



# Kreditverhandlungen sicher und erfolgreich führen

Blick hinter die Kulissen: Wie fällt die Kreditentscheidung?



München und  
Oberbayern

Voraus für die Wirtschaft.

# Inhalt

<b>1. Der Weg zum Kredit</b>	<b>4</b>
1.1 Das Wichtigste auf diesem Weg	4
1.2 Rechtzeitig die richtigen Weichen stellen	5
1.3 Mit unternehmerischer Kompetenz überzeugen	5
<b>2. Mosaik der Finanzierung</b>	<b>6</b>
2.1 Finanzierungsaufbau / Finanzierungsbausteine	6
2.1.1 Finanzierungsbausteine	6
2.2 Besicherung einer Finanzierung	7
2.2.1 Hoch- und niedrig bewertete Sicherheiten	7
2.2.2 Bewertung der Sicherheiten	7
2.2.3 Mit Sicherheiten gut haushalten	8
2.2.4 Eigenkapital und Sicherung	8
<b>3. Kreditwürdigkeit</b>	<b>9</b>
3.1 Wie beurteilt die Bank Ihre Bonität?	9
3.1.1 Qualität der Geschäftsführung	10
3.1.2 Unternehmensstruktur	10
3.1.3 Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation	11
3.1.4 Wirtschaftliche Verhältnisse	11
3.1.5 Bisherige Geschäftsbeziehungen und Kontoverhalten	11
3.2 Rating: Kreditentscheidung per IT	12
3.3 Mit Selbstdiagnose eigene Schwachstellen erkennen und beheben	13
3.4 Kreditabsage, was nun?	13
<b>4. Werkzeuge / Aussagekräftige Kreditunterlagen</b>	<b>14</b>
4.1 Die 10 Tipps für das Kreditgespräch	14
4.2 Vorbereitung auf das Kreditgespräch (Checkliste)	16
4.3 Bankenspiegel	17
Impressum	18

# 1. Der Weg zum Kredit

## Auf einen Blick

Wie fällt die Kreditentscheidung? Wissen Sie, wer in der Bank über Ihre Kredite entscheidet, wie das Entscheidungsverfahren läuft, welche Kriterien dabei ausschlaggebend sind und welche Spielräume bestehen? In diesem Kapitel geben wir Ihnen einen Blick hinter die Kulissen.

## 1.1 Das Wichtigste auf diesem Weg

Abb. 1: Modellhafter Prozess einer Kreditentscheidung



- Kreditkompetenzen sind bei Banken unterschiedlich geregelt: Nicht immer ist Ihr Ansprechpartner auch gleichzeitig derjenige, der über Ihre Kreditanfrage entscheidet. Ab bestimmten Größenordnungen ist die Zustimmung des Vorgesetzten, des Aufsichtsgremiums oder der Fachabteilung (Marktfolgeseite) erforderlich.
- Bonität, Kapitaldienstfähigkeit, Sicherheiten, Kreditzweck und Kreditlaufzeiten sind die Schlüssel zum Kredit: Zusammen ergeben sie das Risiko (die Ausfallwahrscheinlichkeit) eines Kredites für die Bank, das nicht nur für die Kreditentscheidung an sich, sondern auch für die Konditionen entscheidend ist.
- Geschäftspolitische Zielvorgaben und Vorschriften bestimmen die Entscheidung der Bank: Der Kreditbearbeiter hat bei seiner Entscheidung, neben Gesetzes- und Verbandsvorschriften, auch geschäftspolitische Vorgaben seiner Bank zu beachten. Hier unterscheiden sich die Banken in ihrer Risikopolitik, ihrem Renditestreben und Risikoappetit.
- Bei Kreditentscheidungen spielt die IT eine wichtige Rolle: Die Entscheidungsabläufe werden durch IT-gestützte Ratingverfahren zur Einstufung in Risikoklassen zunehmend standardisiert. Dennoch spielt die Einschätzung Ihres Beraters, der in begründeten Fällen und in Abhängigkeit von der Höhe des Gesamtengagements harte Fakten relativieren kann, eine wichtige Rolle.
- Das Ausfallrisiko wird laufend überwacht und gesteuert: Auch nach der Kreditauszahlung werden Ihre Bonität und Sicherheiten anhand eingereicherter Zahlen (z.B. aktuelle Jahresabschlüsse, BWAs etc.) laufend überprüft. Eine unaufgeforderte und rechtzeitige Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrer Bank – auch über zu erwartende Kontoengpässe – ist in dieser Phase sehr wichtig, um Ihre Bonität nicht zu verschlechtern.
- Neben den vertraglich bestellten Sicherheiten wird in der Regel auch die Haftungsbasis berücksichtigt: Dazu zählen sowohl die persönliche Mithaft im Rahmen der Rechtsform oder durch vertragliche Vereinbarungen (z.B. durch selbstschuldnerische Höchstbetragsbürgschaften des geschäftsführenden Gesellschafters einer GmbH) wie auch die privaten Vermögensverhältnisse (auch wenn sie nicht direkt als Sicherheit bewertet werden).

