

Der professionelle Weg zum Kredit

Leitfaden



1. Auflage 2010

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern
in Baden-Württemberg

Heilbronner Straße 43, 70191 Stuttgart,

Telefon 07 11/26 37 09 08-20

E-Mail: info@handwerk-bw.de

Autoren: Josef Roider, Karl Hilking

Co-Autoren: Franz Falk, Toni Gmyrek, Bernd Juhl, Ulrich Mietz,
Thomas Rieger, Walter Schanz

Redaktion: Toni Gmyrek, Handwerkskammer Heilbronn-Franken
Bernd Juhl, Handwerkskammer Ulm

Herstellung: Holzmann Druck, 86825 Bad Wörishofen

Copyright: Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern
in Baden-Württemberg

Wir danken der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz und LfA Förderbank Bayern
für die Überlassung der Texte.

Vorwort

Handwerksbetriebe und Existenzgründer im Handwerk müssen investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben: in Immobilien, in Maschinen, Geräte, in den Fuhrpark, in das Warenlager, aber auch in die Erschließung neuer Märkte. Mit Eigenkapital allein können Sie diese Investitionen nicht finanzieren. Sie benötigen eine Hausbank, die Ihnen Fremdkapital oder eigenkapitalstärkende Mittel (Mezzanine) zur Verfügung stellt. Unverzichtbar ist die Hausbank auch in einer konjunkturell schwierigen Zeit, wenn es darum geht, die Liquidität bis zum Wiederaufschwung zu sichern.

Die Sparkassen und Volksbanken Raiffeisenbanken sind die traditionellen Partner des Handwerks, da sie wie die Handwerksbetriebe lokal und regional verankert sind. Das bedeutet in erster Linie Nähe zum Kunden, tiefe Kenntnis des Heimatmarktes, und damit bestmögliche Zusammenarbeit und bedarfsgerechte Finanzierungsangebote. Sie sichern die Kreditversorgung, wenn das Vorhaben wirtschaftlichen Erfolg verspricht. Ein Geschäftsplan mit einem schlüssigen Konzept, das alle wichtigen Aspekte berücksichtigt, und detaillierte Planzahlen sind die Grundlage für die Kreditentscheidung. Je besser ein Unternehmer seinen Kreditwunsch präsentiert, desto größer sind seine Chancen, den benötigten Kredit zu erhalten und desto schneller fällt die Entscheidung.

Mit dieser Broschüre und der CD-Rom erhalten Sie Werkzeuge, die Ihnen helfen, Ihren Kreditbedarf zu präzisieren und die Unterlagen für das Finanzierungsgespräch zu erarbeiten. Gerne sind Ihnen dabei auch die betriebswirtschaftlichen Berater Ihrer Handwerkskammer behilflich. Nutzen Sie das kostenlose Beratungsangebot.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihres Vorhabens.

Baden Württembergischer
Handwerkstag

Baden Württembergischer
Genossenschaftsverband e. V

Sparkassenverband
Baden-Württemberg

Präsident
Joachim Möhrle

Präsident
Gerhard Roßwog

Präsident
Peter Schneider



Inhalt

Teil I: Blick hinter die Kulissen: Wie fällt die Kreditentscheidung

| | |
|--|----|
| 1. Der Weg zum Kredit | 8 |
| 1.1 Wer trifft die Kreditentscheidung bei der Bank/Sparkasse? | 8 |
| 1.2 Bonität und Sicherheiten sind der Schlüssel zum Kredit | 9 |
| 1.3 Gesetzliche und verbandsinterne Vorschriften .. | 9 |
| 1.4 Geschäftspolitische Zielvorgaben der Banken und Sparkassen | 9 |
| 1.5 Rating: Kreditentscheidung | 10 |
| 1.6 Laufende Kreditüberwachung und -steuerung .. | 10 |
| 2. Wie beurteilt die Bank/Sparkasse Ihre Bonität? | 10 |
| 2.1 Qualität der Geschäftsführung | 11 |
| 2.2 Betriebliche Verhältnisse | 13 |
| 2.3 Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation .. | 15 |
| 2.3.1 Absatzmarkt und Branchensituation | 15 |
| 2.3.2 Konkurrenzsituation | 15 |
| 2.3.3 Wettbewerbsposition | 16 |
| 2.4 Wirtschaftliche Verhältnisse | 16 |
| 2.4.1 Jahresabschluss | 17 |
| 2.4.2 Gegenwärtige wirtschaftliche Situation .. | 19 |
| 2.4.3 Künftig erwartete Unternehmensentwicklung | 20 |
| 2.4.4 Private Vermögensverhältnisse | 21 |
| 2.5 Bisherige Geschäftsbeziehungen und Zahlungsverhalten | 21 |
| 2.5.1 Bisherige Geschäftsbeziehung | 21 |
| 2.5.2 Kundentransparenz und Informationsverhalten | 21 |
| 2.5.3 Kontoführung und Zahlungsverhalten .. | 22 |
| 2.6 Rating bei Existenzgründern | 23 |
| 3. Wie bewertet die Bank Ihre Sicherheiten? | 24 |
| 3.1 Gute und schlechte Sicherheiten | 24 |
| 3.2 Bewertung der Sicherheiten | 25 |
| 3.3 Rechtsform und Haftungsbasis | 27 |

Teil II: Kreditfähigkeit gezielt verbessern

| | | |
|-----|--|----|
| 4. | Rechtzeitig die richtigen Weichen stellen | 28 |
| 4.1 | Die „richtige“ Bank wählen | 29 |
| 4.2 | Mit mehreren Banken eine Kontoverbindung unterhalten | 29 |
| 4.3 | Mit den Banken und Sparkassen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit pflegen | 29 |
| 4.4 | Verständnis für die Gegenseite zeigen | 30 |
| 5. | Mit Selbstdiagnose eigene Schwachstellen erkennen und beheben | 30 |
| 6. | Mit unternehmerischer Kompetenz überzeugen | 31 |
| 6.1 | Persönliche Kreditwürdigkeit ausstrahlen | 31 |
| 6.2 | Unternehmerische Qualifikation zeigen | 32 |
| 6.3 | Betriebliche Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen | 32 |
| 6.4 | Markt und Branche kennen | 32 |
| 6.5 | Positive Zukunftsperspektiven vermitteln | 32 |
| 7. | Für wirtschaftliche Kreditfähigkeit sorgen | 33 |
| 8. | Aussagekräftige Kreditunterlagen einreichen | 34 |
| 8.1 | Pflichtunterlagen über Ihr Unternehmen | 34 |
| 8.2 | Weitere wichtige Unterlagen über Ihr Unternehmen | 35 |
| 8.3 | Verhandlungsbezogene Unterlagen | 36 |
| 8.4 | Gründungskonzept (Businessplan) bei Existenzgründern | 37 |
| 9. | Öffentliche Finanzierungshilfen nutzen | 38 |
| 10. | Mit Sicherheiten gut haushalten | 44 |
| 11. | Zehn Tipps für das Kreditgespräch | 45 |
| 12. | Kreditabsage was nun? | 46 |
| | Anhang | 47 |
| | Fragen-Checkliste für das Kreditgespräch | 47 |
| | Handwerkskammern und Fachverbände in Baden-Württemberg | 50 |
| | Stichwortverzeichnis | 6 |

Stichwortverzeichnis

- Absatzmarkt 15
- Auftreten des Unternehmers 33
- Ausfallbürgschaft 39
- Bank 8
- Bankauswahl 29
- Beleihungsgrenze(n) 25
- Beleihungswert 25
- Beratung 29
- Beteiligungskapital 40
- Betriebliche Leistungsfähigkeit 32
- Betriebliche Verhältnisse 13
- Betriebsübernahme 24
- Bilanz 17
- Bonität 9
- Bonitätsklasse 43, 44
- Bonitätskriterien 11
- Branchen-Rating 16
- Branchensituation 15
- Buchhaltungsauswertung 20
- Cash-flow-Rate 19
- Erfolgsvorschau 20
- Ertragslage 18
- Finanzlage 19
- Finanzierungskonzept 36
- Förderdarlehen 23
- Geschäftsführung 9
- Gewinn-Verlustrechnung 17
- Gründerperson 23
- Gründungskonzept 23
- Gründer-Rating 23
- Haftungsfreistellung 39
- Hausbankprinzip 39
- Informationsverhalten 21
- Investitionsplan 36
- Jahresabschluss 10
- Kapitaldienstfähigkeit 9
- KfW Mittelstandsbank 36
- Kontoführung 22
- Kreditabsage 46
- Kreditfähigkeit 28
- Kreditgespräch 15
- Kreditkompetenz 8
- Kreditübersicht 35
- Kreditunterlagen 12
- Kreditverhandlungen 35
- Lebensversicherung 24
- Liquidität 19
- Liquiditätsvorschau 35
- Markteinschätzung 23
- Mithaftung 23
- Mitverpflichtung des Ehepartners 45
- Monatsauswertung 14
- Öffentliche Ausfallbürgschaften 39, 45
- Öffentliche Finanzierungshilfen 36
- Pflichtunterlagen für das Bankgespräch 34
- Planzahlen 20
- Preisklassen 44
- Qualifikation 11
- Rating 10
- Risikoentlastungen 38
- Risikogerechtes Zinssystem 43
- Risikoklassen 10
- SCHUFA 11
- Selbstdiagnose 30
- Selbstauskunft 30
- Sicherheiten 8
- Sicherheitsübereignung
des Warenlagers 45
- Unternehmereigenschaften 11
- Unternehmerische Kompetenz 36
- Unternehmensbeschreibung 35
- Unternehmensentwicklung 12
- Unternehmensgefährdung 12
- Unternehmensplanung 12
- Unternehmensrisiken 14
- Vermögensanlage 18
- Vermögensverhältnisse, private 17
- Wettbewerbsposition, -situation 15
- Wirtschaftliche Situation,
gegenwärtige Zahlungsfähigkeit 19

Übersicht über die Werkzeuge auf der CD-Rom

Informationen

1. Investition und Finanzierung
 - Investitionsplanung
 - Finanzierungsplanung
 - Liquiditätsplanung
2. Kreditinstitut
 - Kreditgespräch
 - Rating
 - Kreditentscheidung
 - Checklisten
3. Betriebsgründung
 - Existenzgründung
 - Betriebsübernahme

Berechnungen

1. Unternehmens-Check
 - Hard Facts
 - Soft Facts
 - Kennzahlen-Wirtschaftlichkeit
 - Kennzahlen finanzielle Stabilität
2. Planungsrechnungen
 - Investition
 - Finanzierung
 - Kapitaldienst
 - Gewinn- und Bilanzplan
3. Betriebsgründung
 - Existenzgründung
 - Betriebsübernahme
4. Hilfen
 - Liquiditätsplan
 - Kauf oder Leasing
 - Chefübersicht
 - Kreditübersicht
 - Sicherheitenübersicht

Teil I Blick hinter die Kulissen: Wie fällt die Kreditentscheidung?

Zahlungsverhalten

Die zunehmende Verschärfung der Kreditvergabe von Banken zwingt die Handwerksunternehmer zum Umdenken und zum Handeln. Ein zielgerichtetes Gegensteuern erfordert zunächst einen Einblick in den internen Entscheidungsprozess einer Bank.

Kapitel 1 Der Weg zum Kredit

- Kreditkompetenzen sind bei Banken unterschiedlich geregelt. Nicht immer ist Ihr Ansprechpartner auch gleichzeitig Entscheidungsträger. Ab einer bestimmten Kredithöhe ist die Zustimmung des Vorgesetzten, des Aufsichtsgremiums oder der Zentrale erforderlich.
- Bonität und Sicherheiten sind die Schlüsselgrößen für die Kreditvergabe.
- Banken unterliegen bei der Kreditvergabe strengen gesetzlichen und verbandsinternen Vorschriften, deren Einhaltung auch strikt überwacht wird.
- Daneben hat der Kreditbearbeiter die geschäftspolitischen Zielvorgaben der Bank zu beachten.
- Bei Kreditentscheidungen spielt die EDV eine wichtige Rolle. Die Entscheidungsabläufe werden dadurch zunehmend standardisiert.
- Auch nach der Kreditauszahlung werden die Bonität und die Sicherheiten anhand eingereicherter Zahlen laufend überprüft.

Hintergrundinformationen

Wissen Sie, wer in Ihrer Bank über Ihre Kredite entscheidet, wie das Entscheidungsverfahren läuft, welche Kriterien dabei ausschlaggebend sind und welche Spielräume bestehen?

Näheres dazu finden Sie in den folgenden Abschnitten.

1.1 Wer trifft die Kreditentscheidung bei der Bank/Sparkasse?

Kreditkompetenz

Die Kreditkompetenzen sind je nach Kreditinstitut unterschiedlich geregelt. Örtliche Banken und Sparkassen sind oftmals rechtlich selbstständige Institute, die sämtliche Kreditentscheidungen selber vor Ort treffen. Bei größeren Kreditsummen müssen eventuell Entscheidungsgremien zustimmen, die ehrenamtlich besetzt sind.

Entscheidungsträger

Nicht immer ist Ihr Ansprechpartner bei der Bank auch gleichzeitig Entscheidungsträger über Ihre Kreditangelegenheiten. Vor allem bei höheren Kreditsummen wird er die Entscheidung seinem Vorgesetzten vorlegen oder die Zustimmung eines weiteren Kompetenzträgers einholen müssen.

1.2 Bonität und Sicherheiten sind der Schlüssel zum Kredit

Ob und zu welchen Konditionen Ihnen die Bank Kredit gewährt, oder ob sie vielleicht sogar eine Rückführung bestehender Kreditlinien fordert, hängt maßgeblich davon ab, ob Sie nach Einschätzung des Entscheidungsträgers der Bank künftig die vereinbarten Zinsen und Tilgungen erbringen sowie Ihren sonstigen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können und das Kreditausfallrisiko für die Bank vertretbar ist (Kapitaldienstfähigkeit).

Kreditrisiko

Die künftige Kapitaldienstfähigkeit beurteilt die Bank an Hand der bisherigen und gegenwärtigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der Zukunftsaussichten Ihres Betriebes, kurz: Ihrer Bonität. Und für den Fall, dass sich Ihr Betrieb schlechter als erwartet entwickelt und der Kapitaldienst dadurch nicht erbracht werden kann, verlangen Banken zusätzliche Sicherheiten. Zusätzliche Sicherheiten dienen primär der Festigung des Kreditengagements. Für den Fall des Scheiterns und einer eventuellen Insolvenz mindert die Verwertung der Sicherheiten den Kreditausfall der Bank.

Bonität und Sicherheiten

Bonität und Sicherheiten ergeben zusammen das Risiko eines Kredits für die Bank, das sowohl für die Kreditentscheidung an sich, als auch für die Konditionen ausschlaggebend ist. Geringere Sicherheiten können somit – zumindest in gewissem Umfang – durch eine gute Bonität kompensiert werden und umgekehrt. Dies bedeutet, dass Sie durch eine Verbesserung Ihrer Bonität weniger Sicherheiten brauchen oder bei gleichbleibender Absicherung in eine bessere Risikoklasse kommen und dadurch auch eher bessere Konditionen durchsetzen können.

Wichtigste Faktoren

1.3 Gesetzliche und verbandsinterne Vorschriften

Banken unterliegen bei der Kreditgewährung strengen Gesetzes- und Verbandsvorschriften, z.B. über die Kreditwürdigkeitsprüfung und die Besicherung, deren Einhaltung auch strikt überwacht wird. Nach dem Kreditwesengesetz sind Sie z.B. grundsätzlich verpflichtet, sich bei Kreditengagements von über 250.000 € sowohl vor als auch während der gesamten Kreditgewährung die wirtschaftlichen Verhältnisse zeitnah durch Vorlage der Jahresabschlüsse und anderer ergänzender Unterlagen offenlegen zu lassen. Aber auch bei kleineren Summen müssen Sie sich nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Geschäftsführung ein klares Bild über die Kreditrisiken machen. Darüber hinaus ist der Entscheidungsträger Ihrer Bank an hausinterne Anweisungen gebunden und muss seine Entscheidungen auch vor der Revision, die im Nachhinein nach Aktenlage beurteilt, und vor seinen Vorgesetzten rechtfertigen.

Strenge Regeln

1.4 Geschäftspolitische Zielvorgaben der Banken und Sparkassen

Neben Gesetzes- und Verbandsvorschriften hat der Entscheidungsträger der Bank auch geschäftspolitische Vorgaben seiner Geschäftsführung zu beachten. So ist es durchaus möglich, dass der Kreditantrag des selben Handwerkers bei einer Bank die zurzeit sehr risikoorientiert handelt, abgelehnt wird, eine andere Bank, die sich gerade auf Expansionskurs befindet, dagegen den Kredit gewährt.

Risikopolitik

1.5 Rating: Kreditentscheidung

Risikoklassen Bei den meisten Banken und Sparkassen werden Kreditentscheidungen heute, zumindest ab einer bestimmten Größenordnung, durch Ratingverfahren unterstützt. Dabei werden die Bonität des Kreditnehmers und die Sicherheiten mit Hilfe der EDV systematisch bewertet und die Kredite nach ihrem Ausfallrisiko für die Bank in Risikoklassen eingeteilt, die maßgeblich für die Kreditentscheidung und die Konditionen sind.

