



Auch auf die Soft-Skills

kommt es an

Karin H. Schleines

Möglichkeiten und Bewertung der «weichen Faktoren», insbesondere Management/Führung, Personalmanagement, Unternehmenskultur und Organisation im Unternehmensrating

Im Unternehmensrating werden meistens die «weichen Faktoren» oder «Soft-Skills» im «Punkt» Management- und Führungsverhalten behandelt beziehungsweise zusammengefasst. Da im Rating neben der «quantitativen Faktoren» auch die «qualitativen Faktoren» zählen, rücken auch diese immer mehr in den Focus, werden somit in die Prüfungen mit einbezogen und in die Endbewertung integriert, damit eine umfassende Einschätzung des Unternehmens vorgenommen werden kann. Im Rahmen der Beurteilung der «Soft-Skills» steht zum einen die Unternehmerpersönlichkeit beziehungsweise die Persönlichkeit der Geschäftsführung und darüber hinaus die Qualität der gesamten Führungsmannschaft im Vordergrund. Das Unternehmensmanagement wird für Finanzier und Bank immer wichtiger. Es muss frühzeitig Marktkrisen und/oder Unternehmenskrisen erkennen, entsprechende Strategien entwickeln und eventuell entsprechendem Gegenwind Stand halten. Berufliche Qualifikation/Know-how müssen von Finanzierungsseite eingeschätzt werden. Insbesondere auch bei kleineren familiengeführten Unternehmen steht die Unternehmerpersönlichkeit im Mittelpunkt. Und auch hier sind zum Beispiel die Themen Führungsstil (wie Delegationsvermögen; Informationsweitergabe) und Nachfolgeregelung von besonderer Bedeutung.

Bei der Beurteilung von Geschäftsführung und Führungsmannschaft muss neben Strategiepapieren (zum Beispiel mit Finanzplanung, Marketing- und Vertriebsstrategie), Management- und Personalkonzepten auch

Tabelle 2

Aufteilung «Unternehmensführung» für das Unternehmensrating

Management	Unternehmensphilosophie
Unternehmerpersönlichkeit	Leitbild/Unternehmenswerte
Qualität der Geschäftsführung	Informationsmanagement
Qualität der Führungsmannschaft	Wissensmanagement
Führungsstil	Umweltbewusstsein
Know-how/Marktkennnisse	Soziale Verantwortung/CSR
Risiko- und Kostenbewusstsein	
Nachfolgeregelung	
Unternehmensplanung/Strategien	
Controlling, Rechnungswesen	
Human Resources	Organisation
Ausbildung/Kompetenz	Aufbauorganisation des Unternehmens
Personalentwicklung	Stabilität – Sicherheit – Notfallplanung
Identifikation des MA mit Unternehmen	

ein Konzept zur Nachfolgeregelung ausgearbeitet sein. In Bezug auf die «Beurteilung von Soft-Skills» sind für einen Finanzier / eine Bank daher regelmässige Betriebsbesuche obligatorisch. Sie sollten als Ergänzung zu «Selbstauskunft/Vermögensaufstellung» des Unternehmers sowie anderweitiger Auskunftsrecherchen gesehen und nicht unterschätzt werden, erhält man doch beim Betriebsbesuch wertvolle Informationen zu den gelebten Unternehmenswerten.

Im Gespräch können leichter Informationen zu Risiko- und Kostenbewusstsein, Nachfolgeregelung abgefragt werden.

Darüber hinaus kommt man bei einer Betriebsbesichtigung auch mit den Mitarbeitern schnell in Kontakt und in einen Dialog und bekommt so das Gespür, wie sich der Umgang der Mitarbeiter untereinander und zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter darstellt. Im Rahmen des Ratingprozesses sollte denn auch das Augenmerk auf das Personal gerichtet sein.

Führungsstil, Ausbildung der Mitarbeiter, aktueller Wissensstand, Personalweiterentwicklung, Kompetenzverteilung innerhalb des Unternehmens oder auch die Identifizierung des Mitarbeiters mit dem Unternehmen sind wichtige Merkmale, die in die Beurteilung innerhalb des Ratings mit einfließen sollten, denn nur ein ganzheitlich

Tabelle 1

Grundlegende zu bewertende Merkmale im Rating der Banken.

