



Rating – so rücken Sie sich ins rechte Licht

Rating ist ein offizielles Instrument, Schuldner zu beurteilen. Allgemein bekannt unter Basel II.

Seit 01. Januar 2007 ist die SolvV (Solvabilitätsverordnung) und LiqV (Liquiditätsverordnung) in den EU-Ländern in Kraft getreten.

Ab 01. Januar 2008 muss demnach für alle Kreditnehmer ein Rating vorhanden sein.

Davon ist jeder Bürger oder jede juristische Person, der/die Schulden (üblicherweise) bei einer Bank hat, betroffen. Andere Schulden werden meist nicht offiziell bekannt.

Die Regeln sind bei den MaK (Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft) festgelegt. Diese sind für Deutschland von der BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) erlassen.

Es geht darum, den Schuldner danach zu beurteilen, ob er in der Lage ist, die Schulden in angemessener Zeit zurückzahlen zu können.

Das Rating wird üblicherweise von Banken erledigt, deshalb merkt der Schuldner davon oft nichts. Das geschieht seitens der Hausbank oder der kreditgebenden Bank. Es läuft ganz still ab – unmerklich.

Kreditinstitute setzen hier „ihr“ Limit bei einem Mindestkreditvolumen zwischen € 100.000 und € 250.000.

Für „gute“ Kunden benötigt die Bank weniger Eigenkapitalunterlegung als bei „schlechten“. Das muss nachgewiesen werden und kostet den Banken Eigenkapital, das sie hinterlegen müssen. Das bedeutet für die Bank mehr oder weniger Geschäftstätigkeit.

Obwohl es an sich eine Momentaufnahme ist, wird das Rating nur ca. ein Mal jährlich erneuert. Für diesen Zeitraum ist es i.d.R. gültig.

Beurteilung

Die Beurteilung wird an der Ausfallwahrscheinlichkeit gemessen. Je niedriger die Wahrscheinlichkeit ist, desto besser ist das Rating.

Die „Benotung“ findet ganz unterschiedlich statt. Einfach wäre es, wie mit Schulnoten oder in % von 1 - 100% zu beurteilen. Die international beste Note ist AAA, die schlechteste D. Dazwischen gibt es noch + und -. In Deutschland gibt es je nach Kreditinstitut noch eigene Messskalen. So haben die Sparkassen Noten von positiv 1 bis negativ 18. Volks- und Raiffeisenbanken von bestens 0a bis schlechtestes 4e, wobei bei BVR-I oder BVR-II (Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken) die Ratingklassen 0a - 0e ausschließlich staatlichen Behörden oder Organisationen vorbehalten sind.

Dabei gibt es Branchen, die von den Banken grundsätzlich als Problembranchen gesehen werden. Darunter fallen auch Sozialimmobilien.

Bei der Beurteilung gehen Banken grundsätzlich von der Verwertbarkeit der Immobilie bzw. der Investition aus. Ein Pflegeheim, das evtl. noch auf einem von der Kommune günstig überlassenen Grundstück steht und damit für 20 Jahre als Sozialimmobilie betrieben werden muss, hat einen schlechteren Wert bei einer Verwertung, als eines ohne Auflagen. Denn dadurch ist eine feste Branchenbindung gegeben. Auch kann das Objekt nur selten für allgemeine Wohnungswirtschaft vermarktet werden.

Die Beurteilung erfolgt in zwei Bereichen:

Quantitative ... betreffen Kennzahlen und Daten aus Bilanz und G+V mit Vermögens- bzw. betriebswirtschaftlichen Daten (näheres folgt).

Qualitative ... betreffen Aussagen über Betriebsführung, Planung, Markt, Personalentwicklung, Konzept, Informationsfluss usw. (näheres folgt).

Ausschlaggebend ist dabei auch die Gewichtung der einzelnen Bereiche.

Auswirkungen

Ein schlechtes Ergebnis wirkt sich nahezu unmittelbar auf die Konditionen bei der Kreditvergabe der Banken aus. Ein gutes Rating erhöht das Kreditlimit und vermindert die Kreditkosten. Das Gegenteil tritt ein, wenn das Rating weniger gut ausfällt. So kann bspw. davon ausgegangen werden, dass bei einer Immobilie mit einem Beleihungswert von 75 % und eine Ratingklasse des Unternehmens von „BB“ ein Zinsaufschlag von ca. 0,3 % auf den gesamten Kredit hinzu kommt.

Qualität

Die Qualität des Ratings ist schwer messbar. Für den Laien kaum. Auch die Banken geben selten ihr Ergebnis des Ratings bekannt. In der Öffentlichkeit werden nur die sehr guten Ergebnisse bekannt. So die „triple A“ (drei A), von denen es kaum welche gibt. S&P (Standard & Poor) gibt zwar das Ergebnis bekannt, wie dies ermittelt wird bleibt jedoch verdeckt. Dafür ist das Honorar umso deutlicher. Allerdings ist S&P der Marktführer.

Es gibt viele Rating, die dem Grunde nur Teilbereiche durchleuchten. Dies ist auch meist bei Bankenrating der Fall. Banken haben zwar guten Einblick in Bilanz- und betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Über innerbetriebliche Zusammenhänge wissen sie oft zu wenig. Die qualitativen Aspekte bleiben oft verborgen. Auch bedingt durch die unzureichende Informationspolitik der Einrichtungen.

Dadurch kommt oft ein Ergebnis zustande, das nur auf Teillinformationen beruht. Es ist an Ihnen, diese Lücken auszufüllen. Dazu mehr später.

Wirtschaftsauskunfteien, Schufa usw. bieten auch Ratings an, ohne sich intensiver mit Ihrer Einrichtung zu befassen. Woher sollten diese dann Informationen über Ihre Unternehmensführung, Unternehmensstrategie, Personalentwicklung, Werbeaktivitäten oder Alter Ihrer Einrichtung erhalten? Dort sind auch keine Bilanz- oder Erfolgsdaten vorhanden. Solche Aussagen haben mit Rating nichts zu tun, auch wenn sie fälschlicher Weise manchmal so bezeichnet werden.

