

## **Die Bedeutung des Personalwesens im Ratingverfahren nach Basel II**

Von Dipl.-Kfm. Thomas Gerwert / GeCon – Unternehmens- und Personalberater GmbH

### ***Grundlagen und Bedeutung des Ratings***

Globalisierung und Internationalisierung von Märkten sind seit Jahren zentrale Themen auch in deutschen Unternehmen. Durch das hiermit einher gehende Zusammenwachsen der Geld-, Kredit- und Kapitalmärkte gewinnt die internationale Vergleichbarkeit von Unternehmensinformationen rasante Bedeutung.

Ein Instrument, welches in knapper Form ein Urteil über Daten, Fakten, Chancen und Risiken von Unternehmen gibt, ist das sog. Rating.

Ratings bilden einen zentralen Bestandteil bei allen Finanzierungsvorgängen und Kapitalmaßnahmen von Unternehmen. Sie prognostizieren die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Unternehmen in der Zukunft voraussichtlich seinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich und umfänglich nachkommen wird.

Bisher war der Begriff und das Verfahren des Ratings für nichtbörsenorientierte Unternehmen, und damit für den größten Teil, nicht von Bedeutung, gleichwohl wurden diese bei Bankenfinanzierungen einer sog. Kreditwürdigkeitsprüfung unterworfen.

Mit den Beschlüssen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) rückte in 2001 allerdings der Begriff der ganzheitlichen Unternehmensbetrachtung in Form eines Ratings in den Mittelpunkt.

Grundlegend war für diese die volkswirtschaftliche Aufgabe der Banken, nämlich die Transformation von Bonitätsrisiken im Kreditgeschäft. Banken sind nach dem Kreditwesengesetz (KWG) angehalten Eigenkapital zu hinterlegen. Dieses dient der Unterlegung von Kredit- und Ausfallrisiken.

Zielte die reine Kreditwürdigkeitsprüfung auf die Analyse historischer Daten ergänzt durch Planrechnungen zur bankinternen Kreditvergabeentscheidung ab, stellt das Rating eine hierzu revolutionäre Änderung dar. Hiernach werden bei der Bewertung rund 80% der Daten aus technisch betriebswirtschaftlichen, zukunftsorientierten Kriterien abgeleitet und nur noch 20% aus historisch gesicherten Daten.

Daher wird die Einführung von Rating-Systemen die gesamten Finanzierungsbedingungen insbesondere mittelständischer Unternehmen erheblich verändern. Die Umsetzung der Beschlüsse in eine EU-Richtlinie und anschließend in nationales Recht ist für 2004/2005 vorgesehen, Anwendung finden die neuen Vorschriften ab Ende 2006.

Prüfkriterien im allgemeinen bilden folgende Bereiche [Grobgliederung]

1. Fähigkeit Erträge zu erwirtschaften
2. Qualität der Einkünfte
3. Kapitalstruktur, Grad der Fremdfinanzierung, finanzielle Flexibilität
4. Position innerhalb des Wettbewerbs
5. Stärke und Fähigkeit des Managements
6. Zukünftige Aussichten
7. Informationsverhalten

Die Punkte 5 und 6, die eine umfassende Analyse der Personalpotenziale, Weiterbildungsmaßnahmen etc. umfassen, tangieren den Bereich des Personalmanagements. Somit fällt im Rahmen der Unternehmensfinanzierung dem Personalmanagement eine stärkere Rolle als bisher zu. Es ist daher wichtig, frühzeitig auch im Personalbereich die Grundlagen für gute Ratingergebnisse zu legen. Die entsprechenden Herausforderungen bzw. Kriterien werden im folgenden eingehend betrachtet und aufgezeigt, welche wesentlichen Bereiche tangiert werden sowie exemplarisch detaillierter dargestellt.

Abschließend noch kurz ein Überblick über die Ergebnisse des Ratingverfahrens und deren Interpretation:

<b>Ergebnis</b>	<b>Erklärung</b>
AAA	Höchster Wert. Äußerst stabiles Unternehmen, geringstes Ausfallrisiko
AA	Sehr gutes Unternehmen mit sehr geringem Ausfallrisiko
A	Überdurchschnittliche Bonität, anfälliger gegenüber Verschlechterung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen aber sehr geringes Ausfallrisiko.
BBB	Mittlere Bonität, stärkere Anfälligkeit bei negativen Entwicklungen im Unternehmensumfeld
BB	Bei diesen Unternehmen ist die Situation durch unternehmensinterne oder –externe Faktoren geprägt, die die Zahlungsfähigkeit beeinträchtigen können
B	Geringere Bonität, relativ hohes Ausfallrisiko
CCC	Unternehmen ist von Zahlungsunfähigkeit bedroht, hohes Ausfallrisiko
CC	Akute Gefahr der Zahlungsfähigkeit
C	Insolvenzantrag
D	Nichts mehr zu holen

