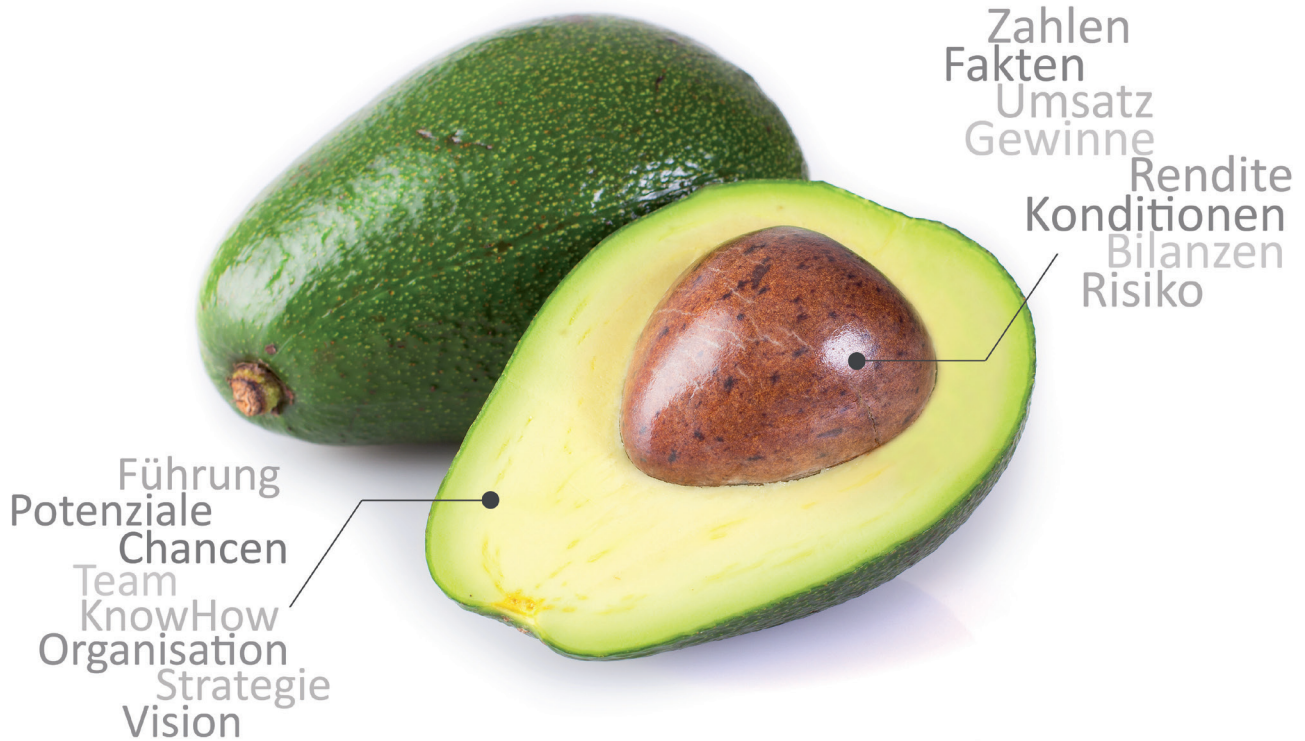




KaRaBonita

Kapital | Rating | Bonität



ESF-Projekt KaRaBonita – Abschlussbericht

Ein Wissenstransferprojekt des Europäischen Sozialfonds in Bayern (ESF)
Laufzeit April 2013 bis März 2015

Projektpartner



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN



hochschule aschaffenburg
university of applied sciences



IMPRESSUM

Herausgegeben von	Hochschule Aschaffenburg Information Management Institut Würzburger Straße 45 D-63743 Aschaffenburg
Umschlaggestaltung	Meike Schumacher Bild „Fresh avocado“ von valery121283, erweitert um Begriffe „harte und weiche Ratingfaktoren“ von Constanze Fries

Autoren und Editoren:

Dipl. BW (FH) Meike Schumacher, Hochschule Aschaffenburg, Würzburger Straße 45, 63743 Aschaffenburg, E-Mail: meike.schumacher@h-ab.de

Katrin Schubert, B.A., Hochschule Aschaffenburg, Würzburger Straße 45, 63743 Aschaffenburg, E-Mail: meike.schumacher@h-ab.de

Andreas Imhof, Studierender, Hochschule Aschaffenburg, Würzburger Straße 45, 63743 Aschaffenburg, E-Mail: andreas.imhof1@web.de

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Hochschule Aschaffenburg, Würzburger Straße 45, 63743 Aschaffenburg, E-Mail: georg-rainer.hofmann@h-ab.de

Prof. Dr. Wolfgang Alm, Hochschule Aschaffenburg, Würzburger Straße 45, 63743 Aschaffenburg, E-Mail: wolfgang.alm@h-ab.de

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

„ESF-Projekt KaRaBonita – Abschlussbericht“
Ein Wissenstransferprojekt des Europäischen Sozialfonds in Bayern (ESF)

Herausgegeben von:
Georg Rainer Hofmann, E-Mail: georg-rainer.hofmann@h-ab.de
Wolfgang Alm, E-Mail: wolfgang.alm@h-ab.de
Information Management Institut, Hochschule Aschaffenburg

Aschaffenburg, 31. März 2015

ISBN 978-3-9815120-4-5



HOCHSCHULE ASCHAFFENBURG INFORMATION MANAGEMENT INSTITUT

Würzburger Straße 45
D-63743 Aschaffenburg

Inhalt

Vorwort	6
Teil 1: regulärer Förderzeitraum April 2013 bis September 2014	7
1 Vorstellung des ESF-Projektes KaRaBonita	8
1.1 Projektansatz und -ziele	8
1.2 Weiterer Projekthintergrund	9
1.3 Projektteam	10
1.4 Projekt- und Netzwerkpartner	12
2 Arbeitspakete im ESF-Projekt KaRaBonita	14
2.1 Management	14
2.2 Vermittlung von Methoden zur Verbesserung der Kapitalausstattung	14
2.2.1 Identifikation und Dokumentation „weicher“ Faktoren	14
2.2.1.1 Durchführung von Experteninterviews	14
2.2.1.2 Identifizierte Handlungsfelder	16
2.2.1.3 Gewichtung der Handlungsfelder	17
2.2.2 Aus-, Weiter- und Fortbildung der involvierten Personen	19
2.2.2.1 Konsens-Workshops	20
2.2.2.2 Beiträge bei Veranstaltungen von Kooperations- und Netzwerkpartnern	20
2.2.2.3 Abschlussveranstaltung, 19. September 2014	23
2.2.3 Wissenstransfer-Infrastruktur	23
2.3 Qualitätssicherung / Second Opinion Beiträge	23
3 Öffentlichkeitsarbeit / Publizitätsmaßnahmen	24
3.1 Marketingmaßnahmen	24
3.1.1 Werbemittel	24
3.1.2 Homepage	24
3.2 Pressespiegel	25

Teil 2: Projektverlängerung Oktober 2014 bis März 2015	28
4. Bedarf und Dringlichkeit ergänzender Maßnahmen	29
4.1 Projektteam	30
4.2 Netzwerk und Multiplikatoren – Kooperationspartner	31
5. Gründungsverhalten und Wirtschaftswachstum am Bayerischen Untermain	33
5.1 Gründungsverhalten	33
5.2 Wirtschaftswachstum und Bedeutung des Bayerischen Untermain	34
6. Phasen des Expansions- und Gründungsverhaltens	36
6.1 Idee zur Gründung und Expansion	36
6.1.1 Systematisierung potenzieller Gründungsformen	36
6.1.2 Expansion und die Arten des Wachstums	36
6.2 Wahl der Rechtsform	37
6.3 Kapitalbeschaffung	38
6.3.1 Grundlegendes zur Gründungsfinanzierung	38
6.3.2 Arten der Finanzierung	39
6.3.2.1 <i>Eigen- und Fremdfinanzierung</i>	39
6.3.2.2 <i>Innen- und Außenfinanzierung</i>	40
6.3.2.3 <i>Wachstumsfinanzierung in der Expansionsphase</i>	40
6.4 Wahl des Standortes	41
6.5 Ereignisse und Probleme während der Umsetzung	42
7. Experteninterviews zur Evaluation und Handlungsempfehlungen	43
Anlagen	46

Vorwort

Das ESF-Projekt KaRaBonita, das unter der Leitung des Information Management Instituts (IMI) an der Hochschule Aschaffenburg durchgeführt wurde, ist vor dem Hintergrund der Region des Bayerischen Untermain zu sehen. Ziel des vom Europäischen Sozialfond (ESF) ko-finanzierten Projektes „Kapital – Rating – Bonität“ (Akronym „KaRaBonita“) ist es, Methoden und Prozesse zu entwickeln und vermitteln, die dazu dienen, die Kapitalausstattung für Unternehmen am Bayerischen Untermain zu verbessern, beziehungsweise damit verbundene Arbeitsmarktwirksame Unternehmensexpansionen zu fördern.

Die betriebliche Praxis erfordert eine ständige Weiterentwicklung der Methoden, um die Kreditwürdigkeit zu ermitteln und zu verbessern. Die Verbesserung der Kreditwürdigkeit und damit der Kapitalausstattung beinhaltet auch eine positive Auswirkung auf die Beschäftigungssituation der Region.

Seit der Einführung der BASEL-II-Richtlinien fließen die „weichen“ Beurteilungsfaktoren (Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Social Standing, etc.) der Kapitalgeber sehr heterogen in den Rating-Prozess ein: Den Unternehmen, insbesondere KMU, fällt es somit schwer, auf diese Beurteilungen einen qualifizierten Einfluss zu nehmen.

Des Weiteren werden für die Messung der „harten“ Faktoren (bilanzielle und weitere Finanz-Daten in den Rating-Prozessen) wissenschaftlich belastbare Methoden angewendet. Für die weichen Faktoren wäre eine vergleichbare Vorgehensweise wünschenswert: Der Effekt ist eine bessere Ausrichtung der Methoden und Werkzeuge für den Mess- und Bewertungsprozesses der Kreditwürdigkeit für KMU.

Die reguläre Laufzeit von KaRaBonita vom 1. April 2013 bis 30. September 2014 wurde um ein halbes Jahr verlängert, um Fragen der Identifikation(!), Kommunikation und spezifischen Wissenstransfers mit kapitalsuchenden KMUs in der Region zu adressieren.

Eine nachhaltige Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeit der Mitarbeiter der involvierten regionalen mittelständischen Unternehmen – über die Förderphase von KaRaBonita hinaus – ist vorgesehen. Die in KaRaBonita angewendeten Methoden können nach Abschluss der ESF-Maßnahme seitens der KMU-Netzwerkmittglieder selbst genutzt und angewendet werden – insofern ist die Maßnahme KaRaBonita als Beitrag zu einem aktiven Wissenstransfer Hochschule-Wirtschaft zu sehen.

Wir bedanken uns bei allen Kollegen und Mitarbeitern, bei allen Projektbeteiligten und Partnern für die zielführende und produktive Zusammenarbeit. Unser Dank gilt weiterhin – und insbesondere – dem Bayerischen Wissenschaftsministerium für die sehr konstruktive Förderung und Betreuung des Projekts.

Aschaffenburg, im März 2015

Georg Rainer Hofmann, Wolfgang Alm

Information Management Institut, Hochschule Aschaffenburg

Teil 1

**regulärer Förderzeitraum
April 2013 bis September 2014**

1 Vorstellung des ESF-Projektes KaRaBonita

1.1 Projektansatz und -ziele

Die fachpolitische Einordnung und die Ziele der ESF-Maßnahme KaRaBonita an der Hochschule Aschaffenburg lassen sich wie folgt beschreiben:

- Gegenstand der Maßnahme ist eine Offene Netzwerk¹ zwischen dem LIWS an der Hochschule Aschaffenburg, dem EKF – bzw. seinen Mitgliedern –, und KMU am BU. Das LIWS ist wiederum ein Teil des IMI der Fakultät Wirtschaft und Recht.
- Das Personal („Humanpotenzial“) regionaler KMU – im Sinne der dort beschäftigten und leitenden Personen – soll zum besseren Verständnis der Auswirkungen der diversen („harte“ und „weiche“) Erfolgsfaktoren der Kapitalausstattung – auch im Dialog mit den regional tätigen Finanzierungsinstituten (Sparkassen und [Genossenschafts-] Banken) – weitergebildet, informiert und sensibilisiert werden.
- In den Wissenstransfer (Netzwerk¹) zwischen der Hochschule Aschaffenburg und den Unternehmen, bzw. Unternehmern, gehen Ergebnisse aus der Angewandten Forschung und den Akademischen Projekten der Hochschullehrer ein. Damit wird das Innovationspotential des Hochschulwissens für die Unternehmen im Netzwerk in der beruflichen Praxis direkt nutzbar: Die Mitarbeiter(innen) der regionalen Unternehmen werden mithin nach Maßgabe des aktuellen Standes des akademischen Wissens aus-, fort- und weitergebildet.
- Die Hochschule Aschaffenburg leistet im Rahmen der ESF-Maßnahme KaRaBonita einen – politisch geschätzten und erwünschten – Beitrag zum permanenten Innovationsprozess und wissenschaftlichen Dialog mit der regionalen Wirtschaft durch Nutzbarmachung des Innovationspotenzials der Hochschule für Unternehmen und deren Personal in der beruflichen Praxis. Die Professoren Drs. Hofmann und Alm – zugleich Direktoren des IMI der Fakultät Wirtschaft und Recht und die Leiter des Labors LIWS – sind in den genannten Bereichen der Angewandten Forschung ausgewiesen, insoweit kann ein entsprechender innovativer Wissenstransfer geleistet werden.

Der regionale, spezifische und fachliche Kontext der ESF-Maßnahme KaRaBonita kann wie folgt umrissen werden:

- Das Labor LIWS an der Hochschule Aschaffenburg hat in den letzten Jahren eine Reihe von fachlich einschlägigen Projekten – insbesondere ESF-Maßnahmen – durchgeführt. Im Rahmen des Projektes KaRaBonita werden anwendbare Wissensinhalte und Methoden den KMU-Unternehmen vermittelt.
- Die betriebliche Praxis erfordert eine ständige Weiterentwicklung der Methoden, um Kreditwürdigkeit zu ermitteln und zu verbessern. Die Verbesserung der Kreditwürdigkeit und damit der Kapitalausstattung beinhaltet auch eine positive Auswirkung auf die Beschäftigungssituation der Region: Für die Kreditwürdigkeit von KMU stellen Markt-Akzeptanz ihrer

¹ Unter einem „Offenen“ Netzwerk soll hier verstanden werden, dass zwar von bestehenden Adresslisten ausgegangen wird, um die regionalen KMU am Bayerischen Untermain initial zu erreichen. Bestehende Adresslisten stellen die Multiplikatoren – ZENTEC GmbH, Sparkassen, Banken, IHK, Beratungsunternehmen, etc. – zur Verfügung. Das Netzwerk wird ständig beworben und damit die Adresslisten erweitert. Irgendwelche Formen der Exklusivität der Teilnahme an der beantragten ESF-Maßnahme und Non-Disclosure von Informationen sind keinesfalls zu gegenwärtigen.

Produkte und Dienstleistungen und das „Vertrauen“ der Kunden und Kreditgeber einen wichtigen Faktor dar – damit verbunden ist die aktive Entwicklung von Vertrauensbildenden Maßnahmen.

- Seit der Einführung der BASEL-II-Richtlinien fließen die „weichen“ Beurteilungsfaktoren (Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Social Standing, etc.) der Kapitalgeber sehr heterogen in den Rating-Prozess ein: Den Unternehmen, insbesondere KMU, fällt es somit schwer, auf diese Beurteilungen einen qualifizierten Einfluss zu nehmen.
- Des Weiteren werden für die Messung der „harten“ Faktoren (bilanzielle und weitere Finanz-Daten in den Rating-Prozessen) wissenschaftlich belastbare Methoden angewendet. Für die weichen Faktoren wäre eine vergleichbare Vorgehensweise wünschenswert: Der Effekt ist eine bessere Ausrichtung der Methoden und Werkzeuge für den Mess- und Bewertungsprozesses der Kreditwürdigkeit für KMU.
- Eine nachhaltige Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeit der Mitarbeiter der involvierten regionalen KMU – über die Förderphase von KaRaBonita hinaus – ist vorgesehen. Die in KaRaBonita angewendeten Methoden können nach Abschluss der ESF-Maßnahme seitens der KMU-Netzwerkmitglieder selbst genutzt und angewendet werden – insofern ist die Maßnahme KaRaBonita als Beitrag zu einem aktiven Wissenstransfer Hochschule-Wirtschaft zu sehen.

Das LIWS kooperiert seit mehreren Jahren im Bereich der Kapitalausstattung von Unternehmen intensiv mit dem Eigenkapitalforum (EKF) am Bayerischen Untermain – siehe hierzu die Ausführungen im Abschnitt 1.4 „Projekt- und Netzwerkpartner“.

