

## VORBEREITUNG AUF DAS BANKGESPRÄCH



Berlin, Juli 2010

# fokus:unternehmen

Eine Information  
der privaten Banken

## Inhalt

<b>I. Ihr Kreditantrag aus Sicht der Bank</b>	<b>5</b>
Es ist im ureigenen Interesse der Banken, Kredite zu vergeben. Allerdings ist die richtige Bewertung von Risiken dabei unabdingbar. Anhand dieser Bewertung wird die Bank über einen Kredit entscheiden. Auch der Preis und die übrigen Konditionen eines Kredits hängen vom Risiko ab, da die Bank sich gegen mögliche Verluste absichern muss.	
<b>II. Die Vorbereitung – entscheidende Weichenstellung für erfolgreiche Finanzierung</b>	<b>7</b>
Ein Finanzierungsvorhaben muss gut vorbereitet werden. Das ist nicht nur für einen erfolgreichen Kreditantrag wichtig. Sie sollten durch Professionalität überzeugen und alle wichtigen Details zu Ihrem Projekt, aber auch zum Kreditvergabeprozess kennen.	
<b>– Terminvereinbarung und Gesprächspartner</b>	<b>8</b>
Denken Sie bei der Terminvereinbarung mit Ihrer Bank daran, ausreichend Zeit für eine ausführliche Vorbereitung sowie mögliche Schwierigkeiten bei der Kreditvergabe einzuplanen. Lernen Sie Ihren Firmen- bzw. Geschäftskundenbetreuer kennen und informieren Sie sich über den Kreditvergabeprozess der Bank.	
<b>– Am Rating führt kein Weg vorbei</b>	<b>9</b>
Informieren Sie sich, worauf Banken beim Rating Wert legen. Schließlich muss sich jeder, der einen Kredit beantragt, diesem Prozess unterziehen. Dies gilt für die private wie für die unternehmerische Nutzung. Die Bank bewertet mit dem Rating die Kreditwürdigkeit des Antragstellers. Das Rating hat damit unmittelbare Auswirkungen auf die Kreditzusage und die Kreditkonditionen. Zugleich kann das Rating wichtige Hinweise auf unternehmensinternes Verbesserungspotenzial geben.	
<b>– Welche Unterlagen braucht die Bank?</b>	<b>12</b>
Die Bank muss sich ein möglichst genaues Bild von Ihrem Finanzierungsvorhaben machen, um die damit verbundenen Risiken einschätzen zu können. Dafür benötigt sie eine Reihe von Unterlagen, die Sie ihr bereits vor dem Gespräch zur Verfügung stellen sollten. Überzeugen Sie durch eine professionelle Ausarbeitung Ihrer Unterlagen.	
<b>– Sicherheiten bieten</b>	<b>15</b>
Bei der Kreditvergabe verlangt die Bank üblicherweise Sicherheiten. Diese haben eine Garantiefunktion und verringern den möglichen Verlust für die Bank, wenn der Kredit ausfällt. Erstellen Sie am besten eine Übersicht, welche Sicherheiten Sie der Bank anbieten können. Hierzu können auch Bürgschaften zählen.	

- 
- Förderprogramme können helfen** **16**

Es gibt in Deutschland eine Vielzahl an Förderprogrammen, die zu unterschiedlichen Zwecken in Anspruch genommen werden können. Förderdarlehen und Bürgschaften müssen dabei meist über die Hausbank beantragt werden. Informieren Sie sich über passende Angebote und sprechen Sie diese im Bankgespräch an.
  
  - III. Das Bankgespräch – Ihr überzeugender Auftritt** **18**

Das Gespräch mit der Bank bietet Ihnen die Gelegenheit, Ihr Vorhaben zu präsentieren und die Bank von Ihren unternehmerischen Qualitäten zu überzeugen. Neben einem überzeugenden Konzept spielt hier auch Ihr persönliches Auftreten eine wichtige Rolle.

    - Das richtige Auftreten** **18**

Sie sind vorbereitet und haben ein gutes Konzept. Dies sollten Sie durch Ihr Auftreten nun auch untermauern. Treten Sie authentisch und selbstsicher auf. Unter Umständen ist es sinnvoll, einen Berater, zum Beispiel Ihren Steuerberater oder den Betriebsberater Ihrer Kammer, mitzubringen.
  
    - Die Gesprächsführung** **19**

Sie sollten in der Lage sein, Ihr Konzept sowie die wichtigsten Daten frei und überzeugend vorzutragen. Schließlich lässt sich von der Art Ihrer Gesprächsführung auch auf Ihren Umgang mit Kunden schließen.
  
    - Die wichtigsten Fragen** **20**

Ihr Gesprächspartner wird sicherlich einige Fragen an Sie haben. Sie sollten imstande sein, diese möglichst souverän zu beantworten. Natürlich können Sie nicht alle Fragen vorbereiten, aber einige liegen nahe und kommen erfahrungsgemäß immer wieder.
  
  - IV. Die Kreditentscheidung – und dann?** **23**

Ihre Bemühungen sollten nicht mit der Entscheidung über Ihren Kreditantrag enden. Dies gilt für eine Absage genauso wie für eine Zusage.

    - Kreditantrag abgelehnt** **23**

Die Ablehnung Ihres Antrags kann viele Ursachen haben, und Sie sollten diesen auf den Grund gehen. Versuchen Sie, Kritikpunkte abzustellen, und sehen Sie sich nach Alternativen um. Es muss sich dabei nicht unbedingt um einen klassischen Bankkredit handeln.

<b>– Die Bankbeziehung langfristig erfolgreich gestalten</b>	<b>23</b>
<p>Vertrauen spielt im Kreditgeschäft eine wichtige Rolle. Pflegen Sie daher eine offene Kommunikation und sorgen Sie dafür, dass Ihre Bank regelmäßig über die Situation Ihres Unternehmens informiert ist. Dies gilt auch, wenn Sie die gesetzten Ziele mal nicht erreicht haben.</p>	
<b>V. Empfehlungen zur weiteren Vertiefung</b>	<b>25</b>
<b>VI. Glossar</b>	<b>26</b>

## I. Ihr Kreditantrag aus Sicht der Bank

Die Bank gehört für beinahe jedes Unternehmen zu den wichtigsten Geschäftspartnern. Schließlich sind eine ausreichende Finanzausstattung sowie eine Reihe weiterer Finanzdienstleistungen aus dem Geschäftsalltag nicht wegzudenken. Dennoch fühlen sich gerade bei Finanzierungsfragen viele Unternehmen im Umgang mit der Bank unsicher. Ziel dieser Ausgabe von fokus:unternehmen ist es, Ihnen wichtige Informationen sowie einige Tipps mit auf den Weg zu geben, die Ihnen bei der erfolgreichen Präsentation Ihres Finanzierungsvorhabens helfen sollen.

Grundsätzlich sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass es im ureigenen Interesse der Banken ist, Kredite zu vergeben. Die Unternehmensfinanzierung ist für die meisten Banken wichtiger Bestandteil ihres Geschäftsmodells, und sie verdienen damit Geld. Ihr Interesse an einem Kredit bietet aus Sicht der Bank die Möglichkeit, ein Geschäft abzuschließen und damit unter Umständen sogar einen neuen Kunden sowie Folgegeschäfte zu gewinnen. Sie sollten also davon ausgehen, dass die Bank Ihnen mit Wohlwollen begegnet. Natürlich wird sie dabei genau prüfen, ob das potenzielle Geschäft für sie betriebswirtschaftlich auch sinnvoll ist.

Die Beurteilung, ob sich ein Kreditgeschäft lohnt, ist komplex. Schließlich muss die Bank in Betracht ziehen, dass sie das verliehene Geld gar nicht oder nur teilweise zurückbekommt. Dieses Ausfallrisiko ist natürlich bei jedem Kreditnehmer unterschiedlich. Es hängt von seiner individuellen Situation ab. Die Bank bedient sich daher eines sogenannten Ratings, mit dem sie die Kreditwürdigkeit (Bonität) jedes einzelnen Kreditnehmers bewertet. Das heißt, sie schätzt die Wahrscheinlichkeit ab, dass ein Kreditnehmer seinen Kredit auch zurückzahlen wird. Die richtige Messung und Steuerung des Risikos sind unbedingt notwendig, um die Stabilität der Bank und damit auch die Einlagen ihrer Kunden zu gewährleisten.

Bei der Ermittlung des Risikos, das mit einem Kredit verbunden ist, spielt allerdings nicht nur die Kreditwürdigkeit des Kunden eine Rolle, sondern auch die Sicherheiten, die er zur Verfügung stellen kann, werden berücksichtigt. Diese Sicherheiten können im Falle eines Kreditausfalls verwertet werden. Dies mindert dann die Verluste der Bank.

Aus Ihrer individuellen Kreditwürdigkeit, Ihren Sicherheiten sowie auch der Art und Laufzeit des Kredits ermittelt die Bank also die Höhe des Kreditrisikos, das sie bei einem Kreditvertrag mit Ihnen eingeht. Dies ist Grundlage für die Kreditentscheidung. Bei einer Zusage ist das Risiko zudem ausschlaggebend für den Preis und die weiteren Konditionen eines Kredits. Die Bank lässt sich ihr Risiko vergüten und sichert sich so gegen mögliche Verluste ab.

