



Soft facts – Qualitative Erfolgsfaktoren



Verfasser des Berichts:
Anton Schmoll

Review:
Walter Bornett

Layout:
Susanne Fröhlich

Mitglied bei / Member of



European Network for
Social and Economic Research



AUSTRIAN COOPERATIVE RESEARCH
KOOPERATION MIT KOMPETENZ

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt.
Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung, Verbreitung, Wiedergabe, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in Datenverarbeitungssystemen, und sei es auch nur auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung der KMU FORSCHUNG AUSTRIA gestattet.

1 Erfolgsfaktor: UnternehmerIn / Management

Im Rahmen der Bonitätsanalyse von mittelständischen Betrieben kommt dem Management bzw. dem Unternehmer eine bedeutende Rolle zu. Oft handelt es sich um so genannte „*Eigentümer-Unternehmer*“, die Kapital und Führung des Unternehmens in einer Hand vereinigen und die größte Verantwortung sowie das Unternehmerrisiko tragen.

Im Unterschied zu Großbetrieben, die durch eine Aufgabenverteilung auf vielfältige Spezialabteilungen gekennzeichnet sind, ergibt sich in *Mittelbetrieben* eine Konzentration von Funktionen oftmals bei wenigen Personen.

Der Erfolg und damit auch die wirtschaftliche Existenz des Betriebes hängen daher vor allem von der Leistungskraft, den Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Unternehmers sowie der Führungskräfte ab. Dass die Qualität der Geschäftsführung bzw. des Managements als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bezeichnet werden kann, zeigen die Ergebnisse der Insolvenzursachenforschung sehr deutlich. Die vom KSV durchgeführten Analysen über Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe ergeben, dass unter allen Einflussfaktoren der *Führungsbereich* den ersten Rang einnimmt.

Unternehmerisches Fehlverhalten ist demnach auch die zentrale Gefahrenquelle im Kreditgeschäft der Banken. Von den persönlichen Merkmalen hängt es letztlich auch ab, ob der Kreditnehmer fähig und willens ist, den Kredit vereinbarungsgemäß zurückzuführen.

Die Checkliste zum Beurteilungsbereich „Unternehmer/in - Management“ gibt einen zusammenfassenden Überblick über wichtige Fragestellungen aus Sicht der Banken:



Checkliste: Beurteilungsbereich „UnternehmerIn / Management“

UnternehmerIn / Management

Kriterien	Anmerkungen Handlungsbedarf
<p>1. Fachliche Qualifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ausbildung <input type="checkbox"/> Berufsweg / Werdegang <input type="checkbox"/> Berufserfahrung / Branchenerfahrung <input type="checkbox"/> Technische Kenntnisse <input type="checkbox"/> Kaufmännisches Know-how <p>2. Managementqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Führungsqualitäten <input type="checkbox"/> Führungsstil / Mitarbeitermotivation <input type="checkbox"/> Belastbarkeit <input type="checkbox"/> Klare Zielvorstellungen <input type="checkbox"/> Qualität der Planung <input type="checkbox"/> Einsatz von Controllinginstrumenten <p>3. Führungsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zusammensetzung der 1. und 2. Ebene <input type="checkbox"/> Einigkeit in der Geschäftsleitung <input type="checkbox"/> Qualifikation der Führungskräfte <input type="checkbox"/> Stellvertretungsregelung <input type="checkbox"/> Nachfolgeregelung <p>4. Persönliche Indikatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Familienstand / Familiäre Verhältnisse <input type="checkbox"/> Lebensstandard / Lebensstil <input type="checkbox"/> Privatvermögen / Privatschulden <input type="checkbox"/> Höhe der Privatentnahmen <input type="checkbox"/> Äußeres Erscheinungsbild / persönliche Ausstrahlung <input type="checkbox"/> Kontaktfähigkeit / Kommunikationsfähigkeit <input type="checkbox"/> Gesundheitszustand <input type="checkbox"/> Art der Hobbys <input type="checkbox"/> Soziale Rolle außer der Unternehmerrolle (Funktionen / Ehrenämter etc.) 	



2 Betriebswirtschaftliche Unternehmensanalyse

Im Rahmen des Ratingprozesses steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit aus dem betrieblichen Umsatzprozess erwirtschaftete Finanzmittel für Kreditrückführung und Zinsendienst zur Verfügung stehen. Die Informationen aus der Bilanzanalyse können naturgemäß nur ein statisches und vergangenheitsbezogenes Bild der Unternehmenssituation vermitteln.