Um so besser die Ratingeinstufung ist, um so niedrigere Finanzierungszinsen (Risikozuschläge) hat das Unternehmen zu tragen. Kurz noch ein Überblick über den Nutzen eines Ratings insgesamt:

- Vorteile für die Zukunftsorientierung
- Vorteile bei Kreditverhandlungen
- Vorteile bei Kreditkonditionen
- Vorteile bei Börsengängen oder sonstigen Formen der Eigenkapitalbeschaffung
- Vorteile bei Lieferanten
- Vorteile bei Kunden
- Vorteile bei den Mitarbeitern
- Vorteile in der Öffentlichkeit
- Vorteile gegenüber der Konkurrenz
- Vorteile beim Verkauf des Unternehmens bzw. der Nachfolgeregelung

### ***Der Rating-Prozess im Personalmanagement***

Wie weiter oben aufgeführt bildet die ganzheitliche Analyse des Unternehmens außerhalb der Finanzdaten den wesentlichsten Einflussfaktor auf das Ratingergebnis. Alle unternehmerischen Bereiche werden einer eingehenden Analyse und Bewertung unterzogen. Selbstverständlich werden hierbei auch Fragen des Personalmanagement einbezogen. Die Vielzahl der Betrachtungsbereiche lässt sich zunächst einmal in folgende Felder gliedern:

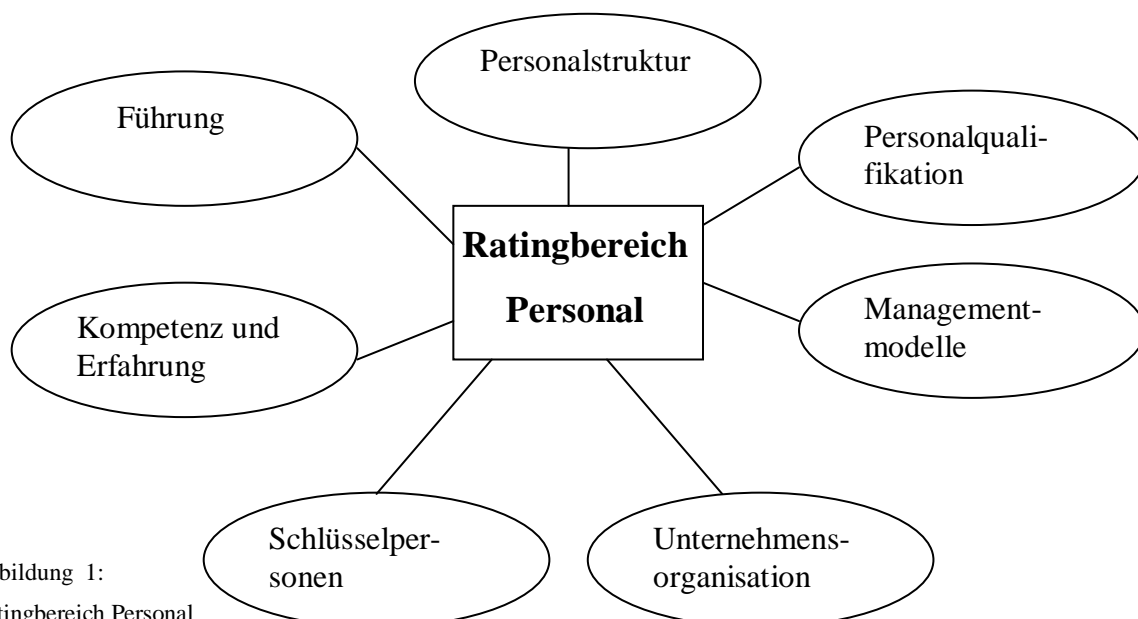


Abbildung 1:  
Ratingbereich Personal

Das Personal, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter eines Unternehmens, bildet den entscheidenden Erfolgsfaktor, denn alle Maßnahmen eines Unternehmens, von der Entwicklung, über die Herstellung bis hin zum Vertrieb, werden von diesen durchgeführt. Die noch so perfekt ausgetüftelten Strategien und Maßnahme oder Betriebsabläufe helfen nichts, wenn die Mitarbeiter nicht fähig oder nicht in der Lage sind, diese erfolgreich umzusetzen. Daher bildet die Analyse der Humanressourcen ein wesentliches Prüfkriterium beim neuen Ratingprozess.