Es ist wichtig zu wissen, dass der Bankberater und selbst die Bank insgesamt bei der Kreditvergabe nicht vollkommen frei entscheiden kann. Bei Kreditentscheidung und Risikobewertung müssen strenge gesetzliche Vorschriften eingehalten werden. So muss beispielsweise die Kreditentscheidung von zwei Bereichen gemeinsam getroffen werden, dem Vertrieb und der sogenannten „Marktfolge“. Während der Firmenkundenbetreuer im Vertrieb für den direkten Kontakt zu den Kunden verantwortlich ist, findet in der Marktfolge eine genaue Überprüfung des Antrags statt. Die Marktfolge ist vom Vertrieb organisatorisch streng getrennt. Damit soll eine möglichst neutrale Entscheidung gewährleistet werden.

Auch die Verfahren zur Bewertung der Kreditwürdigkeit (Ratingverfahren) müssen durch die zuständige Aufsichtsbehörde genehmigt werden.

Schließlich spielt neben den regulatorischen Vorschriften natürlich die individuelle Geschäftspolitik der Bank bei der Kreditvergabe eine Rolle.

## II. Die Vorbereitung – entscheidende Weichenstellung für erfolgreiche Finanzierung

In den Verhandlungen mit der Bank werden häufig entscheidende Weichen für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens gestellt. Eine gute Vorbereitung ist daher Pflicht. Nur dann wird es Ihnen gelingen, als kompetenter und verlässlicher Geschäftspartner aufzutreten und so das Vertrauen der Bank zu gewinnen. Ziel muss es sein, möglichst alle Zweifel an dem Erfolg Ihres Vorhabens auszuräumen.

Um die Anforderungen der Banken an einen Kreditnehmer besser zu verstehen, hilft es vielleicht, wenn Sie sich zur Vorbereitung Ihres eigenen Kreditantrags einmal in die Lage des Bankmitarbeiters versetzen. Stellen Sie sich vor, ein Ihnen nicht näher bekannter Mensch bittet Sie um Geld, weil er damit beispielsweise ein Café eröffnen möchte. Falls Sie überhaupt bereit sind, ihm Geld zu leihen, werden Sie vorher wahrscheinlich eine ganze Menge über die Person, ihre Vergangenheit und ihr Vorhaben wissen wollen. Erst wenn Sie sowohl das Konzept als auch der persönliche Eindruck restlos überzeugt haben, werden Sie vielleicht bereit sein, das Risiko einzugehen.

Natürlich gehört die Kreditvergabe zum Geschäft einer Bank, und sie verfügt über entsprechende Erfahrung. Letztlich vergibt aber eben auch die Bank einen Kredit nur, wenn der Kunde sie durch eine professionelle Vorbereitung und ein ausgereiftes Konzept davon überzeugen kann, dass er das Geld auch zurückzahlen kann. Dabei wird von einem kleinen Unternehmer, beispielsweise einem Handwerker, natürlich nicht erwartet, dass er neben seiner täglichen Arbeit zum Finanzprofi wird. Gewisse Grundlagen sind aber unerlässlich.

In den folgenden Abschnitten möchten wir Ihnen einige Tipps an die Hand geben, die helfen sollen, ärgerliche Fehler zu vermeiden. Neben der Fähigkeit, das eigene Konzept schriftlich und mündlich fundiert darzustellen, sind ein Grundverständnis des Kreditvergabeprozesses sowie ein grober Überblick über die gängigen Konditionen für ein überzeugendes Auftreten sehr wichtig.

**➤ Tipp:** Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, das Finanzierungsgespräch gründlich vorzubereiten. Dies gilt besonders, wenn Sie noch keine Krediterfahrung haben.

**➤ Tipp:** Bei der Vorbereitung wichtiger Termine sollten Sie darüber nachdenken, Ihren Steuerberater oder einen Unternehmensberater einzuschalten. Auch die Kammern – Handwerkskammern wie Industrie- und Handelskammern – geben qualifizierte Unterstützung. Befindet sich Ihr Unternehmen in einer Krise, ist die Unterstützung durch externe Berater besonders wichtig und wird sicher auch vonseiten der Bank positiv beurteilt.

### Terminvereinbarung und Gesprächspartner

Sorgen Sie dafür, dass die Bank möglichst frühzeitig in Ihr Projekt eingebunden ist. Schließlich müssen Sie immer damit rechnen, dass die Finanzierung nicht so klappt, wie Sie sich das vorgestellt haben. In einem solchen Fall brauchen Sie ausreichend Zeit, um eine alternative Lösung zu finden.

Bevor Sie sich aber mit einer Bank in Verbindung setzen, ist es ratsam, die wichtigsten Unterlagen, insbesondere den Businessplan, bereits fertiggestellt zu haben. Diese Unterlagen sind für Ihr Projekt von zentraler Bedeutung, und Sie sollten diese auf keinen Fall unter Zeitdruck „zusammensammeln“. Um das Gespräch mit Ihrem Berater möglichst effizient zu gestalten, empfiehlt es sich, ihm die wichtigsten Unterlagen bereits mindestens eine Woche vor dem vereinbarten Termin zukommen zu lassen. So kann er sich bereits vorher ein Bild von Ihrem Vorhaben machen, und im Gespräch bleibt genügend Zeit, sich über die wichtigsten Punkte auszutauschen.

**➤ Tipp:** Grundsätzlich gilt, dass Sie einen Termin bei der Bank nur dann vereinbaren sollten, wenn Sie vollkommen sicher sind, rechtzeitig alle Unterlagen für eine vollständige Selbstauskunft vorlegen zu können.

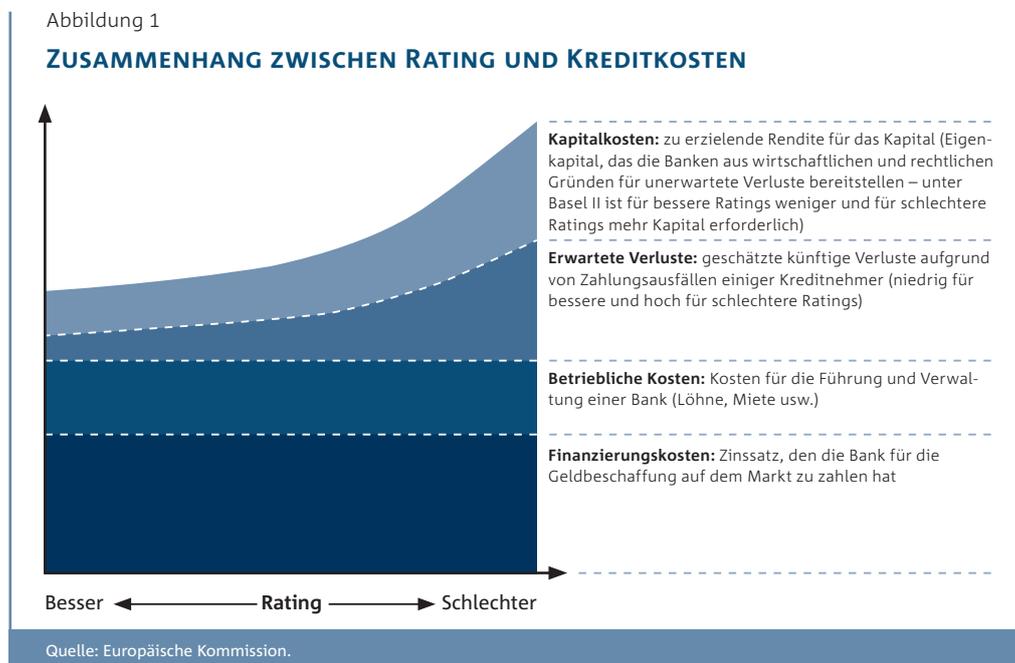
Falls Ihnen der Firmen- bzw. Geschäftskundenbetreuer und die Bank noch nicht bekannt sind, erkundigen Sie sich vorher, welche Ansprechpartner zur Verfügung stehen und wie die Bank organisiert ist. Die meisten Banken wollen dem individuellen Bedarf ihrer Kunden durch ihre Organisation Rechnung tragen. So werden in manchen Häusern Kunden, die unternehmerisch tätig sind, von Privatkunden getrennt beraten. In anderen Häusern wird – nach Unternehmensgröße oder aufgrund von qualitativen Kriterien – zwischen Geschäftskunden mit eher standardisiertem Bedarf und Firmenkunden unterschieden.

Lernen Sie Ihren Betreuer kennen und fragen Sie nach dem genauen Ablauf des Kreditvergabeprozesses. In der Regel kann Ihr Betreuer einen Kredit ab einer bestimmten Grenze, die sich von Bank zu Bank unterscheidet, nicht selbst zusagen, sondern bereitet die Entscheidung vor und gibt eine Stellungnahme zu Ihrem Finanzierungsanliegen ab. Die Entscheidung wird dann auf Grundlage dieser Daten gemeinsam mit der Kreditabteilung (Marktfolge) getroffen. Dies hängt von der Kreditgröße und den individuellen Prozessen der Bank ab. Unabhängig davon, ob ein Zweitvotum benötigt wird oder nicht, wird der Kreditantrag mithilfe eines standardisierten Programms bewertet (Rating oder Scoring). Für die eigene Vorbereitung ist es hilfreich, sich über die Abläufe im Klaren zu sein.

