Banken lässt sich plakativ zeigen, wo sich heute auch bezüglich finanzwirtschaftlicher Fragestellungen auf vermeintlichen Nebenschauplätzen eklatante Probleme ergeben können, sofern die Unternehmen nicht umdenken.

### > Der aktuelle Umgang in den Unternehmen mit der Thematik Reporting

Trotz aller Diskussionen rund um das Thema Basel II in den Medien, in den unzähligen Informationsveranstaltungen von Banken, Verbänden und Kammern und zum Teil auch in den durchaus deutlichen Signalen der direkten Beziehung zwischen mittelständischen Unternehmen und ihren zuständigen Firmenkundenbetreuern, ist die Sensibilität hinsichtlich eines geeigneten, systematischen und bedarfsgerechten Reportings in vielen mittelständischen Unternehmen in Deutschland immer noch unterentwickelt.

Die Beziehung zu den Banken ist immer noch geprägt und häufig auch noch beschränkt auf die Kommunikation der so genannten «hard facts». Hierbei konzentrieren sich viele Unternehmen weitestgehend immer noch auf die Einreichung der Jahresabschlussunterlagen und der unterjährigen Zahlen. Beides häufig seitens des Unternehmers oder des Geschäftsführers gänzlich unkommentiert und auch erst nach Aufforderung durch die Banken. Es wird den Banken damit häufig vollumfänglich überlassen, diese erhaltenen Informationen zu analysieren und zu interpretieren. Es erscheint jedoch aus Kundensicht kaum etwas bedrohlicher zu sein, als wenn



man die Banken sich selbständig und ohne eine systematische Kommunikation der gelieferten Informationen durch die Unternehmen ein eigenes Bild sowohl bei den «hard facts» als auch bei den so genannten «soft facts», den qualitativen Faktoren des Ratings, machen lässt.

## **> Bankbeurteilung des qualitativen Faktors Managementqualität**

Wesentliche Funktionsbereiche des Unternehmens werden im Rahmen des Ratings durch diese qualitativen Faktoren durchleuchtet. Hier werden Aspekte wie die Branche, das Marktumfeld und die Marktstellung des betrachteten Unternehmens sowie die spezifischen Lieferanten- und Abnehmerstrukturen analysiert und teilweise in Relation zu anderen Marktteilnehmern gebracht. Neben diesen Faktoren muss durch das Kreditinstitut im Rahmen eines Kreditvergabeprozesses auch eine Beurteilung der Managementqualitäten erfolgen. Hier spielen zukünftig jedoch nicht nur Fragen nach der Nachfolgeregelung und der fachlichen Eignung oder der spezifischen Branchenerfahrung eine Rolle, sondern auch deutlich weiterführende Aspekte im Personalmanagement sollten im Rahmen des dafür notwendigen Bankreportings dem Bankadressaten unmittelbar vermittelt werden. So ist gerade dieser qualitative Faktor im Rating doch der einzige Aspekt, bei dem die Banken von einer aktiven Kommunikation des betrachteten Unternehmens abhängig sind.

Wurden in Zeiten vor der Basel II-Diskussion, in denen durchaus bereits die Beurteilung des (Top-) Managements im Rahmen von Kreditentscheidungsprozessen anstand, im Wesentlichen Indikatoren für die Beurteilung der Managementqualität in den akademischen Ausbildungsgraden oder der spezifischen Branchenerfahrung gesucht und von dort aus unmittelbar auf die Geeignetheit des Managers geschlossen, fordern die veränderten Rahmenbedingungen heute andere Instrumente der Beurteilung. Keine Seltenheit war es in diesem Zusammenhang früher, dass einem diplomierten Ingenieur durchaus die Fähigkeit für Forschung und Entwicklung oder die Verantwortung im Unternehmen für den technischen Bereich zugesprochen wurde, bei der Führung der Gesamtunternehmung, insbesondere mit dem Fokus auf den kaufmännischen Bereich, wurden dann aber Abstriche in dieser Befähigungsbetrachtung gemacht. Natürlich war auch zu jenem Zeitpunkt bereits bekannt, dass die (akademische) Ausbildung nicht allein oder sicherlich auch nicht zu einem überwiegenden Anteil für die Managementqualität verantwortlich zeichnet. Vielmehr sind es bekanntlich Persönlichkeitsstrukturen, die für eine qualitative Aussage über eine Geeignetheit verantwortlich sind.