1.2 Weiterer Projekthintergrund

Der regionale, spezifische und fachliche Kontext der ESF-Maßnahme KaRaBonita kann wie folgt umrissen werden:

- Das Information Management Institut an der Hochschule Aschaffenburg hat in den letzten Jahren eine Reihe von fachlich einschlägigen Projekten – insbesondere ESF-Maßnahmen – durchgeführt. Im Rahmen der Maßnahme KaRaBonita wurden anwendbare Wissensinhalte und Methoden den KMU-Unternehmen vermittelt.
- Die betriebliche Praxis erfordert eine ständige Weiterentwicklung der Methoden, um Kreditwürdigkeit zu ermitteln und zu verbessern. Die Verbesserung der Kreditwürdigkeit und damit der Kapitalausstattung beinhaltet auch eine positive Auswirkung auf die Beschäftigungssituation der Region: Für die Kreditwürdigkeit von KMU stellen Markt-Akzeptanz ihrer Produkte und Dienstleistungen und das „Vertrauen“ der Kunden und Kreditgeber einen wichtigen Faktor dar – damit verbunden ist die aktive Entwicklung von vertrauensbildenden Maßnahmen.

- Seit der Einführung der BASEL-II-Richtlinien fließen die „weichen“ Beurteilungsfaktoren (Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Social Standing, etc.) der Kapitalgeber sehr heterogen in den Rating-Prozess ein: Den Unternehmen, insbesondere KMU, fällt es somit schwer, auf diese Beurteilungen einen qualifizierten Einfluss zu nehmen.
- Des Weiteren werden für die Messung der „harten“ Faktoren (bilanzielle und weitere Finanz-Daten in den Rating-Prozessen) wissenschaftlich belastbare Methoden angewendet. Für die weichen Faktoren wäre eine vergleichbare Vorgehensweise wünschenswert: Der Effekt ist eine bessere Ausrichtung der Methoden und Werkzeuge für den Mess- und Bewertungsprozess der Kreditwürdigkeit für KMU.
- Eine nachhaltige Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter der involvierten regionalen KMU – über die Förderphase von KaRaBonita hinaus – ist vorgesehen. Die in KaRaBonita angewendeten Methoden können nach Abschluss der ESF-Maßnahme seitens der KMU-Netzwerkmittglieder selbst genutzt und angewendet werden – insofern ist die Maßnahme KaRaBonita als Beitrag zu einem aktiven Wissenstransfer zwischen Hochschule und Wirtschaft zu sehen.

1.3 Projektteam

Im Folgenden werden die unmittelbar am Projekt beteiligten Personen – die Projektleitung und die (wissenschaftlichen) Projektmitarbeiter – vorgestellt.

Prof. Dr. Wolfgang Alm, Projektleitung

Tel: 06021-4206-700
wolfgang.alm@h-ab.de



Schwerpunkte der wissenschaftlichen Tätigkeit:

- Prozessmanagement und Projektmanagement
- IT Service Management (ITIL)
- Risikomanagement
- Qualitätsmanagement (z.B. auf Basis der Balanced Score Card)
- Wissensmanagement
- Informationsmanagement
- Business Process Reengineering

Besondere fachbezogene Kenntnisse:

- ITIL-Foundation-Zertifizierung
- PRINCE2-Foundation-Zertifizierung
- QM-Auditor (Fachauditor AuP), QMB

Sonstige Tätigkeit und Mitgliedschaften

- seit 1998 stellvertretender Sprecher der GI-Fachgruppe 5.1 „Software- und Servicemarkt“
- seit 2004 Mitglied des Aufsichtsrates 3P Finanz AG, Darmstadt

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Projektleitung

Tel: 06021-4206-700
georg-rainer.hofmann@h-ab.de



Schwerpunkte der wissenschaftlichen Tätigkeit:

- Leitbilder und Strategien in der Unternehmensführung
- Strategien der Datenverarbeitung
- Management von Beratungs- und Service-Unternehmen
- „Beratungsbetriebslehre“
- Informations- und Wissensbewertungssysteme E-Commerce

Weitere Tätigkeiten und Mitgliedschaften:

- seit 1993 Sprecher der Fachgruppe „SWSM – Software- und Service-Markt“ (5.1) der GI e.V.
- seit 2004 Mitherausgeber der Zeitschrift „Wirtschaftsinformatik“
- seit 2009 Mitherausgeber der Zeitschrift „World Journal of Business Management (WJBAM)“
- seit 2006 Beirat der Design3000 GmbH, Erbach im Odenwald
- seit 2008 Beirat des EigenKapitalForum (EKF) Bayerischer Untermain, Großwallstadt
- seit 2007 Mitglied, seit 2010 stv. Vorsitzender des Aufsichtsrats der CAPCom AG, Darmstadt
- seit 2011 Sprecher der Kompetenzgruppe „E-Commerce“ des eco Verband e.V., Köln

Katrin Schubert, B.A.

Wiss. Projektmitarbeiter / Hochschule Aschaffenburg

Tel.: 06022-81-3661
katrin.schubert@h-ab.de



Silke Wohlfahrt

Projektmitarbeiterin / Hochschule Aschaffenburg

Tel.: 06022-81-3660
silke.wohlfahrt@h-ab.de



Dipl.-Bw. (FH) Meike Schumacher

Wiss. Projektmitarbeiterin / Hochschule Aschaffenburg

Tel.: 06021-4206-746 (Hochschule Aschaffenburg)
Tel.: 06022-81-3667 (Industrie Center Obernburg)
meike.schumacher@h-ab.de



1.4 Projekt- und Netzwerkpartner

Das **Information Management Institut (IMI) der Hochschule Aschaffenburg**

betreibt Arbeiten und Projekte der Angewandten Forschung und des Wissenstransfers auf dem Gebiet der Wirtschaftsinformatik¹. Das Institut trägt damit dazu bei, das Profil und die Reputation der Hochschule Aschaffenburg auf dem Gebiet der Wirtschaftsinformatik in der öffentlichen Wahrnehmung der Scientific Community nachhaltig zu entwickeln. Die Ergebnisse der Forschungs- und Wissenstransferarbeiten werden als Praxisbezüge in die akademische Lehre einfließen, um so dem gesetzlichen Auftrag einer praxisbezogenen Lehre vermehrt Rechnung zu tragen.



Die Schwerpunkte der Arbeiten und Projekte des IMI sind:

- Die Akquisition und Durchführung von Drittmittelprojekten an der Hochschule Aschaffenburg.
- Das Lehrgebiet „Information Management (Wirtschaftsinformatik)“ bzgl. seiner Mittelausstattung zu fördern.
- Die Förderung von Kontakten mit der Scientific Community, der gewerblichen Wirtschaft, der öffentlichen Hand und Verbänden.
- Durchführung regionaler, überregionaler und internationaler Veranstaltung und Exkursionen, die der Qualität der Lehrveranstaltungen zuträglich sind.
- Förderung projektbezogener akademischer Studien- und Abschlussarbeiten mit Partnern aus der Wirtschaft.
- Veröffentlichung wissenschaftlicher Schriften.
- Veranstaltung von Vortragsreihen und Tagungen.
- Generelle Förderung des Offenen Akademischen Diskurses.

Den Institutsleitern Prof. Dr. Wolfgang Alm und Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann obliegt zudem die Leitung im Projekt KaRaBonita.

Das Projekt KaRaBonita wird vom **Europäischen Sozialfonds (ESF)**

über das Bayerische Wissenschaftsministerium ko-finanziert.

KaRaBonita wird im Rahmen der Förderaktivität B9 – „Netzwerk-tigkeiten zwischen Hochschulen und Unternehmen und Humanressourcen“ durch Herrn Helmut Potje und Herrn Bernhard Eibl betreut.



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN

Eigenkapitalforum (EKF), Großwallstadt – Gründernetzwerk und Gründungszentrum

Das LIWS kooperiert seit mehreren Jahren im Bereich der Kapitalausstattung von Unternehmen intensiv mit dem Eigenkapitalforum (EKF) am Bayerischen Untermain. Das EKF wurde vor ca. 4 Jahren gegründet. Das EKF verfolgt die systematische Identifikation potenzialträchtiger Ideen im gewerblichen Bereich; es ist ein permanenter Ansprechpartner mit Vermittler- und Informationsfunktion sowohl für Ideenträger als auch Investoren. Ein weiteres Ziel des EKF ist die Schaffung von Transparenz im Bereich Kapitalgeber und Kapitalnehmer und die seriöse und neutrale Zusammenführung von (Risiko-) Kapitalgebern und Ideenträgern.

Das EKF hat ca. 20 Mitglieder (Banken, Sparkassen, Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Private); seine Geschäftsstelle unterhält das EKF bei der ZENTEC GmbH (www.zentec.de), dem regionalen Innovations- und Gründerzentrum – die Gesellschafter des letzteren sind Gebietskörperschaften des Bayerischen Untermain.

Die **WALTER FRIES Unternehmensberatung** wurde 1982 gegründet und trug als Drittmittelgeber erheblich zur Projektfinanzierung bei. Die Walter Fries Unternehmensgruppe brachte ein breitgefächertes partnerschaftliches Netzwerk in das Projekt KaRaBonita mit ein. Dazu gehören Kapitalgeber, Finanzinvestoren, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberatungen, Verbände, etc.



Der jährliche, traditionelle Neujahrsempfang (gesponsort von der Walter Fries Unternehmensberatung) in der Stadthalle Aschaffenburg stellt ein „Meeting der Community“ dar. Es nehmen jeweils ca. 250 Personen – Tendenz steigend – daran teil, die diese Veranstaltungen zum gegenseitigen Austausch und Kontaktbildung nutzen. Die Adressatenlisten dieser Veranstaltungen sind für KaRaBonita nutzbar.

Hervorzuheben ist die Projektmitarbeit von **Dipl.-Bw. (FH) Mario Rüdell**. Er ist ausgewiesener Experte für den Bereich Beteiligungskapital und Angestellter der Walter Fries Unternehmensberatung. Herr Rüdell war fachlicher Protagonist, als gemeinsam mit der Hochschule Aschaffenburg und der ZENTEC GmbH das „Eigenkapitalforum Bayerischer Untermain“ gegründet wurde. Er ist zudem akkreditierter Berater des RKW Hessen, Baden-Württemberg und Bayern sowie akkreditierter Coach der KfW.

Das **Fraunhofer-Institut Offene Kommunikationssysteme FOKUS** erforscht und entwickelt seit mehr als 20 Jahren am Standort Berlin Kommunikations- und Integrations-Lösungen für Partner aus Industrie, Forschungsförderung und Öffentlicher Verwaltung in den Branchen Telekommunikation, Automotive, eGovernment und Softwareentwicklung; Die Arbeit von Fraunhofer FOKUS ist nicht wettbewerbsrelevant im gewerblichen Sinn.



In vorigen Projekten hat es sich als sehr nützlich herausgestellt, die Projektarbeiten einer externen Qualitätssicherung zu unterziehen. Diese wurde in den Projekt MOESBU² und KontAKS³ und mainproject⁴ seitens des Fraunhofer Instituts Offene Kommunikationssysteme (FOKUS) von Herrn Gerd Schürmann durchgeführt. Neben den formalen Aspekten des Projektverlaufs erhielt mainproject fachliche Hinweise zum überregionalen, nationalen Projektkontext (der Fraunhofer-Gesellschaft).

Die **Industrie- und Handelskammer Aschaffenburg (IHK)** unterstützt – im Rahmen ihrer Aufgaben – mittelständische Unternehmen. Selbstverständlich sind dabei die über viele Jahre aufgebauten partnerschaftlichen Beziehungen zu Kapitalgebern am Bayerischen Untermain, hilfreich. In der Summe schaffen diese Faktoren schließlich die Basis für ein gesundes Unternehmertum mit Energie für eigenes Wachstum. So kann sie die Unternehmensentwicklung fundiert mitgestalten und Erfolg langfristig wachsen lassen.

Als einziger Wirtschaftsverband hat der **Bundesverband mittelständische Wirtschaft Unternehmerverband Deutschlands e.V. (BVMW)** einen politischen Beirat und leistet für seine Mitglieder wirtschaftspolitische Lobbyarbeit in Berlin für den Mittelstand. Der BVMW – hier mit seiner Geschäftsstelle Bayerischer Untermain – bietet seinen Mitgliedern ausgewählte Veranstaltungen zu verschiedenen Themen von unternehmerischem Belang. Der Verband gibt Unterstützung zur aktiven Vernetzung und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch im vertraulichen Kreis. Über dieses exklusive Netzwerk konnten Unternehmen und auch Vertreter von

² MOESBU steht für Mediawiki-basiertes, Offenes System („Toolbox“) für eine Expertisenkartierung für die Fahrsicherheits-Branche am Bayerischen Untermain. MOESBU war ein Projekt angewandter Forschung der High-Tech-Offensive Bayern (HTO) unter Beteiligung regionaler Partner. Nähere Informationen unter: <http://www.moesbu.de/>

³ KontAKS steht für Kontext und Akzeptanz von Systemen und war das erste am IMI durchgeführte ESF-Projekt. Nähere Informationen unter: <http://www.kontaks.de>

⁴ mainproject ist ebenfalls ein ESF-Projekt, das von 2011 bis 2014 am Information Management Institut der Hochschule Aschaffenburg durchgeführt wird. Nähere Informationen unter: <http://www.mainproject.eu>

Banken und Sparkassen für das ESF-Projekt KaRaBonita interessiert werden. Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW e.V.) ist der größte, freiwillig organisierte Mittelstandsverband in Europa. Er vertritt den Mittelstand in Deutschland und Europa. Frau Beatrice Brenner, Leiterin des BVMW-Regionalverbandes Bayerischer Untermain, konnte als Kooperationspartnerin und Multiplikatorin für die KaRaBonita Veranstaltungen gewonnen werden.

2 Arbeitspakete im ESF-Projekt KaRaBonita

2.1 Management

In diesem Arbeitspaket erfolgte die Bewirtschaftung der genehmigten Mittel nach Maßgabe der Verordnungslage, die Einstellung und Betreuung der Projektmitarbeiter, die Vergabe und Überwachung der Unteraufträge, und der sonstigen Vorgaben und Auflagen. An dieses Arbeitspaket angegliedert ist eine spezielle Aktivität zur Qualitätssicherung (siehe Kapitel 2.3).

2.2 Vermittlung von Methoden zur Verbesserung der Kapitalausstattung

2.2.1 Identifikation und Dokumentation „weicher“ Faktoren

Durch die Baseler Richtlinien insbesondere Basel II sind die mittelständischen Unternehmen mehr denn je gefordert ihre Kreditwürdigkeit zu verbessern. Es gibt einen nachgewiesenen Zusammenhang zwischen den Finanzierungskosten eines Unternehmens und deren Kreditwürdigkeit. Die Beratungspraxis zeigt, dass insbesondere auch die strategischen Erfolgsfaktoren („weiche“ Faktoren) der Unternehmen erheblichen Einfluss auf die Kreditwürdigkeit haben. Strategische Maßnahmen in der Gegenwart beeinflussen die in „harte“ Faktoren gemessene Bonität der Zukunft. In den aktuellen Ratingprozessen der Kapitalgeber dominieren die harten sowie vergangenheitsbezogenen Fakten.

Die Bestimmung und Bewertung der strategischen Erfolgsfaktoren wird in KMU stark vernachlässigt und somit auch die positiven Auswirkungen auf die Kreditwürdigkeit. Aus diesem Grund besteht Handlungsbedarf bei den KMU.

Im Dialog mit den an der ESF-Maßnahme KaRaBonita beteiligten Personen, zu diesen sind u. a. zu zählen Vertreter von Kreditinstituten als auch von Unternehmen, wurden relevante „weiche“ Faktoren der Kapitalausstattung identifiziert und dokumentiert.

Um an Informationen bezüglich dieser „weichen“ Faktoren zu gelangen wurde ein zweidimensionaler Ansatz gewählt. Dieser bestand zum einen aus Desktop Research (Analyse und Auswertung von z. B. Literatur, etablierte Meinungsbilder, ähnliche Projekte und Initiativen) und zum anderen aus einer Serie von Experteninterviews.

2.2.1.1 Durchführung von Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden mit Hilfe von Leitfäden durchgeführt. Der Leitfaden bestand aus offenen Fragen, die als Grundlage für das Gespräch dienen sollten. Da sowohl Kapitalgeber, als auch Kapitalnachfrager an den Interviews teilnahmen, wurden zwei Leitfäden entwickelt. Diese unterschieden sich jedoch nur in wenigen Formulierungen. Inhaltlich handelten beide Leitfäden die folgenden Themenbereiche ab:

- Einschätzung der aktuellen Situation
- Ablauf des Ratingverfahrens bezüglich der „weichen“ Faktoren
- „Harte“ Faktoren im Ratingverfahren
- Einflüsse auf die Kreditentscheidung bzw. die Kreditkonditionen
- Kommunikation zwischen Kapitalgebern und Kapitalnachfragern
- Maßnahmen zur Verbesserung „weicher“ Faktoren
- weitere Vorgehensweise

Der Fokus der Experteninterviews lag allerdings auf der Identifikation und Dokumentation der „weichen“ Faktoren. Durch die persönlich geführten Gespräche war es zudem möglich, über die Interviewergebnisse hinaus, noch an weitere bankinterne Informationen wie z. B. Rating-Unterlagen zu gelangen.