### Am Rating führt kein Weg vorbei

Für Banken ist das Rating eine Methode zur Einschätzung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Ein Ratingverfahren, das die Kreditwürdigkeit tendenziell als zu gut einschätzt, führt zu unerwarteten Kreditausfällen, da die Risiken nicht ausreichend hoch eingeschätzt wurden und deshalb nicht bepreist werden konnten. Unterhält eine Bank hingegen ein Ratingverfahren, das die Bonität systematisch als zu schlecht einschätzt, so überlässt sie lohnende Engagements der Konkurrenz. Die kalkulierten Konditionen sind zudem zu hoch.

Mit der Ratingnote bestimmt die Bank die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen in Zukunft seinen Kredit nicht zurückzahlen kann. Die Kreditinstitute sprechen in diesem Zusammenhang von der Ausfallwahrscheinlichkeit (auch „Probability of Default“ oder kurz „PD“). In Abhängigkeit von der Ausfallwahrscheinlichkeit, also dem Risiko für die Bank, werden die Zinsen sowie weitere Kreditkonditionen festgelegt. Dabei hat übrigens auch die Laufzeit Einfluss auf die Höhe der Zinsen, da das Risiko für die Bank über einen längeren Zeitraum zunimmt. Man spricht von einer „risiko-adjustierten Bepreisung“. Der Zusammenhang zwischen Rating (d. h. Höhe des Risikos) und Höhe der Kreditkosten ist in Abbildung 1 dargestellt.



Bei einer risikoadjustierten Bepreisung können Banken für höhere Risiken auch entsprechend höhere Preise verlangen. Der Vorteil für solide Unternehmen besteht darin, dass sie mit ihren Zinszahlungen dann nicht risikoreichere Engagements der Bank bei anderen Unternehmen sub-

ventionieren müssen. Umgekehrt haben damit auch kleinere Unternehmen mit gutem Rating die Möglichkeit, einen entsprechend günstigen Zinssatz zu erhalten.

Die Banken unterliegen bei ihrer Risikobeurteilung der Kreditkunden strengen gesetzlichen Regelungen. Konkret beruhen die Vorgaben für das Ratingverfahren auf den von einem internationalen Ausschuss erarbeiteten Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute (Basel II). Eine entsprechende EU-Richtlinie ist vom Gesetzgeber in deutsches Recht umgesetzt worden. Die Konkretisierung erfolgt vor allem durch die „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (kurz: MaRisk).

Für die Banken ist dabei eine möglichst leistungsfähige Methodik ein Wettbewerbsvorteil, da sie ihnen hilft, Risiken so differenziert wie möglich einzuschätzen. Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze sind die einzelnen Ratingverfahren also nur eingeschränkt vergleichbar. Zudem stellen die methodischen Details aufgrund ihrer wettbewerbspolitischen Bedeutung für die Bank ein Betriebsgeheimnis dar.

**➤ Tipp:** Da Sie das Rating bei einem Kreditantrag nicht umgehen können, sollten Sie versuchen, es in Ihrem Sinne zu nutzen. Dafür ist es ratsam, sich vor einem Kreditantrag ausführlich mit dem Ratingprozess auseinanderzusetzen. Auch wenn Sie nicht damit rechnen können, dass die Bank Ihnen den Ratingprozess in allen Einzelheiten erläutert, sollten Sie sich bei Ihrem Betreuer darüber informieren, welche Faktoren für die Einschätzung Ihres Unternehmens von Bedeutung sind. Schließlich können Sie sich nur gezielt vorbereiten und gegebenenfalls Verbesserungen vornehmen, wenn Sie auch wissen, worauf Ihre Bank Wert legt.

**➤ Tipp:** Falls Sie bereits Kunde sind, sollten Sie Ihr aktuelles Rating kennen. Es ist durchaus sinnvoll, mit der Bank über das Rating ins Gespräch zu kommen. Sprechen Sie über mögliche Schwächen Ihres Unternehmens und fragen Sie nach Verbesserungsvorschlägen. Was erwartet die Bank im Hinblick auf die Gewährung eines weiteren Kredits von Ihnen? Möglicherweise kann Ihnen Ihre Bank hierzu auch schriftliche Unterlagen geben. Sie sollten allerdings beachten, dass Banken für die Bereitstellung einer solchen ausführlichen Ratinganalyse unter Umständen eine angemessene Vergütung verlangen.

Jede Bank verfügt letztlich über ein individuelles Ratingverfahren. Dennoch lassen sich einige grundsätzliche Aussagen zu den einzelnen Ratingkomponenten machen. So setzt sich ein Rating aus „harten“ (quantitativen) (sog. „Hardfacts“) und „weichen“ (qualitativen) Faktoren (sog. „Softfacts“) zusammen. Die harten Faktoren erlauben eine Aussage über die aktuelle Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens, während die weichen Faktoren sich insbesondere auf die Qualität des Managements und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit beziehen.

Die harten Faktoren entstammen den gängigen betriebswirtschaftlichen Unterlagen, die Sie mit Ihrem Kreditantrag einreichen (siehe nächster Abschnitt „Welche Unterlagen braucht die Bank?“). Analysiert werden von den Banken typischerweise Kennzahlen zu den folgenden Bereichen:

- Vermögenslage/-entwicklung
- Ertragslage/-entwicklung
- Finanzlage/-entwicklung
- Cashflow-Analyse
- Bilanzpolitik
- Kontodatenanalyse

Zu den weichen Faktoren gehören insbesondere Aussagen über die folgenden Bereiche:

- Management und Strategie
- Marktstellung
- Unternehmensplanung/Controlling
- Risikomanagement
- Nachfolgeregelung
- Informationsverhalten

Zusätzlich zu der individuellen Situation jedes Unternehmens beziehen viele bankinterne Ratingsysteme bei ihrer Analyse auch eine Branchenkomponente mit ein. Damit werden Risikofaktoren berücksichtigt, die sich auf die gesamte Branche auswirken. Schließlich kann zusätzlich eine sogenannte individuelle Ratingkomponente in das Ratingverfahren einbezogen werden, wenn standardisierte Ratingverfahren der konkreten Situation des Unternehmens in einzelnen Fällen nicht ganz gerecht werden. Die Höhe der zur Verfügung gestellten Sicherheiten hat dagegen keinen Einfluss auf die Ausfallwahrscheinlichkeit, allerdings möglicherweise durchaus auf die Kreditkonditionen (siehe Abschnitt „Sicherheiten bieten“).

Wenn Sie die Grundprinzipien des Ratingprozesses kennen, können Sie dieses Wissen bei Ihrem Kreditantrag nutzen, um unnötige Fehler zu vermeiden und die Entscheidung der Bank ein Stück weit positiv zu beeinflussen. Dabei stellt Transparenz grundsätzlich einen der wichtigsten Faktoren für die erfolgreiche Kommunikation mit der Bank dar. Dies ist keine neue Erkenntnis – in fast jedem Ratgeber wird darauf hingewiesen. Es lohnt aber, sich dies immer wieder vor Augen zu führen. Erklären Sie daher offen die Chancen und Risiken Ihres Unternehmens. Wenn Ihre Bank feststellen muss, dass Sie ihr Informationen vorenthalten haben, kann dies zu einem möglicherweise irreparablen Schaden Ihrer Geschäftsbeziehung führen.

**➤ Tipp:** Die Bank sollte in die Lage versetzt werden, alle relevanten Abläufe in Ihrem Unternehmen nachvollziehen zu können.

Bereits mit einer klaren und professionellen Aufbereitung Ihrer Unterlagen können Sie einen positiven Beitrag für Ihr Rating leisten. Eine sorgfältige Erläuterung der eigenen Geschäftszahlen sowie der strategischen Überlegungen kann helfen, Missverständnisse bei der Datenanalyse zu ver-

meiden, und vermittelt der Bank einen guten Eindruck von Ihren unternehmerischen Fähigkeiten. Schließlich gehört die Qualität des Managements zusammen mit der Existenz einer überzeugenden Unternehmensstrategie zu den wichtigsten weichen Ratingfaktoren. Die Rating- oder Kreditgespräche mit der Bank bieten daher immer eine Möglichkeit, von der eigenen Kompetenz zu überzeugen. Auch wenn die Bank im Gespräch sicherlich nicht systematisch Ihre Managementqualitäten testen wird.

Aus den allgemein bekannten Ratingfaktoren lassen sich eine ganze Reihe von Fragen ableiten, auf die Sie sich vorbereiten sollten. Versuchen Sie, möglichst viele der potenziellen Fragen bereits in Ihren schriftlichen Unterlagen zu beantworten.

