

## UNSERE THEMEN

MO INVESTMENT-BANKING

DI ROHSTOFFMÄRKTE

MI MITTELSTANDSFINANZIERUNG

DO ASSET-MANAGEMENT

FR INNOVATIVE INVESTMENTS

# Ins Personal investiert

## Die Qualifikation von Führungskräften kann das Rating der Bank verbessern

ANKE BRILLEN | FRANKFURT

Mit einer effizienten Personalstrategie können Unternehmen ihr Rating und damit ihre Kreditkonditionen verbessern. Beispiel **Wolf-Garten**: 1990 wurde Deutschland auf Rasen des Familienunternehmens aus Betzdorf Fußball-Weltmeister. Über diese früheren Erfolge ist jedoch bereits Gras gewachsen – seit zwei Jahren wird Wolf saniert. Nun trägt die Restrukturierung erste Früchte. Zur besseren Beurteilung der finanzierenden Banken trug eine neue Personalstrategie bei.

Wolf-Garten wächst und gedeiht wieder, die Umsätze spritzen. Auch weil die Managementzentrale von ländlichen Betzdorf nach Köln verlagert wurde. Der neue Standort ist Teil der Personalstrategie. „Ländliche Gebiete sind für Führungskräfte einfach nicht attraktiv genug“, sagt Jürgen Hörmann, Chef (CEO) der Wolf-Garten Gruppe. Er hat einen radikalen Schnitt gemacht und Manager ausgetauscht. Mit der Verlagerung kommt das Unternehmen den neuen Führungskräften entgegen.

Das Unternehmen setzt auch auf die Erfahrung gestandener Manager über 50, vor allem im Vertrieb. An der Vergütung wurde



Saat aus dem Hause Wolf-Garten: Das Unternehmen ist wieder erfolgreich.

nicht gespart. Die Investition hat sich ausgezahlt: „Wir haben den finanzierenden Banken das neue Management vorgestellt und die Qualifikationen der Führungskräfte offen dargelegt“, berichtet Hörmann. Die neue Personalstrategie war überzeugend: „Bei allen beteiligten Banken konnten wir unser Rating

damit deutlich verbessern“, sagt der CEO. „Die Kreditlinien sind enorm vergünstigt.“

Dass Banken die Qualifikation der Beschäftigten von Unternehmenskunden bewerten, ist kein Einzelfall: „Die Personalstrategie hat sicher Auswirkungen auf das Rating“, bestätigt Johann Roth, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Reichenau. Einmal pro Jahr besucht Roth die Führungskräfte seiner Unternehmenskunden im Betrieb. Um sich selbst von deren Kompetenz und Leistungsbereitschaft zu überzeugen, unterhält er sich mit ihnen an ihrem Arbeitsplatz. „Jeder, der im Unternehmen Verantwortung trägt, hat Verständnis dafür, dass sich die Bank informiert. Das gehört zum Standard“, sagt Roth. Dass es bei den Gesprächen um Rating geht, wissen die Führungskräfte allerdings nicht. „Je größer der Betrieb ist, desto wichtiger ist das Personal in der

Führungsebene“, erläutert Sparkassenchef Roth.

Bewertet wird die Qualifikation in der ersten und zweiten Führungshierarchie. Bei der Restrukturierung eines Unternehmens werden personelle Veränderungen besonders gründlich unter die Lupe genommen. „Jede Verbesserung im Rating hat Auswirkungen auf die Kondition und kann die Kosten senken. Dazu trägt natürlich auch ein gutes Ergebnis in der Beurteilung der personellen Ebene bei“, so Roth. Realistisch ist seiner Einschätzung nach eine Verbesserung um zehn bis 15 Prozentpunkte im Rating.