Positive Darstellung

Sie können Ihre Beurteilung beeinflussen, sich positiv darstellen. Ihr Rating verbessern.

Das geschieht vorwiegend dadurch, dass die Einrichtung beweist, dass sie über aktuelle Zahlen verfügt und dieses Wissen auch anzuwenden in der Lage ist. Durch offensive Informationspolitik insbesondere auch gegenüber Banken. Diese als Partner sehen. Sie Teil haben lassen an ihren Entscheidungen – nicht im Sinne eines Stimmrechtes – als Informationsempfänger. Dadurch zeigen Sie der Bank auch dass sie es als Partner ernst meinen. Schließlich gibt Ihnen die Bank das Kapital, mit dem Sie arbeiten. Ein bis zwei Mal pro Jahr sollten Sie dies in einem persönlichen Gespräch machen.

Die Sachbearbeiter können Ihre Einrichtung nicht so sehen, wie Sie. Deshalb sind diese auf Ihre Informationen angewiesen.

Machen Sie Ihrem klar, dass ca. 80 % Ihrer Einnahmen absolut sicher sind, da sie von den Pflegekassen bzw. den Sozialbehörden kommen. Das gibt positive Punkte.

Eine hohe Verweildauer der Betreuten, ein Freundeskreis, öffentliche Feierlichkeiten, positive Berichte aus der Zeitung usw. prägen ein gutes Bild und lassen Ihre Einrichtung positiver erscheinen, als blanke Zahlen.

Es wirkt auch positiv, wenn Sie Ihre Schwächen kennen und darlegen, wie sie diese verändern wollen. Planungsinstrumente aufzählen usw.

Wo heben Sie sich gegenüber dem Wettbewerb ab? Was stellt Sie heraus? Wornin sind Sie besser? Warum kommen Betreute zu Ihnen? Offenbaren – „verkaufen“ Sie sich bzw. Ihre Einrichtung. Gehen Sie auch darauf ein bei Ihrer Darstellung.

Formulieren Sie Ihre Darstellungen, die Sie in der LQV bereits enthalten haben für das Bankgespräch etwas detaillierter und legen dies der Bank dar. Kennt die Bank Ihr Leitbild – Ihr Pflegeleitbild?

Zeigen Sie auf, welche Fortbildungsmaßnahmen Sie Ihren Mitarbeitern anbieten. Sprechen Sie über Ihre Personalentwicklung und machen Sie deutlich, was Ihre Strategie ist – Ihr Ziel.

Weisen Sie auf externe Berater hin, derer Sie sich bedienen; wobei Sie sich unterstützen lassen. Es ist kein Makel, sich beraten zu lassen. Im Gegenteil. Sie zeigen dadurch, dass Sie alle Ressourcen nutzen sie jedoch nicht zur Dauerbelastung werden lassen.

Zeigen Sie Ihre Kosten- und Leistungsrechnung. Beziehen Sie die Bank auch als Berater ein in Finanzierungsgespräche – nicht nur als Geldgeber. Lassen Sie sich Branchendaten der Bank(en) geben. Fragen Sie nach Betriebsvergleichen. Zeigen Sie Interesse und wecken dies auch bei Ihrem Gegenüber. Die Bank soll an Ihnen Interesse haben – nicht nur als Cash-Kow – sondern auch als Marketinginstrument. Können Sie gemeinsam mit der Bank etwas veranstalten ... zu beiden Nutzen.

Quantitative Beurteilung

Es gibt Kennzahlen der Vermögenslage, der Finanzlage und der Ertragslage. Allesamt aus der Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung zu entnehmen. Bei manchen sind noch zusätzliche Kennzahlen nötig, wie Beschäftigte, Tage (Geschäftsjahr). Dabei habe ich Hinweise gegeben, ob eine hohe oder niedrige Zahl das Rating begünstigt. Manche Hinweise erfolgen Neutral zum Rating.

Es gibt eine große Zahl von Kennzahlen. Manche sind durchaus aussagekräftig, manche entspringen den Köpfen von Statistikern, ohne weitere Bedeutung. Hier befaße ich mich mit denen, die für oder beim Rating Relevanz haben. Manche Kennzahlen haben unterschiedliche Bezeichnungen und gleiche Bedeutung. Ich habe versucht diese zusammenzufassen. Manche bilden Gruppen, die in Zusammenhang zu sehen sind. Manche erscheinen sowohl im Bereich Vermögenskennzahlen als auch bei denen der Ertragslage und haben bei beiden entsprechenden Bedeutungen.

Verschiedene Banken bzw. Ratingagenturen ordnen die Kennzahlen unterschiedlich. Ebenso werden sie unterschiedlich benannt. Die Benennungen sind auch nicht klar und eindeutig definiert, so dass es durchaus Irritationen geben kann. Deshalb habe ich mehr Kennzahlen zusammengetragen, als nötig, um das aufzuzeigen.

Vermögenslage

Dabei ist zu beachten, dass sich bei allen folgenden Kennzahlen die Ergebnisse verbessern, wenn die Bilanzsumme so gering wie möglich gehalten wird. Die Möglichkeiten für soziale Einrichtungen sind hier jedoch sehr gering.

Es gibt zwei Möglichkeiten:

1. Factoring eignet sich wenig für soziale Einrichtungen. Denn bei einem angenommenen Anteil von 50 % Selbstzahlern und einem Anteil der Pflegekasse von ca. 60 % ergäbe sich ein möglicher Anteil des Factorings von ca. 20 %. Das ist wenig effektiv.
2. Sollten Pensionsverpflichtungen vorhanden sein, können diese nach IAS/IFRS International Financial Reporting Standards seit 2000 im Wege der „Contractual Trust Arrangement“ auf einen externen Treuhänder ausgelagert werden.

Eigenkapitalquote (n)(%)

(Eigenkapital + (SoPo mit Rücklagenanteil:2) : Bilanzsumme = > ist besser

(alternativ: Eigenkapital X 100 : Gesamtkapital = > desto besser)

Je höher die Eigenkapitalquote desto besser

Darin wird ausgedrückt, welcher Teil des investierten Kapitals eigenfinanziert ist bzw. wie hoch das von den Eigentümern selbst getragene Risiko ist. Je höher dies ist, umso kleiner das Risiko der anderen Geldgeber (Banken). Wünschenswert ist eine EK-Quote von 30 %.

