



## Finanzierung und Kreditrating nach Basel II

### Sammlung von Softfacts

Diskussionspapier  
Bearbeitungsstand  
Oktober 2006

Softfacts:	Für den Kreditgeber zu beachten:	Für das Bauunternehmen zu beachten:
Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ist das Unternehmen strategisch ausgerichtet?</li><li>- Um diese Beurteilung sachgerecht ausführen zu können, sind branchenspezifische Kenntnisse unabdinglich.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Das Unternehmen sollte eine klare Unternehmensstrategie erarbeiten und diese permanent prüfen.</li><li>- Die Strategie ist abhängig von der Kernkompetenz und der Attraktivität der Angebotspalette des Unternehmens.</li><li>- Die Strategieentwicklung und -umsetzung ist als immer wiederkehrender Prozess der Unternehmensentwicklung zu begreifen. Die hieraus abgeleitete Unternehmensstrategie muss nachvollziehbar sein und aktiv in die Bankengespräche eingebracht werden.</li></ul>
Management / Mitarbeiterqualifikation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verfügt die Geschäftsleitung über langjährige Erfahrung in der Bauwirtschaft?</li><li>- Verfügt die Geschäftsleitung sowohl über technisches als auch über kaufmännisches Know how?</li><li>- Wie ist die Aufgabenzuordnung im Management?</li><li>- Existieren Vertretungsregelungen?</li><li>- Wie lange arbeiten die Mitarbeiter im Unternehmen?</li><li>- Welche Qualifikation besitzen die Mitarbeiter?</li><li>- Erfolgt eine systematische Weiterbildung der Mitarbeiter?</li><li>- Ist die Sicherung des Know-hows über eine Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung gesichert?</li><li>- Besteht ein funktionierendes Forderungsmanagement und Mahnwesen?</li><li>- Das Forderungsmanagement und Mahnwesen kann nicht wie anderen Branchen üblich als standardisiertes Verfahren praktiziert werden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sind die Verantwortlichkeiten im Schnittstellenbereich zwischen dem technischen und kaufmännischen Aufgabenbereich klar abgegrenzt?</li><li>- Liegt hinsichtlich der durchschnittlichen Altersstruktur der Mitarbeiter ein ausgewogenes Verhältnis von erfahrenen Bauleitern und Kalkulatoren und jüngeren Nachwuchskräften vor?</li><li>- Welche Mitarbeiterqualifikation ist im Unternehmen vertreten?</li><li>- Welche Mitarbeiterqualifikation wird zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigt?</li><li>- Wie kommt das Unternehmen zur richtigen Qualifikation? (intern/extern)</li><li>- Sind die beeinflussbaren internen Prozesse im Unternehmen optimiert, damit Rechnungen zeitnah und prüfbar gestellt werden?</li><li>- Ist bekannt, welche Personen beim Schuldner über die Forderungsbegleichung entscheiden?</li></ul>

Nachfolgeregelung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wird im Unternehmen mit diesem Thema umgegangen?</li> <li>- Gibt es Ansätze zur Regelung der Nachfolge?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es sollte im Unternehmen eine Nachfolgeregelung bestimmt werden.</li> </ul>
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Risiken bestehen?</li> <li>- In welcher Form wird mit Risiken umgegangen?</li> <li>- Stehen den Risiken entsprechende Chancen gegenüber?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es sollten bestehende oder drohende Risiken frühzeitig erkannt und beeinflusst werden und folglich das Unternehmensergebnis verbessern.</li> <li>- Es sollte eine Risikosteuerungsstrategie festgelegt und umgesetzt werden.</li> <li>- Bei der Umsetzung der Risikosteuerungsstrategie sind die einzelnen Bauprojekte mit einzubeziehen.</li> <li>- Anhand relativ einfacher Instrumente (Checklisten zur Beurteilung der Auftraggeber, der Nachunternehmer, der Bauverträge und der Kalkulations- und Ausführungsrisiken) kann gegenüber dem Kreditgeber dargelegt werden, wie man seitens des Unternehmens systemimmanenten Risiken der Bauwirtschaft entgegnet.</li> <li>- Während die möglichen Risiken aus dem Baugeschäft dem Kreditgeber i. d. R. bekannt sind, können die sich bietenden Chancen für das Unternehmen vom Kreditgeber nur schwer eingeschätzt werden. Aus diesem Grund bedarf es seitens des Unternehmens insbesondere der Kommunikation welche Chancen evtl. bestehenden Risiken gegenüberstehen.</li> </ul>
Unternehmensplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existiert eine Unternehmensplanung?</li> <li>- Wenn ja, in welchem Detaillierungsgrad und mit welchem Planungshorizont?</li> <li>- Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Planungsrechnungen in der Bauwirtschaft gegenüber anderen Branchen aufgrund bauspezifischer Besonderheiten einer höheren Anfälligkeit gegenüber Abweichungen unterliegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die erhöhte Planungsunsicherheit in der Bauwirtschaft erfordert eine intensive Kommunikation der Planungsprämissen.</li> <li>- Um zu vermeiden, dass aufgrund von regelmäßigen Abweichungen in den Planzahlen die Qualität der Planungsinstrumente bzw. des Managements in Frage gestellt wird, empfiehlt es sich, die Ursachen, Konsequenzen und getroffenen Maßnahmen ggü. dem Kreditgeber zu erläutern.</li> </ul>