Mit Hilfe der *Bilanzbonität* kann daher nur ein Aspekt der Unternehmenssituation beurteilt werden, nämlich die quantitative Komponente. Die Ergebnisse der Jahresabschlussanalyse werden daher im Rating durch die Bewertung von *qualitativen* und zukunftsgerichteten *Unternehmensmerkmalen* ergänzt.

Im Kern geht es bei dieser qualitativen Bonitätsanalyse um die Durchleuchtung der wichtigsten *Leistungs- und Funktionsbereiche* des Unternehmens, um jene betrieblichen Risiken aufzudecken, die die Kreditrückführung gefährden könnten.

Die qualitative Beurteilung der aktuellen Unternehmenssituation sowie die Einschätzung der zukünftigen Unternehmensentwicklung erfordert daher die Erarbeitung eines *unternehmensbezogenen Stärken/Schwächen-Profiles*, mit dessen Hilfe es möglich ist Risikopotenziale zu identifizieren.

Diese Vorgangsweise (*und die Checkliste zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensanalyse*) soll Ihnen helfen, betriebliche Verlustquellen aufzudecken.



Checkliste: Betriebswirtschaftliche Unternehmensanalyse

Betriebswirtschaftliche Unternehmensanalyse

Kriterien	Anmerkungen Handlungsbedarf
<p>1. Strukturelle Gegebenheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Betriebsgröße <input type="checkbox"/> Rechtsform <input type="checkbox"/> Branchenzugehörigkeit <input type="checkbox"/> Unternehmensalter <input type="checkbox"/> Haftungs- und Beteiligungsverhältnisse <input type="checkbox"/> Standort <p>2. Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anzahl der Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Altersstruktur / Dauer der Betriebszugehörigkeit <input type="checkbox"/> Ausbildungsstand <input type="checkbox"/> Personalfluktuaton <input type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsniveau <p>3. Produkte / Leistungsangebot</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qualität der Produkte und Dienstleistungen <input type="checkbox"/> Schwerpunkte des Leistungsangebotes <input type="checkbox"/> Vorteile / Stärken gegenüber Konkurrenzprodukten <input type="checkbox"/> Zusammensetzung des Sortiments <input type="checkbox"/> Produktlebenszyklus <input type="checkbox"/> Produktinnovationen <input type="checkbox"/> Preispolitik <p>4. Marktsituation / Absatz / Vertrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kernzielgruppen <input type="checkbox"/> Abnehmerstruktur (Kundenstreuung) Abhängigkeit von Großabnehmern <input type="checkbox"/> Exportaktivitäten <input type="checkbox"/> Auftragslage, Auftragsentwicklung <input type="checkbox"/> Art des Vertriebssystems <input type="checkbox"/> Marketing-, Werbekonzept <input type="checkbox"/> Wettbewerbssituation / Wettbewerbsintensität <input type="checkbox"/> Hauptkonkurrenten <input type="checkbox"/> Marktstellung 	



Kriterien	Anmerkungen Handlungsbedarf
<p>5. Konkurrenzsituation</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Marktanteil des Unternehmens <input type="checkbox"/> Anzahl der Wettbewerber <input type="checkbox"/> Hauptkonkurrenten <input type="checkbox"/> Produkt-, Preispolitik der Mitbewerber <p>6. Beschaffung / Produktion / Lagerbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Struktur der Lieferanten <input type="checkbox"/> Abhängigkeit von Lieferanten <input type="checkbox"/> Art der Fertigung (Organisation des Produktionsprozesses) <input type="checkbox"/> Kapazitätsauslastung <input type="checkbox"/> Transportmöglichkeiten <input type="checkbox"/> Organisation der Lagerhaltung <input type="checkbox"/> Art und Höhe der Lagerbestände <p>7. Investitionen</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Art der Maschinen <input type="checkbox"/> Zustand der Produktionsanlagen <input type="checkbox"/> Investitionsverhalten (Ersatz-, Rationalisierungsinvestitionen, Investitionsstopp) <p>8. Qualität des Rechnungswesens</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ordnungsmäßigkeit der Buchhaltung <input type="checkbox"/> Aktualität der Buchhaltung <input type="checkbox"/> Art der Fakturierung <input type="checkbox"/> Art der Bilanzerstellung (Handels-, Steuerbilanz) <input type="checkbox"/> Von wem wird der Jahresabschluss erstellt? <input type="checkbox"/> Zeitpunkt der Fertigstellung des Jahresabschlusses? <input type="checkbox"/> Von wem erfolgt die Prüfung des Jahresabschlusses? <input type="checkbox"/> Art der Zwischenabschlüsse <input type="checkbox"/> Verfügt das Unternehmen über eine aussagefähige Kostenrechnung? <input type="checkbox"/> Wird eine Vor- und Nachkalkulation durchgeführt? <input type="checkbox"/> Besteht eine kurzfristige Erfolgsrechnung? (Deckungsbeitragsrechnung) <input type="checkbox"/> Welche Planungsrechnungen existieren? <input type="checkbox"/> Existiert eine Finanzplanung? 	