Kapitalumschlag (n-fach)

Gesamtleistung : Bilanzsumme = > ist besser

Je größer der Kapitalumschlag desto besser

Ziel ist es, dass jede Investition so schnell als möglich wieder zu Geld wird. Je größer der Faktor, desto schneller kommt das eingesetzte Kapital zurück. Dabei ist ein Faktor von über 5 % wünschenswert.

Anlageintensität (%)

Anlagevermögen X 100 : Bilanzsumme = < ist besser

Je kleiner die Anlageintensität desto besser

Umlaufintensität (%)

Umlaufvermögen X 100 : Gesamtvermögen = > ist besser
Je höher die Umlaufintensität desto besser

Forderungsintensität (%)

Forderungen a.Lief. + Leistungen X 100 : Gesamtvermögen = < ist besser
Je geringer die Forderungsintensität desto besser

Vorratsintensität (%)

Vorräte X 100 : Gesamtvermögen = < ist besser
Je geringer die Vorratsintensität desto besser

Diese blau gekennzeichneten Kennzahlen stehen in direkter Verbindung. Sie geben an, welcher Teil des Vermögens kurz bzw. längerfristig gebunden ist, wobei gilt, dass mit sinkender Dauer der Vermögensbindung

- sich das Vermögen tendenziell schneller „verflüssigt“
- die Fixkosten sinken
- die Anpassungsfähigkeit an Strukturveränderungen steigt
- der Kapitalbedarf und damit die Kapitalkosten sinken

Das bedeutet, dass die Gefahr einer Insolvenz abnimmt. Es sind geringere Risiken vorhanden.

Da der Anteil des Materialverbrauchs im Pflegeheim bei ca. 8 % (sehr gering) liegt, wirkt ein Einfluss nur für diesen Anteil.

Lagerdauer (Tage)

Vorräte * 360 Tage : Materialaufwand = < ist besser
Je geringer die Lagerdauer desto besser
Wünschenswert ist eine Lagerhaltung von 6 Wochen.

Debitorenlaufzeit/Kundenziel (Tage)

Forderungen aus Leistungen * 360 Tage : Umsatzerlöse = < ist besser
Je geringer die Debitorenlaufzeit desto besser

Dieser Durchschnitt zeigt, wie lange es dauert, bis die getätigten Umsätze tatsächlich Liquidität schaffen. Je höher diese Zahl, desto länger wird auf den Geldeingang gewartet. Dies kann auf nicht rechtzeitige Bearbeitung oder Mahnung hinweisen, schlechte Vorbereitung (viele Nachfragen) oder schlechte Zahlungsmoral.

Investitionsquote (n)

Sachanlagen : Umsatz = < ist besser
Je geringer die Investitionsquote desto besser

Diese Zahl gilt als Maß für die Zukunftsvorsorge eines Unternehmens. Sie zeigt, in welchem Umfang Neuinvestitionen in Sachanlagen getätigt wurden und somit ein Beitrag zur Modernisierung und Wachstum geleistet wurde. Es könnte jedoch auch nötige Ersatzbeschaffungen kompensieren.

Anlagenabnutzungsgrad (%)

Kumulierte AfA auf Sachanlagevermögen X 100 : Sachanlagevermögen zu historischen Anschaffungskosten = < ist besser
Je niedriger der Anlagenabnutzungsgrad desto besser

Diese Zahl zeigt die Altersstruktur des Sachanlagevermögens. Je höher diese Zahl, desto höher ist das Alter der Sachanlagen und desto größer ist der zukünftige Investitionsbedarf. Hier könnte auch gezeigt werden, dass eine Veralterung vorliegt.

Abschreibungsaufwandsquote A (%)

Abschreibungen auf Sachanlagevermögen X 100 : Sachanlagevermögen = < ist besser
Je niedriger die Abschreibungsaufwandsquote desto besser

Je größer die Abschreibungsquote, desto kürzer ist die Nutzungsdauer und desto größer ist der Investitionsbedarf. Das bedeutet aber auch, dass das Sachanlagevermögen schneller modernisiert wird und damit Wettbewerbsfähigkeit gesichert ist.

Wachstumsquote (%)

Nettoinvestitionen in Sachanlagevermögen X 100 : Jahresabschreibungen auf Sachanlagevermögen = > ist besser
Je höher die Wachstumsquote desto besser

Liegt die Quote längerfristig < 1, findet ein Substanzverzehr statt. Echtes Wachstum findet nur statt, wenn über die Abschreibungen hinaus investiert wird.

Finanzlage / Kapitalstruktur

Verschuldungsgrad (%)

Fremdkapital X 100 : Eigenkapital = < ist besser
Je geringer der Verschuldungsgrad desto besser

Wenn die Eigenkapitalrendite höher ist als die Fremdkapitalkosten (das kommt bei manchen Finanzierungen noch vor), spricht man auch vom sog. Leverage-Effekt. Dabei wirkt sich wirtschaftlich ein höherer Verschuldungsgrad positiv aus, birgt jedoch auch ein Überschuldungsrisiko.

Dynamischer Verschuldungsgrad (Jahre)

Fremdkapital : Cashflow = < ist besser

Je geringer der Dynamische Verschuldungsgrad desto besser

Fremdkapitalquote (%)

Fremdkapital X 100 : Gesamtkapital = < ist besser

Je niedriger die Fremdkapitalquote desto besser

Als Gegenpol der Eigenkapitalquote bedingt eine hohe Fremdkapitalquote eine hohe Liquiditätsbelastung (Zins- und Tilgung).

