

## Bonitätsmanagement am Beispiel eines Autohauses

Bonität ist nicht zuletzt auch eine Frage der Information. Ihre Bank kann die Bonität Ihres Autohauses besser beurteilen und damit auch eine zutreffende Ratingnote erteilen, wenn sie über Ihr Unternehmen ausreichend informiert ist. Überprüfen Sie deshalb Ihre bisherige Informationspolitik und scheuen Sie sich nicht radikal umzusteuern, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Es genügt nicht, wenn Sie der Bank kommentarlos die Bilanz zur Verfügung stellen. Bedenken Sie: Die Bank verfügt nicht über das Insiderwissen, das notwendig ist um alle Bilanzpositionen folgerichtig zu beurteilen. In diesem Fall sind Sie gefragt, geben Sie Ihrer Bank – im eigenen Interesse – weitergehende Informationen. Ergreifen Sie dazu selbst die Initiative und bieten Sie Zusatzinformationen an. Die Praxis zeigt immer wieder, dass Unternehmen, die gegenüber Ihrer Bank eine offensive Informationspolitik betreiben, besser mit ihr zusammenarbeiten als Unternehmen die Informationen zurück halten.

Die folgenden Fragen und Antworten zeigen beispielhaft, wie unterschiedlich sich Kreditnehmer gegenüber ihren Banken verhalten. Unternehmer A verhält sich richtig. Unternehmer B verhindert, dass sich die Bank ein zutreffendes Bild von seinem Unternehmen machen kann. Das Ergebnis: Die Bank ist bei Krediten vorsichtig und zurückhaltend.

Fragen:	Antwort	Antwort
	Unternehmer A	Unternehmer B
<b>Wann erhält die Bank die jeweils neueste Jahresbilanz?</b>	Spätestens bis Ende März des kommenden Jahres.	Meist wird meine Bilanz erst zum Oktober/November des Folgejahres fertiggestellt. Manchmal auch erst im Jahr darauf.
<b>Wann haben Sie das letzte Bankgespräch auf Geschäftsleitungsebene geführt?</b>	Wir treffen uns meist vierteljährlich zu einem ausführlichen Gedankenaustausch.	Ich habe das letzte mal mit dem Filialleiter meiner Bank bei meinem Kreditantrag vor zwei Jahren gesprochen.
<b>Kennt die Bank Ihr Unternehmen aus eigener Anschauung?</b>	Ja, wir führen wenigstens jährlich ein Gespräch bei uns in der Firma.	Nein, wenn ich etwas mit der Bank zu besprechen habe, gehe ich zu ihr hin. Meinen

<p><b>Führen Sie mit der Geschäftsleitung Ihrer Bank jährlich ein ausführliches Bilanzgespräch?</b></p>	<p>Selbstverständlich. Wir setzen uns jedes Jahr zusammen und besprechen das Ergebnis der Bilanzanalyse, die von der Bank durchgeführt wurde. Im letzten Jahr haben wir erstmals auch über das von der Bank erstellte Rating gesprochen.</p>	<p>Betrieb haben die noch nie gesehen.</p> <p>Die Bank erhält von mir die Bilanz. Das genügt. Ein Gespräch darüber halte ich für unnötig.</p>
<p><b>Ist die Bank über Ihre Leistungspalette und Ihre Geschäftsaussichten informiert?</b></p>	<p>Im Rahmen unserer Gespräche informiere ich die Bank ständig über neue Entwicklungen in unserem Unternehmen, außerdem besprechen wir unsere Unternehmensplanung.</p>	<p>Die Bank soll mir Kredite zur Verfügung stellen und meinen Zahlungsverkehr abwickeln. Ich wüßte nicht, weshalb ich sie auch noch über den Leistungsstandard meines Betriebes informieren sollte.</p>

Bonität darf für Ihr Autohaus nicht zu einem Zufallsprodukt werden, da Sie ansonsten Gefahr laufen, dass die von der Bank festgestellte Ratingnote nur „zufällig“ den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht und sich die Bank auch nur „zufällig“ das richtige Bild von Ihrem Unternehmen und damit von Ihrer Bonität macht.

### **„Versorgen“ Sie die Bank in Ihrem eigenen Interesse mit Informationen**

Bei der Aufstellung Ihrer Bilanz sind Sie verpflichtet, sich an die Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) zu halten. In den Paragraphen 247 und 266 sind spezielle Vorschriften enthalten die exakt festlegen, welche Bilanzpositionen auszuweisen sind.

#### **HGB § 247**

(1) In der Bilanz sind das Anlage- und das Umlaufvermögen, das Eigenkapital, die Schulden sowie die Rechnungsabgrenzungsposten gesondert auszuweisen und hinreichend aufzugliedern.

(2) Beim Anlagevermögen sind nur die Gegenstände auszuweisen, die bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen.

(3) Passivposten, die für Zwecke der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag zulässig sind, dürfen in der Bilanz gebildet werden. Sie sind als Sonderposten mit Rücklageanteil auszuweisen und nach Maßgabe des Steuerrechts aufzulösen. Einer Rückstellung bedarf es insoweit nicht.

Soweit Sie als Markenhändler einem bestimmten Hersteller verbunden sind, werden Sie dessen Konten- und Bilanzplan verwenden, der in jedem Fall den gesetzlichen Vorschriften entspricht. Kleinbetriebe, die ihre Bilanz vom Steuerberater erstellen lassen, sollten darauf achten, dass kein verkürztes Bilanzformular verwendet wird, das der Bank nicht die notwendige Aufgliederung zeigt.

