

Vorwort zur 3. Auflage	V
Arbeitsweise	IX
Abbildungsverzeichnis	XXV
Abkürzungsverzeichnis	XXIX

1. GESPRÄCHSANLÄSSE MIT KREDITGEBERN UND KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE	Seite
1.1 Erstmalige Aufnahme eines Kredites	1
1.2 Aufstockung des Kreditvolumens	2
1.3 Laufende Kreditverhältnisse	3
1.4 Konto-Überziehungen	4
1.5 Ihre Kommunikationsstrategie	5
1.6 Der Standort Ihres Unternehmens auf seiner Lebenskurve	6
1.7 Ihre Verhandlungsmachtposition als Ausgangsbasis	11
 2. IHRE GESPRÄCHSPARTNER UND DER BETRIEBLICHE RAHMEN, IN DEM DIESE ARBEITEN	
2.1 „Kunden-Segmentierung“ bei Kreditinstituten	13
2.2 Aufgaben-Vielfalt Ihres Bankbetreuers	17
2.2.1 Der persönliche Betreuer und seine Aufgaben	17
2.2.2 Funktionen eines Kunden-Service-Centers (KSC)	20
2.2.3 An digitale Portale ausgelagerte Aufgaben	25
2.3 Ziele Ihres Bankbetreuers	28
2.4 Kompetenzen Ihres Bankbetreuers	33
2.5 Aufgaben von Spezialisten in Ergänzung zum Betreuer	36
2.6 Rolle der „Marktfolge“ im Gespräch mit den Kunden	37

2.7	Ihr zuständiger Kundenbetreuer – seine Qualitäten und seine „Abwahl“	38
2.8	Die eigenen Erwartungen und Ansprüche formulieren	40
3.	DAS RECHTLICHE „KORSETT“ FÜR KREDITGEBER IST ENG	
3.1	Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (MaRisk)	44
3.1.1	Kreditrisikostategie Ihrer Banken	45
3.1.2	Kreditentscheidungsprozess	47
3.1.3	Risikoklassifizierungsverfahren	49
3.1.4	Zusammenhang zwischen Risikoklassifizierung und Konditionen	50
3.1.5	Frühwarnsystem Ihrer Banken zur Risikofrüherkennung	51
3.1.6	Notleidende Kredite	52
3.2	Kreditwesengesetz (KWG) und seine wesentlichen Vorschriften für das Kreditgeschäft	54
3.2.1	Eigenkapital der Bank als Haftungsmasse – § 10 KWG	54
3.2.2	Eigenkapitalunterlegung von Risiken	55
3.2.3	Kreditgrenzen für den Einzelkredit (Großkredit) – § 13 KWG	57
3.2.4	Meldepflichten für Millionenkredite – § 14 KWG	58
3.2.5	Organkredite als Besonderheit – § 15 KWG	59
3.2.6	Kreditunterlagen, die Kreditnehmer einreichen müssen – § 18 KWG	60
3.2.7	Kreditnehmereinheit – wichtig für Kapitalgesellschaften – § 19 Abs. 2 KWG	64
3.2.8	Besondere organisatorische Pflichten der Kreditinstitute – § 25a KWG	65
3.2.9	Prüfung des Jahresabschlusses der Banken – § 29 KWG	65
3.2.10	Auskünfte und Prüfungen der Kreditinstitute – § 44 KWG	67
3.3	Persönliche Haftung des Kundenbetreuers	68

