

UMGANG MIT BANKEN - EIN INSIDER PACKT AUS -

Als Unternehmer oder als Privatkunde müssen Sie im täglichen Leben oft dem Dienstleister "Bank" gegenüber treten, um Ihre finanziellen Bedürfnisse zu befriedigen. Neben den meist erfreulichen Geldanlagengeschäften mit der Bank muß man auch sehr häufig Kreditverhandlungen führen, bei denen man sich meistens nicht sehr wohl fühlt. Diese Kreditverhandlungen verlaufen dann meist um so erfolgreicher für Sie, je mehr Sie über die verschiedensten Kreditarten und die Konditionen wissen.

Die Bank ist als ertragsorientiertes Dienstleistungsunternehmen daran interessiert pro Geschäftsabschluß hohe Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Sie erreichen von der Bank um so mehr Zugeständnisse und erhalten einen besseren Preis für die Inanspruchnahme der Bankprodukte, je mehr Sachverstand Sie mitbringen und je besser Sie auf die Verhandlung vorbereitet sind. Eine geschickte Verhandlungstaktik in Kreditgesprächen zahlt sich ebenfalls aus.

Um bei Verhandlungen über Firmenkredite eine möglichst zinsgünstige Finanzierungsstruktur zu erreichen, ist es deswegen sinnvoll, sich vorher zu informieren. Wie aber informieren Sie sich? Worüber informieren Sie sich, was müssen Sie wissen und beachten, wie bereiten Sie sich vor und was erwartet die Bank von Ihnen?

Dieser Aufsatz will versuchen, möglichst viele ihrer offenen Fragen zu beantworten, um Ihnen darin in Ihren nächsten Kreditverhandlungen eine stärkere Position zu verschaffen.

Bitte behalten Sie immer folgende Aussage in Kopf: „Im Geschäftsleben bekommt man nicht das, was man verdient, sondern das, was man aushandelt“.

INHALTSVERZEICHNIS

I.	VORBEREITUNG AUF DAS BANKGESCHÄFT	3
1.	Bestandsaufnahme	3
2.	Erwartungen an die Bank	4
3.	Erwartungen der Bank	5
4.	Zeitpunkt des Kreditgespräches	13
5.	Partner des Kreditgespräches	14
II.	ERMITTLUNG DES KAPITALBEDARFS	15
1.	Kapitalbegriff und Finanzbewegungen im Unternehmen	15
2.	Arten und Erscheinungsformen des Kapitalbedarfs	17
a.	Formen des Kapitalbedarfs	18
b.	Determinanten des Kapitalbedarfs	18
c.	Zeitlicher Anfall des Kapitalbedarfs	20
d.	Brutto- und Nettokapitalbedarf	20
e.	Beispiele für den Kreditbedarf	20
III.	FINANZIERUNG DES KAPITALBEDARFS	26
1.	Systematisierungsmöglichkeiten von Finanzierungsalternativen	27
2.	Kreditfinanzierungsarten und ihre Voraussetzungen	29
a.	Der Kontokorrentkredit	29
b.	Sonderfinanzierungen beim Kontokorrentkredit	30
c.	Wechselkredite	31
d.	Darlehen	33
e.	Öffentliche Mittel	35
f.	Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten	36
3.	Kombination von Krediten	36
IV.	FINANZWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE	37
1.	Vermögensstruktur	39
2.	Kapitalstruktur	40
3.	Finanzstruktur	42
4.	Liquiditätsstruktur	43
V.	KONDITIONSVERHANDLUNGEN	44
1.	Bestandteile des Zinses	45
2.	Kredithöhe	45
3.	Bonität	46
4.	Bedeutung des Kunden	46
5.	Refinanzierungsmöglichkeiten der Kreditinstitute	47
6.	Politik der kleinen Mittel	47
7.	Variable und feste Zinsen	49
8.	Anzahl der Bankverbindungen	51
VI.	SICHERHEITEN	52
1.	Verhandlungstaktik	53
2.	Vorteile einer guten Besicherung	54
3.	Übersicherung	55
4.	Höhe und Wert der Sicherheiten	55
5.	Barsicherheiten	56
6.	Grundschulden und Hypotheken	56
7.	Sicherungsübereignung	58
8.	Forderungszession	59
9.	Bürgschaft	60
VII.	ZUSAMMENFASSENDE RATSCHLÄGE ZUR KREDITVERHANDLUNG	61

I. VORBEREITUNG AUF DAS BANKGESCHÄFT

1. Bestandsaufnahme

Eine gute Vorbereitung auf ein Bankgespräch fängt immer mit einer generellen Bestandsaufnahme der allgemein wirtschaftlichen Situation sowie der entsprechenden Situation in Ihrem Unternehmen an. Sie müssen der Bank die Situation Ihres Unternehmens im Kreislauf der Wirtschaft aktuell verdeutlichen können.

Aus der Wirtschaftspresse, den einschlägigen Wirtschaftszeitschriften, aus Konjunkturberichten der Wirtschaftsinstitute können Sie sich über die allgemeine Konjunkturlage, das allgemeine Zinsniveau und die Zukunftsaussichten ihrer Branche und Wirtschaft informieren. Gute Informationsquellen sind auch die Geschäftsberichte z. B. Ihrer Konkurrenten am Markt, und andere entsprechende Berichte z.B. Monatsberichte der Deutschen Bundesbank.

Da Sie als Geschäftspartner auch dem Unternehmen "Bank" gegenüber stehen, sollten Sie auch über dessen aktuelle Situation Bescheid wissen. Es ist deshalb sinnvoll, die Geschäftsberichte und die Zwischenberichte Ihrer Hausbanken zu kennen. Als Aktionär bekommen Sie die z.B. immer regelmäßig zugeschickt, wenn nicht, können Sie auf Anfrage diese auch immer bei dem entsprechenden Institut erhalten. Durch diese Informationsquellen wissen Sie, wie gut Ihre Bank verdient, wo ihre Stärken und ihre Schwächen sind und welche Geschäftspolitik sie momentan verfolgt.

Bei der Bestandsaufnahme Ihres eigenen Unternehmens müssen Sie wissen, wie Sie aktuell in Ihrer Branche auf dem Markt stehen und wohin Ihr Weg in der Zukunft gehen soll.

Wie war das Ergebnis des vergangenen Jahres? Wie hat sich das laufende Geschäftsjahr bisher entwickelt und wie sieht die Zukunft aus? Bin ich für die zukünftige Entwicklung gerüstet? Welche Marktanteile habe ich? Welche Marktanteile brauche ich auf Dauer um am Markt zu überleben? Welche Investitionen muß ich tätigen? Wie ermittele ich den Finanzbedarf für die Zukunft? Was muß ich alles finanzieren? Habe ich kurz- oder langfristigen Kreditbedarf? Muß ich mein Warenlager, die Forderungen oder langfristige Investitionen finanzieren?

Sie sollten wirklich genau feststellen, wohin der Weg Ihres Unternehmens von heute aus betrachtet geht. Die Bank erwartet von Ihnen, dass Sie über diese Dinge genau Bescheid wissen. Haben Sie Kreditbedarf, dann müssen Sie genau schlüssig und plausibel der Bank darlegen, weshalb und wofür Sie Ihre von der Bank verwalteten Kundengelder verwenden. Haben Sie sich in einer Bestandsaufnahme über die allgemeine wirtschaftliche Situation und über den Stand des Unternehmens unterrichtet, so müssen Sie sich jetzt einen Überblick über die mit der Bank laufenden und bereits abgewickelten Geschäfte verschaffen. Welche Geschäfte wickeln Sie mit welchen Banken ab? Ist bisher alles nach Ihren Wünschen und Vorstellungen verlaufen? Ist Ihre Bank wirklich beweglich und hilfsbereit, sind Sie mit Ihren Konditionen zufrieden, hat es schon öfters Mängel und Reklamationen gegeben? Gehen Sie mit Ihrem Geschäftspartner Bank kritisch um und bringen Sie Ihre bisherigen Erfahrungen mit Ihrer Bank bei Ihren neuen Verhandlungen mit ein? Sie können dadurch bisher begangene Fehler zukünftig vermeiden und evtl. Schwachstellen ausräumen. Durch Konzessionen und Zusagen kann sich Ihre Position für die Zukunft bei der Bank verbessern.

2. Erwartungen an die Bank

Nach der generellen Bestandsaufnahme müssen Sie sich nun Ihre konkreten Vorstellungen zurechtlegen, was Sie von der Bank nun im nächsten Kreditgespräch erwarten. Wie hoch ist nun Ihr Kreditwunsch, welche Kreditarten wollen Sie in Anspruch nehmen? Geben Sie bitte Ihren Kreditbedarf nicht zu knapp an.

Die Kredithöhe sollte so beziffert werden, dass Sie Ihnen ausreichend Spielraum für kurzfristige Planungsänderungen und unvorhergesehene Absatzverschiebungen läßt. In unserer heutigen Situation muß man immer damit rechnen, daß Geldeingänge später (oder manchmal nie) als vorhergesehen kommen und/oder Zahlungen früher als geplant fällig werden. Freie Kreditlinien bringen Sie nicht in die Verlegenheit, kurzfristig unter Zeitdruck mal schnell an die Banken neu heranzutreten und eine Aufstockung eines neuen Kredites auszuhandeln. Je häufiger Sie an die Bank herantreten und neue Kreditgespräche führen, um so geringer wird Ihre Glaubwürdigkeit und Kreditwürdigkeit.

Neben der Kredithöhe und den Kreditarten sollten Sie auch eine Vorstellung von der ungefähren Höhe des Zinssatzes haben. Sie müssen wissen, welche Zinsen für welche Kreditarten momentan marktgerecht sind. Beschaffen Sie sich hierzu Informationen von anderen Banken oder von Geschäftsfreunden und lassen Sie sich deren Zinssätze für die verschiedensten Kreditarten nennen. Nur so können Sie kritisch beurteilen, ob der angebotene Zinssatz Ihrer Bank gut ist oder nicht.