Zur Vorbereitung kann es hilfreich sein, einen Rating-Selbsttest durchzuführen. Solche Tests werden in unterschiedlicher Qualität von verschiedenen Anbietern zur Verfügung gestellt. Im Internet frei zugänglich gibt es beispielsweise das „IHK-Win-Rating“, das „BIS-Pre-Rating“ für Handwerksunternehmen oder den „Ratingplaner Online“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (siehe Links unter „Empfehlungen zur weiteren Vertiefung“). Bedenken Sie aber bei der Nutzung eines solchen Instruments stets, dass die bankindividuelle Ratingpraxis unter Umständen ganz anders aussehen kann. Darüber, welche Unterlagen die Bank von Ihnen erwartet und auf welche wichtigen Fragen Sie eine Antwort haben sollten, erhalten Sie in den nächsten Abschnitten einen kurzen Überblick (siehe Abschnitte „Welche Unterlagen braucht die Bank?“ und „Die wichtigsten Fragen“).

### **Welche Unterlagen braucht die Bank?**

Eine faire und sachgemäße Beurteilung des Kreditwunsches ist ohne aussagekräftige Informationen nicht möglich. Es ist Ihre Aufgabe, diese Informationen zu liefern und sie so aufzubereiten, dass die Bank sich ein realistisches und umfassendes Bild von Ihnen und Ihrem Unternehmen machen kann. Dies sollte auch bereits in den vorhergehenden Ausführungen deutlich geworden sein. Aber: Welche Unterlagen benötigt die Bank nun genau?

Eine konkrete Antwort auf diese Frage gibt es nicht, da keine regulatorischen Vorschriften existieren, die genau festlegen, welche Unterlagen die Bank für ihre Entscheidung heranzuziehen hat. Letztlich müssen die Banken ihr Risikomanagement aber gegenüber der Finanzdienstleistungsaufsicht rechtfertigen. Es ist also abhängig von der Bank und ihren Kreditvergabeprozessen, welche Unterlagen sie von Ihnen anfordert.

**➤ Tipp:** Erkundigen Sie sich rechtzeitig, welche Unterlagen die Bank von Ihnen erwartet.

Während sich die harten Ratingfaktoren meist relativ problemlos aus den gängigen betriebswirtschaftlichen Unterlagen ablesen lassen, ist eine schriftliche Darstellung der weichen Rating-

faktoren (z. B. Managementqualität und Strategie) schwieriger. Unter Umständen sind solche Unterlagen im Unternehmen gar nicht vorhanden. Wichtigstes Instrument, um Fragen zu Unternehmensführung, Strategie, Märkten und Produkten aufzuarbeiten, ist der Businessplan oder im Fall eines etablierten Unternehmens auch die Unternehmensbeschreibung samt Vorhabenbeschreibung. Diese Unterlagen dienen auch dazu, dem Bankmitarbeiter eine Vorbereitung auf das Gespräch mit Ihnen zu ermöglichen.

**➤ Tipp:** Für alle Unterlagen gilt, dass sie so aktuell wie möglich sein sollten. Insbesondere sollte Ihre Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) unbedingt auf dem neuesten Stand sein.

Die konkrete Gestaltung dieser strategischen Unterlagen hängt stark vom Einzelfall ab – Größe des Unternehmens, Branche und Perspektiven sind entscheidende Einflussfaktoren, die sich kaum standardisieren lassen. Sowohl im Buchhandel als auch im Internet gibt es zahlreiche Veröffentlichungen, die Praxisbeispiele enthalten. Es kann durchaus auch ratsam sein, einen externen Berater heranzuziehen. Allerdings sollten Sie in diesem Fall darauf achten, dass Sie selbst jedes Detail Ihrer Unterlagen nachvollziehen können und in der Lage sind, es auch zu erläutern. Es wirkt wenig überzeugend, wenn Sie dazu auf einen Dritten angewiesen sind.

Grundsätzlich gilt beim Erstellen Ihrer Unterlagen, dass diese prägnant und verständlich alle wesentlichen Punkte Ihres Vorhabens und Ihres Unternehmens aufgreifen sollten. Das heißt, Sie sollten auf allzu technische Ausführungen verzichten und sich möglichst kurzfassen. Es geht darum, jemandem Ihre Idee nahezubringen, der sich mit einer speziellen kaufmännischen oder technischen Herausforderung wie der Ihren möglicherweise noch nie beschäftigt hat. Die Bank möchte aber zu Recht wissen, was Sie genau mit dem Kredit machen wollen. Stellen Sie also die Besonderheiten Ihres Angebots deutlich heraus, ohne dabei den realistischen Blick auf die Risiken zu vernachlässigen. Auch eine ansprechende optische Darstellung wirkt überzeugend und unterstreicht Ihre verkäuferischen Fähigkeiten.

**➤ Tipp:** Betrachten Sie Ihre Unterlagen als Ihre Visitenkarte. Nutzen Sie die Gelegenheit, durch eine sorgfältige und professionelle Gestaltung zu überzeugen.

**➤ Tipp:** Vollständige, gut strukturierte und verständliche Unterlagen ermöglichen eine schnellere Entscheidung der Bank.

Solange Sie die Bank grundsätzlich von den Erfolgsaussichten und der Ernsthaftigkeit Ihres Vorhabens überzeugen können, ist zum Beispiel das Fehlen einer Unterlage kein größeres Problem. Sie werden dann sicherlich die Chance bekommen, ein fehlendes Dokument oder eine nicht aktuelle

Zahl noch nachzureichen. Es kann durchaus auch passieren, dass die Bank Unterlagen nachfordert, wenn sie es für nötig hält, um eine zwischenzeitlich aufgetretene Frage noch zu beantworten.

**➤ Tipp:** Halten Sie sich exakt an die getroffenen Abmachungen und sorgen Sie dafür, dass Termine für die Einreichung zusätzlicher Unterlagen genau eingehalten werden. Dies ist Voraussetzung, um das Vertrauen der Bank zu gewinnen.

Mit der folgenden Checkliste soll Ihnen ein Überblick über die gängigen Unterlagen gegeben werden. Da sich die Anforderungen je nach Bank, Vorhaben und Größe sowie Rechtsform des Unternehmens unterscheiden können, bedeutet dies nicht, dass Sie immer jede der aufgeführten Unterlagen einreichen müssen (zumal manche Unterlagen nicht von jedem Unternehmen erstellt werden müssen). Stimmen Sie vorher mit Ihrem Kundenberater ab, welche Unterlagen benötigt werden.

#### CHECKLISTE UNTERLAGEN BANKGESPRÄCH

- Unternehmensbeschreibung (Basisinformationen über das Unternehmen)
- Jahresabschluss (Bilanz, GuV-Rechnung, Anhang) und Lagebericht (ggf. der letzten drei Jahre)
- Wenn nicht bilanzierungspflichtig: Einnahmen-Überschuss-Rechnung mit Aufstellung des betrieblichen Vermögens und der betrieblichen Verbindlichkeiten
- Unterlagen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA)
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Planungsrechnungen für das laufende und die kommenden ein bis drei Jahre (z. B. Plan-Bilanz, Plan-GuV, Umsatz-, Kosten- und Erlösplanung)
- Unterlagen zur Unternehmensorganisation
- Auftragslisten, Forderungs- und Warenbestand
- Übersicht über die wichtigsten Verbindlichkeiten
- Investitionsplanung mit Vorhabenbeschreibung und Kapitalbedarfsplan
- Liste der Sicherheiten
- Handelsregisterauszug, Gesellschaftsvertrag/Satzung oder Ehevertrag
- Grundbuchauszüge und Wertgutachten für Immobilien
- Tabellarischer Lebenslauf mit beruflichem Werdegang
- Unbedenklichkeitsbescheinigungen (Finanzamt, Krankenkassen, Berufsgenossenschaft)
- Vordruck der Bank zur Selbstauskunft mit entsprechenden Nachweisen
- Informationen zur Beantwortung der Fragen zu den weichen Ratingfaktoren

### Sicherheiten bieten

Die Kreditvergabe basiert auf Vertrauen, aber eben nicht nur. Denn Sicherheiten stellen für die Bank Garantien dar, für den Fall, dass der Kreditnehmer den Kredit nicht zurückzahlen kann. Sie reduzieren Verluste bei einem möglichen Ausfall (auch „Loss given Default“ oder kurz „LGD“). Bei Unternehmen mit gutem Rating – das heißt geringer Ausfallwahrscheinlichkeit – ist die Bank eher bereit, auf Sicherheiten zu verzichten, während sie umgekehrt bei Unternehmen mit relativ hoher Ausfallwahrscheinlichkeit großen Wert auf die Stellung von Sicherheiten legt. Bei der Bewertung von Sicherheiten muss die Bank sich allerdings auf Schätzungen verlassen, weil Wertschwankungen, zum Beispiel bei Wertpapieren oder Immobilien, nicht genau vorhersehbar sind. Die Einschätzungen können sich dabei von Institut zu Institut durchaus unterscheiden.

Grundlage für die Bewertung durch die Bank ist der sogenannte Beleihungswert einer Sicherheit. Dabei handelt es sich um den Wert, der sich aller Wahrscheinlichkeit nach langfristig bei deren Verwertung erzielen lässt. Ziel ist es dabei, konjunkturelle oder spekulative Einflüsse zu eliminieren. Der Beleihungswert liegt daher meist deutlich unter dem aktuellen Verkehrswert.