Bankberater wichtig Nach wie vor spielt auch die subjektive Einschätzung Ihres Beraters eine wichtige Rolle. Schließlich ist er es, der Ihre unternehmerischen Eigenschaften beurteilt, Ihre künftigen Entwicklungsmöglichkeiten und Planungsrechnungen begutachtet und der in begründeten Fällen sogar harte Fakten relativieren kann: kurzum, der auch die „weichen“ Faktoren beurteilen kann.

1.6 Laufende Kreditüberwachung und -steuerung

Jährliche Prüfung Auch nach Auszahlung wird das Ausfallrisiko eines Kredits weiterhin überwacht. Zumindest einmal jährlich überprüft die Bank Ihre Bonität an Hand aktueller Zahlen und Informationen (z.B. Jahresabschluss) sowie Ihre Sicherheiten.

Risikosteuerung Zur Überwachung und Steuerung Ihres gesamten Kreditrisikos verfügen Banken i. d. R. über ein Kredit-Controlling. Dabei werden die einzelnen Kreditnehmer u. a. nach Bonität- und Sicherheitenklassen, Branchen, Regionen und Deckungsbeiträgen eingeteilt. Die Geschäftsführung der Bank kann so das Gesamtkreditvolumen besser analysieren und gezielter steuern, indem sie z.B. die Betreuungsintensität nach Rentabilitätskategorien staffelt oder für Problembranchen höhere Bonitätsanforderungen anordnet bzw. eine Kreditsperre erlässt.

Kapitel 2 Wie beurteilt die Bank/Sparkasse Ihre Bonität?

Das Wichtigste in Kürze:

- Die Bonität ist eine Schlüsselgröße für die Kreditvergabe.
- Die Bonitätsbeurteilung erfolgt durch Rating-Verfahren.

Bonitätsprüfung Die Bonität des Kreditnehmers hat bei der Kreditvergabe eine Schlüsselfunktion. Eine unzureichende Einstufbarkeit ist bei vielen Banken sogar ein Ausschlusskriterium, selbst bei voller Absicherung. Die Bonitätsbeurteilung erfolgt heute weitgehend mit Rating-Verfahren, die bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken unterschiedlich sind, vor allem hinsichtlich der Gliederung und der Gewichtung einzelner Faktoren. Die Beurteilungskriterien sind jedoch ähnlich und erstrecken sich auf folgende Bereiche:

2.1 Qualität der Geschäftsführung

Das Wichtigste in Kürze:

- Eine qualifizierte Betriebsführung ist für die Bank die beste Garantie für eine ordnungsgemäße Kreditrückzahlung.
- Beurteilt werden die persönlichen Unternehmerqualitäten, das kaufmännische und technische Fachwissen sowie vorhandene Risikofaktoren.
- Die Beurteilung erfolgt an Hand von eingereichten Informationen, persönlichen Eindrücken, bisherigen Erfahrungen, örtlichen und Branchenkenntnissen sowie Auskünften bei SCHUFA, Auskunfteien und Schuldnerverzeichnissen.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend von der Qualität der Betriebsführung ab. Tagtäglich sind zahlreiche Entscheidungen zu treffen, von der Angebotskalkulation bis hin zu wichtigen strategischen Fragen. Fehlentscheidungen können sogar die Existenz bedrohen. Eine qualifizierte Betriebsführung ist daher für die Bank die beste Garantie für eine ordnungsgemäße Kreditrückzahlung und steht bei der Bonitätsbeurteilung an vorderster Stelle.

Betriebsführung wichtiger Faktor

Für einen Unternehmer sind Zielstrebigkeit, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Realitätssinn und die Identifikation mit dem Betrieb unverzichtbare persönliche Eigenschaften. Von einem Kreditnehmer erwartet die Bank darüber hinaus Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein. Ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Beurteilung der Qualifikation der Betriebsführung ist das kaufmännische und das technische Fachwissen und -können des Handwerksunternehmers.

Unternehmereigenschaften

Als Risikofaktoren gelten beispielsweise familiäre Schwierigkeiten, ein Alter von über 60 Jahren, insbesondere in Verbindung mit einer ungelösten Betriebsnachfolge und eine Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit.

Risikofaktoren

Übersicht 1: Unternehmereigenschaften und -qualifikationen

Unternehmereigenschaften (Auswahl):

| | | |
|----------------------|----|--------------------------|
| zielstrebig | <> | orientierungslos |
| risikobereit | <> | risikoscheu |
| lernbereit | <> | lernunwillig |
| fortschrittlich | <> | rückständig |
| initiativ | <> | ideenarm |
| entscheidungsfreudig | <> | entscheidungsscheu |
| realitätsbewusst | <> | realitätsfern |
| anpassungsfähig | <> | träge, unbeweglich |
| überzeugend | <> | unsicher |
| zuverlässig | <> | unzuverlässig |
| belastbar | <> | labil |
| durchsetzungsfähig | <> | nicht durchsetzungsfähig |

Bonitätskriterien im Überblick

Übersicht 1: Unternehmereigenschaften und -qualifikationen**Kaufmännische, technische Qualifikation:**

- angemessene Unternehmensplanung, Steuerung und Kontrolle
- kaufmännische Berufsaus- und -fortbildung
- kaufmännische Berufs- und Branchenerfahrung
- angemessene technische Planung, Steuerung und Kontrolle
- technische Berufsaus- und -fortbildung
- technische Berufs- und Branchenerfahrung.

Subjektive Beurteilung

Die Beurteilung erfolgt subjektiv durch den Bankberater aufgrund:

- schriftlicher Informationen (z.B. persönlicher und beruflicher Werdegang, absolvierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen)
- der bisherigen Unternehmensentwicklung
- der Aussagekraft und Qualität eingereicherter Kreditunterlagen (z.B. Erfolgs- und Liquiditätsplan)
- Erkenntnissen und Eindrücken aus Gesprächen/ Betriebsbesichtigungen
- bisheriger Erfahrungen bei bestehender Geschäftsbeziehung (z.B. Einhaltung von Zusagen, bisherige Unternehmensführung, Krisenbewältigung)
- örtlicher Kenntnisse, persönlicher Kontakte und Informationsquellen.

Externe Informationen

Des Weiteren nutzen Banken auch externe Informationsquellen, vor allem:

- Auskünfte bei der SCHUFA, einer Gemeinschaftseinrichtung von kreditgebenden Unternehmen
- das Schuldnerverzeichnis, in dem Schuldner eingetragen sind, die nach fruchtloser Pfändung eine eidesstattliche Versicherung abgegeben haben oder gegen die wegen dessen Verweigerung Haftbefehl erlassen wurde
- Auskünfte von Wirtschaftsauskunfteien (z.B. Creditreform), die Informationen über Unternehmen und Privatpersonen, insbesondere auch über deren Zahlungsweise, speichern
- Auskünfte von anderen Banken und Geschäftspartnern.

Das Wichtigste in Kürze:

- Bei der Bonitätsbeurteilung bewerten Banken auch die Qualität innerbetrieblicher Funktionsbereiche.
- Besonders wichtig sind ein angemessenes, aktuelles und aussagekräftiges Rechnungswesen sowie die bisherige Prognose „Zuverlässigkeit“.
- Kritisch bewertet werden Abhängigkeiten, Haftungs- und Forderungsausfallrisiken und Anzeichen für eine akute Unternehmensgefährdung.
- Die Beurteilung erfolgt an Hand von eingereichten Unterlagen, eigenen Auswertungen, Erkenntnissen aus Gesprächen und Betriebsbesichtigungen sowie externen Informationsquellen.

2.2. Betriebliche Verhältnisse

Neben der Qualität der Geschäftsführung hängt auch die Leistungsfähigkeit eines Betriebes von der Qualität der innerbetrieblichen Funktionsbereiche ab. Banken beurteilen daher – allerdings unterschiedlich in Umfang und Intensität – die Unternehmensplanung und -steuerung, die Organisation, das Personalwesen, den Einkaufs-, Lagerbereich, die Produktion, den Vertriebsbereich sowie das Rechnungs- und Finanzwesen.

Besonderen Wert legen sie auf angemessene betriebswirtschaftliche Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente zur Unternehmensführung. Dazu gehören ein qualifiziertes Rechnungswesen, das aussagekräftige Zahlen über den aktuellen Unternehmensstand liefert, eine Nachkalkulation der Aufträge sowie eine angemessene Unternehmensplanung mit Umsatz- und Ertragsvorschau, Absatzstrategie und ggf. Investitions-, Finanzierungs- und Liquiditätsplan. Die Angaben hieraus benötigt die Bank, um sich einen Überblick über die aktuelle und künftige Unternehmensentwicklung zu verschaffen. Bei der Beurteilung spielt auch die Aktualität der eingereichten Zahlen sowie die bisherige Prognoseverlässlichkeit eine wichtige Rolle.

Betriebsstruktur

Steuerung, Planung

Übersicht 2: Betriebliche Verhältnisse

Unternehmensplanung, -steuerung:

- angemessene strategische Ziele
- Umsatz-, Kosten-, Ertragsplanung
- angemessene Liquiditätsplanung
- angemessene Investitionsplanung
- Laufender Soll-/Ist-Vergleich, Controlling
- Ursachenanalyse bei Planabweichungen.

Organisation, Personalwesen:

- Bezahlung und Motivation der Mitarbeiter
- eindeutige Kompetenzregelungen
- Aus- und Weiterbildung
- angemessene Organisationsstruktur
- Personalstand, Qualifikation
- Vertretungsregelungen (z.B. Krankheit)
- angemessene Personalplanung
- Betriebsklima.

Einkauf, Lagerhaltung und Produktion:

- angemessene Einkaufsplanung, Optimierung der Liefer- und Zahlungsmodalitäten
- Lagerorganisation und Bestände, Ladenhüter?
- Transportoptimierung (Wege, Kosten)
- an Standort angemessen
- Modernität der technischen Produktionsanlagen
- Fertigungskontrolle (Zeit, Qualität), Arbeitsvorbereitung
- Ausschuss, Reklamationen etc.

Marketing, Vertrieb:

- angemessene Marktbeobachtung
- angemessene Marketingkonzeption
- Werbung angemessen?
- angemessene Verkaufsräume
- Qualifikation des Verkaufspersonals.

Bonitätskriterien

Finanz- und Rechnungswesen:

- aktuelle Finanzbuchhaltung
- Jahresabschluss
- kurzfristige Erfolgsrechnung (Monatsauswertung der Buchhaltung)
- Kalkulation (Vor- und Nachkalkulation)
- Rechnungsstellung (zeitnah)
- Mahnwesen
- aussagefähige Kostenrechnung (Deckungsbeiträge Preisuntergrenze)
- Zahlungsbedingungen.

Latente Risiken

Besonders kritisch nehmen sie unter die Lupe:

- Risiken aus Abhängigkeiten von einzelnen Kunden und Lieferanten,
- Umwelt-, Haftungs- und andere Risiken sowie deren Absicherung,
- die Bonität ihrer Kunden und das Ausfallrisiko von Kundenforderungen,
- Anzeichen für Unternehmensgefährdung wie z.B. gerichtliche Mahnverfahren, häufige Auskunftsanfragen Dritter, Investitionsstopp, Notverkäufe unter Selbstkosten, Verschlechterung der Zahlungsweise und Ausweichen von persönlichen Gesprächen.

Bonitätskriterien im Überblick**Übersicht 3: Unternehmensrisiken und -gefährdung****Unternehmensrisiken:**

- Abhängigkeit von einzelnen Kunden
- Konjunkturabhängigkeit
- Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten
- vorhandene oder drohende Auflagen (z.B. Gewerbeaufsicht)
- Forderungsausfallrisiko (Kundenbonität)
- Produkthaftpflichtrisiken und Absicherung
- Umweltrisiken und Absicherung
- sonstige Risiken (Feuer, Betriebsunterbrechung etc.) und deren Absicherung.

Anzeichen für Unternehmensgefährdung:

- erheblicher Auftragsrückgang, Kurzarbeit
- ungenügende Kapazitätsauslastung
- Fehlinvestitionen
- Zins- und Tilgungsrückstände
- gerichtliche Mahnverfahren, zunehmende Bonitätsanfragen, negative Auskünfte
- qualifizierte Mitarbeiter kündigen
- Kürzung freiwilliger sozialer Leistungen
- Sonderangebote, hohe Preisnachlässe
- Qualitätsabfall der Produkte
- Veräußerung von Betriebsvermögen
- erheblicher Schuldenanstieg
- fehlende Informationsbereitschaft, persönlichen Gesprächen wird ausgewichen
- Haftungsausschließende Vermögensübertragungen
- Unstimmigkeiten in der Geschäftsführung, Streichung geplanter Investitionen.

Die Beurteilung erfolgt an Hand von:

- Eingereichten schriftlichen Unterlagen (Planungsrechnungen, Jahresabschlüsse, monatliche Buchhaltungsauswertungen, Forderungslisten etc.)
- internen Auswertungen (z.B. Kontoanalyse)
- Erkenntnissen aus Kreditgesprächen und Betriebsbesichtigungen
- Informationen vom Steuerberater und Mitarbeitern des Betriebes
- Informationen aus örtlichen Kontakten und externen Quellen
- Presseberichten
- bei bestehender Geschäftsbeziehung aus der bisherigen Erfahrung.

Informationsquellen

2.3 Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation

Das Wichtigste in Kürze:

- Das wirtschaftliche Umfeld beeinflusst die Unternehmensentwicklung. Banken beurteilen daher
 - den Absatzmarkt und die Branchensituation
 - die Konkurrenz und
 - die Wettbewerbsposition des Unternehmens.
- Die Beurteilung erfolgt häufig anhand von Branchen- Ratings, die die einzelnen Branchen global bewerten.

Jedes Unternehmen ist in ein wirtschaftliches Umfeld eingebettet und wird durch Konjunktur-, Markt- und Branchenentwicklungen beeinflusst. Banken beurteilen deshalb im Rahmen ihrer Bonitätsprüfung auch den Absatzmarkt und die Branchen- und Konkurrenzsituation und die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens.

Umfeld

2.3.1 Absatzmarkt und Branchensituation

Das Umsatzpotenzial Ihres Unternehmens hängt stark von der künftigen Nachfrageentwicklung in Ihrem Marktsegment ab. Sind Sie in einer Branchen mit stark zunehmender Nachfrage tätig, so lassen sich künftig leicht deutliche Umsatzzuwächse erzielen, während in einer Branche mit rückläufiger Nachfrage selbst mit großen Anstrengungen oft nicht einmal das bisherige Geschäftsvolumen gehalten werden kann.

Nachfrage

Dabei ist jedoch auch das regionale Absatzgebiet Ihres Unternehmens zu beachten, in dem die Nachfrageentwicklung durchaus vom Gesamttrend abweichen kann. Banken informieren sich daher eingehend über die gegenwärtige Situation und die erwartete künftige Entwicklung Ihres Absatzmarktes und Ihrer Branche.

Regionale Verhältnisse

2.3.2 Konkurrenzsituation

Neben der Entwicklung der Branche und des Absatzmarktes hängt das Erfolgspotenzial Ihres Unternehmens auch von der Zahl, der Größe und der Marktmacht Ihrer Konkurrenten ab (vgl. Übersicht 4). Je stärker Ihre Konkurrenten sind, umso schwieriger ist es, gute Preise und Umsatzzuwächse zu erzielen. Die Beurteilung der Konkurrenzsituation fließt daher ebenfalls in die Marktanalyse der Banken ein.

Umfrage der Konkurrenz

2.3.3 Wettbewerbsposition

Vergleich mit der Konkurrenz

Des Weiteren beurteilen Kreditinstitute auch die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren Konkurrenten, wohl wissend, dass starke Unternehmen selbst in umkämpften Marktsegmenten durchaus gute Ergebnisse erzielen können. Die Wettbewerbsposition wird vor allem anhand der Qualität und Fortschrittlichkeit der Produkte und Leistungen, der Kunden- und Zielgruppenorientierung, der Produktivität und des Preis-/Leistungsverhältnisses beurteilt.

Bonitätskriterien im Überblick

Übersicht 4: Branchen- und Wettbewerbssituation

Absatzmarkt, Branchen, Konkurrenzsituation:

- Wachstumspotenzial der Branche
- Wettbewerbsfähigkeit der Branche
- Preissituation
- Regionale Marktsituation
- Zahl der Konkurrenten (viele, wenige)
- Größe und Marktmacht der Konkurrenten
- Wettbewerbssituation (schwach, normal, Preis-, Verdrängungswettbewerb).

Wettbewerbsposition:

- Qualität der Produkte
- Fortschrittlichkeit der Produkte (Lebensphase?), laufende Weiterentwicklung
- Service, Kundendienst
- Preis-/Leistungsverhältnis
- Kunden-/Zielgruppenorientierung von Produkten und Sortiment
- Produktivität.

Informationsquellen

Die Beurteilung von Branche, Markt und Wettbewerbslage erfolgt anhand von:

- Veröffentlichungen in Zeitungen, Fachzeitschriften und anderer Unternehmen
- Informationen von Wirtschafts- und Fachverbänden, Kammern, etc.
- Eigene oder externen Markt- und Branchenanalysen
- Erkenntnissen aus schriftlichen Unterlagen, Betriebsbesichtigungen und Gesprächen über Ihr und über Konkurrenzunternehmen sowie
- örtlichen Kenntnissen und Kontakten.

Branchen-Rating

Zur Wertung der allgemeinen Branchen- und Marktsituation verfügen Banken vielfach über ein internes oder extern zugekauftes Branchen-Rating, das die gegenwärtige und künftig erwartete Entwicklung der einzelnen Branchen mit Punkten bewertet.