## 1.2 Rechtzeitig die richtigen Weichen stellen

- Wählen Sie Ihre Bank bewusst und gezielt aus und achten Sie nicht nur auf die Konditionen, sondern auch auf die Qualität der Geschäftsbeziehung. Ein häufiger Wechsel Ihrer Ansprechpartner ist für den Aufbau einer engen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehung eher hinderlich. Zudem sollten Sie die Bank nach der für Sie wichtigen Branchen- und Auslandsexpertise auswählen.
- Unterhalten Sie zu mehreren Banken Geschäftsbeziehungen. Dies vermindert die Abhängigkeit, erleichtert den Vergleich und verbessert Ihre Verhandlungsposition. Sie sollten jedoch eine Bank, mit der Sie den größten Teil Ihrer Geschäfte abwickeln und dadurch auch eher Unterstützung in Krisenzeiten erwarten können, als Hausbank auswählen.
- Pflegen Sie mit Ihren Banken eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Zeigen Sie sich als auskunftswilliger, offener und verlässlicher Partner, der frühzeitig und unaufgefordert über die aktuelle Geschäftsentwicklung, Zukunftspläne und besonders über vorübergehende Engpässe informiert. Nutzen Sie den Informationsaustausch im Jahresgespräch.
- Öffentliche Förderinstitute bieten regelmäßige Finanzierungssprechstage und Beratungen an. Auch bei den Industrie- und Handelskammern können Sie sich umfassend informieren.



## 1.3 Mit unternehmerischer Kompetenz überzeugen

### Die gründliche Vorbereitung auf Kreditverhandlungen ist unerlässlich

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

- Stellen Sie Ihre unternehmerischen Eigenschaften und fachlichen Kompetenzen unter Beweis: Seien Sie zielstrebig, flexibel, realitätsbewusst und überzeugend. Kennen Sie die wichtigsten Zahlen, Stärken und Schwächen Ihres Betriebes.
- Demonstrieren Sie den Banken die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes: Weisen Sie nach, dass Sie ausreichend gegen Risiken abgesichert sind. Stellen Sie die Aussagefähigkeit und Aktualität Ihres Rechnungswesens, die gute Bonität Ihrer Kunden, Ihre effiziente Organisation des Einkaufs, der Lagerhaltung und der Produktion etc. bei Kreditgesprächen und Betriebsbesichtigungen unter Beweis.
- Zeigen Sie, dass Sie den Markt und die Branche kennen: Erläutern Sie den Banken die regionale Marktentwicklung und die Konkurrenzverhältnisse in Ihrem Geschäftsgebiet sowie die Wettbewerbsstärken (Alleinstellungsmerkmal) Ihres Unternehmens.
- Überzeugen Sie die Banken von den positiven Zukunftsaussichten (Chancen) für Ihr Unternehmen, am besten anhand von fundierten Planzahlen. Bleiben Sie dabei realistisch.
- Binden Sie Berater mit ein und nutzen mögliche Beratungskostenzuschüsse. Je nach Bundesland können Sie unterschiedliche Programme in Anspruch nehmen. Bei den Industrie- und Handelskammern können Sie sich umfassend darüber informieren.

# 2. Mosaik der Finanzierung

## Auf einen Blick

Die Finanzierung eines Vorhabens setzt sich in der Regel aus mehreren, aufeinander abgestimmten Komponenten zusammen. Aus Sicht der finanzierenden Kreditinstitute sollten Sie als Unternehmer Eigenkapital und/oder Sicherheiten einbringen. Der restliche Finanzierungsbedarf wird dann durch Finanzierungsbausteine (Fremd-, Eigenkapital und Mischformen) gedeckt.

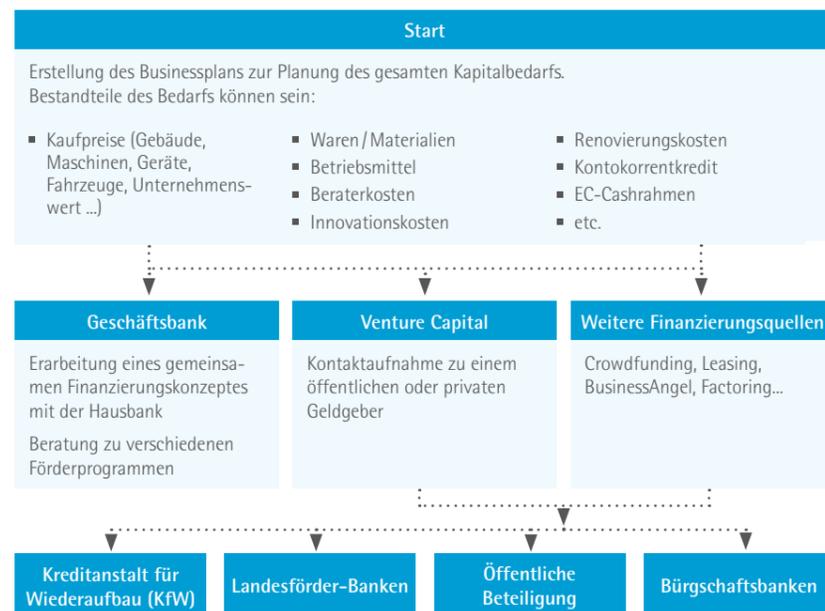
### 2.1 Finanzierungsaufbau / Finanzierungsbausteine

Bevor das finanzierende Kreditinstitut die Finanzierungsbausteine zusammenstellt, sollten Sie Ihren genauen Kapitalbedarf ermitteln, der sich in der Regel aus Investitionen, Betriebsmittel und Liquiditätsreserve zusammensetzt. Der Gesamtkapitalbedarf beinhaltet dabei auch den Eigenmittelbedarf bzw. alles was mit Eigenmitteln beglichen werden soll.

