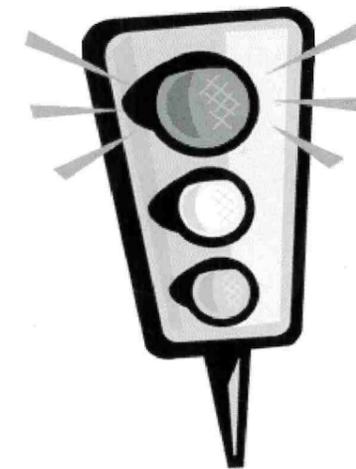


B. Bertram-Pfister

Rating im Handwerk



DHI

B. Bertram-Pfister

Rating im Handwerk

2003

Ludwig-Fröhler-Institut

Abteilung für Handwerkswissenschaften

Vorwort

In der Diskussion über „Rating“ wird meist nur auf die negativen Auswirkungen für den Mittelstand hingewiesen. Rating sollte jedoch nicht nur als Erschwernis bei der Beantragung von Krediten verstanden werden, vielmehr bietet es dem Betriebsinhaber auch die Chance, sich ein reales Bild seines Betriebes zu verschaffen. Rating umfasst eine Analyse aller Unternehmensbereiche. Zum einen werden Fehlentwicklungen, Schwachstellen und Mängel aufgedeckt, zum anderen weist es auf Stärken und zu forcierende Entwicklungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen hin. Viele Unternehmer, deren Interesse sich bisher auf das tägliche Geschäft beschränkt hat, sind nun gezwungen sich um die Zukunft Ihres Betriebes Gedanken zu machen, Schwachstellen zu analysieren und zu beseitigen.

Bei der Veröffentlichung wurde bewusst auf einen logischen Aufbau, leichte Verständlichkeit und eine unkomplizierte und schnelle Durchführung und Auswertung des Selbst-Ratings Wert gelegt. Die Erklärungen und Erläuterungen dienen dazu, dem betriebswirtschaftlich weniger bewanderten Interessenten Hilfestellung leisten, Ratschläge sollen Anhaltspunkte zur Vorbereitung auf das Bankgespräch und die Beseitigung von Mängeln und Schwachstellen vermitteln.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Rating-Analyse stehen ausgewählte Fragen zu Schwerpunkten aller Unternehmensbereiche, die eine Beurteilung der einzelnen Bereiche ermöglichen und deren Gliederung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten vorgenommen wurde.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	7
1.1 Was ist Rating?	7
1.2 Anwendung des Pre-Rating	8
2. Pre-Rating	9
2.1 Management und Mitarbeiter	9
2.1.1 Qualität der Geschäftsführung	9
2.1.2 Mitarbeitermotivation	10
2.1.3 Unternehmensrechnung	11
2.1.4 Planung	13
2.2 Marktpositionierung	15
2.2.1 Leistungsangebot	15
2.2.2 Kundenpotenzial	16
2.2.3 Wettbewerbsstruktur	17
2.3 Leistungserstellung	19
2.3.1 Innovation	19
2.3.2 Produktion	20
2.3.3 Materialwirtschaft	21
2.3.4 Mitarbeiterpotenzial	22
2.4 Wirtschaftliche Verhältnisse	24
2.4.1 Vermögens- und Kapitalstruktur	24
2.4.2 Erfolgssituation	25
2.4.3 Finanzielle Situation	26
2.4.4 Risikosituation	28
2.5 Beziehungen zur Bank	29
2.5.1 Kontoführung	29
2.5.2 Informationsverhalten	30
3. Gesamtbeurteilung	32

1. Einführung

1.1 Was ist Rating ?

„Rating“ beherrschte monatelang die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse. Noch immer wissen nur wenige Unternehmer etwas mit diesem Begriff anzufangen. Ratings werden als Bonitätsprüfung schon seit langem von den Sparkassen und Banken im Vorfeld der Kreditvergabe intern verwendet, um das Risiko eines Kreditengagements fundiert einzuschätzen. Erst die Diskussion um „Basel II“ hat die Auswirkungen des Rating auf die Kreditvergabe an den Mittelstand auch nach aussen sichtbar gemacht.

Ziel des Rating ist die Feststellung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens und darüber hinaus eine Prognose darüber, ob und inwieweit es seine finanziellen Verpflichtungen auch in Zukunft fristgerecht erfüllen kann.

Das Ergebnis des Rating findet in einer Benotung des Unternehmens Niederschlag und ist Grundlage für die Kreditgewährung durch die Bank. Die Benotung entscheidet darüber, ob und in welcher Höhe sowie zu welchen Konditionen ein Kredit gewährt wird. Je gesünder das Unternehmen ist, desto günstigere Kreditkonditionen werden eingeräumt. Bestehen aufgrund des Ratingergebnisses berechtigte Zweifel daran, dass das Unternehmen auch in Zukunft Zins- und Tilgungszahlungen vereinbarungsgemäß leisten kann, so wird die Bank keinen Kredit gewähren.

In der Diskussion um das Rating wird meist einseitig auf die Nachteile, die dem potenziellen Kreditnehmer durch die Bewertung entstehen, hingewiesen. Rating kann jedoch insbesondere den mittelständischen Betrieben handfeste Hilfestellung bieten.

- Rating ist Beratung. Die Ergebnisse der Analyse zeigen die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf.
- Rating führt zu gerechten Kreditkonditionen. Die Kreditkonditionen richten sich nach Maßstäben, die für alle Kreditnehmer gelten. Das individuelle Kreditrisiko wie auch die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Unternehmens sind ausschlaggebend für die zu gewährenden Konditionen.

Der Kreditnehmer kann durch aktive Mitwirkung das Ratingverfahren positiv beeinflussen und dadurch die Kreditkonditionen verbessern.

1.2 Anwendung des Pre-Rating

Pre-Rating bedeutet: Vorbereitung auf das Rating. Da sich der Fragenkatalog wie auch die Gewichtung einzelner Fragen von Bank zu Bank stark unterscheiden, soll das vorliegende Pre-Rating mit den Themenkreisen, die in jedem Ratingverfahren angesprochen werden, vertraut machen. Das Pre-Rating ist ein sinnvolles Instrument zur Vorbereitung des Rating-Gesprächs und –Verfahrens. Gleichzeitig werden Stärken und Schwächen des Unternehmens deutlich, deren Kenntnis noch rechtzeitig Korrekturen ermöglicht.

Da die einzelnen Themenkreise, Fragen und Unternehmensdaten von Bank zu Bank unterschiedlich gewichtet werden, wird im folgenden Pre-Rating auf eine Gewichtung bewusst verzichtet.

Bei der Bearbeitung der Checklisten zu den einzelnen Themenkreisen sollten Sie sich überlegen, wie ein unabhängiger Dritte die Fragen beantworten würde.

Für die Beantwortung der Einzelfragen stehen Ihnen fünf Möglichkeiten zur Verfügung:

- trifft voll und ganz zu
- trifft überwiegend zu
- weiß nicht (unentschieden)
- trifft eher nicht zu
- trifft gar nicht zu
- tragen Sie in die erste Spalte +2 ein
- tragen Sie in die zweite Spalte +1 ein
- kein Eintrag
- tragen Sie in die vierte Spalte -1 ein
- tragen Sie in die fünfte Spalte -2 ein

Die Gesamtsumme erhalten Sie durch Addition der eingesetzten Zahlen (im Beispiel: +2+2+1-2-1 = 2)

Der Durchschnitt ergibt sich aus der Division der Gesamtsumme durch die Zahl der Fragen (im Beispiel: 2 : 5 = 0,4)

Beispiel:

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Beim Treffen meiner Entscheidungen kann ich mich auf langjährige Erfahrungen stützen	+2				
Ich besitze ein fundiertes technisches Wissen und bemühe mich, stets <i>up to date</i> zu sein	+2				
Meine Ausbildung und ständige Weiterbildung ermöglichen mir, die kaufmännische Leitung meines Unternehmens selbst auszuüben		+1			
Falls ich die Leitung des Betriebes unerwartet nicht ausüben kann, ist die zeitweilige Fortführung durch einen geeigneten Vertreter gesichert					-2
Der Fortbestand des Unternehmens nach meinem Ausscheiden ist durch eine gut vorbereitete und festgelegte Nachfolgeregelung gesichert				-1	
Summe					+2
Summe : 5 = Durchschnitt					0,4

2. Pre-Rating

2.1 Management und Mitarbeiter

2.1.1 Qualität der Geschäftsführung

Eine überlegte Festlegung der Unternehmensziele und Strategien zu deren erfolgreichen Umsetzung ist nur dann möglich, wenn das Management des Unternehmens, bei Handwerksbetrieben in der Regel der Unternehmer, den vielfältigen Aufgaben gewachsen ist.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Beim Treffen meiner Entscheidungen kann ich mich auf langjährige Erfahrungen stützen					
Ich besitze ein fundiertes technisches Wissen und bemühe mich, stets <i>up to date</i> zu sein					
Meine Ausbildung und ständige Weiterbildung ermöglichen mir, die kaufmännische Leitung meines Unternehmens selbst auszuüben					
Falls ich die Leitung des Betriebes unerwartet nicht ausüben kann, ist die zeitweilige Fortführung durch einen geeigneten Vertreter gesichert					
Der Fortbestand des Unternehmens nach meinem Ausscheiden ist durch eine gut vorbereitete und festgelegte Nachfolgeregelung gesichert					

Summe
Summe : 5 = Durchschnitt

In der Persönlichkeit des Unternehmers liegt der Schlüssel für Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Während sich inspirative Fähigkeiten wie z.B. das unternehmerische „Gespür“, nicht beschreiben lassen, lässt sich aus der Tatsache, dass Sie langjährige Erfahrungen in der Unternehmensführung besitzen und eine fundierte Aus- und Weiterbildung vorweisen können, schließen, dass Sie Ihren Betrieb wohl auch in Zukunft erfolgreich leiten können. Daneben spielt beim Rating-Gespräch der persönliche Eindruck, den Sie dem Prüfer vermitteln, eine bedeutende Rolle. Ein überzeugendes Auftreten, die verständliche Darstellung realistischer Vorstellungen finden in der Wertung der Unternehmensführung Berücksichtigung.

