

Qualitative Bonitätsprüfung
mittlerer
und grosser Firmenkunden
des Kommerzgeschäfts
Schweiz

von

Dr. Jos Hehli

Verlag Paul Haupt Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	•	17
Teil I: Grundlagen		19
1. Kapitel: Einleitung		21
1.1 Problemstellung und Zielsetzungen		21
1.1.1 Problemstellung		21
1.1.2 Zielsetzungen		21
1.1.3 Abgrenzung		22
1.2 Begriffe	•	23
1.3 Aufbau der Arbeit		24
2. Kapitel: Kommerzgeschäft der Banken mit Firmenkunden		27
2.1 Bedeutung des Kommerzgeschäfts		27
2.2 Geschäfts- und Risikopolitik,im Kommerzgeschäft		28
2.2.1 Risiken im Kommerzgeschäft		28
2.2.2 Einige Gedanken zur Kreditkultur der Bank		30
2.2.3 Geschäftspolitik im Kommerzgeschäft		30
2.2.4 Organisation des Kommerzgeschäfts		34
2.3 Früherkennung des Bonitätsrisikos		36
2.3.1 Bedeutung der Kreditüberwachung		36
2.3.2 Möglichkeiten zur Früherkennung von Unternehmungskrisen		37
2.3.3 Schwierigkeiten aus der Sicht der Bank		38
2.4 Bankmitarbeiter an der Kommerzfront		40
2.4.1 Zentrale Bedeutung der Bankmitarbeiter		40
2.4.2 Anforderungsprofil des Kundenbetreuers		40

3. Kapitel: Bonitätsprüfung von Firmenkunden;	43
3.1 Ausgangslage	43
3.1.1 Veränderung des unternehmerischen Umfelds	43
3.1.2 Bedeutung qualitativer Aspekte und der künftigen Ertragslage des Firmenkunden	44
3.2 Verfahren der Bonitätsprüfung	46
3.2.1 Mathematisch/statistische Verfahren	46
3.2.2 Anwendung von Checklisten	48
3.2.3 Verfahren der Mustererkennung	49
3.2.4 Expertensysteme	50
3.3 Probleme bei der qualitativen Bonitätsprüfung	54
3.3.1 Auswahl und Quantifizierung qualitativer Bonitätsindikatoren	54
3.3.2 Informationsbeschaffung	55
3.3.3 Informationsverarbeitung	58
3.4 Anforderungen an die Bonitätsprüfung	59
3.4.1 Umfang und Inhalt,	59
3.4.2 Dynamische Bonitätsprüfung	60
3.4.3 Dokumentation	61

Teil II: Modell zur qualitativen Bonitätsprüfung **63**

4. Kapitel: Grundlegende Gedanken zum Modell	65
4.1 Vernetztes Denken als Basis der qualitativen Bonitätsprüfung	65
4.1.1 Unternehmung als komplexes, vernetztes System	65
4.1.2 Netzwerk-Technik	66
4.2 Beurteilungsbereiche und Zielsetzungen des Modells	70
4.2.1 Beurteilungsbereiche des Modells	70
4.2.2 Zielsetzungen des Modells	75

4.3	Einsatz des Modells	77
4.3.1	Fundierte Beurteilung der Zukunftsrisiken eines Kreditengagements	77
4.3.2	Erhöhte Beratungsqualität und bessere Ausschöpfung des Geschäftspotentials bestehender Kunden	78
4.3.3	Einheitlichere und objektivere Bonitätsprüfung	78
4.3.4	Dokumentation und Institutionalisierung der Bonitätsprüfung	79
4.3.5	Effizientere Bonitätsprüfung	79
4.4	Vorgehen bei der Entwicklung des Modells	80
4.4.1	Herleitung der Faktoren und Indikatoren	80
4.4.2	Entwicklung des Regelwerks	83
5.	Kapitel: Faktoren und Indikatoren	85
5.1	Faktoren des Unternehmungserfolgs	85
5.2	Faktor des Beurteilungsbereichs "Umwelt"	85
5.2.1	Umwelt der Unternehmung	85
5.2.2	Bedeutung der Umweltanalyse	87
5.2.3	Faktor "Gefährliche Umweltentwicklungen"	88
5.3	Faktoren des Beurteilungsbereichs "Management"	91
5.3.1	Faktor "Management: Fähigkeiten und Zusammensetzung"	91
5.3.1.1	Anforderungen an das Management	91
5.3.1.2	Dimensionen der Management-Aufgabe	95
5.3.1.3	Aufgaben des Managements	96
5.3.2	Faktor "Management: Charakter und Vertrauensbasis"	100
5.4	Faktoren des Beurteilungsbereichs "Unternehmung"	101
5.4.1	Faktor "Vision / Leitbild"	102
5.4.1.1	Vision	102
5.4.1.2	Leitbild	104
5.4.2	Faktor "Unternehmenskultur"	107
5.4.3	Faktor "Organisation"	109
5.4.4	Faktor "Forschung und Entwicklung / Innovation"	112
5.4.5	Faktor "Produktion"	114
5.4.6	Faktor "Produkte"	120
5.4.7	Faktor "Preispolitik"	123
5.4.8	Faktor "Kommunikationspolitik"	126
5.4.9	Faktor "Distribution"	128