Beschränken Sie sich also nicht darauf, Ihrer Bank kommentarlos die Bilanz einzureichen. Geben Sie ihr zusätzliche Informationen, damit sie auch in der Lage ist, ihre betriebsinternen Zusammenhänge zu erkennen und zutreffend zu bewerten. Oftmals stellen sich für einen Außenstehenden bestimmte Zahlen als negativ dar, die bei Kenntnis der Sachlage gar nicht negativ sind.

### **Worauf es im Ratingzeitalter bei Bankgesprächen ankommt**

Praxisbeispiel eines Bankgesprächs: „Wir haben für Ihr Unternehmen bereits ein Rating erstellt, das eine ungünstige Einstufung ausweist. Sie haben Ihr Unternehmensziel verfehlt und sind nicht mehr kapitaldienstfähig, deshalb können wir auch nicht mehr über neue Kredite oder günstigere Konditionen verhandeln.“ Der Unternehmer ist von dem Statement seiner Hausbank überrascht. Auf seine Nachfrage hin erläutert der Leiter der Kreditabteilung, dass dies das Ergebnis der Analyse sei und macht darauf aufmerksam, dass beispielsweise außerordentliche (a. o.) Erträge bei der Ergebnisanalyse auszusondern sind, da sie nicht im Kerngeschäft erzielt wurden. Das ist in diesem Fall der entscheidende Beurteilungspunkt.

Beim Unternehmen, einem Autohaus in der Nähe des Moselufers, entstand ein Wasserschaden in Höhe von 330.000 EUR, der von der Versicherung ersetzt wurde. Erstattet wurde der Einkaufspreis der unbrauchbar gewordenen Autos. Der Gegenwert war im Jahresabschluss als a. o. Ertrag ausgewiesen, da es sich um eine „außergewöhnliche Schadensersatzleistung einmaliger Art“ gehandelt hat.

Nach Erläuterung der Ursache, erklärt sich die Bank zu einer erneuten Beurteilung bereit. Dabei schloß sich die Bank der Ansicht des Unternehmers an, dass ohne Wasserschaden der Warenbestand um diesen Betrag höher gewesen wäre und somit das ordentliche Betriebsergebnis genau so ausgefallen wäre, wie das jetzt ausgewiesene Ergebnis nach den a. o. Erträgen. Die kritische Anmerkung des Bankers: „Weshalb wurde die Ursache des a. o. Ertrags nicht mit wenigen Sätzen im Jahresabschluss erläutert? Weshalb haben Sie uns nicht über Ihren Wasserschaden informiert? Dann hätten wir die Situation gleich richtig beurteilt und wären nicht zu einem unzutreffenden Ergebnis gekommen.“

Damit sind wir bei einem Kernproblem: Richtiges Informationsverhalten gegenüber der Bank. Mit einer gezielten und offenen Informationspolitik, die es der Bank ermöglicht, die Ressourcen ihres Kreditnehmers zu erkennen, lassen sich nicht nur Ratingnoten und Konditionen, sondern die gesamte Bankbeziehung verbessern.

Bankgespräche sind keine Plauderstunden, sondern dienen der gezielten Information der Bank über die wirtschaftliche Situation und die zukünftigen Aussichten Ihres Autohauses. Wenn Sie mit dieser Grundeinstellung in künftige Bankgespräche gehen, können Sie letztendlich sogar Ihre Ratingeinstufung positiv verändern.

### **Was Basel II für Banken, Kreditnehmer und ihre Gespräche verändert**

Basel II soll zwar erst Ende 2006 oder 2007 in Kraft treten, für die Finanzierungspraxis spielt das jedoch keine Rolle mehr. Das was Basel II zu einem späteren Zeitpunkt verbindlich vorschreiben wird, ist bereits heute Bankenpraxis. Die Banken unterziehen schon jetzt Firmen-Kreditnehmer einem Rating und passen die Kreditkonditionen dem Risiko an, das sie individuell bei diesem Kreditgeschäft eingehen. So gesehen, ist Basel II faktisch bereits in Kraft getreten. Für mittelständische Autohäuser kommt es deshalb darauf an, sich auf die veränderte Situation – auch bei Ihren Gesprächen mit der Bank – einzustellen. Eine der Hauptfolgen von Basel II besteht darin, dass die Banken nach in Kraft treten der Vereinbarung nicht mehr – wie bisher – einheitlich 8 % Eigenkapital für Kredite unterlegen müssen, sondern, je nach Ratingeinstufung, zwischen 1,6 % und 12 %. Dies gilt wenn die Bank den „modifizierten Standardansatz“ wählt. Wählt sie einen „internen Ratingansatz“ weichen die zu unterlegenden Eigenkapitalquoten davon leicht ab. Was bleibt ist jedoch eine risikoadäquate Differenzierung. Die unterschiedlich hohe Eigenkapitalunterlegungspflicht kann für „gute“ Kreditnehmer die Finanzierungen verbilligen und wird für „risikobehaftete“ Kreditnehmer die Kredite verteuern. Die Zinsspreizung wird größer werden.

Die Zinsunterschiede werden voraussichtlich 5 bis 7 Prozentpunkte ausmachen. „Gute“ Kreditnehmer zahlen weniger, „schlechte“ Kreditnehmer zahlen mehr Zinsen.