Rechnungs- und Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stehen relevante Daten aus den einzelnen Projekten zeitnah zur Verfügung?</li> <li>- Vor dem Hintergrund der dezentralen Strukturen mit den einzelnen Projekten bedarf es in den Bauunternehmen eines aussagekräftigen Management-Informationssystems.</li> <li>- Welche Anforderungen sind - evtl. differenziert nach Sparten - an das Rechnungs- und Berichtswesen eines Bauunternehmens zu stellen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellt das Rechnungswesen segmentbezogene Informationen hinsichtlich der Kosten-/Leistungs- und Ergebnisstruktur zur Verfügung?</li> <li>- Erfolgt eine Differenzierung des Berichtswesen nach Art, Größe und vorhandener Risiken bei den Projekten?</li> </ul>
Jahresabschluss / Bilanzpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Genauigkeit und Exaktheit der sachgerechten Bewertung der Unfertigen Bauleistungen und von Nachträgen/strittigen Nachträgen erschweren eine zeitnahe Erstellung des Jahresabschlusses.</li> <li>- Wurden im Rahmen der Erstellung des Jahresabschlusses rein bilanzpolitische Maßnahmen durchgeführt?</li> <li>- Wurde eine angemessene Risikovorsorge getroffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es sollte geprüft werden, inwiefern über die Verbesserung / Optimierung von Prozessabläufen die Erstellung des Jahresabschlusses beschleunigt werden kann.</li> <li>- Die Ausnutzung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten; der Bildung von Wertberichtigungen und Rückstellungen sind zu begründen und zu erläutern.</li> <li>- Zur Beurteilung der Frage hinsichtlich einer angemessenen Risikovorsorge benötigt der Kreditgeber i. d. R. ergänzende Informationen über mögliche Risiken insbesondere aus den einzelnen Projekten.</li> <li>- Es ist zu prüfen, ob bei Unternehmen, die nach handelsrechtlichen Vorschriften nicht dazu verpflichtet sind, eine freiwillige Prüfung des Jahresabschlusses zweckmäßig sein kann.</li> </ul>
Bauprojekt-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In Bauunternehmen ist das Bauprojekt-Controlling i. d. R. nicht zentral im Unternehmen angesiedelt sondern wird üblicherweise von der Bauleitung und dem Projektkaufmann durchgeführt.</li> <li>- Ist ein Controllingsystem im Unternehmen implementiert?</li> <li>- Bestehen klare Regelungen, wer für das Bauprojekt-Controlling zuständig ist?</li> <li>- Kann das System frühzeitig Abweichungen erkennen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Unternehmen sollte ein phasenorientiertes Projektcontrollingsystem als Selbststeuersystem ausgestalten, um somit die Gefahr verlustträchtiger Aufträge zu entgegenen.</li> </ul>

Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferantenstruktur</li> <li>- Bestehen hinsichtlich der Lieferantenstruktur evtl. Abhängigkeiten auf dem Beschaffungsmarkt?</li> <li>- Mit zunehmender Tendenz erfolgt die Realisierung von Bauprojekten neben der Eigenleistung durch den Einbezug von Nachunternehmerleistungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die eventuellen Einkaufsvorteile bei der Konzentration auf einen Hauptlieferanten steht unter Umständen entgegen, dass bei Ausfall dieses Hauptlieferanten Beschaffungseingpässe mit der Gefahr von Bauablaufstörungen auftreten können.</li> <li>- Wird über ein systematisches Nachunternehmermanagement sichergestellt, dass die eingesetzten Nachunternehmer zuverlässig sind und den fachlichen Anforderungen entsprechen?</li> </ul>
Kalkulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgrund des Unikatscharakters jedes einzelnen Bauprojektes ist der Kalkulation der Projekte eine besondere Bedeutung beizumessen.</li> <li>- Existiert im Unternehmen eine Verfahrensanweisung für die Kalkulation?</li> <li>- Welches Kalkulationsverfahren kommt zur Anwendung?</li> <li>- Existiert im Unternehmen eine mitlaufende Kalkulation (Arbeitskalkulation)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auch vor dem Hintergrund des Risikomanagements</li> <li>- Das Unternehmen sollte auf der Basis bestehender Risiken im Kalkulationsstadium darlegen, wie diesen Risiken begegnet wird.</li> </ul>
Informationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie ist der Umfang und die Qualität der gelieferten Daten?</li> <li>- Werden die Informationen zeitnah geliefert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgrund der Branchenbesonderheiten ergibt sich ein erhöhter Erläuterungsbedarf. Neben dem zunehmenden Umfang der Berichterstattung ist i. d. R. auch in kürzeren Intervallen zu berichten.</li> <li>- Es ist zu erläutern, weshalb bestimmte Daten hinsichtlich der Prognosequalität und der Zeitnähe der zur Verfügung Stellung von anderen Branchen abweichen.</li> <li>- Es sollte nicht nur auf das Informationsbedürfnis des Kreditgebers reagiert werden sondern agiert werden, um entsprechend vorbereitet zu sein.</li> </ul>
Marktstellung / Wirtschaftliches Umfeld  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftraggeberstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie ist die Auftraggeberstruktur des Unternehmens (öffentlich / gewerblich / privat)</li> <li>- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der Auftraggeberstruktur?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je nach dem in welcher Sparte das Bauunternehmen tätig ist, arbeitet das Unternehmen langfristig mit wenigen ausgewählten Auftraggebern zusammen. Dem eventuellen Risiko aus einer Abhängigkeit gegenüber diesen Auftraggebern sind die bestehenden Vorteile gegenüberzustellen und der Bank gegenüber zu kommunizieren.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerbssituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie ist der relevante Markt für das Unternehmen definiert?</li> <li>- Wie viele Mitbewerber gibt es auf dem relevanten Markt?</li> <li>- Welche Strategie verfolgt das Unternehmen vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wird Risiken, die sich aus der Auftraggeberstruktur ergeben begegnet?</li> <li>- Gibt es Möglichkeiten der Marktausweitung?</li> <li>- Identifikation der Mitbewerber</li> <li>- Verfügt man über Informationen hinsichtlich der Stärken / Schwächen und Erfolgsfaktoren der Mitbewerber?</li> <li>- Wie steht das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz?</li> <li>- Besteht die Möglichkeit von Kooperationen (z. B. in der Form von Bau-Arbeitsgemeinschaften)?</li> <li>- Sind für die jeweilige Strategie die entsprechenden Voraussetzungen / Ressourcen vorhanden?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing / Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Vertriebs- und Marketinginstrumente setzt das Unternehmen ein?</li> <li>- Der Umfang des Einsatzes von Marketinginstrumenten in Bauunternehmen wird stark vom Angebots- und Leistungsprofil des Unternehmens bestimmt.</li> <li>- In der Bauwirtschaft liegen Vertrieb und Marketing nicht in der klassischen Form wie bei anderen Branchen vor. Teilaspekte aus diesen Unternehmensfunktionen werden je nach Sparte aber von verschiedenen Personen wahrgenommen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden systematisch Erhebungen zur Kundenzufriedenheit durchgeführt?</li> <li>- Werden Kundenkontakte auch nach Abschluss des Auftrages weiter gepflegt?</li> </ul>