#### 2.1.1 Finanzierungsbausteine

Auf Basis des Gesamtkapitalbedarfs und der jeweiligen strategischen und operativen Maßnahmen, die in einem umfassenden Businessplan dargelegt werden müssen, stehen Ihrem Unternehmen verschiedene Finanzierungswege offen. In der Regel erfolgt die Beratung und Beantragung von Fremdkapital über die Geschäftsbanken. Diese können weitere Institute von der Bundes- oder Landesebene hinzuziehen (KfW, LfA). Die Industrie- und Handelskammern können in diesem Zusammenhang zur Abgabe einer fachkundigen Stellungnahme aufgefordert werden. Das Zusammenwirken mehrerer Akteure (Fremd-, Eigenkapitalgeber) kann sich unter Umständen positiv auf die Finanzierungsentscheidung der Bank auswirken, weil das Risiko auf mehrere Partner verteilt und damit gestreut wird.

Abb. 2: Übersicht der Finanzierungsmöglichkeiten



Quelle: IHK Bonn/Rhein-Sieg

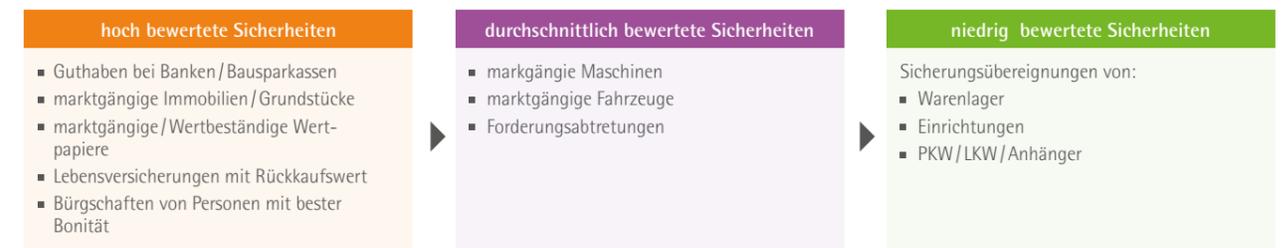
### 2.2 Besicherung einer Finanzierung

Sicherheiten sind neben der Bonität die zweite entscheidende Grundlage für die Kreditgewährung. Sicherheiten dienen der Bank zur Begrenzung des Kreditausfalls für den Fall, dass die laufenden Zins- und Tilgungsverpflichtungen nicht erbracht werden. Nicht alle Sicherheiten werden von der Bank gleich bewertet.

#### 2.2.1 Hoch- und niedrig bewertete Sicherheiten

Je nach Wertbeständigkeit und Verwertbarkeit unterscheiden Banken zwischen hoch, durchschnittlich und niedrig bewerteten Sicherheiten.

Abb. 3: Bewertete Sicherheiten



Quelle: eigene Darstellung, IHK für München und Oberbayern

#### 2.2.2 Bewertung der Sicherheiten

Sicherheiten werden von Kreditinstituten in der Regel nicht mit ihrem vollen Zeitwert angerechnet. Die Beleihungsgrenzen sind von der Wertbeständigkeit, Verwertbarkeit und Sicherungsart der jeweiligen Sicherheiten sowie von der Sicherheitenpolitik des Kreditinstitutes abhängig.

KREDITSICHERHEIT	NOMINALWERT	BELEIHUNGSGRENZE (CA.-WERTE)
Spar-, Sicht- und Termineinlagen	Nennwert	100 % des Nennwerts
Investmentfonds	Rücknahmepreis	zwischen 40-75 % des Rücknahmepreises
Aktien	Kurswert	50 % des Kurswertes
Wertpapiere öffentlicher Schuldner (Deutschland)	Kurswert	90 % des Kurswertes
Bausparverträge	Bausparguthaben	100 % des Bausparguthabens
Lebensversicherung	Rückkaufswert	100 % des Rückkaufswertes
Bürgschaften	Bonität des Bürgen	in Abhängigkeit von Werthaltigkeit und Höhe der Bürgschaft
Forderungsabtretungen (Zessionen)	Höhe der offenen Rechnungen	ca. 50 % der jeweiligen Rechnungsbeträge in Abhängigkeit der Debitorenbonität
Sicherungsübereignung (Warenlager, Maschinen)	Kaufpreis	ca. 50 % der jeweils geschätzten Verkehrswertes
Wohngrundstück, Gewerbegrundstück	Verkehrswert, Verkehrswert	80 % des Verkehrswertes, 60 % des Verkehrswertes

**Achtung**

Sichern Sie möglichst jeden Kredit einzeln mit separaten Sicherheiten ab (keine Global-Sicherheitenverträge).