4. GRUNDLAGEN EINER KREDITENTSCHEIDUNG – DAS MÜSSEN SIE WISSEN

4.1 Analyse Ihrer Jahresabschlüsse – worauf es ankommt	71
4.1.1 Auswertungsmethodik von Kreditinstituten	72
4.1.2 Wesentliche Positionen in der Bilanz/Bilanzpolitik	74
4.1.2.1 Umlaufvermögen	76
4.1.2.2 Anlagevermögen	79
4.1.2.3 Forderungen gegen verbundene Unternehmen und Gesellschafter	80
4.1.2.4 Eigenkapital	81
4.1.2.5 Rückstellungen	85
4.1.2.6 Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	86
4.1.2.7 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	87
4.1.2.8 Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	87
4.1.3 Wesentliche Positionen in der Gewinn- und Verlustrechnung	88
4.1.3.1 Umsatz und Gesamtleistung	88
4.1.3.2 Sonstige betriebliche Erträge	89
4.1.3.3 Materialaufwand und Rohertrag	90
4.1.3.4 Kosten	91
4.1.3.5 Zinsergebnis	92
4.1.3.6 Außerordentliche Positionen	93
4.1.3.7 Sonstige Positionen in der Gewinn- und Verlustrechnung	94
4.1.4 Wichtige Kennzahlen	94
4.1.5 Branchenvergleiche und ihre Tücken	99
4.1.6 Anhang oder Erläuterungsbericht	101
4.1.7 Lagebericht und Prüfungspflicht	102
4.1.8 Die „Bescheinigung“ Ihres Steuerberaters zum Jahresabschluss	103
4.1.9 Nebenpflichten zum Jahresabschluss: Veröffentlichung, E-Bilanz, GoBD	105
4.1.10 Vorbereitung Ihres Jahresabschlusses	106

	Seite
4.1.11 Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) als Basis für unterjährige Analysen	106
4.2 Risikoklassifizierung oder „Rating“	107
4.2.1 Ratingverfahren „im Wandel der Zeiten“	108
4.2.1.1 Grundzüge eines Ratingverfahrens	109
4.2.1.2 Die verschiedenen Ratingverfahren in einer Bank	112
4.2.1.3 Wann welches Ratingverfahren zum Einsatz kommt	114
4.2.1.4 Wie der Ratingprozess in der Bank abläuft	115
4.2.2 „Jahresabschlussbasiertes“ Rating – die klassische Variante	116
4.2.2.1 Quantitative Analyse – die Jahresabschluss-Zahlen im Blickpunkt	119
4.2.2.2 Qualitative Analyse – die Beurteilung der kaufmännischen Unternehmensführung	120
4.2.2.3 Warnsignale aus der Kontoführung	127
4.2.2.4 Haftungsverbund: Gegenseitige Bonitätseinflüsse in Unternehmensgruppen	129
4.2.2.5 Verbesserungspotenziale für das Rating	131
4.2.2.6 Digitale Transformation und Nachhaltigkeit: „Zukünftige“ Themen im qualitativen Rating	133
4.2.2.7 Risikoklassifizierung und Corona-Krise	134
4.2.3 „Schnell-Rating“ – nur die Kontoführung zählt	136
4.2.4 Notensysteme der Banken-Rating-Verfahren und ihre Vergleichbarkeit	138
4.2.5 „Überschreiben“ von Rating-Ergebnissen	147
4.2.6 „Externes“ Rating einer Agentur als Alternative oder Ergänzung?	150
4.3 Risikoklassen-System der Jahresabschlussprüfer	153
4.4 Kapitaldienstfähigkeit	155
4.5 Büroauskünfte der Auskunftsei-Unternehmen	159
4.6 Bank-zu-Bank-Auskünfte	162
4.7 Sonstige Umfeld-Informationen	164
4.8 Begleitung durch Externe: Berater, Verbundgruppen und andere	165
4.9 Beurteilung der Unternehmer-Persönlichkeit	166

