

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b>	V
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b>	VII
<b>Arbeitsweise</b>	XI
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	XXV
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	XXVII
<b>Downloadverzeichnis</b>	XXXI
<b>1. Gesprächsanlässe mit Kreditgebern und Kommunikationsstrategie</b>	<b>1</b>
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
<b>2. Ihre Gesprächspartner und der betriebliche Rahmen, in dem diese arbeiten</b>	<b>7</b>
2.1 „Kunden-Segmentierung“ bei Kreditinstituten	7
2.2 Aufgaben-Vielfalt Ihres Bankbetreuers	10
2.3 Ziele Ihres Bankbetreuers	13
2.4 Kompetenzen Ihres Bankbetreuers	16
2.5 Aufgaben von Spezialisten in Ergänzung zum Betreuer	18
2.6 Rolle der „Marktfolge“ im Gespräch mit den Kunden	19
2.7 Ihr zuständiger Kundenbetreuer – seine Qualitäten und seine „Abwahl“	20
2.8 Die eigenen Erwartungen und Ansprüche formulieren	21
<b>3. Das rechtliche „Korsett“ für Kreditgeber ist eng</b>	<b>24</b>
3.1 Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (MaRisk)	24
3.1.1 Risikostrategie Ihrer Banken	24

3.1.2	Kreditentscheidungsprozess	26
3.1.3	Risikoklassifizierungsverfahren	28
3.1.4	Zusammenhang zwischen Risikoklassifizierung und Konditionen	28
3.1.5	Frühwarnsystem Ihrer Banken zur Risikofrüherkennung	29
3.2	Kreditwesengesetz (KWG) und seine wesentlichen Vorschriften für das Kreditgeschäft	30
3.2.1	Eigenkapital der Bank als Haftungsmasse – § 10 KWG	30
3.2.2	Eigenkapitalunterlegung von Risiken – Solvabilitätsverordnung	32
3.2.3	Kreditgrenzen für den Einzelkredit (Großkredit) – § 13 KWG	34
3.2.4	Meldepflichten für Millionenkredite – § 14 KWG	35
3.2.5	Organkredite als Besonderheit – § 15 KWG	36
3.2.6	Kreditunterlagen, die Kreditnehmer einreichen müssen – § 18 KWG	37
3.2.7	Kreditnehmereinheit – wichtig für Kapitalgesellschaften – § 19 Abs. 2 KWG	40
3.2.8	Besondere organisatorische Pflichten der Kreditinstitute – § 25a KWG	41
3.2.9	Prüfung des Jahresabschlusses der Banken – § 29 KWG	42
3.2.10	Auskünfte und Prüfungen der Kreditinstitute – § 44 KWG	43
3.3	Persönliche Haftung des Kundenbetreuers	43
<b>4.</b>	<b>Grundlagen einer Kreditentscheidung – das müssen Sie wissen</b>	<b>46</b>
4.1	Analyse Ihrer Jahresabschlüsse – worauf es ankommt	46
4.1.1	Auswertungsmethodik von Kreditinstituten	47
4.1.2	Wesentliche Positionen in der Bilanz	49
4.1.2.1	Umlaufvermögen	50
4.1.2.2	Anlagevermögen	52
4.1.2.3	Forderungen gegen Gesellschafter oder verbundene Unternehmen	53
4.1.2.4	Eigenkapital	54
4.1.2.5	Rückstellungen	58
4.1.2.6	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	59
4.1.2.7	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	59
4.1.3	Wesentliche Positionen in der Gewinn- und Verlustrechnung	60
4.1.3.1	Umsatz und Gesamtleistung	60
4.1.3.2	Sonstige betriebliche Erträge	61