Bei der Auswahl der Interviewpartner konnte auf die Expertise und Kontakte der WALTER FRIES Unternehmensberatung, sowie Kontakte der Professoren Drs. Georg Rainer Hofmann und Wolfgang Alm, Projektleiter des ESF-Projektes KaRaBonita, zugegriffen werden. Ziel war es nicht, eine statistisch belastbare, quantitative Erhebung durchzuführen, sondern vielmehr qualitativ aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Zunächst wurde eine Reihe von Interviews mit verschiedenen Banken und Sparkassen, bei denen die Finanzierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen zum Tagesgeschäft gehört, geführt. Bei der Auswahl der Kapitalnachfrager, welche anschließend interviewt wurden, stand der regionale Bezug im Vordergrund. Außerdem wurden weitere Experten wie u. a. Herr Thomas Nabein von der IHK Aschaffenburg befragt, die zwar nicht direkt betroffen sind, deren Wissen aber zum Projektfortschritt beitragen konnte.

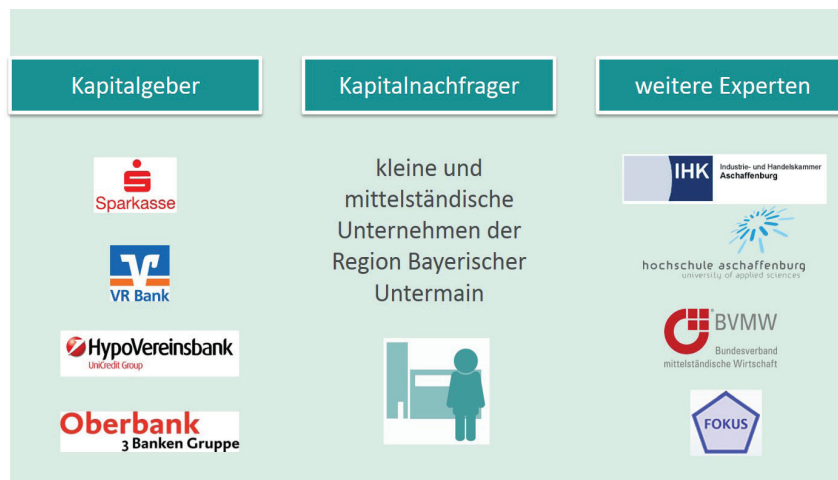


Abbildung 1: schematische Übersicht der Interviewpartner

Die Interviewanfragen wurden positiv aufgefasst. Es konnte mit vielen Experten, wie die nachfolgende Abbildung zeigt, gesprochen werden. Ein breites Interesse am Thema ist demnach vorhanden. Eine detaillierte Auflistung der insgesamt 28 Interviewpartner befindet sich in den Anlagen I bis III des Abschlussberichtes.

2.2.1.2 Identifizierte Handlungsfelder

Durch die Auswertung der Experteninterviews und der Rating-Unterlagen konnte identifiziert werden, welche qualitativen Analysebereiche und Beurteilungsfaktoren, die im Folgenden noch näher beleuchtet werden, im Ratingprozess der Kreditinstitute besondere Beachtung finden.

Management und Personal

Ein Bereich, der im Ratingverfahren genauer betrachtet wird, ist „Management und Personal“. Vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen hat der Geschäftsführer / Unternehmer einen entscheidenden Einfluss auf die Steuerung des Unternehmens und ist verantwortlich für Strategie, Organisation, Rechnungswesen und Controlling, Produkt- und Preispolitik sowie Personal- und Risikomanagement. Treten unerwartete Ereignisse auf, hängt es insbesondere von der Qualität des Managements ab, darauf angemessen zu reagieren und dadurch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Bei der Beurteilung der Managementqualität werden sowohl die persönliche Qualifikation (z. B. Führungskompetenz), als auch die fachliche Qualifikation (z. B. betriebswirtschaftliche Kompetenz, Branchenkenntnis) des Managements analysiert. Der Erfolg eines Unternehmens hängt jedoch auch von der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter ab. Aus diesem Grund wird bei der Analyse dieses Teilbereichs der Personalentwicklung eine große Bedeutung zugemessen. Weitere ratingrelevante Faktoren sind z.B. Abhängigkeit von Schlüsselpersonen, Fluktuation sowie Krankenstand.

Markt und Produkt

Ein weiterer Unternehmensbereich, der von allen Befragten und in sämtlichen betrachteten Unterlagen zur Bewertung eines Unternehmens herangezogen wurde, ist „Markt und Produkt“. Hier wird insbesondere die Wettbewerbssituation des Unternehmens beurteilt. Die Wettbewerbssituation beschreibt die Position des Unternehmens am Markt in Relation zu seinen Wettbewerbern. Es werden aber auch weitere spezifische Branchencharakteristika wie z. B. Struktur des Absatzmarktes sowie Markteintrittsbarrieren, bewertet. Daneben wird z. B. auch die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Kunden in die Analyse miteinbezogen. Im Rahmen der qualitativen Beurteilung des Produktportfolios werden die Zusammensetzung des Produkt- bzw. Dienstleistungssortiments sowie die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen näher beleuchtet.

Rechnungswesen und Controlling

Ein leistungsfähiges Rechnungswesen und ein effektives Controlling mit geeigneten Steuerungsgrößen helfen das Unternehmen zielgerichtet zu steuern und fördern somit den unternehmerischen Erfolg. In diesem Analysebereich wird die Orientierung des Geschäftsführers / Unternehmers hin zu einem kennzahlenbasierten Management-Informationssystem, das in ein funktionsfähiges IT-Umfeld eingebunden ist, geprüft. Des Weiteren wird die Informationspolitik des Unternehmens gegenüber seiner Hausbank beurteilt. Dabei werden sowohl das Auskunftsverhalten (z. B. zeitnahe Bereitstellung der Unterlagen, Kundenbetreuer wird umgehend über alle ratingrelevanten Veränderungen informiert) als auch die Qualität der zur Verfügung gestellten Unterlagen (z. B. Unterlagen sind umfangreich und aussagekräftig mit sehr hohem Informationsgehalt) bewertet.

Organisation und Prozesse

Wie sich ein Unternehmen aufstellt, um am Markt erfolgreich zu sein, ist wesentlich für die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. In diesem Teilbereich der qualitativen Unternehmensanalyse wird zum einen die Aufbau- und Ablauforganisation beurteilt und zum anderen bewertet, wie die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette (z. B. Einkauf und Lagerhaltung, Produktion und Leistungserstellung) organisiert sind.

K.O.-Kriterien

Einige bankinterne Ratingsysteme definieren Mindeststandards für bestimmte Kriterien, die sogenannten K.O.-Kriterien. Werden diese unterschritten, kommt es direkt zu einer Abwertung der Ratingnote, zum Teil so stark, dass eine Kreditvergabe kaum mehr möglich ist. Hierbei werden das Kontoführungsverhalten sowie die Nachfolgeregelung betrachtet. Für die Analyse des Kontoführungsverhaltens nutzen Kreditinstitute die Kontodaten des Unternehmens. Dabei fallen insbesondere dauerhafte ungenehmigte Kontoüberziehungen, Lastschriftrückgaben sowie Kontopfändungen ins Gewicht. Für viele Unternehmen ist der plötzliche Tod des Geschäftsführers / Unternehmers eine der riskantesten Phasen in ihrem Lebenszyklus, da es zu großen Schwierigkeiten bei der Weiterführung des Unternehmens kommen kann. Die Frage, ob die Unternehmensnachfolge geregelt ist oder nicht, spielt deshalb eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung der Bonität.

2.2.1.3 Gewichtung der Handlungsfelder

Informationen darüber mit welcher Gewichtung die „weichen“ Beurteilungsfaktoren in die Ratingnote einfließen, sind als äußerst wichtig anzusehen. Weder die Kapitalnachfrager noch externe Berater erhalten von den Kreditinstituten Auskunft über diese Gewichtung. Dies ist nicht verwunderlich, da sich jeder Kapitalgeber durch sein spezielles Ratingsystem einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten verspricht.

Bei der Gewichtung der qualitativen Analysebereiche im Ratingprozess der Kreditinstitute wurde ähnlich wie bei deren Ermittlung vorgegangen. Zunächst wurde wieder ein Vergleich der erhaltenen Unterlagen angestellt. Außerdem konnte anhand der Ergebnisse aus den Experteninterviews festgestellt werden, dass die „weichen“ Faktoren ca. 30 % des Gesamtratings ausmachen. Zudem ging aus den Interviews mit den Kapitalgebern eindeutig hervor, dass der Fokus auf dem Bereich „Markt und Produkt“, liegt. Daher wurde für diesen Teilbereich der qualitativen Analyse auch die höchste Gewichtung von 35 %, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, festgelegt.

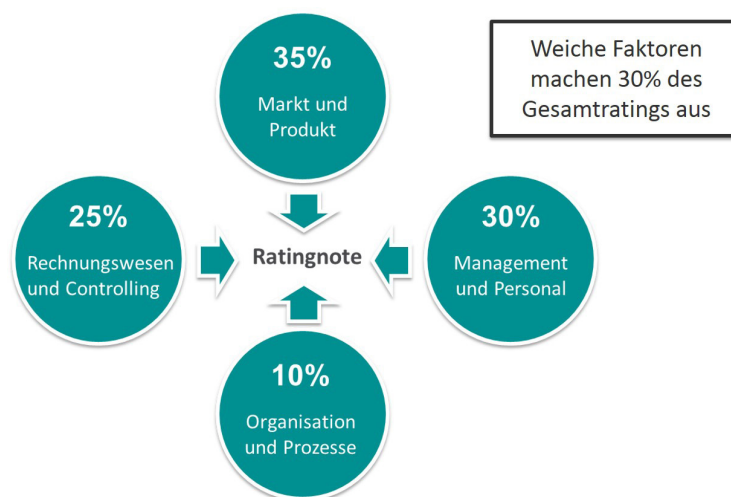


Abbildung 2: Gewichtung der Handlungsfelder

Die qualitative Analyse setzt sich demnach aus den Themenkomplexen „Management und Personal“, „Markt und Produkt“, „Rechnungswesen und Controlling“, „Organisation und Prozesse“ sowie „K.O.-Kriterien“ zusammen. In jedem dieser Themenkomplexe sind zudem bestimmte Oberkriterien zu bewerten. Der Bereich „Management und Personal“, der mit 30% ins Gewicht fällt, wurde z. B. zunächst in die Oberkriterien „Unternehmensstrategie, Managementqualität

sowie Personal“ unterteilt. Durch die Experteninterviews konnte herausgefunden werden, dass dem Oberkriterium „Managementqualität“ besonders große Bedeutung zugemessen wird. Deshalb wurde diesem Kriterium im Bereich „Management und Personal“ auch die höchste Gewichtung von 40%, wie die nachfolgende Abbildung zeigt, zugesprochen.

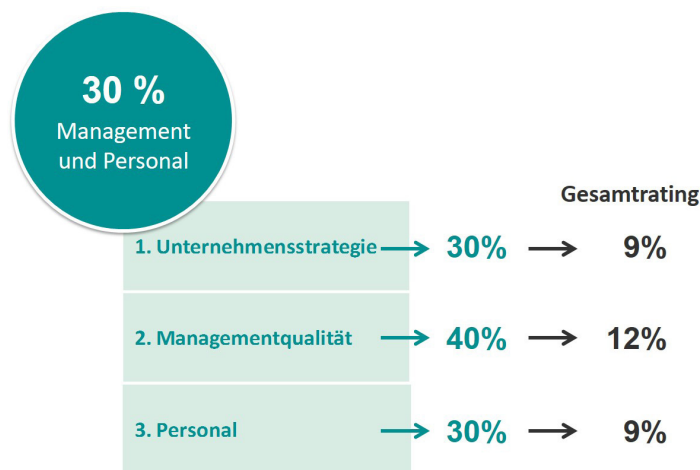


Abbildung 3: Festlegung der Gewichtung für den Bereich Management und Personal

Je nach Fall, werden diese Oberkriterien in Unterkriterien weiter aufgeteilt. Das Oberkriterium „Managementqualität“ wird z. B. zum einen in das Unterkriterium „persönliche Qualifikation des Managements“ und zum anderen in das Kriterium „fachliche Qualifikation des Managements“, weiter unterteilt. Dadurch können Schwachstellen im Unternehmen gezielter aufgedeckt werden. In Bezug auf das Gesamtrating würden in diesem Fall, die „Unternehmensstrategie“ mit 9%, die „Managementqualität“ mit 12% und das Kriterium „Personal“ mit 9%, ins Gewicht fallen.

Bei den anderen Themenkomplexen wurde ebenso vorgegangen und somit ist ein mehrdimensionales hierarchisches gewichtetes Modell der „weichen“ Faktoren entstanden. Dieses Modell orientiert sich am bekannten Ansatz der mehrdimensionalen Nutzwertanalyse. Als hierarchisch angeordnet lassen sich die „weichen“ Beurteilungskriterien deshalb beschreiben, weil den einzelnen Kriterien verschiedene Gewichtungen zugeordnet werden. Mehrdimensional ist der Ansatz, da die Kriterien sich auf unterschiedliche Art und Weise messen lassen.

Abschließend wird die beispielhafte Normierung und Auswertung möglicher Fragen im Bereich „Management und Personal“, am Beispiel der Beurteilung des Oberkriteriums „Unternehmensstrategie“, aufgezeigt. Im Rahmen der Beurteilung des Oberkriteriums „Unternehmensstrategie“ wird u. a. das Unterkriterium „strategische Planung“ für die Bewertung herangezogen. Das Kriterium „strategische Planung“ wird dann anhand von mehreren Fragen bewertet. Die Beantwortung der einzelnen Fragen erfolgt mit Hilfe der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Jede Antwortmöglichkeit ist mit einer bestimmten Punktzahl hinterlegt bzw. gewichtet, was in der folgenden Abbildung nochmals verdeutlicht wird.

Strategische Planung		
Fragen	Antwortmöglichkeiten	Punkte (ankreuzen)
1.1 Gibt es eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie?	Ja	9
	Nein	0
1.2 In welchen Abständen wird die Strategie überprüft und ggf. angepasst?	alle 2-3 Jahre	9
	alle 3-5 Jahre	4,5
	seltener als alle 5 Jahre	0
Summe der err. Punkte (Minimum: 0; Maximum: 18)		0
Note		6

Note	1	2	3	4	5	6
err. Punkte	18-17	16-13	12-9	8-6	5-2	1-0

Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung der Fragen zur Strategischen Planung

In diesem Beispiel können insgesamt Minimum 0 Punkte und Maximum 18 Punkte erreicht werden. Für jede einzelne Frage werden dabei minimal 0 Punkte und maximal 9 Punkte vergeben. Ziel ist es, möglichst viele Punkte zu erhalten. Im unteren Teil der Abbildung werden die erreichten Punkte addiert und in eine Schulnote konvertiert.

2.2.2 Aus-, Weiter- und Fortbildung der involvierten Personen

Die erarbeitete Bewertungsmethode zur Verbesserung der Kreditwürdigkeit über die weichen Faktoren wurde den involvierten Personen vermittelt, zu diesen sind zu zählen Mitarbeiter und Führungskräfte

- von Unternehmen der Region Bayerischer Untermain, und
- der Netzwerkpartner,

Der Rahmen hierfür waren insbesondere die durchgeführten Konsens-Workshops, die im Folgenden noch näher beschrieben werden.

Datum	Veranstaltungstitel	Veranstalter	Teilnehmer
25.04.2013	Matching-Veranstaltung	Eigenkapitalforum	27
16.05.2013	Campus Careers 2013	Hochschule Aschaffenburg	k.A.
15.06.2013	WI-Sommerkolloquium	Hochschule Aschaffenburg/ IMI	37
02.07.2013	Schwerpunkt Finance	Hochschule Aschaffenburg	21
23.07.2013	Business Lunch	WALTER FRIES Unternehmensberatung	12
07.11.2013	1. Konsens-Workshop	KaRaBonita	39
09.01.2014	Die gläserne Bank	BFP Treuhand	21
17.01.2014	WALTER FRIES Neujahrsempfang 2014	WALTER FRIES Firmengruppe	320
13.03.2014	2. Konsens-Workshop	KaRaBonita	49
13.05.2014	Zukunftsfähige Mittelstandsfinanzierung - aber wie?	IHK Aschaffenburg	36
01.07.2014	Business Lunch	WALTER FRIES Unternehmensberatung	12
16.07.2014	Unternehmensentwicklung ist Bewusstseinsentwicklung	WALTER FRIES Unternehmensführung	49

Datum	Veranstaltungstitel	Veranstalter	Teilnehmer
19.09.2014	Abschlussveranstaltung - Phase 1	KaRaBonita	19
19.03.2015	Abschlussveranstaltung - Phase 2	KaRaBonita	24

2.2.2.1 Konsens-Workshops

1. Konsens-Workshop am 7. November 2013

Am Donnerstag, den 7. November 2013, fand auf dem Campus der Hochschule Aschaffenburg der erste Konsens-Workshop des ESF-Projektes KaRaBonita statt. In einer Serie qualifizierter Experteninterviews, mit regionalen Banken und Sparkassen, Kapitalnachfragern und weiteren Experten, wurde eine Reihe von Ergebnissen erzielt, die in diesem ersten Konsens-Workshop vor einem größeren Publikum präsentiert wurden.