5.4.10	Faktor "Personal"		131
5.4.11	Faktor "Logistik"	•	134
5.4.12	Faktor "Geschäftsstrategie"		137
5.4.12.1	Bedeutung der Geschäftsstrategie		137
5.4.12.2	Konkurrenzanalyse		138
5.4.12.3	Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten		140
5.4.12.4	Portfolio-Methode		140
5.4.12.5	Strategien für die einzelnen SGE	-	147
5.4.12.6	Expansion und Diversifikation		153
5.4.12.7	Strategieumsetzung		155
5.4.13	Faktor "Managementsystem/Controlling"		156
5.4.13.1	Bedeutung des Managementsystems und des Controllings		156
5.4.13.2	Anforderungen an das Rechnungswesen		159
5.4.13.3	Anforderungen an das Frühwarnsystem		162
5.4.14	Faktor "Finanzierung"	.	163
5.4.15	Faktor "Kostenstruktur"		167
5.5	Indikatoren zur Messung der erfolgsrelevanten Merkmale der Unternehmung	. 1 6 7	
6.	Kapitel: Erstellung und Anwendung des Modells		175
6.1	Erstellung des Netzwerks der Faktoren		175
6.2	Erstellung des Regelwerks		180
6.3	Anwendung des Modells		187
6.3.1	Beurteilung der Indikatoren		187
6.3.2	Beurteilung der Bonität mit Hilfe des Modells		189

Teil III: Ueberprüfung der Anwendbarkeit

des Modells in der Praxis	191
7. Kapitel: Untersuchungskonzept und Durchführung	193
7.1 Zielsetzungen und Aufbau der Untersuchung	193
7.2 Anwendung des Modells bei zwei Industrieunternehmen	194
7.2.1 BenningerAG	195
7.2.2 Hesco Pilgersteg AG	197
7.3 Interviews mit Kreditexperten	197
8. Kapitel: Ergebnisse der Untersuchung	201
8.1 Stand der Bonitätsprüfung und-Überwachung in der Praxis	201
8.1.1 Bonitätsprüfung	201
8.1.2 Dokumentation	203
8.1.3 Bonitätsüberwachung'	204
8.1.4 Bedeutung der qualitativen Bonitätsprüfung und der Zukunftsbetrachtung	205
8.1.5 Kreditpolitische Grundsätze	206
8.1.6 Probleme im Kommerzgeschäft	207
8.2 Qualität der Bankmitarbeiter	209
8.2.1 Know-how der Bankmitarbeiter	209
8.2.2 Anforderungsprofil des "Kommerz-Mitarbeiters 2000"	211
8.3 Hauptsächliche Ursachen von Verlusten	212
8.3.1 Bankinterne Ursachen	212
8.3.2 Bankexterne Ursachen	213
8.4 Zukünftige Bonitätsprüfung	214
8.4.1 Wer soll die Bonitätsprüfung durchführen?	214
8.4.2 Kundenspezifische Bonitätsprüfung und risikogerechte Konditionen	216
8.4.3 Einsatz von Expertensystemen	217
8.5 Anwendbarkeit des Modells in der Praxis	218
8.5.1 Aussagekraft des Modells und der Indikatoren	218
8.5.2 Zeitlicher Aufwand bei der Anwendung des Modells und der Erstellung der Dokumentation	221

9. Kapitel: Zusammenfassende Würdigung	.	225
9.1 Beurteilung des Modells		225
9.2 Ausgestaltungsmöglichkeiten		226
9.3 Folgerungen für die Zukunft		227
Literaturverzeichnis		229
Abbildungsverzeichnis	•	240
Anhang		241