4.1.3.3	Materialaufwand und Rohertrag	61
4.1.3.4	Kosten	62
4.1.3.5	Zinsergebnis	63
4.1.3.6	Außerordentliche Positionen	64
4.1.4	Wichtige Kennzahlen	64
4.1.5	Branchenvergleiche und ihre Tücken	69
4.1.6	Anhang oder Erläuterungsbericht	70
4.1.7	Lagebericht	71
4.1.8	Die „Bescheinigung“ Ihres Steuerberaters zum Jahresabschluss	72
4.1.9	Veröffentlichungspflicht und E-Bilanz	74
4.1.10	Vorbereitung Ihres Jahresabschlusses	75
4.1.11	Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) als Basis für unterjährige Analysen	76
4.2	Risikoklassifizierung oder „Rating“	76
4.2.1	Ratingverfahren „im Wandel der Zeiten“	78
4.2.1.1	Grundzüge eines Ratingverfahrens	79
4.2.1.2	Die verschiedenen Ratingverfahren in einer Bank	81
4.2.1.3	Wann welches Ratingverfahren zum Einsatz kommt	84
4.2.1.4	Wie der Ratingprozess in der Bank abläuft	85
4.2.2	„Jahresabschluss-basiertes“ Rating – die klassische Variante	86
4.2.2.1	Quantitative Analyse – die Jahresabschluss-Zahlen im Blickpunkt	88
4.2.2.2	Qualitative Analyse – die Beurteilung der kaufmännischen Unternehmensführung	90
4.2.2.3	Warnsignale aus der Kontoführung	95
4.2.2.4	Gegenseitige Bonitätseinflüsse in Unternehmensgruppen	97
4.2.2.5	Verbesserungspotenziale für das Rating	98
4.2.3	„Schnell-Rating“ – nur die Kontoführung zählt	101
4.2.4	Notensysteme der Banken-Rating-Verfahren und ihre Vergleichbarkeit	104
4.2.5	„Überschreibung“ von Rating-Ergebnissen	111
4.2.6	„Externes“ Rating einer Agentur als Alternative oder Ergänzung?	114
4.3	Risikoklassen-System der Jahresabschlussprüfer	117
4.4	Kapitaldienstfähigkeit	119
4.5	Büroauskünfte der Auskunftei-Unternehmen	122

4.6	Bank-zu-Bank-Auskünfte	125
4.7	Sonstige Umfeld-Informationen	126
4.8	Begleitung durch Externe: Berater, Verbundgruppen und andere	127
4.9	Beurteilung der Unternehmer-Persönlichkeit	128
4.10	Sicherheiten	129
<b>5.</b>	<b>Ablauf einer Kreditentscheidung – darauf sollten Sie sich einstellen</b>	<b>130</b>
5.1	Kreditwunsch und der Erstkontakt	130
5.2	Unterlagen für die Kreditgeber und deren Auswertung	131
5.3	Entscheidung in der Bank	132
5.4	Die Kommunikation der Kreditentscheidung	134
5.4.1	Kreditbewilligung	134
5.4.2	Kreditablehnung	135
5.5	Kreditauszahlung	136
5.6	Einzelwertberichtigung als Kreditentscheidung	137
<b>6.</b>	<b>Ihr Kreditbedarf: Realistische Einschätzung und Finanzierungsmöglichkeiten</b>	<b>141</b>
6.1	Liquiditäts- und Finanzierungsbedarf – Ihre Ausgangslage	141
6.1.1	Finanzierungsstruktur in Ihren Bilanzen	141
6.1.1.1	Einhalten der Goldenen Bilanzregel	141
6.1.1.2	Ausweis einer ausreichenden Eigenkapitalquote	142
6.1.1.3	Beachten der gegebenen Fremdfinanzierungsstrukturen	143
6.1.1.4	Bewegungsbilanz nutzen	144
6.1.2	Aktuelle Liquiditätssituation	145
6.1.3	Die gezielte Disposition Ihrer Geschäftsgirokonten – Ihre Warnlinien	145
6.1.4	Ihre Sicherheiten-Basis	147
6.1.5	Finanzierungsbedarf im Gesamtüberblick	148
6.1.6	Finanzierungs-Bedarf reduzieren durch Optimierung des Umlaufvermögens	150
6.2	Finanzierungs-Bedarf Investitionen	150
6.2.1	Grundlage ist Ihr Investitionsplan	150
6.2.2	Darlehens-Finanzierung inklusive öffentlicher Mittel	152