3 Die Branchensituation

Da die Ausprägung der Vermögens- und Kapitalstruktur sowie die Finanz- und Ertrags-situation eines Unternehmens auch von der jeweiligen Branche beeinflusst werden, kann die *Branchenzugehörigkeit* als der wichtigste von außen auf einen Betrieb einwirkende Einflussfaktor betrachtet werden.

Dabei ist zunächst die *Struktur des Branchenmarktes* selbst von außerordentlicher Bedeutung: Wie viele Unternehmen sich in diesem Marktsegment befinden, die geographische Aufteilung, die Wettbewerbslage sowie das jeweilige Risiko der Branche. Durch einen Vergleich der Entwicklungstendenz des Unternehmens mit der Branchenentwicklung wird dessen Stellung innerhalb der Branche ersichtlich.

In diesem Zusammenhang spielen *Branchenkennzahlen* und *Betriebsvergleiche* eine wichtige Rolle. Größere Kreditinstitute (bzw. Institutgruppen) versuchen daher aus dem eigenen Bilanzmaterial aussagefähige Branchenkennzahlen zu erarbeiten. *Zwischenbetriebliche Vergleiche* (Kennzahlenvergleich) bieten eine wertvolle Basis für die betriebliche Schwachstellenanalyse und für Verbesserungsansätze.

Checkliste: Beurteilungsbereich „Branche“

Branche

Kriterien	Anmerkungen
<p>1. Branchenstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anzahl der Betriebe in der Branche <input type="checkbox"/> Verteilung auf Betriebsgrößenklassen <input type="checkbox"/> Regionale Verteilung <p>2. Branchenentwicklung / Branchenkonjunktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Branchenwachstum (Marktexpansion) <input type="checkbox"/> Branchenaktivität (Markt-, Zukunftsaussichten der Branche) <input type="checkbox"/> Branchenkonjunktur <p>3. Branchenindikatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kostenentwicklung in der Branche (Entwicklung der Lohnkosten, Rohstoffkosten usw.) <input type="checkbox"/> Preisspielraum in der Branche <input type="checkbox"/> Abhängigkeitsgrad des Unternehmens von der Branchenentwicklung 	



4 Die Geschäftsbeziehung zur Bank

Die Kunde-Bank-Beziehung hat zwei Dimensionen: einen quantitativen und einen qualitativen Aspekt. Die quantitative Ebene haben wir bereits bei der Kontodatenanalyse (Analyse der Kontoführung) behandelt. An dieser Stelle geht es nun um die qualitativen Fragen zur Geschäfts- und Kreditbeziehung.

Im Zuge des Ratingprozesses werden daher auch *Art und Umfang* der Geschäfts- und Kreditbeziehung analysiert, wobei für die Bank beispielsweise die Fragen in folgender Checkliste von Interesse sind.