## **> Vergessene Wertschöpfungsfaktoren in Unternehmen**

Neueste Erkenntnisse, wie zum Beispiel aus einem Pilotprojekt der Humatics-Theorie der operablen Wissens-eigenschaften, welches in einem Beratungs- und Planungsunternehmen durchgeführt wird, haben diesbe-

züglich sehr klare Ergebnisse geliefert. Nicht die speziellen Fachkenntnisse, die Ausbildungen oder Erfahrungen waren die Merkmale, die sich als am umsatzrelevantesten für das Unternehmen herausstellten, sondern primär Persönlichkeitsmerkmale. Mit anderen Worten, genau hier verbirgt sich das Potenzial der Unternehmen – nur wurde es bisher im Gegensatz zu den in der Bilanz dargestellten materiellen Werten bisher weder erfasst, noch gemessen, noch bewertet und schon gar nicht bankenseitig kommuniziert.

Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind jedoch die individuellen Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter. Erst durch die in dem Unternehmen vereinten Fähigkeiten und das Wissen können die in der Bilanz aufgeführten Investitionsgüter Nutzen bringend eingesetzt werden. Führungskräfte bringen ihre Abteilungen durch rationale, soziale und emotionale Führungskompetenzen zum Erfolg. Managementkompetenzen sind ebenfalls primär Persönlichkeitskompetenzen.

Die Persönlichkeiten der Mitarbeiter tragen also offensichtlich in ganz entscheidender Form zum Erfolg des Unternehmens bei. Im Rating werden die Mitarbeiter jedoch seitens der Banken zunächst als «Risikopotenzial» betrachtet, dem Eigenkapital in adäquater Höhe gegenübergestellt werden muss. Die Informationen, die aus dem Bereich «Personalmanagement» bisher zur Beurteilung im Bank-Rating anstanden, bezogen sich in erster Linie auf die Kosten, die die Mitarbeiter durch Lohn- und Gehaltszahlungen, Fehltag, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und dergleichen verursachen. Mit Blick auf den seinerzeit nur sehr geringen Stellenwert haben sich die Banken bei ihrer Beurteilung dieses qualitativen Faktors häufig auf «Äußerlichkeiten», wie zum Beispiel akademische Titel, die zudem leicht von der Visitenkarte ablesbar waren, beschränkt. Das kann ein Unternehmer hinnehmen oder aber den tatsächlichen Wert, den die Mitarbeiter offensichtlich darstellen, in qualifizierter Form dokumentieren und entsprechend kommunizieren. Gerade für diese Thematik gilt, dass Banken nur die positiven Aspekte in ein Rating einfließen lassen können, die ihnen auch entsprechend kommuniziert werden. Es ist also insbesondere in diesem Bereich unbedingt eine aktive Kommunikationsstrategie seitens der kreditnachfragenden Unternehmen erforderlich.

## **> Die Chance für das Personalmanagement**

Hier liegt für Unternehmen und ganz speziell auch für den Bereich «Personalmanagement» die ganz große Chance, wobei sich nun die Frage nach einem dafür geeigneten Instrument stellt.

Es gibt heutzutage Möglichkeiten, mit wissenschaftlich fundierten Tools, wie beispielsweise den 1999 mit dem Innovationspreis der deutschen Wirtschaft ausgezeichneten ALPHA PLUS-Profilen, äußerst genaue Messungen der Persönlichkeitsstruktur vorzunehmen. Diese empirische Methode basiert auf der «Big Five»-Forschung. Die Profile selbst zeigen die Messwerte für jeden einzelnen Faktor detailliert an und sind in ihrer Darstellung wertfrei. Neben der Selbsteinschätzung wird hier auch ein «objektives Fremdbild» mathematisch ermittelt, welches