6.2.2.1	Gestaltungselemente von Bankdarlehen	152
6.2.2.2	Öffentliche Fördermittel für Investitionsfinanzierungen	155
6.2.2.3	Typische Sicherheiten bei Darlehensfinanzierungen	160
6.2.2.4	Die Umfinanzierung (das Umschuldungsdarlehen)	161
6.2.2.5	Besondere Darlehenskonstruktionen	163
6.2.3	Leasing als Finanzierungsalternative	165
6.2.4	Sale and Lease-Back als Besonderheit	169
6.2.5	Lieferanten als Investitions-Finanzierer	171
<b>6.3</b>	<b>Finanzierungs-Bedarf Betriebsmittel</b>	<b>172</b>
6.3.1	Grundlage ist Ihr Betriebsmittelbedarf	172
6.3.2	Bedarf an Kontokorrentlinien	175
6.3.3	Bedarf an Avalkreditrahmen	179
6.3.4	Factoring als Finanzierungsalternative	180
6.3.5	Einbindung der Lieferanten als Finanzierer	185
6.3.6	Typische Sicherheiten bei Betriebsmittel-Finanzierungen	186
<b>6.4</b>	<b>Alternativen und Ergänzungen zur Kreditfinanzierung</b>	<b>187</b>
6.4.1	Mezzanine Finanzierungen – auf das Ende kommt es an	188
6.4.2	Kapitalbeteiligungen – die Bedingungen entscheiden	190
6.4.3	Eigenkapital – was Sie selbst einbringen können und wollen	193
6.4.4	Policen-Darlehen der Lebensversicherer – die schnelle Alternative	195
6.4.5	Unternehmens-Anleihen – Alternative auch für den Mittelstand!?	195
6.4.6	Schuldschein-Darlehen – Instrument auch für den Mittelstand!?	197
<b>6.5</b>	<b>Checkliste zum Liquiditätsbedarf</b>	<b>198</b>

---

## **7. Typische Kreditunterlagen – behalten Sie die Deutungshoheit**

7.1	Die Initiative liegt beim Kreditnehmer – Kommunikationsstrategie und Deutungshoheit	199
7.2	Ihre Kreditunterlagen sind Ihre unternehmerische Visitenkarte	201
7.3	Ihr Geschäftsmodell – aussagefähig und für Dritte verständlich	204
7.4	Jahresabschluss – frühzeitig und transparent	205
7.4.1	Der „pünktliche“ Jahresabschluss	206
7.4.2	Transparenz Ihrer Zahlen und Ihre Deutungshoheit	208
7.5	Branchenvergleichszahlen – positiv wenn vorhanden	209