Angesichts dieser Auswirkungen ist klar, dass es sich für jedes Autohaus „lohnt“ in eine gute Ratingnote zu investieren. Ihre „Investitionskosten“ dafür können Sie gering halten, wenn Sie bei Ihren Bankgesprächen die richtige Strategie anwenden und die Bank so informieren, wie es für eine zutreffende Ratingeinstufung notwendig ist. Klar ist, dass auch eine noch so gute Gesprächsführung nicht zum Erfolg führen kann, wenn die Unternehmensergebnisse die erzielt werden dauerhaft schlecht sind und eine Besserung nicht in Sicht ist..

### **Mindestanforderungen nach Basel II für die Risikoeinschätzung eines Kreditnehmers**

Basel II schreibt den Banken vor, dass sie die Bereiche

- Finanzielles Risiko
- Geschäftliches Risiko und
- Managementrisiko

bei der Bonitätseinstufung besonders zu berücksichtigen haben. Dazu gibt es Detailvorschriften, die als Mindestanforderung anzusehen sind. Konkret geht es um die folgenden Positionen, die Banken in ihr Rating einzubeziehen haben:

### **Vorgaben durch Basel II für die Risikoeinschätzung eines Kreditnehmers**

- Die Fähigkeit auch in Zukunft Erträge zu erwirtschaften, um Kredite zurückzuzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken.
- Die Kapitalstruktur und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt.
- Qualität der Einkünfte, d.h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cash-flow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen, nicht wiederkehrenden Quellen stammen.
- Die Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über den Kreditnehmer, einschließlich der Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse.
- Der Grad der Fremdfinanzierung und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf Rentabilität und Cash-flow.
- Finanzielle Flexibilität in Abhängigkeit vom Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten, um zusätzliche Mittel erlangen zu können.
- Stärke und Fähigkeit des Managements, auf veränderte Bedingungen effektiv zu .

- Die Position des Kreditnehmers innerhalb der Branche und sein zukünftige Aussichten.

Gehen Sie deshalb bei Ihren Bankgesprächen gezielt auf die ratingrelevanten Punkte ein. Informieren Sie gesprächsweise über die einzelnen Bereiche. Sprechen Sie die Punkte von sich aus an. Warten Sie nicht darauf, dass Sie die Bank nach Einzelheiten fragt. Informationen, die Ihre Bank nicht hat, können auch nicht positiv für Sie wirken.

### **Wie Sie beim Bankgespräch Ihre Managementqualität beweisen können**

Gehen Sie immer gut vorbereitet in Bankgespräche. Überlassen Sie nichts dem Zufall. Ergreifen Sie selbst die Initiative zu Bankgesprächen. Halten Sie notwendige Unterlagen parat. Stellen Sie sicher, dass Sie Fragen, die wirtschaftliche Details betreffen, sofort beantworten können. Entwickeln Sie gegenüber der Bank Zukunftsvisionen für Ihr Unternehmen. Machen Sie deutlich, dass Sie Pläne haben und nicht ins Blaue hinein wirtschaften. Legen Sie Wert darauf Ihre Bilanzen frühzeitig zu erstellen und auch der Bank einzureichen (möglichst innerhalb des ersten Halbjahres nach Bilanztermin). Stellen Sie bei Ihren Gesprächen stets aktuelles Zahlenmaterial zur Verfügung. Vermitteln Sie der Bank das Gefühl, dass bei Ihrem Unternehmen sowohl die kaufmännische als auch technische (fachliche) Kompetenz vorhanden ist. In puncto Rechnungswesen und Controlling sollten Sie deutlich machen, dass es in Ihrem Unternehmen klar definierte Organisationsabläufe gibt und dass zeitnahe Buchungen und Rechnungsstellungen, ein funktionierendes Mahnwesen, eine aussagefähige Kostenrechnung und eine kontinuierliche Unternehmensplanung praktiziert werden.

### **Erläutern Sie der Bank die Marktsituation Ihres Autohauses**

Sie haben davon auszugehen, dass Ihre Bank die Kraftfahrzeugbranche derzeit als „Risikobranche“ eingestuft hat, Ihrem Unternehmen also skeptisch gegenübersteht. Dies bedeutet nicht, dass sich die Banken als Kreditgeber verweigern, sie schauen aber noch genauer hin als bisher schon. Die Beurteilung der Branche ist die eine Seite, die Beurteilung des Marktes ein andere. Legen Sie deshalb der Bank die Marktentwicklung Ihres Unternehmens offen. Machen Sie Ihre Marktausschöpfung transparent. Belegen Sie beispielsweise, dass ihre Marktausschöpfungquote über der Durchschnittsquote Ihrer Herstellermarke liegt. Geben Sie detaillierte Informationen über Ihre Produkte/Angebote/Serviceleistungen und belegen Sie im Rahmen von Betriebsbesichtigungen den Leistungsstandard Ihres Betriebes. Wenn Sie über ISO-Zertifizierungen verfügen, sollten Sie auch

der Bank zur Kenntnis bringen. Legen Sie Kundenzufriedenheitsanalysen offen. Nutzen Sie vorhandene Markt-, Konkurrenz- und Standortanalysen als Positivum. Führen Sie neben dem jährlichen Bilanz- und Ratinggespräch noch 2 bis 4 weitere Informationsgespräche mit der Entscheidungsebene der Bank. Denken Sie daran, bei besonderen betrieblichen Ereignissen (z.B. Einweihung Neubau) einen Bankenvertreter einzuladen.