2.4 Wirtschaftliche Verhältnisse

Das Wichtigste in Kürze:

- Das Kernstück der Bonitätsbeurteilung ist die Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse.

- Im Mittelpunkt steht dabei die Analyse der Jahresabschlüsse, bei der Ihre Zahlen sowohl mit den Vorjahres- wie auch mit Branchenwerten verglichen und häufig mit Hilfe von EDV-Verfahren bewertet werden.
- Die Beurteilung erfolgt, wenn keine genaueren Hintergrundinformationen vorliegen, nach dem Vorsichtsprinzip.
- Beurteilt werden:
 - die Ertragslage (Betriebsergebnis, Ertragskennzahlen)
 - die Vermögenslage (Eigenkapital, Privatentnahmen, Betriebsvermögen, Investitionen, Vermögenskennzahlen)
 - die Finanzlage (Verschuldung, finanzielle Stabilität, Liquidität, Kapitaldienstfähigkeit, Finanz- und Liquiditätskennzahlen).
- Die gegenwärtige wirtschaftliche Situation wird anhand der aktuellen Buchführungsauswertung geprüft.
- Des Weiteren bilden sich Banken auch ein Urteil über die künftig erwartete wirtschaftliche Entwicklung.
- Häufig fordern Banken auch einen Einblick in die privaten Vermögensverhältnisse.

Die Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse ist das Kernstück der Bonitätsbeurteilung. Sie ist den Banken im Kreditwesengesetz sogar detailliert vorgeschrieben. Im Mittelpunkt steht dabei die Auswertung und Beurteilung der Jahresabschlüsse bzw. bei nicht bilanzierenden Unternehmen ersatzweise die Auswertung der Einnahmen-Überschussrechnungen und Vermögens- und Schuldenaufstellungen. Entsprechend ihrer Bedeutung werden die wirtschaftlichen Verhältnisse bei manchen Kreditinstituten sogar deutlich stärker gewichtet. Neben den Jahresabschlüssen beurteilen Banken auch die gegenwärtige und die künftig erwartete Entwicklung.

Kernstück der
Bonitätsbeurteilung

2.4.1 Jahresabschluss

Mit der Analyse der Jahresabschlüsse bzw. der Einnahmen-Überschussrechnungen und Vermögens- und Schuldenaufstellungen der letzten drei Jahre machen sich Banken ein genaues Bild über die bisherige Entwicklung Ihres Unternehmens.

Erforderliche Unterlagen

Neben der reinen Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung benötigen Sie hierzu auch die Erläuterungen, gegebenenfalls den testierten Jahresabschluss, sowie bei GmbH's zusätzlich den Anhang und gegebenenfalls den Lagebericht. Besonderen Wert legen Banken auf die Aktualität der Zahlen.

Nach dem Kreditwesengesetz sind Sie sogar gesetzlich dazu verpflichtet, sich die Jahresabschlussunterlagen bis spätestens zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag vorlegen zu lassen. Teilweise gelten bankintern kürzere Fristen.

Bei der Analyse gliedern Banken die Zahlen nach betriebswirtschaftlichen Aspekten und bilden zur Verbesserung der Aussagefähigkeit und Vergleichbarkeit betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Die Zahlen und Kennzahlen werden dann sowohl im Zeitablauf (Zeitvergleich) wie auch mit den Branchenwerten (Branchenvergleich) verglichen und vom Kreditsachbe-

Analysenmethode

arbeiter individuell beurteilt. Dazu benötigt er zusätzliche Hintergrundinformationen, die er vor allem durch entsprechende Fragen im Kreditgespräch, Erkenntnisse aus Betriebsbesichtigungen und Rückfragen beim Steuerberater erhält. Die Beurteilung erfolgt grundsätzlich nach dem Vorsichtsprinzip, d. h. wenn keine genaueren Hintergrundinformationen bekannt sind, wird der schlechteste mögliche Fall angenommen.

Statistische Angaben Bei manchen Banken werden die Zahlen auch mit statistischen Verfahren per EDV analysiert und automatisch mit einem Risikoindex bewertet.

Im Einzelnen werden beurteilt:

■ Ertragslage

Betriebsergebnis

Bei der Ertragslage steht das Betriebsergebnis im Mittelpunkt. Darüber hinaus analysieren Banken auch die Gesamtleistung und wichtige Aufwandsarten. Die Beurteilung erfolgt vor allem anhand von Kennzahlen, insbesondere der Umsatz- und der Gesamtkapitalrentabilität sowie der Cash-flow-Rate (vgl. Übersicht 5). Eine Erläuterung der verschiedenen Kennzahlen finden Sie auf der beiliegenden CD-Rom „Der professionelle Weg zum Kredit“.

Cash-flow-Rate im Überblick

Übersicht 5: Beispiel Cash-flow-Rate

Die Cash-flow-Rate zeigt an, wie viel Prozent der Gesamtleistung einem Unternehmen für Investitionen, zur Schuldentilgung oder zur Gewinnausschüttung zur Verfügung stehen. Die Formel lautet:

$$\text{Cash-flow-Rate} = \frac{\text{Cash-flow} \times 100}{\text{Gesamtleistung}}$$

- Der Cash-flow ist üblicherweise wie folgt definiert:
Betriebsergebnis + Abschreibungen + Erhöhung langfristiger Rückstellungen (ggf. abzgl. Minderung langfristiger Rückstellungen).
Da in der Literatur unterschiedliche Berechnungsweisen existierten, sollte die Herleitung stets mit angegeben bzw. hinterfragt werden.
- Die Gesamtleistung ist definiert als:
Umsatzerlöse +/- Bestandsveränderungen + andere aktivierte Eigenleistungen.

Zur Beurteilung der Kennzahl finden sich in der Literatur folgende, grobe Anhaltswerte:

8% und mehr = gut, 5% bis unter 8% = mittel, unter 5% = kritisch bis schlecht.

■ Vermögenslage

**Eigenkapital,
Betriebsvermögen**

Im Mittelpunkt steht hier das wirtschaftliche Eigenkapital. Kritisch beobachten Banken auch die Angemessenheit der Privatentnahmen bzw. des Geschäftsführergehaltes. Des Weiteren analysierten sie die Strukturen bzw. Werthaltigkeit des Betriebsvermögens und die Investitionen. Zur Beurteilung werden vor allem die Eigenkapitalquote, daneben auch der Gesamtkapitalumschlag, die Lagerdauer und die Debitorenlaufzeit herangezogen.

■ Finanzlage

Bei der Finanzlage prüfen Banken die Gesamtverschuldung und die finanzielle Stabilität (Anlagendeckung). Eine wichtige Rolle spielt die Liquidität (= Zahlungsfähigkeit), die vor allem anhand des Working Capitals und der Kreditorenlaufzeit beurteilt wird (Erläuterungen siehe beiliegende CD-Rom „Der professionelle Weg zum Kredit“). Ganz entscheidend ist die Kapitaldienstfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, die laufenden Zins- und Tilgungsverpflichtungen aus dem normalen Unternehmensprozess heraus leisten zu können. Außerdem wird die Selbstfinanzierungskraft begutachtet.

Verschuldung, Liquidität,
Kapitaldienst

Übersicht 6: Jahresabschluss*

Ertragslage:

- Betriebsergebnis
- Umsatzrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- Cash-flow-Rate.

Vermögenslage:

- Eigenkapitalquote
- Werthaltigkeit des Betriebsvermögens
- Privatentnahmen angemessen
- Gesamtkapitalumschlag
- Lagerdauer, Debitorenziel
- Investitionen angemessen, wirtschaftlich.

Finanzierung und Liquidität:

- Anlagendeckung
- Working Capital
- Kreditorenziel
- Kapitaldienstfähigkeit
- Schuldentilgungsdauer in Jahren.

* Eine Erläuterung einzelner Kennzahlen finden Sie auf der beiliegenden CD-Rom „Der professionelle Weg zum Kredit“.

Bonitätskriterien im
Überblick

Neben dem kreditnehmenden Unternehmen ziehen Banken gegebenenfalls auch verbundene Unternehmen in die Beurteilung mit ein, um sich ein Bild über die gesamten wirtschaftlichen Verhältnisse machen zu können. Dies gilt insbesondere auch für Betriebsaufspaltungen in Besitz- und Betriebsgesellschaften und für GmbH & Co. KG's mit einer Komplementär-GmbH. Zur Beurteilung benötigen Banken auch die Jahresabschlüsse der verbundenen Unternehmen, die ebenso analysiert und dann zu einem Gesamtabchluss zusammengefügt (=konsolidiert) werden.

Verbundene Unternehmen

2.4.2 Gegenwärtige wirtschaftliche Situation

Die Bilanzen geben lediglich über die Vergangenheit Auskunft. Da der letzte Jahresabschluss in aller Regel aber schon mindestens ein halbes Jahr, oftmals sogar eineinhalb Jahre oder länger zurück liegt, durchleuchten Banken auch die Entwicklung vom letzten Bilanzstichtag bis heute. Liegt der letzte Bilanzstichtag bereits länger als ein Jahr zurück, sind sie nach dem Kreditwesengesetz sogar gesetzlich dazu verpflichtet.

Aktuelle Entwicklung

Buchhaltungsauswertung

Die Beurteilung erfolgt vor allem anhand der aktuellen Buchhaltungsauswertung (z. B. betriebswirtschaftliche Auswertung, Summen- und Saldenliste der DATEV). Daraus kann die Bank die Entwicklung und den aktuellen Stand aller gebuchten Aufwendungen und Erträge sowie der Vermögens- (z. B. Investitionen, Kundenforderungen) und Kapitalkonten (z. B. Privatentnahmen) und der Verbindlichkeiten (auch die bei anderen Kreditgebern) ersehen. In dem darin ausgewiesenen Ergebnis sind aber lediglich die bereits gebuchten Aufwendungen und Erträge berücksichtigt. Nicht enthalten sind i. d. R. die noch nicht abgerechneten (Teil-)Leistungen, Lagerbestandsveränderungen, Abgrenzungen, Rückstellungen sowie noch nicht gebuchte Aufwendungen. Die Zahlen sind daher meist nur bedingt aussagekräftig und müssen berichtigt werden. Dazu benötigt die Bank zusätzlich Informationen, z. B. den aktuellen Bestand an fertigen und unfertigen Leistungen und des Lagers.

Bonitätskriterien im Überblick**Übersicht 7: Gegenwärtige wirtschaftliche Situation**

- Aktuelle, aussagekräftige kurzfristige Erfolgsrechnung (z. B. Monatsauswertung)
- Aktuelle Umsatz-, Kosten- und Ertragszahlen
- Entwicklung im Vergleich zur Branche
- Aktueller Stand von Eigenkapital, Privatentnahmen
- Aktuelle Liquidität, Kapitaldienstfähigkeit
- Aktueller Stand der Forderungen, Verbindlichkeiten und Anzahlungen
- Übereinstimmung mit der Planung.

2.4.3 Künftig erwartete Unternehmensentwicklung

Beurteilung Ihrer Planung

Für die ordnungsgemäße Kreditrückzahlung sind die künftigen wirtschaftlichen Verhältnisse entscheidend. Die Banken bilden sich daher auch ein Urteil über die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens. Als Grundlage dazu dienen Erfolgsvorschau sowie Investitions-, Finanzierungs- und Liquiditätspläne. Sind solche nicht vorhanden, kann sich die Bank nur auf Ihre mündlichen Angaben zur Zukunftseinschätzung stützen. Anhand von Marktprognosen, Branchenwerten, der Wettbewerbsposition, der bisherigen Entwicklung Ihres Unternehmens und des vorhandenen Auftragsbestandes werden Ihre Pläne gründlich auf ihre Realisierbarkeit geprüft. Überzogene Zielwerte bewerten Banken dabei ebenso negativ wie die Nichteinhaltung früherer Planzahlen.

Manche Kreditinstitute bieten ihren Kunden die Erstellung von Planungsrechnungen per EDV an. Dies setzt allerdings eine Mitwirkung und Informationsbereitschaft des Unternehmens voraus. Die Bank gewinnt dadurch einen umfassenden Einblick in das Unternehmen.

Bonitätskriterien im Überblick**Übersicht 8: Künftig erwartete Unternehmensentwicklung**

- Aussagekräftige Ertrags-, Finanzplanung
- Schlüssigkeit und Realitätsgehalt der Planzahlen, Prognose-Verlässlichkeit
- Entwicklung von Branche, Absatzmarkt
- Wettbewerbsposition
- Auftragsbestand
- Künftig erwartete Geschäftsentwicklung (realistisch betrachtet)
- Ertragsaussichten
- Erwartete Liquidität, Kapitaldienstfähigkeit.

2.4.4 Private Vermögensverhältnisse

Neben den wirtschaftlichen Verhältnissen des Unternehmens beeinflusst auch die private wirtschaftliche Situation die künftige Kapitaldienstfähigkeit. Banken fordern daher häufig auch Einblick in Ihre privaten Vermögens- und Einkommensverhältnisse. In vielen Fällen sind sie nach dem Kreditwesengesetz sogar dazu verpflichtet. Zur Beurteilung benötigt die Bank eine Aufstellung Ihrer privaten Vermögenswerte und Schulden sowie Ihren Einkommensteuerbescheid. Zum Teil fordern sie darüber hinaus noch Vermögens- und Schuldenachweise (z. B. Grundbuchauszug, Konto-/Depotauszug, Kapitaldienst) sowie Ihre Einkommensteuererklärung. Daraus kann die Bank Ansatzpunkte zur Absicherung, aber auch private Vermögensreserven für eventuelle Notsituationen sowie private Kredit- und andere Verpflichtungen und Einkunftsquellen ersehen.

Privatvermögen nicht tabu

2.5 Bisherige Geschäftsbeziehungen und Zahlungsverhalten

Das Wichtigste in Kürze:

- Banken analysieren auch die bisherige Geschäftsbeziehung sowie das Informations- und Zahlungsverhalten des Unternehmens.
- Positiv gewertet werden ein offenes Informationsverhalten und durchschaubare wirtschaftliche Verhältnisse, negativ dagegen eine verspätete Bilanzeinreichung nach mehrmaliger Aufforderung.
- Darüber hinaus analysieren Banken laufend die Bewegungen auf dem Kontokorrentkonto. Negativ beurteilen sie unter anderem nicht abgesprochene Überziehungen, eine steigende Kreditbeanspruchung ohne Umsatzausweitung, einen Rückgang der Kontoumsätze und die Nichteinhaltung von Rückführungszusagen.
- Bei der Beurteilung des Zahlungsverhaltens führt die regelmäßige Skontierung zu Pluspunkten, verspätete Zahlungen, Scheck- und Lastschriftrückgaben werden dagegen negativ gewertet.

Wichtige Erkenntnisse über die Bonität ziehen Banken aus der Analyse der bisherigen Geschäftsbeziehung sowie dem Informations- und Zahlungsverhalten.

2.5.1 Bisherige Geschäftsbeziehung

Je länger Sie mit einer Bank/Sparkasse bereits in Geschäftsbeziehung stehen, umso besser kann sie Sie einschätzen. Die Dauer und Qualität der bisherigen Geschäftsbeziehung wird daher bei vielen Banken bei der Bonitätsprüfung berücksichtigt.

Dauer und Qualität

2.5.2 Kundentransparenz und Informationsverhalten

Um sich ein genaues Bild über Ihre wirtschaftlichen Verhältnisse machen zu können, benötigen Banken aktuelle, umfassende und verlässliche Informationen. Ihr Informationsverhalten gegenüber der Bank sowie die Transparenz Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse fließen daher ebenfalls in die Beurteilung mit ein. Positiv werten Banken unter anderem eine

Aktuelle Angaben

unaufgeforderte Einreichung von aktuellen und aussagekräftigen Unterlagen (z. B. Jahresabschlüsse, Buchhaltungsauswertungen) und ein offenes Informationsverhalten, auch in schwierigen Situationen, negativ dagegen etwa eine verspätete Bilanzeinreichung nach mehrmaligem Auffordern.

Bonitätskriterien im Überblick

Übersicht 9: Geschäftsbeziehung und Informationsverhalten

- Dauer, Umfang und Qualität der bisherigen Geschäftsbeziehung
- schnelle, unaufgeforderte Weitergabe von Informationen (Jahresabschluss etc.)
- Qualität und Umfang der Informationen
- Information über weitere Bankverbindungen
- Weitergabe von Informationen aus dem Privatbereich (Vermögensaufstellung etc.)
- Besprechung von strategischen Entscheidungen mit der Bank
- offene Besprechung von Problemlagen, Transparenz der wirtschaftlichen Verhältnisse.

2.5.3 Kontoführung und Zahlungsverhalten

Laufende Beobachtung

Während Jahresabschlüsse und selbst Buchhaltungsauswertungen nur über die Vergangenheit Auskunft geben, gewinnen Banken durch die laufende Beobachtung Ihres Kontokorrentkontos und Ihres Zahlungsverhaltens einen guten Einblick in Ihre jetzige finanzielle Situation. Vielfach erfolgt die Kontoanalyse sogar automatisch per EDV, die sämtliche Kontobewegungen systematisch erfasst und auswertet.