die Selbsteinschätzung, die grundsätzlich von Wunschvorstellungen, wie der sozialen und der persönlichen Erwünschtheit verzerrt ist, von diesen Einflüssen bereinigt darstellt. Aus der Vielzahl der gemessenen und errechneten Daten werden nicht nur wichtige Faktoren, wie zum Beispiel das Selbstbewusstsein, die Verhaltenskonsistenz oder auch der Hang zum Optimismus beziehungsweise Pessimismus ermittelt, sondern auch die jeweilige Ausprägung der Führungskompetenz. Werden diese Tools beispielsweise bei der Auswahl von Bewerbern eingesetzt, erhalten die Unternehmen ein äußerst genaues Bild vom jeweiligen Bewerber, der wiederum seinerseits im Bewerbungsgespräch so ein regelrechtes Karrierecoaching bekommt. Das Unternehmen kann sich mit einer solchen Methode vor teuren Fehlbesetzungen schützen und die Fluktuationsrate senken, während es gleichzeitig allen Bewerbern – auch den abgelehnten Kandidaten – eine sehr hohe Wertschätzung entgegenbringt. Intern eingesetzt können in Teams Aufgaben- und Verantwortungsverteilungen so vorgenommen werden, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seiner ganz individuellen Stärken und Schwächen eingesetzt werden kann. Mitarbeiter, die ihre ganze Persönlichkeit in die Arbeit einbringen können, sind nachweislich deutlich besser motiviert, was sich wiederum durch eine Zunahme an Kreativität und Innovation in den Unternehmen bemerkbar macht und sich so positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen können ganz gezielt entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeiter und dem Bedarf des Unternehmens entwickelt und durchgeführt werden, was zu einer höheren Rentabilität und Nachhaltigkeit führt. Außerdem können aufgrund der gemessenen, validen Ergebnisse, alle Entscheidungen nicht nur begründet, sondern auch für Dritte nachvollziehbar dokumentiert werden. Dies wäre dann auch eine geeignete und mit relativ geringem Aufwand verbundene Maßnahme, die im Rahmen eines Reportings der Bank gegenüber kommuniziert werden kann, um aufzuzeigen, dass man sich intensiv bei der Auswahl und der Förderung von Mitarbeitern, und insbesondere von Führungskräften, eines solchen wissenschaftlichen Instrumentariums bedient. Soll das gesamte Unternehmen umfassend dargestellt werden, können mit Humatics einige Eigenschaften des insgesamt im Unternehmen zur Verfügung stehenden Wissens in ihrer jeweiligen Auswirkung auf den Unternehmensumsatz quantifiziert werden. Die jeweilige Entwicklung der Wissensmenge und der Kompetenzgüte, sowie die Wissenswirkung im Unternehmen können in fundierten Zahlen dargestellt werden, was wiederum eine Darstellung der Wertschöpfung in der Personalentwicklung in monetären Beträgen ermöglicht. Ist hier eine hochdifferenzierte Darstellung der Persönlichkeitsmerkmale gewünscht, können beide Systeme kombiniert werden, das heißt die beispielsweise mit ALPHA PLUS gemessenen Werte können hier integriert werden. Durch ein Wissensmanagement kann die Identifikation von Wissen erfolgen und Wissensrisiken, wie zum Beispiel die Abwanderung von Wissen durch voraussichtlich ausscheidende Mitarbeiter, frühzeitig erkannt werden. Nach dem neues-

ten Stand der Forschung ist es möglich, eine sauber errechnete Wissensmatrix aufzustellen, die dann beispielsweise zusammen mit den anderen Informationen zu «hard» und «soft facts» im Rahmen eines effizienten und aktiven Reportings der Bank präsentiert werden kann. So oder so wird das Personalmanagement durch den Einsatz von geeigneten wissenschaftlichen Tools für Dritte nachweisbar und von einem Kosten- und Risikofaktor zu einem echten Wertschöpfungsfaktor. Dies ist dann auch zielorientiert im Rahmen einer aktiven Bankkommunikation geeignet, den sowohl für die Kreditentscheidung als auch für den Kreditpreis relevanten Ratingfaktor entsprechend positiv zu beeinflussen. <



## Autoren



Birgit Gosejacob ist Inhaberin der ProChance-Consulting in Ratingen und spezialisiert darauf, Potenziale bei Mitarbeitern und in Unternehmen zu entdecken und zu fördern.



Dipl.-Kfm. Frank Jokisch ist geschäftsführender Gesellschafter der EFFIZIENZA GmbH in Meerbusch, die sich für ihre Mandanten unter anderem mit dem Reporting und mit der Kommunikation mit Banken (auch in der Sanierung) auseinandersetzt.