Danach gab es kurze Fachvorträge von Experten zu den Themen „Kreditvergabe/Rating“, „Bankgespräch/Bonität“ sowie „Unternehmensnachfolge“, denen die Zuhörer mit großem Interesse folgten.

Die Diskussion im Anschluss fand eine rege Beteiligung sowohl durch Vertreter von Unternehmen als auch von Kreditinstituten. Dies zeigte, wie hoch der Bedarf an Weitergabe von Expertenwissen im Bereich Kapitalausstattung für Unternehmen, ist.

2. Konsens-Workshop am 13. März 2014

Beim zweiten „Konsensworkshop“ wurde das Bewertungsmodell dem Publikum vorgestellt und auch im Rahmen einer Podiumsdiskussion von Fachvertretern erörtert. Im Nachgang zu diesem Workshop wurde – aufgrund der hohen Zustimmung des interessierten Publikums – das Modell weiter entwickelt, ergänzt und auch prototypisch als Tabellenkalkulationsprogramm implementiert. Das auf den Experteninterviews und Recherchen basierende und durch die konzeptionelle Arbeit des Projektteams dargestellte Modell der Kreditvergabe und der Eigenkapitalausstattungs-Kriterien und -Prozesse wurde über ein Beta-Test-Serie evaluiert und stieß beim Fachpublikum auf gute Resonanz, Interesse und hohe Akzeptanz. Der im Rahmen des QS-Termins vorgestellten prototypischen Version der Implementierung des „KaRaBonita-Programms“ wurde von Seiten der Qualitätssicherung eine für den praktischen Einsatz im Rahmen eines Beratungsansatzes der Kapitalausstattung weiter entwickelbare und damit nachhaltige Verwertbarkeit alttestiert.

2.2.2.2 Beiträge bei Veranstaltungen von Kooperations- und Netzwerkpartnern

Matching-Veranstaltung, Eigenkapitalforum, 25. April 2013

„Gute Ideen verdienen eine Chance!“ Unter diesem Titel führte das Eigenkapitalforum (EKF) Bayerischer Untermain der ZENTEC GmbH am 25. April 2013 in den eigenen Räumen in Großwallstadt eine Matching-Veranstaltung durch.

Zunächst präsentierten die angehenden Unternehmensgründer ihre Geschäftsideen vor privaten und öffentlichen Investoren, mit dem Ziel, diese für ihr Vorhaben zu begeistern. Anschließend stellte Herr Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann das ESF-Projekt KaRaBonita vor.

WI-Sommerkolloquium, Hochschule Aschaffenburg, 15. Juni 2013

Am Samstag, den 15. Juni 2013, fand an der Hochschule Aschaffenburg für ehemalige und aktuelle Studierende des Schwerpunktes Wirtschaftsinformatik, das 9. Sommerkolloquium statt. Der jährlich durchgeführte Event dient zum Netzwerken und Vorstellen der laufender Arbeiten des Information Management Instituts (IMI).

Schwerpunkt Finance, Hochschule Aschaffenburg, 02. Juli 2013

Am Dienstag, den 02. Juli 2013, war Dipl.-Betriebswirtin Katrin Schubert an der Hochschule Aschaffenburg und stellte das ESF-Projekt KaRaBonita im Rahmen der Lehrveranstaltung des Schwerpunktes Finance vor. Im Anschluss hielt Mario Rüdell, Senior Berater der WALTER FRIES Unternehmensberatung, einen Vortrag über Basel III. Außerdem zeigte er den Studenten auf, wie sich ein Unternehmen ausrichten kann, um langfristig erfolgreich zu sein.

„Business Lunch“, WALTER FRIES Unternehmensberatung, 23. Juli 2013

Bereits zum fünften Mal lud die WALTER FRIES Unternehmensberatung die Bankvorstände aus der Region zum Business Lunch, welcher immer zur Mitte des Jahres stattfindet, ein. Zunächst teilte Herr Prof. Dr. Hartwig Webersinke, Professor für Finanzdienstleistungen an der Hochschule Aschaffenburg, seine Informationen von der aktuellen Finanzwirtschaft mit den Gästen. Im Anschluss stellte Herr Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann das ESF-Projekt KaRaBonita vor.

„WALTER FRIES Neujahrsempfang 2014“, WALTER FRIES Firmengruppe, 17. Januar 2014

Die traditionelle Veranstaltung, die bereits zum 28. Mal stattfand, hat sich bei den Aschaffener Unternehmen und Geschäftspartnern offensichtlich etabliert. Mit einer Teilnehmerzahl von über 300 Personen füllte sich der kleine Saal der Stadthalle recht schnell.

Walter Fries, Partner der WALTER FRIES Firmengruppe, wies in seiner Begrüßung auf das diesjährige Leitmotiv der WALTER FRIES Firmengruppe hin. Die Mitarbeiter selbst hatten sich während der Jahreszielplanung für den Begriff „Bewusst Sein“ entschieden. Außerdem gab Holger Fries, Partner der WALTER FRIES Firmengruppe, einen kleinen Einblick „Hinter die Kulissen“ und zeigte neben den geschäftlichen Erfolgen auch ein paar Einblicke in gemeinsame Unternehmungen außerhalb des Arbeitsalltags. Anschließend stellte Mario Rüdell, Senior Berater der WALTER FRIES Unternehmensberatung, das ESF-Projekt KaRaBonita, das in Kooperation mit der Hochschule Aschaffenburg läuft, vor. Im letzten Vortrag des Abends erläuterte Prof. Dr. Hartwig Webersinke die Konjunktur- und Kapitalmarktperspektiven.

Nach den Vorträgen luden Familie Fries und Team ihre Gäste zu einem Umtrunk und Buffet ein. Eine gute Gelegenheit für die rund 300 Gäste, sich mit anderen Unternehmern aus der Region zu vernetzen und auszutauschen.

„Zukunftsfähige Mittelstandsfinanzierung – aber wie?“, IHK Aschaffenburg, 13. Mai 2014

Die IHK Aschaffenburg lud am 13. Mai 2014 zu einer Informationsveranstaltung zum Thema „Zukunftsfähige Mittelstandsfinanzierung – aber wie?“ ein. Mehr als 30 Unternehmer waren der Einladung der IHK gefolgt. Die Zuhörer erhielten zahlreiche Anregungen und Fachinformationen über die gegenwärtigen Finanzierungsmöglichkeiten am Bayerischen Untermain. Rating, Basel III und die Finanzierung des Unternehmenswachstums standen hierbei im Fokus der Veranstaltung.

Mario Rüdell, Senior Berater der WALTER FRIES Unternehmensberatung, eröffnete die Veranstaltung mit seinem Vortrag zum Thema „Rating – Verbesserungsposition stärken und verbessern“. Darin erläuterte er die harten und weichen Ratingkriterien und zeigte Chancen und Risiken für

Unternehmer im Ratingprozess auf. Im Anschluss stellte Dipl.-Betriebsw. Katrin Schubert den aktuellen Stand des ESF-Projektes KaRaBonita vor. Im dritten Vortrag informierte Ulrike Hufgard von der Sparkasse Aschaffenburg-Alzenau über die vielseitigen Finanzierungsmöglichkeiten der LfA Förderbank Bayern und der KfW Bankengruppe. Abgerundet wurde der Nachmittag mit dem Vortrag von Frau Gisela Götz, Regierungsdirektorin bei der Regierung von Unterfranken, welche die gegenwärtigen Möglichkeiten im Rahmen der regionalen Wirtschaftsförderung bei Investitionsmaßnahmen gewerblicher Unternehmen aufzeigte.

Nach den Vorträgen tauschten sich die Gäste bei einem Imbiss aus. Die Teilnehmer waren sehr zufrieden mit der Veranstaltung. Es wurden wichtige Aspekte bei der Mittelstandsfinanzierung aufgezeigt und Impulse gesetzt, welche die Unternehmen direkt in der Praxis anwenden können.

„Business Lunch“, WALTER FRIES Unternehmensberatung, 01. Juli 2014

Auch in diesem Jahr lud die WALTER FRIES Unternehmensberatung ihre Bankpartner wieder zu einem Business Lunch ein.

Der Experte Prof. Dr. Hartwig Webersinke stellte zunächst die aktuelle Wirtschaftslage und auch die zukünftige in einem persönlichen Gespräch dar. Anschließend gab Herr Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann in seinem Vortrag einen Überblick über die aktuellen Ergebnisse des ESF-Projektes KaRaBonita.

„Unternehmensentwicklung ist Bewusstseinsentwicklung“, WALTER FRIES Unternehmensberatung, 16. Juli 2014

Zum Thema „Unternehmensentwicklung ist Bewusstseinsentwicklung“ hatte die WALTER FRIES Unternehmensberatung am 16. Juli 2014 ins Martinushaus eingeladen. Über 70 Gäste folgten der Einladung um sich einen Abend der Frage zu widmen, wie man sein Unternehmen ganzheitlich weiter entwickeln kann und welche Rolle das Thema Bewusstsein dabei spielt.

Martin Bruders und Axel Perinchery von der Integral Roadshow nahmen die Gäste mit auf eine Reise durch die integrale Landkarte. Mit viel Humor, aber auch mit Tiefgang präsentierten sie die einzelnen Werteebenen und Welten, und zeigten auf, wie man mit Hilfe von Spiral Dynamics unterschiedliche Sichtweisen benennen und transparent machen kann.

Die Zuschauer lernten, dass bewusste Kommunikation die Wahrnehmung des eigenen Zustandes ebenso mit einschließt wie die Wahrnehmung dessen, was der Gegenüber aussendet. Und dass es durchaus Verständnisschwierigkeiten geben kann, wenn wir nicht „auf der gleichen Ebene senden“, also aus unterschiedlichen Weltbildern heraus sprechen.

Thomas Strauß vom imu Augsburg leitete das Thema dann in den Unternehmenskontext über. Aus seiner Erfahrung heraus berichtete er, dass die Unternehmen sich in der Regel um die fachliche Weiterentwicklung oder die Optimierung von Prozessabläufen bemühen, dabei jedoch häufig die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter vernachlässigten. Eine ganzheitliche Entwicklung von Unternehmen schließe immer alle Blickwinkel mit ein. Nicht selten, so Strauß, scheitere eine Innovation daran, dass in der Produktion keine Bereitschaft da sei, veränderte Arbeitsabläufe anzunehmen, oder Konflikte im Team den reibungslosen Fluss von Informationen störe.

⁵ Vgl.: <http://www.h-ab.de/ueber-die-hochschule/presse-aktuelles/presse-aktuelles-detailansicht/archiv/2013/august/artikel/materialfluss-unter-der-lupe/>

⁶ Vgl.: Hofmann / Schumacher (2012)

2.2.2.3 Abschlussveranstaltung, 19. September 2014

Am 19. September 2014 präsentierte das KaRaBonita Projektteam im Rahmen einer Abschlussveranstaltung die Ergebnisse der bisherigen Arbeit. An diesem Fachgespräch und der Projektpräsentation nahmen Vertreter der regionalen Unternehmen, Banken und Sparkassen, der Kammern und Verbände teil.

Die Walter Fries Unternehmensberatung, vertreten durch Holger Fries, kündigte an, die Projektergebnisse aufzugreifen und ein Beratungstool für KMU zu entwickeln. Eine Beta-Version sei schon fertig und es könne zeitnah damit begonnen werden, das Tool zu bei ausgewählten Unternehmen zu testen.

Die Richtigkeit des Themas und der Bedarf an einer systematisierten Bewertung weicher Unternehmensfaktoren wurden bestätigt. Ebenso wurden Ansätze diskutiert, wie – derzeitige, quasi „jetzt noch“ – Arbeitnehmer grundsätzlich für das Thema Gründung – in den diversen Formen, auch der Ausgründung – sensibilisiert und deren Motivation zum Aufbau eines eigenen Unternehmens forciert werden kann. Es besteht mithin die Notwendigkeit, zu ermitteln, wie „Kapitalsuche“ motiviert ist.

Die Teilnehmer der Veranstaltung haben offenbar unabhängig voneinander die Beobachtung machen können, dass das Gründungsgeschehen „im Allgemeinen“ eher zurückgeht und Arbeitnehmer (auch Studienabsolventen) wenig Interesse an einer Gründung haben. Das geringe Interesse ist in den vergangenen Jahren konstant und unabhängig von der Wirtschaftslage: „Gründen“ scheint in dem Spektrum der Möglichkeiten einer persönlichen und beruflichen Perspektive nicht hinreichend verankert zu sein.

2.2.3 Wissenstransfer-Infrastruktur

Als Infrastruktur (zur Durchführung von Workshops, Seminaren und Vorträgen) wurde bereits 2011 im Rahmen der ESF-Maßnahme mainproject ein moderne Räumlichkeiten mit Büros innerhalb des Zentrum für wissenschaftliche Services und Transfer (ZeWiS) der Hochschule Aschaffenburg im Industrie Center Obernburg (ICO), ausgestattet mit moderner Informationstechnik, eingerichtet. Diese Räume konnten auch für die ESF-Maßnahme KaRaBonita mitgenutzt werden. Darüber hinaus konnten Räume der Hochschule Aschaffenburg für die Konsens-Workshops und die Abschlussveranstaltung genutzt werden.

2.3 Qualitätssicherung / Second Opinion Beiträge

Bereits in vorigen Projekten des Information Management Instituts hat es sich als sehr nützlich herausgestellt, die Projektarbeiten einer externen Qualitätssicherung zu unterziehen. Diese wurde von dem Berliner Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS) durchgeführt. Neben den formalen Aspekten des Projektverlaufs wurden auch fachliche Hinweise zur Modellierung von Nutzwertmodellen und zum weiteren über-regionalen und nationalen Projektkontext gegeben.

Die Begutachtung der Meilensteine erfolgte nach ca. 4 und ca. 10 Monaten sowie des Projektergebnisses am Ende der Laufzeit nach ca. 16 Monaten. Die Termine wurden seitens des Projektteams mit Präsentationen vorbereitet. Die Ergebnisse der Begutachtung liegen in Berichtsform vor.

3 Öffentlichkeitsarbeit / Publizitätsmaßnahmen

Die Öffentlichkeitsarbeit der ESF-Maßnahme KaRaBonita umfasste die Erstellung und Verbreitung von gedrucktem und digitalem Informationsmaterial und -unterlagen zur Darstellung der Projektarbeiten und der Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung derselben. Die Homepage des Projekts im Netz und die Informationsfaltblätter („Flyer“) wurden gut angenommen. Die Zielgruppe der KMUs wurde adäquat erreicht.

3.1 Marketingmaßnahmen

Für die bessere Wahrnehmung des Projektes und eine Wiedererkennung in der Öffentlichkeit, wurde eine Projekt-Design entwickelt, welches ein Farbkonzept, eine Bilderwelt, und ein Logo umfasst. Dieses Design spiegelte sich in den Werbemitteln und allen Powerpoint-präsentationen wieder.

3.1.1 Werbemittel

Zur Erhöhung der Aufmerksamkeit und zum Hinweis auf Veranstaltungen wurden Plakate entwickelt, die neben dem KaRaBonita-Logos alle Logos der Projektpartner, sowie das ESF-Logo enthielten. Eine Abbildung des Plakates ist in [Anlage 1](#) zu sehen.

Eine Informationsstufe mehr als die Plakate enthielten die KaRaBonita-Flyer, die neben einer kurzen Beschreibung der Projektinhalte auch die Kontaktdaten der Projektmitarbeiter enthielten. Die Flyer wurden an die Teilnehmer von Netzwerkveranstaltungen ausgegeben und lagen bei den Kooperationspartnern von KaRaBonita für interessierte Unternehmen aus. Eine Abbildung des Flyers befindet sich in [Anlage 2](#)

3.1.2 Homepage

Ausführlichere Informationen zum Projekt KaRaBonita werden auf der KaRaBonita-Homepage unter <http://www.karabonita.de/> dargestellt. Neben der Beschreibung der Projektinhalte, wird auf der Homepage auch über Veranstaltungen informiert und gezeigte Schaubilder zum Download bereitgestellt. Auch der Projektflyer steht zum Download zur Verfügung.

In der Rubrik „Team“ werden die Projektleitung und die Projektmitarbeiter mit einer Kontaktmöglichkeit vorgestellt. In der Rubrik „Partner“ werden die Projekt- und Kooperationspartner vorgestellt. Die dort aufgeführten Logos sind mit den Homepages der jeweiligen Unternehmen und Organisationen verlinkt.

Die Homepage wird auch nach dem Ende der Projektförderung online bleiben, um die Projektergebnisse den Teilnehmern der Maßnahme weiterhin zugänglich zu machen.