Zusätzlich stellt sich für das Kreditinstitut die Frage, wie schnell eine Sicherheit tatsächlich verwertet werden kann. Dieses Verwertungsrisiko berücksichtigt die Bank durch einen entsprechenden Sicherheitsabschlag auf den Beleihungswert. Ergebnis ist die sogenannte Beleihungsgrenze, also der Höchstwert, zu dem eine Bank ein Sicherungsobjekt (z. B. eine Immobilie) als Sicherheit akzeptiert.

Obwohl die Bereitstellung von Sicherheiten vielen Unternehmen nicht ganz leichtfällt, ergibt sich dadurch eine Chance. So kann ein Unternehmen mit einem eher schlechten Rating die Bank durch das Stellen von Sicherheiten dazu bewegen, den Kredit überhaupt zu bewilligen. Natürlich können Banken für einen gut besicherten Kredit auch bessere Konditionen anbieten, da ihr Verlustrisiko in diesem Fall ja sinkt.

Die vorangegangenen Ausführungen deuten bereits darauf hin, dass die Frage der Sicherheiten bei Kreditverhandlungen oftmals ein zentrales Thema ist, auf das Sie sich gut vorbereiten sollten. Es ist wichtig zu wissen, welche Kreditsicherheiten es gibt, mit welchen Konsequenzen sie einhergehen und welche Sicherheitenstrategie zu dem jeweiligen Finanzierungsvorhaben passt.

**➤Tipp:** Machen Sie sich bereits vor dem Bankgespräch Gedanken darüber, was Sie als Sicherheiten zur Verfügung stellen können und vor allem wollen. Am besten erstellen Sie mithilfe Ihres Beraters einen Sicherheitenplan, damit Sie einen genauen Überblick haben und diesen gegebenenfalls auch der Bank zur Verfügung stellen können. Es ist sinnvoll, sich dazu im Vorhinein auch über die Bewertungsmaßstäbe der Bank zu informieren, um Überraschungen möglichst zu vermeiden.

➤ **Tipp:** Denken Sie daran, dass Sie zusätzliche Sicherheiten in den Kreditverhandlungen nutzen können, um bessere Konditionen zu erhalten. Auf der anderen Seite muss Ihnen bewusst sein, dass Sie Ihren unternehmerischen Spielraum einschränken, wenn Sie der Bank mehr Zugriffsrechte einräumen als nötig.

➤ **Tipp:** Sie sollten gegenüber der Bank darauf achten, dass die von Ihnen eingebrachten Sicherheiten genau definiert sind, um später unnötige Auseinandersetzungen zu vermeiden. Wichtig ist auch, die Bewertungsmethode klar zu definieren und zu vereinbaren, unter welchen Umständen zukünftig eine Änderung der Bewertungsmaßstäbe möglich ist.

Abschließend hier noch eine Darstellung der typischen Kreditsicherheiten im Mittelstand:

- Grundpfandrechte
- Sicherungsabtretungen (Zessionen) von Forderungen aus Lieferung und Leistung, auch von Versicherungen, Sparverträgen oder Guthabenforderungen gegen Banken
- Sicherungsübereignungen von Maschinen und Warenbeständen
- Pfandrechte an Wertpapieren
- Bürgschaften (z. B. vom geschäftsführenden Alleingesellschafter einer GmbH, Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken)

Da bankübliche Sicherheiten bei kleineren Unternehmen häufig nur unzureichend verfügbar sind, kann den Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken eine besonders wichtige Rolle zukommen.

➤ **Tipp:** Informieren Sie sich bei der in Ihrem Bundesland tätigen Bürgschafts- oder Förderbank über die Möglichkeit, eine Ausfallbürgschaft zu erhalten.

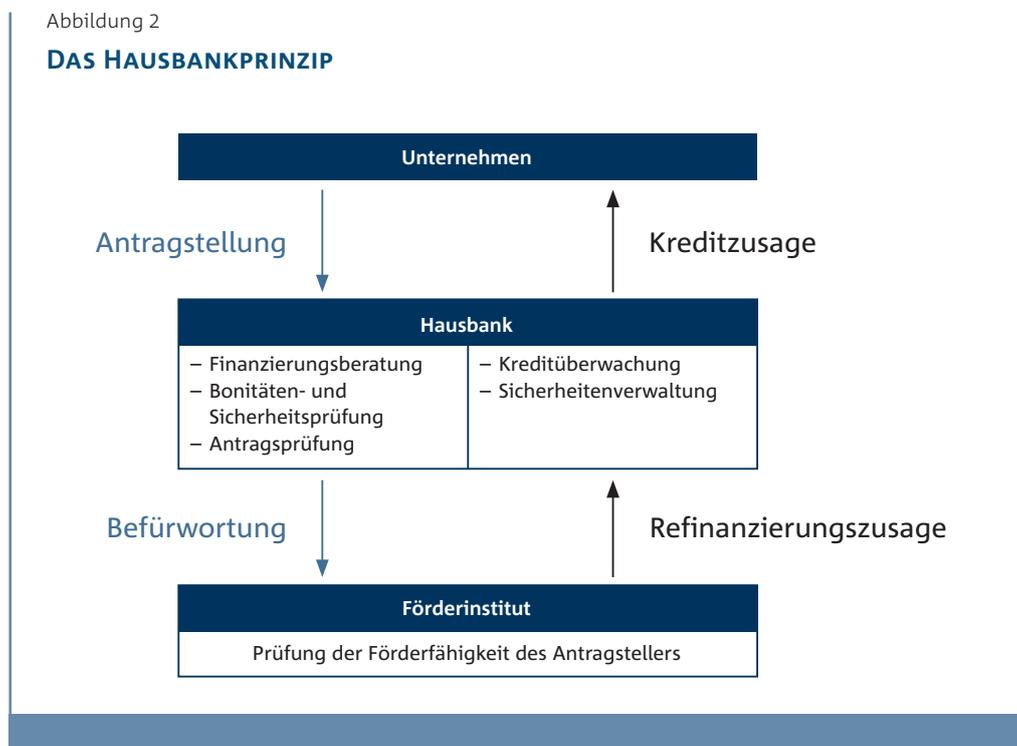
### **Förderprogramme können helfen**

Gerade kleinen und mittleren Unternehmen steht eine breite Palette unterschiedlicher Fördermöglichkeiten zur Verfügung. Dabei werden auf Landes-, Bundes- und Europa-Ebene zahlreiche Förderinstrumente zu einer noch größeren Anzahl von Förderzwecken angeboten. Es ist nicht weiter verwunderlich, wenn Unternehmer sich von dieser Vielfalt zunächst abschrecken lassen. Dazu kommt, dass die Antragstellung nicht selten kompliziert und zeitintensiv ist, sodass einige sich aus diesem Grund vielleicht gegen einen Antrag entscheiden.

Trotz des möglicherweise damit verbundenen Aufwandes sollten Sie sich mit der Thematik auseinandersetzen, da das passende Förderprogramm ein wichtiger Baustein für den Erfolg Ihres Unternehmens sein kann. Dies gilt insbesondere für solche Bereiche, in denen sich die Kreditinstitute aufgrund der besonderen Risiken nur sehr eingeschränkt engagieren können (z. B. Existenz-

gründung oder Innovationsfinanzierung). Unter Umständen ist es sinnvoll, ein Förderprodukt in das Finanzierungsangebot der Hausbank einzubauen. Die meisten Banken verfügen über Förder-spezialisten und werden Sie entsprechend beraten.

In der Regel gilt bei der Beantragung von Fördermitteln das Hausbankprinzip (Abbildung 2). Das heißt, dass Anträge nur über die Hausbank gestellt werden können. Diese berät Sie, prüft das Vorhaben und muss Ihrem Antrag zustimmen. Erst dann leitet sie die Unterlagen an die zuständige Förderbank weiter. Sobald diese die Zusage erteilt hat, kann Ihre Hausbank die Mittel an Sie aus-zahlen bzw. in das Gesamtfinanzierungskonzept einpassen.



**Tip:** Verschaffen Sie sich einen Überblick über die bestehenden Förderprogramme, sodass Sie diese gegebenenfalls in Ihrem Bankgespräch ansprechen können. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie bietet beispielsweise eine umfangreiche Förderdatenbank mit differenzierter Suchfunktion an, mit der Sie sich über passende Angebote und die dazugehörigen Bedingungen informieren können. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Ihre Hausbank möglicherweise nicht bei jedem Förderprogramm weiterhelfen kann. Es ist bei der Vielzahl der Angebote kaum möglich, jedes einzelne genau zu kennen und eine Verbindung zu allen Anbietern zu unterhalten.

### III. Das Bankgespräch – Ihr überzeugender Auftritt

Nachdem Sie sich intensiv auf Ihren Termin bei der Bank vorbereitet haben, kommt es im Gespräch nun darauf an, sich auch entsprechend professionell zu präsentieren. Dabei besteht die Gelegenheit, Ihr Vorhaben aktiv zu erläutern und die Bank von Ihren unternehmerischen Qualitäten zu überzeugen. Wie bereits bei der Gestaltung der schriftlichen Unterlagen geht es auch hier darum, Ihr Vorhaben gut darzustellen und der Bank zu erklären, warum sie Ihnen ihr Geld anvertrauen sollte. Auch wenn Ihr Gesprächspartner aus dem Vertriebsbereich keine alleinige Entscheidungskompetenz hat, ist es wichtig, sich in dem Prozess seine Unterstützung zu sichern, da er die notwendige bankinterne Abstimmung mit der Marktfolge durchführen wird. Neben einem überzeugenden Konzept spielt dafür insbesondere Ihr persönliches Auftreten eine wichtige Rolle.