Falls Sie durch Krankheit oder Unfall für einen längeren Zeitraum ausfallen, muss gewährleistet sein, dass qualifizierte Personen Ihres Vertrauens das Unternehmen reibungslos weiterführen. Das Vorliegen eines „Notfallplans“ ist deshalb ein weiterer wichtiger Anhaltspunkt bei der Beurteilung der Qualität der Unternehmensführung. Sie sollten also rechtzeitig schriftlich festlegen, „wer“ „welche“ Aufgabenbereiche ü-

bernimmt und über Kontenvollmacht verfügt. Am besten legen Sie eine Checkliste an, in der Sie Punkt für Punkt die notwendigen Verfügungen aufführen. Schieben Sie Ihr Unternehmertestament nicht auf die lange Bank!

Die Bank ist an einem langfristigen Engagement interessiert und legt deshalb Wert darauf, dass der Betrieb langfristig bestehen bleibt. Falls Sie also bereits 55 Jahre oder älter sind, ist es an der Zeit, dass Sie die Nachfolgeregelung in Angriff nehmen. Bei der Nachfolgeplanung sind zahlreiche rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte zu beachten. Am besten entwickeln Sie eine Nachfolgestrategie zusammen mit einem Betriebsberater oder Ihrem Steuerberater. Wenn Sie im Alter von 60 bis 65 Jahren schließlich ausscheiden, muss Ihr Nachfolger die Führung des Unternehmens „im Griff haben“.

2.1.2 Mitarbeitermotivation

Ein immer noch gültiges Sprichwort sagt: „Die Mitarbeiter sind das Kapital des Betriebes“. So wird auch seitens der Bank großer Wert darauf gelegt, dass das Unternehmen über einen Stamm langjähriger, zuverlässiger Mitarbeiter verfügt und diesen auch in schwierigen Zeiten hält.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Meine Mitarbeiter sind motiviert					
Ich achte auf ein gutes Betriebsklima					
Die Fluktuation in meinem Unternehmen liegt unter dem Durchschnitt					
Ich bezahle meine Mitarbeiter leistungsgerecht					
Ich fördere bei meinen Mitarbeitern die Teilnahme an weiterbildenden Maßnahmen					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Die Motivation der Mitarbeiter gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Personalführung, denn nur motivierte Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter. Es gibt unzählige Möglichkeiten, Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Da sind zum einen die zähl- und messbaren Motivationsmaßnahmen wie zum Beispiel eine leistungsgerechte Entlohnung, Leistungs- und Treueprämien, Gratifikationen. Daneben steht Ihnen noch eine Palette weiterer, nicht pekuniärer Maßnahmen zur Verfügung. Zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Pflege des Betriebsklimas tragen Betriebsausflüge und -feiern bei. Die Übertragung von Verantwortungsbereichen, die Einbeziehung in den betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozess schaffen bei Ihren Mitarbeitern Anreiz zum Engagement und vermitteln das Gefühl der Betriebszugehörigkeit. Eine Belobigung für gut geleistete Arbeit kann Wunder wirken! Schließlich ist das persönliche Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung

für die Motivation Ihrer Belegschaft. Haben Sie ein offenes Ohr für die privaten und betrieblichen Anliegen und Sorgen, helfen Sie auch einmal auf unkonventionelle Art und Weise!

Eine erfolgreiche Motivation Ihrer Mitarbeiter zeigt sich im guten Betriebsklima und an einer geringen Fluktuation in Ihrem Unternehmen. Achten Sie darauf, dass Missklänge im Betriebsklima schon im Entstehen unterbunden werden. Versuchen Sie ein neutraler und gerechter Mittler zu sein.

Die Förderung weiterbildender Maßnahmen trägt nicht nur zur Qualifizierung Ihrer Belegschaft bei, sondern stärkt gleichzeitig die Zufriedenheit und das Selbstbewusstsein Ihrer Mitarbeiter.

Legen Sie im Rating-Gespräch anschaulich dar, dass Sie sich über die Bedeutung Ihrer Mitarbeiter für den Betriebserfolg bewusst sind, und zählen Sie die von Ihnen durchgeführten Maßnahmen zur Motivierung und zur Stärkung der Betriebsverbundenheit auf.

2.1.3 Unternehmensrechnung

Zahlreiche Unternehmen mit guten Marktchancen und günstigen Voraussetzungen gehen zugrunde, weil sich der Unternehmer bei der Beurteilung der Situation seines Betriebes allein auf seine Erfahrung und sein „gutes Gefühl“ verlässt. Im immer härter werdenden Kampf um Marktanteile führt diese Haltung fast zwangsläufig zur Insolvenz. Meist nimmt der Unternehmer die schleichende negative Entwicklung seines Betriebes nicht einmal wahr. Heute kann ein Betrieb nur dann erfolgreich überleben, wenn der Chef zu jedem Zeitpunkt auf aktuelle Daten, die den Erfolg und die finanzielle Stabilität seines Unternehmens widerspiegeln, zurückgreifen kann. Ein aussagefähiges Rechnungswesen ist deshalb erste und wichtigste Voraussetzung dafür, dass negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und unterstützt werden. Nur dann, wenn negative Trends und Einflüsse sichtbar sind, können Fehlerquellen noch abgestellt werden und rechtzeitig Maßnahmen zum Gegensteuern eingeleitet werden.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
In meinem Rechnungswesen werden die Erlöse und Kosten für die einzelnen Geschäftsfelder meines Betriebes getrennt erfasst (Kostenstellen- und Kostenartenrechnung)					
Großen Wert lege ich darauf, dass die Buchung der Geschäftsvorfälle zeitnah geschieht					
Die BWA stellt für mich eine wichtige Informationsquelle dar; ich werte sie vierteljährlich aus und erstelle eine kurzfristige Erfolgsrechnung					
Ich führe grundsätzlich Vor- und Nachkalkulationen durch und aktualisiere regelmäßig meinen Stundenverrechnungssatz					
Aufgrund aussagefähiger Kennzahlen bin ich stets über den aktuellen Stand meines Betriebes im Bilde					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Das Leistungsangebot von Handwerksbetrieben ist in der Regel breit gefächert. In vielen Branchen setzt sich der Umsatz aus Erträgen aus der Produktion, der Reparatur, der Wartung und des Handels zusammen. Noch immer werden in der Buchhaltung eines Großteils der Betriebe die Umsätze wie auch die Personalkosten in einer Position erfasst, was dazu führt, dass bei vielen Inhabern von Handwerksbetrieben falsche Vorstellungen darüber herrschen, in welchem Bereich ihres Betriebes Gewinne bzw. Verluste erwirtschaftet werden. Aus dieser Fehleinschätzung heraus wird dann oftmals der Absatz von Leistungen forciert, die Verluste verursachen. Denjenigen Bereichen dagegen, in denen Gewinne erzielt werden, wird zu wenig Beachtung beigemessen oder sie werden gar zugunsten verlustbringender Leistungen eingeschränkt bzw. eingestellt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammensetzung der Geschäftsfelder ist deshalb, dass die Umsätze, die Materialkosten, der Wareneinsatz und soweit möglich die Personalkosten getrennt für die einzelnen Geschäftsfelder erfasst werden. Aus der Gegenüberstellung des Rohgewinns II (Umsatz – Materialeinsatz – Personalkosten) der einzelnen Bereiche lassen sich Aussagen über die Gewinnsituation bei den Geschäftsfeldern ableiten. Sprechen Sie mit Ihrem Steuerberater, damit der Kontenplan entsprechend umgestaltet wird!