### Marke soll Rating verbessern

Unter der zumeist mittelständischen Klientel der Sparkasse Reichenau hat sich mittlerweile herumgesprochen, dass das Rating auch von den richtigen Beschäftigten abhängt. Und nicht nur hier. Viele Unternehmen versuchten, sich als Arbeitgeber eine Marke aufzubauen, um damit ihr Rating zu verbessern, meint Winfried Neun, Unternehmensberater und Geschäftsführer der Neun Consulting Group. Im Fachjargon heißt das „Employer Branding“ – eine Strategie zur Gewinnung qualifizierter Beschäftigter, entstanden in den 90er Jahren, als während der New Economy talentierte Arbeitskräfte knapp wurden.

Vielen Unternehmen fehle aber die Bereitschaft, die bisherige Strategie des Unternehmens wirklich zu verändern, urteilt Neun. „Nur den Internetauftritt aufpolieren und schicke Stellenanzeigen sind zu wenig.“ Das Unternehmen müsse zu einer wieder erkennbaren Marke werden, um vor den Banken bestehen zu können. Ergebnisse einer neuen Studie der K.O.M. Kommunikations- und Managementberatungsgesellschaft mit Sitz in Allensbach weisen auf einen engen Zusammenhang zwischen strategisch fundierten Arbeitgebermarken und einer erhöhten Leistungsbereitschaft der Beschäftigten hin.

Weitere Informationen zum Mittelstand unter: [handelsblatt.com/mittelstand](http://handelsblatt.com/mittelstand)

## Bankenrating

### Kostbares Votum

Das Bankenrating eines Unternehmens entscheidet in Zeiten der Eigenkapitalrichtlinien Basel II auch über den Preis für dessen Kredite. Da für kleinere Firmen ein externes Rating zu aufwendig wäre, sind gerade diese auf das Banken-

rating angewiesen.

### Faktoren

Für das Bankenrating sind neben Unterlagen wie Jahresabschluss, Planungsrechnung oder Geschäftsplan weiche Faktoren entscheidend. Wie transparent sind die Zahlen, wie

einsichtig ist die Strategie, wie offen die Kommunikation?

### Vorbereitung

Unternehmer sollten sich auf Ratinggespräche gut vorbereiten. Dazu gehört zu wissen, wo das bisherige Rating Schwachstellen sieht.

## NACHRICHTEN

### Factoringanbieter Coface kauft sich in Dänemark ein

Der Factoring- und Inkassoanbieter Coface Deutschland steigt mit zehn Prozent beim dänischen Forderungskäufer Midt Factoring ein. Das teilte die Tochter des französischen Coface-Konzerns mit. Coface hat die Option, 2008 die Mehrheit am dänischen Anbieter zu übernehmen. Midt Factoring ist nach Angaben von Coface mit 14 Mill. Euro Umsatz und 28 Prozent Marktanteil der führende dänische Factoringanbieter. Über den Kaufpreis wurden keine Angaben gemacht. Als nächstes will Coface Deutschland in den schwedischen Factoringmarkt einsteigen. | bas

### Arques übernimmt Großhändler NT Plus

Die Beteiligungsgesellschaft Arques hat den Telekommunikationsgroßhändler NT Plus AG aus Osnabrück übernommen. Über den Kaufpreis für das Unternehmen mit rund 450 Mill. Euro Umsatz wurde Stillschweigen vereinbart. Arques, auf die Übernahme von Konzernabschlüssen und Sanierungsfällen spezialisiert, will NT Plus mit seiner Beteiligung Actebis, einem IT-Händler, zusammenbringen. Actebis selbst soll im kommenden Jahr an die Börse gebracht werden. | bas

### Sparkassen finanzieren Rattay-Buyout

Die Beteiligungsgesellschaft der Sparkassen Aachen, Krefeld und Mönchengladbach S-UBG steigt mit 30 Prozent bei der Rattay Firmengruppe, Hünxe, ein. Den Rest der Anteile, die bisher die Signal Iduna Private Equity hielt, übernehmen Gründer und Geschäftsführer. | bas

## BUCH DER WOCHE

In der derzeitigen Finanzkrise hat der Markt für durch Forderungen besicherte Wertpapiere, im Fachjargon Asset Backed Securities (ABS) genannt, gehörig gelitten. Warum die Verbriefung aber für die Finanzierung mittelständischer Unternehmen wichtig bleibt, beschreiben Anke Brenken und Holger Papenfuß in dem von der Verbriefungsinitiative True Sale International herausgegebenen Buch „Unternehmensfinanzierung mit ABS“. Das im Fritz Knapp Verlag erschienene Taschenbuch ist als Einführung für Firmen in die Kapitalmarktfinanzierung und Verbriefung gedacht (ISBN 978-3-8314-1224-2).