Über einen weiteren Punkt sollten Sie sich noch Gedanken machen. Welche Sicherheiten hat meine Bank und welche bin ich bereit für zukünftige neue Kredite herzugeben? Die Bank wird diesen Aspekt meist ansprechen und es ist nicht gut, wenn Sie bei Kreditverhandlungen von so einem entsprechenden Wunsch überrascht würden. Denn dann stellt die Bank um so eher ihre Bedingungen. Geben Sie klar an, welche Sicherheiten machbar sind und welche nicht. Behalten Sie immer entsprechende freie Sicherheiten, falls noch möglich, in der Hinterhand.

3. Erwartungen der Bank

Wenn Sie mit einem Kreditwunsch an Ihre Bank herantreten, müssen Sie damit rechnen, dass Ihre Bank möglichst viele Unterlagen und Informationen über Ihre Firma und über Sie privat benötigt. Sie müssen der Bank Unterlagen vorlegen, die Ihre Solvenz belegen.

Die eingereichten Unterlagen müssen konkrete Schlüsse darüber zulassen, ob Sie Ihren Kredit später auch sicher zurückzahlen können, ohne dass dazu die Sicherheiten verwendet werden müßten. Die Überprüfung dieser Solvenz nennt man in der Bank Bonitätsprüfung. Diese erfolgt je nach Kredithöhe und Kreditart auf unterschiedlichste Art und Weise. Die Kreditentscheidungsregeln für die Bank haben sich in den letzten Jahren sehr stark geändert. Nachdem früher hauptsächlich die Vergangenheit mit Ihren veralteten Zahlen Beurteilungsgrundlage war, ist es heute mehr die Gegenwart und die Zukunft, die die Bank interessiert. Deshalb haben sich auch die für die Kreditentscheidung einzureichenden Unterlagen in den letzten Jahren sehr stark geändert. Weiß man, welche Unterlagen die Bank benötigt, kann man sie rechtzeitig vorher beschaffen. Um eine Kreditentscheidung durch die Bank besser verstehen zu können, ist es sinnvoll zu wissen, dass sich die Bank mit Ihrem Kreditgeschäft stets in einem Dreh- und Angelbereich verschiedener Interessen bewegt:

- Der Kunde als Geldgeber, der ihr Finanzierungsmittel aller Art überläßt und sowohl treuhänderische Verwaltung als auch Bedienung mit Zinsen erwartet
- Der Kunde als Geldnehmer, der diese Gelder in Form von Krediten und Darlehen in Anspruch nehmen und von denen er Zinsen, Erstattung der Kosten und Rückzahlung verlangen kann
- Die Aktionäre, die Erhaltung, Ausweitung und Verzinsung der Kapitalsubstanz, bei einem in Grenzen gehaltenem Risiko (kalkulierte Kreditfälle) erwarten (shareholder value!)

Daraus ergibt sich für das Kreditgeschäft die ganz klare Forderung, dass bei allen Betrachtungen und Entscheidungen stets die Frage nach der Bonität des Kreditnehmers in Vordergrund stehen muß. Das heißt, ob er in der Lage ist, den Kredit oder das Darlehen mit Zinsen zurückzuzahlen.

Nachdem dieses Erfordernis in aller Regel aber nur aus dem Geschäftserfolg der Zukunft erfüllt werden kann, ist also die Untersuchung der

- **zukünftigen Position des Kreditnehmers im Markt**
- **Höhe und Nachhaltigkeit der künftigen Ertragskraft**
- **sowie der künftigen Zahlungsbereitschaft und der künftigen Kapitalausstattung**

ein unumgängliches Erfordernis. Die Banken haben in den letzten Jahren den Fehler gemacht, teilweise zu sehr die Vergangenheit zu beurteilen und zu wenig in die Zukunft zu schauen. Dies beweist der allzeit hohe Abschreibungsbedarf bei den Banken im In- und Ausland. Es ist natürlich sehr schwer für eine Bank, die Zukunft eines Unternehmens zu beurteilen, da auch die meisten Unternehmer selbst Probleme damit haben. In einer Zeit der Marktsättigung, eines immer schärferen Wettbewerbes, immer länger werdenden Produktentstehenszyklen und gleichzeitig immer kürzer werdenden Marktzyklen der Produkte reichen die traditionellen und veralteten Methoden der Bonitätsbeurteilung natürlich nicht mehr aus. Die Bank geht daher bei Ihrer Bonitätsprüfung immer mehr zu einer zukunftsorientierten Unternehmensbeurteilung über. Diese drücken sich auch in den neuen Ratingmaßstäben nach Basel 2 aus.

Es läßt sich immer wieder feststellen, daß den finanzwirtschaftlichen Problemen auf der Zeitachse in den meisten Fällen Krisenzeichen im Absatz-, Produkt- und Managementbereich vorangehen, bevor die negativen Erfolge der Unternehmensentwicklung in der Bilanz ihren Niederschlag finden. Schlechte Bilanzzahlen haben also ihre Ursachen weit früher. Die Bank muß deshalb zwangsläufig mehr die Frage beschäftigen, wie das Unternehmen

- vom Management
- vom Produkt
- von der Technologie
- von den Planungs- und Führungsinstrumenten her

für die Reise in die Zukunft gerüstet ist.

Bei der Beurteilung des Unternehmens darf die Vergangenheit natürlich nicht ganz vergessen werden, denn diese gibt natürlich Trends und Entwicklungen auch ganz gut wieder. Eine gute oder schlechte Vergangenheit einer Firma lässt aber heute schon lange nicht mehr auf eine positive Zukunft automatisch schließen. Mehr und mehr wird also der Markt, die Konkurrenzsituation, das Produkt und das Management der Firmen untersucht. Dementsprechend ändern sich natürlich dann auch die entsprechenden Bonitätsunterlagen.

Folgende Unterlagen sollten deshalb für ein Kreditgespräch immer vorbereitet werden:

- Die unterschriebenen Abschlüsse mind. der letzten 2 Jahre

- Aktuelle Summen- und Saldenlisten sowie betriebswirtschaftliche Auswertungen des laufenden Geschäftsjahres

- Eine Umsatz und Ertragsvorschau bzw. Planzahlen (Planverprobungsrechnungen)

- Aktuelle Formationen über die Auftragslage, den momentanen Debitoren und Kreditorenbestand sowie die Höhe des Warenlagers

- einen Finanz-, Liquiditäts- und evtl. Investitionsplan

Im Rahmen einer Selbstauskunft bzw. Vermögensaufstellung will die Bank Hinweise über Ihren momentan privaten bzw. betrieblichen Vermögens- und Schuldenstand erhalten. Gerade in schwierigen Zeiten ist es wichtig für die Bank zu wissen, dass eine gewisse Vermögenssubstanz vorhanden ist, von der das Unternehmen einigermaßen zehren kann. Je höher die stillen Reserven bzw. der Mehrwert im privaten und betrieblichen Bereich ist, um so höher ist die Bonität und desto leichter ist ein Kredit zu erlangen. Die Kreditabteilung der Bank prüft die vorgelegten Unterlagen auf Glaubwürdigkeit und Plausibilität. Zur Beurteilung der Unternehmenssituation werden Kennziffern gebildet, die dann für die Kreditentscheidung wichtig sind. Der Jahresabschluss (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung inkl. Anhang und evtl. Lagebericht) wird im Rahmen einer Bilanzanalyse untersucht.

Vor allem im privaten Bereich werden Vermögen, Schulden und Einkommen ins Verhältnis gesetzt. Dabei gelten folgende Entscheidungsregeln:

- Je größer das Vermögen im Verhältnis zu den Schulden, um so besser die Bewertung.
- Je höher das Einkommen im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten, um so besser ist die Bonität.

Neben der Vermögens- und Sicherheitensituation für die Bank ist aber vor allem die sog. Kapitaldienstberechnung wichtig. Die Bank überprüft, ob aus dem zukünftigen Ertrag des Unternehmens der Kunde seinen Zins- und Tilgungsdienst an die Bank neben seinen Steuerzahlungen und seinem privaten Lebenshaltungskosten und der Bildung von Rücklagen noch leisten kann. Neben einer allgemeinen Bonitätsprüfung, die regelmäßig jedes Jahr durch die Bank veranlaßt wird, gibt es noch zusätzliche Prüfungen, wenn Investitionskredite beantragt werden. Die Bank stellt zusätzliche Überlegungen an, um die Zweckmäßigkeit ihrer Investition zu überprüfen.

Prüfstein 1: Wie wird investiert?

Wie ist das Investitionsgebaren und das Investitionsziel (Erweiterungsinvestition, Ersatzinvestition, Rationalisierungsinvestition)?

Prüfstein 2: Ist es wirtschaftlich?

Bringt Sie den wirtschaftlichen Nutzen, den man sich von ihr erhofft, den Deckungsbeitrag, den Gewinn je Stück, die Ersparnis je Stunde oder Monat, die höhere Leistungsfähigkeit?

Prüfstein 3: Ist sie rentabel?

Wird das Kapital, das eingesetzt werden muß, durch den wirtschaftlichen Nutzen angemessen verzinst? Hält die Rendite der Investition den Vergleich mit anderen Investitionen aus.

Prüfstein 4: Wie groß ist das Risiko der Investition?

Je schneller das Kapital zurückfließt, desto geringer ist das Risiko. Wie schnell also fließt das Kapital zurück - auch im Verhältnis zu anderen Investitionen, die in Konkurrenz zu dieser stehen?

Prüfstein 5: Zielerfüllung der Investition

Wie weit erfüllt die Investition die anderen Ziele, die an sie gestellt werden, die technischen, die sozialen und/oder andere nicht immaterielle Ziele? Sind diese Ziele überhaupt richtig gestellt? Welche fehlen?

Prüfstein 6: Wie beeinflusst diese Investition die Liquidität?