Checkliste: Beurteilungsbereich „Geschäftsbeziehung“

Geschäftsbeziehung / Kundenbeziehung

Kriterien	Anmerkungen
<p>1. Verhalten des Kunden gegenüber der Bank</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Auftreten gegenüber der Bank <input type="checkbox"/> Kooperationsbereitschaft <input type="checkbox"/> Besprechung strategischer Entscheidungen mit der Bank <input type="checkbox"/> Einhaltung von Vereinbarungen <input type="checkbox"/> Offenheit und Ehrlichkeit <p>2. Informationsverhalten / Informationspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Generelle Informationsbereitschaft (Weitergabe wichtiger Informationen) <input type="checkbox"/> Aktive Informationspolitik (Von wem geht die Initiative aus?) <input type="checkbox"/> Raschheit der Bilanzvorlage (Bis wann wird die Bilanz übergeben?) <input type="checkbox"/> Aktualität von betriebswirtschaftlichen Auswertungen <input type="checkbox"/> Private Vermögens-, Schuldenaufstellungen <p>3. Geschäftsbeziehung</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Intensität der Bankverbindung (Haupt-, Nebenbankverbindung) <input type="checkbox"/> Wo bestehen weitere Bankverbindungen? <input type="checkbox"/> Welche Kreditlinien bestehen bei anderen Banken? <input type="checkbox"/> Bisherige Produktnutzung <input type="checkbox"/> Entwicklung der Habenumsätze <input type="checkbox"/> Verhältnis Habenumsatz zu Firmenumsatz <input type="checkbox"/> Entwicklung der Deckungsbeiträge (ertragsmäßige Beurteilung der Geschäftsverbindung) 	



<p>4. Kontoführung</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Status des aktuellen Kontobildes<input type="checkbox"/> Höhe des aktuellen Gesamtbilgos<input type="checkbox"/> Entwicklung des Gesamtbilgos im Zeitvergleich<input type="checkbox"/> Vorherige Absprachen bei Überziehungen<input type="checkbox"/> Seit wann bestehen Überziehungen?<input type="checkbox"/> Wie oft kam es im letzten Jahr zu Überziehungen?<input type="checkbox"/> Durchschnittliche Ausnützung des Betriebsmittelkredites<input type="checkbox"/> Frist seit der letzten Habenbewegung<input type="checkbox"/> Kam es bisher zu Mahnungen?<input type="checkbox"/> Einhaltung von Vereinbarungen <p>5. Kreditsicherheiten</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Art der bestellten Sicherheiten<input type="checkbox"/> Zusammenfassende Sicherheitenbewertung (wirtschaftlicher Wert / rechtliche Durchsetzbarkeit)<input type="checkbox"/> Überdeckung / Unterdeckung (%-Wert)	
---	--

In diesem Zusammenhang sind auch die Überprüfung der in den Kreditverträgen vereinbarten „Kreditbedingungen“ von Interesse, die aus der Kreditbeziehung zwischen Kreditnehmer und Bank resultieren. Im *Kreditvertrag* werden unter anderem folgende Sachverhalte geregelt:

- Kreditzweck
- Kredithöhe
- Kreditlaufzeit
- Kreditsicherheiten
- Rückzahlungsmodalitäten
- Sonstige Vereinbarungen

Unter den Kreditbedingungen befindet sich beispielsweise auch die Verpflichtung des Kreditnehmers, der Bank in bestimmten Abständen betriebliches Zahlenmaterial zu liefern. Dabei handelt es sich vor allem um die Vorlage des Jahresabschlusses, für die in den Verträgen bestimmte Fristen vorgesehen sind.

Darüber hinaus bestehen manchmal Vereinbarungen, dass der Unternehmer die Bank über wesentliche Umstände (z.B. Rechtsformänderung, große Investitionen, Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation) von sich aus informiert.



Im Wesentlichen handelt es sich hier um Kriterien, die sich auf

- den effektiven Vollzug von Zins- und Tilgungszahlungen
- Einhaltung des Kredit- bzw. Überziehungsrahmens
- Termineinhaltung bei diversen Unterlagen

beziehen.

Vereinbarungen, die nicht eingehalten werden, sind Anlass, das entsprechende Kreditengagement kritisch zu überprüfen. Beispielhaft sind hier einige *bankspezifische Risikofaktoren* angeführt:

- Nichteinhaltung von Rückzahlungsterminen (Tilgungsrückstände)
- Nichteinhaltung der Zinsenzahlung (Zinsrückstände)
- Nichteinhaltung des Kreditrahmens
- Widmungswidrige Kreditverwendung
- Laufzeitüberschreitungen
- Keine Bilanzvorlage
- Verspätete Bilanzvorlage
- Nichterfüllung der Informationspflichten lt. Kreditvertrag
- Keine Absprachen vor Überziehungen
- Nichteinhaltung hinsichtlich Rückführungsvereinbarungen von Überziehungen
- Nichteinhaltung von Terminen bei Sicherheitenbestellung

