

R = Richtung festlegen
 A = Aktive Personen
 T = Teams einsetzen
 I = Informationen austauschen
 N = Nachfragesog bewirken
 G = Geld verdienen wollen

So sparen Sie Zinsen durch das

Rating

Werner Häcker, Korntal-Münchingen

Unabhängig von den am Markt durchsetzbaren Beschlüssen für Ratingregeln der Geldinstitute werden Kreditspreizungen durchgeführt. Dies bedeutet für die Betriebe der Kälte-Klima-Branche, Stärken ausbauen und Schwächen reduzieren.

Die Orientierung des Inhabers und seines Teams auch an betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen ist eine entscheidende Voraussetzung für den Betriebserfolg. Rückspiegelwerte verlieren an Bedeutung zu Gunsten zukunftsorientierter Werte und Kennzahlen.

Rückspiegelwerte

- Bilanz-Analyse
- G+V-Analyse
- Kennzahlen-Analyse
- Branchen-Vergleichsanalyse
- Kontokorrent-Kontenanalyse
- Sicherheiten-Analyse

Zukunftswerte

- Qualität des Management/der Führung
- Strategische Ausrichtung
- Qualität des Organisationssystems
- Effizienz des Informationssystems
- Praktizierte Kundenorientierung
- Rentable Produkte/Dienstleistungen
- Ökologische Chancen
- Wettbewerbsentwicklung

Ziele des Ratings durch die Bank

Das Ziel des Ratings ist es, die Bonität des Marktpartners vor der Zusammenarbeit

einzuschätzen. So wie ein Unternehmer die Bonität des potentiellen Kunden einschätzt, bevor er mehrere Stunden in ein Beratungsgespräch investiert, bewerten die Geldinstitute vor der Kreditvergabe das Risiko eines möglichen Forderungsausfalls. Somit ist eine offensive Partnerschaft zwischen Unternehmer und Geldinstitut notwendig, die ein neues Rollenverhalten bewirkt:

- Erfüllung von Gesetzes-/Kredit-Vorschriften
- Objektivierung von Bonitätsaussagen
- Rationalisierung der Kreditsachbearbeitung
- Risikoverringern des Kreditgeschäfts
- Ganzheitliche Analyse des Unternehmens
- Verbesserung der betrieblichen Schwachstellen
- Ausbau der betrieblichen Stärken
- Verbesserung der Befindlichkeit aller Beteiligten

zum Autor
Werner Häcker,
 Unternehmensberatung
 Werner Häcker und Partner,
 Korntal-Münchingen

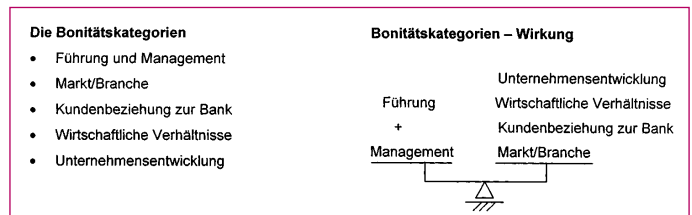


Setzt der Betrieb eine nutzenorientierte Betriebs-Steuerung ein, sind genügend Elemente der Bonitätskategorien für das Rating durch die Hausbank vorhanden. **Wenn Führung und Management optimal arbeiten, werden die anderen Bonitätskategorien positiv beeinflusst.**

Rollenverhalten gestern	und	heute
Informationsverhalten	• zurückhaltend → • verzögern → • verschlossen → • verschleiern →	offen rechtzeitig offen ehrlich
Interessen-Situation	• Fremdinteresse →	Eigeninteresse
Handeln	• reagieren →	agieren
Bewertungskriterien	• harte Faktoren →	harte + weiche Faktoren
Betrachtungsweise	• Vergangenheit + Gegenwart →	Vergangenheit + Gegenwart + Zukunft
Betrachtungsumfang	• spezifisch →	ganzheitlich

Rollenverhalten gestern und heute

Bonitätskategorien



**1. Bonitätskategorie:
Führung + Management**

**Qualität der Führung/
des Management**

- Ziele, Vision, Strategie
- Führung und Motivation
- Zielvereinbarung
- Entlohnungssysteme
- Nachfolgeregelung

Qualität des Rechnungswesens

- Vor- und Nachkalkulation
- Finanz- und Erfolgsplan
- Kurzfristige Erfolgsrechnung

Konjunkturabhängigkeit

- Absatzzahlen
- Auslastungsgrad
- Längerfristige Umsatzentwicklung
- Beschäftigungssituation
- Produkt-/Dienstleistungspalette

Abnehmer-/Lieferantensteuerung

- Austauschbarkeit der Produkte
- Abnehmerstruktur
- Lieferantenstruktur

Produkt/Sortiment

- Attraktivität der Produkte/der Dienstleistung
- Qualität der Produkte/der Dienstleistung
- Nachfrage- und Leistungsso

Leistungsstandard

- Organisationsgrad
- Informationsnutzung/
Informationssteuerung
- Effizienz der Produktionsabläufe/Lagerhaltung