**2.2.3 Mit Sicherheiten gut haushalten****Verständnis für berechnete Haftungs- und Sicherheitenwünsche**

Überzeugen Sie Ihre Bank, dass Sie hinter Ihrem Unternehmen stehen, indem Sie Ihre Bereitschaft für eine angemessene Risikoübernahme erkennen lassen und Verständnis für berechnete Haftungs- und Sicherheitenwünsche Ihrer Bank haben. Versuchen Sie einen angemessenen Blankoanteil zu erhalten. Fordern Sie bei guter Bonität und Absicherung auch gute Konditionen.

**Sicherheiten sind ein beträchtlicher Engpassfaktor**

Bedenken Sie auch, dass Banken in aller Regel so viele werthaltige Sicherheiten wie möglich haben wollen, mit zunehmendem Tilgungsverlauf aber keine Teilfreigaben durchführen. Müssen Sicherheiten freigegeben werden (wegen Übersicherung), sind dies nicht die Werthaltigsten. Sicherheiten sind in kleinen und mittleren Unternehmen 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. Behalten Sie gute Sicherheiten als Reserve und verwenden Sie nie Ihre Altersvorsorge zur Kreditabsicherung.

**Bürgschaften der Bürgschaftsbank**

Falls Ihre vorhandenen Sicherheiten nicht ausreichen, ist unter bestimmten Voraussetzungen die Übernahme von Bürgschaften durch Bürgschaftsbanken bis hin zu Landesbürgschaften möglich. Die Beantragung erfolgt über Ihre Hausbank. Informationen erhalten Sie darüber bei Ihrer Industrie- und Handelskammer.

**2.2.4 Eigenkapital und Sicherung**

Der Anteil des **Eigenkapitals** sollte in Abhängigkeit vom Kreditvolumen und den gewählten Finanzierungsbausteinen möglichst zwischen 10% und 20% liegen. Dabei sollte in der Regel nicht das komplette Eigenkapital verwendet werden, damit noch Reserven verbleiben, die bei Liquiditätsengpässen zum Einsatz kommen.

Auch eine (externe) **Unternehmensbeteiligung** erhöht in der Regel das Eigenkapital im Unternehmen und kann somit zu einer Verbesserung des Ratings führen, weil der relative Fremdkapitalanteil in der Bilanz sinkt. Auch dieser Sachverhalt spricht für die Hereinnahme von mehreren Akteuren bzw. Eigenkapitalgebern je nach Finanzierungsvolumen, um günstigere Zinskonditionen zu erhalten. Achten Sie darauf, dass Sie nicht zu viele Geschäfts-/Stimmrechtsanteile abgeben.

## 3. Kreditwürdigkeit

### 3.1 Wie beurteilt die Bank Ihre Bonität?

Unter Bonität werden die Fähigkeit und die Bereitschaft eines Schuldners verstanden, seine Zahlungsverpflichtungen vereinbarungsgemäß und vollständig zu erfüllen. Sie spielt eine zentrale Rolle bei der Kreditentscheidung.

Im Vorfeld einer Kreditentscheidung werden deshalb systematische und plausible Methoden zur Bewertung der jeweiligen Bonität des Antragsstellers angewendet. Dies geschieht über ein **Ratingverfahren**. Im Rahmen dieses Verfahrens werden eine Vielzahl von Informationen über Sie und Ihr Unternehmen analysiert, wobei sich die sogenannten „harten“ Einflussfaktoren direkt auf das Ratingergebnis auswirken, während sich die „weichen“ Einflussfaktoren mittelbar in der langfristigen Ratingentwicklung bemerkbar machen.

Die Banken und Sparkassen nutzen dazu unterschiedliche, standardisierte Ratingverfahren. Die unterschiedlichen Verfahren können dazu führen, dass Sie bei verschiedenen Kreditinstituten durchaus unterschiedliche Ratingbeurteilungen erhalten.

Im Ratingverfahren werden sowohl quantitative wie auch qualitative Faktoren analysiert. In der **quantitativen Analyse** werden in der Regel der Umsatz, die Kosten, das Ergebnis und einige Vermögens-/Schuldenkennzahlen untersucht. Ziel ist es, eine umfassende und detaillierte Aussage über die **betriebswirtschaftliche** Situation Ihres Unternehmens zu erhalten. Bewertet werden auch Beschaffung und Absatz sowie der relative Marktanteil. In einer **qualitativen Analyse** werden unter anderem das Management, die Organisation, Strategie und andere weiche Faktoren untersucht. Folgende Fakten fließen in die Ratingnote ein (kein Anspruch auf Vollständigkeit):

**Auf einen Blick**

Die Bank prüft vor der Kreditentscheidung die Kreditfähigkeit und die Kreditwürdigkeit. Bei der Prüfung der Kreditfähigkeit geht es darum, ob Sie für Ihr Unternehmen alleine oder gemeinsam einen Vertrag rechtswirksam abschließen können. Bei der Kreditwürdigkeit wird u.a. geprüft, ob alle Zins-/Tilgungsleistungen ordentlich erbracht werden können.