<b>7.6</b>	<b>Vierteljährliche BWA – zügig, aussagefähig und vollständig</b>	<b>211</b>
<b>7.7</b>	<b>Vermögens-Verbindlichkeiten-Übersicht – vollständig und eigeninitiativ</b>	<b>216</b>
<b>7.8</b>	<b>Einkommensteuererklärung und -bescheid – jährlich und pünktlich</b>	<b>218</b>
<b>7.9</b>	<b>Bankenspiegel – alle Verbindlichkeiten im Blick</b>	<b>219</b>
<b>7.10</b>	<b>Die Ziele und Planungen Ihres Unternehmens</b>	<b>220</b>
<b>7.10.1</b>	<b>Gewinnbedarfsplanung</b>	<b>225</b>
<b>7.10.2</b>	<b>Investitionsplanung</b>	<b>227</b>
<b>7.10.3</b>	<b>Ertragsplanung</b>	<b>228</b>
<b>7.10.4</b>	<b>Liquiditätsplanung</b>	<b>231</b>
<b>7.10.5</b>	<b>Bilanzplanung</b>	<b>233</b>
<b>7.10.6</b>	<b>Plan-Ist-Vergleich</b>	<b>233</b>
<b>7.10.7</b>	<b>Instrumente zur Unternehmensplanung</b>	<b>235</b>
<b>7.11</b>	<b>Ihre eigene Cashflow-Rechnung zur Kapitaldienstfähigkeit</b>	<b>236</b>
<b>7.12</b>	<b>Sonstige, oft angeforderte Informationen und Unterlagen</b>	<b>237</b>
<b>7.13</b>	<b>Ihre ergänzenden Unterlagen – präsentieren Sie Ihr Unternehmen</b>	<b>238</b>
<b>7.13.1</b>	<b>Ihre Broschüren, Prospekte etc.</b>	<b>238</b>
<b>7.13.2</b>	<b>Ihre Aktivitäten in Internet und Social Media</b>	<b>239</b>
<b>7.14</b>	<b>Wie wird Ihr Rating wohl aussehen – machen Sie ein „Pre-Rating“</b>	<b>240</b>
<b>7.14.1</b>	<b>Was ein Pre-Rating vom Rating unterscheidet</b>	<b>241</b>
<b>7.14.2</b>	<b>Pre-Rating auf Papier- oder auf Software-Basis</b>	<b>242</b>
<b>7.14.3</b>	<b>Pre-Rating alleine oder mit Unterstützung</b>	<b>245</b>
<b>7.15</b>	<b>Das Unternehmenskonzept – der ganzheitliche Weg</b>	<b>247</b>
<hr/>	<b>8. Sicherheiten – die Sichtweise der Kreditgeber verstehen</b>	<b>248</b>
<b>8.1</b>	<b>Bedeutung von Sicherheiten in der Kreditentscheidung</b>	<b>248</b>
<b>8.2</b>	<b>Drei Grundsätze zum Umgang mit Sicherheiten</b>	<b>249</b>
<b>8.3</b>	<b>Bewertung von Sicherheiten: Beleihungswert und -grenze</b>	<b>252</b>
<b>8.4</b>	<b>Als Sicherheiten geeignete Vermögenswerte und ihre Bewertung</b>	<b>254</b>
<b>8.4.1</b>	<b>Bürgschaften</b>	<b>255</b>
<b>8.4.2</b>	<b>Grundschulden</b>	<b>258</b>
<b>8.4.3</b>	<b>Sicherungsübereignung</b>	<b>264</b>
<b>8.4.4</b>	<b>Abtretung von Kundenforderungen</b>	<b>266</b>
<b>8.4.5</b>	<b>Verpfändung von Guthaben</b>	<b>267</b>
<b>8.4.6</b>	<b>Verpfändung von Wertpapieren</b>	<b>268</b>
<b>8.4.7</b>	<b>Abtretung von Forderungen aus Lebensversicherungen</b>	<b>269</b>

8.4.8 Darlehensbelassungs- und Rangrücktrittserklärung	271
8.5 Bürgschaftsbanken als „Ersatzsicherheit“	272
8.6 Eine neue Sicherheitenart: „Covenants“	274
8.7 „Gleichbehandlung“ der Kreditgeber	277
8.8 Ihre Sicherheiten – Vermögenswerte gezielt und aktiv einsetzen	279
8.8.1 Ihr „Sicherheitenspiegel“ als Entscheidungsgrundlage	280
8.8.2 Welche Vermögenswerte wollen Sie einsetzen?	281
<b>9. Kreditkonditionen erfolgreich verhandeln</b>	<b>283</b>
9.1 Wie Banken kalkulieren	283
9.1.1 Kalkulation von Einzelgeschäften	283
9.1.2 Die „Kundenkalkulation“ aller Geschäfte	285
9.2 „Risikoangemessene“ Bepreisung von Krediten nach MaRisk	287
9.3 Preismodell der KfW-Mittelstandsbank als „Muster“	289
9.4 Variablen der Preisgestaltung	292
9.5 Typische Preise im Kreditgeschäft	293
9.5.1 Kontokorrentkredit/Geschäftsgirokonto	294
9.5.2 Darlehen	297
9.5.3 Avalkredite	303
9.5.4 Sonstige Bearbeitungskosten – z. B. für Sicherheiten	303
9.6 Bonitätsabhängige Zinsvereinbarungen – ein Zukunftsthema	305
9.7 Ihre Kreditkonditionen im Zeitablauf – selbst aktiv werden	307
9.8 Vergleich von Kreditangeboten – worauf zu achten ist	308
9.9 De minimis – Die Anrechnung öffentlicher Fördermittel	310
<b>10. Kreditverhandlungen mit Selbstbewusstsein und Gespür führen</b>	<b>311</b>
10.1 Die Initiative liegt beim Kreditnehmer	313
10.2 Termin aktiv vereinbaren, das Umfeld gestalten	314
10.3 Gute Gesprächsvorbereitung ist die „halbe Miete“	317
10.3.1 Die Inventur Ihrer Bankbeziehungen	318
10.3.2 Ihre Gesprächsthemen – und die der Kreditgeber	321
10.3.3 Ihre Ziele für die Kreditverhandlung	323
10.4 Ihre Kreditunterlagen und deren Präsentation	326
10.5 Allein oder mit Partner?	327

