

Vorwort	V
Arbeitsweise	VII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI

1. Gesprächsanlässe mit Kreditgebern und Kommunikationsstrategie	1
---	----------

1.1 Aufnahme eines neuen Kredites	1
1.2 Aufstockung des Kreditvolumens	2
1.3 Laufende Kreditverhältnisse	3
1.4 Konto-Überziehungen	4
1.5 Ihre Kommunikationsstrategie	5

2. Ihre Gesprächspartner und der betriebliche Rahmen, in dem diese arbeiten	7
--	----------

2.1 „Kunden-Segmentierung“ bei Kreditinstituten	7
2.2 Aufgaben-Vielfalt Ihres Bankbetreuers	10
2.3 Ziele Ihres Bankbetreuers	12
2.4 Kompetenzen Ihres Bankbetreuers	14
2.5 Aufgaben von Spezialisten in Ergänzung zum Betreuer	17
2.6 Rolle der „Marktfolge“ im Gespräch mit den Kunden	17
2.7 Ihr zuständiger Kundenbetreuer – seine Qualitäten und seine „Abwahl“	19

3. Das rechtliche „Korsett“ für Kreditgeber ist eng	21
--	-----------

3.1 Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (MaRisk)	21
3.1.1 Risikostrategie Ihrer Banken	21
3.1.2 Kreditentscheidungsprozess	23
3.1.3 Risikoklassifizierungsverfahren	24

3.1.4	Zusammenhang zwischen Risikoklassifizierung und Konditionen	25
3.1.5	Frühwarnsystem Ihrer Banken zur Risikofrüherkennung	26
3.2	Kreditwesengesetz (KWG) und seine wesentlichen Vorschriften für das Kreditgeschäft	27
3.2.1	Eigenkapital der Bank als Haftungsmasse – § 10 KWG	27
3.2.2	Eigenkapitalunterlegung von Risiken – Solvabilitätsverordnung	28
3.2.3	Kreditgrenzen für den Einzelkredit (Großkredit) – § 13 KWG	30
3.2.4	Meldepflichten für Millionenkredite – § 14 KWG	31
3.2.5	Organkredite als Besonderheit – § 15 KWG	32
3.2.6	Kreditunterlagen, die Kreditnehmer einreichen müssen – § 18 KWG	33
3.2.7	Kreditnehmereinheit – wichtig für Kapitalgesellschaften – § 19 Abs. 2 KWG	36
3.2.8	Besondere organisatorische Pflichten der Kreditinstitute – § 25a KWG	37
3.2.9	Prüfung des Jahresabschlusses der Banken – § 29 KWG	38
3.2.10	Auskünfte und Prüfungen der Kreditinstitute – § 44 KWG	39
3.3	Persönliche Haftung des Kundenbetreuers	40
4.	Grundlagen einer Kreditentscheidung – das müssen Sie wissen	42
4.1	Analyse Ihrer Jahresabschlüsse – worauf es ankommt	42
4.1.1	Auswertungsmethodik von Kreditinstituten	43
4.1.2	Wesentliche Positionen in der Bilanz	44
4.1.2.1	Umlaufvermögen	46
4.1.2.2	Anlagevermögen	47
4.1.2.3	Forderungen gegen Gesellschafter oder verbundene Unternehmen	48
4.1.2.4	Eigenkapital	49
4.1.2.5	Rückstellungen	53
4.1.2.6	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	53
4.1.2.7	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	54
4.1.3	Wesentliche Positionen in der Gewinn- und Verlustrechnung	54
4.1.3.1	Umsatz und Gesamtleistung	54
4.1.3.2	Sonstige betriebliche Erträge	56
4.1.3.3	Materialaufwand und Rohertrag	56
4.1.3.4	Kosten	57