Die meisten Steuerberater lassen die Buchhaltung ihrer Klienten über DATEV abwickeln. Dem Betriebsinhaber geht monatlich eine mehr oder weniger umfangreiche betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) zu. Immer noch gibt es Betriebe, in denen diese Auswertungen, welche die Entwicklungen aktuell widerspiegeln, ungelesen in der Schublade verschwinden. Andere Betriebsinhaber werfen einen flüchtigen Blick auf das Ergebnis, freuen sich über den ausgewiesenen „vorläufigen Gewinn“ und denken nicht daran, dass in der Regel hier nur der Materialeinkauf - nicht der Materialeinsatz - enthalten ist und darüber hinaus noch keine anteiligen Abschreibungen berücksichtigt werden. Das böse Erwachen folgt dann erst Monate später, wenn die Gewinn- und Verlustrechnung auf dem Tisch liegt. Bei entsprechender Gestaltung bietet das Programm der DATEV die Möglichkeit, diese Verzerrungen auszugleichen. Mit wenig Aufwand erhalten Sie vierteljährlich eine kurzfristige Erfolgsrechnung, die Ihnen zuverlässige Aussagen über den Geschäftsverlauf vermittelt. Voraussetzung ist, dass die Geschäftsvorfälle umgehend gebucht werden. Auch hier sollten Sie sich mit Ihrem Steuerberater in Verbindung setzen.

Bei der Preisgestaltung für einzelne Leistungen wird in vielen Fällen noch immer der Preis der Mitbewerber zugrunde gelegt. Eine eigene Kalkulation, auf Grundlage der Erlöse und der Kosten des eigenen Betriebes findet nicht statt. Die auf der BWA basierende kurzfristige Erfolgsrechnung bietet Ihnen gleichzeitig die Grundlage für Ihre Kalkulation. Zur Ermittlung des im Handwerk üblichen Stundenverrechnungssatzes ist zusätzlich eine zuverlässige Aufnahme der geleisteten produktiven Stunden, getrennt nach den einzelnen Geschäftsfeldern unabdingbar. Gleichzeitig mit der vierteljährlichen Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung sollte eine Überprüfung des Stundenverrechnungssatzes stattfinden. Einen weiteren, nicht verzichtbaren Anhaltspunkt, ob Sie mit Ihrer Kalkulation richtig liegen, vermittelt eine regelmäßige durchzuführende Nachkalkulation abgeschlossener Aufträge.

Kennzahlen dienen dazu, komplexe Sachverhalte leicht verständlich darzustellen. Die regelmäßigen Ermittlung, Auswertung und Gegenüberstellung wichtiger Kennzahlen über mehrere Abrechnungsperioden ist ein wichtiges Instrument zur Kontrolle der Ertrags- und Finanzsituation des Unternehmens. Aus der Vielzahl der zur Verfü-

gung stehenden Kennzahlen sollen hier vier leicht zu ermittelnde Kennzahlen vorgestellt werden.

Zahlungsfähigkeit (Liquidität II): $\frac{\text{Bank- und Kassenguthaben} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = \boxed{} \%$

Zahlungsmanagement: $\frac{\text{Forderungen}}{\text{Jahresumsatz}} \times 360 = \boxed{} \text{ Tage (Forderungslaufzeit)}$

Erfolgssituation (Kapitalrückflussquote): $\frac{\text{Gewinn (- Unternehmerlohn)} + \text{Abschreibungen}}{\text{Umsatz}} \times 100 = \boxed{} \%$

Leistungsfähigkeit (Arbeitsproduktivität): $\frac{\text{Umsatz} - \text{Materialeinsatz} - \text{Fremdleistungen}}{\text{Personalaufwand (+ Unternehmerlohn)}} \times 100 = \boxed{} \%$

Wichtig ist, dass der Unternehmer ein auf seinen Betrieb zugeschnittenes Kennzahlensystem entwickelt, das die Kontrolle aller wichtigen Bereiche erlaubt.

2.1.4 Planung

Die Überprüfung der betrieblichen Situation und die Kontrolle der Entwicklung des Unternehmens durch Auswertung der Daten aus dem Rechnungswesen ist eine wichtige Grundlage für die Planungen zur Erreichung vorgegebener Ziele. Eine Planung ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn sie regelmäßig daraufhin überprüft wird, ob und inwieweit die vorgegebenen Planwerte erreicht, übertroffen oder gar verfehlt wurden.

	trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher Nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
Bei der Planung berücksichtige ich Alternativen/Szenarien; ich führe regelmäßig Planungsrechnungen durch					
Auf Basis des Jahresabschlusses führe ich eine Umsatz- und Erfolgsplanung durch. In regelmäßigen Abständen stelle ich die Ist-Werte den Soll-Werten gegenüber					
In meinem Betrieb erfolgt eine zeitnahe und fortlaufende Liquiditätsplanung, in der die liquiden Mittel, die Zahlungseingänge sowie die bestehenden Kreditlinien berücksichtigt werden					
Größere Investitionen werden nur im Rahmen eines Investitionsplans getätigt					
Die Arbeitsablauf-, Materialbereitstellungs- und Mitarbeiterereinsatzplanung wird in meinem Betrieb konsequent angewandt					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Jeder Planung liegt ein bestimmtes Ziel zugrunde. Zur Erreichung dieses Ziels führen in der Regel jedoch mehrere Wege. Eine gründliche Planung darf sich deshalb nicht auf feste Vorgaben beschränken. Grundsätzlich müssen eventuell zu erwartende Schwierigkeiten wie sie bei der Durchführung einzelner Schritte auftreten können, bedacht und durchgespielt werden. Eine gute Planung zeichnet sich also dadurch aus, dass der endgültigen Planung mehrere Alternativplanungen zugrunde liegen. Falls sich einzelne Planungsgrundlagen im Laufe der geplanten Periode verändern oder als falsch herausstellen, kann der Unternehmer auf bereits durchgespielte Planungsalternativen zurückgreifen.

Im Erfolgsplan legt der Unternehmer fest, wie die Entwicklung seines Betriebes in Zukunft verlaufen sollte. Dieser Leitfaden beruht in erster Linie auf den Daten der jeweils aktuellen Gewinn- und Verlustrechnung. Bei der Festlegung der Planwerte für die einzelnen Positionen sind jedoch auch die Entwicklung der vergangenen Jahre und mehr noch die Erwartungen für die Planungsperiode zu berücksichtigen. Der Unternehmer tut gut daran, nur realisierbare Vorgabewerte anzusetzen, eine geschöner, auf Wunschvorstellungen basierender Erfolgsplan verfehlt seinen Zweck und wird bereits nach kurzer Zeit zu Makulatur. Ein Erfolgsplan ist nur dann sinnvoll, wenn in regelmäßigen Abständen überprüft wird, ob und inwieweit der Plan eingehalten, übertroffen oder verfehlt wird. Der Erfolgsplan muss also monatlich oder vierteljährlich Planungswerte vorgeben, denen die entsprechenden Werte der BWA gegenübergestellt werden. Die DATEV bietet die Möglichkeit, eine Planrechnung sowie eine Gegenüberstellung der Ist- und Planwerte in den monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) auszuweisen.

Eine regelmäßige und zeitnahe Liquiditätsplanung ist heute Voraussetzung für das Überleben des Unternehmens. Die Liquiditätsplanung sollte sich ebenfalls über ein Jahr erstrecken und monatlich Planwerte vorgeben.

Im Liquiditätsplan werden für jeden Monat des jährlichen Abrechnungszeitraums

die voraussichtlichen Einnahmen:

- flüssige Mittel (Bank- und Postgiroguthaben, Kassenbestand)
- zu erwartenden Einnahmen (Kundenforderungen, korrigiert um zweifelhafte Forderungen, Einnahmen aus Barumsätzen, Einnahmen aus sonstigen Forderungen)
- Aufnahme von Krediten (Beachtung des Kreditrahmens)
- geplante Bareinlagen

den voraussichtlichen Ausgaben für:

- Kauf von Gegenständen des Anlage- und Umlaufvermögens
- Zahlung von Verbindlichkeiten
- Betriebsausgaben
- Privatentnahmen

gegenübergestellt. Der Saldo lässt drohende Finanzierungsengpässe noch vor ihrem Entstehen erkennen und ermöglicht die rechtzeitige Einleitung von Maßnahmen zu deren Behebung. Die in vielen Fällen unbemerkte Verschlechterung der Zahlungsfähigkeit, die letztendlich zur Illiquidität und damit zur Insolvenz führt, kann mit Hilfe des Liquiditätsplans oft noch verhindert werden.

Der Kauf von betrieblichen Immobilien, teuren Maschinen und Kraftfahrzeugen wird oft emotional entschieden. So kommt es immer noch vor, dass eine große Anschaffung getätigt wird, ohne vorherige Klärung der Finanzierung. Nicht wenige gesunde Unternehmen geraten wegen dieser Sorglosigkeit in ernste finanzielle Schwierigkeiten bis hin zur Insolvenz. Ein sorgfältig ausgearbeiteter Investitionsplan verhindert derartige Probleme zuverlässig. Im ebenfalls für ein Jahr gültigen Investitionsplan werden die geplanten Anschaffungen gestaffelt nach ihrer Dringlichkeit und verteilt auf die geplanten Anschaffungsmonate aufgelistet. Die Zusammensetzung der Finanzierung (Eigenmittel, kurz-, mittel- und langfristige Kredite) werden den jeweiligen Investitionen gegenübergestellt. Fest geplante Anschaffungen sind bereits in den Ausgaben im Liquiditätsplan zu berücksichtigen.

