

Basel II und Rating dominieren in Zukunft das Kreditgeschäft der Banken

40.000 Unternehmensinsolvenzen, die für das Jahr 2002 erwartet werden, Basel II, verschärfte gesetzliche Vorschriften und eine verstärkte Überwachung durch die neue Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, sind wesentliche Rahmendaten, die negative Auswirkungen auf die Bereitschaft der Banken zur Kreditvergabe haben. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen ist es für die über 45.000 Kraftfahrzeugunternehmen in Deutschland, von denen rund 22.500 konkreten Vertriebsnetzen angehören, geradezu lebensnotwendig, sich über diese Entwicklungen zu informieren. Es geht in erster Linie darum, die Betriebe auf die neue Situation einzustellen, zumal Kfz-Unternehmen bei ihrer Finanzierung im Regelfall auf mittlerweile deutlich mehr als 80 % Fremdkapital zurückgreifen müssen.

Obwohl Banken die Kraftfahrzeugbranche als Risikobranche einstufen, brauchen Autohäuser nicht zu Rating-Opfern zu werden, sondern können – bei entsprechender Handhabung – sogar von Rating profitieren. Es gibt an der oftmals problematischen Finanzlage vieler Autohäuser nichts zu beschönigen. Wenn Sie und Ihr Autohaus jedoch die Spielregeln beherrschen, können Sie auch in diesem Spiel „gewinnen“ und brauchen sich keine Sorgen darüber zu machen, dass Ihr Unternehmen zu den Opfern von Basel II gehören wird.

Dieser Leitfaden will einen Beitrag dazu leisten, dass Kraftfahrzeugunternehmen ihren Banken in Sachen Rating und Basel II wissensmäßig gleichberechtigt gegenüber treten können, um sich in Zeiten verstärkter Anforderungen besser zu behaupten. Es geht nicht nur darum, zu erkennen wie Rating funktioniert, sondern es geht vielmehr darum, die eigene Unternehmensführung unter der Prämisse „Rating“ so wahrzunehmen, dass sie zu besseren Ergebnissen führt.

Dazu gehören neben einer offensiven Informationspolitik eine Bilanzpolitik, die künftige Anforderungen berücksichtigt und die Hinwendung zu Finanzierungspartnern und Finanzprodukten, die derzeit noch nicht als Allgemeingut mittelständischer Autohäuser gelten. Die Banken werden sich nicht grundsätzlich vom Mittelstand abwenden, sie werden sich jedoch den mittelständischen Unternehmen zuwenden, die bereit sind, die Herausforderungen der Zukunft anzunehmen und aktiv zu bewältigen.

So verstanden kann eine Unternehmensführung, die sich an Ratingprinzipien orientiert, zur Erfolgsstory für Ihr Autohaus werden.

Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!

65346 Eltville im Juli 2002

Martin Dieter Herke



Martin Dieter Herke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Basel II und Rating dominieren in Zukunft das Kreditgeschäft der Banken	5
1 Die Zukunft der Kreditfinanzierung	9
1.1 Autohäuser und Bankkredite	9
1.2 Entwicklung im Firmenkreditgeschäft der Banken	9
1.3 Neue Bonitätsanforderungen	10
1.4 Wie sich Kfz-Unternehmen auf die neue Situation einstellen können	10
1.4.1 Die Bewertungskriterien der Banken nach Basel II	11
1.4.2 Die „richtige“ Präsentation eines Kreditantrags	11
1.4.3 Empfehlungen für einen Erfolg versprechenden Kreditantrag	11
1.4.5 Rating auch für Autohäuser ein Instrument der Unternehmensführung	13
1.5 Alternativen zum Hausbankkredit – Finanzierungsmöglichkeiten nach Basel II	13
2 Wie Rating funktioniert	17
2.1 Was Basel II für Banken und Kreditnehmer verändert	17
2.2 Die neue Eigenkapitalunterlegungspflicht der Banken	17
2.3 Beurteilungsvorschriften zur Kreditnehmerbonität nach Basel II	18
2.4 Die verschiedenen Bewertungsbereiche der Banken beim Rating	19
2.5 Unterschiedliche Ratingklassenbezeichnungen beim bankinternen Rating	20
2.6 Ratingklassen nach Basel II	20
2.7 Die zukünftige Rating-Skala der Volksbanken/Raiffeisenbanken wird voraussichtlich wie folgt aussehen (BVR II-Rating-Skala)	21
2.8 Die Ausfallwahrscheinlichkeiten bei Krediten	22
2.9 Schema: Die Preiskalkulation der Banken bei gewerblichen Krediten	22
2.10 Neues Bankverhalten: Die Ratingnoten und ihre Bedeutung	23
3 Ratingbereich: Wirtschaftliche Situation/Jahresabschluss	25
3.1 Die Kennzahlenanalyse der Banken	25
3.1.1 Wichtige Kennzahlen und Formeln, die von der Sparkassen-Finanzgruppe im Rahmen ihrer Einzelbilanzanalyse (EBIL) ermittelt und bewertet werden!	25
3.1.2 Bewertungs-Beispiele für die wichtigsten Kennzahlen	28
4 Ratingbereich Managementqualität	29
4.1 Die Beurteilung der Managementqualität – eine mehr oder weniger subjektive Angelegenheit	29
4.2 Schlechte Managementqualität als Insolvenzursache	29
4.3 Checkliste: Beurteilung der Geschäftsleitung	30

4.4	Persönlichkeitsbeurteilung durch die Bank	31
4.5	Informationsquellen, die von Banken genutzt werden	31
4.6	Managementbeurteilung am Beispiel einer Sparkasse	32
5	Ratingbereich Zusammenarbeit mit Banken / Kontoführung	33
5.1	Die Kontodatenanalyse	33
5.2	13 Punkte, die Banken bei einer Kontoanalyse beobachten und bewerten	34
5.3	Rating von Kundentransparenz und Informationsverhalten	35
5.4	Faustregeln, die Banken zur Beurteilung der Kontoführung einsetzen	35
5.5	5 Punkte, die Banken positiv beim Rating der Kontoführung bewerten	36
6	Ratingbereich Rechnungswesen/Controlling	39
6.1	Rechnungswesen – das Herzstück eines jeden Unternehmens	39
6.2	Was Kreditgeber vom Rechnungswesen und Controlling erwarten	39
6.3	Bewertungskriterien für den Bereich Rechnungswesen/Controlling	39
6.4	Unternehmensplanung – unverzichtbar für Banken	40
6.5	Die Analyse des Zustands von Rechnungswesen/Controlling	41
6.6	Praxisbeispiel: Rating von Rechnungswesen/Controlling bei einem kleineren Kfz-Betrieb	42
6.6.1	Maßnahmenplan zur Verbesserung der Ratingnote Rechnungswesen/Controlling	42
7	Praxisfall: Rating eines Autohauses	44
7.1	Ratingbogen: Ergebniszusammenstellung	54
7.1.1	Die Bedeutung der Ratingeinstufung	54
7.2	Ein zweites Praxisbeispiel: Das Ratingsystem einer örtlichen Sparkasse, die nach einem Punktesystem die Bonität bewertet	55
8	Maßnahmen zur Verbesserung der Ratingnote	58
9	Test: Selbst-Rating – So führen Sie ein Selbst-Rating für Ihr Autohaus durch	61
9.1	Ihr Ratingergebnis	64
10	Checklisten: Rating und Basel II	65
10.1	Checkliste: Informationspolitik	65
10.2	Checkliste: Bilanzpolitik	66
10.3	Checkliste: Zusammenarbeit mit mehreren Banken	66
10.4	Checkliste: Rating- und Bilanzgespräch	67
10.5	Checkliste: Kontoführung / Kontodatenanalyse	67
10.6	Checkliste: Zukunft der Kreditfinanzierung	68
10.7	Checkliste: Rechnungswesen/Controlling	68

1 Die Zukunft der Kreditfinanzierung

1.1 Autohäuser und Bankkredite

Bei durchschnittlich nur 17,8 % Eigenkapital sind deutsche Unternehmen für den überwiegenden Teil ihrer Finanzierung auf fremde Mittel angewiesen. Dies gilt in besonderem Maße auch für Kfz-Unternehmen, deren Eigenkapitalanteile oft nur bei 10 bis 15 % liegen. Traditionell wird dieser hohe Fremdfinanzierungsbedarf bei Banken gedeckt. Somit besteht eine enge Verflechtung zwischen mittelständischen Autohäusern und ihren Banken.

Um es exakt zu formulieren: Auf Grund ihrer Eigenkapitallücke befinden sich die meisten Kfz-Betriebe in einer entsprechenden Abhängigkeit von ihren Banken. Hinzu kommt seit einiger Zeit auch eine eklatante Ertragsschwäche. Angesichts einer solchen Sachlage scheuen eine Reihe von Banken das Risiko einer Kreditierung und lehnen Kreditanträge ab. Da mittelständischen Autohäusern jedoch kaum andere Finanzierungsquellen offen stehen, führt diese Abhängigkeit von Bankkrediten teilweise zu Finanzierungsproblemen.

Hinzu kommt: Die Bankenlandschaft in Deutschland hat sich bereits zu Lasten des Mittelstands verändert und wird sich noch weiter verändern. Durch den von vielen Banken bekundeten Willen, sich im Zuge von Fusionen mit anderen Instituten zu größeren Einheiten zusammenzuschließen, ist die deutsche Bankenlandschaft im Begriff, sich zu wandeln.

Dies betrifft nicht nur den Bereich der großen Institute. Auch Sparkassen und Volksbanken sind dabei, durch Fusionen größere Einheiten zu bilden, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Entwicklung der Informationstechnologie, das Zusammenwachsen der internationalen Märkte und die Wachstumsgeschwindigkeit der Kapitalmärkte haben die Finanzierungsszene total verändert. Hinzu kommen verschärfte Vorschriften im Kreditwesengesetz, die neue Eigenkapitalrichtlinie „Basel II“, sowie neue „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute“ (MAK). Dadurch wurde ein verändertes Risikobewusstsein der Banken ausgelöst. Die Hürden, die Kfz-Unternehmen vor einer Kreditzusage zu überwinden haben, wurden höher gelegt. Das Prinzip des Shareholder Value führt dazu, dass Banken künftig die Geschäftsbereiche mit den höchsten Renditen favorisieren und weiter ausbauen wollen, mit der Folge, dass sie die schwachen Geschäftsbereiche möglichst meiden.

Die Folgen: Das Firmenkreditgeschäft, das die Kreditinstitute für risikobehaftet halten, wird insbesondere bei den großen Instituten zurückgefahren. Generell verliert das traditionelle Kreditgeschäft bei den Banken an Bedeutung und wird derzeit neu strukturiert.

1.2 Entwicklung im Firmenkreditgeschäft der Banken

Die Banken selbst begründen den Wandel in ihrer Geschäftspolitik mit den hohen Ausfallrisiken im Firmenkreditgeschäft und den damit verbundenen geringen Eigenkapitalrenditen, die sie in diesem Geschäftsbereich erwirtschaften können. Mehr als 30.000 Insolvenzen pro Jahr in Deutschland haben in den letzten Jahren auch bei den Banken zu spürbaren Einbußen geführt, zumal die gültige Insolvenzordnung die Situation der Banken in puncto Verwertung von Kreditsicherheiten erschwert.

In der Tat, je größer die Bank, umso ausgeprägter ist ihr Drang, sich vom mittelständischen Kreditgeschäft zu verabschieden. Da nutzt es auch nichts, wenn Bankenvertreter in den Medien verkünden, dass sich ihr Haus in keinem Fall aus dem mittelständischen Kreditgeschäft zurückziehen wird, wenn in der Praxis das Gegenteil der Fall ist. Man will sich nicht mehr mit dem „Kleinkram“ abgeben. Wenn, dann müssen es schon entsprechend hohe Summen sein, damit sich der Kredit für die Bank auch „rechnet“. Das Bestreben der großen Banken geht

dahin, aus Kostengründen möglichst viele Kredite zu standardisieren. Individuell zugeschnittene Kredite rentieren sich erst ab einer bestimmten Höhe und sollen daher nur für Kreditnehmer, die höhere Beträge, also möglichst viele Millionen Euro benötigen, zur Verfügung gestellt werden.

Es stellen sich die Fragen: „Wo bleiben bei dieser Sachlage die vielen kleinen Mittelständler, für die die Finanzierung ihrer Betriebe permanent schwieriger wird? Welche Finanzierungsmöglichkeiten stehen ihnen denn wirklich heute noch offen? Welche Banken sind noch bereit, sie in Finanzierungsdingen zu beraten?“ Betrachtet man die Bankenseite, kommen als Kreditgeber für den Mittelstand nur noch Sparkassen und Volksbanken in Frage und hier und da noch regionale Banken. Doch selbst dort wird es zunehmend schwieriger, die benötigten Kredite zu bekommen.

1.3 Neue Bonitätsanforderungen

Die Bonitätsanforderungen, die alle Banken mittlerweile stellen, sind von vielen mittelständischen Betrieben – und somit auch von Autohäusern – nur schwer zu erfüllen. Das beginnt schon bei den Formalien, die die Banken auf Grund bankaufsichtlicher Vorschriften erfüllen müssen. Gemäß § 18 Kreditwesengesetz sollen die Banken – falls sie es zur Abrundung der ihnen auferlegten Informationspflicht für notwendig erachten – neben den Jahresabschlussunterlagen noch ergänzende Unterlagen anfordern, die Angaben über folgende Punkte enthalten:

- ① Liquidität
- ① Substanz und Erfolg des Kreditnehmers
- ① Auftragsbestände
- ① Umsatzzahlen

Das können im einzelnen folgende Unterlagen sein:

- ① betriebswirtschaftliche Auswertungen
- ① Umsatzsteueranmeldungen
- ① Erfolgs- und Liquiditätspläne
- ① Einkommensnachweise
- ① Wirtschaftlichkeitsberechnungen des zu finanzierenden Vorhabens

Kleine und mittlere Betriebe sind allein mit der Bereitstellung von Unterlagen schon stark belastet, wenn nicht sogar überfordert.

1.4 Wie sich Kfz-Unternehmen auf die neue Situation einstellen können

Sie haben bereits einen wichtigen Pluspunkt, wenn Sie Kontoverbindung zu mehreren Banken unterhalten und diese auch auf die unterschiedlichen Institutsgruppen verteilt haben. Mit dieser Vorgehensweise haben Sie bereits Kontakte zu Sparkassen und Volksbanken, die Sie jetzt verstärkt ausbauen sollten. Konzentrieren Sie sich bei Ihren Finanzierungen aber nicht nur auf diese Verbindungen. Gehen Sie mit Spezialfinanzierungen auch zu Spezialinstituten. Beispielsweise mit einer Immobilienfinanzierung zu einer Hypothekenbank, Lebensversicherung oder einer Bausparkasse, bei grenzüberschreitenden Finanzierungen zu einer Auslandsbank. Beziehen Sie bei Anlagenfinanzierungen „Leasing“ ein. Leider eignet sich „Factoring“ nur für die wenigsten Autohäuser zur Finanzierung von Kundenforderungen. Zur Verbesse-

rung der Eigenkapitalsituation sollten Sie verstärkt auch Beteiligungsfinanzierungen einbeziehen, auch wenn Ihnen diese Finanzierungsart zunächst nicht in vollem Umfang zusagt.

1.4.1 Die Bewertungskriterien der Banken nach Basel II

Die Bewertungskriterien der Banken für Unternehmen und Firmenkredite sind umfangreich und differenziert. Alle Institute haben ihre Kreditwürdigkeitsprüfungen bereits auf „Rating“ umgestellt – auch wenn Basel II erst Ende 2006 in Kraft treten soll. Mit den Beurteilungspunkten Branche, Marktsituation, Persönlichkeit und Management greifen die Banken die so genannten „weichen“ Faktoren, die „soft facts“, auf. Die zukunftsorientierte Betrachtungsweise hat bei den Banken deutlich gegenüber einer bilanz- und vergangenheitsbezogenen Betrachtung an Bedeutung gewonnen. Von besonderer Bedeutung ist mittlerweile bei vielen Banken die Managementqualität, denn Banken wissen, dass schlechte Manager selbst ein gut laufendes Unternehmen in kurzer Zeit ruinieren und dass umgekehrt gute Unternehmensleiter ein daniederliegendes Unternehmen in kurzer Zeit wieder aufrichten können.

Obwohl viele Banker sagen, dass für sie die Zukunftsaussichten ihrer Kreditnehmer von ausschlaggebender Bedeutung sind, legen sie immer noch erheblichen Wert auf eine umfassende Sicherstellung der Kredite. Es ist Tatsache, dass Sie in bestimmten Bereichen Bonitätsmängel durch eine besonders gute Absicherung ausgleichen können. Die Grenze wird von den Banken da gezogen, wo sie damit rechnen müssen, dass der Kapitaldienst nicht erwirtschaftet wird.

1.4.2 Die „richtige“ Präsentation eines Kreditantrags

Die Banken beklagen, dass sie die Präsentation von Kreditanträgen durch mittelständische Unternehmen meist als unzureichend erleben. Unterlagen sind unvollständig und/oder zeigen nicht die für die Banken entscheidenden Positionen. Aus Bankensicht sind es folgende Gründe, die zur Ablehnung eines Kreditantrags führen:

- ❶ Keine Plausibilität im Konzept
- ❷ Unqualifiziertes Management
- ❸ Kritische Branche
- ❹ Fehlende Basisdaten, um den Kreditantrag zu beurteilen
- ❺ Schlechte Marktchancen
- ❻ Ungenügende Kapitalausstattung
- ❼ Ungenügende Sicherheiten
- ❽ Unzureichende wirtschaftliche Verhältnisse

1.4.3 Empfehlungen für einen Erfolg versprechenden Kreditantrag

Damit Ihr Kreditantrag zu einer Zusage führt, sollten Sie folgende Vorgehensweise wählen:

- ❶ Legen Sie komplette, nachprüfbare und konkrete Unterlagen vor.
- ❷ Stellen Sie den Banken neben Ihren vollständigen Jahresabschlussunterlagen (bei Kapitalgesellschaften einschließlich Anhang und Lagebericht) auch aktuelle Zahlen über die neueste Entwicklung in Form von KER oder BWAs zur Verfügung.
- ❸ Belegen Sie, dass in Ihrem Autohaus die technische und die kaufmännische Seite der Unternehmensführung Gleichrang haben.

- ❶ Legen Sie ein klares und überzeugendes Konzept Ihrer künftigen Geschäftspolitik vor, und zeigen Sie auf, dass Sie dieses Konzept auf Grund der Marktgegebenheiten auch realisieren können.
- ❷ Zeigen Sie anhand von Rentabilitätsvorschaurechnung, Finanzplan und Prognoserechnungen auf, wie sich Ihr Autohaus voraussichtlich in naher Zukunft entwickeln wird.
- ❸ Sofern Sie Markenhändler sind: Informieren Sie die Bank über den Stand Ihres Vertragsverhältnisses mit Ihrem Hersteller.
- ❹ Bereiten Sie sich professionell auf die Kreditverhandlungen vor. Ziehen Sie, wenn Sie dies zu Ihrer Unterstützung für wünschenswert halten, einen fachkompetenten externen Berater hinzu.
- ❺ Führen Sie Ihre Kreditverhandlung frühzeitig, damit Sie nicht unter Zeitdruck geraten.
- ❻ Machen Sie deutlich, dass Sie bereit sind, alle Positionen offen zu legen, die Ihre Bank im Zusammenhang mit der Bonitätsbeurteilung kennen muss.

Leider gibt es keine für alle Banken gültige, einheitlich standardisierte Form der richtigen Kreditbeantragung. Es bleibt stets ein beachtlicher Rest an Individualität bei jedem Kreditgeschäft, die insbesondere in der Bewertung von Leistungs- und Persönlichkeitseigenschaften besteht. Die Banken vollziehen derzeit den Übergang von einer sehr stark an Bilanzkennzahlen orientierten Vergangenheitsbeurteilung in eine zukunftsorientierte Bonitätsbeurteilung. Durch die Globalisierung und die neuen Medien haben es auch die Banken mit veränderten Markteintrittsbarrieren zu tun. Den Banken erwachsen beispielsweise durch Internetbörsen, Venture-Capital-Unternehmen, Mittelstandsfonds und aggressive Finanzdienstleister neue Konkurrenten. Das heißt, es tut sich was am Markt, und auch deshalb muss sich die Kreditwirtschaft neu strukturieren. Diese Veränderungen, die sich weniger im reinen Kreditbereich als vielmehr in den anderen Geschäftsbereichen der Banken vollziehen, werden einerseits zu neuen Kapitalquellen führen und andererseits einen Teil der bestehenden Kapitalquellen künftig verschließen.

Das heißt, wir werden auch in Deutschland in Zukunft mehr kapitalmarktorientierte Finanzierungen haben als bisher. Grob betrachtet finanzieren sich mittelständische deutsche Unternehmen zu 80 % über Bankkredite und zu 20 % über die Kapitalmärkte. Dies ist beispielsweise in Amerika fast umgekehrt. Selbst wenn auch in Deutschland Beteiligungskapital verstärkt von Privaten zur Verfügung gestellt werden sollte, wird dies nicht das Allheilmittel für den Mittelstand sein, da auch diese Kapitalgeber ein Mindestmaß an Eigenkapital voraussetzen. Und genau an der Stelle hapert es bei vielen Autohäusern. Da es nach wie vor für mittelständische Kfz-Unternehmen schwierig ist, an ausreichend Finanzierungsmittel zu kommen, können in Zukunft Finanzierungsquellen nur dann erschlossen werden, wenn es den Unternehmen gelingt, den potenziellen Kapitalgebern – im Wesentlichen also den Banken – einen informativen Überblick über ihre Unternehmensleistung zu verschaffen.

Die heute noch bestehenden Informationsdefizite können mit Hilfe von Rating abgebaut werden. Mit Rating können Sie die Zukunftsfähigkeit Ihres Autohauses – sofern sie gegeben ist – nachweisen. Ihre Chancen mit Rating bestehen darin, dass sich bei einem guten Ergebnis Ihre Zinskosten ermäßigen und die Entscheidungsprozesse der Banken zur Kreditbewilligung beschleunigen lassen. Außerdem können Sie sich leichter andere Kapitalquellen erschließen. Als Folge der veränderten Marktstrukturen sind mittelständische Kfz-Unternehmen extrem gefordert.