Kontoführung

Bezüglich der Kontoführung erwartet die Bank die Einhaltung vereinbarter Kreditlinien. Positiv wertet sie, wenn die Kreditlinie nur teilweise ausgeschöpft wird, auf dem Konto zwischendurch auch ein Haben-Saldo entsteht und sich die Kontoumsätze positiv und entsprechend des Geschäftsvolumens entwickeln. Kritisch beurteilt werden dagegen eine steigende Kreditbeanspruchung ohne entsprechende Umsatzausweitung, eine ständige Ausschöpfung oder häufige, nicht abgesprochene Überziehung des Kreditrahmens, ein unverhältnismäßiger Rückgang der Kontoumsätze sowie die Nichteinhaltung von Rückführungszusagen.

Bonitätskriterien im Überblick

Übersicht 10: Kontoführung und Zahlungsverhalten

- Beanspruchung bzw. Überziehung des Kontokorrentrahmens
- Zwischendurch auch Habensaldo auf Kontokorrentkonto
- Kontoumsätze im Verhältnis zum gesamten Geschäftsvolumen angemessen
- Zahlung regelmäßig mit Skontoabzug
- Zahlung innerhalb der Zahlungsfristen
- vorhandene Zahlungsrückstände
- Scheck-/Lastschriftrückgaben.

Zahlungsverhalten

Das Zahlungsverhalten wird positiv beurteilt, wenn Sie regelmäßig skontieren. Negative Merkmale sind dagegen unter anderem verspätete Zahlungen (z. B. Löhne, Lieferantenrechnungen) sowie Scheck- und Lastschriftrückgaben.

2.6 Rating bei Existenzgründern

Das Wichtigste in Kürze:

- Das Rating von Gründern konzentriert sich vor allem auf qualitative Faktoren, und zwar insbesondere Gründungskonzept, Gründungsperson(en) und Markteinschätzung.
- Bei der Übernahme von Unternehmen betrachten die Banken neben den Daten für das bestehende Unternehmen auch das Übernahmekonzept.

Auch Existenzgründer werden geratet. Das gilt prinzipiell auch bei der Beantragung von öffentlichen Förderdarlehen, die über die Hausbank des Gründers abgewickelt werden (nähere Informationen hierzu im Kapitel 9). Beim Gründer-Rating besteht allerdings das generelle Problem, dass Vergangenheitsdaten (insbesondere Jahresabschlüsse) fehlen, die eine fundierte Beurteilung anhand so genannter „harter Faktoren“ zuließen. Deshalb konzentrieren sich die Einschätzungen der Bank neben den Sicherheiten überwiegend auf qualitative Faktoren, und zwar insbesondere auf folgende Bereiche:

Kernbereiche des
Gründer-Ratings

■ Gründungskonzept

Jeder Existenzgründer sollte die Entwicklung seines Betriebes vorausschauend planen. Ein schlüssiges Gründungskonzept ist für die Bank ein wesentlicher Anhaltspunkt, ob sie das geliehene Geld wieder zurück erhält. Hinweise zur Erstellung finden Sie im Kapitel 8.4. Auf der CD „Der professionelle Weg“ sind ausführliche Beispiele und Excel-Rechenblätter zur Erstellung eines Gründungskonzepts bzw. Businessplans enthalten.

■ Gründerperson(en)

Die wichtigsten Beurteilungskriterien, die die Banken in diesem Zusammenhang besonders berücksichtigen, sind in nachfolgender Übersicht zusammengefasst:

Übersicht 11: Wichtige Kriterien

- erster Eindruck: pünktlich, sicheres Auftreten, angemessene Kleidung, vorbereitet, vollständige Unterlagen, überzeugend
- Unternehmereigenschaften (z. B. durchsetzungsfähig, zuverlässig)
- fachliche, kaufmännische Qualifikation (Ausbildung, Fortbildung, Abschlüsse)
- Branchenerfahrung (Art, Dauer), Kenntnisse über Konkurrenzverhältnisse
- Führungs- bzw. Unternehmererfahrung
- Engeres privates Umfeld (Ehepartner, Eltern); steht jemand hinter dem Gründer? (Banken wollen oft Mithaftung!)
- Eigenmittelausstattung (inkl. Sicherheiten) für das Gründungsvorhaben
- Kenntnis über Finanzierungsmöglichkeiten (inkl. öffentliche Hilfen)
- Zuverlässigkeit der Kontoführung bei bestehenden Geschäftsbeziehungen
- private Vermögensverhältnisse.

Beurteilungskriterien

■ Markteinschätzung

Der Kreditsachbearbeiter beurteilt hier nach eigener Einschätzung insbesondere die Zukunftsfähigkeit des Produkts bzw. der Dienstleistung, die Wettbewerbssituation der Branche sowie erkennbare Risiken des Vorhabens.

Vorsichtige Einstufung Die Einstufung beim Rating wird eher vorsichtig ausfallen, auch bei sehr positiven Merkmalsausprägungen des Gründungsvorhabens. Der Gründer wird so bei der Bank in der laufenden Beobachtung bleiben. Mit fortschreitender Geschäftstätigkeit treten die weichen Faktoren hinter die harten qualitativen Faktoren und die Finanzkennzahlen in ihrer Gewichtung zurück. Spätestens nach 5 Jahren werden die Existenzgründer wie Firmen- bzw. Gewerbekunden geratet.

Im Zuge der Umsetzung neuer Eigenkapitalstandards (Basel II) stehen bei den Kreditinstituten auch spezielle Ratingmodule für Existenzgründer zur Verfügung.

Betriebsübernahme Bei Betriebsübernahmen sind die Beurteilungsgrundlagen etwas breiter, da man auf die Daten eines bestehenden Unternehmens zurückgreifen kann, wenngleich diese natürlich vor dem Hintergrund des Übernahmekonzeptes beurteilt werden müssen. Hier werden Ratingmodule der Firmen- bzw. Gewerbekunden angewendet.

Kapitel 3 Wie bewertet die Bank Ihre Sicherheiten?

Das Wichtigste in Kürze:

- Sicherheiten sind neben der Bonität die zweite entscheidende Grundlage für die Kreditgewährung.
- Nicht alle Sicherheiten werden von Banken gleich gewichtet.
- Grundlage der Sicherheitenbewertung ist der Beleihungswert, der zum Teil deutlich unter dem Zeitwert liegt.
- Beleihungswert – Sicherheitsabschlag = Beleihungsgrenze.
- Ein wichtiger Sicherheitsaspekt ist für die Bank auch die persönliche Mithaftung.

Sicherheiten wichtig Sicherheiten dienen der Bank zur Begrenzung des Kreditausfalls für den Fall, dass Sie Ihre laufenden Zins- und Tilgungsverpflichtungen entgegen den Erwartungen doch nicht erbringen können. Sie sind daher für Banken neben der Bonität die zweite wichtige Grundlage für die Kreditgewährung.

3.1 Gute und schlechte Sicherheiten

Je nach Wertbeständigkeit und Verwertbarkeit unterscheiden Banken zwischen guten, akzeptablen und „Not“-Sicherheiten.

Begehrte Sicherheiten Als gute Kreditsicherheiten gelten bei Banken vor allem:

- Guthaben bei Banken und Bausparkassen
- marktgängige Immobilien
- marktgängige und wertbeständige Wertpapiere
- Lebensversicherung mit Rückkaufswert (Achtung: Beleihung eventuell steuerschädlich)
- Bürgschaften von Personen mit guter Bonität

Akzeptierte Sicherheiten Des Weiteren akzeptiert werden i. d. R. auch:

- marktgängige Maschinen
- marktgängige Fahrzeuge

Aufgrund ihrer schwierigen Verwertbarkeit werden zusätzliche „Not“-Sicherheiten zwar manchmal akzeptiert, aber oftmals nur niedrig bewertet:

- Einrichtungen
- Waren
- Kundenforderungen

„Not“-Sicherheiten

3.2 Bewertung der Sicherheiten

Sicherheiten werden von Kreditinstituten i. d. R. nicht mit ihrem vollen aktuellen Zeitwert angerechnet. Grundlage der Bewertung ist vielmehr der von der Bank ermittelte Beleihungswert, der zum Teil deutlich unter dem Zeitwert liegt. Je nach Verwertungsrisiko werden dann vom Beleihungswert noch entsprechende Sicherheitsabschläge vorgenommen und die Sicherheiten somit nur bis zu einer bestimmten Beleihungsgrenze (bestimmter Prozentsatz des Beleihungswerts) bewertet. Die Beleihungsgrenzen sind von der Wertbeständigkeit, Verwertbarkeit und Sicherungsart der jeweiligen Sicherheiten sowie von der Sicherheitenpolitik des Kreditinstitutes abhängig und somit von Bank zu Bank unterschiedlich.

Beleihungswert

Beleihungsgrenze

Zur Orientierung kann von folgenden Anhaltswerten ausgegangen werden:

- Guthaben bei inländischen Banken werden i. d. R. zu 100 % beliehen.
- Bausparguthaben werden meist zu 100 %, zum Teil auch nur bis 90 % beliehen. Manche Banken unterscheiden zwischen der Sicherungsart. Verpfändung und Abtretung reduzieren die obigen Beleihungsgrenzen aufgrund der schlechteren Verwertbarkeit um 10 %.
- Lebensversicherungen, die vor dem 31.12.2005 abgeschlossen worden sind, werden vielfach zu 100 %, zum Teil auch nur bis zu 80 % des Rückkaufswertes beliehen. Bei einer Abtretung kürzen manche Banken die obigen Beleihungsgrenzen um 10 %. Zum Teil wird auch ein Abschlag für eventuelle Kapitalertragssteuer vorgenommen, insbesondere wenn die zwölfjährige steuerliche Bindungsfrist noch nicht abgelaufen ist oder eine steuerschädliche Beleihung vorliegt. Für Lebensversicherungen, die ab dem 01.01.2006 abgeschlossen worden sind, werden wegen der Zinsbesteuerung höhere Abschläge vorgenommen.
- Die Beleihungsgrenze für inländische festverzinsliche Wertpapiere liegt i. d. R. zwischen 70 % und 100 % des Kurswertes. Viele Banken differenzieren nach Emittenten und beliehen öffentlich-rechtliche Emissionen zu 100 %, mündelsichere, lombardfähige Emissionen bzw. solche von inländischen Kreditinstituten zu 90 % und andere inländische Emissionen bis 80 %. Manche kürzen diese Beleihungsgrenzen bei einer Abtretung um 10 %.
- Inländische Standardaktien werden i. d. R. zu 60 %, andere meist bis zu 40 % oder 50 % des Kurswertes bewertet, bei einer Abtretung bei manchen Banken um 10 % niedriger.
- Die Beleihungsgrenze für inländische Investmentanteile liegt i. d. R. zwischen 60 % und 80 % des Rücknahmepreises. Oftmals wird zwischen Rentenfonds (75 % bis 80 %) und Aktien- und gemischten Fonds (bis 60 %) unterschieden.
- Immobilien können nur durch und im Rahmen von im Grundbuch eingetragenen Grundschulden oder Hypotheken als Kreditsicherheit verwendet werden. Zu deren Bewertung muss zunächst der Beleihungswert der gesamten Immobilie festgestellt werden. Bei Ein- und Zweifamilienwohnhäusern wird der Beleihungswert i. d. R. nach dem Sachwert (Bau- und Bodenwert) und bei gewerblichen und sonstigen Objekten nach dem Ertragswert ermittelt. Letzterer ist meistens erheblich niedriger als der Verkehrswert. Die Beleihungsgrenze liegt je nach Kreditinstitut und Kreditart i. d. R. zwi-

Bankguthaben

Bausparguthaben

Lebensversicherungen

Wertpapiere

Aktien

Investmentanteile

Immobilien

- schen 50 % und 60 % des Beleihungswertes. Grundschulden und Hypotheken werden von Banken nur bis zu dieser Wertgrenze angerechnet. Dabei sind im Rang vorstehende Rechte (z. B. andere Grundschulden einschließlich Grundschuldzinsen, Wohnrechte, Leihrenten) mit ihrem kapitalisierten Wert abzuziehen.
- Maschinen** ■ Gängige Maschinen beleihen Banken meistens bis 50 %, zum Teil auch bis 60 %. Beleihungswert ist zum Teil der jeweilige Zeitwert, zum Teil auch der bereinigte Buchwert, wobei hier oft von einer jährlichen Abschreibung von 20 % bis 25 % ausgegangen wird. Nicht so gängige Maschinen werden wegen der schlechteren Verwertbarkeit von Banken dagegen nicht so gerne akzeptiert und höchstens bis 40 %, kleinere Maschinen bis ca. 10.000 EUR Kaufpreis oft gar nicht beliehen.
- Fahrzeuge** ■ Banken bewerten Fahrzeuge meist bis zu 50 %, zum Teil auch bis 60 %. Der Beleihungswert wird wie bei Maschinen ermittelt, wobei PKW jährlich etwa 20 % und LKW ca. 12,5 % abgeschrieben werden.
- Errichtungen** ■ Einrichtungen sind für Banken meist schwer verwertbar und werden daher kaum als Sicherheiten angerechnet. Nach den Beleihungsrichtlinien ist jedoch i. d. R. eine Beleihung bis zu 40 %, zum Teil auch bis 50 % des Zeitwertes bzw. des bereinigten Buchwertes möglich.
- Warenlager** ■ Das Warenlager ist für Banken kaum greifbar und oftmals nur schlecht verwertbar. Es wird daher nur selten als Sicherheit angerechnet. Da gekaufte Waren bis zur vollständigen Bezahlung in aller Regel dem Eigentumsvorbehalt des Lieferanten unterliegen, beleihen Banken meist, wenn überhaupt, nur den um die bestehenden Lieferantenverbindlichkeiten verminderten Warenbestand. Die Beleihungsgrenze für gängige Handelswaren liegt dabei je nach Bank i. d. R. zwischen 50 % und 60 %.
- Forderungen** ■ Auch Kundenforderungen werden oft nur als zusätzliche Kreditsicherheiten hereingenommen, aufgrund der rechtlichen Probleme bei der Verwertung jedoch häufig nicht bewertet. Beliehen werden, wenn überhaupt, nur zweifelsfreie und abtretbare Forderungen. Die Beleihungsgrenze liegt i. d. R. je nach Schuldner und Abtretungsart zwischen 10 % und 30 % des Nennwertes: Bestätigte Forderungen an öffentliche Stellen werden zum Teil bis zu 90 %, offen abgetretene Forderungen mit regelmäßigem Nachweis, sorgfältiger Überwachung und pünktlicher Regulierung oft bis zu 80 % sowie still abgetretene, nachgewiesene, laufend überwachte und pünktlich regulierte Forderungen meist nur bis max. 50 % beliehen.
- Bürgschaften** ■ Der Wertansatz von Bürgschaften als Kreditsicherheit ist ganz entscheidend von der Bonität des Bürgen abhängig. Bürgschaften von öffentlich-rechtlichen Bürgschaftsbanken werden daher i. d. R. voll angerechnet. Bürgschaften von anderen dagegen nur, soweit sie selber wiederum mit werthaltigen Kreditsicherheiten unterlegt sind.

Die nachstehende Übersicht fasst die oben aufgeführten Beleihungsgrenzen nochmals zusammen:

Übersicht 12: Beleihungsgrenzen für ausgewählte Sicherheiten

| Sicherheiten | Beleihungsgrenze* |
|--|-------------------|
| Guthaben bei inländischen Banken | 100 % |
| Bausparguthaben | 80 %–100 % |
| Lebensversicherungen (Rückkaufswert) | 80 %–100 % |
| Inländische festverzinsliche Wertpapiere (Kurswert) | 70 %–100 % |
| Inländische Investmentanteile (Rücknahmepreis) | 60 %–80 % |
| Inländische Standardaktien (Kurswert) | 40 %–60 % |
| Immobilien (Sach- bzw. Ertragswert) | 50 %–60 % |
| Gängige Maschinen (Zeit- bzw. bereinigter Buchwert) | 40 %–60 % |
| Gängige Fahrzeuge (Zeit- bzw. bereinigter Buchwert) | 50 %–60 % |
| Gängige Handelswaren (abzgl. Lieferantenverbindlichkeiten) | 50 %–60 % |
| Einrichtungen (Zeit- bzw. bereinigter Buchwert) | 40 %–50 % |
| Kundenforderungen (Nennwert) | 10 %–30 % |

*) Bei den Angaben handelt es sich um Anhaltswerte, die sich auf den jeweiligen Beleihungswert beziehen und zum Teil von der Sicherungsart sowie der jeweiligen Ausprägung der Sicherheit abhängen.

3.3 Rechtsform und Haftungsbasis

Neben den vertraglich bestellten Sicherheiten wird i. d. R. auch die Haftungsbasis berücksichtigt. Dazu zählen sowohl die persönliche Mithaftung im Rahmen der Rechtsform oder durch vertragliche Vereinbarungen (z. B. durch persönliche Bürgschaft des Gesellschafter-Geschäftsführers bei einer GmbH) wie auch die privaten Vermögensverhältnisse. Diese werden zwar nicht direkt als Sicherheit bewertet, spielen aber bei Kreditengagements mit entsprechenden Blankoanteilen oftmals eine entscheidende Rolle.

Persönliche Mithaftung

Teil II Kreditfähigkeit gezielt verbessern

Aktive Bonitätsverbesserung

Wer sich trotz der zunehmenden Verschärfung der Kreditvergabe von Banken auch künftig einen ausreichenden Kreditspielraum zu akzeptablen Konditionen sichern oder darüber hinaus sogar günstigere Kreditmöglichkeiten nutzen will, muss verstärkt daran arbeiten, seine Kreditfähigkeit zu verbessern. Für Kreditnehmer mit mittlerer oder schwächerer Bonität ist dies sogar überlebenswichtig. Sicherheiten sind in vielen Betrieben knapp. Zudem ist ihr sparsamer Einsatz gerade auch im Hinblick auf spätere Erweiterungsinvestitionen oder Liquiditätsengpässe ratsam. Der wichtigste Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kreditfähigkeit ist somit die Bonität.