### **Geben Sie Ihrer Bank zusätzliche Informationen über die wirtschaftlichen Verhältnisse Ihres Unternehmens**

Errechnen Sie für Ihre eigene Information und zur Vorbereitung auf ein Bankgespräch anhand der Bilanz Ihres Unternehmens folgende wesentliche Kennzahlen:

- Working Capital
- Gesamtkapitalumschlag
- Gesamtkapitalrentabilität
- Schuldentilgungsdauer
- Eigenkapitalquote und
- Anlagendeckung.
- 

Berücksichtigen Sie folgende Einwirkungsmöglichkeiten, die Sie zur Verbesserung ungünstiger Werte haben.

**Working Capital:** Ein ungünstiger Wert kann durch Umfinanzierung von kurzfristig in langfristig verbessert werden.

**Gesamtkapitalumschlag:** Lässt sich durch Verkürzung der Bilanzsumme (beispielsweise durch Sale-and-lease-back) verbessern.

**Gesamtkapitalrentabilität:** Der Zielwert muss oberhalb des Zinssatzes für Fremdkapital liegen. Verbesserungen können sowohl durch den Abbau von Kapital als auch durch Maßnahmen zur Rentabilitätssteigerung erreicht werden.

**Umsatzrentabilität:** Kostenreduzierung und Rohertragssteigerungen sind Massnahmen zur Verbesserung. Es handelt sich um einen branchenbezogenen Wert. Sofern Sie speziell für Ihre Marke Betriebsvergleichszahlen vorliegen haben, können Sie diese Ihrer Bank zur Verfügung stellen, die über so spezielle Werte im Regelfall nicht verfügt.

**Schuldentilgungsdauer:** Bei einer unzureichenden Zeitspanne können sowohl Massnahmen zur Kapitalreduzierung (Lagerabbau, kürzeres Kundenziel, Abbau von nicht benötigtem Anlagevermögen), als auch Massnahmen zur Verbesserung des Cash-Flow (Umsatzsteigerung, Verbesserung des Rohertrags, Reduzierung von Kosten, Minimierung von Entnahmen/Ausschüttungen) zur Verbesserung beitragen.

**Eigenkapitalquote:** Keine einseitig steuerorientierte Bilanzpolitik mit dem Ziel möglichst niedrige Gewinne auszuweisen, betreiben. Notfalls der Bank eine betriebswirtschaftliche Erfolgsbilanz oder eine Handelsbilanz zusätzlich zur Steuerbilanz zur Verfügung stellen. Entnahmen/Ausschüttungen auf ein Mindestmaß reduzieren.

**Anlagendeckung:** Ein schlechter Wert kann durch die Verstärkung von langfristigem Fremdkapital verbessert werden.

**Achtung:** Bei einer Betriebsaufspaltung (Betriebs-GmbH und Besitzgesellschaft) betrachtet die Bank die konsolidierte Bilanz und bewertet beide zusammen (Kreditnehmereinheit). Geben Sie von sich aus Auskunft über Ihre gesamten Vermögensverhältnisse wenn Sie Ihren Betrieb in der Rechtsform eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft führen, da Sie in diesen Fällen als Kreditnehmer persönlich für Kredite haften. Für Ihre Bank sind diese Informationen aus dem Privatbereich wichtig.

Erläutern Sie der Bank, wie Sie die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens einschätzen. Bieten Sie ihr vierteljährlich aktuelle Informationen an, die beispielsweise die Einreichung der jeweils aktuellen BWA. Richten Sie eine Unternehmensplanung ein, wenigstens eine Rentabilitätsvorschaurechnung und einen Finanzplan mit Monatswerten (siehe auch Kapitel „Liquiditätsmanagement“), die Sie auch der Bank zur Verfügung stellen. Besprechen Sie mit der die notwendigen Soll- Ist-Vergleiche. Fertigen Sie eine Zusammenstellung an die eine Aussage über die Kapitaldienstfähigkeit Ihres Unternehmens macht. Falls Sie feststellen, dass Sie den Kapitaldienst nur knapp leisten können, sollten Sie überprüfen, ob zu kurze Kreditlaufzeiten gewählt wurden. Verfolgen Sie das Prinzip der deckungsgleichen Finanzierung (Identität zwischen Darlehenslaufzeit und wirtschaftlicher Nutzungsdauer der finanzierten Gegenstände), um die Situation zu verbessern. Legen Sie einen Nachweis über versicherte Risiken vor. Treffen Sie möglichst frühzeitig eine Nachfolgeplanung. Spätestens jedoch wenn Sie über 50 Jahre alt sind. Geben Sie der Bank eine Einschätzung von Umwelt-, Prozess- und Steuerrisiken.

Packen Sie nicht zu viele Informationen in ein einziges Gespräch. Führen Sie vielmehr regelmäßig Bankgespräche. 2 bis 4 Gespräche pro Jahr sollten es sein. Wählen Sie als Gesprächspartner stets einen leitenden Bankmitarbeiter, der auch über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügt. Ergreifen Sie selbst die Initiative Ihre Bank gesprächsweise zu informieren.

Zu einer guten Informationspolitik gehört die laufende Unterrichtung der Bank über die Geschäftsentwicklung, so dass die Bilanz für die Bank keine überraschenden Zahlen mehr bereit halten kann.

Wenn Sie Ihre Banken – je nach Höhe der Kredite und der Komplexität der Kreditbeziehungen – vierteljährlich oder halbjährlich über die Entwicklung Ihres Unternehmens unterrichten, erfährt Ihre Firmenbonität eine starke Aufwertung. Besprechen Sie bei diesen Gelegenheiten mit Ihren Banken:

- Bilanzen
- Kurzfristige Erfolgsrechnungen (KER)
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen
- Summen- und Saldenlisten
- Unternehmensplanung
- Investitionsplanung
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Rentabilitätsvorschaurechnung.