Anlagenintensität (%)

Anlagevermögen X 100 : Gesamtvermögen = < ist besser

Je niedriger die Anlagenintensität desto besser

Anlagendeckungsgrad (%)

Eigenkapital X 100 : Anlagevermögen = > ist besser

Je höher der Anlagendeckungsgrad desto besser

Hier spiegelt sich die Goldene Bilanzregel wieder. Eigenkapital ist langfristiges (unbefristetes) Kapital. Je höher das Eigenkapital im Verhältnis zum Anlagevermögen ist, desto geringer das Risiko.

Barliquidität (%)

Zahlungsmittel X 100 : kurzfristige Verbindlichkeiten = > ist besser

Je höher die Barliquidität desto besser

Dabei ist zu Achten, dass Rücklagen durchaus angelegt werden sollten bis zur geplanten Nutzung, da sonst die Rentabilität leidet

Kurzfristige Liquidität (%)

(Zahlungsmittel + Wertpapiere + sonst. Kurzfristige Forderungen) X 100 : kurzfristigen Verbindlichkeiten = > ist besser

Je höher die kurzfristige Liquidität desto besser

Die Liquiditätskennzahlen spiegeln die kurzfristigen finanziellen Dispositionsmöglichkeiten dar, über die eine Einrichtung verfügt. Es zeigt auch, inwiefern das Unternehmen seine kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann, also vor Insolvenz durch Illiquidität geschützt ist. Achtung es handelt sich bei diesen Zahlen um eine Momentaufnahme zu einem bestimmten Stichtag!

Kreditorenlaufzeit (Tage)

Kreditoren X 360 : Materialaufwand = < ist besser

Je niedriger die Kreditorenlaufzeit desto besser

Dabei muss berücksichtigt werden, dass die geringe Kreditorenlaufzeit auf Kosten des kurzfristigen Verschuldungsgrades geht

Kurzfristige Verschuldung (%)

Kurzfr. Fremdkapital X 100 : Bilanzsumme = < ist besser

Je niedriger die Kurzfristige Verbindlichkeiten desto besser

Selbstfinanzierungsquote (%)

Cashflow X 100 : Sachinvestitionen = > ist besser

Je größer die Selbstfinanzierungsquote desto besser

Selbstfinanzierungsgrad (%)

Gewinnrücklagen X 100 : Eigenkapital = > ist besser

Je größer der Selbstfinanzierungsgrad desto besser

Rücklagenquote (%)

Gesamte Rücklagen X 100 : Eigenkapital = > ist besser

Je größer die Rücklagenquote desto besser

Rücklagen werden aus Gewinnen gebildet. Das zeigt, dass in der Vergangenheit das Unternehmen Überschüsse nicht entnommen hat sondern das Haftungskapital gestärkt hat.

EBIT-Zinsdeckung (n)

(Gewinn vor Steuer + Zinsaufwand) : Zinsaufwand = > ist besser

Je größer die EBIT-Zinsdeckung desto besser

Ertragslage

Umsatzrentabilität (%)

Gesamtergebnis X 100 : Gesamtleistungen = > ist besser

Je höher die Umsatzrentabilität ist desto besser

Cashflow-Rate (%)

Cashflow X 100 : Gesamtleistung = > ist besser
Je höher die Cashflow-Rate desto besser

Betriebsrentabilität (%)

Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit X 100 : Gesamtleistungen = > ist besser
Je höher die Betriebsrentabilität desto besser

Rohertragsquote (%)

Rohertrag X 100 : Gesamtleistung = > je besser
Je höher der Rohertrag desto besser

Personalaufwandsquote / Personalintensität (%)

Personalaufwand X 100 : Gesamtleistung = < ist besser
Je niedriger die Personalaufwandsquote desto besser

Bei den personalintensiven Einrichtungen ist auf eine niedrige Quote zu achten. Geht man von ca. 20 % Fixkosten vom Erlös aus, geraten Einrichtungen, die noch nach BAT abrechnen langsam in Bedrängnis.

Lohnniveau (n)

Personalaufwand : Anzahl der Mitarbeiter (umgerechnet auf VZ-Kräfte) = < ist besser
Je niedriger das Lohnniveau desto besser

Dabei wird auf die Wirtschaftlichkeit geachtet nicht die damit verbundene Qualität

Umsatz je Beschäftigten / Arbeitsproduktivität (Euro)

Umsatz (Leistungen) : Beschäftigte (VZ) = > ist besser
Je höher der Umsatz je Beschäftigter (umgerechnet auf VZ-Kräfte) desto besser

Abschreibungsaufwandsquote B (%)

Sachabschreibungen X 100 : Gesamtleistung = < ist besser
Je niedriger die Sachabschreibungsquote desto besser

Hier besteht natürlich ein Zusammenhang mit der Abschreibungsaufwandsquote A, der Anlagenintensität und dem Anlagenabnutzungsgrad.

Sachabschreibungsquote (%)

Sachabschreibungen X 100 : (Sachanlagevermögen + Sachabschreibungen) = < ist besser
Je niedriger die Sachabschreibungsquote desto besser

Zinsaufwandsquote (%)

Zinsaufwand X 100 : Gesamtleistung = < ist besser
Je niedriger die Zinsaufwandsquote desto besser

Mietaufwandsquote (%)

Mietaufwand X 100 : Gesamtleistung = < ist besser
Je niedriger die Mietaufwandsquote desto besser

Gesamtkapitalverzinsung (%)

(Gesamtergebnis + Zinsaufwand) X 100 : Bilanzsumme = > ist besser
Je höher die Gesamtkapitalverzinsung desto besser

Rohertrag je Beschäftigten (Euro)

Rohertrag : Beschäftigte = > ist besser
Je höher der Rohertrag je Beschäftigter (umgerechnet auf Vollzeit) desto besser

Verwaltungsintensität (%)

Verwaltungskosten X 100 : Umsatz = < ist besser
Je geringer die Verwaltungsintensität desto besser

Umsatzrentabilität (%)

Ordentliches Betriebsergebnis (alternativ: Jahresüberschuss) X 100 : Umsatzerlöse = > ist besser
Je höher die Umsatzrentabilität desto besser

Eigenkapitalrentabilität (%)

Jahresüberschuss (vor Steuern) X 100 : Eigenkapital = > ist besser
Je höher die Eigenkapitalrentabilität desto besser

Betriebswirtschaftlicher Erfolg

Zur Bewertung im Rating ist Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren zu berechnen.