	Seite
4.10 Sicherheiten	167
4.11 Digitale Transformation als Kriterium in der Kreditentscheidung	168
4.12 Nachhaltigkeit als Kriterium in der Kreditentscheidung	170
 5. ABLAUF EINER KREDITENTSCHEIDUNG – DARAUF SOLLTEN SIE SICH EINSTELLEN	
5.1 Kreditwunsch und der Erstkontakt	173
5.2 Unterlagen für die Kreditgeber und deren Auswertung	174
5.3 Entscheidung in der Bank	176
5.3.1 Persönlich getroffene Entscheidungen	176
5.3.2 Maschinell getroffene Entscheidungen	178
5.4 Die Kommunikation der Kreditentscheidung	181
5.4.1 Kreditbewilligung	181
5.4.2 Kreditablehnung	182
5.5 Kreditauszahlung	184
5.6 Einzelwertberichtigung als Kreditentscheidung	185
5.7 Die Vorstufe zur Einzelwertberichtigung: Forbearance	188
 6. IHR KREDITBEDARF: REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG UND FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN	
6.1 Liquiditäts- und Finanzierungsbedarf – Ihre Ausgangslage	191
6.1.1 Finanzierungsstruktur in Ihren Bilanzen	191
6.1.1.1 Einhalten der Goldenen Bilanzregel	191
6.1.1.2 Ausweis einer ausreichenden Eigenkapitalquote	192
6.1.1.3 Beachten der gegebenen Fremdfinanzierungsstrukturen	193
6.1.1.4 Bewegungsbilanz nutzen	194
6.1.2 Aktuelle Liquiditätssituation	195
6.1.3 Die gezielte Disposition Ihrer Geschäftsgirokonten – Ihre Warnlinien	196
6.1.4 Ihre Sicherheiten-Basis	198
6.1.5 Finanzierungsbedarf im Gesamtüberblick	199

	Seite
6.1.6 Finanzierungs-Bedarf reduzieren durch Optimierung des Umlaufvermögens	200
6.1.7 Ihr Finanzierungsbedarf, Ihr Zeithorizont und Ihre Finanzierungsstrategie	201
6.2 Finanzierungs-Bedarf Investitionen	202
6.2.1 Grundlage ist Ihr Investitionsplan	202
6.2.2 Darlehens-Finanzierung inklusive öffentlicher Mittel	204
6.2.2.1 Gestaltungselemente von Bankdarlehen	204
6.2.2.2 Öffentliche Fördermittel für Investitionsfinanzierungen	207
6.2.2.3 Typische Sicherheiten bei Darlehensfinanzierungen	212
6.2.2.4 Die Umfinanzierung (das Umschuldungsdarlehen)	213
6.2.2.5 Besondere Darlehenskonstruktionen	215
6.2.3 Leasing als Finanzierungsalternative	217
6.2.4 Sale-and-Lease-Back als Besonderheit	221
6.2.5 Lieferanten als Investitions-Finanzierer	223
6.2.6 Asset-Based-Credit	224
6.3 Finanzierungs-Bedarf Betriebsmittel	225
6.3.1 Grundlage ist Ihr Betriebsmittelbedarf	225
6.3.2 Bedarf an Kontokorrentlinien	228
6.3.3 Bedarf an Avalkreditrahmen	230
6.3.4 Factoring als Finanzierungsalternative	231
6.3.5 Finetrading und Reverse-Factoring	236
6.3.6 Einbindung der Lieferanten als Finanzierer	237
6.3.7 Typische Sicherheiten bei Betriebsmittel-Finanzierungen	239
6.4 Alternativen und Ergänzungen zur Kreditfinanzierung	240
6.4.1 Mezzanine Finanzierungen – auf das Ende kommt es an	240
6.4.2 Kapitalbeteiligungen – die Bedingungen entscheiden	243
6.4.3 Eigenkapital – was Sie selbst einbringen können und wollen	246
6.4.4 Policen-Darlehen der Lebensversicherer – die schnelle Alternative	247
6.4.5 Unternehmens-Anleihen – Alternative auch für den Mittelstand!?	248