Übrigens: Diese Informationen sind die Banken sogar verpflichtet von Ihnen aufgrund der Vorschriften von § 18 Kreditwesengesetz (KWG) zu fordern. Dort heißt es:

„(1) Ein Kreditinstitut darf einen Kredit von insgesamt mehr als 260 000 EUR nur gewähren, wenn es sich von dem Kreditnehmer die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse, offen legen lässt.

(2) Das Kreditinstitut kann hiervon absehen, wenn das Verlangen nach Offenlegung im Hinblick auf die gestellten Sicherheiten oder auf die Mitverpflichteten offensichtlich unbegründet wäre.

(3) Das Kreditinstitut kann von der laufenden Offenlegung absehen, wenn

1. der Kredit durch Grundpfandrechte auf Wohneigentum, das vom Kreditnehmer selbst genutzt wird, gesichert ist,
2. der Kredit vier Fünftel des Beleihungswertes des Pfandobjektes im Sinne des § 12 Abs. 1 und 2 des Hypothekendarbankgesetzes nicht übersteigt und
3. der Kreditnehmer die von ihm geschuldeten Zins- und Tilgungsleistungen störungsfrei erbringt.

(4) Eine Offenlegung ist nicht erforderlich bei Krediten an eine ausländische öffentliche Stelle im Sinne des § 20 Abs. 2 Nr. 1 Buchstabe b bis d.“

Werden die geltenden Fristen bei der Einreichung von Bilanzunterlagen nicht eingehalten, so hat die Bank in jedem Fall weitere Unterlagen über

- Liquidität
- Substanz und Erfolg des Kreditnehmers
- Nachweise über Auftragsbestände
- Umsatzzahlen
- betriebswirtschaftliche Auswertungen
- Umsatzsteueranmeldungen
- Erfolgs- und Liquiditätspläne
- Einkommensnachweise
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen des zu finanzierenden Vorhabens

heranzuziehen, um sich ein klares, zeitnahes und hinreichend verlässliches Bild über die wirtschaftliche Situation ihres Kreditnehmers zu machen. So die Vorschriften des KWG. Da Bilanzen innerhalb von 12 Monaten der Bank einzureichen sind, besteht jeweils in den ersten Monaten des neuen Geschäftsjahres, solange die neue Bilanz noch nicht erstellt ist, ein Zeitverzug, da in diesem Fall die der Bank vorliegende Bilanz älter als 12 Monate ist. Stellen Sie deshalb von sich aus der Bank ergänzende Unterlagen zur Verfügung. Die Einsichtnahme in die wirtschaftlichen Verhältnisse gilt übrigens auch bereits für geringere Beträge, auch wenn es nicht explizit im KWG steht. Reichen Sie Ihren Banken, ohne dass Sie sich dazu dreimal mahnen lassen, Ihre Bilanzen ein und legen Sie Wert darauf, dass Ihre Bilanz zeitnah erstellt wird. Zeitnah heißt, dass sie innerhalb der ersten 3 Monate, längstens aber innerhalb von 6 Monaten des folgenden Geschäftsjahres fertiggestellt ist.

Selbst wenn Sie Ihrer Bank Negativumstände mitzuteilen haben, sollten Sie das Gespräch mit ihr suchen. Beispiel: Sie erwarten einen Verlust. Wenn Sie im März des laufenden Jahres feststellen, dass Sie voraussichtlich ein negatives Betriebsergebnis erwirtschaften werden, dann sollten Sie dies Ihrer Bank auch bereits im März mitteilen und nicht abwarten, bis sie aufgrund Ihres Kontostandes selbst merkt, dass das Jahr bei Ihnen schlecht läuft. Mit Ihrer frühzeitigen Information zeigen Sie, dass Sie Entwicklungen in Ihrem Betrieb erkennen und so die Gelegenheit haben, schnell dagegen zu steuern. Andernfalls kann die Bank annehmen, dass Sie selbst noch nicht gemerkt haben, dass etwas in Ihrem Betrieb schief läuft. Machen Sie sich zum Prinzip, Ihrer Bank gleichzeitig mit der Information der Negativentwicklung ein Konzept für deren Beseitigung und zur Verbesserung vorzulegen, um so zu zeigen, dass Sie schnell aktiv gegensteuern und Ihr Unternehmen wie-

der in die Ertragszone führen. So beweisen Sie kompetente Unternehmensführung und erhalten sich das Vertrauen Ihrer Bank. Bleiben Sie bei Ihren Informationen immer glaubwürdig. Kündigen Sie Ihrer Bank keine rosaroten Zahlen an, die sich später als nicht haltbar herausstellen. Sie bleiben nur dann glaub- und vertrauenswürdig, wenn sich die Bank darauf verlassen kann, dass die endgültigen Zahlen in etwa den angekündigten Zahlen entsprechen. Dann wird sie im Vertrauen auf Ihre Zuverlässigkeit Kredit gewähren.

### **Legen Sie Ihre Marketing- und Vertriebsstrategie offen**

Da Ihr Marketing und Ihr Vertrieb einen wesentlichen Eckpfeiler Ihres geschäftlichen Erfolgs ausmachen, ist es für Ihre Banken interessant, einige wichtige Punkte zu diesem Themenkomplex von Ihnen zu erfahren.