# Mehr Kunden, aber nicht mehr Gewinn

Neue Produkte für Mittelständler schlagen sich bislang kaum in Gewinnzahlen der Dresdner Bank nieder

HANS G. NAGL | FRANKFURT

Die **Dresdner Bank** kommt beim Aufbau ihres Mittelstandsgeschäfts nur langsam voran. Nun setzt die **Allianz**-Tochter auf spezielle Angebote für das Segment und sieht erste Erfolge. „Allein in den ersten sechs Monaten 2007 haben wir im Mittelstand netto deutlich mehr als 2000 neue Kunden gewonnen“, sagte Dresdner-Vorstandsmitglied Andreas Georgi dem Handelsblatt. Ende vergangenen Jahres habe der Bestand an Mittelstandskunden noch bei rund 250 000 gelegen.

Mit der Nennung der Netto-Kundenzuwächse steht die Dresdner Bank allein auf weiter Flur. Die

Konkurrenz liefert bestenfalls Brutto-Angaben, die über den Erfolg im hart umkämpften Mittelstandsgeschäft de facto nichts aussagen. Hinzu kommt, dass jeder das Segment anders definiert. So beanspruchen sowohl Dresdner Bank als auch **Commerzbank** den Platz zwei für sich im Markt. Lediglich die **Deutsche Bank** ist als Marktführer allgemein anerkannt. Sie beziffert die Zahl ihrer Mittelstandskunden auf etwa 900 000.

Impulse erwartet die Dresdner Bank unter anderem von ihrem vor einem Monat eingeführten „Mittelstandsdarlehen“. Es erlaubt dem Unternehmen bei festem Zinssatz und einer Mindesthöhe von 25 000 Euro unbegrenzte Sondertilgun-

gen. Weitere Angebote sowohl auf der Kredit- wie auf der Einlagen- seite sollen folgen. „Wir wollen das Kreditvolumen durch neue Produkte in den kommenden Monaten um zusätzlich eine Milliarde Euro steigern“, bekräftigte Georgi. Gegenüber den 2006 erreichten 21 Mrd. Euro wäre dies immerhin ein Plus von fünf Prozent.

Per Jahresmitte konnten die Frankfurter schon 800 Mill. Euro zusätzliches Kreditvolumen verbuchen. Auf der Erlösseite schlug sich das jedoch nicht nieder. Die operativen Erträge stagnierten mit 1,88 (Vorjahr 1,87) Mrd. Euro, das Vorsteuerergebnis verringerte sich sogar leicht. Bankinsider begründen dies auch mit den Umstrukturi-

erungen der vergangenen Jahre im Firmenkundengeschäft. „Das ganze Hin und Her hat den Kundenverbindungen geschadet“, sagt ein langjähriger Dresdner-Mitarbeiter. „Das hinterlässt Spuren.“

Georgi bestreitet hingegen, dass es Irritationen seitens der Kunden gibt und geht in die Offensive. Für 2008 gehe er von größeren Zuwachsraten auf der Ertragsseite aus, sagte er – ohne aber konkrete Ziele zu nennen. Mit einer Eigenkapitalrendite von 34 Prozent nach Steuern im ersten Halbjahr sei das Mittelstandsegment zudem bereits gut unterwegs. „Das ist aber nur ein Zwischenziel“, fügte Georgi hinzu. „Wir wollen weiter profitabel wachsen.“