Ausarbeitung: Chefaufgaben		Vor- und Zuname	
Bewerten Sie bitte Ihre Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip:			
Wichtig			
hoch	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
niedrig	4	4	
	5	5	
	6	6	
	7	7	
	8	8	
			dringend

Ausarbeitung: Antworten der Mitarbeiter		Vor- und Zuname	
Welche Antworten geben Ihre Mitarbeiter auf folgende fünf Fragen?			
1. Warum bin ich hier?	(Sinn)		
2. Was soll ich erreichen?	(Ziele)		
3. Wie gut arbeite ich?	(Feedback)		
4. Was kann ich erwarten?	(Gehalt, Sicherheit)		
5. Wer unterstützt mich?	(Hilfe)		

Beispiele für Umsetzung zur Bonitätsgarantie 1

**2. Bonitätskategorie:
Markt/Branchen**

Markt-/Branchenentwicklung

- Beurteilung der Branchenaussichten
- Relevanter Markt und voraussichtliche Entwicklung

Konkurrenzintensität

- Marktanteil des Unternehmens
- Anzahl der Wettbewerber
- Differenzierung bei den entscheidenden Erfolgsfaktoren
- Bewertung der wesentlichen Umsatzträger nach wachsenden oder schrumpfenden Märkten

Export-/Importrisiken

- Politische, wirtschaftliche und devisa-rechtliche Rahmenbedingungen
- Umsatz des Auslandsgeschäftes
- Zahlungs- und Transportrisikoabsicherung

Ausarbeitung: Mögliche Aktivitäten		Vor- und Zuname	
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategietage ● Leitungsgespräche ● Betriebsversammlung ● Betriebsausflug ● Ausflug mit Mitarbeiter-Partnern ● Hausmesse, Tag der offenen Tür ● Gewerbeschau ● Kundengewinnungsaktion ● Stammkundeninformation ● Informationsabende ● Stammtische ● Weiterbildung Chef, MA ● Überstundenabbau ● Samstagsarbeit (Spitzenzeiten) ● Betriebsurlaub ● ERFA-Tag 			

Ausarbeitung: Strategievarianten		Vor- und Zuname	
Elemente der Strategievarianten			
Spezifische Ausrichtung			
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Nischenpolitik
Ziel	Geringere Kosten als die Wettbewerber	Mehrwert für Produkt oder Dienstleistung	Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment
Kriterien		<ul style="list-style-type: none"> ● Preis/Team ● Service ● Auftritt, Ausb., Werkzeug ● Marktaktionen 	
Voraussetzungen		<ul style="list-style-type: none"> ● Hochqualifiziertes Team ● Menschenkenntnis ● Ausstattung ● Organisation 	
Risiken		<ul style="list-style-type: none"> ● Zusagen einhalten ● Mehrwertleistung ● Nachahmen ● Spezialisierung 	

Beispiele für die Umsetzung der Bonitätskategorie 2

**3. Bonitätskategorie:
Kundenbeziehung zur Bank**

Kontoführung

- Einhalten von Absprachen
- Vorherige Absprachen bei Überziehungen
- Dokumentation der Rechnungslegung
- Änderungen im Zahlungsverhalten

Kundentransparenz

- Besprechung strategischer Entscheidungen mit der Bank
- Weitergabe wichtiger Informationen an die Bank
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit

**4. Bonitätskategorie:
Wirtschaftliche Verhältnisse**

Nach dem Jahresabschluß

- Chefkennzahlen
- Ertragskraft
- Liquidität
- Umsatz
- Branchenvergleich

Vermögensverhältnisse

- Firmenvermögen
- Privatvermögen
- Vermögen zu Verbindlichkeiten

Ertragsplanung

- Vorhandensein einer Ertragsplanung
- Vorhandensein einer Investitionsplanung
- Vorhandensein einer Liquiditätsplanung
- Fähigkeit, die Zins- und Tilgungsleistungen aus Unternehmenserträgen zu finanzieren

Unternehmensplanung

- Vorhandensein einer Umsatz-/Absatzplanung
- Qualität der Planungsunterlagen
- Plan-/Ist-Vergleiche

Durchführung des Ratings

Sobald der neue Jahresabschluß vorliegt, wird beim Jahresgespräch mit der Hausbank das aktuelle Rating durchgeführt. Grundlage ist der Chefordner mit den neuesten Unterlagen der nutzenorientierten Betriebssteuerung. Somit ist das Rating keine Sonderaktion, sondern ein Tagesordnungspunkt des partnerschaftlichen Gesprächs mit dem Firmenkundenberater der Hausbank in Ihrem Betrieb.