Sprechen Sie die folgenden Punkte Ihres Marketingkonzepts gegenüber Ihren Banken an:

- Marktanalyse
- Absatzplanung
- Absatzwege
- Verkaufsorganisation
- Verkaufstraining und -schulung
- Preispolitik
- Verkaufsanreize und -kontrollen
- Werbekonzeption
- Erfolgskontrollen.

Verdeutlichen Sie Ihren Banken, welche Mittel und Methoden Sie zur Erschließung und Sicherung Ihres Marktanteils einsetzen. Wenn Sie mit einer klaren und zielorientiert eingesetzten Marketingstrategie arbeiten, können Sie Ihren Banken das Gefühl vermitteln, dass Sie das Ohr am Markt haben, auf Veränderungen schnell reagieren und so Ihren Absatz sichern. Legen Sie Ihrer Bank am besten eine Berechnung oder Untersuchung des Marktpotentials für Ihre Produkte und Serviceleistungen vor.

### **Informieren Sie über Organisation und Management**

Machen Sie Ihrer Bank die innere Organisation Ihres Unternehmens transparent. Skizzieren Sie die Entscheidungshierarchie und die Personalstruktur. Ihre Bank interessiert be-

sonders das Management. Ihre Bank bringt Ihnen mehr Vertrauen entgegen wenn sie von der Qualität Ihres Managements überzeugt ist.

### **Informieren Sie Ihre Banken über Ihren Finanzplan**

Wenn Sie einen Finanzplan erstellen, sollten Sie ihn unbedingt mit Ihrer Bank besprechen. Da nur relativ wenig mittelständische Unternehmen regelmäßig einen Finanzplan erstellen, wird dies von der Bank besonders positiv bewertet. So gesehen ist gerade ein Finanzplan für Sie bonitätsfördernd, da er Ihrer Bank den Blick in die Zukunft eröffnet. Anhand Ihres Finanzplans kann sich die Bank ein Bild von Ihrer Finanzentwicklung machen und sehen, ob Sie Ihre Verpflichtungen erfüllen können.

### **Laden Sie Ihre Banker zu einer Betriebsbesichtigung ein**

Ihre Bank ist generell daran interessiert, Ihren Betrieb kennenzulernen und zu besichtigen. Laden Sie deshalb Ihre Bank zu einer Betriebsbesichtigung ein. Insbesondere dann, wenn Sie bauliche Veränderungen vorgenommen haben, ist eine Besichtigung für Ihre Bank besonders wertvoll. Präsentieren Sie Ihren Betrieb selbstbewußt, übertreiben Sie aber nicht. Ihr Banker wird jedoch nicht nur die Baulichkeiten besichtigen. Er wird versuchen, sich ein Bild von Ihrer Managementqualifikation zu machen, etwas über die innere Organisation Ihres Betriebes und das Betriebsklima zu erfahren. Beiläufig mit Mitarbeitern geführte Gespräche sind für Ihren Banker oft sehr aufschlußreich.

### **Nehmen Sie Ihren Steuerberater/Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater zum Kreditgespräch mit**

Wenn Ihre Begabungen als Unternehmer mehr im technischen Bereich liegen, dann sollten Sie zum Kreditgespräch auch noch einen kaufmännisch versierten Mitarbeiter, vielleicht Ihren kaufmännischen Leiter oder Ihren Finanzleiter mitnehmen. Sofern Ihr Betrieb nicht über solche Stellen verfügt, sollten Sie Ihren Steuerberater oder einen kompetenten Unternehmensberater mitnehmen. Da die Banken auch meist 2 Gesprächsteilnehmer aufbieten, ist es auch aus taktischen Gründen gut, wenn Sie ebenfalls zu zweit sind. Es ist besser, Sie nehmen sich Verstärkung mit zum Kreditgespräch und sind so in der Lage, alle Bankfragen fachgerecht und sofort zu beantworten, als dass Sie Fragen unbeantwortet lassen müssen. Die Antwort: „Das muß ich erst mal meinen Steuerberater fragen“, ist in diesem Zusammenhang nicht förderlich. Dann ist es besser, Sie nehmen Ihren Steuer-

berater gleich mit. Im Regelfall benötigt die Bank für konkrete Kreditverhandlungen folgende Unterlagen:

- Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen
- Beschreibung des Finanzierungsvorhabens
- Darstellung der wirtschaftlichen Auswirkungen des Finanzierungsvorhabens.

Wenn Sie mit der Bank zum ersten Mal zusammenarbeiten, sollten Sie noch folgende Unterlagen einreichen:

- die letzten drei Bilanzen
- Handelsregisterauszug
- Grundbuchauszug
- Grundstücksunterlagen
- Gesellschaftsvertrag.

Stellen Sie der Bank, bevor Sie mit ihr zum Kreditgespräch zusammentreffen, die notwendigen Unterlagen komplett zur Verfügung. So hat sie die Möglichkeit, sich mit der Problematik vertraut zu machen, und Sie kommen nicht in den Verdacht, Sie wollten den Banker beim Kreditgespräch überrumpeln. Andererseits wird ein Gespräch auch für Sie effektiver, wenn der Banker sich nicht mit dem Hinweis auf fehlende Informationen um konkrete Aussagen drücken kann. Fragen Sie beim Gespräch, ob die Unterlagen komplett sind. Wenn ja, können Sie von Ihrer Bank eine kurzfristige Entscheidung erwarten.