Schnelles Handeln

Viele der im Folgenden aufgezeigten Maßnahmen lassen sich schnell und ohne großen Aufwand umsetzen. Hierzu zählen die unaufgeforderte und zeitnahe Einreichung der Jahresabschlüsse einschließlich der umfassenden Information über Hintergründe, die vorzeitige Benachrichtigung der Bank bei zu erwartenden Liquiditätsengpässen sowie die gezielte Vermittlung der Leistungsfähigkeit des Betriebes, insbesondere auch des Rechnungs-, Finanz- und Planungswesens. Andere Schritte erfordern dagegen größere Anstrengungen und sind oft nur langfristig zu verwirklichen, wie z. B. die Verbesserung einer unzureichenden Ertrags- und Finanzlage. Beginnen Sie am besten mit einigen schnell und einfach umzusetzenden Maßnahmen. Gehen Sie dann aber auch nach und nach und konsequent die übrigen wesentlichen Schwachpunkte an.

Kapitel 4 Rechtzeitig die richtigen Weichen stellen

Das Wichtigste in Kürze:

- Wählen Sie Ihre Bank bewusst und gezielt aus und achten Sie dabei nicht nur auf die Konditionen, sondern vor allem auch auf die Qualität der Geschäftsbeziehung.
- Unterhalten Sie zu mehreren Banken eine Geschäftsbeziehung. Dies vermindert die Abhängigkeit und erleichtert den Vergleich.
- Pflegen Sie mit Ihren Banken eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Zeigen Sie sich als informationsbereiter, offener und verlässlicher Partner.
- Zeigen Sie auch Verständnis, wenn Banken vertrauliche Unterlagen und Informationen sowie Sicherheiten fordern. Sie sind bei der Kreditvergabe an strenge Vorschriften gebunden.

Bankbeziehung

Die Geschäftsbeziehung mit der Bank ist langfristig angelegt und ein Bankenwechsel oft schwierig und vielfach kurzfristig gar nicht möglich. Es ist daher wichtig, rechtzeitig die Weichen richtig zu stellen und gute Voraussetzungen für eine dauerhafte vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen.

4.1 Die „richtige“ Bank wählen

Bei der Wahl Ihrer Bank sollten Sie nicht nur auf die Konditionen achten, sondern auch darauf, dass die Bank zu Ihrem Betrieb passt. Legen Sie Wert auf

Kriterien der Bankauswahl

- eine objektive, gute und zuvorkommende Beratung,
- kurze und schnelle Entscheidungswege,
- ein ausreichendes Leistungsangebot und einen guten Service,
- das Entgegenkommen bei Sonderwünschen,
- eine angemessene Risikopolitik (Sicherheiten) sowie
- Kulanz in Problemsituationen und ein faires Verhalten in Krisenzeiten.

Dabei spielen neben den geschäftspolitischen Leitlinien des Kreditinstituts vor allem auch die Qualifikation und das Engagement der Mitarbeiter sowie der persönliche „Draht“ zum zuständigen Betreuer und Entscheidungsträger in der Bank eine wichtige Rolle. Ein häufiger Wechsel Ihrer Ansprechpartner ist einer engen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehung eher hinderlich.

4.2 Mit mehreren Banken eine Kontoverbindung unterhalten

Wenn Sie mit mehreren Banken in Geschäftsverbindung stehen, haben sie laufend einen guten Vergleich über Konditionen und Leistungen der verschiedenen Kreditinstitute und können deren Vorzüge gezielt nutzen. Außerdem vermindern Sie die Abhängigkeit von einer Bank und verbessern Ihre Verhandlungsposition. Bei Unstimmigkeiten können Sie die Geschäfte auf die bisherige Zweit- oder Drittbank verlagern und müssen nicht erst eine neue Geschäftsbeziehung aufbauen.

Vorteile mehrerer Banken

Der Bank, mit der Sie den größten Teil Ihrer Geschäfte abwickeln, sollten Sie aber die Hausbankfunktion zuweisen. Somit sind Sie für diese Bank ein gewichtiger Kunde mit interessantem Deckungsbeitrag und können dadurch auch eher die Unterstützung in Krisenzeiten erwarten.

Hausbank wählen

4.3 Mit den Banken und Sparkassen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit pflegen

Vertrauen ist die wichtigste Voraussetzung im Kreditgeschäft. Halten Sie deshalb laufend Kontakt zu Ihren Banken. Am besten reichen Sie die von der Bank/Sparkasse benötigten Unterlagen frühzeitig und unaufgefordert ein und informieren diese regelmäßig – mindestens einmal jährlich im Rahmen einer Bilanzbesprechung – über die aktuelle Geschäftsentwicklung. Unterrichten Sie den Bankberater auch über Ihre Zukunftspläne, aber auch über besondere Entwicklungen und Hintergründe, Probleme und vorübergehende Engpässe. Einem offenen Informationsverhalten mit fundierten Zukunftskonzepten sollte insbesondere auch in angespannten wirtschaftlichen Situationen der Vorzug vor einer Verschleierungstaktik oder einer „Funkstille“ gegeben werden.

Verlässliche Partner

...auch bei Problemen

Spielen Sie gegenüber Ihrer Bank stets mit offenen Karten und zeigen Sie sich als verlässlicher Partner. Halten Sie sich an getroffene Vereinbarungen und versprechen Sie nicht mehr als Sie später tatsächlich halten können.

4.4 Verständnis für die Gegenseite zeigen

Zahlreiche Vorschriften

Der Entscheidungsträger Ihrer Bank/Sparkasse ist bei der Kreditvergabe an zahlreiche Vorschriften und Anweisungen gebunden und muss seine Entscheidung vor der Revision und vor seinen Vorgesetzten rechtfertigen. Zeigen Sie daher Verständnis, dass er vertrauliche Unterlagen, Zusatzinformationen und Sicherheiten benötigt. Machen Sie auch aus einer negativen Entscheidung das Beste: Fragen Sie nach den Ursachen und versuchen Sie, diese zu beheben.

Kapitel 5 Mit Selbstdiagnose eigene Schwachstellen erkennen und beheben

Das Wichtigste in Kürze:

- Überprüfen Sie, was über Sie und Ihr Unternehmen gespeichert ist.
- Prüfen Sie vor Kreditgesprächen Ihre wichtigen Verträge und Unterlagen auf ihre Aktualität und informieren Sie sich über deren Inhalte.
- Führen Sie eine gewissenhafte Selbstdiagnose durch! Dazu gehört zumindest eine kritische Analyse der Jahresabschlüsse.
- Nutzen Sie hierzu das „Pre-Rating“ auf beiliegender CD-ROM.
- Fragen Sie auch Ihren Berater bei der Bank, wie er Ihre Bonität einstuft und Ihre Sicherheiten bei bewertet.

Selbstauskunft

Überprüfen Sie die über Ihre Person und Ihr Unternehmen gespeicherten Daten bei der SCHUFA, bei den Wirtschaftsauskunfteien und im Schuldnerverzeichnis des zuständigen Amtsgerichts. Fordern Sie dazu eine Selbstauskunft an und lassen Sie gegebenenfalls falsche und löschungsfähige negative Eintragungen berichtigen. Ausgewählte Kontaktadressen können Sie der nachstehenden Übersicht entnehmen.

Adressen im Überblick

Übersicht 13: Ausgewählte Adressen zur Selbstauskunft

- SCHUFA HOLDING AG, Geschäftsstelle München
Elsenheimerstraße 61, 80687 München,
Tel.: 0 89 / 57 00 61 11, Internet: www.schufa.de
- Verband der Vereine Creditreform e.V.
E-Mail: creditreform@verband.creditreform.de, Internet: www.creditreform.de
- BÜRGEL Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG
Gasstraße 18, 22761 Hamburg, Tel.: 0 40 / 8 98 03-0, Fax: 0 40 / 8 98 03-7 77 oder -7 78
E-Mail: info@buergel.de, Internet: www.buergel.de
- Dun & Badstreet Deutschland GmbH
Trakehner Straße 7–9, 60487 Frankfurt, Tel.: 0 69 / 66 09-21 75
E-Mail: service-de@dnb.com, Internet: www.dbgermany.dnb.com

Prüfen Sie vor dem Kreditgespräch auch ob Ihre wichtigen Verträge und sonstigen Unterlagen, noch den aktuellen Gegebenheiten entsprechen (z. B. Gesellschafts-, Erb- und Eheverträge, Grundbuchauszüge, Handelsregistereintragungen, Versicherungspolicen). Schaffen Sie sich einen Überblick über deren Inhalt und bereiten Sie sich diesbezüglich Fragen vor.

Verträge, Unterlagen prüfen

Führen Sie eine gewissenhafte Selbstdiagnose durch. Dies beinhaltet zumindest eine gründliche Analyse Ihrer Jahresabschlüsse (ein Arbeitsblatt hierzu finden Sie auf beigefügter CD-ROM). Ziehen Sie bei Bedarf auch Ihren Steuerberater und den Berater der Handwerkskammer hinzu. Versuchen Sie, mit Hilfe des Pre-Rating, das Sie ebenfalls auf beiliegender CD-ROM finden, Ihre Stärken und Schwachstellen zu erkennen und Ihre Bonität nach den Beurteilungskriterien der Banken realistisch einzuschätzen.

Selbstdiagnose

Fragen Sie Ihren Berater bei der Bank oder Sparkasse, welche Stärken und Schwachstellen er bei Ihrem Unternehmen sieht, wie er Ihre Bonität beurteilt, Ihre Sicherheiten bewertet und in welche Risikoklasse Sie eingestuft sind. Versuchen Sie, Ihre Schwachstellen schnellstmöglich zu beheben und arbeiten Sie kontinuierlich an der Verbesserung Ihrer Bonität, denn: Die Bank ist Ihr wichtigster Lieferant, der Lieferant von Fremdkapital, ohne das heute kaum ein Unternehmen auskommen kann.

Bankberater fragen

Mit unternehmerischer Kompetenz überzeugen

Kapitel 6

Das Wichtigste in Kürze:

- Stellen Sie Ihre unternehmerischen Eigenschaften unter Beweis.
- Überzeugen Sie die Banken von Ihrer kaufmännischen und technischen Kompetenz.
- Demonstrieren Sie Ihrer Bank die Leistungsfähigkeit des Betriebs.
- Weisen Sie nach, dass Sie ausreichend gegen drohende Risiken abgesichert sind und achten Sie auf ein gutes Erscheinungsbild Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit.
- Erläutern Sie Ihrer Bank die regionale Marktentwicklung und die Konkurrenzverhältnisse in Ihrem Geschäftsgebiet sowie die Wettbewerbsstärken Ihres Unternehmens.

Aus Kreditgesprächen und Betriebsbesichtigungen ziehen Banken wichtige Erkenntnisse für die Bonitätsbeurteilung. Eine gründliche Vorbereitung ist daher unerlässlich. Sie sollten daher:

Gründlich vorbereiten

6.1 Persönliche Kreditwürdigkeit ausstrahlen

Zeigen Sie sich gegenüber Ihrer Bank als verlässlicher, glaubwürdiger, ehrlicher und verantwortungsbewusster Kreditnehmer. Stellen Sie sich auch Ihre unternehmerischen Eigenschaften wie Zielstrebigkeit, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, Tatkraft, Flexibilität und Realitätsbewusstsein unter Beweis.

Unternehmereigenschaften

6.2 Unternehmerische Qualifikation zeigen

Kompetenzen

Überzeugen Sie Ihre Bank von Ihrer kaufmännischen und technischen Kompetenz. Zeigen Sie, dass Sie Ihr Unternehmen „im Griff“ haben, die wichtigsten Daten, Stärken und Schwächen kennen und Ihre Zahlen und Unterlagen parat haben. Ebenso sollte es selbstverständlich sein, dass Sie Entwicklungen erklären und Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen können. Bereiten Sie sich deshalb gut auf Fragen im Kreditgespräch vor (siehe hierzu „Chefübersicht“ und Fragen „Checkliste für das Kreditgespräch“ auf beiliegender CD-Rom; die Checkliste finden Sie auch im Anhang). Auch die Kenntnis der eigenen finanziellen Grenzen und der aktuellen Bankkonditionen gehört hierzu.

6.3 Betriebliche Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen

Leistungsfähigkeit zeigen

Demonstrieren Sie Ihrer Bank die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens. Binden Sie diese in Ihre strategischen Zukunftspläne und unternehmerischen Ziele mit ein. Stellen Sie im Rahmen von Kreditgesprächen und Betriebsbesichtigungen vor allem Folgendes unter Beweis: die Aussagefähigkeit und Aktualität Ihres Rechnungswesens, insbesondere Ihre kurzfristige Erfolgsrechnung bzw. Ihre Vor- und Nachkalkulation, die gute Bonität Ihrer Kunden, die schnelle Fakturierung und konsequente Mahnung der säumigen Zahler, ihre effiziente Organisation des Einkaufs, der Lagerhaltung und der Produktion, Ihre leistungsorientierte Personalführung, den modernen Stand Ihrer Maschinen und Anlagen, Ihren schlagkräftigen Vertrieb sowie Ihre innovative, markt- und zielgruppenorientierte Geschäftspolitik. Untermauern Sie dies möglichst mit entsprechenden Unterlagen.

Risikoabsicherung

Weisen Sie der Bank auch nach, dass Sie ausreichend gegen drohende Risiken abgesichert sind. Achten Sie zudem auf ein gutes Erscheinungsbild Ihres Betriebes, sowohl im Innenbereich als auch nach außen, und auf ein positives Image in der Öffentlichkeit. Sind wichtige Defizite vorhanden, dann sollten sie diese schnellstmöglich beseitigen.

Image

6.4 Markt und Branche kennen

Marktlage

Informieren Sie sich eingehend über die Entwicklung der Wirtschaft und Ihrer Branche, z. B. in der Wirtschaftspresse, in Fachzeitschriften, in Kammerveröffentlichungen oder bei Innungen.

Wettbewerbsposition

Zeigen Sie der Bank vor allem auch die Marktentwicklung und Konkurrenzverhältnisse in Ihrem regionalen Geschäftsgebiet und die gute Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz auf oder legen Sie sich gegebenenfalls Erklärungen und strategische Überlegungen zurecht.

6.5 Positive Zukunftsperspektiven vermitteln

Zukunftsaussichten

Überzeugen Sie Ihre Bank auf der Basis der bisherigen Entwicklung und des Leistungspotenzials Ihres Betriebes, der Zukunftserwartungen Ihres speziellen Marktes und Ihrer Wettbewerbsposition von den positiven Zukunftsaussichten für Ihr Unternehmen. Zeigen Sie mit fundierten Planzahlen Ihre künftig erwarteten Umsätze, Kosten und Erträge, Ihre Liquidität und Kapitaldienstfähigkeit auf und untermauern Sie diese möglichst mit konkreten Nachweisen (z. B. Auftragsbestand, Auftragsanfragen, Marktanalysen).

Für wirtschaftliche Kreditfähigkeit sorgen

Kapitel 7

Das Wichtigste in Kürze:

- Geordnete wirtschaftliche Verhältnisse sind die wichtigste Voraussetzung für eine positive Kreditentscheidung.
- Ein „sich gut verkaufen“ und „aufgestylte“ Konzepte alleine und ohne erkennbaren Niederschlag in Zahlen helfen höchstens kurzfristig.
- Sorgen Sie daher rechtzeitig und konsequent für eine Verbesserung Ihrer Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage und erläutern Sie der Bank wichtige Positionen, Entwicklungen und Abweichungen.

Geordnete wirtschaftliche Verhältnisse sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine positive Kreditentscheidung. Ein perfektes Auftreten im Kreditgespräch, „aufgestylte“ Konzepte und Planzahlen sowie ein offenes Informationsverhalten allein, ohne materielle Substanz und erkennbaren Niederschlag in den Zahlen, helfen – wenn überhaupt – höchstens kurzfristig. Arbeiten Sie daher mit Nachdruck und konsequent an deren Verbesserung und sorgen Sie für:

Geordnete Verhältnisse

- eine gute Ertrags- und Finanzkraft,
- eine stabile Finanzstruktur mit breiter Eigenkapitalbasis,
- eine ausreichende Liquidität und eine ordnungsgemäße Kontoführung,
- sichere Vermögensverhältnisse und
- angemessene Privatentnahmen.

Erläutern Sie der Bank – am Besten schon bei der Bilanzeinreichung oder spätestens im Bilanzgespräch – wichtige Positionen und Abweichungen zu Vorjahren und zu Branchenwerten. Überzeugen Sie Ihren Bankberater von der vorsichtigen Bewertung und Werthaltigkeit Ihrer Forderungen, Ihrer unfertigen und fertigen Leistungen, Ihres Warenlagers und sonstiger Vermögenswerte, von der ausreichenden Bildung von Rückstellungen und Wertberichtigungen und gegebenenfalls von der Deckung eines negativen Eigenkapitals durch stille und private Reserven. Informieren Sie ihn auch über außerordentliche Aufwendungen und Erträge. Untermauern Sie dies möglichst mit Nachweisen (z. B. Bewertung der Vorräte, Kreditversicherung, Debitorenliste mit Rechnungsdatum, Bonitätsauskünfte über wichtige Kunden). Ziehen Sie zum Bilanzgespräch bei Bedarf Ihren Steuerberater oder den Berater der Handwerkskammer hinzu.