Kann sich das Unternehmen es leisten sie zu finanzieren? Bringt sie das Unternehmen jetzt oder später in Liquiditätsschwierigkeiten? Wird die Liquidität nicht bereits durch andere Investitionen jetzt oder später voll in Anspruch genommen?

Prüfstein 7: Hat kein anderes Investitionsvorhaben eine höhere Priorität?

Alle 6 herausgehenden Prüfsteine bei der Festlegung der Prioritäten-Reihenfolge berücksichtigen und beachten: Je schneller Kapitalrückfluß, desto größer die Chancen für neue Investitionen.

Es ist fast nie richtig, über eine Investition allein zu entscheiden, denn meist sind andere mit betroffen. Eine Übersicht schafft nur das regelmäßige Aufstellen von Investitionsplanungen.

Wichtig ist für die Bank zu erkennen, dass die Investition in der richtigen Höhe getroffen wird und dass evtl. Anschlußfinanzierungen z. B. für Einrichtung Warenlager, Forderungswachstum usw. bei einer Investition im Anlagevermögen nicht vergessen werden.

Neben der Einreichung dieser erwähnten Unterlagen ist es auf jeden Fall sehr wichtig, sich eingehend auf das Gespräch vorzubereiten. Als Unternehmer müssen Sie der Bank den Eindruck vermitteln, dass Sie Ihre Firma voll im Griff haben, über den nötigen unternehmerischen Weitblick verfügen und sich mit Energie und vollem Engagement für Ihre Führungsaufgabe einsetzen.

Kritischen Fragen müssen Sie jederzeit standhalten können und es verstehen, Bedenken auszuräumen.

Die Kreditsachbearbeiter bzw. Kompetenzträger der Bank sind dazu da, etwa vorhandene Schwachpunkte und Engpässe in Ihrer Firma auszuleuchten, um die Risiken daraus abschätzen zu können. Es kommt deshalb sehr auf Ihr Geschick und Ihre Überzeugungskraft an, diese Einwände zu entkräften. Bestehen diese Einwände der Bank natürlich zu Recht, dann ist es Ihre Aufgabe plausibel zu machen, dass dies in Zukunft nicht mehr vorkommt. Die Bank wird Ihnen im Gespräch also eine Reihe von Fragen stellen und es wäre von Vorteil, wenn Sie Ihre Betriebsdaten greifbar haben und für Ihre Planungen jeweils ein kon-

krete Konzept vorweisen können. Im folgenden Fragenkatalog finden Sie eine Auflistung von allen möglichen offenen Punkten, die im Kreditgespräch angesprochen werden können.

- Wie geht es Ihnen?
- Wer ist am Unternehmen beteiligt?
- Wie sieht Ihr Gesellschaftsvertrag aus?
- Sind Ihre Mitgesellschafter vermögend?
- Liegt Ihre letzte Bilanz vor.?
- Wie sind ihre laufenden Zahlen?
- Welchen Umsatz erwarten Sie im laufenden Jahr?
- Sind Sie mit Ihren Steuernachzahlungen up to date?
- Warum ist der Kontoumsatz ggf. rückläufig?
- Warum wird der Kredit voll oder nicht beansprucht, wenn Sie einen höheren oder neuen Kredit brauchen?
- Wie können Sie Ihn besichern?
- Wie lange soll Ihr neuer Kredit laufen?
- Wie zahlen Sie Ihn zurück?
- Woraus?
- Welche Vermögenswerte besitzen Sie außerhalb der Bilanz?
- Können Sie diese ggf. als Sicherheit einsetzen?
- Wie hoch ist der Firmen- und Privatbesitz belastet?
- Für welche Kredite?
- Welche nennenswerte Abnahme- und welche Lieferverpflichtungen sind Sie eingegangen?
- Nutzen Sie Leasing oder Factoring?
- Welche Leasingzahlungen haben Sie regelmäßig zu leisten?
- Welche anderen Firmen gehören zu Ihrer Gruppe?
- Was verdienen Sie?
- Welche Instrumente setzt das Unternehmen für die Produkt- und Sortimentsplanung ein?
- Werden derzeit neue Produkte entwickelt bzw. in das Sortiment aufgenommen?
- Sind die Produktionsanlagen (Maschinenpark) auf dem neuesten Stand?
- Wie erfolgt Ihr Einkauf?
- Welche Ausbildung und Erfahrung haben Sie als Unternehmer bzw. als Geschäftsführer?
- Wie ist die Unternehmensnachfolge geregelt?
- Ist eine Änderung der derzeitigen Rechtsform oder ein Verkauf geplant?
- Über welche Steuerungs- und Kontrollinstrumente verfügt das Unternehmen?

- In welchen Zeitabständen wird eine Planungskontrolle durchgeführt?
- Verfügt Ihr Unternehmen über ein Organigramm?
- Wie ist die aktuelle Umsatz- und Ertragsentwicklung?
- Wie schaut die Auftragslage und die Kapazitätsauslastung aus?
- Über welche Liquiditätsreserve verfügt Ihr Unternehmen in Form von freien Kreditlinien bei Banken oder Lieferanten?
- Führen Sie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung für Ihre Investitionen durch?
- Wie sehen Ihre Bilanzverhältnisse aus?
- Erläutern Sie die wesentlichen Veränderungen gegenüber dem Vorjahr?
- Stecken stille Reserven in Ihren Immobilien?
- Wie hoch ist Ihr Vermögensrückhalt?
- Ist Ihre Bilanz testiert?
- Ist Ihre Bilanz endgültig?
- Erläutern Sie die Zu- und Abgänge im Anlagevermögen!
- Wie ist Ihr Grundbesitz belastet?
- Welche Beteiligungen haben Sie?
- Welche Konzessionen, Patente, Lizenzen haben Sie?
- Erläutern Sie die Abschreibungen im Anlagevermögen!
- Haben Sie Sonderabschreibungen in Anspruch genommen?
- Wieviel Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate haben Sie?
- Wie haben Sie Ihre Vorräte bewertet?
- Waren Abwertungen nötig?
- Stehen Ihre Vorräte im angemessenen Verhältnis zum Umsatz?
- Haben Sie Ladenhüter?
- Stehen Warenforderungen und Ihre Wechsel im angemessenen Verhältnis zum Umsatz?
- Müssen Sie Forderungen wertberichtigen?
- Welche Zahlungsziele gewähren Sie?
- Wie setzen sich Ihre sonstigen Forderungen zusammen?
- Ist Ihr Kapital voll eingezahlt?
- Wie sieht Ihr Gesellschafterkreis aus?
- Ist er vermögend?
- Was passiert mit Ihren Gesellschafterdarlehen?
- Wie schauen die Kapitalkonten aus?
- Was passiert mit den einzelnen Gewinnanteilen?

- Wie sieht Ihre Rücklagenpolitik aus?
- Reicht Ihre Eigenkapitalquote aus?
- Sind Ihre Rückstellungen angemessen?
- Erläutern Sie Laufzeit und Zins Ihrer langfristigen Darlehen!
- Stehen Warenverbindlichkeiten und Akzente im angemessenen Verhältnis zur Gesamtleistung?
- Nutzen Sie alle Skantomöglichkeiten aus?
- Erläutern Sie die Modalitäten Ihrer Darlehen und Verbindlichkeiten!
- Wie verhält sich Ihr Gewinn oder Verlust im Verhältnis zum Umsatz und Eigenkapital?
- Wieviel Gewinn bleibt verdeckt im Unternehmen?
- Wie hoch ist das Wechselobligo?
- Haben Sie Bürgschaften übernommen?
- Wie ist Ihre Absatz- und Preisentwicklung?
- Worauf sind Ihre Umsatz- und Absatzveränderungen zurückzuführen?
- Wie sind einzelne Produkte hieran beteiligt?
- Mit welchen Gewinnmargen arbeiten Sie?
- Wie verhält sich Ihr Wareneinsatz im Verhältnis zum Umsatz?
- Worauf gehen Personalkostensteigerungen zurück?
- Wie hoch sind die Geschäftsführergehälter?
- Wie hoch sind die Miet- und Pachtzahlungen an die Besitzgesellschaft?
- Wie hoch ist der Körperschaftsteueraufwand?
- Wie hoch ist die Gewerbesteuerzahlung?
- Erläutern Sie die Position außerordentlicher Aufwendungen und Erträge!
- Haben Sie Beteiligungserträge?
- Woraus entstehen Ihre Zinserträge?
- Wer ist Ihr Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater?
- Welche Bewertungsmethoden wenden Sie an?
- Wie hoch ist Ihr Betriebsergebnis?
- Wie hoch ist Ihr Cash-flow?
- Wie erklären Sie sich Ihre Veränderungen?
- Welche Produkte verursachen die Veränderungen?
- Welche Belastungen haben Sie durch Leasing?
- Welche durch Factoring?
- Wie sah die letzte Betriebsprüfung aus?

4. Zeitpunkt des Kreditgespräches

Kreditverhandlungen benötigen die entsprechende Zeit. Je nach absoluter Kredithöhe müssen innerhalb der Banken verschiedenste Kompetenzstufen durchlaufen werden. Da die Entscheidungszeit meistens länger dauern kann, kommt es beim Kredit darauf an, die Verhandlungen möglichst frühzeitig zu führen. Am sinnvollsten ist natürlich das Gespräch mit einer Bank in einer Phase des Unternehmens, wo Sie noch gar keinen Kredit in Anspruch nehmen wollen. Sind Sie bereits hoch verschuldet oder benötigen Sie dringend zusätzliches Fremdkapital, dann stehen Sie mit dem Rücken zur Wand und sind auf Ihre Bank angewiesen. Der Verhandlungsspielraum wird dadurch sehr gering. Ihre Verhandlungsposition ist weitaus günstiger und aus Sicht der Bank immer positiv, wenn Sie rechtzeitig zusätzliche Kreditwünsche äußern. Sie beweisen damit unternehmerische Vorausschau, die Ihnen zusätzliche Pluspunkte einbringt. Die Bank schließt daraus evtl., dass sie bei Ihnen vor unangenehmen Überraschungen einigermaßen sicher sein kann. Ihre Ausgangsposition ist dadurch weit günstiger.