Hier werden den Erlösen die Kosten gegenüber gestellt, die für deren Erzielung nötig sind bzw. waren (Herstellungskosten der zu Erzielung des Umsatzes erbrachten Leistungen).

Es wird nicht auf einen Kostenzeitraum und auf Bestände mit Bestandsveränderungen abgestellt.

Das ist gegenüber der üblichen GuV-Rechnung der wichtigste und ausschlaggebende Unterschied. Welche Kosten wurden benötigt, um die Leistungen zu erbringen. Also alle Umsatzabhängigen Kosten eines definierten Zeitraumes. Das schließt natürlich auch die Gemeinkosten ein.

Manche Banken begnügen sich mit diesen Kennzahlen. Oft stehen auch keine Kennzahlen wie Mitarbeiter usw. zur Verfügung. Damit entfallen auch diese. Das bedeutet, dass das Rating nur ein Teilrating ist. Es sollte daher auch entsprechend als Bilanzrating oder ähnlich gekennzeichnet sein.

Abkürzungen, Erläuterungen:

Cashflow Jahresüberschuss + nicht auszahlungswirksame Aufwendungen (z.B. Abschreibungen) - nicht einzahlungswirksame Erträge = Cashflow

Factoring: Verkauf der Forderungen an ein externes Unternehmen. Die Risiken gehen an den Dritten über. Bringt sofortige Liquidität. Damit ist jedoch ein Verzicht auf die volle Leistung verbunden. Die Kosten liegen bei ca. 2,5 % der gesamten Forderungen.

Qualitative Aspekte

... betreffen Aussagen über Betriebsführung, Planung, Markt, Personalentwicklung, Konzept, Informationsfluss usw.

Hierbei sind unterschiedliche Aspekte angesprochen. Das heißt, dass unterschiedliche Programme bzw. Methoden angewandt werden. Deshalb führen diese jedoch nicht zwangsläufig zu unterschiedlichen Ergebnissen - aber könnten es.

Derzeit gibt es für die Branche Alten- und Pflegeheime noch keine geprüfte und erprobte Methode. Es werden 50 bis 90 Fragen gestellt bzw. beantwortet. Daraus und der entsprechenden Gewichtung der Fragen/Antworten ergibt sich dann ein Gesamtbild. Man spricht dabei auch vom Gini-Koeffizient. Der besagt, wie erfolgreich Rating-Methoden Prognostizierungen unterstützen. Dabei ist 75 % bereits ein sehr hoher Koeffizient. Wird lediglich 50 % erreicht, ist es reine Glücksache, denn bei einer Chance 50 : 50 kann man auch würfeln.

Natürlich sind hier Fragen angesagt, die auch eine entsprechende Bedeutung für die Heime haben. So hat Personalentwicklung eine hohe Bedeutung, der Familienstand des Heimleiters kaum. So sollte die Anzahl der Fragen auch so gering wie möglich gehalten werden, jedoch alle relevanten enthalten.

Ich gehe hier auf die bekannte Methode = R-Cockpit (Prof. Dr. Schneck) ein. Das scheint mir ausführlich und geeignet. Die Fragen sind in Kategorien eingeteilt. Ich habe sie auf den Pflegemarkt angepasst.

Produkte und Branche

Auf welchen Märkten sind Sie präsent?

Vollstationäre Pflege, Kurzzeitpflege, Tagespflege usw.

Wie hoch ist Ihr Marktvolumen der Dienstleistungen?

Welche Dienstleistungen werden in Anspruch genommen?

Standard oder Zusatz bzw. Sonderleistungen.

Wie hoch ist das Marktvolumen aller ähnlichen Heime in Ihrer Region?

Dabei ist der Gesamtumsatz der Branche zu sehen.

Kennen Sie Ihre Marktstellung? Die Dienstleistungen Ihrer unmittelbaren Mitbewerber?

Wie hoch ist das mittelfristige Marktwachstum in den nächsten fünf Jahren?

Wie sind Ihre Auslastungsdaten gegenüber Ihrem Mitbewerber?

Wie beurteilen Sie das mittelfristige reale Marktwachstum in den nächsten fünf Jahren?

siehe demografische Daten ... und wie beurteilen Sie den Trend zur ambulanten Pflege? Welche Auswirkungen wird das für Sie haben?

Wie beurteilen Sie die Branchenrentabilität?

Wie entwickeln sich die Pflegesätze im Allgemeinen und die Auslastung in stationären Einrichtungen?

Wie flexibel kann Ihr Heim auf Anforderungen von Behörden oder Betreuten reagieren, bzw. ist denen ausgesetzt?

Je niedriger die Abhängigkeit von solchen Anforderungen, umso höher ist die Punktzahl.

Entweder ist die Einrichtung davon nicht betroffen oder sie kann flexibel darauf reagieren.

Marktdynamik

Wie hoch sind die Preisschwankungen der Heime der Region?

Je geringer die Preisschwankungen, desto höher der Punktwert.
Feststellung der Bandbreite generell.

Wie hoch ist die derzeitige Belegung Ihrer Einrichtung?

Auslastung nach Pflegeetagen und Plätzen.

Wie hoch sind die Auslastungsschwankungen der Region?

Je geringer die Schwankungen, desto höher der Punktwert, wobei sich eine Auslastung von unter 95 % betriebswirtschaftlich negativ auswirkt.

Welche Schwankungen sind festzustellen und gibt es eine Begründung?

Wie ist Ihre durchschnittliche Verweildauer der Betreuten?

Je höher die Verweildauer, desto höher der Punktwert.

In welchem Alter kommen die Bewohner? Wie hoch ist die Sterberate bzw. die Verweildauer?

Wie verteilen sich die Marktbereiche nach Umsatz?

Je vielfältiger das Angebot desto günstiger ist die Bewertung. Das kann jedoch auch betriebswirtschaftliche Negativpunkt einbringen, wenn in Teilbereichen ein zu geringer Deckungsbeitrag erzielt wird.