3.2 Pressespiegel

Erschienen in der IHK Zeitschrift „Wirtschaft am Bayerischen Untermain

Pressemitteilung der euromarcom public relations GmbH am 30. September 2014

Hochschule Aschaffenburg entwickelt ein System „weicher Faktoren“ zur Firmenbewertung

Zwei Professoren entwickeln im Rahmen eines ESF-Projektes ein strategisches Bewertungsverfahren für die Finanzierung in der mittelständischen Wirtschaft

Aschaffenburg, 30. September 2014 – Das Information Management Institut (IMI) an der Hochschule Aschaffenburg hat ein neues Bewertungssystem für Unternehmen vorgestellt, das neben den „harten Zahlen“ wie Umsatz und Gewinn auch die „weichen Faktoren“ – von der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells bis zum Betriebsklima – einbezieht. Ziel ist es, vor allem mittelständische Firmen zu unterstützen, mit Hilfe dieser „weichen“, aber strategisch wichtigen Erfolgsfaktoren ihre Kreditwürdigkeit zu stärken und damit ihre Finanzierungskosten zu senken. Das mehrdimensionale, hierarchische, gewichtete Aschaffener Rating-Modell umfasst rund 100 Kriterien und Aspekte, wie Märkte und Produkte, Management und Personal, Organisation und Prozesse sowie Rechnungswesen und Controlling.

Das IMI befindet sich nach eigenen Angaben mit mehreren mittelständischen Organisationen und Verbänden in Gesprächen über den weitflächigen Einsatz des Aschaffener Verfahrens. Das Global Small and Medium-sized Enterprises Forum („Mittelstandsforum“) des Diplomatic Council hat sich demzufolge bereits für die weltweite Einführung eines standardisierten Mittelstands-Ratings auf Basis der Aschaffener Methodik entschieden.

Die beiden Hochschulprofessoren Dr.-Ing. Georg Rainer Hofmann und Dr.-Ing. Wolfgang Alm entwickelten das neue Aschaffener Rating-Modell für die mittelständische Wirtschaft im Rahmen eines 18-monatigen Forschungsprojekts des Europäischen Programms ESF („KaRaBonita“ für „Kapital, Rating, Bonität“). Wie beide Wissenschaftler betonen, soll das „weiche Rating“ die übliche Firmenbewertung anhand der Bilanzzahlen nicht verdrängen, sondern ergänzen, um ein besseres Gesamtbild eines Unternehmens zu schaffen. Die höhere Transparenz komme den Kapitalgebern wie den mittelständischen Betrieben sowohl bei Kreditentscheidungen als auch bei Kapitalbeteiligungen gleichermaßen zugute.

Prof. Dr.-Ing. Georg Rainer Hofmann erläutert: „Durch die Fokussierung auf die Bilanzzahlen ist der ‚Kapitalvergabemarkt‘ in den letzten Jahren geradezu erstarrt. Unser Verfahren wirkt dieser Starre entgegen, weil es eine umfassende, systematische und standardisierte Bewertung des Unternehmertums ermöglicht. Daran sind die Banken ebenso interessiert wie die mittelständischen Unternehmer, wie das starke Interesse an dieser Thematik zeigt.“

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Alm, erklärt: „Die üblichen Verfahren zur Firmenbeurteilung durch Banken stellen die Zahlen der Vergangenheit wie Umsätze und Gewinne in den Mittelpunkt der Bewertung. Unsere Methode hingegen legt den Schwerpunkt auf diejenigen Faktoren, die für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung sind.“

RA Ralf Schulten, Chairman des weltweit tätigen Mittelstandsforum des Diplomatic Council, sagt: „Die Standardisierung der Bewertung weicher Faktoren durch das neue Verfahren aus Aschaffenburg schafft bei Kapitalgebern ebenso wie bei Kapitalnehmern Vertrauen.“

Über IMI und ZeWiS: Mit der Errichtung von Instituten wie dem Information Management Institut (IMI) und dem Zentrum für Wissenschaftliche Services und Transfer (ZeWiS) hat die Hochschule Aschaffenburg praxisorientierte Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Forschung geschaffen. Die Forschungsbereiche der Institute und des ZeWiS haben langjährige Kooperationen mit regionalen Unternehmen etabliert, von denen auch die Studierenden profitieren. Sie können in den Forschungseinrichtungen im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten oder Promotionen aktuelle Themen der Angewandten Forschung bearbeiten.

Weitere Informationen: Zentrum für Wissenschaftliche Services und Transfer (ZeWiS) der Hochschule Aschaffenburg, c/o Industrie Center Obernburg (ICO), Glanzstoffstr. 1, Geb. Wa 07, 63784 Obernburg, Germany, Tel. +49 6022 81-3628 Fax: +49 6022 81-3626, Web: <http://ze-wis.h-ab.de>

Kontakt: Andrea Steinfeld, E-Mail: andrea.steinfeld@h-ab.de, Tel. +49 6022 81-3628, Fax +49 6022 81-3626

Pressekontakt: euromarcom GmbH, Muehlhohle 2, 65205 Wiesbaden, E-Mail: team@euromarcom.de, Web: www.euromarcom.de, www.euromarcom.com

Diese Pressemitteilung wurde aufgegriffen von:

123Bildung.de, Neues aus dem Bildungswesen, am 30. September 2014

<http://www.123bildung.de/hochschule-aschaffenburg-entwickelt-ein-system-weicher-faktoren-zur-firmenbewertung-1114973.html>

Wallstreet online, am 30. September 2014

<http://www.wallstreet-online.de/nachricht/7043579-hochschule-aschaffenburg-entwickelt-system-weicher-faktoren-firmenbewertung>

innovations report - Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft, am 30. September 2014

<http://www.innovations-report.de/html/berichte/wirtschaft-finanzen/hochschule-aschaffenburg-entwickelt-ein-system-weicher-faktoren-zur-firmenbewertung.html>

Creditreform, Firmenwissen, am 30. September 2014

<http://www.firmenwissen.de/cms/news/unternehmen/hochschule-aschaffenburg-entwickelt-ein-system-weicher-faktoren-zur-firmenbewertung.html>

Erschienen in: F.A.Z., 04.10.2014, Rhein-Main • OFFENBACH • WETTERAU • ASCHAFFENBURG (Rhein-Main-Zeitung), Seite 50 - Ausgabe R-DA, R-WI, R-MK, R-HT, R-F

Bewertung auch nach „weichen Faktoren“

Aschaffenburger Wissenschaftler entwickeln Rating-Modell für Mittelstand

as. ASCHAFFENBURG. Existenzgründer und kleine Unternehmen kennen die Situation. Sie haben gute Geschäftsideen, bekommen aber von den Banken kein Geld. Nach welchen Kriterien Kapitalgeber oder Ratingagenturen die Kreditwürdigkeit einer Firma ermitteln, sei vor allem Jungunternehmern und der mittelständischen Wirtschaft häufig nicht nachvollziehbar, sagen die Aschaffenburger Hochschullehrer Georg Rainer Hofmann und Wolfgang Alm. Die beiden Wissenschaftler sind angetreten, um Transparenz in das Verfahren zu bringen.

In einem im April 2013 begonnenen, achtzehnmonatigen Forschungsprojekt „Kapital, Rating und Bonität“, das vom Europäischen Sozialfonds (ESF) über das Bayerische Wissenschaftsministerium mitfinanziert wurde, haben sie ein neues Bewertungssystem entwickelt. Dieses Aschaffenburger Rating-Modell berücksichtigt neben Finanzdaten auch „weiche Faktoren“. Dazu zählen Management, Personalführung, Teamstärke, Kommunikationsverhalten oder Glaubwürdigkeit. Alm zufolge besteht der Unterschied zu den üblichen Verfahren zur Firmenbeurteilung durch Banken darin, dass ihre Methode den Schwerpunkt auf Faktoren lege, die für die Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells oder eines Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung seien.

Beide Wissenschaftler betonen, dass das „weiche Rating“ die übliche Firmenbewertung anhand der Bilanzzahlen nicht verdrängen, sondern ergänzen solle, um ein besseres Gesamtbild eines Unternehmens zu erhalten. Nach ihren Worten kann die höhere Transparenz auch den Banken oder Sparkassen bei ihrer Entscheidungsfindung helfen. Hofmann kritisiert, durch die Fokussierung auf die Bilanzzahlen sei der Kapitalvergabemarkt in den vergangenen Jahren geradezu erstarrt. Das gemeinsam entwickelte Verfahren wirkt seiner Ansicht nach dieser Starre entgegen, weil es eine umfassende, systematische und standardisierte Bewertung des Unternehmertums ermögliche. Nach seinen Angaben profitieren auch die Geldgeber von dem Modell. „Denn die möchten ja Kredite vergeben“, sagte er.

Mit ihrem Bewertungssystem haben Alm und Hofmann offensichtlich einen Nerv getroffen. Ihr Projekt wurde gerade um ein halbes Jahr verlängert. Die Zeit wollen sie nutzen, um ihr Modell auch jenseits des bayerischen Untermainlands bekannt zu machen.

Agnes Schönberger

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv

Teil 2

**Projektverlängerung
Oktober 2014 bis März 2015**

4. Bedarf und Dringlichkeit ergänzender Maßnahmen

Die reguläre Laufzeit des Projekts KaRaBonita konnte erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Wie aus der Beschreibung der Abschlussveranstaltung hervorgeht, haben die Teilnehmer der Veranstaltung offenbar unabhängig voneinander die Beobachtung machen können, dass das Gründungsgeschehen „im Allgemeinen“ eher zurückgeht und Arbeitnehmer (auch Studienabsolventen) wenig Interesse an einer Gründung haben. Das geringe Interesse ist in den vergangenen Jahren konstant und unabhängig von der Wirtschaftslage: „Gründen“ scheint in dem Spektrum der Möglichkeiten einer persönlichen und beruflichen Perspektive nicht hinreichend verankert zu sein.

Mit diesen Eindrücken aus der Abschlussveranstaltung kam die Projektleitung zu dem Schluss, es könne mit ergänzenden Maßnahmen eine deutliche Verbesserung der Projektergebnisse erzielt werden: Das oben beschriebene Phänomen am Bayerischen Untermain des mangelnden Interesses an Kapital schlechthin sollte bezüglich seiner Ursachen untersucht und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung des regionalen Gründungsklimas abgeleitet werden. Aus den regionalen Erkenntnissen lassen sich durchaus für ganz Bayern und darüber hinaus Folgerungen ableiten.

Es werden die folgenden Arbeitsthesen für die ergänzenden Maßnahmen zugrunde gelegt:

- Bei Arbeitnehmern (auch Studierenden und Auszubildenden) ist die Option, irgendwann im Leben ein Unternehmen gründen zu wollen, nicht mehr sehr präsent, was mittel- bis langfristig die Vielfalt der regionalen Wirtschaft vermindert und damit ihre konjunkturelle Störanfälligkeit erhöht.
- Gründungsaffine Personen tragen Sorge, im Falle eines Misserfolgs in der Planungs- oder Umsetzungsphase ein „negatives Element“ in ihrem Lebenslauf zu haben.
- Grundsätzlich gründungsaffine Personen haben einen (zu sehr) spezialisierten Fokus auf ihre Fachlichkeit. Sie benötigen erfahrene Wegbegleiter, die ihnen helfen, vermeidbare Fehler zu begehen, und zudem auch „Türöffnerfunktionen“ im sozialen Kontext erfüllen können.
- Es gibt viele Personen, Einrichtungen und Anlaufstellen, die Gründungen grundsätzlich positiv gegenüber stehen und auch konkret helfen würden, wenn sie angesprochen werden würden. Letzteres geschieht aber nicht, weil die gründungsaffine Person keinen Überblick über den Beratungs- und Fördermarkt hat und es daher nicht zum Kontakt kommt. Das Kontaktmanagement geschieht nicht professionell und proaktiv genug; die entsprechenden Reaktionszeiten sind zu lang.

4.1 Projektteam

Für die zweite Förderphase – im Folgenden als KaRaBonita II bezeichnet – hat sich die Zusammensetzung des Projektteams, nach Maßgabe der neuen Projektausrichtung und der Projektpartner, verändert.

Prof. Dr. Wolfgang Alm, Projektleitung

Tel: 06021-4206-700
wolfgang.alm@h-ab.de



Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Projektleitung

Tel: 06021-4206-700
georg-rainer.hofmann@h-ab.de



Dipl.-Bw. (FH) Meike Schumacher

Wiss. Projektmitarbeiterin / Hochschule Aschaffenburg

Tel.: 06021-4206-746 (Hochschule Aschaffenburg)
Tel.: 06022-81-3667 (Industrie Center Obernburg)
meike.schumacher@h-ab.de



Stefan Roth

Projektmitarbeiter / Mainsite GmbH

Tel.: 06022-81-3665 (Industrie Center Obernburg)
stefan.roth@mainsite.de



Thilo Berdami

Projektmitarbeiter / Mainsite GmbH

Tel.: 06022-81- (Industrie Center Obernburg)
thilo.berdami@mainsite.de



Gero Leuchtweis

Projektmitarbeiterin / Mainsite GmbH

Tel.: 06022-81- (Industrie Center Obernburg)

gero.leuchtweis@mainsite.de



Hans-Peter RÜth

Projektmitarbeiterin / Mainsite GmbH

Tel.: 06022-81- (Industrie Center Obernburg)

thilo.berdami@mainsite.de



Andreas Imhof

Studierender / Hochschule Aschaffenburg

andreas.imhof1@web.de



4.2 Netzwerk und Multiplikatoren – Kooperationspartner

Die mit der ESF-Maßnahme KaRaBonita II angesprochenen Adressaten sind kleine mittelständische Unternehmen (KMU), bzw. ihr Personal. Es sind regionale Unternehmen des Bayerischen Untermain, die aber auch überregionale Märkte bedienen. Die Frage nach geeigneten Maßnahmen beschäftigt drei Institutionen der Region Bayerischer Untermain gleichermaßen: die ZENETEC GmbH, die Mainsite GmbH (Industrie Center Obernburg) und die Hochschule Aschaffenburg, die sich aus diesem Grund für eine zweite Förderperiode von KaRaBonita als Projektpartner zusammen fanden. Die externe Begutachtung des Projektfortschritts erfolgte, wie in der ersten Förderphase durch Gerd Schürmann vom Fraunhofer Institut FOKUS in Berlin.

ZENETEC GmbH, Großwallstadt – Gründernetzwerk und Gründungszentrum

Die ZENETEC arbeitet seit mehreren Jahren im Bereich der Kapitalausstattung von Unternehmen am Bayerischen Untermain. Die ZENETEC verfolgt die systematische Identifikation potenzialträchtiger Ideen im gewerblichen Bereich; es ist ein permanenter Ansprechpartner mit Vermittler- und Informationsfunktion sowohl für Ideenträger als auch Investoren. Ein weiteres Ziel ist die Schaffung von Transparenz im Bereich Kapitalgeber und Kapitalnehmer und die seriöse und neutrale Zusammenführung von (Risiko-) Kapitalgebern und Ideenträgern.

Die ZENETEC GmbH (www.zenec.de) ist mithin das regionale Innovations- und Gründerzentrum – die Gesellschafter sind die Gebietskörperschaften des Bayerischen Untermain.

Mainsite GmbH & Co.KG

Die Mainsite GmbH & Co. KG als Betreibergesellschaft des Industrie Centers Obernburg (ICO) erbringt eine Reihe von Leistungen und betreibt Einrichtungen für die am ICO ansässigen Unternehmen; diese werden als Plattformleistungen bezeichnet.

Neben infrastrukturellen Leistungen bietet Mainsite Services den Standortkunden ebenso wie externen Kunden ein breit gefächertes Dienstleistungsspektrum an Technischen Dienstleistungen an. Ein vielfältiges Angebot administrativer Dienstleistungen erleichtert den Standortkunden die Konzentration auf ihr Kerngeschäft. Durch die Flächenerweiterung des ICO ist das Interesse an expandierenden Unternehmen für eine Neuansiedlung im ICO sehr groß.

Hochschule Aschaffenburg

Bei Studierenden ist die Option, irgendwann im Leben ein Unternehmen gründen zu wollen, nicht sehr präsent, was sich nicht zuletzt an dem geringen Interesse an Lehrveranstaltungen zu diesem Thema messen lässt. Es entsteht der Eindruck, seitens der Studierenden werde zu diesem Thema mehr geredet und gefordert als tatsächlich unternommen. Gründungsaffine Personen tragen Sorge, im Falle eines Misserfolgs in der Planungs- oder Umsetzungsphase ein „negatives Element“ in ihrem Lebenslauf zu haben.

Fraunhofer Institut Offene Kommunikationssysteme (FOKUS), Berlin – Second Opinion

Es hat es sich bereits in der ersten Projektphase als sehr nützlich herausgestellt, die Projektarbeiten mit nicht-regionalen Experten im Sinne eines Second-Opinion-Approaches zu diskutieren und einer Evaluierung zu unterziehen. Es sind hier fachliche Hinweise zum weiteren überregionalen und nationalen Projektkontext zu erwarten und nützlich. Hier hat sich eine Zusammenarbeit im Umfeld der Fraunhofer-Institute in den letzten Jahren als sehr vorteilhaft herausgestellt. Dies gilt nicht nur für den rein wissenschaftlichen Austausch, sondern auch für die intensive Spin-off-Kultur.