Als Nichtschuldner hat man natürlich bei der Kreditverhandlung die besten Karten in der Hand. Man handelt aus einer Position der Stärke und wird meist in der Lage eines Guthabenbesitzers von der Bank umworben. Je rechtzeitigter das Kreditgespräch also ist, umso stärker ist Ihre Verhandlungsposition.

Beginnen Ihre Verhandlungen erst dann, wenn Ihr Konto schon überzogen ist, so bewirkt dies bei der Bank einen sehr schlechten Eindruck. Die Bank geht dann meist davon aus, dass Sie den Überblick über Ihr Unternehmen und die finanzielle Situation verloren haben und vermutet sogar, Sie seien von der Entwicklung Ihrer Kreditbeanspruchung selbst überrascht worden.

Wie würden Sie als Bänker von Ihrem Kunden denken, der plötzlich unerwartet Geldbedarf hat? Es wird für Sie um so schwerer, die negativen Eindrücke auszubügeln und Sie geraten mit Ihrer Verhandlungsposition von vorne herein in die Defensive. Auch bringen Sie die Banken dadurch in Zugzwang. Bei all den Kreditentscheidungen hat man als Kunde sofort einen Minuspunkt. Denn aus der Sicht der Bank ist eine schnelle Entscheidung meist eine schlechte Entscheidung.

Die Banken sind natürlich im eigenen Interesse bemüht, eine Kreditentscheidung möglichst zügig zu treffen und nicht länger hinauszuschieben. Aber es dauert seine Zeit, bis die entsprechenden Kreditentscheider alle ihr Ja zu diesem Neukredit oder zu einer Krediterhöhung gegeben haben. Die Kreditentscheidung bei der Bank ist eine sehr detaillierte Analyse des Unternehmens im Gesamtmarkt und wird nur auf der Grundlage gesicherter und nachgewiesener Daten und Erkenntnisse getroffen. Bis die Bank zusätzliche Informationen heranzieht, Unterlagen einholt und Ergebnisse weiterer Untersuchungen (z.B. für Bewer-

tungen) abwartet, vergeht einige Zeit, bevor Sie die Zusage oder Absage erteilt. Setzen Sie die Bank durch Ihren Kreditwunsch nicht unter Druck. Wenn Ihre Bonität nicht die allerbeste ist, dann richten Sie sich bitte darauf ein, dass eine Entscheidung über Ihr Kreditgesuch etwas länger dauern kann. Ein Drängen wäre in diesem Fall auf jeden Fall völlig unangebracht.

Sie kennen die Kreditentscheidungsdauer etwas dadurch verkürzen, dass Sie zum Gesprächszeitpunkt schon mit aktuellen Unterlagen (z.B. letzte Bilanz, aktuellste betriebswirtschaftliche Auswertungen, Angaben über Auftragslage usw.) auftreten können. Je rechtzeitiger Sie Ihr Kreditgespräch führen und je aktueller die Bank durch Sie in dem Gesprächszeitpunkt informiert ist (mit guten aktuellen Unterlagen), um so eher erleichtern Sie der Bank ihre Entscheidung.

5. Partner des Kreditgespräches

Sie können eine Kreditentscheidung auch dadurch verkürzen, dass Sie rechtzeitig mit den richtigen Gesprächspartnern verhandeln. Kreditentscheidung ist und bleibt auch weiterhin eine Vertrauenssache. Deshalb sind die Personen sehr wichtig, mit denen Sie direkt verhandeln. Diese entscheiden bereits selbst oder bereiten die Entscheidung für ihre entsprechenden Kompetenzträger vor. Sie müssen das Gefühl haben, Ihrem Gesprächspartner vertrauen zu können. Er sollte in der Lage sein, sich in Ihre Unternehmerrolle zu versetzen und Ihre finanziellen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen zu verstehen. Auf der anderen Seite muß Ihr Gesprächspartner in der Lage sein, Ihnen das Unternehmen "Bank" zu erklären.

Sie brauchen einen Partner mit dem Sie harmonisieren können und der unternehmerisch denken und entscheiden kann. Sachverstand, Erfahrung und Kompetenz sollte er natürlich auf jeden Fall mitbringen. Als Unternehmen an dem die Bank ihr Geld verdient, haben Sie es nicht nötig, mit jemandem zu verhandeln, zu dem Sie kein Vertrauen haben und der Ihnen in verschiedenster Hinsicht nicht gewachsen ist. Am besten ist, wenn Sie gleich mit denjenigen verhandeln können, die selbst Kreditentscheidungen treffen und Ihre Wünsche unmittelbar berücksichtigen können. Entscheidungswege werden somit abgekürzt, unnötige Rückfragen werden vermieden und die Informationsverluste durch die Weitergabe von einem Kompetenzträger zum anderen vermindert. Verhandeln Sie mit den Kreditentscheidern selbst, dann erfahren Sie auch eher, wie man über Sie und Ihre Firma denkt und wissen schneller woran Sie sind. Sie sollten von Ihrem Gesprächspartner den Eindruck haben, dass er sich mit Ihren Standpunkten und Ihren Interessen in Ihrem Unternehmen identifizieren kann und Ihre Meinung innerhalb der Bank durchzusetzen vermag.

Je nach Kredithöhe und Kreditart haben Sie es mit unterschiedlichen Entscheidungsträgern in der Bank zu tun. Stellen Sie also vor Ihrem Kreditgespräch sicher, dass Sie auch mit den richtigen Personen verhandeln können.

II. ERMITTLUNG DES KAPITALBEDARFS

Bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs ist es am besten, man versetzt sich in die Rolle eines Existenzgründers. Man überlegt sich, wann welche Kosten für den neu geschaffenen Betrieb anfallen.

Nach der Gründung einer Unternehmung fallen zunächst Anschaffungsausgaben wie z. B. solche für Betriebs- und Geschäftsausstattung an. Oft entstehen Ausgaben sogar schon im Vorfeld der Gründung in Form von Rechts- und Steuerberatungsgebühren; dazu kommen Notar- und Handelsregistereintragsgebühren und sonstige Abgaben.

Hat eine Unternehmung dann den Geschäftsbetrieb aufgenommen, folgen Ausgaben für den Aufbau und die Weiterentwicklung der Produktionsstätten. Parallel dazu fallen Aufgaben zur Unternehmenswerbung und Produkteinführung an. Hinzu kommen Auszahlungen für Löhne, Gehälter, Mieten u.ä.. Diese Anlaufkosten und sonstige Kosten für die Ingangsetzung des Betriebes sind nicht zu vernachlässigen, weil sie durch ihre oft unüberschaubare und oft unterschätzte Anzahl einen gewaltigen Kostenblock erzeugen.

Mindestens bis zu dem Zeitpunkt, an dem die ersten Umsatzerlöse zu Einzahlungen werden und in der Regel auch danach, müssen Finanzmittel bereitgestellt werden. Ein Teil dieser benötigten Finanzmittel kann das Gründungskapital der Gesellschaft sein. Sind in einer Periode die Auszahlungen größer als die Einzahlungen, - das ist in der Gründungsphase oft der Fall - entsteht ein Bedarf an zusätzlichen Zahlungsmitteln, d.h. ein sog. Kapitalbedarf.

Da dem Kapitalbedarf eine zentrale Bedeutung im Rahmen der betrieblichen Finanzwirtschaft zukommt, ist es notwendig, diesen genau zu analysieren. Dabei sollen zunächst die für das Verständnis notwendigen Grundbegriffe erklärt werden.

1. Kapitalbegriff und Finanzbewegungen im Unternehmen

Der Kapitalbegriff kann unter verschiedenen Aspekten gesehen werden. Es gibt einerseits die volkswirtschaftliche Betrachtungsweise, die Kapital neben Arbeit und Boden als einen der klassischen Produktionsfaktoren sieht. Hier unterscheidet man das Geldkapital wie z. B. Bargeld, Buchgeld und die Geldsurrogate vom Sachkapital wie z. B. Anlagen, Maschinen, Gebäude.

Auf der anderen Seite gibt es die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise. Hier gibt es ebenso sehr unterschiedliche Kapitaldefinitionen. Eine allgemein übliche ist die bilanzmäßige Begriffserklärung. Danach ist Kapital (Passivseite der Bilanz) die abstrakte Wertsumme des Vermögens oder auch die Quelle des Vermögens (Mittelherkunft).

Die Aktivseite der Bilanz gibt die Mittelverwendung wieder, also das Vermögen oder die Summe aller materieller und immaterieller Wirtschaftsgüter des Unternehmens. Auf der Passivseite steht das Gesamtkapital des Unternehmens, das sich aus Eigen- und Fremdkapital zusammensetzt. Das Kapital ist also die Summe der geldwertmäßigen Mittel (Sach- und Finanzmittel), die einer Unternehmung von Eigentümern (Unternehmer selbst) und Gläubigern (z.B. Bank) zur Verfügung gestellt werden.

Welche Finanzbewegungen gibt es nun im Unternehmen?

Man unterscheidet die finanzwirtschaftlichen Stromgrößen von den finanzwirtschaftlichen Bestandsgrößen. Die Bestandsgrößen spiegeln sich in den unterschiedlichen Bilanzpositionen wieder und charakterisieren die Rechtstellung des Kapitalgebers. Demnach wird in Eigenkapital und Fremdkapital unterschieden.

Der dynamische Aspekt der Finanzbewegungen äußert sich in den finanzwirtschaftlichen Stromgrößen. Hier unterscheidet man 2 Arten von Zahlungsströmen und zwar die ausgabenbezogenen Zahlungsströme und die einnahmenbezogenen Zahlungsströme.