Hierbei sind VP, KP, TP Ambulante Dienste, Externe Dienstleistungen der HW oder Technik usw. zu bewerten. Evt. parallel nach Pflegestufen.

Wie haben sich Ihre Marktanteile in den letzten fünf Jahren entwickelt?

Eine Steigerung der Marktanteile ist positiv zu bewerten.

Wie hat sich der Anteil Ihrer Einrichtung im Verhältnis zu allen angebotenen Heim- oder Pflegeplätzen der Region verändert?

Strategie

Verfügt das Heim über ein generelles Leitbild und ein Pflegeleitbild?

Wenn keine schriftliche Aufzeichnung vorliegt ist die Bewertung bei 0. Je detaillierter die Angaben vorliegen umso höher ist der Punktwert.

Diese Leitbilder sollten auch extern bekannt gemacht werden.

Bitte Beschreiben Sie Ihre Unternehmensstrategie.

Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens zukünftig?

Wo sehen Sie „Ihr“ Heim zukünftig platziert?

Wie plausibel und konsistent ist die Unternehmensstrategie?

Je höher die Plausibilität und Konsistenz, umso höher der Punktwert.

Gibt es eine solche Unternehmensstrategie und wird sie auch entsprechend in der Unternehmenspolitik umgesetzt?

Beurteilung eines externen Fachmanns, durchaus im Dialog mit Ihnen.

Kennen Sie Ihre wichtigsten Wettbewerber, deren Aktivitäten sowie Ihre Stärken und Schwächen?

Beginnend bei Unkenntnis über den Wettbewerb mit 0 Punkten erhöht sich dieser Wert, je detaillierter die Kenntnis ist.

Werden diese ausführlich beobachtet, realistisch analysiert und beurteilt und sind diese im Unternehmen weit reichend bekannt?

Besitzt Ihre Einrichtung eine klare Vorstellung von seinen Zielen und Prioritäten bezüglich der Wünsche und Bedürfnisse der Betreuten?

Je klarer die Vorstellung, desto höher die Punktzahl.

Hat das Unternehmen langfristig ausgerichtete Ziele und Prioritäten hinsichtlich zukünftiger Anforderungen der Kunden/Bewohner.

Beurteilung eines externen Fachmanns, durchaus im Dialog mit Ihnen.

Unternehmensführung

Wie ist die rechtliche Struktur des Unternehmens?

Je klarer und der Größe der Einrichtung angemessen, umso höher die Bewertung.

Die Einrichtung, der Träger hat sehr klare rechtliche Strukturen, die in der Klarheit sowie Einfachheit bzw. Komplexität der Einrichtungsgröße angemessen ist.

Wie plausibel und ist die derzeitige Struktur der Gesellschafter und wann war die letzte Veränderung?

Beurteilung eines externen Fachmanns, durchaus im Dialog mit Ihnen.

Ist das Gesellschaftskapital im Management vertreten?

Je höher das im Management vertretene Gesellschaftskapital, umso höher der Punktwert.
Vertritt das Management aktiv die Gesellschaft und das Eigenkapital?

Gab es in den vergangenen zwei Jahren eine haftungsbeschränkende Rechtsformänderung?

Hier ist eine Erläuterung der neuen gegenüber der alten Rechtsform wichtig ebenso des Zeitpunktes und des Grundes dafür.
Umwandlung in eine GmbH?

Wie viele Geschäftsführer gibt es im Unternehmen?

Hier wird die Handlungsfähigkeit beurteilt.
Dabei wird auch auf die Vertretung nach Außen geachtet.

Wie ist die zweite Führungsebene bzw. erweiterte Geschäftsleitung besetzt?

Kompetente Abteilungsleiter Pflegedienstleitung, Küchenleitung, HWL usw.

Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Geschäftsleitung?

Ist das Durchschnittsalter über 50 Jahre? Am besten zwischen 50 und 60 Jahre. Nach empirischen Studien scheint mit höherem Altersdurchschnitt die Insolvenzwahrscheinlichkeit niedriger. Desto höher der Punktwert.
Hierüber sollte durchaus diskutiert werden, ob das ein Beurteilungskriterium ist.

Welche Vertretungsregelung besteht in der Geschäftsleitung im Krankheits- oder Urlaubsfall?

Sofern keine Vertretungsregelung vorliegt ist die Bewertung bei 0. Je detaillierter und klarer diese geregelt ist, umso höher der Punktwert.

Die Vertretungsregelung bewirkt, dass bei einem Ausfall der Geschäftsleitung das Heim kurzfristig in keiner Weise, weder operativ, noch strategisch, negativ beeinträchtigt wird.

Besteht für die Geschäftsleitung eine Nachfolgeplanung oder -regelung? Wenn ja, welche?

Sie bei 4.8. keine Regelung = 0 Punkte.

Die Nachfolgeregelung stellt sich derzeit auf Grund des Alters der Geschäftsleitung und der Zusammensetzung aus mehreren Personen nicht.

Existiert in der Einrichtung ein Beirat oder Aufsichtsrat der auf die Entscheidungen der Geschäftsleitung beratend Einfluss nimmt?

Positiv wirkt sich aus, wenn ein Beirat aus mehreren Personen besteht. Hierbei sind sowohl Erfahrungen im Unternehmen erwünscht, als auch Branchenkenntnisse, juristische, politische, betriebswirtschaftliche sowie technische Kenntnisse. Er sollte auch beratend Einfluss nehmen. Je intensiver der Kontakt, umso höher die Punktzahl.

Personalpolitik

Wie hoch ist im Leitungsorgan der Einrichtung und der zweiten Führungsebene das Verhältnis von Personen mit betriebswirtschaftlichen Qualifikationen?

Der höchste Punktwert wird erreicht, wenn die Ist-Qualifikation der Soll-Anforderung entspricht.

Wie hoch ist im Leitungsorgan der Einrichtung und der zweiten Führungsebene das Verhältnis von Personen mit einschlägigen technischen Qualifikationen?

Der höchste Punktwert wird erreicht, wenn die Ist-Qualifikation der Soll-Anforderung entspricht.