Im Kontext hierzu wird untersucht, ob die jeweiligen Stelleninhaber die jeweils erforderliche Qualifikation zur Aufgabenerledigung mitbringen, die Motivation der Mitarbeiter, ihre Leistungsfähigkeit, jeweils orientiert an die Unternehmensziele.

Um diese komplexe Aufgabe zu erfüllen, werden innerhalb der Ratingprozesse detaillierte Prüfkonzeppte erstellt, die in Form von Fragebögen und/oder Interviews bzw. mit EDV-Einsatz umgesetzt werden.

Zum Ratingbereich Personal, der sich wie in Abbildung 1 grob dargestellt gliedert, werden folgende Analysebausteine im Einzelnen herangezogen:

<b>Ratingbereich</b>	<b>Analysefelder</b>
<b>Führung</b>	Führungsstil, Nachfolge und Nachwuchsförderung, Mitarbeiterbeurteilung, Führungskräfteentwicklung, Führungskräfte-rekrutierung, Führungskräfteauswahl, Coaching von Führungskräften, Weiter-bildung von Führungskräften
<b>Kompetenz und Erfahrung</b>	Führungsaufgaben, Managementkompetenz und Berufserfahrung, internationale Erfahrung, Altersstruktur
<b>Unternehmensorganisation</b>	Rechts-, Unternehmens- und Konzernstruktur, Aufbau- und Ablauforganisation, Netzwerke und Kooperationen, Kommunikation (Informations- und Wissenstransfer), Teamstrukturen und Projekte

<b>Managementmodelle</b>	Verfahrensmanagement, Produktmanagement, Innovationsmanagement
<b>Qualifikation</b>	Fachliche Kompetenz, Aus- und Weiterbildung, Leistungsorientierung, Mitarbeiterrekrutierung
<b>Personalstruktur</b>	Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit, Betriebsklima, Fluktuation
<b>Schlüsselpersonen</b>	Abhängigkeiten, Vertragliche Bindung, Ausweichmöglichkeiten

Um den Ablauf und die Analyse innerhalb eines Ratingverfahrens plastisch zu machen, wird im Folgenden anhand der Bereiche Aus- und Weiterbildung sowie Personalrekrutierung dieses exemplarisch dargestellt.

***Beispielhafte Darstellung des Ratingprozesses anhand der Kriterien Aus- und Weiterbildung sowie Personalrekrutierung.***

**Ratingbereich Aus- und Weiterbildung**

Die Informations- und Kommunikationsprozesse sind in modernen Unternehmen durch eine extreme Schnelligkeit und Komplexität gekennzeichnet. Der Stand des Wissens in den Bereichen Technik oder EDV macht dies deutlich. Es ist daher eine besondere Herausforderung für Unternehmen jeden Mitarbeiter mit dem aktuellen Stand des Wissens zu versorgen. Hierzu sind bestimmte Grundanforderungen an das betriebliche Bildungswesen geknüpft, auch um die Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Qualität der Mitarbeiterbelegschaft und somit des gesamten Unternehmens zu untermauern.. Fördert ein Unternehmen gezielt seine Mitarbeiter mit Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, gilt dieses als mitarbeiterfreundlich, innovativ, lernbereit und steigert so nachhaltig seine Zukunftsfähigkeiten.

Als Bewertungsfragen für den genannten Bereich dienen:

1. Kennen Sie den gegenwärtigen Ausbildungsstatus Ihrer Mitarbeiter?
2. Wie hoch ist das Fort- und Weiterbildungsniveau Ihrer Mitarbeiter?
3. Fördern Sie Ihre Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Lehrgänge u.a.?
4. Legen Sie die Anzahl, Inhalte und Themen im Arbeitsvertrag oder Jahresgespräch fest?

5. Wie viel Budget planen Sie derzeit für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen Ihrer Mitarbeiter ein?
6. Wie beurteilen Sie das Verhältnis des Anforderungsprofils Ihrer Unternehmenspositionen zum Ausbildungsniveau Ihrer Mitarbeiter?
7. Wie genau beschreiben Sie die Ausbildungsanforderungen in Ihren Stellenanzeigen?
8. Wie und mit wem legen Sie diese fest?
9. Diskutieren Sie Ausbildungsanforderungen mit Ihren jeweiligen Bereichs- oder Abteilungsleitern?
10. Gehen Sie dabei Kompromisse ein oder halten Sie sich vorwiegend an Standardformulierungen?
11. Legen Sie bei Ihren Mitarbeitern Wert auf bestimmte Ausbildungsvoraussetzungen?
12. Inwieweit spielt die Ausbildung eine Rolle bei der Festlegung der Gehalts- und Lohnstruktur in Ihrem Unternehmen?