6.4.6	Schuldschein-Darlehen – Instrument auch für den Mittelstand!?	249
6.4.7	Kreditfonds/Private Debt – Finanzierungskonzept für den Mittelstand?	249
6.4.8	Zuschüsse – Eine unterschätzte Finanzierungsquelle	251
6.5	Exkurs: Einlagen bei Kreditinstituten	252
6.6	Checkliste zum Liquiditätsbedarf	253
7.	TYPISCHE KREDITUNTERLAGEN – BEHALTEN SIE DIE DEUTUNGSHOHEIT	
7.1	Die Initiative liegt beim Kreditnehmer – Kommunikationsstrategie und Deutungshoheit	255
7.2	Ihre Kreditunterlagen sind Ihre unternehmerische Visitenkarte	257
7.3	Ihr Geschäftsmodell – aussagefähig und für Dritte verständlich	260
7.4	Jahresabschluss – frühzeitig und transparent	261
7.4.1	Der „pünktliche“ Jahresabschluss	262
7.4.2	Transparenz Ihrer Zahlen und Ihre Deutungshoheit	264
7.4.3	Wie kommen Ihre Unterlagen zur Bank?	265
7.5	Branchenvergleichszahlen – positiv, wenn vorhanden	266
7.6	Vierteljährliche BWA – zügig, aussagefähig und vollständig	268
7.7	Vermögens-Verbindlichkeiten-Übersicht – vollständig und eigeninitiativ	274
7.8	Einkommensteuererklärung und -bescheid – jährlich und pünktlich	276
7.9	Bankenspiegel – alle Verbindlichkeiten im Blick	276
7.10	Die Ziele und Planungen Ihres Unternehmens	278
7.10.1	Gewinnbedarfsplanung	283
7.10.2	Investitionsplanung	285
7.10.3	Ertragsplanung	286
7.10.4	Liquiditätsplanung	289
7.10.5	Bilanzplanung	291
7.10.6	Plan-Ist-Vergleich	292
7.10.7	Instrumente zur Unternehmensplanung	293

7.11 Ihre eigene Cashflow-Rechnung zur Kapitaldienstfähigkeit	294
7.12 Sonstige, oft angeforderte Informationen und Unterlagen	295
7.13 Ihre ergänzenden Unterlagen – präsentieren Sie Ihr Unternehmen	296
7.13.1 Ihre Broschüren, Prospekte etc.	296
7.13.2 Ihre Aktivitäten in Internet und Social Media	297
7.14 Wie wird Ihr Rating wohl aussehen – machen Sie ein „Pre-Rating“	298
7.14.1 Was ein Pre-Rating vom Rating unterscheidet	299
7.14.2 Pre-Rating auf Papier- oder auf Software-Basis	300
7.14.3 Pre-Rating allein oder mit Unterstützung	301
7.15 Das Unternehmenskonzept – der ganzheitliche Weg	303

8. SICHERHEITEN – DIE SICHTWEISE DER KREDITGEBER VERSTEHEN

8.1 Bedeutung von Sicherheiten in der Kreditentscheidung	305
8.1.1 Der Blankoanteil und seine Bedeutung für die Kreditentscheidung	307
8.1.2 Die weite Sicherungszweckerklärung als Verhandlungsgegenstand	308
8.1.3 Der Sicherungszweck der Bank	309
8.2 Drei Grundsätze zum Umgang mit Sicherheiten	310
8.3 Bewertung von Sicherheiten: Beleihungswert und -grenze	312
8.4 Als Sicherheiten geeignete Vermögenswerte und ihre Bewertung	315
8.4.1 Bürgschaften	315
8.4.2 Grundschulden	318
8.4.2.1 Grundschulden auf privat genutzte Immobilien	320
8.4.2.2 Grundschulden auf vermietete und gewerbliche Immobilien	321
8.4.3 Sicherungsübereignung	326
8.4.4 Abtretung von Kundenforderungen	327
8.4.5 Verpfändung von Guthaben	328
8.4.6 Verpfändung von Wertpapieren	329
8.4.7 Abtretung von Forderungen aus Lebensversicherungen	330
8.4.8 Darlehensbelassungs- und Rangrücktrittserklärung	332
8.5 Bürgschaftsbanken als „Ersatzsicherheit“	333