#### Das richtige Auftreten

Sie haben ein gutes Konzept mitgebracht und müssen dieses im direkten Gespräch nun als Unternehmer glaubwürdig vertreten. Um Ihre Botschaft überzeugend zu vermitteln, ist auch Ihr Auftreten von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Beherrzigen Sie deshalb einige Grundregeln. Falls Sie sich in derartigen Verhandlungssituationen unsicher fühlen, lässt sich dies sicherlich nicht von heute auf morgen einfach abschalten – dafür bedarf es langer Erfahrung.

**➤ Tipp:** Durch gute fachliche Vorbereitung und ggf. auch das Üben Ihrer Präsentation können Sie aber einen gewissen Grad an Sicherheit erlangen.

Um das Vertrauen Ihres Gesprächspartners zu gewinnen und Ihr Vorhaben gut darzustellen, ist es wichtig, dass Sie selbstsicher und überzeugend auftreten. Sie sollten sich im Klaren darüber sein, dass Sie die Bank nicht um einen Gefallen bitten, sondern ihr ein Geschäft vorschlagen, von dem auch die Bank profitieren muss.

**➤ Tipp:** Um Ihre Botschaft auch auf nonverbaler Ebene erfolgreich zu kommunizieren, ist es äußerst wichtig, dass Sie authentisch auftreten und nicht versuchen, eine Rolle zu spielen, die Ihnen nicht entspricht. Ein solches Verhalten wirkt meist nicht überzeugend.

Versuchen Sie gegenüber der Bank so aufzutreten, wie Sie es auch in einem Gespräch mit einem Ihrer Kunden tun würden. Schließlich soll Ihr Gesprächspartner ja Ihre Qualitäten als Unternehmer einschätzen können, und er wird sicherlich Rückschlüsse auf Ihren Umgang mit Kunden ziehen. Auch bei der Kleidung gilt, dass Sie möglichst authentisch auftreten sollten. Orientieren Sie sich daher an Ihrem Berufsbild.

Falls Sie einen Berater haben, können Sie diesen natürlich zum Bankgespräch mitbringen. Unter Umständen lässt sich dadurch Ihre unternehmerische Kompetenz noch untermauern. Das kann auch die Meinung der Bank positiv beeinflussen.

**➤ Tipp:** Achten Sie aber unbedingt darauf, dass nicht der Berater die Hauptperson ist und das Gespräch für Sie führt. Sie müssen derjenige sein, der das Vorhaben vorträgt und auf mögliche Rückfragen antwortet. Ihr Berater sollte sich hingegen nur bei speziellen Fragen einbringen.

### Die Gesprächsführung

Wie auch bei anderen Gesprächen üblich, dienen die ersten Minuten normalerweise dazu, sich aufeinander einzustellen und eine freundliche Atmosphäre zu schaffen. Fallen Sie also möglichst nicht gleich mit der Tür ins Haus, sondern zeigen Sie sich gerade am Anfang offen und gesprächsbereit. Sie müssen in der Lage sein, Ihr Projekt ausführlich und in einfachen Worten zu erläutern und auch mögliche Fragen selbstständig zu beantworten. Gehen Sie dabei auf zusätzliche Informationswünsche der Bank ein. Die Tatsache, dass Ihr Berichtswesen die geforderten Informationen momentan nicht hergibt, ist kein Grund, ein Anliegen der Bank gleich abzulehnen. Zeigen Sie sich flexibel und bauen Sie Vertrauen auf.

**➤ Tipp:** Wichtig ist, dass Sie sich vor dem Gespräch darüber im Klaren sind, was Sie in den Verhandlungen erreichen möchten. Welche Spielräume haben Sie und welche Punkte sind Ihnen besonders wichtig?

**➤ Tipp:** Falls seitens Ihres Unternehmens mehrere Personen an dem Bankgespräch teilnehmen, sollten sich alle Teilnehmer vorher über die Strategie und die wichtigsten Verhandlungspunkte einig sein. Eine Diskussion oder gar ein Streit während des Gesprächs mit der Bank ist unbedingt zu vermeiden. Dies würde sich sehr negativ auf das Vertrauen der Bank auswirken.

Auch wenn es in einem solchen Gespräch darum geht, sich und sein Vorhaben möglichst positiv darzustellen, sollten Sie die Realität im Auge behalten und Übertreibungen dringend vermeiden. Sie sollten sich der Risiken Ihres Vorhabens genau bewusst sein und dies auch gegenüber der Bank offen kommunizieren. Sie können damit rechnen, dass die Bank hier sehr genau hinsieht.

Es ist bereits an mehreren Stellen deutlich geworden, dass es sich bei dem Bankgespräch letztlich um ein Verkaufsgespräch handelt. Dabei bietet die Bank ihre Finanzprodukte an, und Sie als Unternehmer bringen Ihre Idee und Ihre Zuverlässigkeit ein. Vor diesem Hintergrund ist es durchaus üblich, über Konditionen zu verhandeln. Schließlich sind Sie Unternehmer. Falls Sie mehrere Angebote haben, sollten Sie sich diese allerdings genau ansehen und sich dabei nicht alleine an dem Preis orientieren, sondern das Gesamtangebot berücksichtigen.

**➤ Tipp:** Es ist ratsam, am Ende des Gesprächs die wichtigsten Inhalte und Vereinbarungen nochmals zusammenzufassen. Damit schaffen Sie Klarheit und beugen möglichen Missverständnissen vor. Vereinbaren Sie gegebenenfalls mit der Bank eine schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse.

Am Ende Ihres Gesprächs können Sie normalerweise noch nicht mit einer Kreditusage rechnen. Erst wenn der Antrag von der Kreditprüfung (Marktfolge) positiv beurteilt wurde und ein Finanzierungsvorschlag vorliegt, steht die Zusage. Klären Sie mit Ihrer Bank daher am besten den weiteren Ablauf.

### **Die wichtigsten Fragen**

Die Bank wird das Gespräch mit Ihnen nutzen, um gezielte Fragen zu Ihrem Vorhaben zu stellen, die sich aus den Unterlagen nicht beantworten lassen. Sie sollten imstande sein, diese möglichst souverän zu beantworten, da Ihre Äußerungen erheblichen Einfluss auf das Rating Ihres Unternehmens haben können. Hier zahlt sich eine gründliche Vorbereitung aus.

**➤ Tipp:** Sollten Sie in die Situation geraten, eine Frage Ihres Gesprächspartners nicht beantworten zu können, geben Sie keine Verlegenheitsantwort. Sagen Sie lieber ehrlich, dass Sie zu dem angesprochenen Thema keine konkrete Aussage machen können, und bieten Sie an, die Antwort umgehend nachzuliefern. Das wirkt souveräner, und im Übrigen kann es folgenschwer sein, wenn sich eine Antwort von Ihnen später als falsch erweisen sollte.

Natürlich können Sie nicht alle Fragen vorbereiten, aber einige Gesprächsthemen liegen nahe und kommen erfahrungsgemäß immer wieder vor. Die folgende Übersicht enthält daher eine Reihe von Fragen, mit denen Sie sich vor Ihrem Gespräch auseinandersetzen sollten. Welche der Fragen für Sie tatsächlich relevant sind, hängt von den Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens ab.

## CHECKLISTE FRAGEN IM BANKGESPRÄCH

### Fragen zum Management

- Fragen zu Lebenslauf und Person.
- Welche Qualifikationen bringen Sie mit und wie bringen Sie diese ins Unternehmen ein?
- Von welchen Personen ist der Erfolg des Unternehmens abhängig?
- Gibt es Regelungen zur Unternehmensnachfolge, und wie sehen diese aus?
- Gibt es einen Notfallplan bei Ausfall der Geschäftsführung oder eine „vertraute Person“ für den Vertretungsfall?

### Fragen zu Jahresabschluss sowie Rechnungs- und Finanzwesen

- In welchem Zustand befinden sich Gebäude, Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge?  
Sind in absehbarer Zeit Investitionen oder größere Reparaturen notwendig?
- Sehen Sie eine Möglichkeit, Ihren Lagerbestand zu verringern?
- Wie funktionieren die Rechnungsstellung und das Forderungsmanagement bei Ihnen?
- Können Ihre offenen Forderungen reduziert werden?
- Wie sind Bonität und Zahlungsweise Ihrer Kunden?
- Ist eine Eigenkapitalerhöhung möglich?
- Wie ist die Entnahmepolitik zu beurteilen? Können Sie Ihre Privatentnahmen reduzieren?
- Welche Verbindlichkeiten haben Sie gegenüber anderen Gläubigern und zu welchen Konditionen?
- Haben Sie ausreichend Rückstellungen gebildet und wofür?
- Wie sieht Ihre Abschreibungspolitik aus?
- Wie sind mögliche Veränderungen wichtiger Größen (z. B. Kosten, Umsatz) zu erklären und wie gehen Sie damit um?
- Mit welchen Umsätzen und Erträgen rechnen Sie und wie begründen Sie diese Zahlen?
- Auf welcher Grundlage haben Sie Ihre Daten ermittelt?
- Wie hoch ist Ihr derzeitiger Auftragsbestand und wie lange sind Sie damit ausgelastet?
- Was ist Ihre Preisstrategie? Wie haben Sie den Preis ermittelt?
- Sind Ihnen der Deckungsbeitrag und die Preisuntergrenze Ihrer Produkte bekannt?
- Welche Sicherheiten stehen Ihnen zur Verfügung? Wie sind diese zu bewerten?