5. Gründungsverhalten und Wirtschaftswachstum am Bayerischen Untermain

5.1 Gründungsverhalten

Für eine Beurteilung des regionalen Gründergeschehens liefern die umfangreichen und detaillierten Angaben der Gewerbebeanmeldebögen die besten Näherungswerte für Unternehmensgründungen. Eine genaue Analyse der über die IHK Aschaffenburg erhaltenen Daten macht zunächst den Rückgang der Gründerzahlen im Betrachtungszeitraum von 2010 bis 2013 deutlich, was auch dem deutschen Trend innerhalb dieses Zeitraumes entspricht.

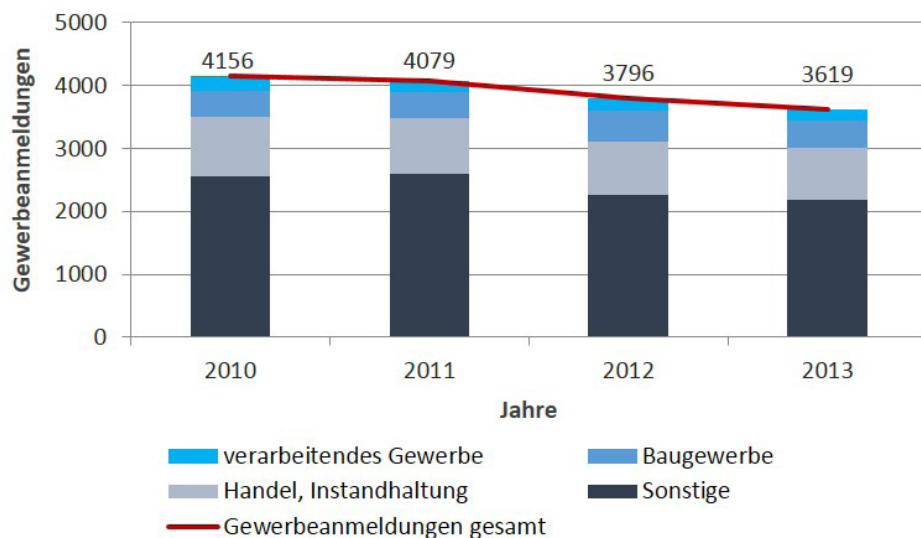


Abbildung 5: Gewerbebeanmeldungen

Weiter geht hervor, dass auch am Bayerischen Untermain die Gründungsbereitschaft im verarbeitenden Gewerbe geringer als die Dienstleistungsbranche ist. Dies entspricht ebenfalls der aktuellen Änderung innerhalb der deutschen Wirtschafts- und Gründungslandschaft. Auf Grund der nicht zuordenbaren Branchen aus dem Bereich „Sonstige“ ist dies lediglich eine Tendenz der Gründungssituation, stellt aber kein repräsentatives Ergebnis dar.

Neben den gesamten Gewerbebeanmeldungen stehen auch Zahlen der eigentlichen Neugründungen zur Verfügung. Diese sind ebenfalls sehr allgemein und liefern zunächst keinerlei Hinweise zur Branchenzugehörigkeit oder anderen Ausprägungen. Daher wurde zusammen mit Herrn Nabein, dem Gründungsberater der IHK Aschaffenburg, einen Näherungswert der vorliegenden Gewerbeneuanmeldungen ermittelt.

	2010	2011	2012	2013	2014
Gewerbebeanmeldungen gesamt ¹	4156	4079	3796	3619	3698
Neugründungen im Vollerwerb ²	3850	3720	3280	2180	2350
Vollerwebsgründer Bayerischer Untermain (in %) ³	1,05	1,01	0,89	0,59	0,64
Vollerwerksgründer in Deutschland	0,78	0,74	0,61	0,69	n.v.

¹ inkl. Neugründern, Umwandlungen, Zuzug und Übernahme

² Daten entsprechen tatsächlicher Gewerbebeanmeldungen der IHK Aschaffenburg sowie Abschätzung durch Herr Nabein

³ Berechnung mit Bevölkerungszahlen des Zensus 2011 (368.377 Einwohner)

Abbildung 6: Quote der Vollerwerksgründer am Bayerischen Untermain im Vergleich zu Deutschland.

Auch wenn die Daten des Bayerischen Untermainns einer gewissen Schätzung unterliegen, verhalten sich diese ähnlich dem abnehmenden deutschen Trend. Ab dem Jahr 2013 ist dabei ein weiterer Rückgang der Vollerwerbsgründer zu verzeichnen, welchen auch Herr Nabein im Gründungsumfeld der IHK Aschaffenburg beobachten konnte. In 2014 konnte man neben der erhöhten Quote der Gründungen im Nebenerwerb zudem auch eine erhöhte Anzahl an weiblichen Gründern und eine Verschiebung zum mittleren Alter beobachten.

Beliebte Branchen für eine Unternehmensgründung sind der, IT-Sektor, Internet-Handel, Gesundheitsbranche, persönliche Dienstleistungen. Diese Einschätzung des Bayerischen Untermainns deckt sich auch in diesem Punkt wieder mit der Branchenstruktur in Deutschland, welche ein erhöhtes Gründungsgeschehen innerhalb der Dienstleistungsbranche und Handel aufweist.

5.2 Wirtschaftswachstum und Bedeutung des Bayerischen Untermainns

Auch wenn die Motive umfassende sind, wird das Streben nach Wachstum von den meisten Unternehmensführern als die Voraussetzung für den Erfolg im immer stärker werdenden Wettbewerb gesehen. Wachstum wird so mit Größenvorteilen, steigender Attraktivität von Arbeits- und Kapitalmärkten und somit mit höherer Marktmacht in Verbindung gebracht. Auch wenn in den Medien heutzutage des Öfteren suggeriert wird, dass die Grenzen des Wachstums bald erreicht seien und dieses per se schlecht sei ist es dennoch unabdingbar für unseren Fortschritt und Wohlstand.

Zur Bestimmung der regionalen Wachstumsrate am Bayerischen Untermain dient das Bruttoinlandsprodukt, welchem als Indikator für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung eine hohe Bedeutung zukommt.

Wie erwartet fällt das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner in den Städten, gerade in den angrenzenden Metropolregion wie Frankfurt (78.877 €) am höchsten aus. Allerdings schneidet Aschaffenburg als eine der drei Gebietskörperschaften am Bayerischen Untermain mit 63.455 € je Einwohner auf einem sehr guten 2. Platz ab. Bei Blick auf die Ebene der Landkreise bildet Aschaffenburg mit 27.507 € das Schlusslicht innerhalb der Planungsregionen und liegt somit hinter Miltenberg 28.456 €, welches in diesem Vergleich auch auf einem der hinteren Plätze landet. Der Bayerische Untermain hingegen nimmt in dieser Auswertung einen starken Platz ein. Auch wenn er hinter dem wirtschaftlich starken Rhein-Main Gebiet liegt, ist die Planungsregion mit Platz 8 vor den in dieser Auswertung betrachteten Landkreisen.

Betrachtet man die Wachstumsraten der letzten 10 Jahren von 2002 – 2012 hat der Bayerische Untermain stark aufgeholt. Einen großen Beitrag zu dieser positiven Entwicklung ist auf die Stadt Aschaffenburg zurückzuführen, welche mit 43,45% ein enormes Wachstum verzeichnen konnte und somit den ersten Platz dieses Rankings belegt. Auch der Landkreis Miltenberg kann mit 33,47% gute Wachstumsraten verzeichnen und belegt den dritten Platz. Abgeschlagen ist hingegen der Landkreis Aschaffenburg mit 7,33% und belegt somit den letzten Platz innerhalb der Planungsregionen am Bayerischen Untermain. Alles in allem schafft es der Bayerische Untermain auf ein Wachstum von 25,05% und liegt damit bei den Zuwachsraten über dem starken Rhein-Main Gebiet, welches nur ein Wachstum von 11,43% verzeichnen konnte.

Bis auf den Landkreis Aschaffenburg konnte in einem Vergleichszeitraum von 10 Jahren somit ein starkes Wachstum nachgewiesen werden, was für die Wirtschaftskraft des Bayerischen Untermainns spricht.

Vergleich Bruttoinlandsprodukt je Einwohner 2002 zu 2012					
Region	2002	2012	Platz BIP je Einwohner 2012	Veränderung 2002 - 2012 in %	Platz nach Wachstumsrate
Deutschland	25.850 €	32.550 €	-	25,92	-
Bayern	29.337 €	37.493 €	1	27,80	1
Aschaffenburg	44.236 €	63.455 €	2	43,45	1
Würzburg	39.402 €	47.294 €	4	20,03	9
Bayerischer Untermain	27.533 €	34.430 €	8	25,05	6
Main-Spessart, Landkreis	23.941 €	30.716 €	10	28,30	5
Miltenberg, Landkreis	21.163 €	28.246 €	12	33,47	3
Aschaffenburg, Landkreis	25.628 €	27.507 €	15	7,33	14
Hessen	32.293 €	37.356 €	2	15,68	3
Frankfurt am Main, Kreisfreie Stadt	75.402 €	78.877 €	1	4,61	15
Darmstadt, Kreisfreie Stadt	50.596 €	54.305 €	3	7,33	14
Rhein-Main (Hessischer Teil)	35.873 €	39.975 €	7	11,43	13
- davon Städte	61.786 €	65.292 €		5,67	
- davon Landkreise	25.820 €	30.153 €		16,78	
Offenbach, Landkreis	25.723 €	30.433 €	11	18,31	11
Main-Kinzig-Kreis	24.092 €	28.050 €	13	16,43	12
Odenwaldkreis	19.169 €	23.357 €	17	21,85	7
Darmstadt-Dieburg, Landkreis	18.536 €	22.108 €	18	19,27	10
Baden-Württemberg	29.347 €	36.579 €	3	24,64	2
Heidelberg, Kreisfreie Stadt	44.156 €	45.397 €	5	2,81	16
Heilbronn, Kreisfreie Stadt	42.579 €	43.239 €	6	1,55	17
Main-Tauber-Kreis	25.133 €	34.271 €	9	36,36	2
Neckar-Odenwald-Kreis	21.377 €	27.965 €	14	30,82	4
Rhein-Neckar-Kreis	22.309 €	26.878 €	16	20,48	8

Abbildung 7: Vergleich Bruttoinlandsprodukt je Einwohner 2002 zu 2012

6. Phasen des Expansions- und Gründungsverhaltens

Aus einer anfänglichen Gruppierung von Themen zur Existenzgründung und der parallelen Literaturrecherche, konnten diese zu einzelnen Phasen innerhalb des Gründungsprozesses zusammengefasst werden.

6.1 Idee zur Gründung und Expansion

6.1.1 Systematisierung potenzieller Gründungsformen

Die erste Phase der Gründungsidee ist eng mit der Frage verbunden in welcher Form eine Unternehmensgründung stattfinden soll. Ein Kriterium hierbei besteht in der Unterscheidung zwischen innovativen und imitativen Gründungen. Innovative Gründungen sind gekennzeichnet durch neue Geschäftsideen, die noch nicht am Markt eingeführt und erprobt wurden. Diese Gründungen bringen einen Neuheitsgrad der Produkte und Dienstleistungen mit sich. Imitative Gründungen beruhen hingegen auf einer bereits am Markt eingeführten, erprobten oder bestehenden Geschäftsidee.

Ein wichtiges Kriterium stellt zudem die Systemgestaltung bzw. die Strukturexistenz dar, was bedeutet in wie weit auf bereits bestehenden betrieblichen Strukturen zurückgegriffen werden kann. Anhand dieses Kriteriums lassen sich die beiden Gründungsformen in Aufbau- und Übernahmegründung unterscheiden.

Eine weitere Differenzierung ist nach dem Merkmal der Abhängigkeit von bereits bestehenden Unternehmen möglich. Die selbstständige Gründung bezeichnet die Form bei welcher das neu gegründete Unternehmen rechtlich unabhängig von bereits bestehenden Unternehmen ist. Der Gegenpol hierzu ist die unselbstständige Gründung, welche sowohl rechtlich als Tochtergesellschaft oder rechtlich und wirtschaftlich als bspw. Betriebsgründung von einem bestehenden Unternehmen abhängig ist. Die beiden Aspekte des Strukturbezugs sowie der Selbstständigkeit lassen sich zu vier Basiskombinationen von Gründungsformen verbinden. Die Kombination der Dimensionen ergibt so die folgende Matrix.

	Aufbaugründung originäre Gründung	Übernahmegründung derivative Gründung
Selbstständige Gründung	Unternehmensgründung im engeren Sinne	Existenzgründung durch Betriebsübernahme oder Beteiligung
Unselbstständige Gründung	Gründung eines Tochterunternehmens	Fusion / Umgründung

Abbildung 8: Basiskombinationen von Gründungsformen.

6.1.2 Expansion und die Arten des Wachstums

Auf Grund der knappen Ressourcenausstattung junger Unternehmen konzentrieren sich diese zunächst auf die operative Unternehmstäigkeit und vernachlässigen dabei strategische Entscheidungen des Unternehmenswachstums. Dennoch gibt es vereinzelt neu gegründete Unternehmen, welche bewusst Wachstumsstrategien verfolgen. Hier stehen jungen wie auch etablierten Unternehmen die gleichen Strategien zur Verfügung.

Wachstum ist kein zeitlich begrenztes Projekt sondern ein Prozess der Unternehmensentwicklung, welche über mehrere Jahre verläuft. Typisch sind hierfür noch immer die traditionellen Formen intern oder extern.

Die vorangegangenen vorgestellten Grundmuster des internen und externen Wachstums erweitert mit dem virtuellen kooperativen Wachstumspotenzialen bildet den Rahmen jeder unternehmensindividuellen Wachstumsstrategie. Für welche Art von Wachstum sich ein Unternehmen letztendlich entscheidet hängt ganz von den individuellen Zielen und Gegebenheiten ab. Zur Entwicklung von Wachstumsstrategien von jungen Unternehmen können dabei auch theoretische Konzepte des strategischen Managements eingesetzt werden, wie die Produkt-Markt-Matrix von Igor Ansoff.

Produkt \ Markt	alt/gegenwärtig	neu
alt/gegenwärtig	Marktdurchdringung <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufintensivierung • Neukundengewinnung • Konkurrenzverdrängung • Marktanteilssteigerung 	Marktentwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Neue Zusatzmärkte • Neue Zielgruppen
neu	Produktentwicklung <ul style="list-style-type: none"> • eigene Entwicklung • Innovationen • Austausch von Produkten • Vertragentwicklung 	Diversifikation <ul style="list-style-type: none"> • horizontal • vertikal • lateral

Abbildung 9: Produkt-Markt-Wachstumsstrategie nach Igor Ansoff.

Die strategische Stoßrichtung der Wachstumsstrategie wird durch die Dimensionen des Neuheitsgrades von Produkt und Markt gebildet. Diese werden weiter durch die Ausprägungsformen gegenwärtig oder neu differenziert. Für die Frage der Strategiewahl ist zu prüfen in wie weit gegenwärtige Produkte oder neue Produkte auf gegenwärtigen oder neuen Märkten verkauft werden sollen. Somit ergeben sich die vier spezifischen Strategien und zugehörigen Handlungsmuster bzw. Handlungsempfehlungen.

6.2 Wahl der Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform stellt eine elementare Entscheidung im Gründungsprozess dar. Zum einen bildet diese einen formellen Akt, andererseits ergeben sich in Abhängigkeit der Rechtsform unterschiedliche ökonomische, steuerliche und rechtliche Konsequenzen für das Unternehmen. Die Systematisierung von Rechtsformen lässt sich Grundsätzlich in Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften sowie Mischformen und internationale Rechtsformen eingruppiert.

Ein Gründer der alleine eine Existenz gründet wird danach als Einzelunternehmer bezeichnet. Ein Zusammenschluss mehrerer Personen ist hingegen eine Personengesellschaft. Diese beiden Arten werden auch als Personenunternehmen bezeichnet.

Klasse	Unternehmensart
Einzelunternehmer	Kaufmann bzw. Kauffrau (e.K.)
	Kleingewerbetreibender
Personengesellschaften	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
	offene Handelsgesellschaft (OHG)

Klasse	Unternehmensart
Personengesellschaften	Kommanditgesellschaft (KG)
Kapitalgesellschaften	eingetragener Verein (e.V.)
	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
	Aktiengesellschaft (AG)
	eingetragene Genossenschaft (e.G.)
Mischformen	GmbH & Co. KG
	Limited (Ltd.)

Aus steuerlicher Sicht ist die Unterscheidung zwischen Personenunternehmen und Kapitalgesellschaft bedeutsam, da diese sehr unterschiedlich behandelt werden.

Die Festlegung der Rechtsform wird im Regelfall zwischen diesen beiden Alternativen entschieden. Für die eigentliche Wahl der konkreten Rechtsform sind noch weitere Kriterien relevant, welche im Folgenden kurz genannt, im Detail aber nicht näher beschrieben werden.

- Haftung
- Rechtsformspezifische Kosten
- Mindestkapital
- Mitbestimmung
- Prüfungspflicht
- Leistungsbefugnis
- Offenlegungspflicht
- Finanzierungsmöglichkeiten.

6.3 Kapitalbeschaffung

6.3.1 Grundlegendes zur Gründungsfinanzierung

Ein häufiger Grund für Insolvenzen junger Unternehmen resultiert nicht aus wenig aussichtsreichen Geschäftsmodellen sondern aus Finanzierungsproblemen, auf Grund der anfänglich schwachen Eigenkapitalausstattung.