Beispiele für ausgabenbezogene Zahlungsströme:

Ausgaben für:

- * Produktionsfaktoren
- * Zinszahlungen
- * Beteiligungen oder Gewährung von Darlehen
- * Steuern
- * real zu deckende Verluste
- * Eigenkapitalentnahmen
- * Gewinnausschüttungen
- * Fremdkapitaltilgung

Beispiel für einnahmenbezogene Zahlungsströme

Einnahmen:

- aus Umsätzen
- aus Zinseinnahmen von gewährten Darlehen
- aus der Veräußerung von Vermögensgegenständen
- in Form von Tilgungszahlungen aus gewährten Darlehen
- aus Eigenkapitalzuführungen
- aus Kreditaufnahme

2. Arten und Erscheinungsformen des Kapitalbedarfs

Kapital ist also die Summe aller geldwertmäßigen Sach- und Finanzmittel die einer Unternehmung von Eigentümern und Gläubigern zur Verfügung gestellt werden. Analog läßt sich die Definition des Kapitalbedarfs festlegen:

Kapitalbedarf ist der Bedarf der Unternehmung an geldwertmäßigen Mitteln d.h. an Sach- und Finanzmitteln zur Erfüllung aller betrieblicher Ziele.

In diesem Zusammenhang ergeben sich z.B. 5 zentrale Fragestellungen:

1. Wie entsteht Kapitalbedarf?
2. Für welche Zwecke entsteht Kapitalbedarf?
3. Wodurch wird der Kapitalbedarf beeinflusst?
4. In welcher Höhe entsteht der Kapitalbedarf?
5. Zu welchem Zeitpunkt oder in welchem Zeitraum entsteht Kapitalbedarf? Wie kann er geplant und berechnet werden, damit es nicht zu Liquiditätsengpässen kommt?

a. Formen des Kapitalbedarfs

Der Kapitalbedarf kann unterschiedliche Formen aufweisen, es hängt davon ab, zu welchem Zweck das Kapital verwendet wird. Das Kapital wird benötigt zum Ingangsetzen und Instandhalten des laufenden Umsatzprozesses, zur Bedienung des Eigen- und Fremdkapitals, zur Tilgung oder Rückzahlung von Eigen- und Fremdkapital und natürlich zur Bezahlung von Steuern.

b. Determinanten des Kapitalbedarfs

Wodurch wird der Kapitalbedarf nun beeinflusst? Es gibt verschiedene vielfältige Bestimmungsfaktoren des Kapitalbedarfs. Diese lassen sich am besten in die beiden Hauptgruppen betriebsexterne und betriebsinterne Determinanten des Kapitalbedarfs gliedern.

Jeder einzelne Bestimmungsfaktor für sich sowie die Gruppen untereinander können z.T. erheblichen Einfluß auf die Höhe des Kapitalbedarfs ausüben. So hängt beispielsweise die Höhe des Kapitalbedarfs entscheidend davon ab, wie die Struktur des Absatzmarktes beschaffen ist.

Auf Absatzmärkten wie beispielsweise Angebotsmonopolen, ist es aus der Sicht des anbietenden Unternehmens nicht zwingend notwendig, ein umfassendes Vertriebsnetz mit entsprechenden Konsequenzen für den Kapitalbedarf aufzubauen. Dies kann jedoch dann notwendig werden, wenn sich die Marktstruktur beispielsweise in eine oligopolistische Konkurrenz verändert.

Gleiches gilt für die Beschaffungsmärkte. So stehen die zu zahlenden Beschaffungspreise in direktem Zusammenhang zur Struktur des Beschaffungsmarktes. In der folgenden Übersicht werden einige ausgewählte Bestimmungsfaktoren des Kapitalbedarfs aufgezeigt.

Wichtige Bestimmungsfaktoren des Kapitalbedarfs

Betriebsexterne Bestimmungsfaktoren

Struktur der Beschaffungsmärkte

Beschaffenheit der Absatzmärkte

Preisniveau auf Beschaffungs- und Absatzmärkten

Staatliche Beschränkungen

Veränderungen von Produktionstechnologie

Betriebsinterne Bestimmungsfaktoren

Entscheidungen über den Unternehmensgegenstand

Entscheidung über das Unternehmensziel

Entscheidungen über die Rechtsform

Entscheidungen über Betriebsgrößen

Entscheidungen über den Standort

Entscheidungen über Produktionsanordnungen und Technologieeinsatz

Veränderungen der unternehmerischen Risikobereitschaft

c. Zeitlicher Anfall des Kapitalbedarfs

Nach dem zeitlichen Anfall von Kapitalbedarf kann unterschieden werden in:

- einmaliger außergewöhnlicher Kapitalbedarf, z.B. Gründung, Sanierung, Rechtsformwechsel usw.
- periodisch wiederkehrender Kapitalbedarf, z. B. bei Saisonschwankungen, jedes Jahr zur Weihnachtszeit
- laufender Basiskapitalbedarf, z.B. Aufrechterhaltung der Betriebs- und Produktionsbereitschaft

d. Brutto- und Nettokapitalbedarf

In einer Unternehmung gibt es natürlich hoffentlich nicht nur Ausgaben, sondern auch Einnahmen. Im Rahmen der Kapitalbedarfsrechnung kann deshalb der Bruttokapitalbedarf vom Nettokapitalbedarf unterschieden werden.

Die Summe aller Auszahlungen in einem definierten Zeitraum führt zum Bruttokapitalbedarf einer Unternehmung. Dies ist der gesamte Kapitalbedarf ohne Rücksicht auf dessen Deckung durch im gleichen Zeitraum folgende Einzahlungen.

Der Nettokapitalbedarf ist die Summe aller Auszahlungen minus die Summe aller Einzahlungen in einem definierten Zeitraum. Nur noch der Teil der Auszahlungen, der nicht durch die Einzahlungen im gleichen Zeitraum abgedeckt wird, muß noch gedeckt werden.

e. Beispiele für den Kreditbedarf

Langfristiger Kreditbedarf entsteht durch die einmalige Anschaffung von Anlagevermögen.

Neben Grundstücken und Gebäuden und den dazugehörigen Maschinen sollte der Betrag für die Betriebs- und Geschäftsausstattung nicht ganz vernachlässigt werden.

Kurzfristigen Kreditbedarf haben Sie bei Wareneinkäufen, bei der Lagerung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und z. B. bei der Überbrückung saisonaler Schwankungen.

Kurzfristiger Kreditbedarf kann sich auch dadurch ergeben, dass Sie plötzlich einen Großauftrag erhalten haben und so Ihre Umsätze plötzlich stark ausweiten können.

Und dies sollte auch in der Praxis als Planung durchgeführt werden! Was kostet mich dieser Großauftrag? Wie beeinflusst er meine Liquidität? Wie lange wirkt das Großprojekt nach, z. B. geschaffene Kapazitäten? Können diese auf Dauer weiter ausgelastet werden?

Weiterhin ist auch denkbar, dass Sie mehr Geld brauchen, weil Ihre Debitoren Ihre Rechnungen schleppender bezahlen, wenn Sie Ihren Kunden längere Zahlungsziele einräumen müssen oder bei Ihnen im Umlaufvermögen Ladenhüter schlummern und somit nicht zu Einzahlungen führen. Durch falsche Produktpolitik oder durch allgemeine wirtschaftliche Rezession können sich Ihre geplanten Umsätze kurzfristig nach unten bewegen.

Die Art des Kapitalbedarfs ist natürlich für die Bank interessant. Eine Geschäftsausweitung wird eine Bank lieber finanzieren als Ihre Debitoren oder Ladenhüter. Die Bank finanziert dann nicht Ihr zusätzliches Geschäft, durch das sich Ihr Gewinn erhöht, sondern sie finanziert ihre fehlende Liquidität. Gleichzeitig geht dann Ihr Gewinn durch steigende Zinsbelastung und Kostenprogression zurück. Ohne zusätzliche Umsätze ist es zur Zeit sehr schwer eine Bank zu finden, die eine ausgeweitetes Aktivvermögen finanziert.

Wachsen die Umsätze in Ihrem Unternehmen und kommt es dadurch zu vermehrten Erträgen, ist eine Bank eher bereit, evtl. sogar ohne zusätzliche Sicherheiten Ihre ausgeweitete Aktiva zu finanzieren.

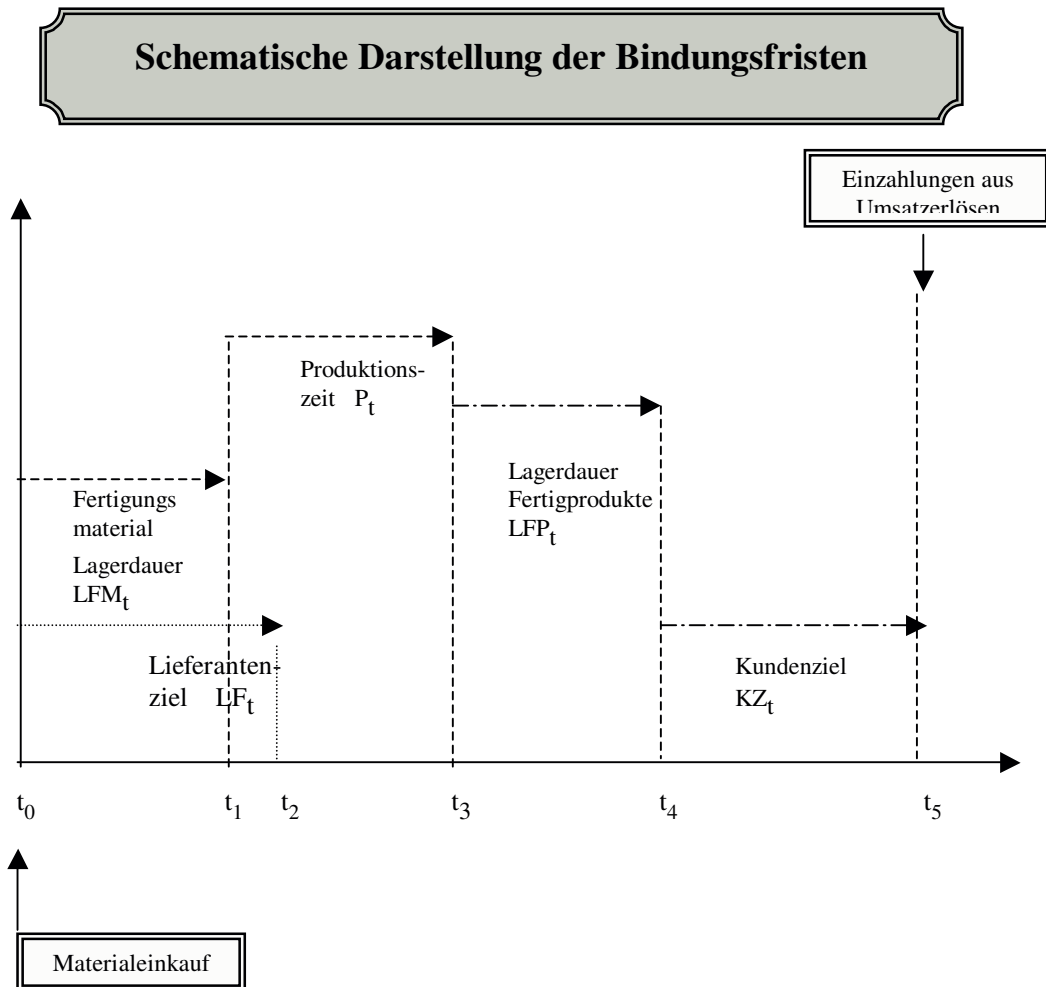
Planung und Berechnung des Kapitalbedarfs