### Zahlungsverhalten

- Wie lange besteht/bestehen Ihre Kontoverbindung(en) schon?
- Kommen Überziehungen vor?
- Werden Überziehungen mit der Bank abgesprochen und werden Zusagen zum Ausgleich eingehalten?
- Ist Ihr Limit im letzten Jahr mehr als einmal erhöht worden? Warum?

## CHECKLISTE FRAGEN IM BANKGESPRÄCH

### Zahlungsverhalten (Fortsetzung)

- Welche Zahlungsbedingungen haben Sie bei Ihren Lieferanten?
- Befinden sich unter Ihren Lieferantenverbindlichkeiten regelmäßig überfällige Beträge?
- Haben Sie sonstige Zahlungsrückstände?

### Unternehmenssituation

- Was ist der Gegenstand Ihres Unternehmens?
- Welche strategischen Ziele verfolgen Sie?
- Warum haben Sie sich für diesen Standort entschieden?
- Ist Ihr Unternehmen konjunktur-, saison- oder witterungsabhängig?
- Verfügen Sie über Versicherungsschutz gegen wichtige Risiken (z. B. Feuer, Haftpflicht, Forderungsausfall)?
- Wie hoch ist die Auslastung Ihrer Kapazitäten?
- Wie stellen Sie die Qualität Ihrer Produkte sicher?
- Können Sie Aussagen zu Reklamationen und Gewährleistungsfällen machen?
- Wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen tätig? Ist Ihr Personalstand möglicherweise zu hoch?  
Wie flexibel können Sie Ihren Personalbestand an die wirtschaftliche Situation anpassen?
- Wie sieht die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter aus, und wie beurteilen Sie deren Qualifikation?
- Wie entlohnen Sie Ihre Mitarbeiter?
- Welche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung haben Sie getroffen  
(vermögenswirksame Leistungen, betriebliche Altersvorsorge)?
- Wie hoch sind Krankenstand und Fluktuation? Wie beurteilen Sie das Betriebsklima?
- Verfügen Sie über ein Controllingsystem?
- Wie funktioniert Ihr Vertrieb?
- Haben Sie ein Marketingkonzept?

### Markt und Wettbewerb

- Wie beurteilen Sie die Marktsituation?
- Betreiben Sie Marktbeobachtung bzw. Marktforschung?
- Welche Zielgruppe haben Sie und warum? Bestehen bereits Kontakte?
- Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus (Größe, Branche, Umsatzanteil etc.)?
- Haben Sie Konkurrenten und was unterscheidet Sie von diesen?
- Wie beurteilen Sie die Wettbewerbssituation?
- Möchten Sie mit Ihrem Vorhaben eine Marktlücke besetzen?
- Welche Neuerungen haben Sie in letzter Zeit auf den Markt gebracht und was planen Sie?

## IV. Die Kreditentscheidung – und dann?

Unabhängig davon, ob Ihr Kreditantrag bewilligt oder abgelehnt wurde: Es lohnt sich in beiden Fällen, das Thema weiterhin mit hoher Priorität zu behandeln. In dem einen Fall geht es darum, aus möglichen Fehlern zu lernen und das geplante Projekt doch noch zu realisieren, und im anderen um die Etablierung einer zuverlässigen und vertrauensvollen Kreditbeziehung.

### Kredit Antrag abgelehnt

Sollte es trotz intensiver Vorbereitung zu einer Ablehnung des Antrags kommen, ist dies nicht unbedingt ein Grund, Ihr Vorhaben gleich infrage zu stellen. Suchen Sie das Gespräch mit Ihrem Berater und fragen Sie nach den Ablehnungsgründen. Nehmen Sie die Kritik ernst und überlegen Sie, ob Sie vielleicht etwas besser machen können. Seien Sie bei Ihrer Analyse aber ehrlich zu sich selbst und prüfen Sie genau, wie Sie mit der Absage der Bank umgehen. Kann es sein, dass die Bank vielleicht sogar recht hat und Sie Ihr Vorhaben nochmals gründlich überdenken sollten? Oder ist Ihr Projekt so gut, dass es unter Umständen reicht, einzelne Details zu ändern?

Möglicherweise besteht eine Lösung darin, Ihr Eigenkapital mithilfe eines Förderprogramms oder mit einem zusätzlichen Partner im Unternehmen aufzustocken. Natürlich haben Sie die Möglichkeit, eine andere Bank anzusprechen, und vielleicht ist es in Ihrem Fall auch sinnvoll, sich über alternative Finanzierungsinstrumente (z. B. Leasing, Factoring) Gedanken zu machen.

### Die Bankbeziehung langfristig erfolgreich gestalten

Sie haben eine Finanzierungszusage und können Ihr Projekt nun umsetzen. Die Bank wird von Ihnen dennoch erwarten, weiter regelmäßig informiert zu werden. Die bereits erwähnten Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) schreiben nämlich vor, dass die Bank regelmäßig prüfen muss, ob sich die Kreditwürdigkeit des Schuldners verändert hat. Sie können diese kontinuierliche Informationsanforderung dazu nutzen, das Vertrauen der Bank zu gewinnen. Betreiben Sie eine ausführliche Finanzkommunikation.

**➤ Tipp:** Achten Sie also darauf, die erforderlichen Informationen immer pünktlich einzureichen. Suchen Sie den Kontakt zu Ihrer Bank, wenn Sie selbst Probleme erkennen, und warten Sie nicht darauf, dass Sie angesprochen werden.

**➤ Tipp:** Mindestens einmal jährlich sollte ein Gespräch mit Ihrem Betreuer stattfinden. Sie können diese Gelegenheit beispielsweise nutzen, um ihn einmal zu sich ins Unternehmen einzuladen.

Darüber hinaus sollten Sie die Bank von sich aus über die aktuelle Entwicklung Ihres Unternehmens auf dem Laufenden halten und nicht bis zu dem nächsten Termin warten. Oft wird diese

Kommunikation vernachlässigt, da sie neben dem Tagesgeschäft eine zusätzliche Belastung darstellt. Aber: Das so geschaffene Vertrauen zahlt sich meist aus. Langfristig wirkt sich die Transparenz gegenüber der Bank positiv auf die Verfügbarkeit von Finanzmitteln und somit das Wachstum Ihres Unternehmens aus.

## V. Empfehlungen zur weiteren Vertiefung

### **Finanzierungschancen trotz Bankenkrise:**

#### **Was mittelständische Unternehmer jetzt beachten sollten (2009)**

Von Rainer Langen

ISBN: 978-3931085742

### **Die Sprache der Banken:**

#### **Erfolgsrezepte für eine überzeugende Kommunikation mit Kapitalgebern (2007)**

Von Rainer Langen

ISBN: 978-3931085674

### **Das perfekte Bankgespräch. Der Weg zur optimalen Finanzierung (2008)**

Von Jörg T. Eckhold, Hans-Günther Lehmann, Peter Stonn

ISBN: 978-3938358511

### **Vorbereitung auf das Bankgespräch (2008)**

Vom DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag

<http://www.dihk-verlag.de/media/md2520D.pdf?id=2520>

### **Internetlinks: Verband Deutscher Bürgschaftsbanken**

<http://www.vdb-info.de/>

### **Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**

<http://www.foerderdatenbank.de/>

### **IHK-Win-Rating, Rating-Selbsttest der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen**

<http://www.spannuth-ihk-nrw.de/scripts/winrating.dll/winrating.winrating.process?method=fragebogen~start>

### **BIS-Pre-Rating; Rating-Selbsttest für Handwerksunternehmen des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks**

<http://www.bis-handwerk.de/index.asp?x=&y=&PageID=30&URLID=18>

### **Ratingplaner des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**

<https://www.existenzgruender.de/ratingplaner/>

## VI. Glossar

### **Ausfallbürgschaft**

Bürgschaft eines Dritten, der für die Schulden des eigentlichen Schuldners eintritt, wenn zunächst alle rechtlichen Mittel gegen den Schuldner ausgeschöpft sind, insbesondere alle Sicherheiten verwertet sind.

### **Ausfallwahrscheinlichkeit**

(Englisch: Propability of Default – PD). Wahrscheinlichkeit, dass eine Forderung nicht zurückgezahlt werden kann. In der Regel wird die Ausfallwahrscheinlichkeit auf den Zeitraum des nächsten Jahres bezogen („Ein-Jahres-Ausfallwahrscheinlichkeit“; „Ein-Jahres-PD“).