Sie können sich nicht mehr auf traditionelle Finanzierungsmöglichkeiten und gewachsene persönliche Beziehungsverhältnisse zur Erlangung von Krediten verlassen. Durch die strengen gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Basel II und MAK und die dadurch ausgelösten veränderten Anforderungen der Kreditwirtschaft müssen Sie sich als mittelständischer Kfz-Unternehmer zusätzliche Wege zur traditionellen Kreditfinanzierung suchen, um Ihre

unternehmerischen Vorhaben zu realisieren. Ähnlich wie Großkonzerne sind auch Sie als Mittelständler in Zukunft gezwungen, Ihr Unternehmen transparenter zu gestalten. Das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) wird ohnehin erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmensführung bei GmbHs und GmbH & Co. KGs haben. Allein aus der Überlegung, die Haftungsrisiken der Geschäftsführung zu minimieren, müssen auch mittelständische Kfz-Unternehmen zusätzliche Informationen geben, auch dann, wenn sie nicht im Zusammenhang mit einer konkreten Investition stehen. Es geht darum, Aufschluss über die langfristigen Aussichten des Unternehmens zu geben. Zur Erschließung aller Finanzierungsquellen müssen also künftig auch mittelständische Autohäuser über die so genannten weichen Faktoren informieren. Neben den traditionellen Formen der Kreditfinanzierung wird sich der Mittelstand gegenüber der Eigenkapitalfinanzierung (Beteiligungen) öffnen müssen, indem beispielsweise u. a. für größere Autohäuser auch Rechtsformumwandlungen in Aktiengesellschaften forciert werden. Eines bleibt für alle Finanzierungsformen gleich: Die Finanziere erwarten von Ihnen mehr Transparenz und Detailinformationen.

1.4.5 Rating auch für Autohäuser ein Instrument der Unternehmensführung

Für kleine und mittlere Kfz-Unternehmen geht es heute nicht mehr darum: „Wie verhandle ich am raffiniertesten mit der Bank über die besten Konditionen?“, sondern es geht um die existenzielle Frage: „Wie nutze ich das Instrumentarium der finanziellen Unternehmensführung, um mit dessen Einsatz ein gutes Rating zu bekommen, das mir die notwendigen Kreditmittel sichert?“ Überhaupt, „Rating“ ist das Zauberwort der Zukunft und wird das Kreditgeschäft beherrschen, denn ohne ein (gutes) Rating wird Ihnen künftig keine Bank mehr Kredite gewähren. Unter „Rating“ ist ein standardisiertes Verfahren zur Beurteilung der Bonität und der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu verstehen, das von den Banken zur Bewertung des Kreditausfallrisikos eingesetzt wird. Mit Rating wird anhand von quantitativen und qualitativen Kriterien eine Prognose über die zukünftige Kapitaleistungsfähigkeit des Kreditnehmers erstellt. Ein Rating wird im Regelfall bankintern erstellt, kann aber auch von einer externen Ratingagentur erstellt werden. Am besten können Sie Ihre Bonität selbst beurteilen und gegenüber der Bank argumentativ belegen, wenn Sie das Rating Ihres Betriebs in seinen Details kennen. Ergreifen Sie deshalb die Initiative zum Rating, führen Sie für Ihr Autohaus ein Selbst-Rating durch und warten Sie nicht, bis Ihr Betrieb anlässlich eines Kreditantrags – oder auch routinemäßig – von der Bank geratet wird. Sie können vorher Bescheid wissen. Außerdem: Ein gutes Rating können Sie nicht nur gegenüber Ihrer Bank positiv ins Feld führen, ein gutes Rating überzeugt auch eine Beteiligungsgesellschaft, eine Leasinggesellschaft und andere Finanziere und Geschäftspartner von Ihrer Bonität, so dass Sie mit einem guten Rating auch dort leichter Finanzmittel bekommen.

1.5 Alternativen zum Hausbankkredit – Finanzierungsmöglichkeiten nach Basel II

Aufgrund der Basel-II-Vorschriften ist zu erwarten, dass sich – zumindest mittelfristig – das Finanzierungsverhalten in Deutschland verändern wird. Es ist anzunehmen, dass die traditionelle Kreditfinanzierung durch Banken sukzessive durch Kapitalmarktprodukte ersetzt oder doch in wesentlichen Bereichen ergänzt wird. Eine Entwicklung, die USA und England bereits hinter sich haben. In Amerika beträgt der Anteil der Bankfinanzierungen 18 % und in England sogar nur 10 %. Der Löwenanteil der dortigen Finanzierungen erfolgt über den Kapitalmarkt. Dies wird in Deutschland jedoch nur für die großen mittelständischen Unternehmen zu einer Alternative werden. Der Gang an die Börse bleibt den meisten Mittelständlern hierzulande verwehrt. Die Mehrzahl aller Kfz-Unternehmen wird weiterhin auf Bankkredite

angewiesen bleiben. Trotzdem gibt es auch für Autohäuser Alternativen zur Hausbankfinanzierung.

In Frage kommen: Immobilien- und Mobilien-Leasing sowie Beteiligungsfinanzierungen in vielfältigen Formen, die durch die Bildung so genannter Mittelstandsfonds einen entsprechenden Aufschwung nehmen können. Factoring, also der Verkauf von Kundenforderungen, kommt nur in bestimmten Fällen für Autohäuser in Betracht und kann deshalb nicht in der Breite von den Betrieben genutzt werden, es sei denn, die Factoring-Bedingungen werden in naher Zukunft entsprechend verändert. Eine weitere Möglichkeit könnte sich durch ABS-Finanzierungen eröffnen.

Derzeit arbeiten Bankspezialisten an Modellen und Lösungen, die auch kleinen und mittleren Unternehmen den indirekten Zugang zum Kapitalmarkt ermöglichen sollen. Erste Versuche wurden bereits erfolgreich abgeschlossen. *Verbriefung* oder *Securitization* heißt das Zauberwort. Dabei übertragen Banken die Risiken eines Kreditportfolios an eine Zweckgesellschaft. Diese begibt auf das Kreditportfolio Wertpapiere – so genannte Asset Backed Securities (ABS) oder Credit Linked Notes –, die an institutionelle Anleger (Fonds, Versicherungen etc.) verkauft werden.

Das heißt, die Banken fassen eine bestimmte Anzahl und Kategorie von Krediten zusammen und „verkaufen“ diese Kredite an die Zweckgesellschaft. Diese Gesellschaft hat als einzige Aufgabe, diese Kredite in Wertpapierform an den Markt zu bringen. Sobald diese Wertpapiere verkauft sind, stellt die Zweckgesellschaft der Bank den entsprechenden Gegenwert zur Verfügung. Somit erhält die Bank sozusagen „neue“ Liquidität, die sie wiederum im Kreditgeschäft einsetzen kann. Mit Hilfe dieser Verbriefung können die Banken ihre Eigenkapitalbelastung senken, was auf der anderen Seite zu einem größeren Finanzierungsspielraum im traditionellen Kreditgeschäft führt. Es bleibt eine spannende Frage, ob die Banken den gewonnenen Spielraum tatsächlich zur Erweiterung der Kreditfinanzierung nutzen und zu welchen Konditionen die Kredite dann – beispielweise Autohäusern – zur Verfügung gestellt werden.

Als Kreditnehmer merken Sie von solchen Transaktionen, die sich innerhalb des Bankensektors abspielen, nichts. Banker argumentieren damit, dass sie gerade durch solche Verbriefungen, die sie am Kapitalmarkt platzieren werden, ein besseres Gefühl dafür bekommen, wie die Risiken einer Mittelstandsfinanzierung am Kapitalmarkt bewertet und eingepreist werden. Bankenvertreter berichten, dass die Nachfrage nach „Mittelstandsrisiken“ relativ groß sei. Damit scheint auch sichergestellt, dass es künftig einen „Markt“ für solche Wertpapiere gibt. Sprechen Sie bei Kreditverhandlungen mit Ihrer Bank dieses Thema einmal an, um zu erfahren, ob und mit welcher Zielsetzung Ihre Bank Schritte in Richtung von Kapitalmarktfinanzierungen unternimmt. Selbst wenn sich Ihre Bank auf diesem Sektor (noch) nicht betätigt, gewinnen Sie an Kompetenz gegenüber der Bank, die sieht, dass Sie sich über die Entwicklungen am Finanzmarkt informiert haben.

Der folgenden Übersicht können Sie entnehmen, welche Möglichkeiten der Finanzierung Ihres Autohauses Sie aktuell anstelle oder als Ergänzung zur Hausbankfinanzierung haben. Sie erreichen gegenüber Ihrer Hausbank ein Stück Unabhängigkeit, wenn Sie einen Teil Ihrer Finanzierungen „auslagern“.

Übersicht: Hausbankkredite / Finanzierungsalternativen

Vorhaben	Passender Bankkredit / Hausbankfinanzierung	Finanzierungsalternative
Erhöhung von Eigenkapital		<ul style="list-style-type: none"> • Privateinlagen • Beteiligungsfinanzierung über Beteiligungsgesellschaft • Mittelstandsfonds (Über Investmentgesellschaften) • Stille Beteiligung • Mitarbeiter-Beteiligung • Mezzanine-Finanzierung (Haftung teilweise wie Eigenkapital)
Unbewegliches Anlagevermögen Bau oder Kauf einer Betriebsimmobilie	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothekendarlehen • Hausbank-Darlehen • Öffentliche Förderkredite der KfW und/oder DtA (Beantragung über Hausbank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Immobilien-Leasing • Versicherungsdarlehen (Voraussetzung: Bestehende Lebensversicherung) • Hypothekendarlehen einer Hypobank
Bewegliches Anlagevermögen Maschinen, Geräte und Betriebs-einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Hausbank-Darlehen • Öffentliche Förderkredite der KfW und/oder DtA (Beantragung über Hausbank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilien-Leasing über Leasinggesellschaft oder Hersteller • Hersteller-Kreditfinanzierung • Versicherungsdarlehen (Voraussetzung: Bestehende Lebensversicherung)
Umlaufvermögen Betriebsmittelkredite Finanzierung von Forderungen und Beständen	<ul style="list-style-type: none"> • Kontokorrentkredit Hausbank • Einkaufsfinanzierung Herstellerbank • Wechselkredit • Euribor, Euro-Libor oder Eurogeld • Marktkredite • Avalkredite 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenkredit • Asset-backed-Securities (ABS) • Factoring

2 Wie Rating funktioniert

2.1 Was Basel II für Banken und Kreditnehmer verändert

Basel II, die neue Eigenkapitalvereinbarung der Banken, produziert eine Schlagzeile nach der anderen. Ihr in Kraft treten wurde mittlerweile auf den 31.12.2006 verschoben. Für die Finanzierungspraxis spielt das jedoch keine Rolle mehr. Das, was Basel II irgendwann einmal verbindlich vorschreiben wird, wird bereits heute von den Banken praktiziert. Sie unterziehen Firmen-Kreditnehmer einem Rating und passen die Kreditkonditionen dem Risiko an, das sie individuell bei einem Kreditgeschäft einzugehen glauben. So gesehen, ist Basel II faktisch bereits in Kraft getreten. Für mittelständische Kfz-Unternehmen kommt es deshalb bereits heute darauf an, sich auf Rating und seine Auswirkungen einzustellen.

Rating ist die in Zahlen und/oder in einer Buchstabenkombination dargestellte Bewertung eines Unternehmens, die die Wahrscheinlichkeit ausdrückt, mit der das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen – in der Regel auf einen 1-Jahres-Zeitraum bezogen – pünktlich und vollständig nachkommen wird.

Eine der Hauptfolgen von Basel II besteht darin, dass die Banken nach in Kraft treten der Vereinbarung nicht mehr – wie bisher nach Basel I üblich – einheitlich 8 % Eigenkapital für Kredite unterlegen müssen, sondern, je nach Ratingeinstufung, zwischen 1,6 % und 12 %. Das heißt, dass die Bank für einen Kredit von 1 Mio. EUR an einen Kreditnehmer mit guter Ratingeinstufung 16.000 EUR, aber für den gleichen Kredit an einen Kreditnehmer mit schlechter Ratingnote 120.000 EUR ihres Bankeigenkapitals unterlegen muss. Der folgenden Zusammenstellung können Sie entnehmen, wie viel ihres Eigenkapitals eine Bank für bestimmte Ratingeinstufungen unterlegen muss.

Als Bewertungsmaßstab wurde dabei die Skala einer der führenden internationalen Ratingagenturen, nämlich von Standard & Poor's zugrunde gelegt, so wie dies auch die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) getan hat. Standard & Poor's klassifiziert anhand einer Buchstabenkombination, wogegen die deutschen Banken meist anhand einer Zahl oder Zahlenkombination klassifizieren.

2.2 Die neue Eigenkapitalunterlegungspflicht der Banken

Wie viel ihres Eigenkapitals die Banken zukünftig für Kredite unterlegen müssen, orientiert sich an der Ratingeinstufung und ist entsprechend dem Risiko gestaffelt. Die folgende Tabelle zeigt die Situation.

Ratingstufe BIZ Skala nach Standard & Poor's	Risikogewichte im modifizierten Standardansatz	Eigenkapital- unterlegung
AAA bis AA-	20 %	1,6 %
A+ bis A-	50 %	4,0 %
BBB+ bis BB-	100 %	8,0 %
B+ bis D	150 %	12,0 %
Sondereinstufungen		
nicht geratet	100 %	8,0 %
Wohnwirtschaftliche Realkredite	40 %	3,2 %
Retailkredite* bis 1 Mio. EUR	75 %	6,0 %

* Retailkredite sind Kredite an Privatkunden oder an Firmen, die aber wie Privatkundenkredite behandelt werden.

Bei seiner Sitzung am 10. Juli 2002 hat der Baseler Ausschuss beschlossen, dass für Kredite an Firmen mit weniger als 50 Mio. EUR Umsatz ein Risikoabschlag von 20 % gelten soll. Das bedeutet, dass die Bank für einen solchen Kredit beispielsweise bei einer Ratingstufe BBB nicht 8 % sondern nur 6,4 % ($8\% - 20\% = 6,4\%$) Eigenkapital unterlegen muss. Außerdem werden keine Zuschläge für Langfristkredite festgelegt.

Die unterschiedlich hohe Eigenkapitalunterlegungspflicht kann für „gute“ Kreditnehmer die Finanzierungen gegenüber dem Ist-Zustand verbilligen und wird für „risikobehaftete“ Kreditnehmer die Kredite verteuern. Die Zinsspreizung wird, trotz der abgemilderten Eigenkapitalvorschriften, größer werden. Die Zinsunterschiede werden voraussichtlich fünf bis sieben Prozentpunkte ausmachen, da die Banken mit höheren Risikozuschlägen kalkulieren werden. Angesichts dieser Auswirkungen ist klar, dass es sich für jedes Autohaus „lohnt“, in eine gute Ratingnote zu investieren.

2.3 Beurteilungsvorschriften zur Kreditnehmerbonität nach Basel II

Was und wie die Banken beim Rating zu beurteilen und zu bewerten haben, schreibt Basel II anhand der folgenden Punkte vor:

– **Finanzielles Risiko**

- ❶ Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften, um Kredite zurückzuzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken, wie beispielsweise Kapitalaufwand für das laufende Geschäft und zur Erhaltung des Cashflows, sowohl in der Vergangenheit als auch für die Zukunft.
- ❷ Die Kapitalstruktur und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt.
- ❸ Finanzielle Flexibilität in Abhängigkeit vom Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten, um zusätzliche Mittel erlangen zu können.

– **Geschäftliches Risiko**

- ❶ Der Grad der Fremdfinanzierung und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf Rentabilität und Cashflow.
- ❷ Qualität der Einkünfte, d.h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cashflow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen, nicht wiederkehrenden Quellen stammen.
- ❸ Seine Position innerhalb der Branche und zukünftige Aussichten.
- ❹ Risiko der Länder, in denen das Unternehmen Geschäfte betreibt, Transfer- und Fremdwährungsrisiken, Auswirkungen auf den Schuldendienst.

– **Managementrisiko**

- ❶ Die Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über den Kreditnehmer einschließlich der Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse, die anzuwendenden Rechnungslegungsstandards und die Einhaltung dieser Standards.
- ❷ Stärke und Fähigkeit des Managements, auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen, sowie der Grad von Risikobereitschaft versus Konservativität.

2.4 Die verschiedenen Bewertungsbereiche der Banken beim Rating

Um diesen künftigen Vorschriften gerecht zu werden, haben die Banken eigene, das heißt „bankinterne“ Ratingsysteme entwickelt, die die in Basel II festgelegten Bereiche umfassen. Das folgende Beispiel zeigt die Positionen beim Volksbanken-Rating (BVR I):

- **Management**
 - Qualität der Geschäftsführung/des Managements
 - Qualität des Rechnungswesens/Controllings
- **Markt/Branche**
 - Markt- und Branchenentwicklung
 - Größe und Potenzial des Absatzgebiets
 - Konjunkturabhängigkeit
 - Abnehmer-/Lieferantensteuerung
 - Export-/Importrisiken
 - Konkurrenzintensität
 - Produkt/Sortiment
 - Leistungsstandard
- **Kundenbeziehung (Kunde-Bank-Verhältnis)**
 - Kontoführung
 - Kundentransparenz
- **Wirtschaftliche Verhältnisse**
 - Beurteilung des Jahresabschlusses
 - Gesamte Vermögensverhältnisse
- **Weitere Unternehmensentwicklung**
 - Unternehmensentwicklung seit letztem Jahresabschluss
 - Unternehmensplanung
 - Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit
 - Besondere Unternehmensrisiken

Im Zuge der Weiterentwicklung des Volksbanken-Ratings werden beim BVR-II-Rating folgende Positionen definiert:

- **Zukünftige Unternehmensentwicklung**
 - Planung
 - Unternehmen und Management
 - Markt / Branche

– **Aktuelle Vermögens-, Finanz- und Ertragslage**

- Kontoführung
- BWA
- Private Vermögensverhältnisse
- Jahresabschluss

Andere Banken und Bankengruppen haben jeweils ihr eigenes System entwickelt. Inhaltlich stimmen die unterschiedlichen Ratingsysteme in den wesentlichen Beurteilungskriterien überein. Sie unterscheiden sich lediglich im Layout und der Reihenfolge. Festzuhalten ist, dass es derzeit in Deutschland noch keine einheitlichen von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) genehmigten Ratingsysteme gibt, so dass marginale Abweichungen von Bank zu Bank bzw. von Agentur zu Agentur durchaus möglich sind. Dies wird sich erst ändern, wenn Basel II endgültig verabschiedet ist und in Form einer Novelle zum Kreditwesengesetz (KWG) ihren gesetzlichen Charakter gefunden hat.

2.5 Unterschiedliche Ratingklassenbezeichnungen beim bankinternen Rating

Momentan herrscht noch Vielfalt bezüglich der Ratingeinstufung durch die verschiedenen Banken. Die augenblickliche Bandbreite liegt zwischen 4 und 18 Ratingstufen, in die Banken ihre Kreditnehmer, je nach Ratingergebnis, einordnen. Entscheidend ist jedoch nicht die bankenindividuelle Ratingklasse, sondern die dahinter stehende Ausfallwahrscheinlichkeit, die sowohl für die Bereitschaft der Bank einen Kredit zu gewähren oder zu verlängern, als auch für die Qualität der Konditionen maßgeblich ist. Die Dresdner Bank untergliedert beispielsweise in acht Ratingklassen, die HypoVereinsbank in zehn, die Commerzbank in 14, die IKB Deutsche Industriebank in fünf Ratingklassen plus eine Klasse für Unternehmen, bei denen bereits Zahlungsstörungen aufgetreten sind und eine Klasse, wenn sich das Unternehmen im insolvenznahen Bereich befindet oder bereits insolvent ist.

Beim Sparkassen-Rating, wie es vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) ausgearbeitet und vorgeschlagen wird, werden nach der bisherigen Version vier Ratingklassen gebildet. Künftig werden die Kreditnehmer der Sparkassenorganisation in 15 Ratingklassen und drei Ausfallklassen, also in insgesamt 18 Klassen, eingestuft. Beim Rating des Bundesverbands der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) werden derzeit noch sechs Ratingklassen gebildet. Beim BVR II-Rating sollen künftig 12 Ratingklassen plus eine Ausfallklasse gebildet werden. Wenn einzelne Banken oder Bankengruppen eine Vielzahl von Ratingklassen bilden, dann deshalb, um exaktere Abstufungen vornehmen zu können. Entscheidend sind letztendlich die Ausfallwahrscheinlichkeiten, die den jeweiligen Ratingstufen zuzuordnen sind. Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS = Basel Committee on Banking Supervision) sieht eine Mindestanzahl von sieben kreditnehmerbezogenen Risikoklassen für bestehende Kredite und eine Klasse für ausgefallene Kredite vor. Eine darauf aufbauende Einstufung könnte folgendermaßen aussehen:

2.6 Ratingklassen nach Basel II

Der folgenden Zusammenstellung können Sie Eigenkapitalunterlegungsquoten der Banken bezogen auf acht Ratingklassen nach dem modifizierten Standardansatz entnehmen.