	Seite
8.6 Eine neue Sicherheitenart: „Covenants“	336
8.7 „Gleichbehandlung“ der Kreditgeber	339
8.8 Ihre Sicherheitenstrategie – Vermögenswerte gezielt und aktiv einsetzen	340
8.8.1 Ihr „Sicherheitspiegel“ als Entscheidungsgrundlage	341
8.8.2 Welche Vermögenswerte wollen Sie einsetzen?	342
8.9 Freigabe von Sicherheiten	343
 9. KREDITKONDITIONEN ERFOLGREICH VERHANDELN	
9.1 Wie Banken kalkulieren	345
9.1.1 Kalkulation von Einzelgeschäften	345
9.1.2 Die „Kundenkalkulation“ aller Geschäfte	347
9.2 „Risikoangemessene“ Bepreisung von Krediten nach MaRisk	349
9.3 Preismodell der KfW-Mittelstandsbank als „Muster“	351
9.4 Variablen der Preisgestaltung	353
9.5 Typische Preise im Kreditgeschäft	355
9.5.1 Kontokorrentkredit/Geschäftsgirokonto	356
9.5.2 Darlehen	360
9.5.3 Avalkredite	365
9.5.4 Sonstige Bearbeitungskosten – z. B. für Sicherheiten	366
9.5.5 Bezugsgrößen für Zinsvereinbarungen – Der Referenzzinssatz	368
9.6 Bonitätsabhängige Zinsvereinbarungen – ein Zukunftsthema	369
9.7 Ihre Kreditkonditionen im Zeitablauf – selbst aktiv werden	370
9.8 Vergleich von Kreditangeboten – worauf zu achten ist	372
9.9 De minimis – Die Anrechnung öffentlicher Fördermittel	373
9.10 Verwarentgelte – negative Einlagenzinsen als Bankpreise	374
 10. KREDITVERHANDLUNGEN MIT SELBSTBEWUSSTSEIN UND GESPÜR FÜHREN	
10.1 Die Initiative liegt beim Kreditnehmer	379

	Seite
10.2 Termin aktiv vereinbaren, das Umfeld gestalten	380
10.3 Gute Gesprächsvorbereitung ist die „halbe Miete“	383
10.3.1 Die Inventur Ihrer Bankbeziehungen	384
10.3.2 Ihre Gesprächsthemen – und die der Kreditgeber	386
10.3.3 Ihre Ziele für die Kreditverhandlung	389
10.4 Ihre Kreditunterlagen und deren Präsentation	391
10.5 Allein oder mit Partner?	392
10.6 Kreditgespräch als Unternehmer:in „führen“!	396
10.6.1 Machen Sie Notizen in Ihrem Themenplan	396
10.6.2 Eigene Sichtweise selbstbewusst vertreten und die Zahl der Bank-Fragen reduzieren	397
10.6.3 Hören Sie geduldig zu	399
10.6.4 Hinterfragen Sie Bankfachsprache	400
10.6.5 Seien Sie offen – verheimlichen Sie nichts	401
10.6.6 Sichern Sie am Ende des Gesprächs Ihre Vereinbarungen ab	402
10.7 Nachbereitung gehört dazu	403
10.8 Beratungspflichten der Bank	406
 11. BESONDERE FORMEN DES KREDITGESPRÄCHS	
11.1 Jahresgespräch	410
11.2 Bilanzgespräch	413
11.3 Ratinggespräch	414
11.4 Zukunftsgespräch	437
11.5 Ihr Betreuer als Unternehmensberater	441
 12. DER KREDIT IST GEGEBEN – UND WIRD ÜBERWACHT	
12.1 Ihre Informationen während der Kreditlaufzeit – vereinbaren Sie einen klaren Rahmen	445
12.2 Beobachtung Ihrer Liquiditätssteuerung	448
12.3 Beobachtung Ihres Umfeldes	449