**Abb. 4: Quantitative Faktoren (Kennzahlen)**

KENNZAHL	FORMEL	BEDEUTUNG
Eigenkapital-Quote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}}$	Haftungsbasis. Indikator für die Risikotragfähigkeit und Bonität eines Unternehmens.
Verschuldungsgrad (statisch)	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$	Indikator für den Grad der Abhängigkeit von Gläubigern
Verschuldungsgrad (dynamisch)	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{EBITDA}}$	Entschuldungskraft in Jahren (ca. 3 Jahre)
Cashflow	Saldo aus erwirtschafteten Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode	Maß der Innenfinanzierungskraft. Indikator für die Unabhängigkeit von externen Kapitalgebern
Liquidität 1. Grades	Liquide Mittel (Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten, unmittelbar veräußerbare Wertpapiere)	Grad der Zahlungsfähigkeit. Indikator dafür, wie schnell kurzfristige Verbindlichkeiten durch vorhandene liquide Mittel zurückgeführt werden können.
EBITDA-Marge (Rentabilität)	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Umsatz}}$	Rentabilitätsgröße. Indikator für die Ertragskraft des Unternehmens
Umsatzentwicklung	+/- 5-10 %	Indikator für die Stabilität und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells

Quelle: eigene Darstellung, IHK für München und Oberbayern

**Qualitative Faktoren:**

- Qualität der Geschäftsführung bzw. des Managements
- Unternehmensstrategie und -planung
- Nachfolgeregelungen
- Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation des Unternehmens
- Mitarbeiterqualifikation

**Sonstige Faktoren:**

- Kontoführung: Umsatzzuweisung, Liniennutzung, Scheck- oder Lastschrift-rückgaben
- Schwierigkeiten bei der Tilgung von Darlehen
- bisherige Geschäftsbeziehungen im Allgemeinen
- Bewertungen von Auskunftsteilen

**3.1.1 Qualität der Geschäftsführung**

Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend von der Qualität der Geschäftsführung ab, denn Fehlentscheidungen können existenzbedrohend sein. Eine qualifizierte Geschäftsführung ist daher für das Kreditinstitut ein wichtiges Beurteilungskriterium für die Kreditvergabe.

Beurteilt werden persönliche Führungsqualitäten, kaufmännisches und technisches Fachwissen sowie weitere, vorhandene Risikofaktoren. Die Beurteilung erfolgt anhand von eingereichten Informationen (Lebenslauf und Qualifikationsnachweisen), persönlichen Eindrücken, bisherigen Erfahrungen, Zuverlässigkeit von Absprachen, örtlichen Kenntnissen, Auskünften bei Schufa, Auskunftsteilen, Schuldnerverzeichnis etc..

**3.1.2 Unternehmensstruktur**

Neben der Beurteilung der Geschäftsführung werden der organisatorische Aufbau Ihres Unternehmens, vorhandene Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche sowie die Kommunikationsstrukturen genauer untersucht. Die Kompetenzverteilungen innerhalb des Unternehmens sollten auch in der Organisationsstruktur abgebildet sein. Dies dient dem Überblick der Aufgabenverteilung innerhalb des Unternehmens. Dabei sollten die unterschiedlichen Kompetenzen und Delegationsstufen klar und eindeutig definiert sein. Berücksichtigen Sie hier auch die Vergabe von Vollmachten, für den Fall, dass der Unternehmer nicht geschäftsfähig ist.

Selbstverständlich ist die Bewertung einer Organisationsstruktur von der speziellen Situation und der Zielsetzung des jeweiligen Unternehmens abhängig. Für eine schnelle Übersicht ist die Aufstellung eines Organigramms hilfreich.

Besonderes Augenmerk finden zum Beispiel folgende Bereiche:

- ein angemessenes, aktuelles und aussagekräftiges Rechnungswesen sowie die bisherige Prognosezuverlässigkeit
- das Vorhandensein eines Frühwarnsystems in Form eines betriebsinternen Controllingsystems
- zeitgemäße und branchenübliche Produkte, Abläufe und Mitarbeiterqualifikationen
- eine rechtzeitige Nachfolgeregelung
- kritisch bewertet werden (einseitige) Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten, Haftungs- und Forderungsausfallrisiken sowie Anzeichen für eine akute Unternehmensgefährdung

Auch hier erfolgt die Beurteilung anhand von eingereichten Unterlagen, eigenen Auswertungen, Erkenntnissen aus Gesprächen und Betriebsbesichtigungen sowie externen Informationsquellen.