4.1.3.5	Zinsergebnis	57
4.1.3.6	Außerordentliche Positionen	58
4.1.4	Wichtige Kennzahlen	58
4.1.5	Branchenvergleiche und ihre Tücken	63
4.1.6	Anhang oder Erläuterungsbericht	64
4.1.7	Lagebericht	65
4.1.8	Die „Bescheinigung“ Ihres Steuerberaters zum Jahresabschluss	66
4.1.9	Veröffentlichungspflicht und E-Bilanz	67
4.2	Risikoklassifizierung oder „Rating“	68
4.2.1	Ratingverfahren „im Wandel der Zeiten“	69
4.2.1.1	Grundzüge eines Ratingverfahrens	70
4.2.1.2	Die verschiedenen Ratingverfahren in einer Bank	73
4.2.1.3	Wann welches Ratingverfahren zum Einsatz kommt	75
4.2.1.4	Wie der Ratingprozess in der Bank abläuft	76
4.2.2	„Jahresabschluss-basiertes“ Rating – die klassische Variante	77
4.2.2.1	Quantitative Analyse – die Jahresabschluss-Zahlen im Blickpunkt	80
4.2.2.2	Qualitative Analyse – die Beurteilung der kaufmännischen Unternehmensführung	81
4.2.2.3	Warnsignale aus der Kontoführung	86
4.2.2.4	Gegenseitige Bonitätseinflüsse in Unternehmensgruppen	88
4.2.2.5	Verbesserungspotenziale für das Rating	89
4.2.3	„Schnell-Rating“ – nur die Kontoführung zählt	92
4.2.4	Notensysteme der Banken-Rating-Verfahren und ihre Vergleichbarkeit	94
4.2.5	„Überschreibung“ von Rating-Ergebnissen	102
4.2.6	„Externes“ Rating einer Agentur als Alternative oder Ergänzung?	105
4.3	Risikoklassen-System der Jahresabschlussprüfer	107
4.4	Kapitaldienstfähigkeit	109
4.5	Büroauskünfte der Auskunftsei-Unternehmen	112
4.6	Bank-zu-Bank-Auskünfte	114
4.7	Sonstige Umfeld-Informationen	116
4.8	Begleitung durch Externe: Berater, Verbundgruppen und andere	117
4.9	Beurteilung der Unternehmer-Persönlichkeit	118
4.10	Sicherheiten	118

5. Ablauf einer Kreditentscheidung – darauf sollten Sie sich einstellen	120
5.1 Kreditwunsch und der Erstkontakt	120
5.2 Unterlagen für die Kreditgeber und deren Auswertung	121
5.3 Entscheidung in der Bank	122
5.4 Die Kommunikation der Kreditentscheidung	123
5.4.1 Kreditbewilligung	124
5.4.2 Kreditablehnung	125
5.5 Kreditauszahlung	126
5.6 Einzelwertberichtigung als Kreditentscheidung	126
 6. Ihr Kreditbedarf: Realistische Einschätzung und Finanzierungsmöglichkeiten	 129
6.1 Liquiditäts- und Finanzierungsbedarf – Ihre Ausgangslage	129
6.1.1 Finanzierungsstruktur in Ihren Bilanzen	129
6.1.1.1 Einhalten der Goldenen Bilanzregel	129
6.1.1.2 Ausweis einer ausreichenden Eigenkapitalquote	130
6.1.1.3 Beachten der gegebenen Fremdfinanzierungsstrukturen	130
6.1.1.4 Bewegungsbilanz nutzen	131
6.1.2 Aktuelle Liquiditätssituation	132
6.1.3 Die gezielte Disposition Ihrer Geschäftsgirokonten – Ihre Warnlinien	133
6.1.4 Ihre Sicherheiten-Basis	135
6.1.5 Finanzierungsbedarf im Gesamtüberblick	135
6.2 Finanzierungs-Bedarf Investitionen	137
6.2.1 Grundlage ist Ihr Investitionsplan	137
6.2.2 Darlehens-Finanzierung inklusive öffentlicher Mittel	139
6.2.2.1 Gestaltungselemente von Bankdarlehen	139
6.2.2.2 Öffentliche Fördermittel für Investitionsfinanzierungen	141
6.2.2.3 Typische Sicherheiten bei Darlehensfinanzierungen	146
6.2.2.4 Das Umschuldungsdarlehen	146
6.2.2.5 Besondere Darlehenskonstruktionen	148
6.2.3 Leasing als Finanzierungsalternative	150
6.2.4 Sale and Lease-Back als Besonderheit	153