### **Binden Sie Ihre Banken in Ihre Zukunftsplanungen ein**

Informieren Sie Ihre Banken frühzeitig über beabsichtigte Investitionen. Besser: Binden Sie Ihre Banken in Ihre Investitionsentscheidungen ein. Fragen Sie Ihren Banker nach seiner Meinung. Nehmen Sie aber auch ernst, was er sagt und berücksichtigen Sie einen fundierten Ratschlag. Gute Banker erteilen nämlich auch gute Ratschläge. Wenn Sie Ihre Bank in Ihre Zukunftspläne eingebunden haben und auch von dieser Seite der Ratschlag kam: „Investieren Sie doch“, dann ersparen Sie sich in späteren Jahren Kritik; denn dann kann der gleiche Banker nicht kommen und sagen: „Wenn Sie mich mal gefragt hätten, hätte ich Ihnen abgeraten“. Allerdings: Eine geplante Investition durchzuführen oder zu unterlassen, bleibt nach wie vor Ihre unternehmerische Entscheidung, mit allen Konsequenzen.

### **Unterhalten Sie guten Kontakt zur örtlichen Presse**

Wenn Sie guten Kontakt zur örtlichen Presse unterhalten, werden auch des öfteren redaktionelle Beiträge über Ihre Firma erscheinen. Hier können Sie mit entsprechenden Positivmeldungen Ihre Bonität weiter verbessern. Inszenieren Sie „aktives Marketing“ und lancieren Sie Pressemitteilungen. So legen Sie ein Großteil dessen fest, was in der Presse über Sie „gebracht“ wird. Ihre Bank verfolgt aufmerksam die Presseberichte über ihre Kunden. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Bank über wichtige Ereignisse vorab unterrichten. Es wäre nicht gut, wenn Ihre Bank eine Investitionsentscheidung oder die Entlassung von Mitarbeitern aus der Presse erfahren würde. Außerdem: Wenn Ihrer Bank klar ist, dass Sie einen guten Draht zur Presse haben, wird sie besonders behutsam prüfen, ob sie Ihnen einen Kredit kündigt oder nicht.

### **Empfehlungen für eine bessere und Erfolg versprechende Kreditantragstellung**

Beachten Sie folgende Punkte, wenn Sie einen Kreditantrag stellen:

- Legen Sie komplette, nachprüfbare und konkrete Unterlagen vor.
- Stellen Sie den Banken neben Ihren vollständigen Jahresabschlussunterlagen (bei Kapitalgesellschaften einschließlich Anhang und Lagebericht) auch aktuelle Zahlen über die neueste Entwicklung in Form von BWAs zur Verfügung.
- Belegen Sie, dass in Ihrem Unternehmen die technische und die kaufmännische Seite der Unternehmensführung Gleichrang haben.
- Legen Sie ein klares und überzeugendes Konzept Ihrer Geschäftsidee beziehungsweise Ihrer künftigen Geschäftspolitik vor, und zeigen Sie auf, dass Sie dieses Konzept auf Grund der Branchen- und Marktgegebenheiten auch realisieren können.
- Zeigen Sie anhand von Rentabilitätsvorschaurechnung, Finanzplan und Prognoserechnungen auf, wie sich Ihr Unternehmen voraussichtlich in Zukunft entwickeln wird.
- Bereiten Sie sich professionell auf die Kreditverhandlungen vor. Ziehen Sie, wenn Sie dies zu Ihrer Unterstützung für wünschenswert halten, einen externen Berater hinzu.
- Führen Sie Ihre Kreditverhandlung frühzeitig, damit Sie nicht unter Zeitdruck geraten.
- Machen Sie deutlich, dass Sie bereit sind, alle Positionen offen zu legen, die Ihre Bank im Zusammenhang mit der Bonitätsbeurteilung kennen muss.

Leider gibt es keine für alle Banken gültige einheitlich standardisierte Form der richtigen Kreditbeantragung. Es bleibt stets ein beachtlicher Rest an Individualität bei jedem Kreditgeschäft, die insbesondere in der Bewertung von Leistungs- und Persönlichkeitseigenschaften besteht.

Die Banken haben so genannte kritische Kreditgrenzen definiert. Sobald Sie eine dieser bankintern festgelegten Grenzen über- oder unterschreiten, wird Ihre Kreditinanspruchnahme besonders beobachtet. Wie die Banken was beurteilen können Sie der folgenden Zusammenstellung entnehmen.

<b>Zusammenstellung von kritischen Kreditgrenzen</b>	
<b>Kreditart</b>	<b>Kreditgrenze, die von der Bank kritisch beobachtet wird</b>
Normales Kontokorrentkreditlimit	Wenn der Kontokorrentkredit weniger als 8 bis 10mal pro Jahr durch den Umsatz umgeschlagen wird.
Überziehung des Kontokorrentkreditlimits	Wenn die Überziehung mehr als 20 % des Kontokorrentkreditlimits beträgt. Wenn die Überziehung länger als drei bis vier Monate andauert. Wenn die Überziehung höher ist als die Summe Ihrer Haben-Umsätze im letzten Quartal. Wenn die Überziehung ständig höher wird und die Überziehung des letzten Quartals um mehr als 10 % übersteigt.
Betriebsmittelkredite insgesamt	Wenn die Gesamtbetriebsmittelkredite höher liegen, als 30 bis 40 % des Bank-Haben-Umsatzes im letzten Geschäftsjahr.
Kontokorrentkreditinanspruchnahme	Wenn die Kontokorrentkreditinanspruchnahme ständig höher liegt als 70 % des zugesagten Limits.
Kapitaldienst	Wenn der gesamte Kapitaldienst mehr als 80 % des aktuellen Cash-flow verbraucht.