Stufe	Entspricht Stand & Poors	Eigenkapitalunterlegung
1	AAA	1,6 %
2	AA+ bis AA-	1,6 %
3	A+ bis A-	4,0 %
4	BBB+ bis BBB-	8,0 %
5	BB+ bis BB-	8,0 %
6	B+ bis B-	12,0 %
7	CCC+ bis C-	12,0 %
8	DDD bis D = Ausfall	12,0 %

Da die Banken zunächst jedoch nicht an diese Skala gebunden sind, können einzelne Institute oder Institutgruppen auch ihre eigene Ratingskala einsetzen. Orientiert sich ein Institut an einer sechser-Skala wird dies folgendermaßen aussehen:

Ratingstufe BIZ	Ratingstufe 6-er Skala	Eigenkapitalunterlegung
AAA bis AA+	1	1,6 %
AA bis AA-	2	1,6 %
A+ bis A-	3	4,0 %
BBB+ bis BBB-	4	8,0 %
BB+ bis BB-	5	8,0 %
B+ bis C	6	12,0 %
D	Ausfall	12,0 %

2.7 Die zukünftige Rating-Skala der Volksbanken/Raiffeisenbanken wird voraussichtlich wie folgt aussehen (BVR II-Rating-Skala)

Rating (Master-Skala)	Standard & Poors Rating
1	AAA
2	AA+, AA, AA-
3	A+, A, A-
4	BBB+, BBB
5	BBB-
6	BB+
7	BB
8	BB-
9	B+
10	B
11	B-, CCC
12	CC, C
Ausfall	D

Fragen Sie deshalb bei Ihrer Bank, welche Ratingskala sie einsetzt und welche Bedeutung die von ihr vergebene Ratingnote für die Konditionen hat, da diese sich wiederum an der Ausfallwahrscheinlichkeit orientieren. Grundsätzlich haben die Banken zwei unterschiedliche Möglichkeiten, ihren Ansatz für die Eigenkapitalunterlegung zu finden. Sie können den

„**modifizierten Standardansatz**“ (RSA = Revised Standardised Approach) oder einen „**internen Ratingansatz**“ (IRBA = Internal Ratings-based Approach) wählen. Der IRBA bietet wiederum zwei Wahlmöglichkeiten: Den **IRB-Basisansatz** (Die Bank hat lediglich die Ausfallwahrscheinlichkeit pro Ratingklasse zu schätzen. Alle andere Risikokomponenten werden durch bankaufsichtliche Standardisierung vorgegeben) oder den **IRB fortgeschrittenen Ansatz**, der eine bankeigene Schätzung aller Risikokomponenten verlangt und deshalb nach Ansicht des BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) nur von wenigen Banken genutzt werden kann.

2.8 Die Ausfallwahrscheinlichkeiten bei Krediten

Dreh- und Angelpunkt für die Kreditpolitik einer Bank ist jedoch die Ausfallwahrscheinlichkeit, die via Ratingnote ermittelt wird. Der nachfolgenden Zusammenstellung können Sie die voraussichtlichen Ausfälle, die Banken erwarten, entnehmen, wobei derzeit noch keine auf bundesrepublikanische Verhältnisse abstellende Statistik zur Verfügung steht. Die abgebildete Statistik entspricht der von Standard & Poor's, einer der führenden internationalen Ratingagenturen.

Ausfallwahrscheinlichkeiten von Krediten

Stufe	Entspricht Standard & Poor's	Entspricht Standard & Poor's	Ausfallwahrscheinlichkeit in Prozent
1	Investment Grade	AAA	0,02 %
2		AA+ bis AA –	0,03 bis 0,05 %
3		AA + bis A –	0,06 bis 0,11 %
4		BBB + bis BBB –	0,12 bis 0,40 %
5	Speculative Grade	BB + bis BB –	0,41 bis 1,33 %
6		B + bis B –	1,34 bis 7,70 %
7		CCC + bis C –	7,71 bis 16,99 %
8		DDD bis D	17,00 bis 20,00 %

Ratingnote und Ausfallwahrscheinlichkeit bestimmen künftig die Konditionen

Bereits heute orientieren die Banken Kreditkonditionen am Risiko, das heißt, dass Kreditnehmer mit guter Bonität Kredite zu günstigeren Konditionen erhalten als Kreditnehmer mit schlechter Bonität. Dieses Prinzip wird in Zukunft noch stringenter praktiziert werden. Die Preiskalkulation für Kredite sieht dann wie folgt aus:

2.9 Schema: Die Preiskalkulation der Banken bei gewerblichen Krediten

Allein die unterschiedlich hohen Eigenkapitalunterlegungen führen zwischen der besten und einer schlechten Ratingeinstufung bereits zu rund 2 Prozentpunkten Zinsunterschied. Hinzu kommen die unterschiedlichen Standardrisikokosten – die den Hauptposten des Aufschlags in Zukunft ausmachen werden – und ein unterschiedlich hoher Verwaltungskostenaufwand, so dass Zinsunterschiede von fünf bis sieben Prozentpunkten durchaus realistisch sind. Eine gute Ratingeinstufung verspricht also für jedes Unternehmen Kostenvorteile.

2.10 Neues Bankverhalten: Die Ratingnoten und ihre Bedeutung

Refinanzierungskosten der Bank (abhängig von der Ratingeinstufung der Bank)
+ Aufschlag für Verwaltungskosten der Bank (abhängig von der Kostenstruktur)
+ Aufschlag für Eigenkapitalkosten (künftig abhängig vom Rating des Kreditnehmers und der Eigenkapitalverzinsung der Bank)
+ Standardrisikokosten (abhängig vom Rating des Kreditnehmers)
+ Gewinnaufschlag
<hr/>
= Zinssatz für Kreditnehmer



1 Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von AAA und bedeutet für die Bank so gut wie kein Kreditausfallrisiko. Es handelt sich um eine „außergewöhnlich gute Ratingstufe“, die mittelständische Unternehmen im Normalfall nicht erreichen können. Die Bank muss Kredite an Ihr Unternehmen deshalb nur mit 1,6 % Eigenkapital unterlegen. Ihre Bank ist an der Geschäftsbeziehung mit Ihnen brennend interessiert. Sie können mit allerbesten Konditionen rechnen, haben großen Verhandlungsspielraum und werden als Partner nicht nur akzeptiert, sondern sind ein hochgeschätzter Kunde, dem man weitestgehend entgegenkommt. Mit dieser Ratingnote sind Sie für alle Banken als Kunde hoch interessant.



2 Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von AA + bis AA – und bedeutet für die Bank ein äußerst geringes Kreditausfallrisiko. Die Eigenkapitalunterlegung beträgt deshalb ebenfalls nur 1,6%. Ihre Bank ist an der Geschäftsbeziehung mit Ihnen stark interessiert. Sie können mit sehr günstigen Konditionen rechnen, haben einen großen Verhandlungsspielraum und werden als Partner akzeptiert und gesucht. Mit dieser Ratingnote sind Sie für alle Banken als Kunde sehr interessant.



3 Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von A + bis A – und bedeutet für die Bank ein überdurchschnittlich geringes Kreditausfallrisiko. Die Eigenkapitalunterlegung beträgt 4,0 % und liegt somit deutlich unter dem bisherigen Einheitssatz von 8,0 %. Ihre Bank ist an der Geschäftsbeziehung mit Ihnen sehr interessiert. Sie können mit günstigen Konditionen rechnen, haben Verhandlungsspielraum und werden als Partner akzeptiert. Mit dieser Ratingnote sind Sie für andere Banken als Kunde sehr interessant.



4 Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von BBB + bis BBB – und bedeutet für die Bank ein normales Kreditausfallrisiko, das eine 8 %-ige Eigenkapitalunterlegung zur Folge hat. Es handelt sich um eine „noch gute Ratingstufe“. Ihre Bank hält das Kreditausfallrisiko für gering. Sie ist an der Geschäftsbeziehung mit Ihnen interessiert. Sie können mit günstigen/marktgerechten Konditionen rechnen und werden als Verhandlungspartner akzeptiert. Mit dieser Ratingnote sind Sie auch für andere Banken als Kunde interessant.



Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von BB + bis BB – und bedeutet für die Bank ein normales Kreditausfallrisiko. Es handelt sich um eine „befriedigende Ratingstufe“. Ihre Bank hält das Kreditausfallrisiko für gering bis überschaubar. Sie muss die Kredite an Ihr Unternehmen mit 8 % Eigenkapital unterlegen. Sie ist an der Geschäftsbeziehung mit Ihnen, insbesondere für Teilbereiche, interessiert. Sie können mit Normalkonditionen rechnen und brauchen keine Risikoaufschläge zu akzeptieren. Bei ungünstigen Konditionen können Sie mit Ihrer Bank mit guten Aussichten auf Erfolg über Verbesserungen verhandeln. Mit dieser Ratingnote sind Sie auch für andere Banken als Kunde interessant.



Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von B + bis B – und bedeutet für die Bank ein erhöhtes Kreditausfallrisiko. Es handelt sich um eine noch „ausreichende Ratingstufe“. Ihre Bank hält das Kreditausfallrisiko für noch vertretbar, muss jedoch mit 12 % Eigenkapitalunterlegung bereits den höchsten Satz für Ihre Kredite zur Verfügung stellen. Sie stehen einem kritischen Banker gegenüber, der sich sein Risiko und den höheren Eigenkapitaleinsatz über einen höheren Zinssatz bezahlen lässt. Unter Umständen fordert die Bank eine Verstärkung von Sicherheiten. Sie sollten Ihrer Bank nicht mit dem Wechsel zu einem anderen Institut drohen, denn Kreditnehmer mit 12 % Eigenkapitalunterlegung sucht keine Bank. Sie sollten unbedingt Verbesserungsmaßnahmen ergreifen, damit Sie für die Bank als Kunde wieder interessant werden.



Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von CCC + bis CCC – und bedeutet für die Bank ein stark erhöhtes Kreditausfallrisiko, das eine 12 %-ige Eigenkapitalunterlegung zur Folge hat. Es handelt sich um eine „ungünstige Ratingstufe“. Die Bank hält ihr Kreditausfallrisiko für sehr groß und bezieht die Möglichkeit einer Insolvenz Ihres Unternehmens in ihre Überlegungen mit ein. Sie stehen einem äußerst skeptischen Banker gegenüber, der bemüht ist die bestehenden Kreditlinien zu reduzieren und gleichzeitig zusätzliche Sicherheiten fordern wird. Über günstigere Konditionen ist mit ihm nicht zu verhandeln.

Im Gegenteil, er wird einen kräftigen Zuschlag zu den Normalkonditionen von Ihnen fordern. Sie haben kaum die Möglichkeit zu einer anderen Bank wechseln. Ergreifen Sie Sofortmaßnahmen zur Verbesserung Ihrer Situation und besprechen Sie diese offen mit Ihrer Bank.



Diese Einstufung entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von CC bis D und bedeutet für die Bank, dass der Kreditausfall entweder unmittelbar bevorsteht oder bereits eingetreten ist. Es handelt sich um eine „sehr schlechte Ratingstufe“. Die Bank wird oder hat Ihren Kredit bereits wertberichtigt und rechnet unmittelbar mit der Insolvenz Ihres Unternehmens. Sie muss die Kredite an Ihr Unternehmen mit 12 % Eigenkapital unterlegen.

Bei den Konditionen zahlen Sie bereits einen Risikozuschlag. Angesichts dieser Ratingstufe werden Sie keine neuen Kredite erhalten und müssen mit der Kündigung bestehender Kredite rechnen. Versuchen Sie die Bank in Ihre Sanierungsbemühungen – sofern Sie noch nicht Insolvenz anmelden mussten – einzubinden, um eine Kreditkündigung, die Ihnen aktuell droht, vielleicht noch abzuwenden.

3 Ratingbereich: Wirtschaftliche Situation/Jahresabschluss

Die Bilanzanalyse steht im Mittelpunkt des Ratingbereichs „wirtschaftliche Situation“, die bei den meisten Banken ein zentraler Baustein des gesamten Ratings bildet. Die Sparkassen-Finanzgruppe beispielsweise analysiert diesen Bereich anhand einer Einzelbilanzanalyse (EBIL) und einer statistischen Bilanzanalyse (STABIL). EBIL errechnet eine Reihe betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, die mit den Durchschnittswerten der jeweiligen Branche verglichen werden, die wiederum von den Sparkassen aus den eingereichten und analysierten Bilanzen gewonnen.

3.1 Die Kennzahlenanalyse der Banken

Um Ihnen einen Überblick zu geben, haben wir die für die Kfz-Branche wichtigen Kennzahlen, die von der Sparkassen-Finanzgruppe ermittelt werden, zusammengestellt. Nicht alle Kennzahlen werden für alle Auswertungen genutzt. Anhand der folgenden Formelzusammenstellung können Sie die jeweils für Ihr Finanzierungsvorhaben und Unternehmen relevanten Kennzahlen ermitteln. Fragen Sie bei Ihrer Sparkasse nach der EBIL-Auswertung. Im Regelfall stellt Ihnen die Sparkasse diese Auswertung zur Verfügung, so dass Sie leicht und schnell erkennen können, wie Sie von Ihrer Sparkasse eingestuft werden. Auch alle anderen Banken stellen Ihnen im Regelfall ihre Bilanzanalyse mitsamt Erläuterungen zur Verfügung.

3.1.1 Wichtige Kennzahlen und Formeln, die von der Sparkassen-Finanzgruppe im Rahmen ihrer Einzelbilanzanalyse (EBIL) ermittelt und bewertet werden!

Nr.	Bezeichnung	Formel
1	Abschreibungsaufwandsquote	Planmäßige Abschreibungen : Gesamtleistung x 100
2	Anlagendeckung (I)	Langfristiges Kapital : Anlagevermögen x 100
3	Anlagendeckung (Ia)	Eigenkapital : Anlagevermögen x 100
4	Anlagendeckung (II)	Lang- + mittelfristiges Kapital : Anlagevermögen x 100
5	Anlagenintensität	Anlagevermögen : Bilanzsumme x 100
6	Anteil der Kreditverkäufe	Kreditverkäufe : Netto-Umsatz x 100
7	Anzahlungsgrad	Erhaltene Anzahlungen : unfertige Bauten x 100
8	Auslandsanteil am Umsatz	Auslandsumsatz : Gesamtumsatz x 100
9	Außenfinanzierungsbeitrag	Außenfinanzierung : Kapitalzufluss x 100
10	Betriebshandelsspanne	(Umsatz – Wareneinsatz) : Umsatz x 100
11	Betriebsrentabilität	Teil-Betriebsergebnis : Gesamtleistung x 100
12	Bruttoergebnis je Beschäftigten	Bruttoergebnis : Anzahl Beschäftigte (T€)
13	Bruttoergebnisquote	Bruttoergebnis : Umsatz x 100
14	Cashflow-Rate	Cashflow : Gesamtleistung x 100

Nr.	Bezeichnung	Formel
15	Debitorenlaufzeit	Warenforderungen : Umsatz x 360 (Tage)
16	Dynamischer Verschuldungsgrad	Fremdkapital : Cashflow (Jahre)
17	Eigenkapitalquote	Wirtschaftliches Eigenkapital : Bilanzsumme x 100
18	Eigenkapitalrentabilität	Betriebsergebnis : wirtschaftliches Eigenkapital x 100
19	Eigen- und Reservekapitalquote	(Eigenkapital + ½ stille Reserven) : (Bilanzsumme + stille Reserve) x 100
20	Finanzierungskoeffizient	Gläubigerkapital : Eigenkapital
21	Flächenproduktivität	Umsatz : Geschäftsraum (€ je m ²)
23	Gesamtkapitalumschlag	Gesamtleistung : Bilanzsumme
24	Gesamtkapitalverzinsung	Betriebsergebnis + Zinsaufwand : Bilanzsumme x 100
25	Haftkapitalquote	Haftendes Eigenkapital : Bilanzsumme x 100
26	Haftungsrisiko	Haftungskapital : Gesamtleistung x 100
27	Herstellungskostenquote	Herstellungskosten : Umsatz x 100
28	Innenfinanzierungsbeitrag	Innenfinanzierung : Kapitalzufluss x 100
29	Instandhaltungsaufwand je m ²	Instandhaltungsaufwand : Wohnfläche (€ je m ²)
30	Intensität des Umlaufvermögens	Umlaufvermögen : Bilanzsumme x 100
31	Investitionsquote	Sachinvestitionen : Gesamtleistung x 100
32	Kalkulationszuschlag	(Umsatz – Wareneinsatz) : Wareneinsatz x 100
33	Kreditorenlaufzeit	Warenverbindlichkeiten : Materialaufwand x 360 (Tage)
34	Kurzfristige Liquidität	Liquide Mittel : kurzfristiges Fremdkapital x 100
35	Kurzfristige Verschuldung	Kurzfristiges Fremdkapital : Bilanzsumme x 100
36	Lagerbestand je beschäftigte Person	Lagerbestand : anzahl Beschäftigte (€)
37	Lagerbestand je m ² Geschäftsraum	Lagerbestand : Geschäftsraum (€ je m ²)
38	Lagerdauer	Vorräte : Materialaufwand x 360 (Tage)
39	Lagerumschlag	Wareneinsatz : Lagerbestand
40	Langfristige Verschuldung	Langfristiges Fremdkapital : Bilanzsumme x 100
41	Materialaufwandsquote	Materialaufwand : Gesamtleistung x 100
43	Mietaufwandsquote	Miet- und Leasingaufwand : Gesamtleistung x 100
45	Personalaufwand je Beschäftigten	Personalaufwand : Anzahl Beschäftigte (T€)
46	Personalaufwandsquote	Personalaufwand : Gesamtleistung x 100
47	Produktion je Beschäftigten	Gesamtleistung : Anzahl Beschäftigte (T€)
48	Produktionsentwicklung	Veränderte Gesamtleistung : Gesamtleistung Vorjahr x 100

Nr.	Bezeichnung	Formel
49	Reinvestitionsfaktor	Sachinvestitionen : planmäßige Abschreibungen x 100
50	Return on Investment (ROI)	Betriebsergebnis : Bilanzsumme x 100
51	Risikodeckungsgrad	Haftendes Eigenkapital : (Bilanzsumme + ½ außerbilanzielles Obligo) x 100
52	Rohertrag je Beschäftigten	Rohertrag : Anzahl Beschäftigte (T€)
53	Rohertragsquote	Rohertrag : Gesamtleistung x 100
54	Rückstellungsgrad	Sonstige Rückstellungen : Gesamtleistung x 100
55	Sachabschreibungsdauer	Brutto-Sachanlagen : planmäßige Abschreibungen (Jahre)
56	Sachabschreibungsgrad	Kumulierte Abschreibung : Brutto-Sachanlagen x 100
57	Sachabschreibungsquote	Planmäßige Abschreibung : (Sachanlagen + Abschreibung) x 100
58	Sachanlageneinsatz je Beschäftigten	Sachanlagen : Anzahl Beschäftigte (T€)
59	Selbstfinanzierungsbeitrag	Cashflow : Kapitalzufluss x 100
60	Selbstfinanzierungsquote	Cashflow : Sachinvestitionen x 100
61	Stundenleistung	Gesamtleistung : bezahlte Lohnstunden (T€)
62	Umsatz je Beschäftigten	Umsatz : Anzahl Beschäftigte (T€)
63	Umsatzentwicklung	Umsatzveränderung : Vorjahrsumsatz x 100
64	Umsatzindex	Umsatz Jahr 2 / Jahr 3 / Jahr 4 usw. : Umsatz Jahr 1 x 100
65	Umsatzrentabilität	Betriebsergebnis : Gesamtleistung x 100
66	Vermögenseinsatz je Arbeitsplatz	(Betriebsvermögen + Miet-Barwert) : Beschäftigte (T€)
67	Verschuldungskoeffizient	Fremdkapital : Eigenkapital
68	Vertriebskostenquote	Vertriebskosten : Umsatz x 100
71	Zinsaufwandsquote	Zinsaufwand : Gesamtleistung x 100

Die in der Zusammenstellung fett gedruckten Kennzahlen werden von den Sparkassen im Rahmen ihrer Bilanzauswertung (EBIL) als Top-Kennzahlen bewertet, es handelt sich dabei um folgende Werte:

- Gesamtkapitalumschlag
- Cashflow-Rate
- Dynamischer Verschuldungsgrad
- Umsatzrentabilität
- Eigenkapitalquote bilanziell
- Anlagendeckung

3.1.2 Bewertungs-Beispiele für die wichtigsten Kennzahlen

Da die Sparkassen-Finanzgruppe – wie auch die anderen Bankengruppen – die exakte Bewertung und Gewichtung von Kennzahlen nicht veröffentlicht, haben wir für Sie im folgenden Bewertungs-Beispiel als wahrscheinlich anzusehende Einstufungen vorgenommen, so dass Sie diese Werte als Maßstab für Ihre eigene Beurteilung heranziehen können. Beachten Sie, dass bestimmte Kennzahlen, wie Umsatzrentabilität und Cashflow-Rate, branchenbezogen interpretiert werden. Für diese Kennzahlen sollten Sie die jeweils für den entsprechenden Zeitraum geltenden Werte der Kfz-Branche einsetzen.

Kennzahl	1	2	3	4	5	6
Gesamtkapitalumschlag	über 5-mal	4- bis 5-mal	3- bis 4-mal	2- bis 3-mal	1- bis 2-mal	unter 1-mal
Cashflow-Rate	25 bis 50 % über Branche	20 bis 25 % über Branche	Branchen- durchschnitt	10 bis 20 % unter Branche	20 bis 50 % unter Branche	über 50 % unter Branche
Dynamischer Verschuldungsgrad	unter 2 Jahre	2 bis 4 Jahre	4 bis 6 Jahre	6 bis 8 Jahre	8 bis 10 Jahre	über 12 Jahre
Umsatzrentabilität	25 bis 50 % über Branche	20 bis 25 % über Branche	Branchen- durchschnitt	10 bis 20 % unter Branche	20 bis 50 % unter Branche	über 50 % unter Branche
Eigenkapitalquote bilanziell	über 30 %	20 bis 30 %	15 bis 20 %	10 bis 15 %	5 bis 10 %	unter 5 % oder negativ
Anlagendeckung	über 150 %	150 bis 125 %	125 bis 110 %	110 bis 105 %	105 bis 100 %	unter 100 %

4 Ratingbereich Managementqualität

4.1 Die Beurteilung der Managementqualität – eine mehr oder weniger subjektive Angelegenheit

Wenn die Banken die Beurteilung des Managements weit nach vorn gerückt haben, dann zeugt das davon, dass sie sich auch beim Rating von dem Gedanken leiten lassen, dass die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens entscheidend von den die Unternehmenspolitik bestimmenden Personen abhängig ist. Sie sollten sich darüber im Klaren sein, dass Sie in diesem Punkt einer subjektiven Beurteilung unterliegen. Entweder die Bank – beim bank-internen Rating – oder der Ratinganalyst – beim Rating durch eine Agentur – haben Sie als Person zu beurteilen. Beide, Banken und Analysten, sind bemüht in diesen subjektiven Vorgang so viel Objektivität wie möglich einzubringen, indem sie systematisch vorgehen. Agenturen versuchen häufig, durch ein vier – oder sechs-Augen-Prinzip einen möglichst hohen Grad an Objektivität zu erreichen. Beachten Sie also bei allen Bankkontakten, dass Ihr Auftreten, wie Sie Ihr Unternehmen repräsentieren und auch präsentieren und welchen persönlichen Eindruck Sie erwecken, zum Teil eines Ratings wird.