Details erläutern

Eine spürbare Verbesserung der wirtschaftlichen Verhältnisse lässt sich kaum kurzfristig bewerkstelligen und es dauert meist längere Zeit, bis sich die Erfolge in den Zahlen niederschlagen. Beginnen Sie deshalb frühzeitig damit und schalten Sie bei Bedarf Ihren Steuerberater oder Ihren Betriebsberater ein.

Rechtzeitig beginnen

Kapitel 8 Aussagekräftige Kreditunterlagen einreichen

Schriftliche Unterlagen für
Banken wichtig

Schriftliche Unterlagen über Ihr Unternehmen sind für Banken eine unverzichtbare Grundlage sowohl für Kreditentscheidungen wie auch für die laufende Kreditüberwachung. Natürlich sollen diese möglichst aktuell und aussagekräftig sein. Bereiten Sie daher für Ihre Bank aussagekräftige Kreditunterlagen vor und bringen Sie diese am besten schon vor dem Besprechungstermin zur Bank. Dann kann sich auch Ihr Gesprächspartner besser vorbereiten.

8.1 Pflichtunterlagen über Ihr Unternehmen

Das Wichtigste in Kürze:

- Die letzten drei Jahresabschlüsse sind Grundlage jeder Kreditprüfung. Reichen Sie daher jedes Jahr möglichst früh und unaufgefordert den aktuellen Jahresabschluss ein.
- Analysieren Sie jedoch Ihre Zahlen zuvor selber gründlich und legen Sie sich gegebenenfalls Erklärungen zurecht.
- Bei Kreditverhandlungen gehört auch die aktuelle Buchhaltungsauswertung (gegebenenfalls mit Berichtigung) zu den Pflichtunterlagen.
- Fallweise benötigt die Bank noch weitere Unterlagen (z. B. wichtige Verträge, Sicherheitennachweise).

An schriftlichen Unterlagen benötigt die Bank auf alle Fälle:

Schnelles Einreichen

■ Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre

Die Jahresabschlüsse einschließlich Erläuterungen und bei GmbH's mit Anhang und gegebenenfalls mit Lagebericht bzw. nicht bilanzierenden Unternehmen ersatzweise der Einnahmen- Überschussrechnung und Vermögens- und Schuldenaufstellungen der letzten drei Jahre sind für Banken eine unverzichtbare Kreditunterlage. Lassen Sie ihre Zahlen vom Steuerberater möglichst schnell nach dem Geschäftsjahr erstellen und reichen Sie sie baldmöglichst und am besten unaufgefordert bei Ihrer Bank ein. Natürlich sollten Sie diese vorher selber gründlich analysieren und mit den Vorjahres- und Branchenwerten vergleichen (Arbeitstabelle hierzu auf beiliegender CD-ROM).

Hintergründe

Legen Sie sich Erklärungen für Abweichungen und besondere Entwicklungen zurecht und informieren Sie die Bank über Hintergründe (siehe hierzu auch die „Fragen-Checkliste für das Kreditgespräch“ im Anhang sowie zum Ausdrucken auf beiliegender CD-ROM). Fragen Sie auch Ihren Steuerberater und binden Sie ihn bei Bedarf in das Bankgespräch ein.

■ Aktuelle Monatsauswertung der Finanzbuchhaltung

Liegt der letzte Jahresabschluss schon ein Jahr zurück oder stehen neue Kreditverhandlungen an, dann gehört auch die letzte Monatsauswertung der Buchhaltung zu den unverzichtbaren Pflichtunterlagen. Da darin jedoch i. d. R. noch keine Abgrenzungen und Bestandsveränderungen berücksichtigt sind und das Ergebnis dadurch verzerrt ist, ist eine Berichtigung erforderlich. Dazu benötigt die Bank weitere Informationen, z. B. den aktuellen Stand der unfertigen/fertigen Leistungen oder des Warenlagers. Am besten berichtigen Sie Ihre Monatsauswertung selber (Arbeitstabelle hierzu auf beiliegender CD-ROM) und reichen diese zusammen mit einer Aufstellung Ihres Auftragbestandes und Ihren Außenständen bei Ihrer Bank ein.

Berichtigung erforderlich

■ Sonstige Unterlagen

Außerdem benötigt die Bank gegebenenfalls Gesellschaftsverträge, Handelsregisterauszüge, den Ehevertrag sowie Unterlagen zu Kreditsicherheiten, z.B. Grundbuchauszüge, vorhandene Wertgutachten, Einheitswertbescheide von Immobilien, bei Vermietung der Immobilie aktuelle Mietverträge, eine Aufstellung des Forderungs- und Warenbestandes sowie Nachweise über Guthaben und Rückkaufswerte von Lebensversicherungen.

Verträge, Nachweise

8.2 Weitere wichtige Unterlagen über Ihr Unternehmen

Das Wichtigste in Kürze:

Oftmals sind noch weitere Unterlagen notwendig oder vorteilhaft:

- eine Unternehmensbeschreibung mit grundlegenden Informationen über Ihren Betrieb
- eine Erfolgs- und Liquiditätsvorschau zur Beurteilung der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung. Monatliche Planzahlen
- eine Kreditübersicht mit dem wichtigsten Angaben zu Ihren Krediten
- Unterlagen über Ihre privaten wirtschaftlichen Verhältnisse.

Vielfach reichen die oben genannten Pflichtunterlagen nicht aus. Vor allem bei geringen Sicherheiten, riskanten Investitionen, nicht einwandfreier Bonität oder in wirtschaftlich schwieriger Situation wird die Bank oft weitere Unterlagen zur genaueren Beurteilung Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse und künftigen Entwicklung fordern. Aber auch ohne ausdrückliche Anforderung können Sie damit Ihre kaufmännische Kompetenz und Ihr Vertrauensverhältnis mit der Bank unter Beweis stellen und Ihre Bonitätseinstufung verbessern. Ob und welche zusätzlichen Unterlagen der Bank überlassen werden, ist stets im Einzelfall zu entscheiden. Empfehlenswert sind unter anderem:

Weitere Unterlagen erforderlich

■ Unternehmensbeschreibung

Eine Unternehmensbeschreibung mit den wichtigsten Daten über Ihren Betrieb verursacht keinen großen Aufwand, liefert aber der Bank zahlreiche Informationen, die sie sonst nur durch langwieriges Fragen und dennoch oft nur lückenhaft und ungenau in Erfahrung bringen kann (siehe Mustervorlage auf beiliegender CD-ROM). Fügen sie ggf. auch Presseberichte über Ihr Unternehmen und Firmenprospekte bei.

■ Erfolgsvorschau

Eine Erfolgsvorschau erleichtert der Bank, aber auch Ihnen, die Beurteilung der künftigen Ertragslage (Arbeitsblatt hierzu auf beiliegender CD-ROM). Besonders wichtig ist das bei grundlegenden Änderungen, z. B. der Marktsituation, der Produkte, der Fertigungsmethoden oder bei Investitionen. Untermauern Sie wichtige Positionen, wie Umsatzausweiterungen oder Kostenreduzierungen, z. B. mit einer Aufstellung Ihres Auftragbestandes, einem Marketing- oder einem Rationalisierungskonzept.

■ Liquiditätsvorschau

Mit einer Liquiditätsvorschau können Sie künftige Zahlungseingänge sowie deren Gründe und Dauer schon frühzeitig erkennen und beurteilen (Arbeitsblatt hierzu auf beiliegender CD-ROM).

8.3 Verhandlungsbezogene Unterlagen

Das Wichtigste in Kürze:

Je nach Finanzierungsanlass sind darüber hinaus erforderlich:

- ein Investitionsplan mit Vorhabensbeschreibung und Kapitalbedarfsermittlung
- ein Finanzierungskonzept mit Vorschlägen zur Besicherung und Nachweis der Kapitaldienstfähigkeit und gegebenenfalls
- ein Gründungs-, Übernahme- oder Konsolidierungskonzept.

Neben den oben genannten allgemeinen Unterlagen über Ihr Unternehmen sollten Sie für Kreditgespräche je nach Finanzierungsanlass noch spezielle verhandlungsbezogene Unterlagen aufbereiten.

Investitionsplan

Vorhaben, Kapitalbedarf

Für Kreditverhandlungen zu Investitionsfinanzierungen sind eine Vorhabensbeschreibung und ein Investitionsplan mit sorgfältiger Kapitalbedarfsermittlung erforderlich. Grundlage ist eine detaillierte Investitionsaufstellung.

Wirtschaftlichkeit

Prüfen Sie auch, ob Ihr Betriebsmittelrahmen noch ausreicht und beantragen Sie bei Bedarf eine entsprechende Erhöhung. Kalkulieren Sie Ihren Kapitalbedarf keinesfalls zu knapp, sondern sehen Sie eine angemessene Reserve für Anlaufkosten und Schwierigkeiten vor. Eine notwendige Nachfinanzierung wirft nicht nur ein schlechtes Licht auf Ihre unternehmerische Kompetenz, sondern kann bei schlechter Bonität von der Bank auch verweigert werden. Fügen Sie möglichst auch eine Wirtschaftlichkeitsberechnung bei und überzeugen Sie Ihre Bank damit von der Vorteilhaftigkeit Ihres Vorhabens.

Finanzierungskonzept

Konkrete Vorstellungen

Zeigen Sie der Bank in einem Finanzierungskonzept Ihre konkreten Finanzierungs- und Absicherungsvorstellungen auf. Informieren Sie sich auch über öffentliche Finanzierungshilfen, z. B. bei Ihrer Kammer (Adressen siehe im Anhang) oder dem Kundencenter der L-Bank Baden-Württemberg bzw. KfW Mittelstandsbank. Ermitteln Sie auch Ihre gesamte Kapitaldienstbelastung sowie Ihre nachhaltige Kapitaldienstgrenze und überzeugen Sie damit Ihre Bank von der Finanzierbarkeit der geplanten Investition.

Sonstige verhandlungsbezogene Unterlagen

Je nach Anlass können weitere Unterlagen erforderlich sein wie z. B. ein Konsolidierungs-, Übernahme- oder Gründungskonzept (vgl. Kapitel 8.4) oder ein Nachweis über Umweltschutzeffekte bei Umweltproblemen.

Sonstige Unterlagen

8.4 Gründungskonzept (Businessplan) bei Existenzgründern

Das Wichtigste in Kürze:

Empfehlungen für die Einarbeitung eines Gründungskonzeptes:

- Die Ausführung und Zahlendarstellungen müssen schlüssig sein.
- Die Darstellung sollte realistisch bleiben und auf Übertreibungen verzichten.
- Das Konzept muss die wichtigsten Details darstellen, darf aber nicht zu umfangreich ausfallen. Die Form sollte ansprechend sein.
- Bei der Planung kann die Einschaltung eines Beraters zur Unterstützung sinnvoll sein.

Bei Existenzgründern ist das Gründungskonzept eine wesentliche Basis für das Bankengespräch und die Beantragung von Krediten. Zu einer vollständigen Aufstellung gehören insbesondere die Beschreibung des Vorhabens bzw. der Geschäftsidee, eine Markt- und Konkurrenzanalyse, die Ertragsvorschau, eine Liquiditätsplanung sowie eine Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung. Bei der Erstellung sollten Sie unter anderem Folgendes beachten:

Gründungskonzept

Das Konzept soll in sich schlüssig sein

Die einzelnen verbalen Ausführungen und Zahlendarstellungen müssen sowohl gegenseitig als auch in sich widerspruchsfrei sein. Der Investitionsbedarf ist möglichst genau zu beziffern. Der Erläuterungsbedarf zum Konzept an sich sollte gering sein, da die Unterlagen bankintern weitgehend isoliert unter Risikoaspekten geprüft werden.

schlüssig

Das Konzept soll realistisch sein

Eine unrealistisch optimistische Darstellung ist nur von kurzem Vorteil. Erstens erkennen die geschulten und häufig erfahrenen Kreditsachbearbeiter unrealistische Übertreibungen und andererseits zwingen spätestens nach einem halben Jahr die Ist-Zahlen den Kreditnehmer „zum Auftauchen“. In beiden Fällen leidet das Vertrauensverhältnis der Bank zum Kreditnehmer und führt damit zur Abwertung. Der Existenzgründer muss den Inhalt des Konzepts genau kennen. Als äußeres Zeichen der Identifikation sollte das Gründungskonzept vom Gründer (und gegebenenfalls auch von seinem Berater) unterschrieben werden.

realistisch

Das Konzept soll verständlich und aussagefähig sein

Der Umfang darf nicht zu dürftig sein, aber auch nicht zu groß sein. Weniger kann oft mehr sein. In den meisten Fällen reichen 10 bis 15 Seiten aus. Eine Inhaltsübersicht (mit Seitenangaben), eine geraffte Zusammenfassung am Anfang (2 Seiten) und ein Anhang, der die umfangreichen Tabellen und sonstige „nachweisende“ Anlagen aufnimmt, haben sich bewährt. Eine saubere übersichtliche schriftliche Darstellung sollte selbstverständlich sein. Eine gute „Abheftbarkeit“ in den Kreditakten erleichtert dem Sachbearbeiter das Handling.

vollständig und aussagefähig

beratungsunterstützend

Beratung ist sinnvoll

Die Unterstützung durch qualifizierte Existenzgründerberater ist anzuraten. Schon die Auswahl der Berater (Erfahrung, Branchenkenntnis, Seriosität, Neutralität) kann ein Bewertungsmerkmal bei der Bank sein. Allerdings ist es sinnlos, dass ein Berater ein Konzept erstellt, in das sich der Gründer nicht eingebracht hat. Denn der Gründer – und nicht der Berater – muss den Banker von der Zukunftsfähigkeit und Tragfähigkeit seines Vorhabens überzeugen. Er muss jedes Detail im Konzept erklären können. Der Berater kann ebenfalls zu Spezialfragen oder Darstellungsfragen im Konzept oder zur Brancheneinschätzung gehört werden. Letztlich ist es im ureigensten Interesse des Gründers, sein unternehmerisches Schicksal realistisch einzuschätzen.

Schema für
Gründungskonzept

Ein ausführliches Schema für ein Gründungskonzept finden Sie auf beiliegender CD-ROM. Im Rahmen des Konzepts sollten auch die Möglichkeiten geprüft werden, öffentliche Finanzierungshilfen einzubringen (vgl. Kapitel 9).

Kapitel 9 Öffentliche Finanzierungshilfen nutzen

Förderung durch L-Bank
Baden Württemberg,
Kfw-Mittelstandsbank und
Bürgschaftsbank/Mittel-
ständische Beteiligungsgemeinschaft Baden
Württemberg GmbH

Das Wichtigste in Kürze:

- Prüfen Sie bei Gründungsvorhaben bzw. bei Investitionen den Einsatz von öffentlichen Finanzierungshilfen, die insbesondere die öffentlichen Förderbanken L-Bank, KfW Mittelstandsbank und Bürgschaftsbank/Mittelständische Beteiligungsgemeinschaft Baden-Württemberg GmbH anbieten. Das Spektrum umfasst Darlehen, Risikoübernahmen und Beteiligungen.
- Beachten Sie, dass Förderdarlehen bzw. Risikoentlastungen nur über die Hausbank zu beantragen sind. Informationen und Beratung erhalten Sie auch direkt bei den Förderbanken und bei den gemeinsamen Sprechtagen in den Kammern.
- Wenn Ihrer Hausbank die Sicherheiten für den Förderkredit nicht ausreichen, dann besteht vor allem bei Darlehen der L-Bank und KfW Mittelstandsbank die Möglichkeit, dass diese einen Teil des anfallenden Risikos selbst übernehmen (Haftungsfreistellung) bzw. die Möglichkeit die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg einzuschalten.

Wenn Sie sich selbstständig machen wollen oder Investitionen planen, sollten Sie prüfen, inwieweit hierfür öffentliche Finanzierungshilfen eingesetzt werden können. Diese sind i. d. R. speziell auf die Förderung von Existenzgründern und mittelständischen Unternehmen ausgerichtet. In Baden-Württemberg können Sie hier insbesondere die Programme der landeseigenen Förderbank L-Bank in Anspruch nehmen. Darüber hinaus stehen Ihnen die bundesweiten Angebote der KfW Mittelstandsbank zur Verfügung.

Übersicht 14: L-Bank Förderbank Baden-Württemberg

Die Aufgaben der L-Bank als Staatsbank für Baden-Württemberg reichen von der Mittelstands- und Wohnbaufinanzierung über die Unterstützung für junge Familien bis hin zu Immobilieninvestment und Risikokapital. Die Fördertätigkeit deckt alle Unternehmensphasen ab, in denen besondere Finanzierungsanstrengungen zu bewältigen sind, angefangen von der

- Gründung/Starthilfe über
- Wachstumsvorhaben,
- Innovationen und
- Umweltschutzmaßnahmen bis hin zur
- Stabilisierung.

Das Finanzierungsspektrum umfasst Darlehen, Risikoentlastungen durch Bürgerschaftsbanken, Haftungsfreistellungen und Garantien sowie Beteiligungskapital.

Den Schwerpunkt des L-Bank -Angebots bilden Darlehensfinanzierungen für Investitionen, die sich durch folgende Vorteile auszeichnen:

Förderdarlehen

- niedrige Zinssätze
- lange Laufzeiten
- Zinsbindung über die gesamte Laufzeit
- tilgungsfreie Anfangsjahre und
- das Recht auf Sonderrückzahlungen ohne Vorfälligkeitsentschädigung.