### **Checkliste: 34 Tipps für eine bessere Informationspolitik gegenüber der Bank**

- Verändern Sie – falls notwendig – radikal Ihre Informationspolitik:
- Geben Sie zusätzliche Informationen, beschränken Sie sich nicht auf die Mindestangaben der Bilanz.
- Ihre Banken sind nach § 18 KWG verpflichtet, sich ein „klares, zeitnahes und hinreichend verlässliches Bild über die wirtschaftliche Situation ihres Kreditnehmers zu machen“, geben Sie ihnen die dazu notwendigen Informationen.
- Stellen Sie Ihren Banken alle Unterlagen zur Verfügung, die diese im Rahmen der Vorschriften von § 18 KWG von Ihnen anfordern.

- Verweigern Sie keine Informationen, die zur Beurteilung Ihrer Bonität eine Rolle spielen. Geben Sie diese Informationen vielmehr von sich aus und freiwillig.
- Unterhalten Sie persönlichen Kontakt zu den Kompetenzträgern der Bank.
- Führen Sie jährlich mehrere (3 bis 4) persönliche Gespräche, informieren Sie dabei über die aktuelle Entwicklung Ihres Unternehmens.
- Stellen Sie (ausschließlich abgestimmtes) aktuelles Zahlenmaterial zur Verfügung.
- Besprechen Sie strategische Entscheidungen vorab mit Ihrer Bank.
- Stellen Sie Ihren Banken Unternehmensplanwerte (Rentabilitätsvorschaurechnung, Finanzplan, Investitionsplan etc.) zur Verfügung.
- Bleiben Sie bei allen Prognoserechnungen realistisch.
- Informieren Sie frühzeitig – auch über negative Entwicklungen.
- Beachten Sie: falsche und/oder unvollständige Informationen zerstören das Vertrauensverhältnis.
- Führen Sie Ihre Verhandlungen konsequent, verzichten Sie jedoch aufs „Feilschen“.
- Orientieren Sie Ihre Bilanzpolitik nicht ausschließlich an Steueraspekten.
- Bilanzieren Sie so, dass sich die Bank ein realistisches Bild von den tatsächlichen Ressourcen Ihres Unternehmens machen kann.
- Favorisieren Sie Cash-Flow-relevante Maßnahmen zur Gewinnreduzierung, wenn es Ihnen um eine geringere Steuerbelastung geht.
- Beachten Sie, dass Ihr Bilanzergebnis als Maßstab für Ihre Kapitaldienstfähigkeit dient.
- Achten Sie darauf, eine angemessene Eigenkapitalquote zu bilanzieren. Es bringt Ihnen keine Vorteile, wenn Sie Eigenkapital in den Privatbereich verlagern, aber gleichzeitig für Bankkredite persönlich haften.
- Berechnen Sie vorab die von den Banken bei der Bilanzanalyse ermittelten Kennzahlen, um eventuelle Schwachstellen frühzeitig zu erkennen.
- Unterhalten Sie zu mehr als einer Bank Kontoverbindung.
- Beachten Sie, dass es sich dabei um eine aktive Zusammenarbeit handelt.
- Unterschiedliche Banken verfolgen oft auch unterschiedliche geschäftspolitische Ziele, so dass nicht jede Bank die Zusammenarbeit mit Ihrer(m) Branche/Unternehmen gleich bewertet.
- Wenn Sie in früheren Jahren mit mehreren Banken aus Konditionengründen zusammengearbeitet haben, sollten Sie dies jetzt tun, damit Sie sicher sein können, auch weiterhin einen Partner für Kreditfinanzierungen zu haben.
- Beachten Sie, dass sich „Großbanken“ – trotz aller Dementis – aus dem Kreditgeschäft mit mittelständischen Unternehmen zurückziehen.

- Im Volksbanken/Raiffeisenbanken-Sektor und teilweise auch bei Sparkassen rollt eine Fusionswelle. Beobachten Sie, ob Ihre Bankenverbindungen davon betroffen sind.
- Trennen Sie Ihre geschäftlichen und privaten Vermögensangelegenheiten entweder vertraglich oder bankmäßig.
- Legen Sie Wert darauf, dass Ihre Bilanz möglichst innerhalb des ersten Halbjahres nach dem Bilanztermin erstellt ist und auch Ihrer Bank vorliegt. Der Termin der Bilanzvorlage ist ratingrelevant.
- Führen Sie mit Ihrer Bank jährlich ein ausführliches Rating- und Bilanzgespräch.
- Fragen Sie nicht nur nach der Ratingnote, sondern lassen Sie sich vielmehr detailliert erläutern, wie die Bank Sie bei den einzelnen Ratingbereichen eingestuft hat.
- Falls Sie Fehleinstufungen mangels besseren Wissens der Bank feststellen, sollten Sie Wert auf eine Berichtigung legen.
- Führen Sie Ihre Rating- und Bilanzgespräche abwechselnd im Hause der Bank und bei Ihnen im Unternehmen.
- Nutzen Sie die sich dabei bietende Gelegenheit zu einer Betriebsbesichtigung und erläutern Sie den Leistungsstandard Ihres Unternehmens.
- Fragen Sie Ihren Banker wo er Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sieht und welche Verbesserungsvorschläge er Ihnen machen kann.