<b>10.6 Kreditgespräch als Unternehmer/in „führen“!</b>	<b>331</b>
10.6.1 Machen Sie Notizen in Ihrem Themenplan	331
10.6.2 Eigene Sichtweise selbstbewusst vertreten und die Zahl der Bank-Fragen reduzieren	332
10.6.3 Hören Sie geduldig zu	333
10.6.4 Hinterfragen Sie Bankfachsprache	335
10.6.5 Seien Sie offen – verheimlichen Sie nichts	336
10.6.6 Sichern Sie am Ende des Gesprächs Ihre Vereinbarungen ab	337
<b>10.7 Nachbereitung gehört dazu</b>	<b>338</b>
<hr/> <b>11. Besondere Formen des Kreditgesprächs</b>	<b>342</b>
11.1 Jahresgespräch	343
11.2 Bilanzgespräch	345
11.3 Ratinggespräch	347
11.4 Zukunftsgespräch	358
<hr/> <b>12. Der Kredit ist gegeben – und wird überwacht</b>	<b>361</b>
12.1 Ihre Informationen während der Kreditlaufzeit – vereinbaren Sie einen klaren Rahmen	361
12.2 Beobachtung Ihrer Liquiditätssteuerung	364
12.3 Beobachtung Ihres Umfeldes	365
<hr/> <b>13. Ihre Finanziererlandschaft – nüchtern analysiert und zukunftsfähig gestaltet</b>	<b>367</b>
13.1 Mit wem arbeiten Sie zusammen – Ihr „Bankenspiegel“	367
13.2 Mit wem wollen bzw. sollten Sie zusammen arbeiten – die Kreditgeber-Auswahl	368
13.2.1 Arten von Kreditgebern	369
13.2.1.1 Kreditinstitute	369
13.2.1.2 Spezialanbieter, die keine Kreditinstitute sind	371
13.2.1.3 Kreditplattformen im Internet	372
13.2.1.4 Kunden als Kreditgeber	378
13.2.1.5 Privatkontakte als Kreditgeber	378
13.2.2 Kriterien der Zusammenarbeit	379
13.2.3 Basel III und seine Folgen	381

13.2.3.1 Steigende Eigenkapitalanforderungen	382
13.2.3.2 Liquiditätsgrundsätze	384
13.2.3.3 Verschuldungsobergrenze	385
13.2.4 Kriterien der Kreditbereitschaft und -fähigkeit auf Kreditgeber-Seite (Risikotragfähigkeit)	386
13.2.5 Rating von Banken	389
13.2.6 Informationsquellen	391
13.2.7 Sanierungsfälle von Banken - Beispiele	394
13.3 Aufbau neuer und zusätzlicher Kreditbeziehungen	395
13.4 Strategische Verteilung Ihrer Bankgeschäfte	398
<b><u>14. Exkurs: AGB und Kreditverträge – das sollten Sie beachten</u></b>	<b><u>402</u></b>
14.1 Die wichtigsten AGB-Regelungen für das Kreditgeschäft	403
14.2 Ihre Kreditverträge	406
14.3 Kreditverkäufe durch Banken	407
<b><u>15. Nachtrag zu Kapitel 2.3 Ziele ihres Bankbetreuers</u></b>	<b><u>409</u></b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	411
<b>Stichwortverzeichnis</b>	415