**3.1.3 Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation**

Jedes Unternehmen ist in ein wirtschaftliches Umfeld eingebettet und wird durch Konjunktur-, Markt- und Branchenentwicklungen beeinflusst. Der eigene Auftritt am Markt, die Qualität des Standorts und die künftige Entwicklung des Marktpotenzials bestimmen die Marktstellung Ihres Unternehmens. Daher beurteilen die Kreditinstitute im Rahmen der Bonitätsprüfung auch die Branchensituation, den Absatzmarkt sowie die Wettbewerbsposition. Dazu zählt auch die Aktualität von Produkten, Waren und Dienstleistungen.

Eine entscheidende Rolle spielen Branchenratings, die die einzelnen Branchen global bewerten. Regionale und unternehmensspezifische Verhältnisse werden weniger stark gewichtet.

**3.1.4 Wirtschaftliche Verhältnisse**

Das Kernstück der Bonitätsbeurteilung ist die Analyse Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse. Im Mittelpunkt steht dabei die Auswertung und Beurteilung der Jahresabschlüsse, bei nicht bilanzierenden Unternehmen die Einnahmen-Überschussrechnungen und die Vermögens- und Schuldenaufstellung. Die vorliegenden Zahlen werden sowohl mit den Vorjahres- wie auch mit Branchenwerten verglichen und häufig mit IT-Verfahren bewertet. Die Beurteilung erfolgt, bei unvollständiger Informationssammlung, nach dem Vorsichtsprinzip.

Neben der Auswertung der vergangenheitsbezogenen Daten prüfen die Kreditinstitute auch die gegenwärtige wirtschaftliche Situation anhand der aktuellen Buchführungsauswertung und beurteilen die künftig zu erwartende Entwicklung anhand von Marktprognosen, Branchenwerten oder der Wettbewerbsposition.

Die Kapitaldienstfähigkeit kann neben den wirtschaftlichen Verhältnissen Ihres Unternehmens auch durch Ihre privaten Verhältnisse beeinflusst werden. Daher fordern Kreditinstitute häufig auch den Einblick in die privaten Vermögens- und Einkommensverhältnisse.

Beurteilt werden:

- die Ertragslage (Betriebsergebnis, Ertragskennzahlen)
- die Vermögenslage (Eigenkapital, Privatentnahmen, Betriebsvermögen, Vermögenskennzahlen)
- die Finanzlage (Verschuldung, Liquidität, Kapitaldienstfähigkeit, Finanz- und Liquiditätskennzahlen)
- die privaten Vermögens- und Schuldenverhältnisse

**3.1.5 Bisherige Geschäftsbeziehungen und Kontoverhalten**

Ihre bisherige Geschäftsbeziehung mit dem Finanzierungsinstitut spielt eine wichtige Rolle und wird bei der Bonitätsprüfung mitberücksichtigt. Je länger Sie mit dem Kreditinstitut bereits in Geschäftsbeziehung stehen, desto besser die Einschätzung. Grundsätzlich werden ein offenes Informationsverhalten und durchschaubare wirt-



schaftliche Verhältnisse positiv gewertet. In die Bewertung fließen das Informations- und Kontoverhalten ein.

Des Weiteren werden Überziehungen, eine steigende Kreditbeanspruchung ohne Umsatzausweitung, Kontorückgänge und die Nichteinhaltung von Rückführungszusagen etc. geprüft. Verspätete Zahlungen, Scheck- und Lastschriftrückgaben und mehrmalige Aufforderungen zwecks Bilanzeinreichung werden negativ gewertet und können zur Kreditablehnung/-kündigung führen.

### 3.2 Rating: Kreditentscheidung per IT

Das Thema Rating spielt bei allen Finanzinstituten eine wichtige Rolle. Nur wenige Finanzierungsprodukte werden, unabhängig vom jeweiligen Unternehmen, mit Standardkonditionen ausgestattet.

Die Verteilung der Finanzierung auf verschiedene Finanzierungspartner und damit auch die Streuung der Finanzierungsrisiken, kann das Rating positiv beeinflussen und zu günstigeren Zinsen führen.

Bei Kreditentscheidungen in Banken spielt die IT heute eine entscheidende Rolle. Immer mehr bestimmt sie die eigentliche Entscheidungsfindung und engt den subjektiven Entscheidungsspielraum des Kompetenzträgers ein.

Einstufung in Risikoklassen

Bei einem Rating-Verfahren werden die Bonität des Kreditnehmers und die Sicherheiten mit Hilfe der IT systematisch bewertet und die Kredite nach ihrem Ausfallrisiko für die Bank in Risikoklassen eingeteilt (Kredite mit sehr geringem, geringem, überschaubarem, noch vertretbarem, hohem oder nicht mehr vertretbarem Gesamtrisiko). Die Risikoklassen sind maßgeblich für die Kreditentscheidung und die Konditionen.