4.2 Schlechte Managementqualität als Insolvenzursache

Nicht hinreichend qualifizierte Unternehmer/Manager, ungelöste Nachfolgefragen und Managementfehler kennen die Banken als häufige Insolvenzursachen. Gerade bei mittelständischen Unternehmen kommt es auf die Fähigkeiten der Unternehmensführung und die verfolgte Unternehmenspolitik an. Anders als in Großkonzernen stehen dem Management eines Autohauses keine Stäbe mit hoch qualifizierten Mitarbeitern zur Verfügung, sondern die Entscheidungsvorbereitung muss im Regelfall durch die Unternehmensleitung selbst getroffen werden.

Noch stärker als bei großen Unternehmen prägt deshalb bei mittelständischen Unternehmen das Führungsverhalten des Managements die Unternehmenskultur. Die Art und Weise, wie das Management mit Problemen umgeht, Aufgaben delegiert, Mitarbeiter informiert und in Entscheidungen einbindet, ist wesentlich für Erfolg oder Misserfolg. Der Insolvenzstatistik ist zu entnehmen, dass folgende Sachverhalte und Eigenschaften oftmals Ursache einer Insolvenz sind:

- Führungsfehler (Schwächen im Führungsstil)
- persönliche Schwächen
- einseitige Ausrichtung auf nur einen Teilbereich des Unternehmens
- fehlende Unternehmensplanung
- schlechte Qualität von Entwicklungsprognosen
- mangelnde Fähigkeit, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln
- nicht geregelte Nachfolge

Banken haben bei ihren Ratinganweisungen folgende Überlegungen in den Vordergrund gestellt: „Beim Management bzw. der Geschäftsführung sollen die fachliche und persönliche Eignung der Führungskräfte und die Organisationsstruktur des Unternehmens, die Rückschlüsse auf die Geschäftsführung zulässt, bewertet werden. Es sollte besonders darauf geachtet werden, dass hinsichtlich der fachlichen Eignung die kaufmännische und technische Fach-

kompetenz gleichermaßen vorhanden sind.“ Im Einzelnen werden meist folgende Punkte zur Benotung herangezogen:

- ⓪ Persönliche Führungsqualität
- ⓪ Entscheidungsfähigkeit
- ⓪ Kreativität
- ⓪ Flexibilität
- ⓪ Charaktermängel
- ⓪ Berufserfahrung/Branchenerfahrung
- ⓪ Betriebsklima
- ⓪ Organisationsstruktur
- ⓪ Kompetenzregelungen
- ⓪ Nachfolge geregelt? (Wenn Inhaber/Geschäftsführer über 55 Jahre)

Um die Beurteilung der Managementqualität einheitlich und nach gleichen Kriterien durchzuführen, haben die Banken Checklisten entwickelt, anhand derer die Mitarbeiter eine Beurteilung vornehmen.

4.3 Checkliste: Beurteilung der Geschäftsleitung

positiv	1	2	3	4	5	6	negativ
Führungsqualitäten, Führungsstil eindeutige Kompetenzen							unklare Kompetenzregelung
Persönliche Qualifikation hoch qualifiziert							nicht qualifiziert
Fachliche Qualifikation hoch qualifiziert							nicht qualifiziert
Technisch- kaufmännische Orientierung Beherrscht beide Bereiche							einseitig orientiert
Entscheidungsfähigkeit sicher und schnell							unsicher, zögerlich
Lernfähigkeit ausgeprägt hoch							lernunfähig, altes Denken
Strategisches Denken vorhanden, klar und realistisch							nicht vorhanden
Planungsfähigkeit kontinuierlich, umfassend und realistisch							nicht vorhanden
Zukunftseinschätzung realistisch							Wunschdenken
Nachfolgeregelung geregelt							nicht geregelt
Informationspolitik gegenüber Banken offen, zeitnah, umfassend							lückenhaft, verspätet

4.4 Persönlichkeitsbeurteilung durch die Bank

- ❶ Welche Ausbildung haben Sie absolviert?
- ❷ Verfügen Sie über die notwendige Berufserfahrung?
- ❸ Wie ist Ihr beruflicher Werdegang?
- ❹ Welchen Ruf haben Sie bei Kunden, Lieferanten und der Konkurrenz?
- ❺ Welche Erfolgsnachweise können Sie führen?
- ❻ Bestehen Abhängigkeiten, die Ihre Tätigkeit beeinflussen?
- ❼ Haben Sie die Stellvertretung in Ihrem Unternehmen geregelt?
- ❽ Haben Sie Ihre Nachfolge geregelt? (Ist jedoch nur dann relevant, wenn Sie über 55 Jahre sind.)
- ❾ Sind Ihre familiären Verhältnisse geordnet?
- ❿ Wie ist Ihr Lebensstil einzustufen?

Diese „soft-facts“ sind für die Banken nur schwer beurteilbar, aber besonders wichtig.

4.5 Informationsquellen, die von Banken genutzt werden

Die Banken gewinnen ihre Informationen zur Beurteilung des Managements aus unterschiedlichen Quellen. Neben relativ „objektiven“ Informationsquellen wie z. B. Zeugnisse treten „subjektive“ Informationsquellen wie persönliche Gespräche und Betriebsbesichtigungen. Meist werden folgende Informationsquellen genutzt:

1. Persönlicher Kontakt bei Gesprächen in und außerhalb der Bank
2. Beobachtungen bei Betriebsbesichtigungen
3. Lebenslauf
4. Arbeitszeugnisse
5. Diplome und Fähigkeitsnachweise
6. Referenzen aus früheren Tätigkeiten, von Kunden und Lieferanten
7. Wirtschaftsauskünfte von Auskunfteien
8. Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Konkurrenten
9. Handelsregister
10. Zeitungen, Medien, Brancheninformationen.

Die Hauptrolle bei der Beurteilung spielt das persönliche Gespräch, das der Banker mit Ihnen führt. Danach kommen die anderen Quellen. Hinzu kommen noch die Informationen, die Banken aus Bilanzunterlagen, Saldenlisten und betriebswirtschaftlichen Auswertungen gewinnen, soweit sie Rückschlüsse auf die handelnden Personen zulassen.

Offene Informationspolitik führt zum Erfolg

Ihre Bank interessiert sich naturgemäß immer für die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung Ihres Autohauses. Dies ist für Sie ein wesentlicher Ansatzpunkt, Ihre Ratingnote im Bereich Management zu festigen und zu verbessern. Wenn Sie Ihre Bank stets offen über die Entwicklung Ihres Unternehmens informieren, beeinflusst dies die Beurteilung Ihrer Persönlichkeit günstig. Jede Verschleierung oder Verzögerung bei der Information über ungünstige Entwicklungen führt unwillkürlich zu einer vorsichtigen Haltung der Bank Ihnen gegenüber.

Bedenken Sie: Jede ungünstige Entwicklung wird für die Bank früher oder später offenbar. Wenn Sie dann Verschleierungspolitik betrieben haben, wird man Ihnen auch in Zukunft kaum noch glauben, wenn Sie bestimmte Tatbestände beschreiben. Bei der Bank bleibt der Zweifel: Ob unser Kreditnehmer diesmal die (ganze) Wahrheit sagt? Beachten Sie: Wenn Sie Ihrer Bank offen und ehrlich von einer negativen Entwicklung in Ihrem Unternehmen berichten, sollten Sie diese Nachricht jedoch stets mit einem Lösungsvorschlag verbinden. Machen Sie immer gleichzeitig deutlich, dass Sie nicht nur die Situation erkannt haben, sondern dass Sie sie auch meistern können.

4.6 Managementbeurteilung am Beispiel einer Sparkasse

Nachstehend zeigen wir Ihnen beispielhaft anhand des Ratingbogens einer Sparkasse, wie diese den Bereich Managementqualität beurteilt.

Beurteilungsskala „Funktionsbereiche des Geschäftsführers“

1 = sehr gut, 8 = sehr schlecht

Funktionsbereiche	1	2	3	4	5	6	7	8
Kaufmännische Unternehmensführung								
Technische Unternehmensführung								
Planung								
Betriebsorganisation								
Personalwesen, Personalführung								
Einkauf, Beschaffung, Lager								
Produktion, Entwicklung								
Marketing, Verkauf, Vertrieb								
Rechnungswesen, Finanzen								
Betriebsüberwachung, Berichtswesen								

Versuchen Sie einen Selbst-Test

Es ist zwar problematisch, sich selbst zu beurteilen, versuchen Sie es trotzdem einmal. Wahrscheinlich bekommen Sie relativ schnell ein Gefühl für Schwächen und Stärken, die Sie aus Ihren Antworten erkennen können. Dies sollte für Sie ein erster Hinweis darauf sein, wo und wie Sie Verbesserungen erreichen können.

5 Ratingbereich Zusammenarbeit mit Banken / Kontoführung

5.1 Die Kontodatenanalyse

Wenn Sie Ihr Konto nicht vereinbarungsgemäß führen, sammeln Sie Negativpunkte beim Rating. Dabei ist es gleich, aus welchen Gründen Sie sich nicht an die getroffenen Vereinbarungen halten. Bei Kleinbetrieben sind es oft Nachlässigkeiten, bei größeren Unternehmen handelt es sich hin und wieder auch um „Machtdemonstrationen“. Sie halten sich nicht an Vereinbarungen, wenn Sie Ihr Konto öfter überziehen, ohne die Überziehung vorher mit der Bank abzusprechen. Oder Sie informieren die Bank nur nach mehrfachen Mahnungen und dann auch nur widerwillig und unvollständig über die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens. Wenige Punkte sind bereits ausreichend, Ihre Ratingnote für den Teilbereich „Kundenbeziehung“ spürbar zu verschlechtern. Gleichzeitig verschlechtert sich auch Ihre Ratingnote für den Managementbereich, denn ein Management, das sich so verhält, kann nicht mehr mit guten Ratingnoten rechnen. Die Folgen: Die Bereitschaft der Bank zur Kreditgewährung und zu günstigen Konditionen nimmt spürbar ab. Sie haben es künftig schwerer bei Kreditanträgen und zahlen auch einen höheren Zinssatz.

Rückschlüsse auf die Bonität aus der Kontoführungsanalyse

Die Banken gewinnen wertvolle Informationen in puncto Bonität aus der Art und Weise, wie Sie Ihr Kontokorrentkonto führen. Während Bilanzzahlen meist veraltet sind, ist der Blick in das Konto stets aktuell. Die Beobachtung und Überwachung Ihrer Kontoführung geschieht teilweise EDV-gestützt und automatisch, aber auch durch manuelle Mitarbeiterbeobachtung. Die einzelnen Banken gehen dabei unterschiedlich vor. Es gibt jedoch kaum eine Bank, die auf diese Erkenntnisse verzichtet, die sie aus der Kontoführung gewinnen kann. Die Banken berücksichtigen bei ihren Bewertungen, ob es sich bei der Kontoverbindung um die einzige Kontoverbindung, um eine Hausbankverbindung oder um eine Mehrfachkontoverbindung handelt. Unterhalten Sie Kontoverbindung zu mehreren Banken, können die Erkenntnisse, die eine einzelne Bank aus ihrer Analyse bezieht, nicht besonders aussagefähig sein. Trotzdem bleibt festzuhalten, dass die Banken bei ihrem Rating oftmals bis zu 20 % und mehr ihrer Gesamtbewertung einer Kontoanalyse und dem Informationsverhalten beimessen. Ein Fünftel bis ein Viertel Ihrer Gesamtnote wird also durch die Art der Kontoführung und Ihres Informationsverhaltens geprägt. An dieser Stelle haben Sie gute Möglichkeiten Einfluss auf Ihre Ratingnote zu nehmen, indem Sie Ihre Kontoführung entsprechend gestalten. Beachten Sie die folgende Punkte.

5.2 13 Punkte, die Banken bei einer Kontoanalyse beobachten und bewerten

1. Werden Absprachen eingehalten?
2. Wie ist die Entwicklung der Zahlungseingänge im Verhältnis zur Kreditlinie zu beurteilen?
3. Entspricht die Kreditlinie dem Geschäftsumfang?
4. Inwieweit werden die Kreditlinien in Anspruch genommen?
5. Sind wechselnde Salden vorhanden?
6. Kommen Überschreitungen der Kreditlinien vor? Hierbei ist zu berücksichtigen, ob hohe Risiken aus Gutschriften mit Eingang vorbehalten (das heißt aus Scheck- oder Lastschrifteinreichungen) bestehen oder Postlaufkredite zum Beispiel durch Einreichung von Eigenschecks im Rahmen des Zahlungsverkehrsmanagements in Anspruch genommen werden.
7. Mussten Lastschriften und Schecks mangels Deckung zurückgegeben werden?
8. Sind vom Kunden ausgestellte Wechsel nicht eingelöst worden?
9. Wird der Kontoinhaber von der LZB als notenbankfähig eingestuft?
10. Liegen Erkenntnisse aus der § 14 KWG-Rückmeldung vor, die auf eine ungewöhnlich hohe Kreditanspruchnahme hinweisen? (Es handelt sich dabei um Rückmeldungen, die bei Krediten ab 1,5 Mio. EUR automatisch erfolgen.)
11. Fallen negative Veränderungen im Zahlungsverhalten auf?
12. Werden vermehrt Bankauskünfte über den Kunden angefordert, die zum Beispiel auf eine verstärkte Nutzung von Zahlungsaufschüben hindeuten?
13. Ist eine feste Hausbankverbindung vorhanden und ist die Anzahl der Bankverbindungen der Größe des Kunden angemessen?

Beurteilung der Kontoführung – die Vorgehensweise verschiedener Banken

Die folgende Zusammenstellung zeigt beispielhaft, auf welche Punkte die Banken bei der Kontoführung achten. Die Institute setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte. Die folgenden Positionen sind den Ratingunterlagen verschiedener Banken entnommen. Sie können also feststellen, auf welche Punkte einzelne Banken besonderen Wert legen.

– Beurteilungspunkte einer Sparkasse

- ❶ Geringe Inanspruchnahme der Kontokorrentkreditlinien
- ❶ Umfangreiche Inanspruchnahme der KK-Linien
- ❶ Häufige Überziehungen
- ❶ Insolvenzindikation aus Zahlungsverkehr erkennbar

– Beurteilungspunkte einer Kreissparkasse

- ❶ Ohne Beanstandung
- ❶ Überziehungen im Rahmen getroffener Absprachen
- ❶ Kurzfristige Überziehungen ohne Absprache im Rahmen der Umsätze
- ❶ Ständig Überwachungsbedürftig

– Beurteilungspunkte einer Auslandsbank

- ❶ Unregelmäßige oder sehr geringe Ausnutzung der Kontokorrentlinie (0 bis 10%)
- ❷ Sehr variable Inanspruchnahme bei geringer durchschnittlicher Inanspruchnahme (10 bis 40%)
- ❸ Mittlere bis hohe, aber variable Inanspruchnahme innerhalb bestehender Linien (40 bis 80%)
- ❹ Sehr hohe Inanspruchnahme mit gelegentlichen Überziehungen (80 bis 105%)
- ❺ Starre Inanspruchnahme mit regelmäßigen Überziehungen (> 105%)

– Beurteilungspunkte einer Großbank

- ❶ Beanstandungslos/ im Rahmen der Absprachen
- ❷ Unbekannt / bisher unbedeutende oder neue Verbindung
- ❸ Angespannt

Beachten Sie also für Ihre Art der Kontoführung, auf welche Punkte und Verhaltensweisen die Bank besonders achtet und „gestalten“ Sie Ihre Kontoführung ratingorientiert.

5.3 Rating von Kundentransparenz und Informationsverhalten

Die Bank bewertet – neben der Kontoführung – auch die Kunde/Bankbeziehung. Dabei geht es ihr im Wesentlichen um die Bewertung der Art der Zusammenarbeit. Da Vertrauen nach wie vor ein wesentliches Element des Kreditgeschäfts ist, bewertet sie insbesondere die Informationsbereitschaft und das Informationsverhalten des Unternehmers/ Managements. Volksbanken/Raiffeisenbanken legen dabei auf die folgenden sechs Punkte besonderen Wert:

– Bewertungspunkte zum Informationsverhalten

- ❶ Gibt der Kunde von sich aus wichtige Informationen zeitnah an die Bank weiter?
- ❷ Sind diese Informationen glaubhaft und nachvollziehbar?
- ❸ Wird die Bank auch über die anderen Bankverbindungen des Kunden aktuell informiert?
- ❹ Werden strategische Entscheidungen mit der Bank besprochen?
- ❺ Werden Unterlagen – auch aus dem Privatbereich – ausgehändigt?
- ❻ Können aufkommende Probleme oder Fragen mit dem Kunden offen besprochen werden?

5.4 Faustregeln, die Banken zur Beurteilung der Kontoführung einsetzen

In Ihrer täglichen Kreditpraxis arbeiten die Banken teilweise mit Faustregeln. Darin haben sie festgelegt, in welchem Verhältnis Ihr Kredit

- ❶ zum Jahresumsatz des Unternehmens,
- ❷ zur zugesagten Kreditlinie,
- ❸ zum Ausnutzungsgrad und
- ❹ zum Bankkonto-Haben-Umsatz

stehen soll. Wenn Sie diese Relationen kennen und sich daran halten, erreichen Sie eine günstige Ratingnote für diesen Teilbereich. Beim Kontokorrentkredit setzen die Banken das

Kreditlimit beziehungsweise Ihre Kreditanspruchnahme ins Verhältnis zum Kontoumsatz. Die Bank erwartet von Ihnen, dass Ihr Kontoumsatz ein Vielfaches der zugesagten Kontokorrentkreditlinie beträgt. Durch einen häufigen Umschlag sinkt das Kreditrisiko Ihrer Bank. Wenn Sie Ihren Kontokorrentkredit kurzfristig durch den Umsatz abdecken können, wird dies von Ihrer Bank günstiger beurteilt, als wenn Sie dafür einen längeren Zeitraum benötigen. Als Autohaus sollten Sie auf einen Umschlag von acht bis zu 12mal kommen. Falls Sie Ihren Kontokorrentkredit häufig umschlagen, können Sie dies gegenüber der Bank positiv ins Feld führen. Argumentieren Sie: „Ihr Kreditrisiko ist doch relativ gering, da wir innerhalb von 30 Tagen in der Lage sind, die gesamte Kreditsumme durch den Umsatz umzuschlagen“.

5.5 5 Punkte, die Banken positiv beim Rating der Kontoführung bewerten

1. Wenn die Habenumsätze auf Ihrem Konto im Vergleich zum Vorjahr steigen.
2. Wenn Ihr Kontoumsatz im Vergleich zum Vorjahr steigt.
3. Wenn Ihr Kontoumsatz mindestens 6mal so hoch ist, wie der Kredit (wird branchenbezogen beurteilt).
4. Wenn Sie Ihren Kreditrahmen beweglich in Anspruch nehmen.
5. Wenn Sie in der Lage sind, Ihr Konto von Zeit zu Zeit auszugleichen.

Kontoführungsverhalten – auf was Banken achten

Die Bank kontrolliert beispielsweise, wie Sie Ihr Konto in Anspruch nehmen und erfasst Mindest- und Höchstsalden, sowohl auf der Basis der Umsätze als auch auf der Basis der Valutensalden. Anhand der Valutenauswertung kann die Bank leicht feststellen, ob Sie liquiditätsbedingt knapp disponieren. Wenn der Umsatzsaldo sich noch im Rahmen des Limits bewegt, der Valutensaldo jedoch eine Überziehung anzeigt, kann dies ein Indiz für knappe Liquidität sein. Bedenken Sie bei der Art und Weise, wie Sie Ihr Bankkonto führen, welche Schlüsse die Banken im Regelfall aus bestimmten Handlungsweisen und Vorkommnissen ziehen. Im Folgenden sind die wichtigsten Punkte für Sie zusammengestellt.

- ❶ **Mindest- und Höchstsaldo.** Die Bank beurteilt anhand des niedrigsten und höchsten Saldos die „Kontoatmung“. Je geringer der Abstand zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Saldo ist, umso enger disponiert das Unternehmen und um so weniger freie Liquidität steht zur Verfügung.
- ❷ **Durchschnittlicher Valutensaldo.** Wenn die valutarischen Salden deutlich höher sind als die Umsatzsalden, signalisieren sie der Bank, dass Postlaufkredite in Anspruch genommen werden. Die Bank sieht für sich die Gefahr, dass über noch nicht eingelöste Schecks bereits verfügt wird.
- ❸ **Saldo am Monatsende im Zeitvergleich.** Der Entwicklungstrend ist für die Bank ein Indikator für das Dispositionsverhalten des Kunden.
- ❹ **Durchschnittliche Kreditanspruchnahme.** Solvente Unternehmen nutzen im Regelfall ihre Kreditlinien nur zu $\frac{2}{3}$ aus (Werte aus einer Untersuchung im Sparkassenbereich). Werden Kreditlinien sehr hoch ausgenutzt oder werden die Linien überzogen, ist das ein Indiz für einen Liquiditätsengpass oder auch nur für zu knappe Linien.
- ❺ **Dauer der Kontoüberziehung.** Kontoüberziehungen die dauerhaft, häufig und relativ hoch auftreten, werden als Krisensignal gewertet.

- ❶ **Wie häufig wird der Kredit umgeschlagen?** Die Umschlaghäufigkeit wird branchenspezifisch bewertet. Eine zu geringe Umschlaghäufigkeit kann eine falsche Finanzierungsform zeigen. Autohäuser sollten ihren KK-Kredit acht bis 12-mal umschlagen.
- ❷ **Umsätze nach den unterschiedlichen Zahlungsverkehrsarten** (Scheck, Lastschrift, Wechsel)? Eine Veränderung der Zahlungsgewohnheiten ist ein Indikator für die Veränderungen der Liquidität. Eine Veränderung von Lastschriften über Schecks zu Wechseln zeigt Liquiditätsprobleme.
- ❸ **Krediterhöhung bei konstanter Betriebsleistung.** Werden Krediterhöhungen beantragt, ohne dass auch gleichzeitig die Betriebsleistung steigt, vermutet die Bank entweder Fehldispositionen und die Finanzierung von Verlusten.
- ❹ **Unbegründeter Anstieg der Bankumsätze.** Wenn die Bankumsätze ansteigen, aber die Betriebsleistung konstant bleibt, kommt der Gedanke an Scheck- oder Wechselreitereien auf, dies gilt insbesondere dann, wenn die Bankumsätze um mehr als 50 % über dem Geschäftsvolumen liegen.
- ❺ **Plötzlicher Rückgang von Habenumsätzen.** Kann damit zusammenhängen, dass eine neue Bankverbindung eingegangen wurde und dort auch Kredit in Anspruch genommen wird.
- ❻ **Kontoatmung ist minimal.** Wenn Geldeingänge sofort wieder abdisponiert werden, liegt der Verdacht auf einen Liquiditätsengpass nahe.