### **Basel II**

Als „Basel II“ wird ein international im Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht von 27 Ländern vereinbartes Regelwerk zur Bemessung der für Banken erforderlichen Eigenkapitalausstattung bezeichnet. „Basel II“ ist im Juni 2004 verabredet und über eine europäische Richtlinie und ein deutsches Gesetz umgesetzt worden. Diese neuen Regeln gelten in Deutschland seit Anfang 2008. „Basel II“ ist stärker risikoorientiert als der Eigenkapitalstandard „Basel I“ aus dem Jahr 1988 und setzt Anreize, die bank-internen Verfahren der Risikomessung und des Risikomanagements zu verfeinern.

### **Beleihungsgrenze**

Höchstwert, zu dem eine Bank ein Sicherungsobjekt (z. B. eine Immobilie) als Sicherheit akzeptiert. Die Beleihungsgrenze ergibt sich aus dem ermittelten Beleihungswert einer Sicherheit, von dem ein Sicherheitsabschlag abgezogen wird, um beispielsweise Verwertungsrisiken zu berücksichtigen.

### **Beleihungswert**

Wert einer Kreditsicherheit, der sich aller Wahrscheinlichkeit nach langfristig bei deren Verwertung erzielen lässt. Ziel ist es, konjunkturelle oder spekulative Einflüsse zu eliminieren.

### **Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)**

Aufstellung zu der Kosten- und Erlössituation sowie Vermögens- und Schuldverhältnissen. Die BWA wird während eines laufenden Finanzjahres (z. B. monatlich oder quartalsweise) erstellt, um auch jenseits der offiziellen Berichte zum Jahresabschluss einen Überblick über die betriebswirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu bekommen. Basis sind meist Daten aus der Finanzbuchhaltung.

### **Bonität**

Fähigkeit eines Schuldners, der einen Kredit aufnehmen möchte, die eingegangenen Zins- und Tilgungsverpflichtungen zu erfüllen.

**Branchenkomponente**

Die Branchenkomponente fließt in das Unternehmensrating ein, um diejenigen auf Grundlage eines Branchenratings ermittelte Risikofaktoren zu berücksichtigen, die sich auf eine ganze Branche auswirken.

**Branchenrating**

Methode zur Beurteilung der Zukunftsfähigkeit einer Branche. Es analysiert grundsätzlich nicht die Situation eines einzelnen Unternehmens, sondern alle die Risikofaktoren, die auf alle Unternehmen einer Branche wirken und auf die das einzelne Unternehmen in der Regel keinen Einfluss hat.

**Bürgschaft**

Übernahme einer subsidiären (also nachrangigen) Haftung für Forderungen des Hauptschuldners durch einen Bürgen.

**Eigenkapital**

Das von den Eigentümern in das Unternehmen eingelegte Kapital; dient bei Banken vor allem der Geschäftsbegrenzung und der Übernahme unerwarteter Verluste.

**Grundpfandrecht**

Pfandrechte an Grundstücken; Bestellung und Verwertung von Grundpfandrechten unterliegen umfangreichen gesetzlichen Regelungen. In der Bankpraxis wird in der Regel die Sicherungsgrundschuld verwendet. Sie sichert aufgrund eines Sicherungsvertrags eine Forderung des Grundschuldgläubigers (der Bank) gegen den Eigentümer eines Grundstücks.

**Hardfacts**

Risikofaktoren, die sich aus der Bilanz oder Gewinn-und-Verlust-Rechnung ableiten lassen. Es handelt sich hierbei um die bekannten quantitativen Bilanzkennziffern wie Gesamtkapitalrentabilität, Zinsdeckungsgrad oder Lohnproduktivität.

**Hausbankprinzip**

Das Hausbankprinzip besagt, dass Förderkredite der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder der Landesförderinstitute über die Hausbank des Endkunden beantragt werden müssen.

**Individuelle Ratingkomponente**

Komponente, die bei einem standardisierten Ratingverfahren in die Berechnung einfließen kann, um der individuellen Situation des Unternehmens besser gerecht zu werden.

**Kreditwürdigkeit**

Bonität.

### **MaRisk**

Mindestanforderungen für das Risikomanagement.

### **Marktfolge**

Aufgrund rechtlicher Anforderungen gibt es in jeder Bank neben dem Vertriebsbereich hiervon den organisatorisch getrennten Marktfolgebereich. Dieser ist für die objektive Prüfung des vom Vertrieb generierten Kreditgeschäfts zuständig.

### **Mindestanforderungen an das Risikomanagement**

Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, in denen die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in der deutschen Finanzwirtschaft geregelt werden. Die MaRisk unterscheiden einen allgemeinen Teil und besondere Teile, zum Beispiel für das Kreditgeschäft.

### **Pfandrecht**

Der Bank wird zu dem Zweck der Kreditbesicherung ein beschränkt dingliches Recht an einer Sache oder auch einem Recht übertragen. Kann der Schuldner seinen Kredit nicht zurückzahlen, ist die Bank berechtigt, den verpfändeten Gegenstand zu verwerten, um ihren Verlust zu beschränken.

### **Probability of Default (PD)**

Ausfallwahrscheinlichkeit.

### **Rating**

Einschätzung der Bonität eines Schuldners, in der Regel ausgedrückt durch eine standardisierte Ratingnote. Ziel ist die möglichst genaue Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers binnen Jahresfrist. Ratings werden sowohl bankintern im Zuge eines Kreditvergabeprozesses als auch – zum Beispiel bei börsennotierten Unternehmen oder bezogen auf einzelne Anleihen – durch Ratingagenturen ermittelt.

### **Risikoadjustierte Bepreisung**

Bei risikoadjustierter Bepreisung orientieren sich die Kosten eines Kredits an dem damit verbundenen Risiko. Grundlage ist die Ausfallwahrscheinlichkeit.

### **Scoring**

Rating, das auf einer eingeschränkterem Datengrundlage basiert. Der Begriff „Scoring“ wird häufig eher im Zusammenhang mit Privatkunden verwendet, während man vom „Rating“ häufiger im Firmenkundenbereich spricht.

**Sicherheiten**

Rechte, die der Bank vom Kreditnehmer eingeräumt werden, um ihr bei eventuellen Ausfällen die Möglichkeit zu geben, leichter ihre Forderungen beizutreiben. Kreditsicherheiten werden unterschieden in Personensicherheiten (z. B. Bürgschaft) und Sachsicherheiten (z. B. Grundschuld). Sicherheiten reduzieren grundsätzlich die erwarteten Verluste, die eine Bank bei einem Ausfall hinnehmen muss.

**Sicherungsabtretung**

(Fiduziarische) Abtretung von Forderungen zur Sicherung eines Kredits.

**Sicherungsübereignung**

(Fiduziarische) Übertragung des Eigentums an beweglichen Sachen zur Sicherung eines Kredits; in der Bankpraxis nicht mehr von so hoher Bedeutung wie früher.

**Softfacts**

Risikofaktoren, die jedoch nicht ohne weiteres messbar sind. Häufig handelt es sich hierbei um Einschätzungen der „Qualität“ bestimmter unternehmensinterner Faktoren wie zum Beispiel Management, Mitarbeiter, IT, Produktion, Vertrieb und der Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt bzw. zu seinem Marktumfeld.

## **fokus:unternehmen**

fokus:unternehmen ist eine Publikationsreihe des Bankenverbandes in Kooperation mit dem Bundesverband der Freien Berufe, dem Verband Die Familienunternehmer, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks mit dem Ziel, das Finanzwissen kleinerer und mittlerer Unternehmen zu verbessern.

### **In Vorbereitung sind folgende Themen:**

- Kreditverträge
- Rating

Als Beirat haben Experten die Arbeit an dieser Publikation mit Ideen und Anregungen unterstützt. Hierfür danken wir herzlich:

#### **Dr. Alexander Barthel**

Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik  
Zentralverband des Deutschen Handwerks

#### **Alexandra Böhne**

Leiterin des Referats Geld und Währung, Unternehmensfinanzierung, Statistikpolitik  
Deutscher Industrie- und Handelskammertag

#### **Arno Metzler**

Hauptgeschäftsführer  
Bundesverband der Freien Berufe

#### **Albrecht von der Hagen**

Geschäftsführer  
Die Familienunternehmer

Juli 2010

---

#### **IMPRESSUM**

**Vorbereitung auf das Bankgespräch**  
Juli 2010

Herausgeber: Bundesverband deutscher Banken, Postfach 040307, 10062 Berlin, Telefon (030) 1663-0, Telefax (030) 1663-1399  
Gestaltung: Manfred Makowski

© BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN. Der Bankenverband ist die Interessenvertretung der privaten Banken in Deutschland.

## So erreichen Sie den Bankenverband:



### Per Post

Bundesverband deutscher Banken  
Postfach 040307  
10062 Berlin



### Per Fax

(030) 1663-1399



### Per Telefon

(030) 1663-0



### Per E-Mail

bankenverband@bdb.de



### Im Internet

[www.bankenverband.de](http://www.bankenverband.de)

Publikationen der Reihe fokus:unternehmen  
erhalten Sie unter:

<https://shop.bankenverband.de>

Abonnieren Sie den ergänzenden Newsletter unter:

[www.bankenverband.de/nl-unternehmen](http://www.bankenverband.de/nl-unternehmen)