**Abb 5: Beispiele für Masterskalen der Bankinstitute und Verbände**  
(exemplarisch, nicht tagesaktuell)

IFD-Ratingstufe	Commerzbank	Deutsche Bank	Hypo-Vereinsbank	KfW	RMS	Finanzgruppe Sparkasse	Postbank	Volksbanken Raiffeisenbanken	Standart Et Poor's	Bandbreite der Ausfallwahrscheinlichkeiten (PD)
I	1,0 – 2,4	iAAA – iBBB	1+ – 2	BK 1 – 2	1 – 5	1 – 4	pAAA – pBBB+	0+ – 1d	AAA – BBB	bis 0,3%
II	2,4 – 3,0	iBBB – iBB+	2 – 3	BK 2 – 3	5 – 7	4 – 6	pBBB+ – pBBB-	1e – 2a	BBB – BB+	0,3% – 0,7%
III	3,0 – 3,4	iBB+ – iBB-	3 – 4	BK 3 – 4	7 – 9	6 – 8	pBBB- – pBB	2b – 2c	BB+ – BB	0,7% – 1,5%
IV	3,4 – 4,0	iBB- – iB+	4 – 5	BK 4 – 5	9 – 11	8 – 10	pBB – pB+	2d – 2e	BB – B+	1,5% – 3%
V	4,0 – 4,8	iB+ – iB-	5 – 6	BK 5 – 6	11 – 13	10 – 12	pB+ – pB	3a – 3b	B+ – B-	3% – 8%
VI	Ab 4,8	ab iB	ab 6-	BK 7	13 – 15	ab 12	ab pB-	ab 3c	ab B-	ab 8%

Quelle: Finanzstandort Deutschland Rating Broschüre, Initiative Finanzstandort Deutschland

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 in begründeten Fällen Ausnahmeentscheidungen treffen kann.

### 3.3 Mit Selbstdiagnose eigene Schwachstellen erkennen und beheben

Vor einem Kreditgespräch ist die Durchführung einer Selbstdiagnose sehr sinnvoll. Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick über ein mögliches Vorgehen:

- Selbstauskunft anfordern mit entsprechender Prüfung von gespeicherten Daten zum Unternehmen sowie der Unternehmerpersönlichkeit bei der Schufa, Wirtschaftsauskunfteien und dem Schuldnerverzeichnis
- Prüfung wichtiger Verträge und Unterlagen auf Aktualität und Veränderungen
- Analyse der Jahresabschlüsse, eventuell unter Hinzuziehung eines Steuer- oder Unternehmensberaters
- Identifikation der eigenen Stärken und Schwächen mit entsprechenden Vorbeugemaßnahmen
- Bankberater zur Einschätzung der Bonität, Sicherheiten sowie Risikoklasseneinstufung befragen
- Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen
- Markt beobachten und auswerten, eigene Position objektiv bewerten

### 3.4 Kreditabsage, was nun?

- **Ergründen Sie bei einer Kreditabsage zunächst die Ursachen.** Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch und versuchen Sie die Zweifel der Bank auszuräumen. Möglicherweise gehören Sie einer Branche mit schlechteren Zukunftsaussichten an. Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen überhaupt vom Branchentrend abhängig ist und präsentieren Sie der Bank entsprechende Lösungsvorschläge.
- **Verhandeln Sie mit anderen Banken.** Banken achten unter anderem darauf, nicht zu viele Darlehen einer Risikoklasse zu halten (bspw. einer Branche oder Region). Nicht jede Ablehnung ist ein Problemfall. Wird Ihr Kreditwunsch jedoch auch von anderen Banken abgelehnt, dann liegen offensichtlich größere Bonitätsmängel vor, die Sie schnellstmöglich beseitigen sollten.
- **Denken Sie über Alternativen nach.** Gerade bei kleinen Beträgen rechnet sich die Kreditvergabe für Banken häufig nicht, dann können beispielsweise Online-Vermittler von Darlehen eine Alternative sein. Vielleicht haben Sie auch Angehörige oder Mitarbeiter, die Ihnen ein Darlehen geben oder sich an Ihrem Unternehmen beteiligen wollen.
- **Halten Sie Rücksprache mit Ihrem Berater** und gehen Sie die Punkte und Themen gemeinsam durch.