6 Ratingbereich Rechnungswesen/Controlling

6.1 Rechnungswesen – das Herzstück eines jeden Unternehmens

Autohäuser, die ihr Rechnungswesen als lästige Pflicht empfinden und ein Controlling für überflüssig halten, laufen Gefahr, beim Rating eine ungünstige Note für diesen Teilbereich zu bekommen. Da eine der Hauptaufgaben des Rechnungswesens darin besteht, dem Management aktuelle Informationen zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung zu stellen, kommt ihm eine zentrale Bedeutung zu. Oftmals liegen die Ursachen für eine Unternehmenskrise in einem nicht funktionierenden Rechnungswesen. Nach Untersuchungen von Creditreform sind Mängel im Rechnungswesen ein beachtenswerter Insolvenzfaktor. Es ist deshalb selbstverständlich, dass Banken und Ratingagenturen im Rahmen einer Bonitätsprüfung diesen Bereich einer kritischen Analyse unterziehen. Genauso wenig, wie Sie einem Ihrer Kunden raten würden in einem Auto mit beschlagenen Scheiben zu fahren, sollten Sie auch in Ihrem Unternehmen nicht ohne ein einwandfrei funktionierendes Rechnungswesen „fahren“.

6.2 Was Kreditgeber vom Rechnungswesen und Controlling erwarten

Von einem modernen Rechnungswesen erwarten die Banken, dass es mehr leistet als die Dokumentation der Geschäftsvorfälle, so wie sie vom Handels- und Steuerrecht vorgeschrieben sind. Ein effizientes Rechnungswesen muss neben der Darstellung des Betriebsgeschehens

- die Steuerungsinformationen für das Management,
 - die Grundlagen für Kalkulationen und Ertragssteuerung,
 - die Zusammenführung von Plan- und Ist-Werten und
 - die Darstellung und Überwachung von Unternehmenszielen
- zeitnah und nachvollziehbar zur Verfügung stellen.

6.3 Bewertungskriterien für den Bereich Rechnungswesen/Controlling

Auf Grund handels- und steuerrechtlicher Vorschriften muss das Rechnungswesen – je nachdem, in welcher Rechtsform Sie Ihr Unternehmen führen – den gesetzlich festgelegten Vorschriften entsprechen. Ein Hauptzweck der Rechnungslegung ist die Information des/der Eigentümer und der Gläubiger. Unter den Gläubigern sind an vorderster Front die Banken zu nennen, da sie im Regelfall die Hauptkreditgeber von Autohäusern sind. Das beim Rechnungswesen zu praktizierende Vorsichtsprinzip dient deshalb auch in erster Linie dem Gläubigerschutz.

– Schwachpunkte beim Rechnungswesen/Controlling

Beurteilen Sie deshalb selbstkritisch Ihr Rechnungswesen, und versuchen Sie, folgende Schwachpunkte zu vermeiden beziehungsweise zu beseitigen:

- Organisationsmängel
- fehlende Kostenrechnung
- fehlende Planungen
- fehlende Kontrollen

Wenn Sie diese Schwachpunkte bei Ihrem Rechnungswesen feststellen, müssen Sie davon ausgehen, dass Sie beim Rating dieses Teilbereichs mit einer schlechten Einstufung zu rechnen haben.

+ Pluspunkte beim Rechnungswesen/Controlling

- klar definierte Organisationsabläufe,
- zeitnahe Buchungen und Rechnungsstellungen,
- funktionierendes Mahnwesen,
- aussagefähige Kostenrechnung und
- eine kontinuierliche Unternehmensplanung

sind die besten Voraussetzungen für Sie, um eine sehr gute/gute Ratingnote für den Bereich Rechnungswesen und Controlling zu erreichen.

– Organisationsanforderungen Rechnungswesen/Controlling

Bei der Beurteilung der Organisation des Rechnungswesens legen die Banken insbesondere Wert auf die zeitnahe Erfassung der Geschäftsabläufe und auf eine zweckmäßige Verzahnung des Rechnungswesens mit den anderen Betriebsbereichen wie Einkauf, Verkauf, Lager und Finanzen. Haben Sie Ihre Buchhaltung ausgegliedert und Ihrem Steuerberater übertragen, sollten Sie im gemeinsamen Gespräch mit Bank und Steuerberater klären, ob die Bank in diesem Abwicklungsverfahren Schwächen sieht. Legen Sie Wert darauf, dass die Abwicklung durch Ihr Steuerbüro so vorgenommen wird, dass das Rating für Ihr Rechnungswesen zu einer sehr guten, zumindest aber zu einer guten Einstufung führt.

Dies setzt jedoch voraus, dass Sie neben der reinen Finanzbuchhaltung auch noch Sonderauswertungen, die Ihnen die notwendigen betriebswirtschaftlichen Informationen geben, über Ihr Steuerbüro erstellen lassen. Sie werden bei Bankgesprächen feststellen, dass sich die Banker stets besonders für Ihr Rechnungswesen und Controlling interessieren. Sie stellen Fragen nach aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Planungsunterlagen, kurzfristigen Erfolgsrechnungen, Finanz- und Liquiditätsplänen sowie nach Ihren Außenständen und dem Mahnwesen.

Mit diesen Fragen und Ihren Antworten machen sich die Banken ein grobes Bild vom Zustand Ihres Rechnungswesens und stellen fest, ob ein Controlling vorhanden ist und notwendige Entscheidungsgrundlagen installiert sind. Ob Sie für Ihr Unternehmen ein spezielles Controllingsystem benötigen, ist individuell zu beantworten und hängt nicht zuletzt von der Größe Ihres Unternehmens ab. Kleinbetriebe kommen auch ohne ein eigenständiges Controlling aus. Machen Sie deshalb bei Ihren Bankgesprächen klar, dass Sie ein auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes System im Einsatz haben, das den Erfordernissen der Kfz-Branche gerecht wird.

Was Sie brauchen, ist ein System anhand dessen Sie feststellen können, wie sich die einzelnen Bereiche Ihres Autohauses entwickeln. Sie sollten wenigstens abteilungsbezogene Ergebnisse darstellen können und Aussagen über die Rentabilität der Bereiche Neuwagen, Gebrauchtwagen, Teile/Zubehör und Service/Werkstatt machen können. Je größer Ihr Autohaus ist, um so detaillierter sollte Ihre Kostenrechnung bzw. Deckungsbeitragsrechnung oder kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) sein.

6.4 Unternehmensplanung – unverzichtbar für Banken

Nur wer weiß, wann er wohin will, kann auch kontrollieren, ob er noch auf dem richtigen Weg ist und den Zeitplan einhält. Ein Autohaus ohne Unternehmensplanung, das heißt ohne Einsatz eines Planungssystems, genügt nicht den Anforderungen für eine gute Rating-

einstufung im Teilbereich Rechnungswesen/Controlling. Viele Kleinbetriebe halten eine Unternehmensplanung für nicht notwendig. Die Planung findet im Kopf des Unternehmers statt. Leider kann Ihr Banker nicht in Ihrem Kopf lesen, deshalb ist es zukünftig auch für kleinere Betriebe notwendig, ihre Planung zu Papier zu bringen. Das ist für Sie zwar Mehrarbeit, aber sie lohnt sich. Folgende Planungsrechnungen werden von den Banken erwartet:

- ❶ Jahresplanung der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz
- ❷ Investitions- sowie Finanz- und Liquiditätsplanung

Die Rentabilitätsplanung sollte das Ergebnis eines detaillierten Absatzplans und einer ausführlichen Kostenplanung sein, in die alle Führungskräfte und die Verantwortlichen der Teilbereiche eingebunden sind. Außerdem sind eine solide Rentabilitätsplanung und ein Investitionsplan eine wertvolle Voraussetzung für das Erstellen eines Finanz- und Liquiditätsplans, der möglichst Monatswerte ausweisen sollte. Wie ausführlich die jeweiligen Pläne sind, ist von der Unternehmensgröße abhängig. Dass ein Kleinbetrieb keine so ausführlichen Planungen benötigt wie ein Kettenbetrieb, liegt auf der Hand, aber auch ein Kleinbetrieb sollte nicht planlos wirtschaften.

6.5 Die Analyse des Zustands von Rechnungswesen/Controlling

Der BVR schreibt deshalb zum Thema Rating des Rechnungswesens: „Gefragt ist hier die Fähigkeit des Unternehmens/der Geschäftsleitung, einen permanenten, aktuellen und ordnungsgemäßen Einblick in die wirtschaftliche Lage des Unternehmens geben zu können. Dazu zählen eine kurzfristige Erfolgsrechnung, eine Kostenvor- und -nachkalkulation, eine Finanz- und Erfolgsplanung. Der Umfang der Planungen und der Kosten- und Leistungsrechnung ist dabei von der Größe des Unternehmens abhängig.“

Die Banken nehmen als Grundlage für ihre Beurteilungen die eingereichten Unterlagen und die Gesprächsergebnisse mit dem Unternehmer, der Geschäftsleitung, Mitarbeitern des Rechnungswesens oder auch dem Steuerberater/Wirtschaftsprüfer. Beispielfhaft werden hier die von Volks- und Raiffeisenbanken bewerteten Punkte dargestellt:

- ❶ Besteht ein ordnungsgemäßes, das heißt sachlich richtiges und zeitnahes Rechnungswesen?
- ❷ Entspricht die Organisation des Rechnungswesens der Unternehmensgröße?
- ❸ Werden der Unternehmensgröße entsprechende Steuerungs- und Überwachungsinstrumente eingesetzt?
- ❹ Wie gut ist die Forderungsverwaltung?
- ❺ Wie zeitnah ist die Rechnungsstellung?
- ❻ Liegt ein funktionierendes Mahnwesen vor (Organisation, Verfolgung, Erfolgsquote)?
- ❼ Welche Zahlungsbedingungen werden gewährt beziehungsweise selbst genutzt?
- ❽ Besteht eine aussagefähige Kostenrechnung?
- ❾ Wird eine Vor- und Nachkalkulation für Produkte, Kunden oder Angebote vorgenommen?
- ❿ Wird die Einhaltung von Markt- und Absatzzielen überprüft?

Anhand des folgenden Beispielfalls können Sie feststellen, welche Punkte für den Bereich Rechnungswesen/Controlling wie bewertet werden. Es handelt sich beim Beispielunternehmen um einen kleineren Kfz-Betrieb, der typische Handlungsweisen von kleineren Unternehmen offenbart.

6.6 Praxisbeispiel: Rating von Rechnungswesen/Controlling bei einem kleineren Kfz-Betrieb

Das Unternehmen reicht seine Bilanz regelmäßig erst nach einer Erinnerung im November/Dezember des Folgejahres ein. Bei Besprechungen liegt die neueste BWA stets 2 oder 3 Monate zurück. Die Buchhaltung wird von einem zuverlässigen Steuerberater abgewickelt. Es gibt jedoch keine betriebswirtschaftlichen Zusatzauswertungen. Es besteht weder ein funktionierendes Mahnwesen noch eine regelmäßige Überwachung der Außenstände. Es gibt keinerlei Planung über Markt- und Absatzziele. Die hier geschilderte Ausgangssituation führt zu der folgenden Ratingeinstufung:

Ist-Zustand

Beurteilungsfelder	1	2	3	4	5	6
1. Besteht ein ordnungsgemäßes, das heißt sachlich richtiges und zeitnahes Rechnungswesen?			x			
2. Entspricht die Organisation des Rechnungswesens der Unternehmensgröße?		x				
3. Werden der Unternehmensgröße entsprechende Steuerungs- und Überwachungsinstrumente eingesetzt?					x	
4. Wie gut ist die Forderungsverwaltung?					x	
5. Wie zeitnah ist die Rechnungsstellung?			x			
6. Liegt ein funktionierendes Mahnwesen vor (Organisation, Verfolgung, Erfolgsquote)?						x
7. Welche Zahlungsbedingungen werden gewährt beziehungsweise selbst genutzt?			x			
8. Besteht eine aussagefähige Kostenrechnung?						x
9. Wird eine Vor- und Nachkalkulation für Produkte, Kunden oder Angebote vorgenommen?				x		
10. Wird die Einhaltung von Markt- und Absatzzielen überprüft?						x
		2	9	4	10	18
Ratingnote	Summe = 43 : 10 = Note 4,3					

Die Gesamtnote 4,3 bedeutet, dass das Rechnungswesen/Controlling des Unternehmens als „verbesserungsbedürftig“ bis „erhebliche Schwächen“ eingestuft wird. Es handelt sich dabei bereits um eine ungünstige Ratingeinstufung.

6.6.1 Maßnahmenplan zur Verbesserung der Ratingnote Rechnungswesen/Controlling

Würde unser Beispiel-Betrieb nur 4 Punkte ändern, nämlich

- ① seine Rechnungen zeitnah stellen,
- ① ein funktionierendes Mahnwesen installieren,
- ① eine Kostenrechnung (beispielsweise KER) einführen und
- ① eine Unternehmensplanung einrichten,

würde er seine Gesamtnote für den Teilbereich Rechnungswesen/Controlling von 4,3 auf 1,5 verbessern, und sein Rechnungswesen würde von der Bank bereits als sehr gut bis gut eingestuft.

Beurteilungsfelder	1	2	3	4	5	6
1. Besteht ein ordnungsgemäßes, das heißt sachlich richtiges und zeitnahes Rechnungswesen?			x			
2. Entspricht die Organisation des Rechnungswesens der Unternehmensgröße?		x				
3. Werden der Unternehmensgröße entsprechende Steuerungs- und Überwachungsinstrumente eingesetzt?	x					
4. Wie gut ist die Forderungsverwaltung?	x					
5. Wie zeitnah ist die Rechnungsstellung?	x					
6. Liegt ein funktionierendes Mahnwesen vor (Organisation, Verfolgung, Erfolgsquote)?	x					
7. Welche Zahlungsbedingungen werden gewährt beziehungsweise selbst genutzt?			x			
8. Besteht eine aussagefähige Kostenrechnung?	x					
9. Wird eine Vor- und Nachkalkulation für Produkte, Kunden oder Angebote vorgenommen?	x					
10. Wird die Einhaltung von Markt- und Absatzziele überprüft?	x					
	7	2	6	0	0	0
Ratingnote	Summe = 15 : 10 = Note 1,5					

Das vorstehende Beispiel zeigt die Vorgehensweise einiger Banken beim Rating im Bereich Rechnungswesen und Controlling. Informieren Sie sich deshalb über die Details Ihres Ratings, dann können Sie gezielte Verbesserungsmaßnahmen einleiten. Je nach Unternehmensgröße erfolgt eine noch umfangreichere Untersuchung und Bewertung. Bei Großbetrieben sind die Anforderungen naturgemäß umfänglicher als bei kleineren Unternehmen. Unterziehen Sie Ihr Unternehmen in puncto Rechnungswesen und Controlling einem Eigen-Rating.

Falls verschiedene Positionen wegen Ihrer Betriebsgröße bei Ihnen nicht relevant sind, lassen Sie diese einfach außen vor und bewerten lediglich die Positionen, die für Ihr Unternehmen in Betracht kommen. Bleiben Sie aber kritisch. Unterstellen Sie nicht einfach, dass Sie beispielsweise auf Grund Ihrer Betriebsgröße keine Unternehmensplanung brauchen. Banken sind da anderer Meinung und bewerten speziell diesen Punkt negativ.

7 Praxisfall: Rating eines Autohauses

Der Ablauf eines bankinternen Ratings beim „Autohaus Test KG“

Im folgenden Praxisfall stellen wir beispielhaft dar, wie eine Bank ein Rating für das „Autohaus Test KG“ durchführt. Es handelt sich um einen Markenhändlerbetrieb in einer bayerischen Kleinstadt. Neben dem Verkauf von Neuwagen (430 Stück) und Gebrauchtwagen (605 Stück) betreibt das Unternehmen eine Reparaturwerkstatt. Der Betrieb beschäftigt 34 Mitarbeiter und wird auf einem Grundstück von zirka 20.000 m² Fläche, deren Eigentümer der Komplementär der KG ist, betrieben. Bedingt durch laufende Investitionen befindet sich das Unternehmen technisch auf dem neuesten Stand. Der Händlervertrag mit dem Hersteller ist ungekündigt.

Die Wettbewerbssituation ist für den Kfz-Bereich als „normal“ zu bezeichnen. Im Folgenden sind die Bilanzzahlen der letzten 3 Jahre dargestellt und es sind einige Zusatzangaben gemacht, die den Banken ebenfalls bekannt sind. Das Unternehmen unterhält Konto-Verbindungen zu drei Banken. Über die Herstellerbank, eine typische „Auto-Bank“, werden sämtliche Neu- und Vorführwagen finanziert. Hauptbankverbindung besteht zur Volksbank, eine Nebenbankverbindung wird zur Kreissparkasse unterhalten. Da diese Kontoverbindungen seit vielen Jahren bestehen, sind die Verhältnisse des Autohauses den Banken im Detail bekannt. Die im Folgenden vorgenommenen Bewertungen entsprechen der Beurteilung der Bank.

Ausgangspunkt: Die Bilanzzahlen der letzten drei Geschäftsjahre

(Es sind nur die Bilanzpositionen abgebildet, die auch Beträge in EUR ausweisen.)

Aktiva	1999	2000	2001
Sachanlagevermögen	1.879.786	1.851.906	1.952.256
Finanzanlagen	12.911	12.911	12.911
Vorratsvermögen/Warenbestände	5.508.029	5.685.198	4.994.527
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	791.598	1.030.706	940.742
Sonstige Vermögensgegenstände	615.258	366.743	468.470
Flüssige Mittel, Bankguthaben	44.151	49.166	9.040
Rechnungsabgrenzungsposten	42.515	42.250	30.294
Summe Aktiva	8.894.248	9.038.880	8.408.240

Passiva	1999	2000	2001
Eigenkapital	948.276	756.726	448.691
Steuerrückstellungen, sonstige Rückstellungen	32.258	32.258	0
Verbindlichkeiten gegenüber Banken			
– langfristige Darlehen	1.179.392	2.817.584	2.532.090
Verbindlichkeiten gegenüber Banken			
– kurzfristige Kredite (KK-Kredite)	5.590.794	5.104.380	5.086.433
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	259.418	110.199	158.226
Wechselverbindlichkeiten	200.000	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten, kurzfristig	684.110	217.733	182.800
Summe Passiva	8.894.248	9.038.880	8.408.240

Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung

Position	1999	2000	2001
Umsatzerlöse ohne MwSt.	30.300.719	30.102.153	28.499.261
- Waren/Materialeinsatz	26.013.614	25.816.224	24.387.433
= Bruttoertrag	4.287.105	4.285.929	4.111.828
+ Sonstige ordentliche betriebliche Erlöse	159.304	47.370	218.553
= Rohertrag	4.446.409	4.333.299	4.330.381
- Personalkosten	2.260.479	2.501.062	2.602.881
- Sachkosten	1.203.021	1.003.988	1.152.474
- Zinsen	377.650	441.262	480.202
- Abschreibungen	356.539	356.575	302.664
- Sonstige Kosten			
= Betriebsergebnis	248.720	30.412	-207.840
+/- a.o. Erträge/Aufwendungen			
- EEV-Steuern	25.660	0	0
= Jahresergebnis	223.060	30.412	-207.840

Bei den Bilanzzahlen handelt sich um die konsolidierte Bilanz von Betriebs KG und Besitzgesellschaft. Die Bilanzen sind vom Steuerberater erstellt. Die Bilanz für das Geschäftsjahr 2001 war im Mai 2002 fertig gestellt.

Zusatzangaben	1999	2000	2001
Entnahmen/Ausschüttungen	232.929	276.371	241.922
Einlagen	104.799	54.409	141.726
Kredittilgungen	140.000	140.000	88.000
Summe aller verbindlich zugesagten Kontokorrentkredit-Linien	700.000	700.000	700.000

Die Bank bewertet anhand einer sechser-Skala, wobei 1 = sehr gut und 6 = sehr schlecht bedeutet. Neben den im Folgenden dargestellten zusammengefassten Bewertungsbögen, die sich an das Ratingschema des Bundesverbandes Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) anlehnen, benutzen die Banken noch eine Vielzahl von zusätzlichen Checklisten, die von den Mitarbeitern auszufüllen sind, um zu dem Ratingergebnis für die einzelnen Teilbereiche zu kommen. Auf Grund der ausgefüllten zusätzlichen Checklisten und Fragebögen lässt sich das Rating im Detail nachvollziehen. Sofern Sie Kontoverbindung zu einer anderen Institutsgruppe unterhalten, unterscheiden sich die Ratingbögen zwar im Layout und in der Reihenfolge der Beurteilungen, stimmen jedoch inhaltlich im Wesentlichen überein.

Geschäftsführung/Managementqualität	1	2	3	4	5	6
Persönliche Führungsqualität				x		
Entscheidungsfähigkeit			x			
Kreativität			x			
Flexibilität			x			
Während des Gesprächs: Alle Unterlagen vorhanden?		x				
Charaktermängel		x				
Berufserfahrung/Branchenerfahrung		x				
Kompetenzregelungen		x				
Nachfolge geregelt?						
Betriebsklima			x			
Organisationsstruktur			x			
Ratingnote	27 : 10 = 2,7					

Bemerkungen zur Benotung: Die persönliche Führungsqualität wird mit 4 bewertet, da sich die Betriebsergebnisse in den letzten zwei Jahren deutlich verschlechtert haben. Ansonsten wird die Geschäftsführung als „gut“ bewertet. Die Position „Nachfolge geregelt?“ bleibt unberücksichtigt, da der Unternehmer 45 Jahre alt ist und diese Frage noch nicht ansteht.