Wie hoch ist im Leitungsorgan der Einrichtung und der zweiten Führungsebene das Verhältnis von Personen mit betriebsspezifischen Qualifikationen zum Bedarf?

Der höchste Punktwert wird erreicht, wenn die Ist-Qualifikation der Soll-Anforderung entspricht.

Existieren im Unternehmen eine Personalplanung und Qualifikationsprogramme?

Je systematischer eine quantitative und qualitative Personalplanung erstellt wird, umso höher der Punktwert.

Wie hoch ist der Altersdurchschnitt der Belegschaft?

Beurteilung und Kommentar wie bei Pos. 4.7

Wie hoch ist die Mitarbeiterfluktuation gegenüber dem Branchendurchschnitt?

Hierbei wird nicht berücksichtigt, Ausscheiden bei Erreichung der Altersgrenze, Mutterschaftsurlaub oder Wehrdienst.
Je geringer die Mitarbeiterfluktuation gegenüber dem Branchenvergleich, desto höher der Punktwert.

Steht auf dem Arbeitsmarkt eine ausreichende Anzahl von Fachkräften zur Verfügung?

Je höher die Verfügbarkeit ist, desto höher der Punktwert.

Wie stark ist das Know-how an einzelne Mitarbeiter gebunden?

Verlässt ein Mitarbeiter die Einrichtung, verliert es das gesamte Know-how dieser Person. Je geringer die Bindung besteht, desto geringer besteht die Gefahr, dass Know-how verloren geht.

Organisation und Prozesse

Verfügt die Einrichtung über eine klar gegliederte Aufbauorganisation?

Je klarer strukturiert und dokumentiert die Aufbauorganisation dargestellt wird, desto höher der Punktwert.

Verfügt die Einrichtung über eine dokumentierte Ablauforganisation?

Je klarer und dokumentierter sich die Ablauforganisation darstellt, umso höher der Punktwert.

Verfügt die Einrichtung über ein internes Kommunikationssystem?

Je höher die Systematik und Verfügbarkeit, umso höher die Punktzahl.

Verfügt die Einrichtung über ein Qualitätsmanagementsystem?

Je vollständiger, dokumentierter und aktueller das QM-System ist, umso höher die Bewertung.

Beschreibung des EDV-Systems und die Datensicherheit in der Einrichtung?

Dabei zählt die Struktur, Vernetzung, System, Betriebssystem und Betreuung sowie Datensicherungssystematik.

Bewertung des EDV-Systems?

Dabei Beachtung von Systemverfügbarkeit, Datensicherung, Datenschutz, Sicherheit nach außen, Sicherheit nach innen, Sicherheit der Systembetreuung und Zukunftssicherheit.

Wie beurteilen Sie die Qualität der technischen Anlagen?

Dabei geht es um Küchen, Wäschereianlagen sowie den Geräten, die für Betreuung, Transport und Versorgung nötig sind.

Je neuwertiger diese Anlagen, desto höher der Punktwert.

Forschung und Entwicklung

Wie hoch ist der technische Vorsprung Ihrer Einrichtung gegenüber dem Wettbewerb?

Je höher der Vorsprung, desto besser der Punktwert.

Einkauf, Lager, Produktion, Marktbearbeitung

Optimiert die Einrichtung die Einkaufskonditionen kontinuierlich?

Je optimaler und kontinuierlicher dies vorgenommen wird, desto günstiger die Bewertung.

Wie beurteilen Sie Ihre Lieferanten hinsichtlich Prozessablauf und Lieferqualität?

Je höher die Lieferqualität umso höher die Punktzahl.

Bestehen starke Abhängigkeiten zu einzelnen Lieferanten?

Je niedriger die Abhängigkeiten umso höher die Bewertung.

In welchem Verhältnis steht Lagermanagement (geringe Lagerhaltung) im Verhältnis zur Verfügbarkeit (Sicherheitsreserven)?

Je optimaler die Abstimmung, umso höher die Bewertung.

Wird regelmäßig und systematisch eine Optimierung zur Steigerung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit durchgeführt?

Diese Systematik sollte entsprechend erläutert werden.

Hier sind Pflegevisiten, Dienstabläufe, Pflegeprozesse zu beobachten.

Existiert eine strukturierte Vertriebsorganisation?

Es sollte ein aktiver Vertrieb vorhanden sein. Verwaltung und „abwarten“ genügt nicht.

Je effizienter der Vertrieb organisiert ist umso höher die Punktzahl.

Existiert ein detailliertes Marketingkonzept mit regelmäßiger und systematischer Marktforschung bzw. Marktbeobachtung?

Je besser das Marketingkonzept umso höher der Punktwert.

Informationspolitik und Unternehmensplanung

Wann lag in der Vergangenheit regelmäßig der Jahresabschluss der Einrichtung vor?

Der Zeitpunkt bezieht sich auf den Zeitpunkt an dem ein testierter Abschluss vorlag.

Höchstpunktzahl erreicht, wenn der Jahresabschluss innerhalb des 1. Quartals vorliegt. 50 % erreicht man nach 12 Monaten, 0 Punkte wenn er erst nach 24 Monaten vorliegt.

Wie häufig und wie aktuell informieren Sie Ihre Hausbanken über die Entwicklung in Ihrer Einrichtung?

Je besser die Kommunikation mit den Hausbanken umso höher die Punktzahl.

Sind die bei der Bank eingereichten Unterlagen relevant, vollständig, aussagekräftig und nachvollziehbar?

Je qualifizierter die Unterlagen umso besser die Bewertung.

Wie ist die Planung in Ihrer Einrichtung ausgeprägt?

Augenmerk auf: Umsatz-, Personalkosten-, Sachkosten- Ergebnis-, Bilanz-, Liquiditäts- und Investitionsplanung.
Hier sollte auf Vollständigkeit, Dokumentationsgrad, Planungstiefe und Planungshorizont geachtet werden.

Controlling und Risikostreuung

Existiert in der Einrichtung eine Kostenrechnung nach PBV und wie ist diese aufgebaut?