So steht das fehlende Eigenkapital als eine von vielen finanziellen Restriktionen innerhalb der Gründerfinanzierung, welche sich meist mit zunehmendem Entwicklungsstand sowie entsprechender Betriebsgröße lockern. Daher lässt sich die Gründerfinanzierung sehr grob in folgende Phasen einteilen:

- Seed-Finanzierung
- Startfinanzierung
- Wachstumsfinanzierung

Der Begriff Finanzierung ist dabei in der betriebswirtschaftlichen Literatur bislang nicht einheitlich definiert, umfasst im Allgemeinen aber alle Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung. Neben der Kapitalbeschaffung ist es für Unternehmensgründer aber auch erforderlich unter Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten und Zielsetzungen geeignete Finanzierungsstrategien zur Optimierung der Kapitalstruktur zu entwickeln und umzusetzen. Da der Fokus für junge Unternehmen im Allgemeinen auf der Deckung des Kapitalbedarfs liegt, werden in der folgenden Abbildung zunächst grundlegende Systematisierungsansätze aus der Literatur der Finanzwirtschaft dargestellt:

Kriterium	Formen
Finanzierungsanlass	<ul style="list-style-type: none"> • Gründungsfinanzierung • Wachstumsfinanzierung • Übernahmefinanzierung • Sanierungsfinanzierung
Rechtsstellung der Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenfinanzierung • Fremdfinanzierung
Mittelherkunft	<ul style="list-style-type: none"> • Außenfinanzierung • Innenfinanzierung
Fristigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Unbefristete Finanzierung • Befristete Finanzierung <ul style="list-style-type: none"> - kurzfristig: bis 1 Jahr - mittelfristig: 1 – 4 Jahre - langfristig: über 4 Jahre
Häufigkeit der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • einmalige, gelegentliche Finanzierung • laufende, regelmäßige Finanzierung

Abbildung 10: Systematisierung von Finanzierungsalternativen.

6.3.2 Arten der Finanzierung

Klassisch erfolgt die finanzwirtschaftliche Systematisierung meist nach Rechtsstellung der Kapitalgeber, in Eigen- und Fremdfinanzierung oder nach Mittelherkunft, in Außen- und Innenfinanzierung.

6.3.2.1 Eigen- und Fremdfinanzierung

Die Eigenfinanzierung umfasst dabei allgemein die Zuführung und Erhöhung des Eigenkapitals durch die Eigentümer bzw. die Unternehmensgründer. Die erste und somit auch wichtigste Quelle an Eigenkapital wird meist durch den Gründer selbst in Form von Bar oder Sacheinlagen zugeführt, man spricht daher auch von Einlagenfinanzierung. Durch die Einbringung von Eigenkapital zeigt der Gründer zudem, dass er für sein Geschäft bereit ist das persönliche und finanzielle Risiko zu tragen. Zudem ist es eine wichtige Signalfunktion für potenzielle Kapitalgeber, da dieser somit dokumentiert von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit seines Geschäftsmodells überzeugt zu sein.

Eine weitere Versorgung junger Unternehmen mit zusätzlichen finanziellen Mitteln und gelicherzeitiger Erfahrung stellen die sogenannten Business Angels dar. Dies sind vermögende und geschäftserfahrene Privatinvestoren, welche ihre unternehmerisches Denken und Wissen in Form von Ratschlägen zur Verfügung stellen. Der Begriff Business Angels bildet dabei den Oberbegriff unter welchem noch verschiedenen Typen an „Geschäftsengeln“ unterschieden werden können, im Rahmen dieser Arbeit aber nicht näher betrachtet wird.

Im Gegensatz zu Eigenkapitalfinanzierten Ländern wie den USA, besteht in Deutschland noch immer ein hoher Anteil an Fremdfinanzierung. Dies ist auf die Dominanz der Kreditinstitute zurückzuführen, welche Jahrzehnte nach dem zweiten Weltkrieg die Finanz- und Bankensysteme dominiert haben. Die Finanzierung von Unternehmen erfolgt dabei größtenteils über Bankkredite einer oder zwei Kreditinstitute, weshalb man auch vom Hausbankprinzip spricht. In der Praxis übernehmen die Hausbanken dabei nicht nur die Kreditvergabe, sondern nehmen

auch die Rolle als Vermittler für öffentliche Fördermittel ein. Daher ist es auch wichtig dass die Hausbank eine Prüfung und Bewertung des zu finanzierenden Geschäftskonzeptes übernimmt. Daher kommt dieser eine entscheidende Rolle zu, da ein Förderantrag nur gestellt wird, wenn die Hausbank von der Tragfähigkeit des Konzeptes überzeugt ist. Dies ist zugleich ein Problem junger Unternehmen, bei denen das Kreditausfallrisiko vielfach höher ist und die Banken daher einen hohen Wert auf Kreditsicherheiten legen. Das Hausbankprinzip dominiert noch nach wie vor die kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland. Die Fremdfinanzierung kann dabei in verschiedene Arten differenziert werden. Dabei erfolgt auch oftmals eine Unterteilung nach dem Kriterium der Fristigkeit bzw. Dauer der Inanspruchnahme eines Kredites, welcher kurz-, mittel oder langfristig zur Verfügung gestellt werden kann.

6.3.2.2 Innen- und Außenfinanzierung

Stammen die Finanzmittel aus dem Unternehmen spricht man von Innenfinanzierung. Hier ist eine Unterteilung in Eigenkapital durch einbehaltene Gewinne sowie Fremdkapital in Form von Finanzierungseffekten aus Pensionsrückstellungen möglich. Allerdings ist das Innenfinanzierungspotenzial des Gründers sehr begrenzt, da die Markterschließung zu Beginn meist mit Verlusten verbunden ist. Daher steht zu Gründungsbeginn die Außenfinanzierung im Vordergrund, welche man klassisch mit der Finanzierung durch einen Gläubiger in Verbindung bringt. Auch bei dieser Form kann wiederum zwischen Eigen- und Fremdkapital unterschieden werden. Eine klare Trennung ist auch hier nur schwer möglich, da Eigentümer neben haftendem Eigenkapital auch Fremdkapital in Form eines Gesellschafterdarlehens einbringen können. Zudem gibt es eine Zwischenform, das sogenannte Mezzaninkapital, welches bspw. Darlehen mit Options oder Wandlungsrecht umfasst.

Die Finanzeinschränkungen junger Gründer können dabei so schwer wiegen, dass diese Einfluss auf die entsprechende Strategiewahl des Unternehmens haben, da für gewisse Optionen einfach die Gelder fehlen. Dabei unterscheidet man die folgenden beiden Ausprägungen:

- Strategiebestimmende Gründungsfinanzierungen liegt vor, wenn Finanzmittellengpässe maßgeblichen Einfluss auf die Strategiewahl und Strategieentwicklung haben.
- Strategieerfüllende Art liegt vor wenn sich Strategieentwicklung und Strategiewahl nicht durch Finanzmittellengpässe geprägt sind.

6.3.2.3 Wachstumsfinanzierung in der Expansionsphase

Wachsen junge innovative Unternehmen schnell können diese auf weitere mögliche Finanzierungsalternativen zurückgreifen. Soweit ein positiver Cashflow erwirtschaftet werden kann sind unter Berücksichtigung von Sicherheiten höhere Bankkredite möglich. Eine Alternative zur Fremdfinanzierung bieten hier auch Venture Capital Gesellschaften oder strategische Investoren. Das Venture Capital entspricht dabei Eigenkapital bzw. eigenkapitalähnlichen Mitteln und unterliegt so den vollen unternehmerischen Chancen und Risiken. Dabei ist der Geldgeber wie ein Gesellschafter des Unternehmens zu sehen, der mit seiner Einlage haftet. Es besteht somit keine Rückzahlungspflicht des Kapitalnehmers und weiter kein fester jährlicher Zinsanspruch. Im Falle einer Insolvenz ist das komplette Investment verloren.

6.4 Wahl des Standortes

Auch die Wahl des Unternehmensstandortes stellt ein weiteres elementares Entscheidungsproblem innerhalb des Gründungsvorgangs dar. So sind Standortentscheidungen von Industriebetrieben oft mit hohen Investitionen verbunden, welche schwer rückgängig zu machen sind. Auch die langfristig fixe Kosten und Mietverträge erschweren eine spätere Korrektur bzw. kurzfristige Anpassung der Standortentscheidung.

Für eine optimale Lösung müssen daher gegenwärtige als auch zukünftige Umweltzustände betrachtet werden, da nicht jeder Standort für eine Unternehmung gleich geeignet ist. Um den Unternehmenssitz zu finden an dem die Differenz zwischen standortbedingten Erträgen und standortabhängigen Aufwendungen maximiert wird, sind für eine erfolgsorientierte Standortentscheidungen die Planungsschritte Standortfaktoren sowie Entscheidungsmodelle zu beachten. Im Folgenden wird auf die während der Unternehmensgründung wichtigen Standortfaktoren eingegangen, die Entscheidungsmodelle sind an dieser Stelle vernachlässigbar.

Die verschiedenen Standortfaktoren innerhalb der betrieblichen Standortwahl lassen sich in einem Standortfaktorenkatalog zusammenfassen, welche sich in Gütereinsatz und Güterabsatz unterscheiden lassen.

Standortfaktoren	
Gütereinsatz	Güterabsatz
<ul style="list-style-type: none">• Anlagegüter• Material• Energie• Arbeitskräfte• Umwelt(schutz)• Staatliche Leistungen	<ul style="list-style-type: none">• Kunden• Mitbewerber• Herkunfts-Goodwill

Abbildung 11: Überblick der wichtigsten Standortfaktoren.

In der Gruppe der Gütereinsätze sprechen viele Faktoren für einen Standort, das Anlagengut und das damit verbunden bedeutendes Gut stellt die Immobilie dar. Diese wird nach Verfügbarkeit, Lage, Beschaffenheit und Preis bewertet. Die fehlende Transportfähigkeit von bspw. Grundstücken macht diese zu einer Standort gebundenen Entscheidung. Bewegliche Anlagegüter wie Maschinen oder Produktionsanlagen spielen dagegen eine untergeordnete Rolle, da für diese im Rahmen des Umzugs nur Transportkosten und Einrichtungskosten anfallen. Die Materialien wie Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe, welches heutzutage an vielen Orten verfügbar sind, haben für die Standortwahl hingegen keine hohe Gewichtung mehr. Ähnlich verhält es sich bei der Energieversorgung. Diese ist ebenfalls weitestgehend verfügbar, aber der Bezugspreis spielt hier eine entscheidende Rolle, gerade für energieintensive Betriebe. Ein wichtiger Faktor stellt wiederum die Verfügbarkeit gut qualifizierter Arbeitskräfte zu angemessenen Arbeitskosten dar.

Auf Grund der Arbeitskostenunterschiede bei arbeitsintensiven Fertigungsprozessen, haben in den letzten Jahren bereits vermehrt deutsche Firmen ihren Standort in ein günstigeres Land verlagert. Auch der in den letzten Jahren erhöhte Umweltschutz stellt für die Standortwahl eine Herausforderung dar. So sind Unternehmensstandort in der Nähe von Wohngebieten oder in Landschaftsschutzgebieten nicht mehr oder wenn überhaupt nur unter hohen Auflagen möglich. Auch wenn staatliche Regelungen den Wirtschaftsbetrieb einschränken können spielen die Leistungen in Form der Rechtssysteme eine wichtige Rolle für den Standort und ermögli-

chen so erst einen wirtschaftlichen Betrieb. Nicht zuletzt stellt der Staat die Infrastruktur, wie Verkehrs- und Kommunikationsnetze zur Verfügung.

Neben den bereits ausführlich genannten Standortfaktoren des Gütereinsatzes, kann die Entscheidungsfreiheit eines Existenzgründers nach Kußmaul auch den folgenden Beschränkungen unterliegen:

- Persönliche Motive bei der Standortwahl
- Vorgegebene geographische Standortwahl
- Abhängigkeit der Standortwahl von Konzessionen.

Die Seite des Güterabsatzes ist mit drei Standortfaktoren dagegen übersichtlicher. Für die Kunden spielt bei Handelsbetrieben vor allem die Nähe und eine angenehme Umgebung eine große Rolle, weshalb man hier auch von kundenorientierter Standortwahl spricht. Ein weiteres Kriterium stellen die Mitbewerber dar. Für Unternehmen mit Handel täglicher Bedarfe, wie Lebensmittel, sind konkurrenzmeidende Standorte von Vorteil. Andere Branchen, welche periodische Waren, wie Kleidung oder aperiodische Bedarfe z.B. Möbel anbieten sind auf Grund der Qualitäts- und Preisvergleiche von Kunden, konkurrenznahe Standorte von Vorteil. Auch die Stärke und positives Image eines Standortes können für eine Standortwahl entscheidend sein. Dies wird als Herkunfts-Goodwill bezeichnet, exemplarisch stehen hierfür Produkte wie Schweizer Uhren oder Parmaschinken, welche für die regionale Herkunft sprechen.

6.5 Ereignisse und Probleme während der Umsetzung

Die Ergebnisphase enthält grundlegend allgemeine Probleme des Gründungs- oder Wachstumsprozesses, welche jedoch Unternehmensindividuell auftreten können. Die folgenden Punkte stehen exemplarisch für bekannte Hemmnisse und sind somit nicht abschließend.

Zeitraum des Gründerprozesses

Der Begriff Unternehmensgründung wird oft als erste Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens verstanden. Dabei sind sich verschiedenste Autoren sicher, dass ein Unternehmen neben dieser ersten Phase weitere Gründungsphasen durchläuft, wobei kein Modell einen idealtypischen Charakter hat. Diese variiert vor allem aufgrund unternehmensspezifischer Gegebenheiten wie auch branchenbezogener Umstände.

Ereignisse innerhalb einer Unternehmensgründung

Die Annahme, dass neu gegründete Unternehmen im Gegensatz zu ihren länger etablierten Konkurrenten ein höheres Risiko aufweisen um bereits nach kurzer Zeit ihre Tätigkeit wieder unfreiwillig zu beenden, ist unter Ökonomen eine bekannte Tatsache.

So liegen in Bereichen der technikbasierten Unternehmensgründungen oftmals geringe kaufmännische Kompetenzen der Unternehmensgründers bzw. der Gründungspersonen vor. Die Gefahr betriebswirtschaftlicher Fehler kann somit schnell zu einem schnellen Ende der Gründung führen. Aber auch die geringen finanziellen Ressourcen oder der erschwerte Zugang zum Kapitalmarkt bzw. der Kreditaufnahme können eine entscheidende Rolle spielen.

7. Experteninterviews zur Evaluation und Handlungsempfehlungen

Mit Hilfe von qualitativer Expertenbefragungen konnten wichtige fachbezogene Aussagen bezüglich des regionalen Gründungs- und Expansionsverhalten gewonnen werden. Als Interviewpartner konnten Unternehmer aus verschiedenen Wirtschaftszweigen und Größenklassen gewonnen werden. Die Interviews, welche größtenteils persönlich geführt wurden, fanden auf Grundlage des Phasenmodells statt, welches anhand des Moderationsleitfadens einen geführten Gesprächsverlauf hatte. Die Fragen wurden dabei auf die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens angepasst und je nach Relevanz vertieft oder gekürzt.

Unternehmen	Interviewpartner
Toyobo Europe GmbH	Stefan Blumoser
atlantiChem GmbH	Dr. Christoph Hartmann
Qumola GmbH	Michael Schneppenziefer
Gründungsberater der IHK / HWK Aschaffenburg	Herr Nabein / Herr Salg
Krall Kunststoff-Recycling GmbH	Markus Krall
ECOVIS BLB Steuerberatungsgesellschaft mbH	Thorsten Blümel
ConCert Servicecentrum Bayerischer Untermain GmbH	Gero Mikulla
SPES-Produktions GmbH	Dr. Bernahrd Krautwurst
Te-Mo Service GmbH	Hakan Tarhan
Pirelli Deutschland GmbH	Gunther Frank
Werkzeug Weber GmbH & Co. KG	Vanessa Weber
Energiegenossenschaft Odenwald eG	Thomas Mergenthaler
MapCase	Bastian Kneissl
Vendamus GmbH	Nicole Tränka
Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft	Beatrice Brenner
FOKUS-Mittelstandberatungsgesellschaft mbH	Edgar Müller
Stadt Aschaffenburg - Wirtschaftsförderung	Masha Hölzl
ZENTEC Zentrum für Technologie, Existenzgründung und Cooperation GmbH	Dr. Gerald Heimann

Als zentrale Problematik wurde die Kapitalbeschaffung genannt. Produzierende bzw. anlageneintensive Unternehmen beklagen oftmals dass benötigten Investitionssummen von Banken schwer zu erhalten sind. Kleinere Handwerksbetriebe haben hingegen generelle Probleme Kredite für eine Unternehmensgründung zu erhalten. Kommt es doch zu einer Gründung besteht durch die dünne Eigenkapitaldecke ein weiteres Risiko, welche eine erfolgreiche Gründung erschwert. Auch Fördermittel sind nur schwer und unter hohem bürokratischem Aufwand zu erhalten. Für „nicht-produzierende „ Unternehmen sind die Kredite der Förderbanken kaum zu erhalten. Innovative, junge Unternehmen der IT Branchen müssen daher auf alternative Kapitalgeber, wie bspw. Business Angels setzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Region Bayerischer Untermain gute Wirtschaftsdaten vorweisen kann, welche nicht zuletzt aus einem starken Mittelstand resultieren. Diese Wirtschaftskraft resultiert vor allem aus dem produzierenden Gewerbe, welches in den Landkreisen Miltenberg und Aschaffenburg stark vertreten ist. Allerdings sind, umgekehrt, gute Wirtschaftskennzahlen und eine niedrige Arbeitslosenquote, als Zeichen einer guten Konjunktur, allgemeine Gründe für den Rückgang der Gewerbenueuanmeldungen.