Immer wieder ist festzustellen, dass die Mehrzahl der Handwerker die unproduktiven Zeiten ihrer Mitarbeiter und die durch mangelhafte Materialwirtschaft entstehenden zusätzlichen Kosten weitaus zu niedrig einschätzen. Eine durchdachte und konsequente Arbeitsablauf-, Materialbereitstellungs- und Mitarbeiterinsatzplanung trägt wesentlich zu einem guten Betriebsergebnis bei.

2.2 Marktpositionierung

2.2.1 Leistungsangebot

Bei der Beurteilung der Zukunftschancen des Unternehmens spielt dessen Stellung auf dem Markt eine wesentliche Rolle. Betriebe, deren Angebot auf dem Markt nicht mehr gefragt ist, werden von vornherein mit einem Malus bedacht. Ist eine Weiterentwicklung der vorhandenen Produktpalette nur begrenzt durchführbar und ein Ausweichen auf neue, zukunftssträchtige Leistungen nicht möglich, so wird der Betrieb bei der Beurteilung von vornherein kein ausreichendes Ergebnis erzielen können. Eine Krediterlangung ist, wenn überhaupt – nur zu ungünstigen Bedingungen möglich.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Meine Produkte und Dienstleistungen sind auf dem Markt gut eingeführt					
Die Qualität meiner Produkte/Dienstleistungen ist gewährleistet und kann sich auch im Verhältnis zu meinen Konkurrenten behaupten					
Meine Produkte/Dienstleistungen sind für den Kunden attraktiv					
Die Zusammensetzung meines Sortiments deckt die Wünsche des angestrebten Kundenkreises ab					
Meine Produktpalette ist hinsichtlich der Lebenszyklen der einzelnen Produkte sowie der Produktvielfalt ausgeglichen					
Summe					
Summe : 5 = Durchschnitt					

Die erfolgreiche Markteinführung der gegenwärtig angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist für jedes Unternehmen die Grundlage des gegenwärtigen Erfolgs. Bei der gegenwärtigen Wettbewerbssituation kann dieser Erfolg nur dann erzielt werden, wenn das Angebot qualitativ und preislich mit dem Angebot der Mitbewerber konkurrieren oder es sogar übertreffen kann. Ebenso wichtig ist die Attraktivität des Angebots für den Kunden, d.h. ob die Leistungen sich an den Wünschen der Kunden orientieren. Hier spielt es auch eine Rolle, ob die Leistungspalette im Trend liegt, d.h. ob das Angebot „in“ ist. Mit der erfolgreichen Markteinführung der Produkte allein ist es jedoch nicht getan. Produkte veraltern, werden technisch durch bessere Lösungen ersetzt oder kommen ganz einfach aus der Mode. Der Unternehmer muss darauf achten, dass der Absatzeinbruch einzelner Produkte nicht ernste Auswirkungen auf das Unternehmen zur Folge hat, d.h. das Auslaufen eines Produkts muss durch Forcierung eines anderen Produkts aufgefangen werden. Voraussetzung ist zum einen eine ausgewogene Zusammenstellung der Leistungen hinsichtlich ihrer Lebenszyklen, zum anderen eine sorgfältig zusammengestellte Produktvielfalt.

2.2.2 Kundenpotenzial

Ein wesentliches Ziel jedes wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmens besteht darin, Interessenten für seine Produkte und Leistungen zu finden und als Kunden zu gewinnen. In der Regel lebt der typische Handwerksbetrieb nicht von Spontan- und Gelegenheitskunden. Deshalb ist eine sorgfältige Kundenpflege mit dem Ziel, Spontan- und Einmalkunden zu Stammkunden zu machen, von großer Bedeutung für die Zukunftssicherung des Betriebes. Kundenstruktur und -potenzial sowie die Entwicklung der Kundenzahl spielt deshalb auch bei der Beurteilung des Unternehmens eine wichtige Rolle.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Die Zahl meiner Kunden hat in den letzten Jahren stetig zugenommen					
Für die Zukunft sehe ich noch erschließbare Kundenpotenziale					
Die Struktur meiner Kunden ist breit gefächert					
Über das Zahlungsverhalten meiner Kunden kann ich nicht klagen					
Ich bin nicht von einigen, wenigen Großkunden abhängig					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Ein wichtiger Anhaltspunkt für die positive Entwicklung des Unternehmens ist eine über die Jahre wachsende Kundenzahl. Die Veränderung der Kundenzahl ist allerdings stets im Zusammenhang mit der durchschnittlichen Auftragsgröße zu sehen. Eine wachsende Kundenzahl kann auch zu einer negativen Beurteilung führen nämlich dann, wenn gleichzeitig die durchschnittliche Auftragsgröße überproportional kleiner wird. Die zunehmende Kostenbelastung für die Abwicklung vieler kleinerer

Aufträge kann zu einer Verschlechterung des Betriebsergebnisses führen. Dagegen kann eine stagnierende oder leicht abnehmende Kundenzahl bei gleichzeitig starkem Anwachsen der durchschnittlichen Auftragsgröße zu einem besseren Betriebsergebnis führen.

Soll die bestehende Produktpalette auch in Zukunft Lebensgrundlage des Unternehmens sein, so ist ein Wachstum nur dann möglich, wenn neue Kunden hinzugewonnen werden können. Ist der Markt für die Produkte bereits ausgeschöpft, so können zusätzliche Kunden nur durch neue Produkte oder Abwerbung der Kunden der Mitbewerber gewonnen werden. Je größer das noch unerschlossene Kundenpotenzial für die gegenwärtigen Produkte ist, desto besser sind die Zukunftsaussichten für das Unternehmen. Die Beurteilung der noch unerschlossenen Ressourcen im Bereich der Kunden geht deshalb als wesentlicher Punkt in die Bewertung des Unternehmens ein.

Ein weiteres wichtiges Beurteilungskriterium für die Sicherheit des Betriebes ist die Kundenstruktur. Eine breit gefächerte Kundenstruktur, d.h. eine ausgewogene Zusammensetzung der Kunden aus Groß- und Kleinkunden, und ein Angebot an verschiedene Kundengruppen ist die beste Vorsorge gegen massive Umsatzeinbrüche beim Ausfall von Großkunden bzw. bei Verlust ganzer Kundengruppen.

Die Zahl der Betriebe, die schließen müssen, weil immer mehr Kunden die Zahlungsfrist überziehen oder insolvent werden, nimmt ständig zu. Anhand der DATEV-Offene-Posten-Liste ist leicht festzustellen, von welchen Kunden Zahlungseingänge sicher zu erwarten und welche Forderungen abzuschreiben sind. Nimmt die Zahl der Kunden mit schlechter Zahlungsmoral zu, so hat dies negative Auswirkungen auf die Beurteilung der Sicherheit des Unternehmens. Der Unternehmer ist gut beraten, wenn er die Solvenz der potenziellen Kunden vor Vertragsabschluss prüft, während der Auftragsdurchführung auf Abschlagszahlungen besteht und auf ein konsequentes Mahnwesen achtet. Die Durchführung dieser Maßnahmen lässt auf besondere Sorgfalt des Unternehmers schließen und spielt bei der Beurteilung des Unternehmens eine bedeutende Rolle.

2.2.3 Wettbewerbsstruktur

Die Feststellung, ob und inwieweit sich ein Handwerkszweig auf dem Markt erfolgreich etabliert hat, und die Analyse der Zukunftsaussichten der Branche stellen ein wesentliches qualitatives Kriterium bei der Durchführung des Ratingverfahrens dar. Den Banken liegen Listen vor, in denen die verschiedenen Handwerkszweige nach der gegenwärtigen Situation der Branche sowie den voraussichtlichen Zukunftsaussichten beurteilt sind. Auch vom Betriebsinhaber wird verlangt, dass er sich intensiv mit dem Markt und seinen Mitbewerbern beschäftigt.

	Trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
In meiner Branche wurden in den letzten Jahren durchwegs gute Ergebnisse erzielt					
Für meine Branche ist eine positive Entwicklung zu erwarten					
Der Marktanteil meines Unternehmens ist in der Vergangenheit ständig gestiegen					
Die Marktposition meines Unternehmens wird sich in den nächsten Jahren noch verbessern					
Ich kenne meine Wettbewerber und deren Stärken					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Besonders in unserer schnelllebigen, vom technischen Fortschritt geprägten Zeit ist zu beobachten, dass einzelne traditionelle Handwerke an Bedeutung verlieren und schließlich ganz verschwinden. Neue Branchen entstehen und nehmen deren Platz ein. Eine wichtige Aufgabe des Unternehmers besteht darin, diese Entwicklungen zu verfolgen und die Auswirkungen auf seine Branche genau zu beobachten. Die Bank ist bei der Kreditvergabe an einem langfristigen, erfolgreichen Engagement interessiert. Branchen, deren Abwärtsentwicklung seit Jahren andauert und bei denen keine eindeutig positive Entwicklung zu erkennen ist, werden deshalb beim Rating von vornherein mit einem Malus bedacht. Wird für die Branche eine ungünstige Entwicklung vorausgesagt, dann liegt es am Unternehmer nachzuweisen, dass sein Betrieb in den letzten Jahren entgegen diesem Trend seine Marktposition verbessern, seinen Marktanteil erweitern und seine Erträge stabilisieren bzw. sogar verbessern konnte. Aus den Zahlen aus dem Rechnungswesen und seinen Konzepten für die Zukunft sollte zu erkennen sein, dass sich diese positive Entwicklung voraussichtlich auch in Zukunft fortsetzen wird.