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Tatbestände mit dem Ziel darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen. Eine so definierte zielbezogene Planung ist hinsichtlich der Höhe und des zeitlichen Anfalls des Kapitalbedarfs notwendig. Am sinnvollsten ist es, zuerst den Bruttokapitalbedarf zu errechnen und anschließend nach Planung der Einzahlungen den entsprechenden Nettokapitalbedarf.

Bei der Planung des Bruttokapitalbedarfs beginnt man mit der Planung des Kapitalbedarfs für das Anlagevermögen. Die Planung hierfür ist meist sehr einfach, da die Kosten für Grundstück, Gebäude, Maschinen und Anlagen, Patente und Lizenzen, Betriebs- und Geschäftsausstattung meist bekannt sind. Kennt man den genauen Tag der Lieferung, weiß man genau, welchen Betrag man wann bezahlen muß.

Die Ermittlung des Bruttokapitalbedarfs für das Umlaufvermögen ist schwieriger, vor allem, wenn es sich um ein Sachleistungsunternehmen handelt. Bei einem Dienstleistungsbetrieb, z.B. Werbeagentur, kann

man genauer und einfacher durch das Prognostizieren von monatlichen Zahlungsströme errechnen, wann welche Einzahlungen und welche Auszahlungen erfolgen. Bei einem Produktionsunternehmer, tritt das kritische Problem von "time-lags" zwischen Beschaffung, Produktion und Lagerhaltung auf.



Man sieht auf der Grafik, daß das Material zu einem gewissen Zeitpunkt eingekauft wird, daß dann die Produktionsphase erfolgt, daß anschließend die Produkte auf Lager genommen werden und schließlich, nachdem sie verkauft worden sind, später nach Bezahlung der Rechnung zu Einzahlungen auf dem Konto führen.

Um den Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen zu errechnen, sind im Betrieb erst die durchschnittlichen Lagerdauern und Produktionszeiten der Roh- und Fertigmaterien zu messen. Man nennt diese Zeiten Bindungsfristen. Anschließend werden die durchschnittlichen täglichen Ausgaben für Löhne, Material, Verwaltung und Vertrieb geschätzt. Anschließend erfolgt eine weitere Schätzung des durchschnittlichen Lieferantenziels und des durchschnittlich in Anspruch genommenen Kundenziels.

Durch Multiplikation der durchschnittlichen Tagesausgaben mit den jeweiligen Bindungsfristen, errechnet sich der Kapitalbedarf für die jeweilige Ausgabenkategorie, z. B. Kapitalbedarf für das Rohmaterialienlager. Die Summe aller einzelnen Ausgabenkategorien ergibt dann den Gesamtbruttokapitalbedarf für das Umlaufvermögen.

Beispiel für die Ermittlung des Bruttokapitalbedarfs beim Umlaufvermögen:

Ein Computerhersteller benötigt für die Produktion eines Hochleistungsrechners durchschnittliche 8 Kalendarstage. Die durchschnittliche Lagerdauer der Fertigungsmaterialien beträgt 20 Tage, das Zahlungsziel der Lieferanten 30 Tage; die durchschnittliche Lagerdauer der fertigen Geräte 25 Tage. Die Zahlungsbedingungen des Computerherstellers enthalten folgenden Passus: Rechnung zahlbar mit 2 % Skonto innerhalb von 10 Tagen, sonst 30 Tage netto Kasse.

Die täglich anfallenden Fertigungslöhne betragen Euro 4.500,00, die Fertigungsgemeinkosten 200 % (davon sind 65 % ausgabewirksam), die täglichen Kosten für Fertigungsmaterial belaufen sich auf Euro 6.000,00, die Materialgemeinkosten auf 25 % (100 %ig komplett ausgabewirksam).

Ferner sind den ausgabewirksamen Herstellkosten 10 % für Verwaltungsgemeinkosten und Vertriebsgemeinkosten zuzurechnen (alle ausgabewirksam).

Der Einfachheit halber wird unterstellt, daß alle Kunden ihr Kundenziel ausnutzen. Genauer wäre eine Schätzung jener Kunden, die innerhalb der Skontofrist zahlen und eine entsprechende Berücksichtigung in der Rechnung. Ebenso wird vereinfachend davon ausgegangen, daß die Produktionszeit nach Ablauf der durchschnittlichen Fertigungsmateriallagerdauer einsetzt.

Fertigungsmaterial

Berechnung der Bindungsfristen	
Durchschnittliche Lagerdauer der Fertigungsmaterialien	20 T
+ Durchschnittliche Produktionsdauer	8 T
+ Durchschnittliche Lagerdauer der Produkte	25 T
+ Kundenzahlungsziel	30T
./.. Lieferantenzahlungsziel	<u>30T</u>
Bindungsfrist	53 T

Bindungsfrist = 53 Tage

Tägliche Fertigungsmaterialkosten: Euro 6.000,00

Kapitalbedarf Fertigungsmaterial:

53 x Euro 6.000,00 = **Euro 318.000,00**

Fertigungslöhne

Berechnung der Bindungsfristen

Durchschnittliche Produktionszeit der Maschinen 8 T

+ Durchschnittliche Lagerdauer der fertigen Maschinen 25 T

+ Kundenziel 30T

Bindungsfrist 63 T

Bindungsfrist = 63 Tage

Tägliche Fertigungslöhne: Euro 4.500,00

Kapitalbedarf Fertigungslöhne:

63 x Euro 4.500,00 = **Euro 283.500,00**

Materialgemeinkosten

Die ausgabewirksamen Materialgemeinkosten wie beispielsweise Kosten für

Lagerverwaltung, Kosten für Materialprüfung, Kosten für innerbetriebliche Transporte, betragen 25 % der Fertigungsmaterialkosten; letztere betragen

Euro 6000,00 pro Tag.

Berechnung der Bindungsfristen

Durchschnittliche Lagerdauer Fertigungsmaterial 20 T

+ Durchschnittliche Produktionsdauer 8 T

+ Durchschnittliche Lagerdauer Fertigprodukte 25 T

+ Durchschnittliches Kundenziel 30T

Bindungsfrist 83 T

Anmerkung:

Das Lieferantenziel wird hier nicht abgezogen, weil es sich nicht um gelieferte und später gezahlte Waren handelt, wie z. B. Fertigungsmaterial.

Bindungsfrist = 83 Tage

Tägliche Materialgemeinkosten: Euro 6.000,00 x 25 % = 1.500,00 Euro

Kapitalbedarf Materialgemeinkosten: 83 x Euro 6.000,00 x 0,25 = **124.500,00 Euro**

Fertigungsgemeinkosten

Kosten, die nicht direkt zuzuordnen sind: z. B. Kosten der Arbeitsvorbereitung, Kosten für Konstruktion und Entwicklung, Abschreibung Maschinen usw..

Bei der Berechnung der Gemeinkostenzuschlässe werden die Fertigungsgemeinkosten ins Verhältnis zu den Fertigungslöhnen gesetzt; daher gleiche Bindungsfrist von 63 Tagen.

Tägliche Fertigungsgemeinkosten Euro 4.500,00 x 200 % x 65 % = 5.850,00 Euro

Kapitalbedarf Fertigungsgemeinkosten: 200 % der Fertigungslöhne; davon 65 % liquiditätswirksam:

63 x Euro 4.500,00 x 2 x 0,65 = **368.550,00 Euro**

Berechnung der ausgabewirksamen Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten

Diese beiden Kostenkategorien machen 10 % der ausgabewirksamen Herstellkosten aus. Dabei handelt es sich um die Summe aller bisher berechneten Kostengrößen.

Ausgabewirksame Herstellkosten:

Fertigungsmaterial	318.000,00 Euro
+ Materialgemeinkosten	124.500,00 Euro
+ Fertigungslöhne	283.500,00 Euro
+ Fertigungsgemeinkosten	368.550,00 Euro
Herstellkosten	<u>1.094.550,00 Euro</u>

10 % daraus als Zuschlag für

Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten 109.455,00 Euro

Kapitalbedarf 1.204.005,00 Euro

Durch Aufsummierung des Kapitalbedarfs für die jeweiligen Ausgabenkategorien kommt man zum gesamten Bruttokapitalbedarf des Umlaufvermögens. Zusammen mit dem Bruttokapitalbedarf des Anlagevermögens ergibt sich der gesamte Bruttokapitalbedarf für einen gewissen Zeitraum.