Rechnungswesen/Controlling	1	2	3	4	5	6
Rechnungswesen sachlich richtig und zeitnah?		x				
Funktionierendes Mahnwesen?						x
Aussagefähige Kostenrechnung?					x	
Termin der Bilanzvorlage			x			
Vor- und Nachkalkulation?					x	
Ratingnote	21 : 5 = 4,2					

Bemerkungen zur Benotung: Die hohen Kundenforderungen und ein nur sporadisch eingesetztes Mahnwesen werden von der Bank als gravierende Schwachstelle angesehen. Außerdem betrachtet die Bank die installierte Kostenrechnung, die auf einer Deckungsbeitragsrechnung aufbaut, entweder als nicht sonderlich aussagefähig oder als von der Geschäftsleitung nicht genutzt, da ansonsten der negativen Entwicklung früher hätte begegnet werden müssen.

Markt- und Branchenentwicklung	Bewertung	Autohaus
Markt/Branche ist sehr stark wachsend, weiterhin sehr gute Aussichten	= 1	
Markt/Branche ist wachsend, weiterhin gute Aussichten	= 2	
Markt/Branche ist stagnierend, weitere Aussichten günstig	= 3	
Markt/Branche ist stagnierend, weiterhin Stagnation zu erwarten	= 4	
Markt/Branche ist leicht rückläufig, Besserung nicht zu erwarten	= 5	x
Markt/Branche ist rückläufig, Überkapazitäten	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Zur Bewertung der Markt- und Branchenentwicklung hat der Sachbearbeiter die von der volkswirtschaftlichen Abteilung bzw. von Branchenratinginstituten (Feri, Ifo etc.) vorgegebenen Werte einzusetzen. Die schlechte Einstufung wird mit den derzeit stattfindenden Händlernetzvereinigungen und den vorhandenen Überkapazitäten, die zu Lasten des Handels mit erheblichen Rabatten in den Markt gedrückt werden müssen, begründet.

Konjunkturabhängigkeit	Bewertung	Autohaus
Keine Konjunkturabhängigkeit	= 1	
Geringe Konjunkturabhängigkeit, kaum anfällig gegen Schwankungen	= 2	
Konjunkturabhängigkeit, reagiert auf konjunkturelle Schwankungen	= 3	
Verstärkte Konjunkturabhängigkeit, reagiert in verstärktem Maß auf Schwankungen	= 4	
Starke Konjunkturabhängigkeit, Schwankungen führen zu spürbaren Reaktionen	= 5	x
Extreme Konjunkturabhängigkeit, Schwankungen haben extreme Auswirkungen auf das Unternehmen	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Zur Bewertung der Konjunkturabhängigkeit sind die von der Bankleitung anhand volkswirtschaftlicher Erwartungen vorgegebenen Beurteilungen einzutragen.

Abnehmer/Lieferanten	1	2	3	4	5	6
Wie schnell können Kunden/Lieferanten ausgewechselt werden?					x	
Wie werthaltig sind die Kundenforderungen?			x			
Besteht Abhängigkeit von wenigen Kunden?		x				
Handelt es sich bei Kunden und Lieferanten um zuverlässige Partner?		x				
Ratingnote	12 : 4 = 3,0					

Bemerkungen zur Benotung: Sowohl Ihre Debitoren- als auch Ihre Kreditorenaufstellung, die im Regelfall als Bilanzanlagen beigefügt sind, dienen der Bank als Informationsquelle. Des Weiteren beurteilt die Bank die Werthaltigkeit von Forderungen auch anhand der Höhe von eventuellen Einzelwertberichtigungen.

Export-/Importrisiken (Nur relevant bei mehr als 10 % Auslandsumsatz)	Bewertung	Autohaus
Gute Streuung über verschiedene Länder oder nur OECD-Länder und volle Zahlungsabsicherung / Vertragserfüllungsgarantien (Import)	= 1	
Gute Streuung über verschiedene Länder oder nur OECD-Länder und volle Zahlungsabsicherung / Vertragserfüllungsgarantien der größeren Risiken (Import)	= 2	
Streuung ausschließlich über OECD-Länder und geringe Zahlungsabsicherung / Vertragserfüllungsgarantien	= 3	
Streuung ausschließlich über OECD-Länder ohne Zahlungsabsicherung / Vertragserfüllungsgarantien	= 4	
Streuung über verschiedene Länder und geringe Zahlungsabsicherung / Vertragserfüllungsgarantien	= 5	
Risikoländer beziehungsweise Nicht-OECD-Länder und keine oder nur geringe Zahlungsabsicherung / Vertragserfüllungsgarantien	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Dieser Punkt wird von der Bank beim Autohaus Test nicht bewertet, da weder Export- noch Importgeschäfte abgewickelt werden.

Bewertung der Konkurrenzintensität	Bewertung	Autohaus
Keine Konkurrenz (alleiniger Anbieter auf einem Markt)	= 1	
Geringe Konkurrenzintensität (gute Marktposition)	= 2	
Durchschnittliche Konkurrenzintensität (normaler Wettbewerb)	= 3	
Hohe Konkurrenzintensität (Preiswettbewerb)	= 4	x
Sehr hohe Konkurrenzintensität (starker Preiswettbewerb)	= 5	
Verdrängungswettbewerb (Viele kleine Anbieter und einige große Anbieter auf einem Markt)	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Dieser Punkt wird von der Bank nach eigenen Marktkennntnissen beurteilt. Im Regelfall können die Banken die Konkurrenzsituation vor Ort recht gut beurteilen, da sie für verschiedene Kfz-Betriebe Konten führen und so die Lage recht gut kennen.

Bewertung von Produkt und Sortiment	Bewertung	Autohaus
Gut veräußerbare Produkte von hoher Qualität / optimale Sortimentszusammensetzung	= 1	
Gut veräußerbare Produkte von normaler Qualität / gute Sortimentszusammensetzung	= 2	x
Gute Standardprodukte / normales Sortiment	= 3	
Standardprodukte / Sortiment mit Schwächen	= 4	
Schwache Produkte / Fehler im Sortiment	= 5	
Minderwertige Produkte / falsches Sortiment	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Wahrscheinlich kennt die Bank die von Ihnen vertriebenen Produkte beziehungsweise Ihr Verkaufssortiment. Als zusätzliche Informationsquellen nutzen die Banken Teilergebnisse ihrer Bilanzanalyse. So ist zum Beispiel ein günstiger Lagerumschlag bzw. kurze Standzeiten ein Indiz für ein kundenorientiertes Angebot und einen guten Qualitätsstandard. Des Weiteren nutzen die Banken als Informationsquellen Produktinformationen, Angebotskataloge etc.

Leistungsstandard	1	2	3	4	5	6
Maschinenpark		x				
Büroausstattung		x				
Produktionsverfahren						
Vertriebsaktivitäten			x			
Werbung			x			
Vertriebswege			x			
Planung				x		
Kontrolle				x		
Ratingnote	24 : 7 = 3,4					

Bemerkungen zur Benotung: Im Regelfall beurteilt die Bank den Leistungsstandard Ihres Unternehmens anhand der Erkenntnisse, die sie bei einer Betriebsbesichtigung gewonnen hat. Eine weitere wesentliche Informationsquelle der Bank besteht in Kundengesprächen. Bei diesen Gesprächen versuchen die Banken, auch Erkenntnisse über andere Kunden ihrer Bank zu gewinnen.

Bewertung der Kontoführung	1	2	3	4	5	6
Ist der Kontoinhaber durch die LZB als „notenbankfähig“ eingestuft?	x					
Werden Absprachen eingehalten?					x	
Wie ist die Entwicklung der Zahlungseingänge im Verhältnis zur Kreditlinie zu beurteilen?				x		
Entspricht die Kreditlinie dem Geschäftsumfang?				x		
Inwieweit werden die Kreditlinien in Anspruch genommen?					x	
Sind wechselnde Salden vorhanden?					x	
Kommen Überziehungen vor?						x
Mussten Lastschriften und Schecks zurückgegeben werden?		x				
Fallen negative Veränderungen im Zahlungsverhalten auf?			x			
Werden vermehrt Bankauskünfte angefordert?			x			
Ist die Anzahl der Bankverbindungen der Größe des Kunden angemessen?			x			
Ratingnote	40 : 11 = 3,6					

Bemerkungen zur Benotung: Die Bank betrachtet Kontoüberziehungen, die mehrmals vorkamen, als äußerst negativ. Gleichermäßen negativ ist vermerkt, dass Absprachen (ein Limit ist eine Absprache) nicht immer eingehalten wurden, dass die Kontoinanspruchnahmen meist relativ hoch sind, wenn sie auch im Rahmen des Limits liegen. Ein beachtenswerter Positivpunkt ist die Notenbankfähigkeit des Unternehmens.

Bewertung der Kontoführung	Bewertung	Autohaus
Einwandfreie Kontoführung mit zeitweiligem Guthaben, auch unter Berücksichtigung von Vorbehalts-Gutschriften	= 1	
Einwandfreie Kontoführung im Rahmen der Kreditlinien, auch unter Berücksichtigung von Vorbehalts-Gutschriften	= 2	
Einwandfreie Kontoführung im Rahmen der Kreditlinien, jedoch nur aus Vorbehalts-Gutschriften	= 3	
Einwandfreie Kontoführung mit ständig hoher Inanspruchnahme, Überziehungen kommen vor oder Einhaltung der Linien nur durch Postlaufkredite	= 4	x
Ständig volle Inanspruchnahme mit wiederholten Überziehungen, Rückführungszusagen werden nicht immer eingehalten	= 5	
Kontoführung nicht vereinbarungsgemäß, häufig Linienüberschreitung, Scheckrückgaben oder Mahnungen	= 6	

Kundentransparenz/Informationsverhalten	1	2	3	4	5	6
Gibt der Kunde von sich aus wichtige Informationen zeitnah an die Bank weiter?				x		
Sind die Informationen glaubhaft und nachvollziehbar?		x				
Werden strategische Entscheidungen mit der Bank besprochen?					x	
Werden Unterlagen – auch aus dem Privatbereich – ausgehändigt?					x	
Informiert der Kunde auch über weitere Bankverbindungen?		x				
Ratingnote	18 : 5 = 3,6					

Bemerkungen zur Benotung: Die Bank beobachtet und bewertet, ob und in welchem Umfang Sie ihr Informationen zur Verfügung stellen. Bewertet werden insbesondere ob die Informationen zeitnah und vollständig gegeben werden.

Kundentransparenz/Informationsverhalten	Bewertung	Autohaus
Offenes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen Kunde und Bank, sofortige und vollständige Informationsweitergabe	= 1	
Vertrauensvolles Bank-Kunde-Verhältnis, gelegentliches Nachfragen zur Informationsweitergabe erforderlich	= 2	
Zufrieden stellendes Bank-Kunde-Verhältnis, auf Anfrage zur Informationsweitergabe bereit	= 3	x
Ausreichendes Bank-Kunde-Verhältnis, mehrmaliges Anfordern von Informationen erforderlich	= 4	
Kein Vertrauensverhältnis, unvollständige Informationen	= 5	
Gespanntes Bank-Kunde-Verhältnis, Informationen sind nicht oder nur sehr schwer zu erhalten und dann unvollständig oder fehlerhaft	= 6	



Beurteilung der wirtschaftlichen Situation und des Jahresabschlusses

Die Beurteilung des Jahresabschlusses erfolgt auf Grund einer EDV-gestützten Bilanzanalyse. Anhand von Kennzahlen bewertet die Bank die Situation des Unternehmens. Die ermittelten Kennzahlen werden von der Bank sowohl einem Zeitvergleich als auch einem Branchenvergleich unterzogen. Das bedeutet, dass die Bank sowohl die zeitliche Entwicklungstendenz als auch die Branchenzahlen zur Beurteilung heranzieht. Im Folgenden sind wichtige Kennzahlen, die das gesamte Bilanzspektrum beleuchten, dargestellt. Die Bank beurteilt und bewertet jede dieser Kennzahlen und fügt sie zum Ratingergebnis für den Jahresabschluss zusammen. Beachten Sie bitte, dass nicht alle Banken die gleichen Kennzahlen zur Beurteilung einsetzen. Hier kommt es in der Praxis zu Abweichungen, wobei das Grundschema der Beurteilung jedoch wiederum übereinstimmt.

Zusammenstellung von Kennzahlen

Kennzahl	1999	2000	2001
Working Capital	104,7 %	131,3 %	118,7 %
Gesamtkapitalumschlag	3,4-mal	3,3-mal	3,4-mal
Debitorenziel	9,4 Tage	12,3 Tage	11,9 Tage
Kreditorenziel	3,6 Tage	1,5 Tage	2,3 Tage
Lagerdauer	76 Tage	79 Tage	74 Tage
Brutto-Cashflow €	579.599 €	386.987 €	94.824 €
Netto-Cashflow €	451.469 €	165.025 €	- 5.372 €
Kredittilgungsdauer	13,7 Jahre	21,4 Jahre	83,9 Jahre
Umsatzrentabilität	0,7 %	0,1 %	- 0,7 %
Gesamtkapitalrentabilität	6,8 %	5,2 %	3,2 %
Brutto-Cashflow-Rate in %	1,9 %	1,3 %	0,3 %
Eigenkapitalquote	10,7 %	8,4 %	5,3 %
Anlagendeckung	112,4 %	191,7 %	151,7 %

Aus diesen Kennzahlen entwickelt die Bank ihre Beurteilung für die einzelnen Bereiche.

Kennzahl	1	2	3	4	5	6
Working Capital	über 150 %	130 bis 150 %	120 bis 130 %	110 bis 120 %	100 bis 110 %	unter 100 %
Gesamtkapitalumschlag	über 5-mal	4- bis 5-mal	3- bis 4-mal	2- bis 3-mal	1- bis 2-mal	unter 1-mal
Gesamtkapitalrentabilität	über 15 %	10 bis 15 %	8 bis 10 %	5 bis 8 %	5 bis 0 %	negativ
Umsatzrentabilität	über 3 %	1 bis 2 %	0,75 bis 1 %	0,5 bis 0,75 %	0 bis 0,5 %	negativ
Schuldentilgungsdauer	unter 2 Jahre	2 bis 4 Jahre	4 bis 6 Jahre	6 bis 8 Jahre	8 bis 12 Jahre	über 12 Jahre
Eigenkapitalquote	über 30 %	20 bis 30 %	15 bis 20 %	10 bis 15 %	5 bis 10 %	unter 5 % oder negativ
Anlagendeckung	über 150 %	125 bis 150 %	110 bis 125 %	105 bis 100 %	100 bis 105 %	unter 100 %

Die errechneten Kennzahlen führen beim Autohaus Test KG zum folgenden Ergebnis:

Analyse Jahresabschluss	1	2	3	4	5	6
Liquiditätslage					x	
Vermögensstruktur					x	
Eigenkapitalsituation					x	
Kapitalstruktur					x	
Anlagendeckung		x				
Working Capital				x		
Netto-Cashflow						x
Gesamtkapitalrentabilität					x	
Umsatzrentabilität						x
Tilgungsdauer						x
Debitorenziel					x	
Kreditorenziel		x				
Lagerumschlag					x	
Ratingnote	61 : 13 = 4,7					

Bemerkungen zur Benotung: Die Analyse des Jahresabschlusses zeigt einige gravierende Schwachstellen. Das Unternehmen hat einen Verlust ausgewiesen, einen negativen Netto-Cashflow erwirtschaftet und war nicht mehr in der Lage, aus eigenen erwirtschafteten Mitteln die notwendigen Kreditrückzahlungen zu leisten. Dies kommt in den schlechten Bewertungen von „Netto-Cashflow“, „Umsatzrentabilität“ und „Tilgungsdauer“ zum Ausdruck. Die folgenden Zusatzfragen runden das Bild der Bank ab, da sie sich anhand der Antworten einen Eindruck von der Qualität der Bilanz verschafft.

Zusatzfragen zum Jahresabschluss	1	2	3	4	5	6
Sind ausreichende Rückstellungen gebildet?			x			
Sind die Wertberichtigungen angemessen?				x		
Sind stille Reserven vorhanden?					x	
Welche Abschreibungspolitik wird verfolgt?			x			

Beurteilung des Jahresabschlusses	Bewertung	Autohaus
Sehr gute Verhältnisse	= 1	
Gute Verhältnisse	= 2	
Zufrieden stellende Verhältnisse	= 3	
Ausreichende Verhältnisse	= 4	
Angespannte Verhältnisse	= 5	x
Sehr schlechte Verhältnisse	= 6	

Vermögensverhältnisse (Einzelunternehmen, Personengesellschaften, persönliche Haftung)	Bewertung	Autohaus
Vermögen deckt die Gesamtschulden zu mindestens 200 % ab	= 1	
Vermögen deckt die Gesamtschulden zu mindestens 150 % ab	= 2	
Vermögen deckt die Gesamtschulden zu mindestens 125 % ab	= 3	
Vermögen deckt die Gesamtschulden zu mindestens 110 % ab	= 4	
Vermögen deckt die Gesamtschulden zu mindestens 100 % ab	= 5	x
Vermögen deckt die Gesamtschulden nur zu unter 100 % ab	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Die Bank bewertet sämtliche Vermögenswerte des Unternehmens und des Unternehmers (der Komplementär der KG ist gleichzeitig Eigentümer des Grundvermögens). Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die Vermögenswerte „nur“ zu 100 % die Gesamtschulden abdecken. Aus Sicherheitsgründen ist dies für die Bank eine schlechte Quote, zumal Banken bei ihrer Betrachtung meist vom Liquidationswert der Sicherheiten ausgehen und diesen entsprechend niedrig ansetzen.

Unternehmensentwicklung	1	2	3	4	5	6
Wie haben sich Rentabilität, Eigenkapital, Liquidität und Kapitaldienstfähigkeit entwickelt?				x		
Wie hat sich der Auftragsbestand entwickelt?			x			
Wie ist der Auslastungsgrad?			x			
Wie hat sich der Umsatz entwickelt? Entsprechend der Planung?		x				
Wie haben sich die Kosten entwickelt? Entsprechend der Planung?		x				
Wie haben sich Forderungen und Verbindlichkeiten entwickelt?				x		
Gibt es organisatorische oder technische Veränderungen?			x			
Haben sich Vertriebswege verändert?			x			
Ratingnote	24 : 8 = 3					

Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss	Bewertung	Autohaus
Deutliche Verbesserung seit dem letzten Jahresabschluss.	= 1	
Verbesserungen seit dem letzten Jahresabschluss. Wenn Vorjahresnote bei 3.	= 2	
Keine Veränderungen seit dem letzten Jahresabschluss oder verbesserte wirtschaftliche Verhältnisse, wenn die Vorjahresnote bei 4 lag.	= 3	x
Verschlechterung seit dem letzten Jahresabschluss oder leichte Verbesserung, wenn die Vorjahresnote bei 5 lag.	= 4	
Deutliche Verschlechterung seit dem letzten Jahresabschluss oder minimale Verbesserung, wenn Vorjahresnote bei 6 lag.	= 5	
Gravierende Verschlechterung seit dem letzten Jahresabschluss.	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Mehr noch als die Entwicklung in der Vergangenheit interessiert die Bank, wie sich das Unternehmen aktuell und in Zukunft entwickelt. Die Bank interessiert in erster Linie die Entwicklung seit dem letzten Jahresabschluss. Sie bewertet, ob eine Verbesserung oder eine Verschlechterung seit diesem Termin eingetreten ist. Im Fall der Autohaus Test KG hat die Bank eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahr anhand der vorgelegten Monatsauswertungen der Finanzbuchhaltung erkannt.

Unternehmensplanung	1	2	3	4	5	6
Sind die vorgelegten Planziele realistisch und schlüssig?			x			
Ist die Darstellung plausibel und sachlich richtig?				x		
Wird eine Umsatz-, Investitions- und Bilanzplanung vorgenommen?				x		
Ist die Darstellung der Finanzlage korrekt?			x			
Werden Finanzierungsregeln eingehalten?					x	
Wird laufend geprüft, ob die Planziele erreicht werden?			x			
Sind Risiken ausreichend berücksichtigt?					x	
Ratingnote	27 : 7 = 3,9					

Unternehmensplanung	Bewertung	Autohaus
Gute Zukunftserwartungen, plausibel dargestellt mit hervorragendem Instrumentarium und späterer Kontrolle	= 1	
Gute Zukunftserwartungen, plausibel mit akzeptablem Instrumentarium	= 2	
Durchschnittliche Zukunftserwartungen, plausibel mit gutem Instrumentarium	= 3	
Durchschnittliche Zukunftserwartungen, plausibel mit akzeptablem Instrumentarium	= 4	x
Schwache Zukunftserwartungen (oder gute Zukunftserwartungen nicht plausibel)	= 5	
Schlechte Zukunftserwartungen, nicht plausibel oder lückenhaftes Instrumentarium, keine Planung	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Unabhängig vom Ergebnis ist für Ihre Bank allein die Tatsache, dass Sie eine Unternehmensplanung eingerichtet haben, bereits ein positives Signal. Die Bank ist beim Autohaus Test jedoch der Meinung, dass Risiken nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt sind (es wird zu positiv geplant) und dass wichtige Finanzierungsgrundsätze nicht ausreichend beachtet werden.

Ertragsplanung/Kapitaldienstfähigkeit	1	2	3	4	5	6
Liegt eine vollständige Aufstellung über den zukünftigen Finanzierungsbedarf vor?					x	
Gibt es eine Erlös- und Kostenplanung?			x			
Sind die Planungen auf Grund der Branchensituation plausibel?				x		
Wurde ein Kapitaldienstplan für die Gesamtverbindlichkeiten und für Steuerzahlungen erstellt?						x
Ist die Planung von Einnahmen und Ausgaben plausibel?			x			
Reicht der geplante Gewinn aus, um das Eigenkapital zu verbessern?						x
Wie ist die Qualität der Planungsinstrumente zu bewerten?				x		
Ratingnote	31 : 7 = 4,4					

Bemerkungen zur Benotung: Nur wenn Sie Ihre Bank über Ihre Planungen informieren, ist sie in der Lage eine zutreffende Bewertung beim Rating vorzunehmen. Hier vermisst die Bank wesentliche Planungsunterlagen bzw. sie hält die vorgelegten Planwerte für nicht plausibel.

Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit	Bewertung	Autohaus
Hoher Liquiditätsüberschuss beziehungsweise sehr gute Gewinnaussichten	= 1	
Liquiditätsüberschuss beziehungsweise gute Gewinnaussichten	= 2	
Geringer Liquiditätsüberschuss beziehungsweise befriedigende Gewinnaussichten	= 3	
Kein Liquiditätsüberschuss beziehungsweise kein Gewinn	= 4	x
Liquiditätsfehlbetrag beziehungsweise Verluste	= 5	
Hoher Liquiditätsfehlbetrag beziehungsweise hohe Verluste	= 6	

Bemerkungen zur Benotung: Die Bank sieht es als Schwachpunkt an, dass es im Folgejahr nicht möglich sein wird, Eigenkapital aufzustocken. Gleichzeitig beurteilt sie die Tatsache, dass nur ein lückenhafter Finanz- und Kapitaldienstplan vorgelegt wird (es sind Entnahmen und Steuerzahlungen nicht enthalten), als negativ.

Unternehmensrisiken	1	2	3	4	5	6
Sind die Sachwerte ausreichend versichert? Feuer, Sturm, etc.		x				
Besteht eine Betriebsunterbrechungsversicherung?	x					
Sind die allgemeinen Haftungsrisiken ausreichend versichert?		x				
Bestehen besondere Produkthaftungsrisiken?			x			
Gibt es besondere Umweltrisiken?				x		
Sind ausreichende Rückstellungen für Risiken gebildet worden?					x	
Bestehen besondere Debitorenrisiken?					x	
Ratingnote	22 : 7 = 3,1					

Bemerkungen zur Benotung: Die Bank will feststellen, ob Ihrem Unternehmen besondere Risiken drohen, die es in seinem Bestand gefährden können und somit für die Bank unter Umständen einen Kreditausfall bedeuten könnten. Beim Autohaus Test ist die Bank der Meinung, dass die gebildeten Rückstellungen nicht ausreichend für eventuelle Risiken sind, und sie sieht Ausfallrisiken bei den Debitoren, die relativ hoch sind. Das Problem für die Bank besteht in einem nicht konsequent eingesetzten Mahnwesen.

Im folgenden Ratingbogen werden die Einzelergebnisse zusammengestellt und führen so zum Gesamtergebnis des Ratings.

7.1 Ratingbogen: Ergebniszusammenstellung

Beurteilungskriterien	1	2	3	4	5	6
Management						
1. Qualität der Geschäftsführung/des Managements			x			
2. Qualität des Rechnungswesens/Controllings				x		
	7 : 2 = 3,5					
Markt/Branche						
3. Markt-/Branchenentwicklung					x	
4. Konjunkturabhängigkeit					x	
5. Abnehmer-/Lieferantenstreuung			x			
6. Export-/Importrisiken						
7. Konkurrenzintensität				x		
8. Produkt/Sortiment		x				
9. Leistungsstandard			x			
	22 : 7 = 3,1					
Kundenbeziehung						
10. Kontoführung				x		
11. Informationsverhalten/Kundentransparenz			x			
	7 : 2 = 3,5					
Wirtschaftliche Verhältnisse						
12. Beurteilung des Jahresabschlusses					x	
13. Gesamte Vermögensverhältnisse					x	
	10 : 2 = 5,0					
Unternehmensentwicklung						
14. Unternehmensentwicklung			x			
15. Unternehmensplanung				x		
16. Ertragsplanung, künftige Kapitaldienstfähigkeit				x		
17. Besondere Unternehmensrisiken			x			
	14 : 4 = 3,5					
Gesamt-Ratingnote	18,6 : 5 = 3,7					

7.1.1 Die Bedeutung der Ratingeinstufung

Die Bank hat die Ratingeinstufung des Beispielunternehmens auf Grund von 17 Einzelbeurteilungspunkten auf die Note 4, innerhalb einer Skala von 6, festgesetzt. Diese Einstufung von 4 entspricht der internationalen Buchstabenkombination nach Standard & Poor's von BB+ bis B- und bedeutet für die Bank ein erhöhtes Kreditausfallrisiko. Für Kredite an Ihr Unternehmen hätte das für die Bank eine 8%ige Eigenkapitalunterlegung zur Folge. Es handelt sich um eine noch „ausreichende Ratingstufe“. Die Bank hält das Kreditausfallrisiko für noch vertretbar.

Die Auswirkungen: Das Autohaus Test steht einem kritischen Banker gegenüber, der sich sein Risiko und den Eigenkapitaleinsatz über einen höheren Zinssatz bezahlen lässt. Unter Umständen fordert die Bank eine Verstärkung von Sicherheiten. Die Bank erkennt die Hauptschwächen des Unternehmens Autohaus KG

- in ungünstigen Bilanzrelationen,
- der verloren gegangenen Kapitaldienstfähigkeit und
- einem schlechten Finanzmanagement.

Die anderen beurteilungsrelevanten Bereiche, insbesondere die Soft Facts, werden günstiger beurteilt und sichern dem Unternehmen deshalb noch die Ratingnote 4 = BB+ bis B-. Die Autohaus Test KG wird von der Managementqualität, der Unternehmenssteuerung und weiterer Soft Facts her als zuverlässiger und kompetenter Partner eingestuft. Für die Bank bedeutet diese Einstufung, dass sie dem Unternehmen das Potenzial zutraut, die derzeit ungünstige wirtschaftliche Situation wieder zu verbessern.

Da es derzeit weder ein einheitliches Ratingsystem noch einheitliche Ratingnoten gibt, kommt es zu unterschiedlichen Vorgehensweisen von Bank zu Bank. Erkundigen Sie sich deshalb bei Ihrer Bank nach Ihrem Ratingergebnis, und lassen Sie sich die Einzelheiten, die zum Ergebnis führten, erläutern.

7.2 Ein zweites Praxisbeispiel: Das Ratingsystem einer örtlichen Sparkasse, die nach einem Punktesystem die Bonität bewertet

Abweichend von dem Ratingsystem des Deutsche Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), das dem des BVR ähnelt, setzen einige Sparkassen eigene Ratingsysteme zur Bewertung der Bonität ihrer Kreditnehmer ein. Das Grundprinzip des Rating bleibt jeweils gleich. Im Folgenden zeigen wir Ihnen ein Sparkassen-Rating das nach einem Punktesystem zum Ratingergebnis kommt. Bewertet werden folgende Bereiche:

- Management, Personen, Unternehmen
- Markt, Branche
- Wirtschaftliche Verhältnisse
- Geschäftsverbindung
- Kontoführung

Bei diesem von einigen Sparkassen eingesetzten Punktesystem werden insgesamt 60 Punkte für die beste Ratingnote, die der Risikoklasse 1 entspricht, vergeben. Die verschiedenen Bereiche werden dabei unterschiedlich gewichtet. Bei dem vorliegenden Ratingsystem werden folgende Gewichtungen vorgenommen:

Bereich	Punkte	Prozentanteil
Management, Personen, Unternehmen	12	20 %
Markt, Branche	9	15 %
Wirtschaftliche Verhältnisse	24	40 %
Geschäftsverbindung	6	10 %
Kontoführung	9	15 %
Summen:	60	100 %

Wie Sie dem folgenden Beispiel entnehmen können, vergibt die Sparkasse für die einzelnen Bereiche – entsprechend ihrer Bewertung – eine bestimmte Punktzahl, die in der Addition aller vergebenen Punkte zum Ratingergebnis führt. Die Bewertung der wirtschaftlichen Verhältnisse werden untergliedert in Bewertung der Ertragslage, der Bilanzverhältnisse und der aktuellen Entwicklung. Sie bilden den Schwerpunkt dieses Ratingsystems und gehen mit 40 % Gewichtung in das Ergebnis ein.

Das folgende Beispiel – dem Sie auch die einzelnen Fragestellungen entnehmen können – zeigt, welche Positionen wie bewertet werden und deshalb zu dem vorliegenden Ratingergebnis der Sparkasse führen.

Ratingbogen und Risikoraster mit Punktebewertung

Beurteilungsfeld	Vorgabewert	Punktevorgabe	Punkte
Management, Personen, Unternehmen	belastbar	1 Punkt	1
	delegationsbreit	1 Punkt	0
	durchsetzungsfähig	1 Punkt	1
	entscheidungsfreudig	1 Punkt	1
	fachlich qualifiziert	1 Punkt	1
	guter Standort	1 Punkt	1
	ideenreich	1 Punkt	
	kaufmännisch qualifiziert	1 Punkt	1
	lernfähig	1 Punkt	0
	überzeugend	1 Punkt	0
	verantwortungsbewusst	1 Punkt	1
	zuverlässig	1 Punkt	1
Markt, Branche	Branchensituation	hervorragend (3 Punkte)	
		gut (2 Punkte)	2
		ausreichend (1 Punkt)	
		schwach (0 Punkte)	
	Produkte am Markt	hervorragend (3 Punkte)	
		gut (2 Punkte)	2
		ausreichend (1 Punkt)	
		schwach (0 Punkte)	
	Wettbewerbssituation	hervorragend (3 Punkte)	
		gut (2 Punkte)	2
		ausreichend (1 Punkt)	
		schwach (0 Punkte)	
Wirtschaftliche Verhältnisse	Ertragslage	hervorragend (12 Punkte)	
		gut (5 – 11 Punkte)	7
		ausreichend (1- 4 Punkte)	
		schwach (0 Punkte)	
	Bilanzverhältnisse	hervorragend (6 Punkte)	
		gut (3 – 5 Punkte)	4
		ausreichend (1 – 2 Punkte)	
		schwach (0 Punkte)	
	aktuelle Entwicklung	hervorragend (6 Punkte)	
		gut (3 – 5 Punkte)	4
		ausreichend (1 – 2 Punkte)	
		schwach (0 Punkte)	
Geschäftsverbindung	langjährige gute Geschäftsverbindung/altein-gesessenes Unternehmen	6 Punkte6 Punkte	
	unauffällige Geschäftsverbindung/aus Gründungsphase heraus	3 Punkte	3
	keine, schlechte oder neue Geschäftsverbindung/ Existenzgründung	0 Punkte	
Kontoführung	einwandfrei	9 Punkte	
	zufriedenstellend	4 bis 8 Punkte	6
	angespannt	1 bis 3 Punkte	
	unzureichend/ kein Konto	0 Punkte	
Summe:			38

Je nachdem, welche Punktzahl ein Unternehmen erreicht, wird es in die entsprechende Risikoklasse eingestuft. Mit der Bildung von 6 Risikoklassen bzw. Ratingklassen und 2 Ausfall-Klassen entspricht diese Art der Benotung bereits in etwa den Vorstellungen, die auch der Baseler Bankenausschuss formuliert hat. Der folgenden Zusammenstellung können Sie die Bewertung der Sparkasse entnehmen.

Risikoklassen (Ratingnoten)

Risikoklasse 1	49 – 60 Punkte	ohne Bedenken
Risikoklasse 2	43 – 48 Punkte	vertretbar
Risikoklasse 3	38 – 42 Punkte	kein gravierendes Risiko I
Risikoklasse 4	33 – 37 Punkte	kein gravierendes Risiko II
Risikoklasse 5	19 – 32 Punkte	erhöhtes Risiko
Risikoklasse 6	5 – 18 Punkte	akutes Risiko, Befürchtung von Ausfallrisiken
	< 5 Punkte	Einzelwertberichtigungs-Fall
		Abschreibungsfall

Mit 38 erreichten Punkten wird das Unternehmen in die Risikoklasse 3 eingestuft. Es handelt sich dabei um ein gutes Ratingergebnis.

8 Maßnahmen zur Verbesserung der Ratingnote

Nachstehend lesen Sie, welche Positionen von den Banken „geratet“ werden und mit welchen Maßnahmen und Vorgehensweisen Sie für Ihr Autohaus das Rating positiv beeinflussen können.



Ratingposition: Management

○○ **Bewertungspunkte:** Qualität der Geschäftsführung/des Managements sowie Qualität des Rechnungswesens/Controllings

☞ **Maßnahmen:** Gehen Sie immer gut vorbereitet in Bankgespräche. Überlassen Sie nichts dem Zufall. Ergreifen Sie selbst die Initiative zu Bankgesprächen. Halten Sie notwendige Unterlagen parat. Beantworten Sie Fragen, die wirtschaftliche Details betreffen, möglichst sofort. Wenn dies nicht Ihr Spezialgebiet ist, sollten Sie lieber gleich Ihren Wirtschaftsprüfer/Steuerberater mit zum Bankgespräch nehmen. Entwickeln Sie Zukunftsvisionen. Achten Sie darauf, dass Ihre Bilanz frühzeitig fertig gestellt wird und reichen Sie sie möglichst innerhalb des ersten Halbjahres nach Bilanztermin der Bank ein. Stellen Sie während des Jahres aktuelles Zahlenmaterial zur Verfügung. Vermitteln Sie der Bank gegenüber nicht nur kaufmännische sondern auch technische (fachliche) Kompetenz. In puncto Rechnungswesen und Controlling sollten Sie deutlich machen, dass im Unternehmen klar definierte Organisationsabläufe, zeitnahe Buchungen und Rechnungsstellungen, funktionierendes Mahnwesen, aussagefähige Kostenrechnung und eine kontinuierliche Unternehmensplanung praktiziert werden.



Ratingposition: Markt/Branche

○○ **Bewertungspunkte:** Markt- und Branchenentwicklung, Größe und Potenzial des Absatzgebiets, Konjunkturabhängigkeit, Abnehmer-/Lieferantensteuerung, Export-/Importrisiken, Konkurrenzintensität, Produkt/ Sortiment und Leistungsstandard.

☞ **Maßnahmen:** Die Brancheneinstufung nehmen die Banken anhand des FERİ-Branchenratings (Sparkassenfinanzgruppe), des Ifo-Branchenratings (Genossenschaftsbanken) bzw. der volkswirtschaftlichen Researchabteilungen zentral und einheitlich vor. Als Kreditnehmer können Sie darauf nicht einwirken. Legen Sie Ihrer Bank jedoch die Marktentwicklung Ihres Autohauses offen. Machen Sie den Grad Ihrer Marktausschöpfung transparent, denn Ihre Marktausschöpfung kann auch in der von den Bank als schlecht eingestuften Kfz-Branche eine gute sein. Geben Sie Ihrer Bank Zusatzinformationen über den Leistungsstandard Ihrer Autohauses. Laden Sie den Banker zu einer Betriebsbesichtigung ein. Bringen Sie der Bank vorhandene ISO-Zertifizierungen zur Kenntnis. Legen Sie vorhandene Kundenzufriedenheitsanalysen offen. Nutzen Sie Markt-, Konkurrenz- und Standortanalysen als Positivum. Je mehr positive Informationen Sie der Bank zum Thema „Markt“ geben, um so weniger stark fällt der Branchenmalus ins Gewicht.



Ratingposition: Kontoführung/Kundenbeziehung (Kunde-Bank-Verhältnis)

○○ **Bewertungspunkte:** Kontoführung und Kundentransparenz/Informationsverhalten.

☞ **Maßnahmen:** Halten Sie sich stets an vertragliche Vereinbarungen. Tätigen Sie keine Kontoüberziehung ohne vorherige Absprache. Die Top-Bewertung für Ihr Kontokorrentkonto erreichen Sie, wenn Sie durchschnittlich nicht mehr als 70 % der zugesagten Kreditlinie auch ausschöpfen. Achten Sie darauf, dass Sie einen 8 bis 12 maligen Umschlag des Limits durch Ihren Kontoumsatz erzielen. Erfüllen Sie pünktlich alle gegebenen Zusagen. Informieren Sie die Bank immer frühzeitig und umfassend. Besprechen Sie strategische Entscheidungen vorher mit der Bank. Führen Sie neben dem jährlichen Bilanz- und Ratinggespräch noch

3 bis 4 weitere Informationsgespräche mit der Entscheidungsebene der Bank. Bei besonderen betrieblichen Ereignissen (z.B. Einweihung Neubau) sollten Sie einen Bankenvertreter einladen.



Ratingposition: Wirtschaftliche Verhältnisse

○○ **Bewertungspunkte:** Beurteilung des Jahresabschlusses und der gesamten Vermögensverhältnisse. (Hard-facts)

↪ **Maßnahmen:** Ermitteln Sie anhand der eigenen Bilanz wenigstens die wesentlichen Kennzahlen wie: Working Capital, Gesamtkapitalumschlag, Gesamtkapitalrentabilität, Schuldentilgungsdauer, Eigenkapitalquote und Anlagendeckung. Nehmen Sie eine Eigenbewertung entsprechend dem nachstehendem Schema vor.

- ⊕ **Working Capital:** Ein ungünstiger Wert kann durch Umfinanzierung von kurzfristig in langfristig verbessert werden.
- ⊕ **Gesamtkapitalumschlag:** Lässt sich durch Verkürzung der Bilanzsumme (beispielsweise durch Sale-and-lease-back) verbessern.
- ⊕ **Gesamtkapitalrentabilität:** Der Zielwert muss oberhalb des Zinssatzes für Fremdkapital liegen. Verbesserungen können sowohl durch den Abbau von Kapital als auch durch Massnahmen zur Rentabilitätssteigerung erreicht werden.
- ⊕ **Umsatzrentabilität:** Kostenreduzierung und Rohertragssteigerungen sind Maßnahmen zur Verbesserung. Es handelt sich um einen branchenbezogenen Wert. Lassen Sie sich von Ihrer Bank sagen, welchen Branchendurchschnittswert sie zugrunde legt.
- ⊕ **Schuldentilgungsdauer:** Bei einer unzureichenden Zeitspanne können sowohl Maßnahmen zur Kapitalreduzierung (Lagerabbau, kürzeres Kundenziel, Abbau von nicht benötigtem Anlagevermögen), als auch Maßnahmen zur Verbesserung des Cashflow (Umsatzsteigerung, Verbesserung des Rohertrags, Reduzierung von Kosten, Minimierung von Entnahmen/Ausschüttungen) zur Verbesserung beitragen.
- ⊕ **Eigenkapitalquote:** Betreiben Sie keine einseitig steuerorientierte Bilanzpolitik mit dem Ziel möglichst niedrige Gewinne auszuweisen. Stellen Sie notfalls der Bank eine betriebswirtschaftliche Erfolgsbilanz oder eine Handelsbilanz zusätzlich zur Steuerbilanz zur Verfügung. Reduzieren Sie Entnahmen/Ausschüttungen auf ein Mindestmaß.
- ⊕ **Anlagendeckung:** Ein schlechter Wert kann durch die Verstärkung von langfristigem Fremdkapital verbessert werden. Bei einer Betriebsaufspaltung (Betriebs-GmbH und Besitzgesellschaft) betrachtet die Bank die konsolidierte Bilanz und bewertet beide zusammen (Kreditnehmereinheit).

Bewertungs-Beispiel für die wichtigsten Kennzahlen

	1	2	3	4	5	6
Working Capital	über 150 %	130 bis 150 %	120 bis 130 %	110 bis 120 %	100 bis 110 %	unter 100 %
Gesamtkapitalumschlag	über 5-mal	4- bis 5-mal	3- bis 4-mal	2- bis 3-mal	1- bis 2-mal	unter 1-mal
Gesamtkapitalrentabilität	über 15 %	10 bis 15 %	8 bis 10 %	5 bis 8 %	5 bis 0 %	negativ
Umsatzrentabilität	über 3 %	1 bis 2 %	0,75 bis 1 %	0,5 bis 0,75 %	0 bis 0,5 %	negativ
Schuldentilgungsdauer	unter 2 Jahre	2 bis 4 Jahre	4 bis 6 Jahre	6 bis 8 Jahre	8 bis 10 Jahre	über 12 Jahre
Eigenkapitalquote	über 30 %	20 bis 30 %	15 bis 20 %	10 bis 15 %	5 bis 10 %	unter 5 % oder negativ
Anlagendeckung	über 150 %	125 bis 150 %	110 bis 125 %	105 bis 100 %	100 bis 105 %	unter 100 %

!!! Achtung: Die Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse ist bei vielen Banken die zentrale Position. Das Ergebnis der Bilanzanalyse geht teilweise mit 50 % Gewichtung in die Ratingnote ein. Die gesamten Vermögensverhältnisse bewertet die Bank bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften wenn der Kreditnehmer persönlich für Kredite haftet. In diesem Fall werden neben den Firmenwerten auch noch die privaten Vermögensverhältnisse und Schulden abgefragt, um festzustellen, ob dadurch die Firmensituation positiv oder negativ beeinflusst werden kann. In diesem Fall sollten/müssen Sie der Bank auch das private Vermögens- und Schuldenverzeichnis zur Verfügung stellen.



Ratingposition: Weitere Unternehmensentwicklung

○○ **Bewertungspunkte:** Unternehmensentwicklung seit letztem Jahresabschluss, Unternehmensplanung, Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit sowie besondere Unternehmensrisiken

☞ **Maßnahmen:** Bieten Sie der Bank vierteljährlich aktuelle Informationen an. Beispielsweise die BWA oder KER. Richten Sie eine Unternehmensplanung ein. Sie sollten wenigstens eine Rentabilitätsvorschaurechnung und einen Finanzplan mit Monatswerten nicht nur anfertigen, sondern auch der Bank zur Verfügung stellen. Besprechen Sie Soll- Ist-Vergleiche mit der Bank. Fertigen Sie eine Zusammenstellung über die Kapitaldienstfähigkeit Ihres Autohauses an.

Bei knappen Werten sollten Sie überprüfen, ob zu kurze Kreditlaufzeiten gewählt wurden. Praktizieren Sie das Prinzip der deckungsgleichen Finanzierung (Identität zwischen Darlehenslaufzeit und wirtschaftlicher Nutzungsdauer der finanzierten Gegenstände). Liefern Sie einen Nachweis über versicherte Risiken. Treffen Sie frühzeitig eine Nachfolgeregelung. Umwelt-, Prozess- und Steuerrisiken sollten Sie offen darlegen und von den möglichen Auswirkungen her realistisch einschätzen.

Kreditsicherheiten spielen beim eigentlichen Rating keine Rolle. Welche Sicherheiten angerechnet werden können, um die Ratingnote zu verbessern ist bei Basel II noch umstritten. Bisher sollen lediglich Wertpapiere und Gold angerechnet werden. Die deutsche Seite versucht, den Katalog um die Kreditsicherheiten, die auch von mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden, zu erweitern. Dies ist jedoch zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung für diese Broschüre noch ungeklärt.