Um die Marktanteile seines Betriebes zu halten oder zu vergrößern ist es notwendig, dass der Betriebsinhaber die Aktionen seiner Wettbewerber aufmerksam verfolgt und umgehend reagiert.

Die Kenntnis seiner Konkurrenten, deren Stärken und Schwächen ist von grundsätzlicher Bedeutung für sein Unternehmenskonzept, sein Agieren und Reagieren.

2.3 Leistungserstellung

2.3.1 Innovation

„Stillstand bedeutet Rückschritt“ gilt ganz besonders heute, da jeden Tag zusätzlich Konkurrenten mit neuen, verbesserten Produkten auf den Markt drängen. Auch das Handwerk wird in vielen Bereichen von der steigenden Nachfrage nach Produkten und Leistungen die „in“ sind überrollt. Auch das Handwerk ist von der rasanten technischen Entwicklung betroffen. Betriebe die Leistungen anbieten, die technisch nicht auf dem neuesten Stand sind, verlieren zusehends an Marktanteilen. Dieser Trend wird sich in Zukunft verstärkt fortsetzen.

	Trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
Damit mein Betrieb auf dem Markt konkurrenzfähig bleibt, forcieren ich Verbesserungen und Weiterentwicklungen der Produkte, von denen ich erwarte, dass sie auch in Zukunft erfolgreich bleiben/werden					
Ich beobachte sorgfältig den Markt und beginne rechtzeitig mit der Entwicklung neuer Produkte / Dienstleistungen für die Zukunft					
Damit ich von der bestehenden Produktpalette unabhängig bin, suche ich laufend nach neuen, zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern					
Bei der Auswahl neuer Produkte gehe ich keine Experimente ein. Ich beschränke mich auf Produkte / Dienstleistungen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit					
Auf dem Wege der Zusammenarbeit und Kooperation mit geeigneten Betrieben erschließe ich zusätzliche Absatzmöglichkeiten für meine Produkte / Dienstleistungen					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Die Zukunft eines Unternehmens hängt ganz wesentlich davon ab, dass die eigenen Produkte den Angeboten der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sind. Eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers besteht deshalb darin, diejenigen Produkte weiterzuentwickeln, die auch in Zukunft auf dem Markt bestehen können, und deren Absatz zu forcieren.

Für Produkte und Dienstleistungen, deren Absatz stetig sinkt bzw. von denen zu erwarten ist, dass ihre Bedeutung auf dem Markt in absehbarer Zeit abnimmt, müssen rechtzeitig Ersatzprodukte entwickelt werden. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten brechen in einzelnen Branchen ganze Geschäftsfelder weg. In diesen Fällen sind die Betriebe gezwungen, neue, nachgefragte Geschäftsfelder in ihre Produktpalette aufzunehmen. So nimmt z.B. im Baugewerbe der Anteil der Neubauten ab, während Restaurierungs- und Aus-/Umbauarbeiten nach wie vor gefragt sind. Die Entwicklung neuer Produkte wie auch die Besetzung neuer Geschäftsfelder ist meist mit umfangreichen Investitionen und bedeutenden Anlaufkosten verbunden. Der Entwicklung neuer Produkte und der Besetzung neuer Geschäftsfelder muss deshalb immer eine

gewissenhafte Analyse der Zukunftsaussichten der Maßnahmen vorausgehen. Weiterhin ist darauf zu achten, dass die Finanzierung den laufenden Betrieb nicht überfordert. Eine noch viel zu wenig genutzte Möglichkeit, in neuen Geschäftsfeldern Fuß zu fassen, bietet die Kooperation mit geeigneten Partnern. Hier bietet sich sowohl die horizontale Kooperation, also die Zusammenarbeit mit Unternehmen der gleichen Branche, wie auch die vertikale Kooperation als Zusammenarbeit von Unternehmen verschiedener Handwerkszweige an. Zusammenschlüsse von Unternehmen mit dem Ziel, dem Kunden „Alles aus einer Hand“ anzubieten, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Betriebe, die sich auf die Abwicklung ihrer Leistung beschränken und den Kunden mit der Koordination der einzelnen Handwerksleistungen allein lässt, werden in Zukunft immer mehr vom Markt verdrängt.

2.3.2 Produktion

Der sich auf allen Märkten verstärkende Preiskampf fordert immer neue Opfer! Die Zahl der Betriebe, die Insolvenz anmelden müssen, wächst von Tag zu Tag. Neben Fehlern im Management und einer verfehlten Markt- und Preispolitik tragen in vielen Fällen auch Schwachstellen in der Produktion zum Scheitern der Unternehmen bei. Die maschinelle wie auch personelle Ausstattung eines Unternehmens spielt deshalb bei der Beurteilung eines Betriebes durch die Banken eine wesentliche Rolle.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Die technische Ausstattung meines Betriebes ist auf dem neuesten Stand und erlaubt eine reibungslose Durchführung der Produktion					
Die Ausbildung und Qualifikation meiner Mitarbeiter entspricht den Anforderungen, die in meinem Betrieb gestellt werden					
Meine Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Ausbildung und ihren Fähigkeiten eingesetzt					
Meine Mitarbeiter und meine Maschinen sind ausgelastet. Ungenutzte Kapazitäten sind die Ausnahme					
Bei kurzfristigen Auftragsspitzen kann ich auf Teilzeitkräfte oder Kollegenbetriebe zurückgreifen					

Summe
 Summe : 5 = **Durchschnitt**

Die geringe Eigenkapitalbasis wie auch die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Fremdkapital haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass viele Betriebe zum Teil notwendige Investitionen zurückgestellt haben. Aufgrund der technischen Entwicklung veraltet ein Großteil der Maschinenausstattung in immer kürzerer Zeit. Moderne Maschinen arbeiten schneller, rationeller, genauer und erfordern darüber hinaus weniger Personal- und Materialeinsatz. Diejenigen Unternehmen, die mit einer zum Teil veralteten technischen Ausstattung gegen Betriebe antreten müs-

sen, deren Maschinenpark auf dem neuesten Stand ist, können auf Dauer dem Konkurrenzdruck nicht widerstehen.

Mitarbeiter sollten grundsätzlich entsprechend ihrer Qualifikation im Produktionsprozess eingesetzt werden. Qualifizierte Kräfte dürfen nur in Ausnahmefällen für einfache Arbeiten eingesetzt werden, wenig qualifizierte Mitarbeiter sollten nicht mit anspruchsvollen Tätigkeiten betraut werden.

Ein Untersuchungspunkt des Ratingverfahrens beschäftigt sich mit der Auslastung der Maschinen und Mitarbeiter, wobei auf eine möglichst hohe Auslastung der Maschinen- und Mitarbeiterkapazitäten ein großer Wert gelegt wird. Ungenutzte Kapazitäten führen zwangsläufig zu Produktivitätseinbußen und damit zu Kostensteigerungen, die letztendlich über die Preise auf den Kunden abgewälzt werden müssen. Langfristig ungenutzte Kapazitäten sind abzubauen, kurzfristig auftretende freie Kapazitäten sollten nach Möglichkeit an Fremdbetriebe „verkauft“ werden. Auch hier könnte die Kooperation in vielen Fällen unerschlossene Möglichkeiten eröffnen.