Wichtigste Komponente der Kapitalbedarfsrechnung ist also die jeweilige Bindungsfrist der Sach-, und Finanzmittel in den einzelnen Unternehmenssektoren. Allgemein kann gesagt werden, dass der Kapitalbedarf eine Funktion aller Bindungsfristen der einzelnen Sektoren im Unternehmen ist. Danach ist der Jahresbruttokapitalbedarf als Funktion der Summe der sich im Jahresablauf wiederholenden Bindungsfristen multipliziert, z. B. mit den täglich anfallenden Ausgaben der einzelnen Unternehmenssektoren, zu sehen. Wird die entsprechende Bindungsfrist durch gezielte Maßnahmen des Unternehmens geändert, so ändert sich also auch der Kapitalbedarf. Versucht der Unternehmer z. B. seine Debitorenrechnungen schneller einzutreiben, oder sein Fertigwarenlager schneller zu verkaufen oder die Rohmaterialien schneller zu verarbeiten, so verkürzen sich insgesamt dadurch die Bindungsfristen und somit auch bei konstanten Ausgaben die Höhe des Kapitalbedarfs.

Wird die Bindungsfrist der Lagerdauer verkürzt und bleibt die Höhe des Warenlagers gleich, so spricht man von einer Erhöhung der Lagerumschlagshäufigkeit des Fertig- oder Rohwarenlagers. Je höher die Umschlagshäufigkeit (= $360/\text{Dauer}$) des Lagers, der Debitoren also ist, um so geringer ist der entsprechend benötigte Kapitalbedarf. Hat man z. B. eine ausgeschöpfte Kreditlinie so kann man durch Erhöhung der Umschlagshäufigkeiten sich wieder zusätzliche freie Liquidität schaffen, indem einfach der benötigte Kapitalbedarf reduziert wird.

III. FINANZIERUNG DES KAPITALBEDARFS

Nachdem der Kapitalbedarf für das Unternehmen nun ermittelt worden ist, entsteht die Frage, wie dieser nun befriedigt werden kann. Diese unternehmenszielgerichtete Deckung von Kapitalbedarf nennt man Finanzierung.

1. Systematisierungsmöglichkeiten von Finanzierungsalternativen

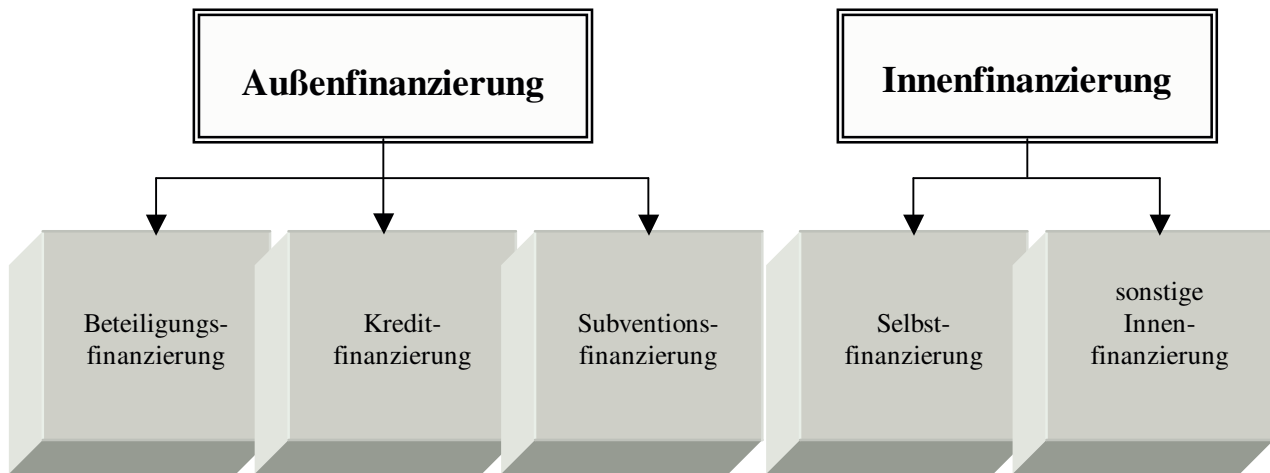
Die sich einer Unternehmung bietenden Möglichkeiten zur Deckung von Kapitalbedarf können die unterschiedlichsten Erscheinungsformen aufweisen. Diese können nach verschiedenen Kriterien zusammengefaßt und geordnet werden.

Mögliche Beurteilungskriterien sind:

- Herkunft der Finanzmittel (Innenfinanzierung, Außenfinanzierung)
- Rechtsstellung des Kapitalgebers (Eigenfinanzierung, Fremdfinanzierung)
- Dauer der Finanzierung (kurz-, mittel- oder langfristig)
- Häufigkeit der Finanzierung (laufend, einmalig)

Das Unternehmen hat verschiedene Möglichkeiten sich Liquidität zur Deckung des Kapitalbedarfs zu beschaffen. Deshalb hat sich die Systematisierung der Finanzierungsarten nach dem Kriterium der Mittelherkunft bewährt.

Systematisierung von Finanzierungsarten nach dem Kriterium der Mittelherkunft



Man unterscheidet zwischen Innenfinanzierung und Außenfinanzierung.

Wenn die Finanzierungsquellen bei der Außenfinanzierung im finanzwirtschaftlichen Umfeld außerhalb der Unternehmung liegen, befinden sich die Finanzierungsquellen bei der Innenfinanzierung innerhalb der Unternehmung. Zwar fließen bei der Innenfinanzierung dem Unternehmen Finanzmittel normalerweise über die Schaltstellen des Zahlungsverkehrs von außen zu, der Unterschied zur Außenfinanzierung besteht jedoch darin, daß bei der Innenfinanzierung die Finanzmittel aus der eigenen Finanzkraft der Unternehmung entstehen, somit das Unternehmen Quelle des Finanzierungsvorgangs ist.

Innenfinanzierung ist also die Deckung von Kapitalbedarf aus finanzwirtschaftlich relevanten Vorgängen innerhalb der Unternehmung. Bei dieser Art der Finanzierung braucht man keine Bank heranziehen. Die Finanzierung erfolgt hier durch das Unternehmen selbst, in dem Gewinne, die erwirtschaftet werden, im Unternehmen verbleiben.

Man nennt dies Selbstfinanzierung. Eine weitere Möglichkeit ist die sogenannte sonstige Innenfinanzierung. Hier entsteht die Finanzierung durch die finanziellen Gegenwerte von Abschreibungen, Rückstellungen sowie durch sonstige Geldfreisetzungen, die durch Vermögensumschichtungen z. B. Factoring, Forfaitierung, Sale-lease-back entstehen. Der für uns aber wichtigste Bereich der Finanzierung ist der der Außenfinanzierung. Hier unterscheidet man die Beteiligungsfinanzierung, die Subventionsfinanzierung und die Kreditfinanzierung. Bei der Beteiligungsfinanzierung werden dem Unternehmen von außen durch die alten Gesellschafter bzw. durch neue Gesellschafter frisches Kapital zugeführt.

Die Subventionsfinanzierung ist dadurch charakterisiert, daß der Unternehmung Finanzmittel von außen zufließen, die nicht zurück gezahlt werden müssen. Es handelt sich hier meist um Zinszuschüsse, Investitionszuschüsse oder sonstige Subventionen seitens des Staates.

Die für uns wichtigste Art der Außenfinanzierung ist aber die Kreditfinanzierung, die nun weiter besprochen werden soll. Der Vollständigkeit halber soll noch erwähnt werden, daß natürlich heute Leasing als zusätzliche Finanzierungsalternative möglich ist.

2. Kreditfinanzierungsarten und ihre Voraussetzungen

Welchen Kredit brauchen Sie nun wann? Es werden nun die wichtigsten Kreditarten und Finanzierungsmöglichkeiten bei der Bank erläutert.

a. Der Kontokorrentkredit

Haben Sie stark wechselnden Kreditbedarf, so decken Sie diesen über einen Kredit auf Ihrem laufenden Konto. Hierzu müssen Sie mit der Bank ein Kreditlimit vereinbaren, innerhalb dessen Sie sich frei bewegen können. Man nennt dies eine variable Beanspruchung innerhalb des Kontokorrentrahmens.

Ein Kontokorrentkredit empfiehlt sich meist zur Abdeckung von kurzfristigen Zahlungsspitzen oder allgemein zur Finanzierung von Betriebsmitteln.

Zinsen zahlen Sie beim Kontokorrentkredit nur jeweils auf die entsprechende Inanspruchnahme. Nützen Sie vorübergehend den freien Rahmen nicht aus, so zahlen Sie auch keine Zinsen. Allerdings ist ein freier Kreditrahmen auch nicht im Interesse der Bank. Dieser entstehen durch die Bereithaltung der Liquidität entsprechende Eigenkapitalkosten.

Im Kreditgespräch müssen Sie sich überlegen, ob Sie den Kontokorrentkredit ständig zur Verfügung haben wollen oder nicht. Im Normalfall wird der Kontokorrent als baw-Kredit zugesagt, d. h. die Bank gewährt Ihnen den Kreditrahmen "bis auf weiteres". Die Bank beschafft sich die entsprechende Refinanzierung für diesen Kontokorrent auf den GelEuroarkt. Durch Maßnahmen der Bundesbank (z.B. Wertpapierpensionsgeschäfte) wird Einfluß auf den kurzfristigen GelEuroarkt geübt. Ihre baw-Zinsen werden sich deshalb auch immer dem aktuellen GelEuroarktniveau anpassen. Sie müssen aber aufpassen, daß Ihnen die Bank rechtzeitig diese Konditionsänderungen weitergibt.