## 4. Werkzeuge/aussagekräftige Kreditunterlagen

### 4.1 Die 10 Tipps für das Kreditgespräch

- 1 Selbst Initiative ergreifen/Rechtzeitig Termin vereinbaren**  
Die Initiative zu Kreditgesprächen sollte von Ihnen ausgehen. Sie soll frühzeitig und das Gespräch ohne Zeitdruck erfolgen. Der Akteur ist immer im Vorteil.
- 2 Richtige Verhandlungspartner wählen**  
Verhandeln Sie mit dem Banker, der die Entscheidungs- und Fachkompetenz hat. Halten Sie aber auch zu Ihren zuständigen Sachbearbeitern und Betreuern guten Kontakt.
- 3 Gründliche Vorbereitung/Unterlagen stützen Argumente**  
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 und stellen Sie der Bank die Unterlagen vor dem Gespräch zur Verfügung.
- 4 Angemessener Gesprächsrahmen**  
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.
- 5 Selbstbewusst auftreten, aber Realist bleiben**  
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!
- 6 Verhandeln**  
Verhandeln Sie! Wer nicht verhandelt, zeigt sich als schlechter Unternehmer. Feilschen Sie aber nicht penetrant um Centbeträge. Überprüfen Sie das gesamte Konditionenpaket (Ihr Gesamtengagement). Stellen Sie weiteres Cross-Sell Potential in Aussicht. Lesen Sie „Kleingedrucktes“.
- 7 Berater hinzuziehen**  
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.
- Einladung zu 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 Unterbrechung durch Telefonanrufe oder Mitarbeiter etc.). Halten Sie alle notwendigen Unterlagen griffbereit und vermitteln Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes.
- 9 Protokoll und Nachfassbrief erstellen**  
Halten Sie die wichtigsten Gesprächsergebnisse schriftlich fest. Lassen Sie sich diese Ergebnisse durch einen Nachfassbrief bestätigen.
- 10 Vergleichsangebote einholen**  
Holen Sie stets Alternativangebote von anderen Banken und sonstigen Kreditgebern (z. B. Versicherungen, Bausparkassen) ein. Bestehen Sie auf ein schriftliches Angebot mit Angabe aller Konditionen, insbesondere auch des effektiven Jahreszinses, der erforderlichen Sicherheiten und sonstigen Bedingungen. Nutzen Sie zusätzlich Finanzierungssprechtage vor Ort.



## 4.2 Vorbereitung auf das Kreditgespräch (Checkliste)

UNTERNEHMEN	ANMERKUNGEN	<input checked="" type="checkbox"/>
Businessplan		
Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre		
Aktuelle BWA und SuSa im Vorjahresvergleich (kumuliert und Monatsansicht)		
Aktuelle Offene Postenliste		
Bankenspiegel		
Unbedenklichkeitsbescheinigung Finanzamt		
Verträge / Übersicht Hauptlieferanten / Kunden		
Gesellschaftervertrag (bei anteiligem Kauf)		
Organigramm mit Beteiligungsverhältnissen und Kapitalausstattung		
Auftragsbestand und Auftragseingang		
<b>GESCHÄFTSFÜHRER / GESELLSCHAFTER</b>	<b>ANMERKUNGEN</b>	
Vertrauliche Selbstauskunft		
Lebenslauf		
Übernommene Bürgschaften		
Steuerbescheide / Steuererklärungen (drei Jahre)		
Übersicht Beteiligungen		
<b>NEUINVESTITIONEN / KAPITALBEDARF</b>	<b>ANMERKUNGEN</b>	
Investitionsobjekte (Angebote und Kostenvoranschläge) Informationen zum Grundstück		
Investitionskostenaufstellung		
Betriebsmittelbedarf		
Liquiditätsreserve		
Eigenmittel		
Fremdmittel		
<b>SICHERHEITEN</b>	<b>ANMERKUNGEN</b>	
Immobilien, Grundstücke, Maschinen, Fahrzeuge, Warenlager, Einrichtungen etc.		
Gutachten		
Kaufvertrag / Entwurf Kaufvertrag		
Aktueller Grundbuchauszug		
Lageplan / Flurkarte		
Grundriss		
Flächenberechnungen		
Objektfotos		
Nutzungsnachweis		
Versicherungsnachweis		

## 4.3 Bankenspiegel

UNTERNEHMEN: .....

Bank	Konto	Kreditart*	Nominal-betrag/Limit	Aktuelle Inanspruch-nahme	Befristung	Kreditlaufzeit	Zinssatz nominal p.a.	Zins-bindung bis	Leistungs-rate p.a.	Tilgung p.a.	Sicherheiten/Coventants (Vereinbarungen)
<b>Summen</b>											

- \* Kreditart:  
 Hyp Hypothek  
 Lief Lieferantenkredit  
 KK Kontokorrentkredit  
 UK Unternehmenskredit  
 Lief Leasing

.....  
 Ort, Datum Unterschrift

## Impressum

### Verleger und Herausgeber:

IHK für München und Oberbayern

Dr. Eberhard Sasse

Peter Driessen

Balanstraße 55-59

81541 München

☎ 089 5116-0

@ info@muenchen.ihk.de

🌐 ihk-muenchen.de

### Autoren:

Karl Hilking, Handwerkskammer Niederbayern und Oberpfalz

Josef Roider, Handwerkskammer Niederbayern und Oberpfalz

### Co-Autoren:

André Berude, IHK Arnsberg

Katharina Borucki, IHK zu Dortmund

Joachim Linke, IHK für München und Oberbayern

Susanne Schmitt-Wollschläger, IHK Berlin

Georg Schulte-Holtey, IHK für München und Oberbayern

Regina Rosenstock, Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg

Katharina Weiß, IHK Berlin

### Gestaltung:

Ideenmühle, Eckental

### Bildnachweis:

Titel: Fotolia © Antonioguillem, Seite 5: Fotolia © contrastwerkstatt, Seite 11: Fotolia © Kartouchken,

Seite 13: Shutterstock © Olleg, Seite 14/15: Fotolia © stokkete

### Druck:

Oberländer GmbH & Co. KG, München

Stand: Januar 2018

Wir danken der Handwerkskammer Niederbayern und Oberpfalz für die Überlassung der Texte.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.



München und  
Oberbayern