Die Anzahl der Vollerwerbsgründungen erreichte im Jahr 2014 sowohl am Bayerischen Untermain, als auch deutschlandweit, den niedrigsten Stand seit 2000. Dabei kann die gründungsspezifische Infrastruktur, welche Förderungen, Beratungen und Weiterbildungsangebote umfasst, am Untermain als gut bezeichnet werden. Generell fehlt es der industriell geprägten Region etwas an Dynamik. Junge, innovative Startups der IT Branche werden daher eher die Nähe zu Metropolregionen wie Frankfurt, mit besser ausgebauten Branchennetzwerken bevorzugen. Mit guten Gründernetzwerken und einem starken Hochschulumfeld bildet auch der benachbarte Landkreis Darmstadt eine Konkurrenz zum Bayerischen Untermain. Daher sollte versucht werden die Zusammenarbeit der regionalen Unternehmen in Form von Netzwerkveranstaltungen zu fördern. Für eine Stärkung der regionalen Innovationskultur und Förderung der Hochschulausgründungen ist zudem die Bekanntheit und Zusammenarbeit mit der regionalen Forschungseinheit ZEWIS zu fördern.

Daneben gilt es auch die Gründeraktivitäten an der Hochschule Aschaffenburg zu steigern und somit die Studierenden für das Thema Gründung zu sensibilisieren und dies als Alternative zu einer Anstellung aufzuzeigen.

Ein häufiges Risiko und Problem von Gründern sowie schon bestehenden Unternehmern stellt die Finanzierung dar, deren Beschaffung meist mit hoher Bürokratie und Sicherheiten verbunden ist. Dies ist in der Grünungsphase oft der Qualität und Bewertung des Businessplanes zu schulden, welcher über den erfolgreichen Erhalt bei Kredit und Fördermitteln entscheidet. Hier sollten entsprechendes Coaching oder Beratungsleistungen entgegenwirken. Für junge innovative Startups wäre ein zusätzlicher Ausbau von privaten Wagniskapitalgebern von Vorteil, was aber nicht den bayerischen Untermain speziell, sondern die komplette deutsche Gründerlandschaft betrifft.

Generell waren die befragten Unternehmen mit dem Gründungsprozess zufrieden. Auch wenn die Motive der Unternehmensneugründungen unterschiedlich sind, lag ein Großteil der Neugründungen in der Umsetzung eigener Ideen sowie dem Wunsch nach Selbstbestimmung. Beratungsleistung wurde in den wenigsten Fällen in Anspruch genommen. Unternehmensgründer, welche ein Studium vorweisen konnten, hatten gute Kenntnisse über den Gründungsprozess und sich bereits während des Studiums intensiv mit der Thematik der Selbstständigkeit befasst.

Als Rechtsform wird bevorzugt die Gesellschaft mit beschränkter Haftung gewählt, die auf Grund der Haftungssicherheit sowie Beschaffung von Finanzmitteln eine solide Basis vorweist. Auch wenn die Finanzierung oftmals mit Problemen verbunden ist, stellt die Fremdfinanzierung über Bankkredite noch immer eine weit verbreitete Form dar. Für den Standort am Bayerischen Untermain sprechen die Nähe zum Rhein-Main-Gebiet, die gute Verkehrsanbindung, moderate Immobilienpreise sowie das gute Ausbildungsniveau und die Verfügbarkeit von Facharbeitern.

Ein oft genannter Grund für die lokale Ansiedelung ist dabei auch die regionale Aktivität der Unternehmen sowie die Herkunft und Heimatverbundenheit der Unternehmensgründer. Diese können eine solide wirtschaftliche Lage verzeichnen, weshalb auch bei einem Großteil der

Befragten ein gezieltes Wachstum anstrebt wird. Dieses ist dabei stark von der Branche sowie dem jeweiligen Unternehmen abhängig. So sind Investitionen in den Dienstleistungsbereichen wie z.B. der Beratung überschaubar und einfacher zu realisieren als innerhalb des produzierenden Mittelstands, welcher hier bei der Beschaffung von Anlagegütern vermehrt investieren muss. Weiter können Expansionen im Mittelstand auch stark von der Nachfolgerfrage abhängig sein. Allgemein muss man festhalten, dass Unternehmen heterogen sind, weshalb sie unterschiedliche Gründe für Entwicklung und Wachstum haben.

Das Projekt KaRaBonita konnte einen geschätzten und beachteten Beitrag zur Diskussion der Kapitalausstattung von KMU am Bayerischen Untermain liefern. Es zeigte aber auch auf, dass es eine Reihe von Ansätzen für künftige Arbeiten und Verbesserungen gibt. Es ist nicht klar, wie insbesondere technologisch oder methodisch innovative Unternehmensgründungen mit einem akademischen Anspruch und einer hohen Wirkung am Arbeitsmarkt weiter befördert werden könnten.

Eine zentrale künftige Aufgabe stellt sich daher in der weiteren Vernetzung der akademischen Ausbildung an der Hochschule in Aschaffenburg mit dem „Gründergeschehen“ am Bayerischen Untermain. Es zeigte sich, dass die bloße Verfügbarkeit und das Bewerben von Büro- und Gewerberäumen, oder das Ausloben günstiger Kapitalausstattung nicht hinreichend sind. Es müssen neue hybride Formen von Lehrangeboten und Mentoraten der Hochschule und den expandierenden Unternehmen gefunden und angeboten werden.

An der Hochschule Aschaffenburg werden positive Elemente der Betreuung von Unternehmensexpansionen, wie sie etwa im Rahmen des EXIST-Programms identifiziert werden konnten, aufgegriffen werden, um zu einer gedeihlichen Weiterentwicklung der Wirtschaft am Bayerischen Untermain weiterhin beizutragen.

Anlagen

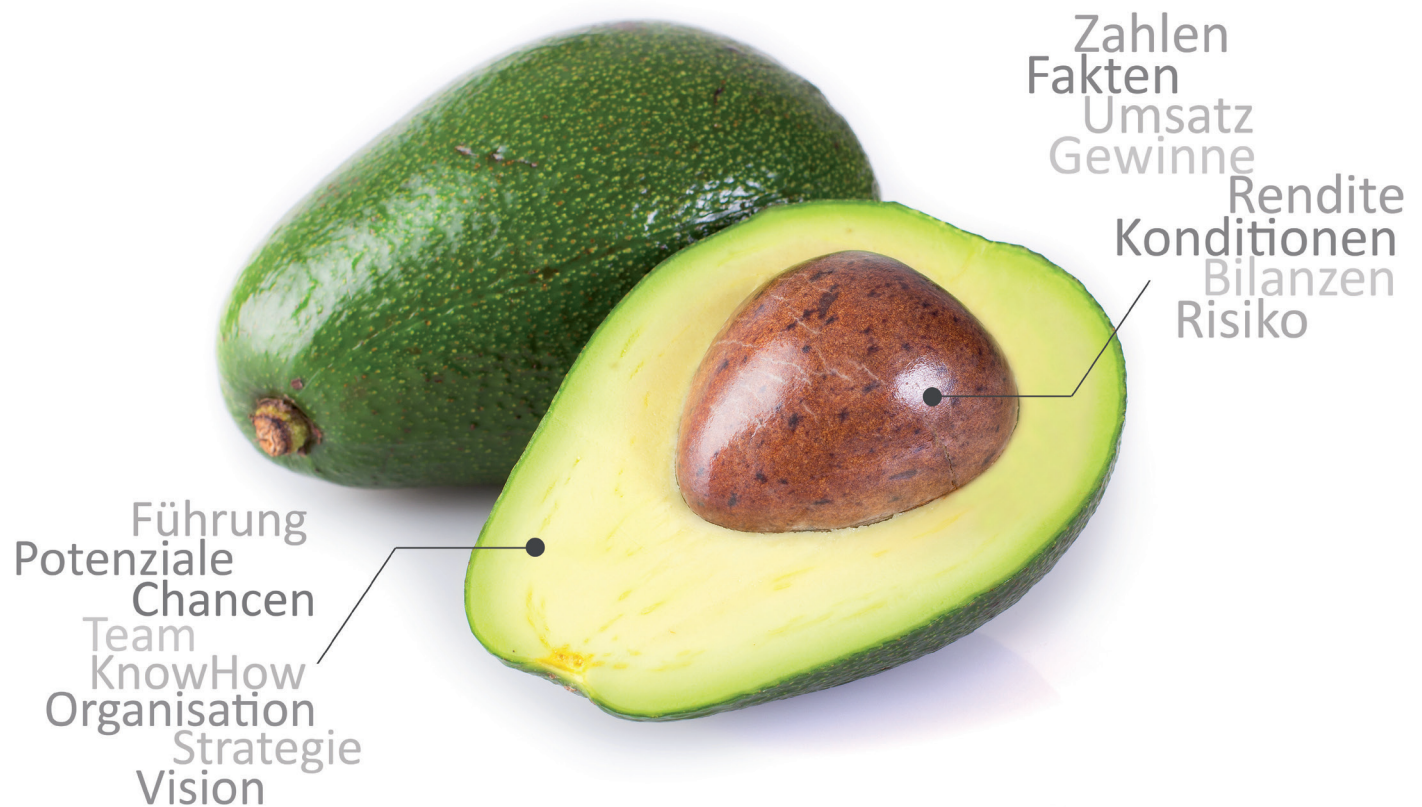
Analge 1: KaRaBonita-Plakat
im Original: Din A2



KaRaBonita

Kapital | Rating | Bonität

„Nicht nur die harten Fakten zählen“



© valery121283 - Fotolia.com

Eine Netzwerk­tätigkeit der Hochschule Aschaffenburg:

KaRaBonita entwickelt und vermittelt Methoden und Prozesse der Kapitalausstattung für Unternehmen am Bayerischen Untermain.

Ein Wissenstransferprojekt gefördert durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) in Bayern.

www.KaRaBonita.de

„Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit – Wissenstransfer als Chance“

Projekt- und Kooperationspartner:



ESF IN BAYERN
WIRTSCHAFTS- UND INVESTITIONEN IM BAYERSCHEN UNTERMAIN



Anlage 2: KaRaBonita-Flyer

Im Original: Din A 4, zwei mal gefalzt



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIRTSCHAFTLICHE INVESTITIONEN

KaRaBonita - Ein Wissenstransferprojekt des Europäischen Sozialfonds (ESF)

Projektlaufzeit: 1. April 2013 bis 30. September 2014

Anschrift:

KaRaBonita
ZeWiS - Zentrum für Wissenschaftliche Services und Transfer
c/o ICO Obernburg
Glanzstoffstraße 1, Geb. Wa 07
63784 Obernburg

Projektleitung:

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann
Prof. Dr. Wolfgang Alm

Ansprechpartner:

Silke Wohlfahrt, European Business Coach
Telefon: 06022 81-3660
E-Mail: silke.wohlfahrt@h-ab.de

Katrin Schubert, Dipl. Betriebswirtin (FH)
Telefon: 06022 81-3661
E-Mail: katrin.schubert@h-ab.de

Meike Schumacher, Dipl. Betriebswirtin (FH)
Telefon: 06022 81-3667
E-Mail: meike.schumacher@h-ab.de

„Engagements in Eigen- und Fremdkapital basieren nicht nur auf Zahlenwerken, sondern auch auf Überzeugungen und Vertrauen.“

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann,
Hochschule Aschaffenburg

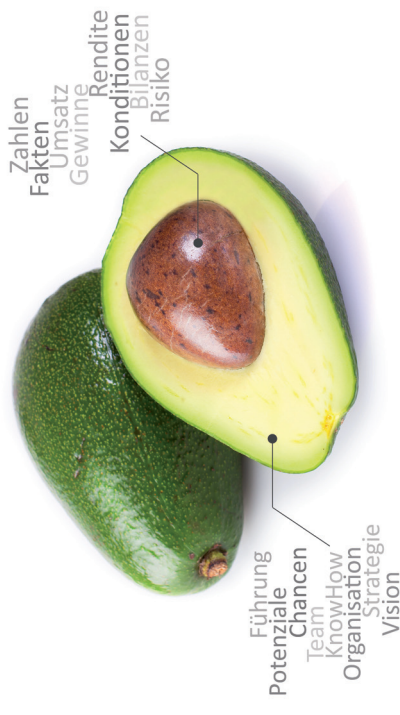
„Die weichen Ratingfaktoren fließen bisher nur subjektiv in den Ratingprozess ein. Dabei sind sie die Ausgangsbasis für die künftigen harten Zahlen.“

Walter Fries,
Unternehmensberater



KaRaBonita

Kapital | Rating | Bonität



„Nicht nur die harten Fakten zählen“
IHR WEG ZUR OPTIMALEN KAPITALAUSSTATTUNG



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIRTSCHAFTLICHE INVESTITIONEN

KaRaBonita - Ein Wissenstransferprojekt des Europäischen Sozialfonds (ESF)

Projektlaufzeit: 1. April 2013 bis 30. September 2014

Anschrift:

KaRaBonita
ZeWiS - Zentrum für Wissenschaftliche Services und Transfer
c/o ICO Obernburg
Glanzstoffstraße 1, Geb. Wa 07
63784 Obernburg

Projektleitung:

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann
Prof. Dr. Wolfgang Alm

Ansprechpartner:

Silke Wohlfahrt, European Business Coach
Telefon: 06022 81-3660
E-Mail: silke.wohlfahrt@h-ab.de

Katrin Schubert, Dipl. Betriebswirtin (FH)
Telefon: 06022 81-3661
E-Mail: katrin.schubert@h-ab.de

Meike Schumacher, Dipl. Betriebswirtin (FH)
Telefon: 06022 81-3667
E-Mail: meike.schumacher@h-ab.de



hochschule aschaffenburg
university of applied sciences



information
management
institut



WALTER FRIES
FIRMENGRUPPE



EIGENKAPITALFORUM
BAYERISCHE UNTERNEHMEN



Fraunhofer
FOKUS

www.KaRaBonita.de

Mehr Chancen für kleine und mittelständische Unternehmen

Transparenz im Ratingprozess

Möglichkeiten der Verbesserung

Ziel des Projektes *KaRaBonita* - „**K**apital - **R**ating - **B**onität“ - ist es, Methoden und Prozesse zu entwickeln und vermitteln, die dazu dienen sollen, die Kapitalausstattung für Unternehmen am Bayerischen Untermain zu verbessern.

In einer ersten Interview-Reihe wurden Fremdkapitalgeber, Eigenkapitalgeber sowie Experten und Rating-Agenturen zu den wesentlichen Aspekten der Kreditentscheidung befragt.

KaRaBonita zeigt transparent auf, welche verschiedenen Kriterien, die in das Rating einfließen, zu einer positiven Kreditentscheidung führen können.

Der Wissenstransfer soll dabei über diverse Veranstaltungsformate sowie die Publikation der Ergebnisse erfolgen.

Für die Bewertung der „harten“ Faktoren (bilanzielle und weitere Finanzdaten) werden in den Rating-Prozessen nachvollziehbare und empirisch belegte Methoden angewendet.

Für die „weichen“ Faktoren wäre eine vergleichbare Vorgehensweise wünschenswert.

Der Effekt ist eine bessere Ausrichtung der Methoden und Werkzeuge bzgl. der Bewertungskriterien der Kreditwürdigkeitsbeurteilung.

Weitere Informationen zum Projekt sowie aktuelle Veranstaltungen sind auf der Homepage zu finden: www.KaRaBonita.de

Identifikation von weichen Faktoren wie zum Beispiel:

- Fach- und Führungskompetenz der Unternehmerperson
- Aktualität von Buchhaltung und Controlling
- Informationsfluss zwischen Unternehmen und Bank
- Zuverlässigkeit in der Beziehung zur Bank
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Kontoführungsverhalten
- Nachfolgeregelung
- Fluktuationsrate
- Wettbewerbssituation

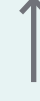
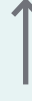
Ermittlung der Bonität



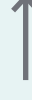
BONITÄTSPRÜFUNG



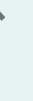
QUANTITATIVE
KRITERIEN



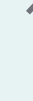
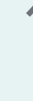
SICHERHEITEN



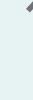
KREDITENTSCHEIDUNG



QUALITATIVE
KRITERIEN



WEITERE
KRITERIEN



FORMALES
RATINGERGEBNIS

Information Management Institut
Hochschule Aschaffenburg
Würzburger Str. 45
63743 Aschaffenburg

ISBN 978-3-9815120-4-5