Wo liegen die Schwerpunkte: Kostenstellen-, Kostenträger-, Profit-Center-Rechnung, Vor- bzw. Nachkalkulation, Teilkosten- bzw. Deckungsbeitragsrechnung

Werden die Ergebnisse der Kostenrechnung zu Entscheidungsfindungen herangezogen?

Existiert in der Einrichtung ein unterjähriges Berichtswesen?

Welche Auswertungen werden wann erstellt bzw. vorgelegt.

Existiert ein regelmäßiger und systematischer Soll-Ist-Vergleich bezüglich des Unternehmenserfolges auf Basis der Planungsrechnungen?

Bei der Bewertung soll berücksichtigt werden dass neben der Existenz und der Qualität des Vergleichs auch das Kriterium einfließt, in wie weit die Ergebnisse Eingang in die Unternehmenssteuerung finden.

In welchem Umfang ist die Einrichtung gegen Risiken versichert?

Insbesondere gegen: Betriebsunterbrechung, Feuer/Elementarschäden und Haftpflicht

Sowohl die Versicherung als solche, als auch die Deckungssummen fließen in die Bewertung ein.

Kontodaten und Finanzpolitik

Existiert ein systematisches Debitorenmanagement incl. Forderungsüberwachungs- und Mahnwesen?

Dabei weise ich auf die Kennzahl: „Debitorenlaufzeit/Kundenziel“ hin.

Höchste Bewertung erhält die Einrichtung, die regelmäßig umfassend und systematisches Debitorenmanagement betreibt.

In welchem Umfang finanziert sich die Einrichtung durch kurzfristige Bankkredite?

Kurzfristig sind Kredite bis zu einem Jahr Laufzeit.

Je geringer dieser Anteil ist, im Verhältnis zum Umsatzvolumen je besser die Bewertung.

In welchem Umfang finanziert sich die Einrichtung durch kurzfristige Bankkredite?

Bei durchschnittlich geringer und termingerechter Inanspruchnahme ohne Überziehungen ist die Bewertung gut.

In welchem Umfang finanziert sich die Einrichtung durch langfristige Kredite von Banken oder anderen Kreditgebern?

Langfristig sind Kredite über einem Jahr Laufzeit.

Je geringer der Fremdkapitalbedarf desto höher der Punktwert. Allerdings sehe ich oft 1%-ige Darlehen. Da könnte dieser Grundsatz durch den sog. Leverage-Effekt kompensiert werden.

Seit wann hat die Einrichtung mit der kreditgebenden Bank die Kundenbeziehung?

Je länger die Beziehung besteht, desto besser ist die Bewertung. 20 bis 30 Jahre ist keine Seltenheit.

Hat die Einrichtung Haftungsverpflichtungen, die nicht auf der Passivseite ausgewiesen werden?

Das sind Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften, Haftung aus Gewährleistungsverträgen oder Haftungsverhältnisse aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten.

Beste Bewertung, wenn keinerlei Haftungsverpflichtungen bestehen.

Welche Finanzierungsgrundsätze verfolgt die Einrichtung (Prinzip der Innen- Außen, Eigen- oder Fremdfinanzierung) und mit welchen Maßnahmen sollen diese Grundsätze in den folgenden Jahren verwirklicht werden?

Beste Bewertung erfolgt bei grundsätzlicher Eigen- und Innenfinanzierung.

Wie viel Prozent des Überschusses wurde in den letzten drei Jahren durchschnittlich thesauriert (nicht ausgeschüttet)?

In diese Bewertung fließt die Höhe der Eigenkapitalquote ebenfalls mit ein.












Wie viel Prozent des Überschusses planen Sie in den kommenden fünf Jahren durchschnittlich zu thesaurieren?

Höchste Wertung erhalten die Einrichtungen, die 100% thesaurieren.

Wie Sie sehen, beschränkt sich das Rating nicht ausschließlich auf Zahlen. Dabei ist natürlich zu beachten, wie die Wertung innerhalb der Fragenkomplexe stattfindet. Da gibt es durchaus gleichwertige und höhergewichtige Fragen bzw. Antworten.

Ich habe im Rahmen eines Musters alle Parameter der Qualitativen Aspekte auf 50 % gesetzt und komme für diesen Bereich zu der Note: CCC – das bedeutet großes Risiko für die Bank. Es wird kaum einen weiteren Kredit geben ohne Risikoaufschlag.

Bei Erfüllung von 70 % gibt es für diesen Bereich die Note

		Bewertung	Gewichtung
Produkte und Branche		70 Punkte	10,20 %
Marktdynamik		70 Punkte	3,06 %
Strategie		70 Punkte	4,08 %
Unternehmensführung		75 Punkte	20,41 %
Personalpolitik		70 Punkte	3,06 %
Organisation und Prozesse		70 Punkte	8,16 %
Forschung und Entwicklung		70 Punkte	2,04 %
Einkauf, Lager, Produktion, Marktbearbeitung		70 Punkte	10,20 %
Informationspolitik und Unternehmensplanung		70 Punkte	10,20 %
Controlling und Risikosteuerung		70 Punkte	8,16 %
Kontodaten / Finanzpolitik		70 Punkte	20,41 %

Ergebnis Qualitatives Rating: **BBB-**

Dadurch würde Ihre Einrichtung im grünen Bereich mit an der Spitze liegen.

Es ist jedoch nicht einfach einen Durchschnitt von 70 % über alle Aspekte zu erreichen.

Da kann gesehen werden, wie nötig es ist, auf die Qualitativen Aspekte (manchmal auch Soft-Facts genannt) zu Achten.

Allein die Durcharbeitung all dieser Fragen und Berücksichtigung der dabei vermerkten Positionen, die beachtet werden sollten wird das Ergebnis deutlich positiver ausfallen, als bei Nichtbeachtung. Man sieht seinen Betrieb mit anderen Augen und ist achtsamer mit vielen Details.

Fritz Halmburger

Ö.b.u.v. Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsermittlung
des Betriebs von Alten- und Pflegeheimen

Winkelreuth 17

91301 Forchheim

e-Mail: fritz.halmburger@gmx.de

www.fritz.halmburger.de

Frühjahr 2008