Nutzenorientierte Betriebssteuerung	
Dokumentation harte Faktoren	Dokumentation weiche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> ● Bilanzplanung ● GuV Planung ● Investitionsplanung ● Liquiditätsplanung ● Jahresabschluss ● BWA ● Verbindlichkeiten ● Warenbestand ● Forderungsbestand ● Umsatzentwicklung ● Sicherheitenplan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Unternehmensziele ● Marktaktivitäten ● Chefaufgaben mit Priorität ● Motivationskonzept ● Strategieplan ● Mehrwertargumente ● Alleinstellungsmerkmale ● Innovationen ● Notfallkonzept

Aktuelle Unterlagen für das Jahresgespräch

Rentabilitätsvorschau

	DM	% vom Umsatz	DM	% vom Umsatz	DM	% vom Umsatz	DM	% vom Umsatz
Umsatz			100		100		100	
J. Materialeinsatz/ Wareneinsatz								
= Rohgewinn I								
J. Personalkosten								
= Rohgewinn II								
J. Sonstige Kosten								
Miete								
Heizung/Strom/Wasser								

Beispiele für die Umsetzung der Bonitätskategorie 4

Liquiditätsübersicht	Monat 1		Monat 2		Monat 3		Monat 4		Monat 5		Monat 6	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
1. Flüssige Mittel												
Kassenbestand												
Bankguthaben												
Freie Kredite												
Summe												
2. Einnahmen												
Barverkäufe												
Aus Forderungen												
Erhaltene Anzahlungen												
Vorsteuererstattungen												
Sonstige Einnahmen												
Privateinlagen												
Überschuss Vormonat												
Summe												
Verfügbare Mittel (1. + 2.)												

**5. Bonitätskategorie:
Unternehmensentwicklung**

Nach dem Jahresabschluß

- Umsatzentwicklung
- Auftragsbestand/Lagerbestand
- Einhaltung der Planzahlen
- Entwicklung der Rentabilität
- Entwicklung der Kapitaldienstfähigkeit
- Entwicklung der Liquidität

Besondere Risiken

- Mögliche Umweltrisiken
- Gewährleistungs-Risiken
- Vorhandensein von Versicherungen
- Abdeckung durch Rücklagen

Ermittlung der Gesamt-Bonität

Mit den aufgeführten Unterlagen, die bereits an sich eine hohe Qualitätsstufe für die Betriebsleitung darstellt, kann die Gesamt-Bonität zügig ermittelt werden. Mit Hilfe der Bonitätsstufen und der Sicherheitseinstufung wird ein Risikoschlüssel gebildet, der dann zur Gesamt-Bonität führt.

Bonität + Sicherheiten = Gesamt-Bonität

Bonitätseinstufung	Note	Sicherheitsklasse	Bonitätseinstufung																	
			1	2	3	4	5	6												
Sehr gut bewertet harte und weiche Faktoren sind erstklassig	1	volle Sicherheit ab 100 %	1	1	1	1	1	3	3	4	4	5	6	4	6	1				
			R	B	S	R	B	S	R	B	S	R	B	S	R	B	S			
Ganzheitlich gut bewertet in allen Kategorien gut	2	75 % bis 100 % gesichert	1	1	2	1	2	2	2	3	2	4	4	2	5	5	6	6	6	2
Insgesamt zufrieden einzelne Schwächen sichtbar	3	50 % bis 75 % gesichert	1	1	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	5	5	6	6	6	3
Kritische Punkte sind sichtbar verstärkt beobachten	4	25 bis 50 % gesichert	1	1	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	6	6	6	4
Gefährliche Schwächen sind vorhanden, Existenz gefährdet	5	unter 25 % gesichert	1	1	5	2	2	5	4	3	4	5	4	5	6	5	6	6	6	5
Höchste Gefährdung Existenz konkret bedroht	6	keine Sicherung	1	1	6	2	2	6	4	3	6	5	4	6	6	5	6	6	6	6

Beispiel: Bonitätsstufe: 2 Ergebnisschritte: 1.) Sicherheitsklasse: 3
 Sicherheitsklasse: 3 2.) Feld Bonitätseinstufung: 2
 dann senkrecht nach unten bis zur Zeile Note 3
 3.) erste Ziffer 2 ⇒ R = Risiko einstufen
 zweite Ziffer 2 ⇒ B = Bonität
 dritte Ziffer 3 ⇒ S = Sicherheitsklasse

Ermittlung der Gesamt-Bonität

Hauptbereiche:

- 1. Führung und Management
- 2. Markt/Branche
- 3. Kundenbeziehung
- 4. Wirtschaftliche Verhältnisse
- 5. Weitere Unternehmensentwicklung

Noten:

Summe: Anzahl der bewerteten Kriterien = Durchschnitt

10 : 5 = 2

Summe:

2

2

1

2

3

10

Risikoeinstufung	Bonitätseinstufung	Sicherheitsklasse
2	2	3

19.07.02

Datum: _____ Unterschrift: _____ Unterschrift: _____

Gesamtbonität

Die Zusammenfassung aller Bewertungspunkte führt zur Gesamt-Bonität. Damit ist für die Bank die Hinterlegung des Kredites mit Eigenkapital festgelegt und somit auch der anzustrebende Zinssatz für das Kreditengagement. Führt der Unternehmer seinen Betrieb im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich auf gleich hohem Niveau, werden die Zinsbelastungen für Fremdkapital geringer werden.

Das Rating fordert und fördert Ihre Managementkompetenz. □