

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	VII
Abbildungsverzeichnis . . . . .	XIII
Tabellenverzeichnis . . . . .	XV
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XVII
<b>1 Einleitung – Rating als Erfolgsfaktor . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen des Ratings . . . . .</b>	<b>11</b>
2.1 Was ist ein Rating? . . . . .	11
2.2 Basel II – neue Herausforderungen für Kreditinstitute und Firmenkunden . . . . .	16
2.2.1 Nutzen von Ratings . . . . .	16
2.2.2 Rating aus wissenschaftlicher Perspektive . . . . .	21
2.3 Rating-Agenturen und Rating-Prozess . . . . .	43
2.4 Exkurs: Interne Kreditrisikomodelle – Herausforderungen für die Banken . . . . .	54
2.4.1 Neue Herausforderungen . . . . .	54
2.4.2 Kreditrisiken . . . . .	56
2.4.3 Internes vs. externes Rating für Banken . . . . .	57
2.4.4 Interne Rating-Verfahren . . . . .	58
2.4.5 Entwicklung von Kreditrisikomodellen . . . . .	59
2.4.6 Portfoliorisiken . . . . .	64
<b>3 Analyse der eigenen Situation: Wie gut ist unser Rating? . . . . .</b>	<b>67</b>
3.1 Grundlagen der Insolvenzforschung . . . . .	67
3.1.1 Einführung . . . . .	67
3.1.2 Der „Weg in die Insolvenz“ . . . . .	68
3.1.3 Insolvenzursachen und Insolvenzindikatoren . . . . .	71
3.1.4 Insolvenzwahrscheinlichkeiten . . . . .	77
3.1.5 Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale . . . . .	79
3.2 Rating-Kriterien – eine erste Übersicht . . . . .	82
3.2.1 Anforderungen an Rating-Kriterien und „kritische Rating-Kriterien“ . . . . .	82
3.2.2 Rating-Kriterien von <i>Standard &amp; Poor's</i> und <i>Moody's</i> (zum externen Rating) . . . . .	88
3.2.3 Rating-Kriterien von <i>Ernst &amp; Young</i> (zum internen Rating) . . . . .	94
3.2.4 <i>Verein Creditreform</i> -Ansatz (zum externen Rating) . . . . .	102
3.2.5 Kriterien der <i>Sparkassenorganisation</i> (zum internen Rating) . . . . .	104
3.2.6 Zum Vergleich: Bewertungskriterien von Analysten . . . . .	107

<b>3.3 Phase I: Analyse der Branche</b> . . . . .	113
3.3.1 Grundlagen . . . . .	113
3.3.2 Megatrends: Chancen und Risiken . . . . .	114
3.3.3 Inhalt einer Umfeld- und Branchenanalyse . . . . .	119
<b>3.4 Phase II: Finanzanalyse des Unternehmens</b> . . . . .	129
3.4.1 Einleitung: Idee der kennzahlenorientierten Risikoanalyse . . . . .	129
3.4.2 Kennzahlen zur Rentabilität . . . . .	134
3.4.3 Risiko- und Insolvenz-Kennzahlen . . . . .	135
3.4.4 Performance-Kennzahlen . . . . .	140
3.4.5 Kennzahlensysteme auf der Basis von Diskriminanzanalysen und neuronalen Netzwerken . . . . .	141
3.4.6 Anhaltspunkte für betriebswirtschaftliche Kennzahlen . . . . .	148
<b>3.5 Phase III: Potenzialanalyse des Unternehmens</b> . . . . .	151
3.5.1 Grundlagen der Unternehmensanalyse . . . . .	151
3.5.2 Anforderungen an eine Unternehmensanalyse . . . . .	152
3.5.3 Erfolgsfaktoren zur Strukturierung der Unternehmensanalyse . . . . .	154
3.5.4 Checkliste: Orientierungsfragen zu den fünf Erfolgsfaktoren . . . . .	157
<b>3.6 Phase IV: Risikoanalyse</b> . . . . .	167
3.6.1 Grundlagen: Rating und Risikomanagement . . . . .	167
3.6.2 Risikofelder des RMCE-Ansatzes: Eine Checkliste zur Risikoidentifikation . . . . .	169
3.6.3 Checkliste: Risikoidentifikation – die wesentlichen Risikofelder . . . . .	170
3.6.4 Checkliste: die 15 wichtigsten Risiken . . . . .	175
3.6.5 Die Fundamentalgleichung: Abschätzung des Unternehmensrisikos . . . . .	178
<b>3.7 Das eigene Rating</b> . . . . .	184
3.7.1 Risiken . . . . .	189
3.7.2 Branchenrating . . . . .	191
3.7.3 Finanzrating . . . . .	192
3.7.4 Erfolgspotenziale . . . . .	195
3.7.5 Erläuterung zu den Erfolgspotenzialen . . . . .	197
3.7.6 Zusammenfassung: Das eigene Rating . . . . .	203
<b>3.8 Erweiterungen des eigenen Ratings</b> . . . . .	204
3.8.1 Corporate Rating vs. Credit Rating . . . . .	204
3.8.2 Ableitung von Handlungsalternativen . . . . .	205
<b>4 Optimierung des Ratings</b> . . . . .	207
<b>4.1 Optimierung des Ratings: Rating-Strategien und Rating-Advisory</b> . . . . .	207
<b>4.2 Transparenz und Kommunikation</b> . . . . .	210
4.2.1 Grundlagen . . . . .	210
4.2.2 Controlling-Systeme: Funktion und Aufbau . . . . .	212
4.2.3 Bedeutung von Frühwarn- und Prognosesystemen . . . . .	224
4.2.4 Balanced Scorecard als strategisches Steuerungssystem . . . . .	227
4.2.5 Geschäftspläne . . . . .	235