9 Test: Selbst-Rating – So führen Sie ein Selbst-Rating für Ihr Autohaus durch

Anhand der folgenden Formulare, die Sie selbst ausfüllen können, sind Sie leicht und schnell in der Lage, ein Rating für Ihr Autohaus zu erstellen. Bei der Ratingposition „Wirtschaftliche Situation, Jahresabschluss“ haben Sie zunächst anhand Ihrer letzten Bilanz die in die Bewertung eingehenden Kennzahlen zu errechnen. Die Berechnungsformeln finden Sie auf dieser Seite unter dem Punkt „Zusammenstellung: Berechnungsformeln“. Zu welcher Ratingeinstufung Ihr Berechnungsergebnis führt, finden Sie unter der Position „Zusammenstellung: Die Ratingeinstufung bestimmter Kennzahlen“.

Kreuzen Sie unter der Position „Wirtschaftliche Situation, Jahresabschluss“ die von Ihnen errechneten Werte an, addieren Sie die Werte und dividieren Sie durch die Anzahl der Kennzahlen (7). So errechnen Sie Ihre Ratingeinstufung für den Bereich „Wirtschaftliche Situation, Jahresabschluss“.

Wirtschaftliche Situation, Jahresabschluss	1	2	3	4	5	6	7	8
Eigenkapitalquote								
Working Capital (Nettoumlaufvermögen)								
Gesamtkapitalrentabilität								
Verschuldungsgrad								
Cashflow-Rate / Umsatz								
Umsatzrentabilität								
Anlagendeckung								
Summe der Einzelnoten : Anzahl = Ratingnote								

Zusammenstellung: Berechnungsformeln

Kennzahl	Berechnungsformel
Eigenkapitalquote	Wirtschaftliches Eigenkapital : Bilanzsumme x 100
Working Capital	Umlaufvermögen : Kurzfristige Verbindlichkeiten x 100
Gesamtkapitalrentabilität	(Gewinn + Zinsen) : Bilanzsumme x 100
Schuldentilgungsdauer	Gesamtverschuldung : Brutto-Cashflow
Cashflow-Rate/Umsatz	Brutto-Cashflow : Umsatz x 100
Umsatzrentabilität	Betriebsergebnis : Umsatz x 100
Anlagendeckung	Langfristiges Kapital : Anlagevermögen x 100

Zusammenstellung: Die Ratingeinstufung bestimmter Kennzahlen

Kennzahl	1	2	3	4	5	6	7	8
Eigenkapitalquote	über 30 %	25 bis 30 %	20 bis 25 %	15 bis 20 %	10 bis 15 %	7,5 bis 10 %	5 bis 7,5 %	unter 5 % oder negativ
Working Capital	über 175 %	150 bis 175 %	140 bis 150 %	130 bis 140 %	120 bis 130 %	110 bis 120 %	100 bis 100 %	unter 100 %
Gesamtkapitalrentabilität	über 18 %	15 bis 18 %	10 bis 15 %	7 bis 10 %	5 bis 7 %	3 bis 5 %	0 bis 3 %	negativ
Schuldentilgungsdauer	unter 1 Jahr	1 bis 3 Jahre	3 bis 5 Jahre	5 bis 10 Jahre	10 bis 15 Jahre	15 bis 20 Jahre	20 bis 30 Jahre	über 30 Jahre
Brutto-Cashflow-Rate/ Umsatz	über 6 %	4 bis 6 %	3 bis 4 %	2 bis 2,5 %	1,75 bis 2 %	1 bis 1,5 %	0 bis 1 %	negativ
Umsatzrentabilität	über 5 %	3 bis 5 %	2 bis 3 %	1 bis 1,5 %	0,75 bis 1 %	0,5 bis 0,75 %	0 bis 0,5 %	negativ
Anlagendeckung	über 175 %	150 bis 175 %	130 bis 150 %	120 bis 130 %	110 bis 120 %	105 bis 110 %	100 bis 105 %	unter 100 %

Damit Ihr Selbst-Rating auch die so genannten „weichen Faktoren“ berücksichtigt, sollten Sie die nachfolgenden Fragen selbstkritisch und realistisch beantworten. Kreuzen Sie bei den jeweiligen Positionen Ihre Antwort an. Orientieren Sie sich bei Ihren Antworten an der „Ratingskala für qualitative Fragen“ und antworten Sie von „trifft immer zu“ = Ratingeinstufung 1, bis „trifft nie zu“ = Ratingeinstufung 8.

Ratingskala für qualitative Fragen

1	trifft immer zu	1,6 %	AAA
2	trifft fast immer zu	1,6 %	AA+ bis AA-
3	trifft meist zu	4,0 %	A+ bis A-
4	trifft oft zu	8,0 %	BBB+ bis BBB-
5	trifft manchmal zu	8,0 %	BB+ bis BB-
6	trifft selten zu	12,0 %	B+ bis B-
7	trifft kaum zu	12,0 %	CCC+ bis C-
8	trifft nie zu	12,0 %	DDD bis D Ausfall

Management / Unternehmenskonzept	1	2	3	4	5	6	7	8
Im Falle des plötzlichen Ausfalles des Inhabers/ Geschäftsführers läuft das Unternehmen problemlos weiter, da sowohl Stellvertretung als auch Nachfolge einwandfrei geregelt sind.								
Mit allen leitenden Mitarbeitern sind jeweils für ihre Arbeitsgebiete klare Zielvereinbarungen getroffen, die kurzfristig überwacht werden und bei deren Nichteinhaltung umgehend Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden.								
Die Geschäftsleitung unseres Autohauses verfügt sowohl im kaufmännischen als auch in technischen Bereich über eine berufsqualifizierende Ausbildung und über die notwendige praktische Erfahrung in der Unternehmensführung.								
Unser Autohaus arbeitet anhand eines Organigramms in dem jede Position detailliert beschrieben und gegen andere Positionen abgegrenzt ist. Die jeweiligen Arbeitsgebiete sind exakt definiert. Vorgesetzte und Stellvertretungen sind klar festgelegt.								

Rechnungswesen / Planung / Controlling								
Das Rechnungswesen unseres Autohauses ist so eingerichtet, dass jeweils monatlich – im Laufe des Folgemonats – eine BWA oder KER, sowie eine Summen- und Saldenliste vorliegt, die das tatsächliche Betriebsergebnis widerspiegelt. Die Jahresbilanz ist innerhalb von 9 Monaten erstellt.	1	2	3	4	5	6	7	8
In unserem Autohaus ist eine Controllingfunktion installiert, die unabhängig vom operativen Geschäft arbeitet und Planrechnungen (Investitions-, Finanz- und Rentabilitätsplan) erstellt, die kurzfristig einem Soll-/Ist-Vergleich unterzogen werden.	1	2	3	4	5	6	7	8
Unser Unternehmen verfügt über eine fortlaufende/rollierende strategische Planung, die sowohl die aktuelle konjunkturelle Lage als auch Veränderungen in der Branchenkonjunktur berücksichtigt.	1	2	3	4	5	6	7	8
Summe der Einzelnoten : Anzahl = Ratingnote								

Branche / Markt								
Tragen Sie hier die Brancheneinstufung Ihrer Bank ein, die von dieser regelmäßig allgemeingültig festgelegt wird. (Erfragen Sie also bei Ihrer Bank deren Einstufung, die für die Kfz-Branche derzeit meist bei „6“ liegt.	1	2	3	4	5	6	7	8
Die Marktausschöpfungsquote unseres Autohauses liegt deutlich oberhalb des Wertes den unsere Herstellermarke erreicht. Wir kennen die Markstellung unseres Autohauses und nutzen die vorhandenen Chancenpotenziale. Wir kennen für uns zutreffende Branchenwerte. Sie dienen uns als Benchmark	1	2	3	4	5	6	7	8
Unser Autohaus ist nach DIN ISO 9000 etc. zertifiziert. Es erfolgt eine interne Überwachung durch einen Qualitätsbeauftragten und wird durch ein Überwachungsaudit ergänzt. Wir kennen die Werte unserer Kundenzufriedenheitsanalyse und befinden uns technisch auf einem aktuellen Leistungsstand.	1	2	3	4	5	6	7	8
Summe der Einzelnoten : Anzahl = Ratingnote								

Kontoführung / Zusammenarbeit mit Banken								
Wir haben innerhalb der letzten 12 Monate an keinem Tag das Kreditlimit unseres Kontokorrentkontos überschritten, auch nicht valutarisch. Die Bestnoten 1 und 2 erhalten wir jedoch nur dann, wenn unsere Kreditinanspruchnahmen durchschnittlich nicht über 70 % der zugesagten Linie lagen.	1	2	3	4	5	6	7	8
Strategisch wichtige Entscheidungen unseres Unternehmens besprechen wir vorab mit unseren Banken, zumindest aber mit der Hausbank.	1	2	3	4	5	6	7	8
Wir führen mehr als zwei ausführliche Gespräche pro Jahr mit leitenden Bankmitarbeitern, wobei wir sie stets über die aktuelle Situation unseres Unternehmens anhand von BWA- bzw. KER-Zahlen und der neuesten Summen- und Saldenliste informieren.	1	2	3	4	5	6	7	8
Summe der Einzelnoten : Anzahl = Ratingnote								

Unternehmensrisiken / Unternehmensentwicklung								
Wir haben die üblichen Unternehmensrisiken (Brand, Diebstahl, Wasser, Betriebsunterbrechung, Haftpflicht etc.) soweit möglich und soweit erforderlich, versichert, so dass aus diesen Bereichen heraus unserem Autohaus keine besonderen Risiken erwachsen können. Wir erkennen derzeit keine bemerkenswerte Risiken.	1	2	3	4	5	6	7	8
Aufgrund der von uns erwarteten Unternehmensentwicklung gehen wir davon aus, dass wir den vereinbarten Kapitaldienst in den nächsten Jahren uneingeschränkt leisten können.	1	2	3	4	5	6	7	8
Wir haben klare Vorstellungen davon, wie sich in den nächsten drei bis fünf Jahren der Umsatz, die Rentabilität, das Eigenkapital, die Finanzierung und die Mitarbeiterstruktur unseres Autohauses entwickeln werden. Diese Ziele sind im Rahmen einer Unternehmensplanung definiert und dargestellt.	1	2	3	4	5	6	7	8
Summe der Einzelnoten : Anzahl = Ratingnote								

9.1 Ihr Ratingergebnis

Übertragen Sie alle Einzelergebnisse in das folgende Formular. Gewichten Sie die Teilnote mit dem angegebenen Faktor. Jetzt erhalten Sie Ihre Ratinggesamtnote pro Teilbereich. Addieren Sie alle Teilnoten und dividieren Sie durch die Anzahl der Teilnoten (6). Ihr Ergebnis ist die Ratingeinstufung, so wie sie voraussichtlich auch durch Ihre Bank erfolgen wird.

Zusammenstellung Ratingeinstufung	Teil-Note	Gewichtung	Gesamtnote
Wirtschaftliche Situation, Jahresabschluss		50 %	
Management, Unternehmenskonzept		10 %	
Rechnungswesen / Planung / Controlling		10 %	
Branche, Markt		10 %	
Kontoführung, Zusammenarbeit mit Banken		10 %	
Unternehmensentwicklung / Unternehmensrisiken		10 %	
Ratingeinstufung			

Lesen Sie auf den Seiten 23 – 24 im Kapitel 2.10, was die von Ihrem Autohaus erreichte Ratingnote bedeutet und welche Schlussfolgerungen Ihre Bank daraus zieht. Sofern Sie bei Ihrem Selbst-Rating Schwachstellen erkannt haben, sollten Sie dies zum Anlass nehmen, sofort entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Ihr Lohn: Günstigere Konditionen und eine verbesserte Bereitschaft Ihrer Bank, Ihnen Kredite zur Verfügung zu stellen.

10 Checklisten: Rating und Basel II

10.1 Checkliste: Informationspolitik

- ⊕ Ergreifen Sie die Initiative und informieren Sie Ihre Banken von sich aus und freiwillig.
- ⊕ Verändern Sie – falls notwendig – Ihre Informationspolitik:
- ⊕ Geben Sie zusätzliche Informationen, beschränken Sie sich nicht auf die Mindestangaben der Bilanz, denn externe Bilanzbetrachter haben ohne zusätzliche Informationen nur beschränkt die Möglichkeit alle Werte „richtig“ zu interpretieren.
- ⊕ Ihre Banken sind nach § 18 KWG verpflichtet, sich ein „klares, zeitnahes und hinreichend verlässliches Bild über die wirtschaftliche Situation ihres Kreditnehmers zu machen“. Stellen Sie ihnen deshalb alle Unterlagen zur Verfügung, die sie im Rahmen der Vorschriften von § 18 KWG von Ihnen anfordern.
- ⊕ Verweigern Sie keine Informationen, die zur Beurteilung Ihrer Bonität eine Rolle spielen.
- ⊕ Unterhalten Sie guten persönlichen Kontakt zu den Kompetenzträgern der Bank.
- ⊕ Führen Sie jährlich mehrere (3 bis 4) persönliche Gespräche mit leitenden Bankmitarbeitern, informieren Sie dabei über die aktuelle Entwicklung Autohauses.
- ⊕ Stellen Sie (ausschließlich abgestimmtes) aktuelles Zahlenmaterial zur Verfügung.
- ⊕ Besprechen Sie strategische Entscheidungen vorab mit Ihrer Bank.
- ⊕ Stellen Sie Ihren Banken Unternehmensplanwerte (Rentabilitätsvorschaurechnung, Finanzplan, Investitionsplan etc.) zur Verfügung. Machen Sie dabei deutlich, dass Sie sich über die Zukunft Ihres Autohauses intensive Gedanken machen.
- ⊕ Bleiben Sie bei allen Prognoserechnungen realistisch.
- ⊕ Informieren Sie frühzeitig – auch über negative Entwicklungen.
- ⊕ Beachten Sie: falsche und/oder unvollständige Informationen zerstören das Vertrauensverhältnis.
- ⊕ Führen Sie Ihre Verhandlungen offen und konsequent, verzichten Sie jedoch, wenn es um Konditionen geht, aufs „Feilschen“.

10.2 Checkliste: Bilanzpolitik

- ⊕ Orientieren Sie Ihre Bilanzpolitik nicht ausschließlich an Steueraspekten.
- ⊕ Bilanzieren Sie so, dass sich die Bank ein realistisches Bild von den tatsächlichen Ressourcen Ihres Unternehmens machen kann.
- ⊕ Favorisieren Sie Cashflow-relevante Maßnahmen zur Gewinnreduzierung, wenn es Ihnen um eine geringere Steuerbelastung geht.
- ⊕ Beachten Sie, dass Ihr Bilanzergebnis als Maßstab für Ihre Kapitaldienstfähigkeit dient. Wenn Sie also Ihr Bilanzergebnis „künstlich“ verringern, sollten Sie darauf achten, dass Sie dadurch nicht Ihre Kapitaldienstfähigkeit gefährden.
- ⊕ Achten Sie darauf, eine angemessene Eigenkapitalquote zu bilanzieren. Es bringt Ihnen keine Vorteile, wenn Sie Eigenkapital in den Privatbereich verlagern, aber gleichzeitig für Bankkredite persönlich haften.
- ⊕ Berechnen Sie vorab selbst die von den Banken bei der Bilanzanalyse ermittelten Kennzahlen, um eventuelle Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Nutzen Sie die Möglichkeit Verbesserungen einzuleiten, bevor die Schwachstellen bei der Bank offenkundig werden.

10.3 Checkliste: Zusammenarbeit mit mehreren Banken

- ⊕ Unterhalten Sie zu mehr als einer Bank Kontoverbindung. Plazieren Sie Ihre Kontoverbindungen in unterschiedlichen Bankengruppen (Sparkassen, Volksbanken/Raiffeisenbanken, Groß- und Regionalbanken).
- ⊕ Beachten Sie, dass es sich dabei um eine aktive Zusammenarbeit handelt. Weisen Sie einer Bank Hausbankenfunktion zu, wickeln Sie jedoch über die anderen Institute einen festen Anteil Ihres Umsatzes ab.
- ⊕ Unterschiedliche Banken verfolgen oft auch unterschiedliche geschäftspolitische Ziele, so dass nicht jede Bank die Zusammenarbeit mit Ihrer(m) Branche/Unternehmen gleich bewertet.
- ⊕ Wenn Sie in früheren Jahren mit mehreren Banken aus Konditionengründen zusammengearbeitet haben, sollten Sie dies jetzt tun, damit Sie sicher sein können, auch weiterhin einen Partner für Kreditfinanzierungen zu haben.
- ⊕ Beachten Sie, dass sich „Großbanken“ – trotz aller Dementis – aus dem Kreditgeschäft mit mittelständischen Unternehmen weitgehend zurückziehen.
- ⊕ Im Volksbanken/Raiffeisenbanken-Sektor und teilweise auch bei Sparkassen rollt eine Fusionswelle. Beobachten Sie, ob Ihre Bankenverbindungen davon betroffen sind.
- ⊕ Trennen Sie Ihre geschäftlichen und privaten Vermögensangelegenheiten entweder vertraglich oder bankmäßig.

10.4 Checkliste: Rating- und Bilanzgespräch

- ⊗ Legen Sie Wert darauf, dass Ihre Bilanz möglichst innerhalb des ersten Halbjahres nach dem Bilanztermin erstellt ist und auch Ihrer Bank vorliegt. Der Termin der Bilanzvorlage ist ratingrelevant.
- ⊗ Führen Sie mit Ihrer Bank jährlich ein ausführliches Rating- und Bilanzgespräch.
- ⊗ Fragen Sie nicht nur nach der Ratingnote, sondern lassen Sie sich vielmehr detailliert erläutern, wie die Bank Sie bei den einzelnen Ratingbereichen eingestuft hat.
- ⊗ Falls Sie Fehleinstufungen mangels besseren Wissens der Bank feststellen, sollten Sie Wert auf eine Berichtigung legen.
- ⊗ Führen Sie Ihre Rating- und Bilanzgespräche abwechselnd im Hause der Bank und bei Ihnen im Unternehmen.
- ⊗ Nutzen Sie die sich dabei bietende Gelegenheit zu einer Betriebsbesichtigung und erläutern Sie dabei den Leistungsstandard Ihres Unternehmens.
- ⊗ Fragen Sie Ihren Banker, wo er Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sieht und welche Verbesserungsvorschläge er Ihnen machen kann.

10.5 Checkliste: Kontoführung / Kontodatenanalyse

Folgende Punkte/Entwicklungen beobachten und bewerten die Banken in puncto Kontoführung:

- ⊗ Wie sich der Umsatz im laufenden Jahr gegenüber dem Vorjahr entwickelt.
- ⊗ Wie hoch Ihre Habenumsätze sind, da diese Ihren Geldeingang widerspiegeln.
- ⊗ Wie sich die Höhe Ihres Kontoumsatzes im Vergleich zu dem in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatz stellt, um zu sehen, welchen Anteil Sie davon über diese Bank abwickeln.
- ⊗ Welches Verhältnis zwischen der Kreditinanspruchnahme und dem Kontoumsatz besteht.
- ⊗ Welches Verhältnis zwischen der Kreditinanspruchnahme und dem Umsatz laut Gewinn- und Verlustrechnung besteht.
- ⊗ Wie Sie Ihr Kreditlimit ausnutzen; ob Sie sich ständig an der Obergrenze bewegen oder ob Sie über ausreichend Liquidität verfügen.
- ⊗ Ob Sie Ihr Konto überziehen und wie sich die Überziehungshöhe entwickelt.
- ⊗ Wie lange Sie Ihr Konto überziehen und welche Tendenz die Überziehungsdauer zeigt.
- ⊗ Wo Ihre Mindest- und Höchst-Kreditinanspruchnahmen der letzten 12 Monate lagen und welche Tendenz sie haben.
- ⊗ Wie lange Sie ohne Unterbrechung Kredit in Anspruch nehmen.
- ⊗ Ob Sie in der Lage sind, Ihr Konto von Zeit zu Zeit auszugleichen.

10.6 Checkliste: Zukunft der Kreditfinanzierung

Beachten Sie, dass die Banken aktuell die Bonität Ihres Autohauses anhand folgender Kriterien beurteilen:

- Branche
 - Marktsituation
 - Persönlichkeit des Unternehmers
 - Qualität des Managements
 - Ertragskraft
 - Kapitaldienstfähigkeit
 - Eigenkapital, Vermögen, Kapitalsubstanz.
- ⊕ Legen Sie Ihrer Bank stets komplette, nachprüfbare und konkrete Kreditunterlagen vor.
 - ⊕ Informieren Sie die Banken unterjährig – auch bei Routinegesprächen – über die aktuelle Entwicklung Ihres Unternehmens.
 - ⊕ Stellen Sie Ihrer Bank ein klares und überzeugendes Konzept Ihres Autohauses vor, und zeigen Sie auf, dass Sie dieses Konzept auf Grund der Marktgegebenheiten auch realisieren können.
 - ⊕ Betreiben Sie gegenüber allen Kreditgebern eine offene Informationspolitik. Informieren Sie auch über Dinge, die nicht unmittelbar mit einem Kredit zusammenhängen, aber die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmen berühren.

10.7 Checkliste: Rechnungswesen/Controlling

- ⊕ Stellen Sie Ihrer Bank die Bilanz möglichst innerhalb der ersten drei bis sechs Monate des folgenden Geschäftsjahres zur Verfügung.
- ⊕ Informieren Sie während des Jahres Ihre Bank stets anhand der neuesten BWA/KER, die spätestens am 15. des Folgemonats erstellt sein sollten, über die aktuelle Entwicklung.
- ⊕ Besprechen Sie mit der Bank Ihre Unternehmensplanung, insbesondere Ihre Ertragsvorschau, den Finanz- und Liquiditätsplan und Ihren Investitionsplan.
- ⊕ Informieren Sie anlässlich von Besprechungen darüber, wie Sie Ihre Planwerte überwachen, und erörtern Sie mit der Bank Ihre Soll-/Ist-Kontrollen.
- ⊕ Belegen Sie anhand der Berechnung eines kurzfristigen Debitorenziels, dass Sie Ihre Kundenrechnungen zeitnah stellen und über ein funktionierendes Mahnwesen verfügen.
- ⊕ Besprechen Sie auch Detailergebnisse einzelner Abteilungen. Auf diesem Wege zeigen Sie, dass Ihr Kfz-Unternehmen über eine aussagefähige Kostenrechnung verfügt.
- ⊕ Anhand eines kurzen Kreditorenziels können Sie deutlich machen, dass Sie Ihre Lieferantenrechnungen pünktlich zahlen und keine Liquiditätsprobleme haben.