Anlaufstelle für eine Finanzierung durch die L-Bank ist immer Ihre Hausbank, über die sowohl die Beantragung als auch die Auszahlung der Finanzierungshilfe erfolgt (siehe Übersicht 16). Als Hausbank kommt dabei jede Bank oder Sparkasse in Frage, bei der Sie Firmenkunde sind.

Hausbankprinzip

Neben der Darlehensfinanzierung springt die L-Bank auch ein, wenn Erfolg versprechende Vorhaben nicht realisiert werden können, weil die banküblichen Sicherheiten nicht ausreichen. In diesen Fällen greift das Instrument der Risikoentlastung, durch das die L-Bank einen Teil des Kreditrisikos übernimmt, z. B. durch Haftungsfreistellungen, Ausfallbürgschaften (siehe hierzu auch Kapitel 10) und Garantien.

Risikoentlastung

Eine besondere Rolle kommt bei den Risikoentlastungen den Bürgschaften der Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg zu, wie sie die L-Bank bei Starthilfedarlehen mit der Haftungsfreistellung anbietet. Prinzipiell leiten die Geschäftsbanken die Förderkredite unter ihrem eigenen Risiko an die Unternehmen durch, d. h. sie haften gegenüber den Förderbanken für die Rückzahlung. Dazu sind sie allerdings nur in der Lage, wenn ausreichend bankübliche Sicherheiten gestellt werden. Ist dies nicht möglich, dann können sich die Banken und Sparkassen von der Rückzahlungsverpflichtung anteilig freistellen lassen. Hierfür haben Sie als Kunde zwar einen Zinsaufschlag zu entrichten, aber gleichzeitig können Sie betriebliche Maßnahmen auch dann finanzieren, wenn Ihnen die Banken und Sparkassen den Förderkredit wegen mangelnder Sicherheiten ansonsten nicht ausreichen würden.

Haftungsfreistellung

Förderbeispiele

Übersicht 15: Beispiele für den Einsatz von Förderdarlehen**Gründung**

- Der Handwerksmeister Simon G. bisher als Betriebsleiter tätig, will sich mit einer eigenen Zuliefererfirma für den Maschinenbau selbstständig machen. Für Maschinen, Einrichtungen und Betriebsmittel entsteht ein Kapitalbedarf von 100.000 €. Da er keine eigenen Mittel aufbringen kann, benötigt er die gesamte Summe von 100.000 € als Fremdkapital. Hierfür nimmt er das Starthilfedarlehen der L-Bank in Anspruch. Zur Absicherung der durchreichenden Hausbank wird eine Ausfallbürgschaft bei der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg in Höhe von 80 % beantragt..

Wachstum

- Um die Wettbewerbsfähigkeit seines Optiker-Fachbetriebs zu steigern, will Jörg F. das Sortiment ausweiten. Hierfür ist eine Umgestaltung der Verkaufsräume erforderlich. Die baulichen Investitionen betragen 90.000 € und die neue Einrichtung kostet 80.000 €, so dass der Kapitalbedarf bei 170.000 € liegt. Hiervon können 30.000 € aus Eigenmitteln finanziert werden. Für das nötige Fremdkapital in Höhe von 140.000 € nutzt Jörg F. die Förderdarlehen der L-Bank. Er beantragt über seine Hausbank ein GuW Darlehen in Höhe von 140.000 €.

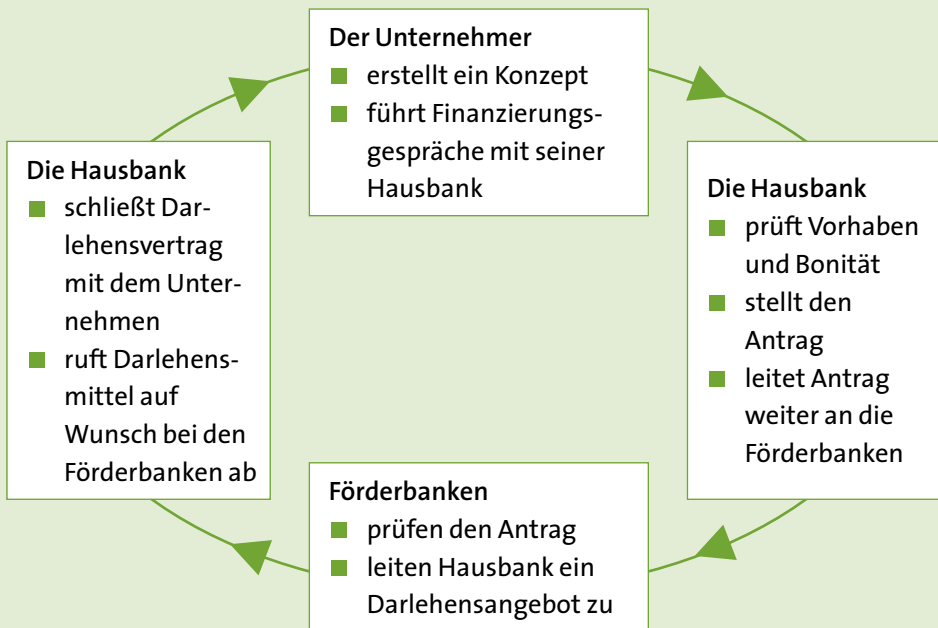
Beteiligungskapital MBG

Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit ist die Bereitstellung von Beteiligungskapital durch die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft (MBG) Baden-Württemberg. Mit Hilfe einer Beteiligung können Unternehmen, die über zu wenig Eigenkapital verfügen, ihre Kreditwürdigkeit verbessern und sich somit weiteren Finanzierungsspielraum erschließen. Diese Art der Finanzierung steht auch Existenzgründern offen.

Beratungssprechtage

Um sich über die Finanzierungsmöglichkeiten durch die öffentlichen Förderbanken zu informieren, können Sie verschiedene Beratungsangebote in Anspruch nehmen, die es Ihnen erleichtern, sich gut auf ein Bankengespräch vorzubereiten, vor allem wenn Sie öffentliche Finanzierungshilfen nutzen wollen. Die Kundencenter der Förderbanken sind ebenso Bestandteil dieses Servicenetzwerks wie die regelmäßigen Beratungssprechtage, die die L-Bank und die Bürgschaftsbank in Zusammenarbeit mit den Kammern in Baden-Württemberg anbieten.

Übersicht 16: Hausbankprinzip bei öffentlichen Förderdarlehen



In der folgenden Übersicht finden Sie die wichtigsten Kontaktmöglichkeiten:

Übersicht 17: Kontaktadressen ausgewählter Fördereinrichtungen

L-Bank, Schlossplatz 10, 76131 Karlsruhe, Tel.: 07 21 / 1 50-0, E-Mail: info@l-bank.de

L-Bank, Börsenplatz 1, 70174 Stuttgart, Tel.: 07 11 / 1 22-0, E-Mail: info@l-bank.de

Bürgschaftsbank Baden-Württemberg GmbH, Werastraße 15–17, 70182 Stuttgart, Tel.: 07 11 / 16 45-6, Fax: 07 11 / 16 45-7 77, E-Mail: info@buergschaftsbank.de

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH, Werastraße 15–17, 70182 Stuttgart, Tel.: 07 11 / 16 45-6, Fax: 07 11 / 16 45-777, E-Mail: info@mbg.de

KfW Bankengruppe, Palmengartenstraße 5–9, 60325 Frankfurt am Main, Infocenter Unternehmensfinanzierung, Hotline 0 18 01 / 24 11 24 oder www.kfw.de, E-Mail: info@kfw.de

Exkurs: Risikogerechtes Zinssystem

Neues Preissystem

Alle Banken, Sparkassen und auch Förderbanken nutzen zur Festlegung der Finanzierungsbedingungen ein risikogerechtes Zinssystem, d. h. jeder Kreditnehmer zahlt für seinen Förderkredit einen individuell vereinbarten Zinssatz. Dieses System ersetzt die bisher für alle Unternehmen geltenden Einheitssätze. Der risikoorientierte Zins ergibt sich aus zwei Faktoren:

- Zum einen bewertet die Hausbank die wirtschaftlichen Verhältnisse (Bonität).
- Zum anderen wird die Werthaltigkeit der gestellten Sicherheiten betrachtet.

Als Grundsatz gilt: Je besser die Bonität und je werthaltiger die Sicherheiten sind, desto niedriger ist der Zins, d. h. jeder Kreditnehmer trägt die Risikokosten, die er verursacht. Die Förderbanken geben lediglich maximal zulässige Zinsobergrenzen vor. Einen Überblick nach welchen Kriterien die Zinshöhe von der Hausbank kalkuliert wird, gibt die Übersicht 18.

Unverändert zinsgünstig

Das neue Preissystem bedeutet keine generelle Verteuerung von Förderkrediten. Die Zinsen, die die öffentlichen Förderbanken und Hausbanken einräumen, sind wie bisher einheitlich und unverändert günstig.

Verändertes Bankenverhalten

Das System trägt einem geänderten Verhalten der Banken Rechnung. Diese richten mittlerweile die Kreditpreise konsequent am jeweiligen Risiko aus. Sie verfahren damit nach dem gleichen Prinzip, das Kfz-Versicherungen oder private Krankenversicherungen bereits seit langem anwenden. Auslöser sind zum einen die vielen Kreditausfälle, die die Insolvenzelle der letzten Jahre verursacht hat. Zum anderen reagieren die Banken auf sich ändernde aufsichtsrechtliche Vorgaben.

Ziel des Systemwechsels

Die Risikokultur in der Kreditwirtschaft betrifft auch die öffentlichen Förderdarlehen. Denn diese werden über die Hausbanken ausgereicht, die auch für die Rückzahlung haften. Für die Durchleitung und die damit verbundenen Ausfallrisiken haben die Kreditinstitute bisher eine einheitliche Marge erhalten. Dies reichte beim Kunden mit mäßiger Bonität bzw. schwachen Sicherheiten oft nicht, um neben Bearbeitungsaufwand und Eigenkapitalkosten auch die Risikokosten abzudecken. Ohne Kostendeckung waren die Banken immer weniger bereit, Förderdarlehen durchzuleiten. Ziel des Preissystems ist es, die Durchleitungsbereitschaft wieder zu erhöhen.

Vorteile für Unternehmen

Für die Unternehmen bringt das risikogerechte Zinssystem folgende Vorteile:

- Unternehmen mit mäßiger Bonität erhalten wieder eher Zugang zur Förderung.
- Für den Kreditnehmer werden die Zinsen transparent.
- Durch werthaltige Sicherheiten lassen sich die Zinsen direkt beeinflussen.
- Außerdem dürfte die Bereitschaft der Banken wachsen, die Risikobeurteilung zu erläutern und dem Kunden Wege zur Verbesserung aufzuzeigen.

Übersicht 18: Festlegung der Zinshöhe im risikogerechten Zinssystem

Bei Förderdarlehen, für die das risikogerechte Zinssystem gilt, kalkuliert die Hausbank den individuellen Kreditnehmerzinssatz (Beispiel).

Erster Schritt: Bestimmung der Bonitätsklasse

Die Hausbank beurteilt die wirtschaftlichen Verhältnisse (Bonität) und nimmt nach Prüfung die Einordnung in die entsprechende Bonitätsklasse vor.

| Bonitätsklasse | Bonitätseinschätzung durch die Bank | Ausfallwahrscheinlichkeit | Einstufung externer Ratingagenturen |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | ausgezeichnet | $\leq 0,10\%$ | A- und besser |
| 2 | sehr gut | $> 0,10\%$ und $\leq 0,40\%$ | BBB |
| 3 | gut | $> 0,40\%$ und $\leq 1,20\%$ | BB+ |
| 4 | befriedigend | $> 1,20\%$ und $\leq 1,80\%$ | BB |
| 5 | noch befriedigend | $> 1,80\%$ und $\leq 2,80\%$ | BB- |
| 6 | ausreichend | $> 2,80\%$ und $\leq 5,50\%$ | B+ |
| 7 | noch ausreichend | $> 5,50\%$ und $\leq 10,00\%$ | B |

Sofern im Einzelfall kein kalibriertes Ratingverfahren für eine bestimmte Kundengruppe zur Verfügung steht, entscheiden die Hausbanken, welche Faktoren für die Bonitätsbeurteilung mit welcher Gewichtung für die Bonitätseinstufung relevant sind.

Zweiter Schritt: Bestimmung der Besicherungsklasse

Die Hausbank prüft die Werthaltigkeit der Sicherheiten, die der Kreditnehmer für den Förderkredit stellen kann. Das Resultat ist die Zuordnung in die entsprechende Besicherungsklasse.

| Besicherungsklasse | Werthaltige Besicherung in Prozent |
|--------------------|------------------------------------|
| 1 | $\geq 70\%$ |
| 2 | $> 40\%$ und $< 70\%$ |
| 3 | $\leq 40\%$ |

Stand: 01.12.2009

Übersicht 18: Festlegung der Zinshöhe im risikogerechten Zinssystem

Dritter Schritt: Ermittlung der Preisklasse

Die Hausbank ordnet den Förderkredit einer Preisklasse zu, indem sie Bonitätsklasse und Besicherungsklasse kombiniert.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bonitätsklasse | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 6 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 | 7 | 7 |
| Besicherungsklasse | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| Preisklasse | A | | B | | C | | D | | E | | F | | G | | H | | I | | * |

*) Besonderheiten in Sonderprogrammen

Vierter Schritt: Vereinbarung des individuellen Zinssatzes

Die Hausbank kalkuliert den Zinssatz anhand dieses Verfahrens zur Preisfindung, wobei die günstigen Fördersätze öffentlicher Kredite die Grundlage sind. Danach wird die konkrete Zinshöhe zwischen Kreditnehmer und Hausbank individuell vereinbart.

Stand: 01.12.2009

Kapitel 10 Mit Sicherheiten gut haushalten

Das Wichtigste in Kürze:

- Zeigen Sie grundsätzliches Verständnis für berechnete Haftungs- und Sicherheitenforderungen der Bank.
- Aber: Haushalten sie gut mit Ihren vorhandenen Sicherheiten und verweigern Sie überzogene Forderungen, denn Sicherheiten sind meist ein erheblicher Engpassfaktor.
- Behalten Sie sich möglichst eine Reserve an guten Sicherheiten zurück.
- Verwenden Sie nie Ihre Altersvorsorge zur Kreditabsicherung.
- Sichern Sie möglichst jeden Kredit einzeln mit separaten Sicherheiten ab.
- Versuchen Sie einen angemessenen Blankoanteil zu erhalten.
- Fordern Sie bei guter Bonität und Absicherung auch gute Konditionen.

Sicherheitenwünsche

Überzeugen Sie Ihre Bank, dass Sie voll hinter Ihrem Unternehmen stehen, indem Sie Ihre Bereitschaft für eine angemessene Risikoübernahme erkennen lassen und Verständnis für berechnete Haftungs- und Sicherheitenwünsche Ihrer Bank aufbringen.

Sicherheiten als Engpass

Sicherheiten sind häufig ein beträchtlicher Engpassfaktor, insbesondere auch bei späteren Erweiterungen oder bei zusätzlichem Liquiditätsbedarf in schwierigen Zeiten. Haushalten Sie deshalb gut damit und verweigern Sie entschieden überzogene Forderungen.

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Absicherung Ihrer Kredite bei den einzelnen Banken. Überprüfen und hinterfragen Sie auch die Bewertung der Sicherheiten durch die Bank und verhandeln Sie gegebenenfalls auch darüber.
- Akzeptieren Sie nicht gleich jeden Sicherheitswunsch der Bank, sondern verhandeln Sie über Sicherheiten genauso wie über den Zinssatz.
- Nutzen Sie Haftungsfreistellungen bei öffentlichen Finanzierungsprogrammen sowie öffentliche Bürgschaftsprogramme.
- Behalten Sie sich möglichst eine Reserve an guten Sicherheiten, z. B. für spätere Erweiterungen oder für schwierige Zeiten.
- Verwenden Sie nie Ihre Altersvorsorge zur Absicherung von Krediten. Beleihen Sie keine Lebensversicherungen, die Ihrer Altersversorgung dienen.
- Vermeiden Sie die Mitverpflichtung Ihres Ehepartners.
- Bieten Sie der Bank vorrangig das als Sicherheit an, was mit dem jeweiligen Kredit finanziert wird, d.h. für Kredite zu Maschinenkäufen die Sicherungsübereignung dieser Maschine oder für den Kontokorrentkredit zur Betriebsmittelfinanzierung die Abtretung Ihrer Kundenforderungen und die Sicherungsübereignung des Warenlagers.
- Sichern Sie, wenn möglich, jeden Kredit einzeln mit separaten Sicherheiten ab, denn dann werden diese nach Rückzahlung des jeweiligen Kredits wieder frei.
- Sichern Sie Ihre Kredite, soweit möglich, nicht voll ab, sondern versuchen Sie, einen angemessenen Blankoanteil zu erhalten. Beachten Sie dabei, dass die Höhe des von der Bank akzeptierten Blankoanteils entscheidend von Ihrer Bonität abhängt. Je besser die Bonität, umso weniger Sicherheiten sind erforderlich.
- Fordern Sie bei guter Bonität und erstklassigen Sicherheiten auch erstklassige Konditionen.