4.2.6 Risikomanagementsysteme . . . . .	241
4.2.7 Kommunikation mit den Kreditinstituten . . . . .	251
<b>4.3 Konsequente Risikobewältigung . . . . .</b>	<b>260</b>
4.3.1 Grundlagen . . . . .	260
4.3.2 Kernfragen des strategischen Risikomanagements . . . . .	261
4.3.3 Risikobewältigung . . . . .	263
4.3.4 Risikotransfer durch Versicherungen . . . . .	268
4.3.5 Existenzbedrohende Mängel . . . . .	280
<b>4.4 Steigerung des Unternehmenswerts . . . . .</b>	<b>286</b>
4.4.1 Grundlagen . . . . .	286
4.4.2 Das Paradigma der Wertorientierung . . . . .	288
4.4.3 Wertorientiertes strategisches Management . . . . .	293
4.4.4 Inhalte einer Unternehmensstrategie . . . . .	294
4.4.5 Die Bedeutung von Kernkompetenzen für den Unternehmenserfolg . . . . .	297
4.4.6 Strategische Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung . . . . .	302
4.4.7 Marketing- und Vertriebskonzeption . . . . .	304
4.4.8 Differenzierung von den Wettbewerbern und Steigerung der Kundenzufriedenheit . . . . .	308
4.4.9 Exkurs: Die Berechnung des Unternehmenswerts . . . . .	312
<b>4.5 Optimierung von Finanzplanung und Finanzierung . . . . .</b>	<b>319</b>
4.5.1 Grundlagen . . . . .	319
4.5.2 Reduzierung der Kapitalbindung . . . . .	319
4.5.3 Optimierung der Finanzplanung . . . . .	321
4.5.4 Alternative Finanzierungsquellen . . . . .	331
<b>4.6 Zusammenfassung: Maßnahmen zur Optimierung des Ratings . . . . .</b>	<b>337</b>
<b>5 Ausblick: Die Zukunft des Ratings . . . . .</b>	<b>339</b>
<b>Anhang – 1: Checkliste – die 30 wichtigsten Aktivitäten für das Rating . . . . .</b>	<b>340</b>
<b>Anhang – 2: Faustregeln für unternehmerische Entscheidungen – ein Entscheidungskompass . . . . .</b>	<b>342</b>
(A) Die Relevanz betriebswirtschaftlicher Methoden – und ihre Probleme in der Praxis . . . . .	342
(B) Weitere Reduktion von Komplexität durch Zuordnungstabellen . . . . .	342
(C) Faustregeln: die Sichtweise der psychologischen Handlungstheorie . . . . .	343
(D) Der Entscheidungskompass: Die wichtigsten Faustregeln in der Übersicht . . . . .	344
(E) Zusammenfassung . . . . .	347
<b>Anhang – 3: Orientierungsfragen zum Rating . . . . .</b>	<b>348</b>
<b>Leadership . . . . .</b>	<b>348</b>
<b>Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit und Akzeptanzträger-Handling . . . . .</b>	<b>349</b>

<b>Strategische Planung</b> . . . . .	349
Strategieentwicklung . . . . .	349
Umsetzung der Strategie in konkrete Zielvorgaben . . . . .	350
<b>Kunden- und Marktfokus</b> . . . . .	350
Kunden- und Marktkenntnis . . . . .	350
Kundenzufriedenheit und -beziehung . . . . .	351
<b>Information und Analyse</b> . . . . .	352
Messung der organisatorischen Leistungsfähigkeit . . . . .	352
Analyse der organisatorischen Leistungsfähigkeit . . . . .	352
<b>Fokus Human Resources</b> . . . . .	353
Arbeitsumgebung . . . . .	353
Das Wohl der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit . . . . .	354
<b>Prozessmanagement</b> . . . . .	355
Produkt- und Dienstleistungsprozesse . . . . .	355
Die Entwicklung, Konstruktion, Fertigung und Lieferung unterstützenden Prozesse . . . . .	356
Lieferanten- und Partnering-Prozesse . . . . .	356
<b>Messbare Geschäftsresultate</b> . . . . .	357
Auf die Kundenorientierung zurückzuführende Resultate . . . . .	357
Finanzergebnisse und Markterfolg . . . . .	357
Ergebnisse aus Human Resources . . . . .	357
Lieferanten- und Partnerergebnisse . . . . .	358
<b>Anhang – 4: DVFA-Rating-Standards</b> . . . . .	359
<b>Anhang – 5: Die 100 Gesetze erfolgreicher Unternehmensführung</b> . . . . .	362
<b>Anhang – 6: Ratschläge für weiterführende Literatur</b> . . . . .	365
Literaturverzeichnis . . . . .	369
Stichwortverzeichnis . . . . .	377
Autorenprofile . . . . .	379