6.3	Finanzierungs-Bedarf Betriebsmittel	155
6.3.1	Grundlage ist Ihr Betriebsmittelbedarf	155
6.3.2	Bedarf an Kontokorrentlinien	158
6.3.3	Bedarf an Avalkreditrahmen	160
6.3.4	Factoring als Finanzierungsalternative	162
6.3.5	Einbindung der Lieferanten als Finanzierer	166
6.3.6	Typische Sicherheiten bei Betriebsmittel-Finanzierungen	167
6.4	Mezzanine- und Beteiligungs-Finanzierungen als kreditreduzierende Alternative	168
6.4.1	Mezzanine Finanzierungen – auf das Ende kommt es an	169
6.4.2	Kapitalbeteiligungen – die Bedingungen entscheiden	171
6.4.3	Eigenkapital – was Sie selbst einbringen können und wollen	173
6.5	Checkliste zum Liquiditätsbedarf	175
7.	Typische Kreditunterlagen – behalten Sie die Deutungshoheit	176
7.1	Die Initiative liegt beim Kreditnehmer – Kommunikationsstrategie und Deutungshoheit	176
7.2	Ihre Kreditunterlagen sind Ihre unternehmerische Visitenkarte	178
7.3	Ihr Geschäftsmodell – aussagefähig und für Dritte verständlich	181
7.4	Jahresabschluss – frühzeitig und transparent	182
7.4.1	Der „pünktliche“ Jahresabschluss	182
7.4.2	Transparenz Ihrer Zahlen und Ihre Deutungshoheit	185
7.5	Branchenvergleichszahlen – positiv wenn vorhanden	185
7.6	Vierteljährliche BWA – zügig, aussagefähig und vollständig	186
7.7	Vermögens-Verbindlichkeiten-Übersicht – vollständig und eigeninitiativ	191
7.8	Einkommensteuererklärung und -bescheid – jährlich und pünktlich	193
7.9	Bankenspiegel – alle Verbindlichkeiten im Blick	194
7.10	Die Ziele und Planungen Ihres Unternehmens	195
7.10.1	Gewinnbedarfsplanung	200
7.10.2	Investitionsplanung	202
7.10.3	Ertragsplanung	203
7.10.4	Liquiditätsplanung	204
7.10.5	Bilanzplanung	206
7.10.6	Plan-Ist-Vergleich	207
7.10.7	Instrumente zur Unternehmensplanung	208
7.11	Ihre eigene Cashflow-Rechnung zur Kapitaldienstfähigkeit	210

7.12	Sonstige, oft angeforderte Informationen und Unterlagen	210
7.13	Ihre ergänzenden Unterlagen – präsentieren Sie Ihr Unternehmen	211
7.13.1	Ihre Broschüren, Prospekte etc.	211
7.13.2	Ihre Aktivitäten in Internet und Social Media	212
7.14	Wie wird Ihr Rating wohl aussehen – machen Sie ein „Pre-Rating“	213
7.14.1	Was ein Pre-Rating vom Rating unterscheidet	214
7.14.2	Pre-Rating auf Papier- oder auf Software-Basis	215
7.14.3	Pre-Rating alleine oder mit Unterstützung	218
7.15	Das Unternehmenskonzept – der ganzheitliche Weg	219
8.	Sicherheiten – die Sichtweise der Kreditgeber verstehen	221
8.1	Bedeutung von Sicherheiten in der Kreditentscheidung	221
8.2	Drei Grundsätze zum Umgang mit Sicherheiten	222
8.3	Bewertung von Sicherheiten: Beleihungswert und -grenze	224
8.4	Als Sicherheiten geeignete Vermögenswerte und ihre Bewertung	226
8.4.1	Bürgschaften	227
8.4.2	Grundschulden	229
8.4.3	Sicherungsübereignung	235
8.4.4	Abtretung von Kundenforderungen	236
8.4.5	Verpfändung von Guthaben	238
8.4.6	Verpfändung von Wertpapieren	238
8.4.7	Abtretung von Forderungen aus Lebensversicherungen	239
8.4.8	Darlehensbelassungs- und Rangrücktrittserklärung	241
8.5	Bürgschaftsbanken als „Ersatzsicherheit“	242
8.6	Eine neue Sicherheitenart: „Covenants“	244
8.7	„Gleichbehandlung“ der Kreditgeber	246
8.8	Ihre Sicherheiten – Vermögenswerte gezielt und aktiv einsetzen	247
8.8.1	Ihr „Sicherheitspiegel“ als Entscheidungsgrundlage	248
8.8.2	Welche Vermögenswerte wollen Sie einsetzen?	249
9.	Kreditkonditionen erfolgreich verhandeln	251
9.1	Wie Banken kalkulieren	251
9.1.1	Kalkulation von Einzelgeschäften	251
9.1.2	Die „Kundenkalkulation“ aller Geschäfte	253
9.2	„Risikoangemessene“ Bepreisung von Krediten nach MaRisk	254