2.3.3 Materialwirtschaft

Ein Merkmal der Vielseitigkeit der handwerklichen Leistungserstellung ist die unterschiedliche Bedeutung der Materialwirtschaft in den einzelnen Branchen. Während in den meisten Dienstleistungsbetrieben das Material nur eine untergeordnete Rolle spielt, stellen die Materialkosten in anderen Handwerkszweigen, wie z.B. im Bau- und Ausbaugewerbe, eine bedeutende, oftmals sogar die größte Kostenposition dar. Das gleiche gilt für das Waren- und Materiallager, das in vielen Fällen die größte Position des Umlaufvermögens bildet. In Unternehmen mit hohem Materialeinsatz und großen Materialbestand wird der Unternehmenserfolg wesentlich davon abhängen, inwieweit der Betriebsinhaber die Materialwirtschaft seines Betriebes im Griff hat.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Bei der Auswahl meiner Lieferanten achte ich besonders auf Preiswürdigkeit und Zuverlässigkeit					
Der Umfang meines Waren- und Materiallagers wird ständig kontrolliert und bleibt auf das betriebsnotwendige Maß beschränkt					
Der größte Teil des Materials wird direkt auf die Baustelle geliefert					
Eine laufende Kontrolle des Lagerumschlags verhindert eine Ausweitung der Ladenhüter					
In meinem Betrieb wird zu jedem Auftrag die Materialbereitstellung im voraus geplant. Unnötige Leerlaufzeiten durch Materialbeschaffung werden damit zuverlässig vermieden					

Summe
 Summe : 5 = **Durchschnitt**

Die ständig zunehmende Konkurrenz unter den Lieferanten hat zu einer Stärkung der Verhandlungsposition des Handwerkers geführt. Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen ist, dass der Betriebsinhaber die Entwicklung auf dem Anbietermarkt ständig verfolgt und über die aktuellen, oft unterschiedlichen Preise und Konditionen der in Frage kommenden Lieferanten informiert ist. Auf längere Sicht wäre der Unternehmer jedoch falsch beraten, wenn er jeweils nur den billigsten Anbieter berücksichtigen würde. Langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit, zuverlässige Abwicklung der Aufträge und Lieferungen spielen bei der Auswahl des Lieferanten eine ebenbürtige Rolle.

Noch immer ist sich ein Großteil der Unternehmer im Handwerk nicht bewusst, wie „teuer“ ein großes Material- und Warenlager ist und wie viel Kapital, das an anderer Stelle fehlt, in nicht notwendigen Teilen des Material- und Warenlagers zinslos gebunden ist. Die laufende Kontrolle des Lagerbestandes, der Abbau überflüssiger Bestände ist Grundlage einer konsequenten und kostensparenden Materialwirtschaft.

Betriebe derjenigen Branchen, zu deren Leistungserstellung in größerem Umfang Material eingesetzt wird, sollten für jeden Auftrag bereits im Vorfeld der Auftragsdurchführung eine gründliche Materialeinsatzplanung erstellen. Unterbrechungen im Produktionsprozess und damit verbundene Leerlaufzeiten, die letztendlich zu zusätzlichen Kosten führen, können dadurch weitgehend vermieden werden. Auch im Handwerk ist der weitgehende Einsatz von Materiallieferungen „just in time“ direkt auf die Baustelle sinnvoll. Jeder zusätzliche Transport durch eigene Fahrzeuge und Beschäftigte verursacht zusätzliche Kosten durch unproduktiven Einsatz von Arbeitszeit und Produktionsmitteln.

2.3.4 Mitarbeiterpotenzial

Gerade der Handwerksbetrieb steht und fällt mit der Qualität seiner Mitarbeiter. Bei der Beurteilung eines Unternehmens spielt deshalb die Zusammensetzung, die Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

Die Bindung der erfahrenen, qualifizierten Mitarbeiter an „ihren Chef und an ihren Betrieb“ ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Deshalb kommt der Beurteilung des Mitarbeiterpotenzials beim Ratingverfahren eine wichtige Bedeutung zu. Nur ein qualifizierter Mitarbeiterstamm ist in der Lage eigenständig zu arbeiten und qualitativ hochwertige Arbeiten zu leisten. Das Ausscheiden von erfahrenen, eingearbeiteten Mitarbeitern kann, besonders in Kleinbetrieben, zu schwerwiegenden Störungen im Produktionsprozess führen. Ein „treuer“ Mitarbeiterstamm, mit einer ausgewogenen Alterszusammensetzung der Leistungsträger sowie eine geringe Fluktuation der Mitarbeiter wirken sich deutlich positiv auf das Ratingergebnis aus.

	trifft zu				
	voll und ganz +2	überwiegend +1	unentschieden 0	eher nicht -1	gar nicht -2
Auf meine Mitarbeiter kann ich mich verlassen					
Mein langjähriger Mitarbeiterstamm bleibt mir auch in Zukunft erhalten					
Meine Mitarbeiter sind es gewohnt, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten					
Meine Mitarbeiter sind so gut ausgebildet, dass sie die Anforderungen, die in meinem Betrieb vorausgesetzt werden, erfüllen					
Die Zahl meiner Mitarbeiter passt zu meinem Betrieb; Unter- bzw. Überkapazitäten im Personalbestand sind die Ausnahme					

Summe

Summe : 5 = **Durchschnitt**

Eine überlegte Personalpolitik ist weiterhin daran zu erkennen, dass die personellen Kapazitäten der langfristigen Auftragslage entsprechen. Der aus monate- oder gar jahrelangen personellen Überkapazitäten resultierende überproportional hohe Anteil an unproduktiven Lohnkosten wird letztendlich dazu führen, dass das Unternehmen Preise verlangen muss, die über denen der Konkurrenten liegen und vom Kunden nicht mehr akzeptiert werden. Langanhaltende Unterkapazitäten im Personalbestand dagegen führen zu einer Überlastung der Mitarbeiter, zu Unzufriedenheit, Spannungen, Krankheit. Je länger diese Situation andauert, desto mehr nimmt die Qualität ab, gleichzeitig wächst die Zahl der unerledigten Aufträge an. Der Ruf des Unternehmens wird letztendlich nachhaltig geschädigt.

2.4 Wirtschaftliche Verhältnisse

2.4.1 Vermögens- und Kapitalstruktur

Nach wie vor ist die Vermögenssituation wichtigstes Kriterium bei der Kreditgewährung. Nach den Bestimmungen zu Basel II ist die Bank verpflichtet, streng darauf zu achten, dass die ausgereichten Kredite hinreichend gesichert sind. Hierzu verlangt die Bank vom Antragsteller umfangreiche und detaillierte Angaben hinsichtlich der betrieblichen und privaten Vermögenssituation sowie deren Finanzierung.

Die Aktivseite der Bilanz ist der Spiegel der Zusammensetzung des Vermögens. Die vom Steuerberater erstellte Bilanz ist jedoch rein nach steuerlichen Gesichtspunkten erstellt. Die in einzelnen Vermögenspositionen ausgewiesenen Zahlen entsprechen nicht den wirklichen Marktwerten. Dies gilt insbesondere für die Betriebsgrundstücke und Gebäude, die bei Erwerb zu Anschaffungswerten in die Bilanz eingestellt wurden. Die gravierenden Wertsteigerungen der letzten Jahrzehnte sind hier nicht berücksichtigt. Die seit der Anschaffung vorgenommenen jährlichen Abschreibungen haben den Bilanzwert zusätzlich vermindert. Zur Sicherung des Kredits setzt die Bank für das Immobilienvermögen den Wert an, der beim Verkauf im ungünstigsten Fall zu erzielen ist.

	trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
In meinem Betriebsvermögen sind beträchtliche Werte im Anlagevermögen und insbesondere in Immobilienwerten vorhanden. Die stillen Reserven in den Bilanzwerten sind bekannt					
Das Anlagevermögen und ein Teil des Warenbestandes sind durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital finanziert					
Die Ansätze einzelner Positionen des Umlaufvermögens entsprechen den realen Werten, insbesondere beim Warenbestand und bei den Kundenforderungen					
Der Eigenkapitalanteil liegt bei 25 Prozent und höher					
Ich verfüge über ausreichendes Privatvermögen					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Die Bewertung des Material- und Warenbestandes sowie der Kundenforderungen für den Jahresabschluss richtet sich je nach Bedarf nach bilanzpolitischen Zielsetzungen bzw. Erfordernissen zur Krediterlangung. Auch hier wird die Bank korrigierte Werte einsetzen, die mit Sicherheit auf dem Markt erzielbar wären.

Die Passivseite der Bilanz zeigt, wie das Vermögen finanziert ist. Grundsätzlich gilt die Regel, dass zumindest das Anlagevermögen und der betriebsnotwendige Teil des Umlaufvermögens durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital finanziert sein muss:

$$\text{Deckungsgrad} : \frac{\text{Anlagevermögen} + \text{betriebsnotwendiges Umlaufvermögen}}{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}} = \boxed{} \%$$

Einen ersten Anhaltspunkt für die Qualität der Finanzierung gibt die Kennzahl „Eigenkapitalanteil“.

$$\text{Eigenkapitalanteil} : \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \boxed{} \%$$

Ohne Berücksichtigung betriebs- und branchenspezifischer Besonderheiten sollte der Eigenkapitalanteil bei 25 Prozent und mehr liegen.

Da sich die Bank gegen alle Eventualitäten absichern muss, werden die persönlichen Vermögensverhältnisse abgefragt und in die Gesamtbeurteilung der Solvenz mit einbezogen.

Umfangreiches Privatvermögen wirkt sich positiv aus, private Verpflichtungen, denen keine entsprechenden Vermögenswerte gegenüberstehen gehen negativ in die Bewertung ein.