Das Ergebnis des Interviews ergänzt um persönliche Anmerkungen des Rating-Analysts führt zur Beantwortung der Frage:

*Verfügen Sie über ein gutes Aus- und Weiterbildungskonzept für Ihre Mitarbeiter?*

Auf einer Skala von 10% (nein) über 50% (teilweise) bis zu 100% (ja) wird eine Einschätzung getroffen.

Um gute Ergebnisse zu erzielen ist es also geboten, frühzeitig und kontinuierlich das Unternehmen bzw. der Teilbereich Personalmanagement auf das Ratingverfahren vorzubereiten.

Um im Ratingbereich Aus- und Weiterbildung zu entsprechenden Ergebnissen zu gelangen können z.B. folgende Handlungsempfehlungen gegeben werden:

- Überprüfen Sie den jeweiligen Ausbildungsstand Ihrer Mitarbeiter und lassen Sie Ihre Erkenntnisse in die zukünftige Personalpolitik einfließen.
- Falls es Unstimmigkeiten zwischen den Stellenanforderungsprofilen und dem tatsächlichen Ausbildungsniveau gibt, besprechen Sie die mit dem jeweiligen Vorgesetzten, bzw. versuchen Sie selbst den Mitarbeiter bezüglich Leistungsstärke und Produktivität zu beurteilen.
- Erstellen Sie einen Fort- und Weiterbildungsplan und bestimmen Sie die Mitarbeiter, die daran teilnehmen sollen.
- Planen Sie jährlich ein Budget für Fort- und Weiterbildungsaktivitäten.

- Erstellen Sie anhand Ihrer bisherigen Erfahrungen mit Mitarbeitern einen detaillierten Personalbeschaffungsplan mit Ausbildungs- und Qualifikationsanforderungen.
- Vergleichen Sie Gehalts- und Lohnstrukturen verschiedener Mitarbeiter derselben Positionen und berücksichtigen Sie dabei ausschließlich das Ausbildungs- und Qualifizierungsniveau.
- Versuchen Sie, bereits bei Einstellungsgesprächen das Ausbildungs- und Qualifizierungsniveau zu hinterfragen, insbesondere den dabei bisher erlangten Praxisbezug.

### **Ratingbereich Mitarbeiterrekrutierung**

Grundlegende Aufgabe der Personalbeschaffung ist es, auf der Grundlage einer umfassenden Personalbedarfsplanung den ermittelten Personalbedarf durch qualifizierte Mitarbeiter zu decken. Hierbei kann grundsätzlich auf zwei Arbeitsmärkte zurückgegriffen werden, den internen und externen Arbeitsmarkt. Beide Marktaktivitäten finden Eingang in das Rating anhand folgender Fragen.

1. Welche Möglichkeiten schöpfen Sie aus, um neue Mitarbeiter zu suchen?
2. Werden Mitarbeiter über interne Stellenausschreibungen gesucht?
3. Führen Sie eine Bewerberkartei, oder suchen Sie für jede Stelle völlig neue Mitarbeiter?
4. Welche Formen der Personalbeschaffung, außer Stelleninserate verwenden Sie (z.B. Personalberater, Onlinebörsen, Hochschulmarketing usw.)?
5. Inserieren Sie auch in Fachzeitschriften, um eine bestimmte Zielgruppe noch besser ansprechen zu können?
6. Verwenden Sie standardisierte Stellenanzeigen oder entwickeln Sie diese individuell pro ausgeschriebene Stelle?
7. Was unternehmen Sie zur Pflege Ihres Unternehmensimages?
8. Wie hoch ist Ihr durchschnittliches Budget für die Personalbeschaffung?
9. Wie hoch schätzen Sie die Rückläufe auf Ihre aktive Personalsuche?
10. Wie viel Zeit vergeht von dem Zeitpunkt der Suche bis zur definitiven Einstellung des neuen Mitarbeiters?
11. Haben Sie eine konkrete Personalplanung für das kommende Geschäftsjahr oder entscheiden Sie dies je nach Bedarf?

Das Ergebnis führt zur Beantwortung der Frage:

*Wie beurteilen Sie die Vorgehensweise und die Qualität Ihrer Personalbeschaffung?*

Auf einer Skala von 10% (gering) über 50% (mittel) bis zu 100% (sehr gut) erfolgt eine Einschätzung.