Falls Ihre vorhandenen Sicherheiten nicht ausreichen, ist unter bestimmten Voraussetzungen die Übernahme einer Ausfallbürgschaft möglich. Wer für Sie zuständig ist, hängt von Ihrer Branchenzugehörigkeit ab. Die Beantragung selbst erfolgt jeweils über Ihre Hausbank.

Tipps

Öffentliche
Ausfallbürgschaften

Zehn Tipps für das Kreditgespräch

- Die Initiative zu Kreditgesprächen sollte von Ihnen ausgehen und frühzeitig erfolgen. Der Akteur ist immer im Vorteil.
- Verhandeln Sie mit dem Banker, der die Kompetenz hat. Halten Sie aber auch zu Ihren zuständigen Sachbearbeitern und Betreuern guten Kontakt.
- Bereiten Sie sich gründlich auf das Gespräch vor. Legen Sie Ihre Verhandlungsziele und -strategien fest. Bereiten Sie rechtzeitig aussagekräftige Unterlagen vor und überlegen Sie sich überzeugende Argumente und Antworten auf mögliche Fragen. Beschaffen Sie sich frühzeitig die erforderlichen Informationen.
- Führen Sie Kreditverhandlungen nicht unangemeldet zwischen Tür und Angel. Vereinbaren Sie stets einen Termin. Erscheinen Sie pünktlich und in angemessener Kleidung. Nehmen Sie sich dazu ausreichend Zeit. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und verlieren Sie sich nicht in Nebensächlichkeiten.
- Treten Sie selbstbewusst und nicht als Bittsteller auf. Bedenken Sie aber auch, dass Ihr Verhandlungsspielraum entscheidend von der Risikoeinstufung durch die Bank abhängt. Bleiben Sie Realist. Schaffen Sie Vertrauen!

Kapitel 11

Initiative

Gesprächspartner

Vorbereitung

Gesprächsrahmen

Auftreten

- Verhandeln** ■ Verhandeln Sie! Wer nicht verhandelt zeigt sich als schlechter Unternehmer. Feilschen Sie aber nicht penetrant um Centbeträge. Überprüfen Sie das gesamte Konditionenpaket. Lesen Sie „Kleingedrucktes“.
- Mitarbeiter, Berater** ■ Ziehen Sie zu wichtigen Bankverhandlungen auch Ihren Ehepartner, einen leitenden Mitarbeiter oder Ihren Berater hinzu. Stimmen Sie auf alle Fälle die Gesprächsinhalte und –taktik vorher ab.
- Betriebsbesichtigung** ■ Laden Sie Ihren Betreuer und Entscheidungsträger bei der Bank auch einmal zu einer Besprechung und Besichtigung in Ihren Betrieb ein. Treffen Sie dazu alle notwendigen Vorkehrungen. Sorgen Sie für einen angenehmen und ungestörten Gesprächsverlauf (passender Raum, Getränke, keine Unterbrechungen durch Telefonanrufe oder Mitarbeiter etc.) Halten Sie alle notwendigen Unterlagen griffbereit und vermitteln Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes.
- Protokoll** ■ Halten Sie die wichtigsten Gesprächsergebnisse schriftlich fest. Lassen Sie sich diese Ergebnisse bestätigen.
- Vergleichsangebote** ■ Holen Sie stets Alternativangebote anderer Banken und sonstiger Kreditgebern (z. B. Versicherungen, Bausparkassen) ein. Bestehen Sie auf ein schriftliches Angebot mit Angabe aller Konditionen, vor allem: effektiver Jahreszins, erforderliche Sicherheiten und sonstige Bedingungen.

Kapitel 12 Kreditabsage – was nun?

Das Wichtigste in Kürze:

- Ergünden Sie bei einer Kreditabsage zunächst die Ursachen.
- Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch nochmals und versuchen Sie gegebenenfalls Zweifel der Bank auszuräumen.
- Verhandeln Sie mit anderen Banken! Wird Ihr Kreditwunsch auch dort abgelehnt, dann liegen offensichtlich größere Bonitätsmängel vor, die Sie schnellstmöglich beseitigen sollten.
- Bei unberechtigtem Vorgehen der Bank: Lassen Sie die Rechtslage prüfen.

- Risikoanzeichen?** Wenn die Bank Ihre Kreditwünsche ablehnt, eine Rückführung bestehender Kredite fordert oder sogar das gesamte Kreditengagement kündigt, so kann dies vielfältige Ursachen haben:
- Ursachen erforschen** Haben Sie in letzter Zeit Vereinbarungen getroffen und nicht eingehalten? Möglicherweise hat die Bank aber auch Zweifel an Ihren unternehmerischen Fähigkeiten. Haben Sie sich etwa beim letzten Kreditgespräch nur unzureichend vorbereitet oder schlecht verkauft? Oder vielleicht hat sich die Marktsituation für Ihr Gewerbe wesentlich verändert.
- Image, SCHUFA-Auskunft negativ** Vielleicht genießen Sie derzeit keinen guten Ruf oder enthält die SCHUFA oder ein öffentliches Schuldnerverzeichnis negative Merkmale. Überprüfen Sie dies. Holen Sie eine Selbstauskunft bei der SCHUFA ein und kontrollieren Sie das Schuldnerverzeichnis. Vielleicht handelt es sich lediglich um ein Missverständnis.

Häufig liegen die Ursachen einer Kreditablehnung in einer aus Sicht der Bank unzureichenden wirtschaftlichen Kreditfähigkeit. Ist etwa Ihre Ertragslage, Ihre Eigenkapitalausstattung, Ihre Finanzierung oder Ihre Liquidität unbefriedigend. Haben sich Ihre Zahlen gegenüber dem Vorjahr erheblich verschlechtert oder hat die Bank Zweifel an der Bewertung wichtiger Vermögenspositionen? Vielleicht haben Sie der Bank zu wenig Hintergrundinformationen geliefert, so dass diese bei der Beurteilung entsprechend des Vorsichtsprinzips vom schlechtest möglichen Fall ausgeht. Sind in letzter Zeit Schecks geplatzt? Ist es zu häufigen Kontoüberziehungen oder zu Wechselprotesten gekommen?

Wirtschaftliche Verhältnisse
ungünstig

Oder hat Ihre Bank Zweifel über die Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit Ihres Investitionsvorhabens? Überdenken Sie es nochmals gründlich und überzeugen Sie Ihren Bankberater gegebenenfalls mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsberechnung, einer Erfolgsvorschau und eines Nachweises der Kapitaldienstfähigkeit.

Weitere Ursachen

Möglicherweise gehören Sie auch einer Branche mit schlechteren Zukunftsaussichten an. Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen überhaupt vom Branchentrend abhängig ist und präsentieren Sie der Bank entsprechende Lösungsvorschläge. Ist die Bank mit den angebotenen Sicherheiten nicht zufrieden, dann sollten Sie die Bewertung kritisch hinterfragen und notfalls zusätzliche Sicherheiten anbieten. Vielleicht hat es auch einen Personalwechsel in der Kreditabteilung oder in der Geschäftsführung der Bank und eine Neuorientierung der geschäftspolitischen Leitlinien gegeben.

Falls Ihr Kreditwunsch abgelehnt wird, sollten Sie deshalb noch keinesfalls gleich aufgeben. Fragen Sie auf alle Fälle Ihren Kreditbetreuer bei der Bank und versuchen Sie, die Gründe herauszufinden. Vielleicht können Sie noch einiges berichtigen und Zweifel der Bank ausräumen. Stellen Sie bei einer anderen Bank einen Kreditantrag, vielleicht werden Sie dort besser beurteilt. Gerade in dieser Situation ist es vorteilhaft, wenn Sie ohnehin mit mehreren Kreditinstituten eine Geschäftsverbindung unterhalten. Verweigern Ihnen dagegen mehrere Banken eine Kreditgewährung, dann liegen offensichtlich schwerwiegendere Bonitätsmängel vor, die Sie schnellstmöglich beseitigen müssen. Handelt Ihre Bank unberechtigt (z.B. Kreditkündigung zur Unzeit), dann sollten Sie die Rechtslage prüfen lassen.

Nicht gleich aufgeben

Anhang

Fragen-Checkliste für das Kreditgespräch

Kreditgespräche sind für Banken eine wichtige Informationsquelle bei der Bonitätsbeurteilung. Viele der dabei zu beurteilenden Sachverhalte kann Ihre Kreditbetreuer bei der Bank nur durch gezielte Fragen im Rahmen von Kredit- und Bilanzbesprechungen und anderen persönlichen Kontakten in Erfahrung bringen. Ihre Antworten und Äußerungen haben daher einen erheblichen Einfluss auf die Bonitätseinstufung Ihres Unternehmens. Eine gründliche Vorbereitung auf mögliche Gesprächsthemen und Fragen ist daher unerlässlich. In der folgenden Fragen-Checkliste für das Kreditgespräch, sind häufige Fragen der Banken zusammengestellt. Welche Aspekte hieraus für Sie tatsächlich relevant sind, hängt von Ihren betrieblichen Gegebenheiten ab.

Zur Geschäftsführung:

- Wie ist ihr bisheriger beruflicher Werdegang?
- Welche Ausbildung und beruflichen Erfahrungen haben Sie?
- Über welche kaufmännischen und technischen Qualifikationen verfügen Sie?
- Ist die Nachfolgefrage gelöst? Wie?

Zu den betrieblichen Verhältnissen:

- Welche strategischen Unternehmensziele verfolgen Sie?
- Verfügen Sie über eine Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung sowie über eine Liquiditätsplanung?
- Verfügen Sie über ein Controllingsystem?
- Wer vertritt Sie und führende Mitarbeiter bei Abwesenheit?
- Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie? Ist Ihr Personalstand zu hoch?
- Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten Ihrer Mitarbeiter eindeutig geregelt?
- Wie ist die Qualifikation und die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter?
- Wie werden Ihre Mitarbeiter entlohnt (leistungsorientiert, angemessen)?
- Wie sind Betriebsklima, Krankenstand und Fluktuation?
- Welche Zahlungsbedingungen haben Sie bei Ihren Lieferanten?
- Befindet sich Ihr Betrieb in einem Gewerbe-, Misch- oder Wohngebiet?
- Gibt es an Ihrem Standort Probleme (Umwelt, Nachbarn, Vermieter, etc)?
- Sind Ihre Produktionsanlagen und –verfahren auf dem neuesten Stand?
- Verfügen Sie über eine Arbeitsvorbereitung und eine Qualitätssicherung?
- Gibt es öfter Reklamationen und Gewährleistungsansprüche von Kunden?
- Kommt es zu Verzögerungen bei Produktions- und Lieferterminen?
- Betreiben Sie eine Marktbeobachtung und Marktforschung?
- Auf welche Zielgruppe ist Ihr Angebot ausgerichtet?
- Wie erfolgt Ihr Vertrieb?
- Welche Marketingmaßnahmen führen Sie durch?
- Wie kalkulieren Sie Ihre Aufträge?
- Kalkulieren Sie Ihre Aufträge regelmäßig nach?
- Kennen Sie den Deckungsbeitrag und die Preisuntergrenze Ihrer Produkte?
- Sind Sie mit der Fakturierung auf dem Laufenden?
- Wie hoch sind Ihre derzeitigen Außenstände?
- Wie schnell, wie oft und wie konsequent mahnen Sie?
- Wie sind Ihre Zahlungsbedingungen für die Kunden?
- Verlangen Sie Anzahlungen von Ihren Kunden?
- Sind Sie von einzelnen größeren Kunden abhängig?
- Wie hoch ist Ihr Exportanteil? In welche Länder exportieren Sie?
- Ist Ihr Betrieb konjunktur-, saison- oder witterungsabhängig?
- Sind Sie von bestimmten Branchen abhängig?
- Wie sind Bonität und Zahlungsweise Ihrer Kunden?
- Sind Sie Abnahme- und Lieferverpflichtungen eingegangen?
- Sind Sie ausreichend gegen wichtige Risiken versichert (Haftpflicht, Feuer, Diebstahl, Betriebsunterbrechung, Forderungsausfall, Umweltschäden)?

Zur Branchen-, Markt und Wettbewerbssituation:

- Wie beurteilen Sie Ihre Marktsituation?
- Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um einem negativen Branchentrend entgegenzuwirken?
- Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten und wie stark sind diese?
- Wie beurteilen Sie die Wettbewerbssituation?
- Wie ist die Preissituation? Können Sie angemessene Preise durchsetzen?
- Wie sind Qualität und Preislage Ihrer Produkte im Vergleich zu Ihren Konkurrenten?
- Welche Produktverbesserungen und –neuerungen haben Sie in letzter Zeit auf den Markt gebracht bzw. sind in nächster Zeit geplant?
- Welche Service- und Kundendienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden?
- Können Sie Ihrer Zielgruppe mehr bieten als Ihre Konkurrenten? Was?
- Welche Stärken/Schwächen haben Sie im Vergleich zur Konkurrenz?

Zur gegenwärtigen und künftigen Entwicklung:

- Wie ist Ihre derzeitige wirtschaftliche Lage (Umsatz, Kosten, Gewinn)?
- Wie hoch sind Ihre Kapazitäten derzeit ausgelastet?
- Welche Umsätze, Kosten und Gewinne erwarten Sie in Zukunft?
- Wie hoch ist Ihr derzeitiger Auftragsbestand und wie viele Wochen ist Ihr Betrieb damit ausgelastet?
- Sind in nächster Zeit Investitionen geplant?
- Verfügen Sie über private Vermögenswerte?
- Sind private Schulden vorhanden?
- Haben Sie private Einkünfte und Belastungen?

Zum Zahlungsverhalten:

- Skontieren Sie Ihre Lieferantenrechnungen?
- Sind in den Lieferantenverbindlichkeiten überfällige Beträge enthalten?
- Haben Sie sonstige Zahlungsrückstände?
- Haben Sie in letzter Zeit Mahnungen oder Mahnbescheide erhalten?

Zu Sicherheiten:

- Wie hoch ist der Wert Ihrer Immobilien?
- Sind die Grundstücke mit Grundpfandrechten oder sonstigen Lasten und Beschränkungen belastet?
- Befinden sich auf den Grundstücken Altlasten?
- Bestehen für Maschinen, Fahrzeuge, Betriebs- und Geschäftsausstattungen noch Eigentumsvorbehalte?
- Sind Maschinen, Fahrzeuge, Betriebs- und Geschäftsausstattungen sicherungsübereignet?
- Sind Forderungen abgetreten oder stehen Sie aufgrund eines Eigentumsvorbehalts Lieferanten zu?
- Bei welchen Banken oder Bausparkassen unterhalten Sie Guthaben? Sind sie verpfändet?
- Haben Sie Lebensversicherungen? Wie hoch sind die Rückkaufswerte? Haben Sie diese abgetreten?

Handwerkskammern und Fachverbände in Baden-Württemberg

Handwerkskammer Freiburg
Bismarckallee 6
79098 Freiburg
Tel.: 07 61 / 2 18 00-0
Fax: 07 61 / 2 18 00-3 33
E-Mail: info@hwk-freiburg.de
Internet: www.hwk-freiburg.de

Handwerkskammer Heilbronn-Franken
Allee 76
74072 Heilbronn
Tel.: 0 71 31 / 7 91-0
Fax: 0 71 31 / 7 91-2 00
E-Mail: info@hwk-heilbronn.de
Internet: www.hwk-heilbronn.de

Handwerkskammer Karlsruhe
Friedrichsplatz 4-5
76133 Karlsruhe
Tel.: 07 21 / 16 00-0
Fax: 07 21 / 16 00-1 99
E-Mail: info@hwk-karlsruhe.de
Internet: www.hwk-karlsruhe.de

Handwerkskammer Konstanz
Webersteig 3
78462 Konstanz
Tel.: 0 75 31 / 2 05-0
Fax: 0 73 51 / 1 64 68
E-Mail: info@hwk-konstanz.de
Internet: www.hwk-konstanz.de

Handwerkskammer Mannheim
Rhein-Neckar-Odenwald
B 1,1-2
68159 Mannheim
Tel.: 06 21 / 1 80 02-0
Fax: 06 21 / 1 80 02-199
E-Mail: info@hwk-mannheim.de
Internet: www.hwk-mannheim.de

Handwerkskammer Reutlingen
Hindenburgstraße 58
72762 Reutlingen
Tel.: 0 71 21 / 24 12-0
Fax: 0 71 21 / 24 12-4 00
E-Mail: handwerk@hwk-reutlingen.de
Internet: www.hwk-reutlingen.de

Handwerkskammer Region Stuttgart
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
Tel.: 07 11 / 16 57-0
Fax: 07 11 / 16 57-2 22
E-Mail: info@hwk-stuttgart.de
Internet: www.hwk-stuttgart.de

Handwerkskammer Ulm
Olgastraße 72
89073 Ulm
Tel.: 07 31 / 14 25-0
Fax: 07 31 / 14 25-5 00
E-Mail: info@hk-ulm.de
Internet: www.hk-ulm.de

Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V. (BWHT)
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
Tel.: 07 11 / 26 37 09-0
Fax: 07 11 / 26 37 09-1 00
E-Mail: info@handwerk-bw.de
Internet: www.handwerk-bw.de

**Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft
für Handwerk und Mittelstand (BWHM)**
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
Tel.: 07 11 / 26 37 09-1 52
Fax: 07 11 / 26 37 09-2 52
E-Mail: bwhm@handwerk-bw.de
Internet: www.handwerk-bw.de/bwhm

Arbeitsgemeinschaft
der Handwerkskammern
in Baden-Württemberg