2.4.2 Erfolgssituation

Durch die Einführung europaweit gültiger Richtlinien, festgelegt in den Beschlüssen von Basel (Basel II), reichten die von den Banken angewandten Kriterien zur Vergabe von Krediten nicht mehr aus. Bisher war die Kreditgewährung fast ausschließlich davon abhängig, ob und inwieweit dingliche Sicherheiten - in erster Linie Immobilien - vorhanden waren. Nach den neuen Richtlinien wird im Ratingverfahren gleichrangig eine Prüfung der gegenwärtigen Ertragskraft aus der sich die zukünftigen Erfolgsaussichten ableiten lassen verlangt. Auch hier steht neben den Sicherheitsbestrebungen der Bank das Interesse einer langfristigen Zusammenarbeit im Vordergrund.

Die Entwicklung der Ertragskraft der Unternehmen in den vergangenen drei bis fünf Jahren kann bei der Beurteilung zukünftigen Ertragslage als Indiz herangezogen werden. Stetig gestiegene Umsätze und Gewinne lassen auf eine weitere positive Entwicklung schließen.

	trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
Die Ertragskraft meines Unternehmens konnte in den letzten Jahren stetig verbessert werden und liegt über dem Durchschnitt der Branche					
Der Auftragsbestand gewährleistet die Auslastung meines Betriebes für mehrere Monate					
Die Umsätze der gewinnbringenden Produkte konnte in den letzten Jahren gesteigert werden					
Verlustbereiche wurden sukzessive abgebaut					
Ich achte darauf, dass der Lagerbestand den betriebsnotwendigen Umfang nicht übersteigt					

Summe
 Summe : 5 = **Durchschnitt**

Hinweise auf zukünftige wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens lassen sich auch daraus ableiten, ob und inwieweit es gelungen war,

- neue Produkte erfolgreich auf dem Markt einzuführen,
- den Umsatz bestehender Produkte mit überdurchschnittlicher Gewinnmarge zu steigern
- die Herstellung verlustbringender Produkte einzuschränken oder einzustellen.

Inwieweit die Existenz des Unternehmens in Zukunft gesichert ist, lässt sich weiterhin aus dem durchschnittlichen Auftragsbestand der letzten Jahre ablesen. Da hierzu eine eindeutige, nachprüfbar Aussage nur schwer zu treffen ist, geht in die Beurteilung in der Regel nur der derzeitige Auftragsbestand ein.

Nicht zu vernachlässigen sind die negativen Auswirkungen einer verfehlten Lagerhaltung auf die Erfolgslage eines Betriebes. Lagerbestände die überproportional zum Umsatz wachsen und ein zunehmender Anteil an Ladenhütern binden Kapital, das an anderer Stelle fehlt und verursacht unnötige Kosten für die Aufnahme von Fremdkapital. Diese Fehlentscheidungen gehen als negative Einflussgrößen in die Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Ertragskraft ein.

2.4.3 Finanzielle Situation

Beurteilungskriterium für die finanzielle Situation eines Unternehmens ist, ob und inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, seinen finanziellen Verpflichtungen in vollem Umfang rechtzeitig nachzukommen. Voraussetzung für eine gesunde Finanzlage ist eine Liquiditäts- und Investitionsplanung (s. auch Pkt. 2.1.4). Der Kreditgeber wird zuerst danach fragen, ob derartige Pläne erstellt, regelmäßig überprüft und

wenn erforderlich aktualisiert werden. Liegen keine Finanzplanungen vor, so mag das an einer überdurchschnittlichen Ertragslage gelegen haben, oder daran, dass sich der Betrieb bisher mit Glück durchgemogelt hat.

	trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
Meinen Verpflichtungen (Zins- und Tilgungszahlung) aus meinen Krediten kann ich stets pünktlich nachkommen					
Die Liquidität meines Unternehmens ist aufgrund von Guthaben und ausreichender Kreditlinien für die nächsten sechs Monate gesichert					
Notwendige Investitionen können aus liquiden Mitteln und zur Verfügung stehenden Kreditlinien getätigt werden					
Bei der Begleichung meiner Lieferantenrechnungen kann ich durchwegs Skonto abziehen					
Verspätet eingehende Kundenzahlungen gefährden meine Zahlungsfähigkeit nicht					

Summe
 Summe : 5 = **Durchschnitt**

Da die Bank darauf achten muss, dass die von ihr gewährten Kredite nicht notleidend werden, ist eine genaue Prüfung der gegenwärtigen und zukünftigen Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers ein wichtiger Punkt im Ratingverfahren. Die Bank wird deshalb anhand ihrer Unterlagen prüfen ob und inwieweit der Antragsteller bisher seinen Verpflichtungen zu Zins- und Tilgungszahlungen aus bestehenden Kredite nachgekommen ist. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit und der Liquiditätsplan in dem diese Zahlungsverpflichtungen für die nächsten ein bis zwei Jahre festgeschrieben sind, vermitteln der Bank ein recht zuverlässiges Bild inwieweit die Zins- und Tilgungszahlungen für die von ihr ausgereichten Kredite gesichert sind.

Ein weiteres Kriterium für die Liquiditätssituation eines Betriebes stellen die Zahlungsgewohnheiten dar. Der teuerste Kredit ist der Verzicht auf Skontierung der Lieferantenrechnungen. Bei Betrieben, die durchwegs den Skontoabzug in Anspruch nehmen kann davon ausgegangen werden, dass sie über eine solide Liquidität verfügen. Erste Anzeichen für Liquiditätsprobleme zeigen sich dann, wenn bei der Begleichung von Rechnungen nur noch sporadisch Skonto in Abzug gebracht werden kann, oder, wenn die Verpflichtungen erst kurz vor oder nach Ablauf des Zahlungsziels beglichen werden.

Ein Liquiditätsplan in dem lediglich die voraussichtlichen Ausgaben berücksichtigt sind birgt die Gefahr in sich, dass jede unvorhergesehene Ausgabe Liquiditätsengpässe zur Folge hat. Das gleiche gilt für den Fall, dass Einnahmen, die im Liquiditätsplan als sichere Einnahmen angesetzt wurden, ausfallen oder erst verspätet eingehen. Diese unerwarteten Abweichungen von der Planung können teuer werden, wenn zur Überbrückung Kontokorrentkredite bzw. teure Überziehungskredite in Anspruch genommen werden müssen. Wenn der Kreditrahmen bereits ausgeschöpft ist, sind ernsthafte Unternehmenskrisen vorprogrammiert. Aus diesem Grund ist für derartige Zwischenfälle eine Reserve vorzusehen. Diese Reserve kann bestehen aus schnell liquidierbaren Guthaben, privaten Mitteln oder nicht ausgeschöpften Kreditlinien.

Neben dem Liquiditätsplan stellt der Investitionsplan ein gleichwertiges Planungsinstrument dar. Investitionen dürfen nur dann getätigt werden, wenn sie aus liquiden Mitteln und/oder zugesagten Krediten getätigt werden können. Investitionen ohne vorherige Sicherstellung der Finanzierung sind teuer und führen meist zu schweren Unternehmenskrisen.

2.4.4 Risikosituation

Risiken treten überall da auf, wo Menschen tätig werden. Die Leitung jedes Handwerksbetriebes ist mit mannigfachen Risiken verbunden. Nur dann, wenn die latenten Risiken bekannt sind, kann sich der Unternehmer auf den Eintritt des Ernstfalls vorbereiten und rechtzeitig Vorsorge zur Abwendung von Gefahren für seinen Betrieb treffen.

Zuerst einmal ist die Risikovorsorge für die Existenzsicherung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter; für die Allgemeinheit wie auch die Umwelt von zentraler Bedeutung. Daneben ist aber auch die kreditgebende Bank daran interessiert, dass das Unternehmen, dem sie ihr Geld anvertraut hat, reibungslos läuft. Es wird ihr also daran liegen, dass alle möglichen Risiken, die die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens gefährden, vermieden werden oder zumindest durch ausreichende Rücklagen bzw. Versicherungen abgedeckt sind.

	trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
Ich habe Vorsorge getroffen, dass die mit meiner Produktion zusammenhängenden Umweltrisiken minimiert sind (technische Vorsorge, Überwachung und Schulung der Mitarbeiter)					
Gewährleistungsrisiken werden durch sorgfältige Planung und Qualitätskontrolle weitgehend ausgeschaltet					
Produkthaftungsrisiken bestehen nur in geringem, überschaubarem Maß					
Zur Absicherung gegen Unternehmensrisiken werden Rücklagen gebildet					
Die Unternehmensrisiken werden durch entsprechende Versicherungen abgedeckt					

Summe
 Summe : 5 = Durchschnitt

Auch der Handwerksbetrieb hat mit immer strenger werden Gesetzen zum Schutz der Umwelt zu kämpfen. Störungen in der Produktion, die zu schweren Umweltschäden führen, in der Regel hohe Kosten für die Beseitigung dieser Schäden nach sich, an denen ein Unternehmen zugrunde gehen kann. Eventuelle strafrechtliche Folgen sind nicht ausgeschlossen. Die Bank legt großen Wert darauf, dass der Kredit-Antragsteller alle ihm möglichen Vorsorgemaßnahmen zur Vermeidung der Umweltrisiken getroffen hat. Der Abschluss einer Versicherung gegen Umweltschäden ver-

bunden mit einer Rechtsschutzversicherung ist bei gegebenem Risikopotenzial anzuraten und auch im Sinne der Kredit gebenden Bank.