13. IHRE FINANZIERERLANDSCHAFT – NÜCHTERN ANALYSIERT UND ZUKUNFTSFÄHIG GESTALTET

13.1 Mit wem arbeiten Sie zusammen – Ihr „Bankenspiegel“	451
13.2 Mit wem wollen bzw. sollten Sie zusammenarbeiten – die Kreditgeber-Auswahl	452
13.2.1 Arten von Kreditgebern	454
13.2.1.1 Kreditinstitute	454
13.2.1.2 Spezialanbieter, die keine Kreditinstitute sind	458
13.2.1.3 Kreditplattformen im Internet	459
13.2.1.4 Kunden als Kreditgeber	468
13.2.1.5 Privatkontakte als Kreditgeber	469
13.2.1.6 Belegschaft als Finanzierungspartner	470
13.2.2 Kriterien der Zusammenarbeit	471
13.2.3 Basel III und seine Folgen	473
13.2.3.1 Steigende Eigenkapitalanforderungen	474
13.2.3.2 Liquiditätsgrundsätze	477
13.2.3.3 Verschuldungsobergrenze	478
13.2.4 Kriterien der Kreditbereitschaft und -fähigkeit auf Kreditgeber-Seite (Risikotragfähigkeit)	479
13.2.4.1 Operative Ertragskraft als Basis der Risikotragfähigkeit	479
13.2.4.2 Die Ertragsentwicklung der deutschen Kreditinstitute im Zeitvergleich	481
13.2.5 Rating von Banken	487
13.2.6 Informationsquellen	490
13.2.7 Sanierungsfälle von Banken – Beispiele	492
13.3 Aufbau neuer und zusätzlicher Kreditbeziehungen	494
13.4 Strategische Verteilung Ihrer Bankgeschäfte	497

14. AGB UND KREDITVERTRÄGE – DAS SOLLTEN SIE BEACHTEN

14.1 Die wichtigsten AGB-Regelungen für das Kreditgeschäft	502
14.2 Ihre Kreditverträge	505
14.3 Kreditverkäufe durch Banken	506

15. DIE CORONA-KRISE UND IHRE AUSWIRKUNGEN

15.1 Banken verschärfen ihre Kreditbedingungen	509
15.1.2 Struktur der Studie der KMU-Berater	511
15.1.3 Flächendeckende Ratingverschlechterung erwartet	512
15.1.4 Der Jahresabschluss als Engpassfaktor für eine Kreditentscheidung	513
15.1.5 Die wichtigsten Risiko-Stellschrauben der Institute und damit Aufgaben für die Unternehmen	515
15.1.6 Frühwarnsystem wird gefordert	518
15.1.7 Kreditklemme ante portas?	519
15.1.8 Finanzierungs-Mix ausbauen	521
15.1.9 Worauf Unternehmen jetzt in der Bankenkommunikation achten müssen	522
15.1.10 Beratungsunterstützung sehen Kreditinstitute positiv	523
15.2 Das Geschäftsmodell des Kreditnehmers wird noch mehr im Mittelpunkt stehen	525
15.3 Corona-Hilfen und ihre Folgen	527
15.3.1 Liquiditätssteuerung und Liquiditätsplanung	527
15.3.2 Rating	528
15.3.3 Kapitaldienstfähigkeit	529
15.3.4 Sicherheiten	530
15.4 Unternehmen in Schwierigkeiten	531
15.5 Die Risikotragfähigkeit der Kreditinstitute wird noch wichtiger	532

16. EXKURS FÜR BERATER: DAS PRODUKTIVE BERATUNGS-DREIECK NUTZEN

16.1 Ihre Kunden und Dienstleistungen	535
16.2 Kontakte zu den Finanzierungspartnern	536
16.3 Ihr Berater-Netzwerk	538
Literaturverzeichnis	541
NWB Betriebswirtschaftliche Beratung	549
Stichwortverzeichnis	553