9.3	Preismodell der KfW-Mittelstandsbank als „Muster“	256
9.4	Variablen der Preisgestaltung	259
9.5	Typische Preise im Kreditgeschäft	260
9.5.1	Kontokorrentkredit/Geschäftsgirokonto	261
9.5.2	Darlehen	264
9.5.3	Avalkredite	268
9.5.4	Sonstige Bearbeitungskosten – z. B. für Sicherheiten	268
9.6	Bonitätsabhängige Zinsvereinbarungen – ein Zukunftsthema	270
9.7	Ihre Kreditkonditionen im Zeitablauf – selbst aktiv werden	272
9.8	Vergleich von Kreditangeboten – worauf zu achten ist	273
10.	Kreditverhandlungen mit Selbstbewusstsein und Gespür führen	275
10.1	Die Initiative liegt beim Kreditnehmer	277
10.2	Termin aktiv vereinbaren, das Umfeld gestalten	278
10.3	Gute Gesprächsvorbereitung ist die „halbe Miete“	281
10.3.1	Die Inventur Ihrer Bankbeziehungen	282
10.3.2	Ihre Gesprächsthemen – und die der Kreditgeber	284
10.3.3	Ihre Ziele für die Kreditverhandlung	286
10.4	Ihre Kreditunterlagen und deren Präsentation	289
10.5	Allein oder mit Partner?	290
10.6	Kreditgespräch als Unternehmer/in „führen“!	293
10.6.1	Machen Sie Notizen in Ihrem Themenplan	294
10.6.2	Eigene Sichtweise selbstbewusst vertreten und die Zahl der Bank-Fragen reduzieren	295
10.6.3	Hören Sie geduldig zu	296
10.6.4	Hinterfragen Sie Bankfachsprache	297
10.6.5	Seien Sie offen – verheimlichen Sie nichts	298
10.6.6	Sichern Sie am Ende des Gesprächs Ihre Vereinbarungen ab	299
10.7	Nachbereitung gehört dazu	300
11.	Besondere Formen des Kreditgesprächs	304
11.1	Jahresgespräch	305
11.2	Bilanzgespräch	307
11.3	Ratinggespräch	309
11.4	Zukunftsgespräch	319

12. Der Kredit ist gegeben – und wird überwacht	322
12.1 Ihre Informationen während der Kreditlaufzeit – vereinbaren Sie einen klaren Rahmen	322
12.2 Beobachtung Ihrer Liquiditätssteuerung	324
12.3 Beobachtung Ihres Umfeldes	326
13. Ihre Bankenlandschaft – nüchtern analysiert und zukunftsfähig gestaltet	327
13.1 Mit wem arbeiten Sie zusammen – Ihr „Bankenspiegel“	327
13.2 Mit wem wollen bzw. sollten Sie zusammen arbeiten – die Kreditgeber-Auswahl	328
13.2.1 Arten von Kreditgebern	328
13.2.1.1 Kreditinstitute	328
13.2.1.2 Spezialanbieter, die keine Kreditinstitute sind	330
13.2.1.3 Kreditplattformen im Internet	331
13.2.1.4 Kunden als Kreditgeber	332
13.2.2 Kriterien der Zusammenarbeit	333
13.2.3 Basel III und seine Folgen	334
13.2.3.1 Steigende Eigenkapitalanforderungen	335
13.2.3.2 Liquiditätsgrundsätze	337
13.2.3.3 Verschuldungsobergrenze	338
13.2.4 Kriterien der Kreditbereitschaft und -fähigkeit auf Kreditgeber-Seite (Risikotragfähigkeit)	339
13.2.5 Rating von Banken	340
13.2.6 Informationsquellen	343
13.3 Aufbau neuer und zusätzlicher Kreditbeziehungen	345
13.4 Strategische Verteilung Ihrer Bankgeschäfte auf Ihre Bankverbindungen	346
Literaturverzeichnis	351
Websites	353
Stichwortverzeichnis	355