Anlass: z. B. Vorteilhaftigkeit einer geplanten Investition
Wirtschaftliche Verhältnisse des Unternehmens
Unternehmensentwicklung / Unternehmensplanung
Finanzlage in der Zukunft
Beziehung Bank / Kunde: Kundenverhalten und Kontoverhalten
Branche / Markt / Produkte
Management



Tabelle 3

Umweltrisiken

externe Risiken	Interne Risiken
Die Risiken werden durch äussere Einflüsse hervorgerufen	haben Ursprung in der Unternehmung
Z. B. Inhaltsstoffe werden aufgrund aktueller Forschungsergebnisse als gesundheitsgefährdend eingestuft.	Eine produktionsbedingte Gefährdung der Umwelt kann zu erheblichen Image- und Schadenersatzforderungen führen.

aufgestellter Betrieb kann langfristigen Erfolg garantieren.

Im Rahmen des Ratings wird das Augenmerk verstärkt auch auf die Thematik Unternehmensphilosophie / Unternehmenswerte gelegt.

Je nach Grösse des Unternehmens können diese unterschiedlich ausgeprägt sein. Hier gehört die Frage nach dem Leitbild eines Unternehmens dazu. Darüber hinaus sollte auch der Frage nachgegangen werden, ob sich das Unternehmen neben einer effektiven und handhabbaren Kommunikationsstrategie auch im Bereich Informations- und Wissensmanagement entsprechend aufgestellt hat. Die Thematik Transparenz des Unternehmens – nach Innen und nach Aussen – stellt hierbei eine essenzielle Grösse dar.

Auch die Themen Umwelt und Soziale Verantwortung / Corporate Social Responsibility sind Aspekte, die bei der Gesamtbewertung berücksichtigt werden sollten. Viele Unternehmer sind sich ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und versuchen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern soziale Projekte zu stemmen. Einhergehend mit der Beurteilung von weichen Faktoren darf der Überblick über Organisationsstruktur und Aufbauorganisation nicht fehlen.

So sind Themen Unternehmensstruktur, Sicherheit (zum Beispiel Absicherung von Unternehmensrisiken, Haftpflicht), das Vorhandensein eines Notfallplans, Arbeitsplatzbeschreibungen, internes Reporting, sind weitere bedeutsame relevante Grössen für die Ratingnote.

Aufgrund des gestiegenen Umweltbewusstseins, widmen sich Kreditinstitute im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung auch dem Thema Umweltrisiken, die Auswirkungen auf Sicherheitenposition und somit Ertragskraft haben können.

Der ganzheitliche Ansatz eines Unternehmens sollte im Unternehmensrating neben den «harten Faktoren» Berücksichtigung finden.

Tabelle 4

Kleine Checkliste für die Bewertung von Geschäftsleitung, Personalmanagement, Unternehmenskultur und Organisation im Rating

Merkmal	zu prüfenden Themen, Unterlagen
Unternehmer	Selbstauskunft, Vermögensaufstellung, Auskünfte, Lebenslauf, Informationen zu Versicherungen, Informationen zu Nachfolgeregelung
Unternehmen	Handelsregisterauszug, Organigramm mit Übersicht über event. Beteiligungsverhältnisse; Gesellschaftervertrag, Bank-(Auskünfte), Wertgutachten über Anlagevermögen, Übersicht betriebliche Versicherungen
Unternehmensführung	Management- und Personalkonzepte; Strategiepapiere, Qualifikation Management (Vorlage Lebenslauf); Nachweise über regelmässige Weiterbildung; Betriebsbesichtigung
Unternehmenskultur	Vorlage Leitbild, interne Anweisungen zu Informations- und Wissensmanagement; Entwicklung Kommunikationsstrategie; Dialog mit Mitarbeitern während einer Betriebsbesichtigung
Human Resources	Regelmässige Weiterbildung der Mitarbeiter, Personalentwicklungskonzept, Beurteilungssystem
Organisation	Aufbau-Organisation, Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsabläufe (z. B. Arbeitsanweisungen), Notfallplanung, Absicherung von Unternehmensrisiken, Umweltrisiken

erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit

Autorin



Karin H. Schleines, Wiesbaden, ist selbständige Unternehmensberaterin (Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung und Dienstleistungen für Banken im Geschäftsfeld Kreditmanagement sowie Beratung von kleineren Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Fördermittel, Finanzierungsstrategien, Rating, Forderungs- und Risikomanagement).
info@schleines.de, www.schleines.de