Um im Ratingbereich Mitarbeiterrekrutierung zu guten Ergebnissen zu gelangen, können z.B. folgende Handlungsempfehlungen gegeben werden:

- Erstellen Sie einen detaillierten Personalbedarfsplan unterteilt in kurzfristig (6 Monate), mittelfristig (12 Monate bzw. für das kommende Geschäftsjahr) und langfristig (3 Jahre, abgestimmt auf die Unternehmensziele) und schreiben diesen kontinuierlich fort.
- Wählen Sie das für Sie passende Medium der Personalsuche aus und probieren Sie dabei auch ruhig neue Wege der Personalbeschaffung aus.
- Suchen Sie Mitarbeiter mit spezifischem technischen Know-How, inserieren Sie auch einmal in Fachzeitschriften, welche speziell diese Zielgruppe ansprechen.
- Versuchen Sie für jeden neuen Mitarbeiter, den Sie einstellen möchten, ein spezifisches Anforderungsprofil zu definieren, bzw. genau zu beschreiben, was Sie als Unternehmen von dem neuen Mitarbeiter erwarten.
- Überlegen Sie sich den genauen Zeitpunkt eines Inserats, bzw. den Zeitpunkt der Personalsuche.
- Überlegen Sie sich Maßnahmen, um Ihr Unternehmensimage positiv für Ihre Personalsuche einsetzen zu können (z.B. Tag der offenen Tür, Bewerberbrunch, PR-Aktionen, Hochschulkooperationen, Diplomarbeiten).
- Wägen Sie Ihr Personalbudget hinsichtlich Personalbeschaffung genau ab und kalkulieren Sie Ihre Kosten anhand der eingesetzten Medien oder Maßnahmen, der zeitlichen Dauer der Beschaffung und weiterer Punkte wie z.B. Garantieleistungen von Personaldienstleistern (die z.B. bei Anzeigen nicht gegeben werden).

## **Zusammenfassung**

Die beiden Beispiele machen deutlich, wie detailliert im Rahmen des Unternehmensrating auch im Bereich Personalmanagement Analysen und Bewertungen erfolgen, die gerade auch nichtmonetäre Aspekte umfassen. Die praktische Bedeutung des Unternehmensratings wird zwar erst in 2006 offiziell relevant, die Praxis zeigt allerdings, dass bei immer mehr Finanzierungsfragen bereits heute derlei Faktoren stärkeres Gewicht erhalten.



Des weiteren sollte mit Blick auf eine zukunftsorientierte Unternehmensführung bereits heute der Grundstein für ein gutes Ratingergebnis (nicht nur) im Personalbereich gelegt werden.

### **Literaturverzeichnis und wichtige Internetadressen:**

- Kompletter Überblick über die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung:  
[http://www.bakred.de7texte/internat/overview\\_translation.pdf](http://www.bakred.de7texte/internat/overview_translation.pdf)
- Zur Abgrenzung von Rating gegenüber Prüfung, Beratung und Bewertung siehe:  
[http://www.ratingcert.de/Briefe/brief\\_7\\_2000.htm](http://www.ratingcert.de/Briefe/brief_7_2000.htm)
- Der Rating-Ratgeber des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb): [www.rating-ratgeber.de](http://www.rating-ratgeber.de)
- Basler Committee on Banking Supervision, Summary of Responses received on the report „Credit Risk Modelling: Current practices and Applications“, Basel, Mai 2000
- Füsler K.: Intelligentes Scoring und Rating, Verlag Vahlen, 2001
- Behrenwald, J.: Funktionen des Ratings für Anleger, in Büschgen, H.E./Everling, O., Handbuch Rating, Wiesbaden 1996, S.291-303
- Füsler, K./Meireis, K.: Rating im Kontext von Basel II in Unternehmensberater, Heft 4, 2001, S.29-38
- Gleißner, W.: Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, Heft 8, 2000, S.1625-1629

Der Autor:

Diplom-Kaufmann Thomas Gerwert (Jahrgang 1969) ist geschäftsführender Gesellschafter der GeCon - Unternehmens- und Personalberater GmbH mit Sitz in Jüchen.

Seit 1996 ist er als Unternehmens- und Personalberater tätig und betreut Unternehmen in allen Fragen des Personalmanagements sowie der Unternehmensfinanzierung. Als Certified Business Consultant des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb) ist er u.a. Mitglied im Bundesarbeitskreis Rating und Mitautor des Rating Ratgebers des Verbandes.

Des weiteren ist er Mitautor des Rating Ratgebers für den Mittelstand aus dem Kognos Verlag