Gewährleistungsrisiken spielen ebenfalls in vielen Handwerkszweigen eine bedeutende Rolle. Sie sind nur unzureichend über Versicherungen abzusichern. Hier ist der Unternehmer gefordert. Ein Großteil der Gewährleistungsrisiken kann durch sorgfältige Qualitätskontrolle ausgeschaltet werden. Vielen Banken liegen Branchenvergleichszahlen vor, aus denen die durchschnittlich von den Kunden in Anspruch genommenen Garantien und Gewährleistungsarbeiten hervorgehen. Eine über dem Durchschnitt liegende Reklamationsquote wird negativ bewertet.

Bei einigen Handwerkszweigen stellen darüber hinaus die Produkthaftungsverpflichtungen ein gravierendes Risiko dar. Auch hier muss der Unternehmer Nachweis führen, dass alles Mögliche getan wird, um diese Risiken weitgehend auszuschließen. Neben den Möglichkeiten, die eine entsprechende Wahl der Rechtsform eröffnet, bietet sich auch hier eine Risikovorsorge über eine Produkthaftpflichtversicherung an.

Grundsätzlich kann ein Großteil der Risiken über entsprechende Versicherungen entschärft werden. Zu beachten ist jedoch, dass sich die Versicherungsgesellschaften für diese Leistung gut bezahlen lassen. Die beste Lösung besteht deshalb darin, dass der Unternehmer zuerst einmal selbst tätig wird und Risikoquellen entschärft oder beseitigt.

Die Bank wird vor Gewährung der Kreditzusage darauf dringen, dass alle möglichen Risiken aufgedeckt werden und vom Unternehmen eine entsprechende Vorsorge und Absicherung verlangen.

2.5 Beziehungen zur Bank

2.5.1 Kontoführung

Die Beziehungen zur Bank, bei der ein Kredit beantragt werden soll, spielen bei der Kreditvergabe eine große Rolle. Alle Unregelmäßigkeiten im Geschäftsverkehr zwischen dem Kreditsuchenden und der Bank sind festgehalten und jederzeit abrufbar. Es ist also sinnvoll, die folgenden Fragen selbstkritisch und ehrlich zu beantworten. In der Regel sind diejenigen Unregelmäßigkeiten für die Kreditwürdigkeitsprüfung relevant, die innerhalb der letzten fünf Jahre vorgefallen sind. Zudem sind auch alle schwereren Vergehen, die länger als 5 Jahre zurückliegen, relevant.

	trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	Gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
In den letzten Jahren habe ich mein Konto nur mit Zustimmung der Bank überzogen					
Scheck- oder Lastschriftrückgaben wurden von meiner Bank nicht getätigt					
Weder von meinem privaten Konto noch von meinen Geschäftskonten wurden Kontopfändungen eingezogen					
Bisher habe ich keine Anträge auf Zins- und Tilgungsstundungen stellen müssen					
Meine Bank weiß Bescheid über meine weiteren Bankverbindungen					

Summe

Summe : 5 = **Durchschnitt**

2.5.2 Informationsverhalten

Da die Banken auch nach Basel II und dem vorgeschriebenen Ratingverfahren noch Ermessensspielräume bei der Beurteilung des Antragstellers und der Vergabe von Krediten hat, wird die Kreditgewährung durch eine jahrelange gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Hausbank sicher erleichtert. Von großem Vorteil ist, wenn der Antragsteller seinen Sachbearbeiter und den Leiter der Bank persönlich kennt und die Kontakte auch pflegt. Freundliches Auftreten und persönliche Gespräche schaffen ein positives Verhandlungsklima.

Das Rating-Gespräch und die Kreditverhandlungen müssen vom Unternehmer sorgfältig vorbereitet werden. Anlässlich der Terminabsprache ist eine Vorabklärung beim zuständigen Kreditbearbeiter einzuholen, welche Unterlagen für das Rating-Gespräch benötigt werden, und ob die Anwesenheit des Steuerberaters gewünscht wird. Der Termin ist pünktlich wahrzunehmen, die geforderten Unterlagen sollten ansprechend aufbereitet werden.

	trifft zu				
	voll und ganz	überwiegend	unentschieden	eher nicht	gar nicht
	+2	+1	0	-1	-2
Seit Jahren besteht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit meiner Bank					
Die BWA werden monatlich an die Bank weitergeleitet. Die Zahlen der BWA werden von mir ausreichend kommentiert und sind schlüssig zum Jahresabschluss dargestellt.					
Meine Bank wird regelmäßig über alle wichtigen längerfristigen Unternehmensplanungen und -entscheidungen informiert					
Ich halte meine Bank stets über meine privaten und geschäftlichen Verbindlichkeiten auf dem laufenden					
Absprachen mit meiner Bank halte ich grundsätzlich ein					

Summe

Summe : 5 = **Durchschnitt**

Zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Bank gehört in erster Linie, dass der Unternehmer die Bank umfassend über den Stand und die Entwicklung seines Betriebes informiert. Hierzu gehört ein monatlicher Bericht über wichtige Unternehmenszahlen anhand der BWA. Der Jahresabschluss sollte in der ersten Hälfte des folgenden Jahres vorliegen und der Bank zur Verfügung gestellt werden. Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen, die erst zwei Jahre verspätet vorliegen besitzen keinerlei Aussagekraft und weisen darauf hin, dass sich der Unternehmer nur ungenügend mit seinen betriebswirtschaftlichen Führungsaufgaben befasst.

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bedingt auch, dass die Bank ständig über die langfristigen Unternehmensziele und Planungen Bescheid weiß. Dies gilt insbesondere in Hinsicht auf das Produktionsprogramm, den Absatzmarkt und die Personalpolitik.

Grundsätzlich ist der Kreditnehmer verpflichtet, der Bank Auskunft über alle privaten und geschäftlichen Verbindlichkeiten zu erteilen. Änderungen sollten im Vorfeld mit der Bank abgesprochen werden.

Eine Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Bankkunden kann nur dann von Vertrauen geprägt sein, wenn beide Seiten die Spielregeln einhalten. Das bedeutet für den Unternehmer, dass er darauf achtet, dass seine Aussagen wahrheitsgetreu und sachlich bleiben. Unerlässlich ist auch, dass er die Vereinbarungen mit seiner Bank einhält.

3. Gesamtbeurteilung

Die abschließende Gesamtbeurteilung fasst das Ergebnis des Pre-Rating nochmals übersichtlich zusammen. Die Stärken und Schwächen des Unternehmens sind auf einen Blick erkenntlich.

Für eine differenzierte Betrachtung einzelner Teilbereiche im Gesamtzusammenhang ist die Checkliste A vorgesehen, in die die bisherigen Eintragungen aus den verschiedenen Teilkapiteln zu übertragen sind. Für eine bessere Darstellung sollten Sie die im bisherigen Verlauf ermittelten Durchschnittswerte jeweils mittels eines Kreuzes einzeichnen und diese dann verbinden.

Anhand der einzelnen Durchschnittswerte kann beurteilt werden, in welchen Teilgebieten noch Defizite herrschen. So stellen Gebiete auf denen Durchschnittswerte kleiner oder gleich Null erreicht wurden Defizite dar, wohingegen Werte zwischen 1 und 2 sehr zufrieden stellende Gebiete darstellen.

Checkliste A

	Durchschnitt	problematisch	kritisch	ordentlich	gut
	-2	-1	0	+1	+2
1. Management und Mitarbeiter					
1.1 Qualität der Geschäftsführung					
1.2 Mitarbeitermotivation					
1.3 Unternehmensrechnung					
1.4 Planung					
2. Marktpositionierung					
2.1 Leistungsangebot					
2.2 Kundenpotenzial					
2.3 Wettbewerbsstruktur					
3. Leistungserstellung / Innovation					
3.1 Innovation					
3.2 Produktion					
3.3 Materialwirtschaft					
3.4 Mitarbeiterpotenzial					
4. Wirtschaftliche Verhältnisse					
4.1 Vermögens- und Kapitalstruktur					
4.2 Erfolgssituation					
4.3 finanzielle Situation					
4.4 Risikosituation					
5. Beziehungen zur Bank					
5.1 Kontoführung					
5.2 Informationsverhalten					

Die Checkliste B stellt noch einmal übersichtlich die Durchschnittswerte auf den für das Rating relevanten Gebieten dar. Aus dieser Liste kann man auf einen Blick erkennen, in welchen Unternehmensbereichen die Stärken und Schwächen des Betriebes liegen. Für eine bessere Darstellung sollten Sie auch hier wieder die im bisherigen Verlauf ermittelten Durchschnittswerte jeweils mittels eines Kreuzes einzeichnen und diese dann verbinden.

Checkliste B

Durchschnitt	problematisch	kritisch	ordentlich	gut	
	-2	-1	0	+1	+2
1. Management					
2. Marktpositionierung					
3. Leistungserstellung / Innovation					
4. Wirtschaftliche Verhältnisse					
5. Beziehungen zur Bank					