

# Rating und Basel II: Wie gut ist das Management?

THOMAS LANGOHR

**F**ür die Prognose, wie sich ein Unternehmen in Zukunft entwickelt, ist die Beurteilung seines Management-Teams von entscheidender Bedeutung. Denn mehr als 70 Prozent aller Insolvenzen haben ihre Ursache in der mangelnden Qualität der Führungsmannschaft. Doch wie lässt sich die Qualität des Managements messen? Und: Wie steht es um seine Krisenmanagement-Kompetenz?

Obwohl Basel II für die künftige Risikoeinschätzung auch eine Beurteilung dieser „weichen“ Faktoren fordert, nähern sich die Banken dem Thema „Personalevaluierung“ nur zögerlich und mit unzureichendem Instrumentarium. Stattdessen fokussiert sich das Rating auf die leicht zugänglichen „harten“ Informationen, also etwa die Finanzkennzahlen aus der Bilanz. Doch die ist naturgemäß vergangenheitsorientiert und taugt kaum als Basis für eine Prognose im Rahmen eines Basel II-Ratings. Für die Beurteilung der künftigen Entwicklung eines kreditnehmenden Unternehmens ist vielmehr sein Management-Team der entscheidende Faktor.

Bei dessen Beurteilung scheuen die Banken bislang den Aufwand. Das ist einerseits verständlich, sollen doch die Kosten für ein Rating möglichst niedrig gehalten werden. Auf der anderen Seite steht freilich das Gebot, die Kreditausfallwahrscheinlichkeit möglichst akkurat zu prognostizieren. Im Ergebnis bleibt ein Kompromiss: Man fragt die Führungscrew nur nach Ausbildung und Branchenerfahrung und verlässt sich ansonsten auf das persönliche Urteil des Firmenkundenbetreuers von der Marktseite, der das bankinterne Rating initiiert. Der wiederum wird nur ungern Negatives über seinen Kunden sagen, den er seit Jahren betreut. So pervertiert das Rating zur lästigen Formalie und wird nicht als Chance zur systematischen Stärken-/Schwächen-Analyse des Unternehmens genutzt, um dieses zukunftsfähig zu machen.

Um die Management-Qualitäten einer Unternehmensführung auf der Grundlage valider und benchmarkfähiger Daten zu evaluieren, bedarf es eines professionellen Instrumentariums. Am besten spricht man mit Personen aus dem direkten Umfeld der Geschäftsleitung. Mit systematischen, zielgerichteten Interviews gelingt es branchenkompetenten Beratern, ein differenziertes Bild der Beteiligten zu zeichnen.

Dabei wird die Unternehmensleitung ebenso befragt wie die Aufsichtsgremien oder die Betreuer der Banken.

Im Ergebnis ergibt sich ein hochdifferenziertes Bild der Stärken und Schwächen der einzelnen Mitglieder des Managements. Das Kreditinstitut

kann daraus ablesen, wie die Qualität des Teams im Wettbewerbsvergleich aussieht und wie groß die Erfolgswahrscheinlichkeit in der bestehenden Konstellation ist, kurzum: wie es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bestellt ist. Dem Unternehmen wird mit der Evaluierung eventuell ein Weg aufgezeigt, wie es mit notwendigen Personalentscheidungen seine Kreditwürdigkeit nachhaltig verbessern kann.

Zugegeben: Nicht immer lohnt sich der Aufwand für eine Auditierung. Doch je größer und mithin potenziell gefährdeter das Kreditengagement ist, desto wichtiger wird es für die Bank, auch den Faktor „Management-Qualität“ systematisch zu untersuchen. In Folge des Ratingbedarfs durch Basel II ist die Nachfrage nach professionell durchgeführten Management-Audits rapide gestiegen. Schon heute wird im M&A-Prozess bei der Durchführung der Due Diligence das Ergebnis des Management-Audits immer öfter kaufentscheidend. ■



Dr. jur. Thomas G. Langohr ist Partner, Societät für Unternehmensplanung in Frankfurt und Mitglied im International Bankers Forum e. V.