Ein Kontokorrentkredit kann über Jahre laufen. Der formell zugesagte kurzfristige Kredit hat sich dann längst zu einer langfristigen Finanzbeteiligung ausgewachsen, auch wenn er jederzeit ohne Einhaltung einer Frist von der Bank zur Rückzahlung fällig gestellt werden könnte. So lange sie aber hierzu keine Veranlassung sieht, wird sie das in ihrem eigenen Interesse aber nicht tun.

Reicht die Bank Ihnen einen Kontokorrentkredit aus, erwartet sie meist eine Zuweisung entsprechender Kontoumsätze. Am besten ist eine sehr variable Beanspruchung des Kontokorrentrahmens. Ist die Kreditlinie immer voll ausgeschöpft und kann man von keiner variablen Beanspruchung mehr sprechen, so ist dies in den Augen der Bank sehr bedenklich und hat Auswirkungen auf Ihre Bonitätsbewertung. Fast ausgenutzte Kontokorrentrahmen deuten nämlich evtl. auf Liquiditätsschwierigkeiten hin.

Nehmen Sie keinen Kontokorrent in Anspruch, dann verdient die Bank an dieser Kreditlinie nichts und wird durch geeignete Maßnahmen versuchen, Sie zu einer höheren Beanspruchung zu bewegen. Sie sollten aber der Bank hier keine festen Zusagen machen. Als guter Unternehmer empfiehlt es sich, immer freie Kreditlinien bei verschiedenen Banken zu unterhalten, um so die Möglichkeit zu haben, Umsätze von einem Konto zum anderen Konto zu steuern.

b. Sonderfinanzierungen beim Kontokorrentkredit

Ein Kontokorrentkredit ist also ein Kredit, bei dem Kreditbeanspruchung und Zins variabel sind. Da wir momentan inverse Zinsstruktur haben, also kurzfristige Zinsen noch teurer sind als mittel- oder langfristige Zinsen, ist es empfehlenswert, Sonderfinanzierungsmöglichkeiten beim Kontokorrentkredit in Anspruch zu nehmen. Sie wandeln dadurch Ihren variablen Kontokorrentkredit zum Teil in einen Festkredit um.

Versuchen Sie festzustellen, welcher Teil des Kontokorrents immer ausgenutzt ist. Diese Dauerbeanspruchung des Kontokorrents nennt man Bodensatz. Schulden Sie nun diese Mittel für eine fest vereinbarte Laufzeit als Fest- oder Terminkredit um. Übliche Laufzeiten sind 1, 2, 3 oder 6 Monate. Die Bank beschafft sich hier die entsprechende Refinanzierungsmittel vom Euromarkt. Für die Laufzeit des Kredits wird in der Regel ein fester Zinssatz abgesprochen. Am Ende der Laufzeit können Sie mit der Bank über den Eurokredit neu verhandeln. Sie können die Kredithöhe neu verändern bzw. den Kredit ganz über Kontokorrent wieder zurückzahlen.

Solche Eurokredite stehen aber nicht jedem zu. Die Bank setzt strenge Maßstäbe an die Bonität des Kreditnehmers. Auch werden diese Kredite nur in großen runden Summen vergeben, die meist mehrere 100.000,00 nicht unterschreiten sollten.

Die Zinsen entrichten Sie auf den vollen Kreditbetrag am Ende der Laufzeit. Dieser Festsatzkredit hat also keinen Sinn, wenn Sie nur sporadischen Kreditbedarf haben. Dann sind Sie mit dem Kontokorrentkredit immer besser bedient. Der Eurogeldzins hängt ab von den entsprechenden Sätzen, die am Euromarkt zur Zeit des Handelns des Eurokredits herrschen. Die Bank berechnet meist auf ihren Einstand einen Zuschlag. Dieser Zuschlag ist der Bruttoerlösverdienst der Bank. Die Euromarktzinssätze sind für alle Banken gleich. Um Ihre Eurokonditionen mit anderen Banken besser vergleichen zu können, sollten Sie sich aber den jeweiligen Zuschlag oder die Marge nennen lassen. Sie können dann besser beurteilen, welche Laufzeit bei welcher Kredithöhe und bei welcher Bank zur Zeit am günstigsten liegt.

Nehmen Sie einen Eurokredit neu in Anspruch, bekommen Sie die entsprechende Valuta auf Ihrem laufenden Konto gutgeschrieben, so daß sich Ihr entsprechender Kontokorrent reduziert. Die Bank kürzt in Höhe des Eurokredits Ihre vereinbarte Kontokorrentlinie. Nach Gutschrift des Eurokredits auf Ihrem laufenden Konto sollte sich dort kein Guthabensaldo befinden. Sie zahlen sonst Zinsen für Ihren Eurokredit und bekommen für Ihr Guthaben eine sehr geringe Verzinsung auf dem laufenden Konto.

Den Eurokredit gibt es aber nicht nur in Euro, sondern auch in anderen Währungen. Je nach Zinsniveau der Fremdwährung im Gegensatz zum Euro, könnte sich hieraus eine günstige Finanzierung für Sie ergeben. Allerdings sollte das Währungsrisiko nicht vernachlässigt werden. Sprechen Sie hierüber mit den Außenhandelsexperten Ihrer Bank. Eine Sonderform des Eurokredits ist die sogenannte Importfinanzierung. Haben Sie Rechnungen ins Ausland zu bezahlen und läuft diese Außenhandelszahlung über Ihre Bank, so hat diese die Möglichkeit, Ihnen diese Liquidität auf dem Euromarkt als Importfinanzierung zu besorgen. Die Laufzeiten sind meist 3 Monate. Im Verhältnis zum Eurokredit gibt es hier keine runden Summen, sondern die Höhe der Importfinanzierung stimmt mit Ihren ins Ausland zu zahlenden Rechnungen überein.

Zu erwähnen ist, daß Eurokredit- und Importfinanzierung grundsätzlich bei jeder Bank machbar sind, diese aber von sich aus meist nicht diese Sonderformen anbietet, weil Sie an Ihnen weniger verdient.

c. Wechselkredite

Der zur Zeit billigste kurzfristige Kredit ist der Diskont- oder Wechselkredit.

Um den Kredit in Anspruch nehmen zu können, müssen Sie als erstes einmal einen Handelswechsel haben, den Sie dann an die Bank verkaufen können. Sprechen Sie mit Ihrem Lieferanten, ob er einen Wech-

sel an Sie ausstellt. Sie können dann z. B. per Scheck bezahlen und den Wechsel bei Ihrer Bank zur Verbilligung des Kontokorrents verkaufen. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, daß Sie Ihrem Abnehmer ein Zahlungsziel gewähren und dieser zur Sicherheit von Ihnen einen Wechsel unterschreibt (akzeptiert). So lange der Diskontkredit billiger ist als der Kontokorrent bzw. Eurokredit, sollten Sie so viel wie möglich davon Gebrauch machen.

Die Wechsel unterliegen allerdings sehr strengen Formvorschriften durch die Bundesbank. Die Bank nimmt sie Ihnen nur ab, wenn Sie rediskontfähig sind. Dazu müssen entsprechende Voraussetzungen erfüllt sein (z. B. Monat in Buchstaben, zahlbar an einem LZB-Ort usw.).

Der Wechselkredit läuft üblicherweise über 3 Monate. Am Ende der Laufzeit wird der Wechsel beim Bezogenen auf dem laufenden Konto belastet.

Lassen Sie sich von Ihrer Bank eine ansprechende Wechseldiskontlinie einräumen. Diese wird meist zusätzlich neben dem Kontokorrent gewährt. Jedoch legen die meisten Institute großen Wert darauf, daß der Diskontkredit im angemessenen Verhältnis zu den übrigen Kreditarten steht. Es ist gar nicht so leicht, allein nur einen Wechselkredit von einer Bank zu erhalten; dazu müssen Sie schon ein sehr guter Kunde sein.

Für den Diskontkredit zahlen Sie einen Aufschlag auf den Diskontsatz der Deutschen Bundesbank, den Sie in jeder Zeitung nachlesen können. Die Differenz zwischen Ihrem Satz und dem Bundesbankdiskontsatz ist die Marge der Bank. Je nach Verhandlungsmacht, Wechselhöhe und Qualität der Wechselbeteiligten (Aussteller, Bezogener) liegt der Aufschlag zwischen 0,5 und 1,5 %. Eine höhere Marge ist schon sehr selten und müßte Ihnen durch die Bank wirklich begründet werden.

Mit diesen Handelswechseln haben Sie eine ausgezeichnete Steuermöglichkeit: Sind Sie liquide, behalten Sie die Wechsel bei sich. Bevor Sie Kontokorrent in Anspruch nehmen, reichen Sie die Wechsel zum Diskont ein.

Die Wechsel werden durch die Bank jedesmal streng geprüft, auch die Bonität der Wechselbeteiligten wird untersucht. Kauft die Bank die Wechsel an, so handelt es sich meistens um gute Beteiligte, die auch nach Wechselgesetz dann innerhalb gewisser Fristen für den Wechselbetrag haften. Deswegen haben Wechselkredite meist den Vorzug, gewöhnlich nicht zusätzlich besichert werden zu müssen. Der Bank haftet dann noch ein zusätzlicher Dritter.

Auch beim Diskontkredit gibt es noch Sonderfinanzierungsarten. Sie können mit Ihrer Bank eine Kreditvereinbarung auch in der Weise treffen, daß Sie sie veranlassen, von Ihnen auf die Bank gezogene Wechsel zu akzeptieren. Damit gewährt die Bank Ihnen einen sogenannten Akzeptkredit. Die Bank macht dies vor allem bei guten Kunden oder bei Import-, Export-, Transit oder Erntehandelsgeschäften.

Diesen Sonderkredit erhalten allerdings nur sehr gute und bonitätsmäßig einwandfreie Kunden und meist nur dann, wenn durch diesen Kredit ein zusätzliches Geschäft (z. B. Außenhandel) für die Bank abfällt.

Die Bank verrechnet für ihr Akzept eine Akzeptprovision in Höhe von ca. 1-1,5 %. Allerdings kann auch darauf verzichtet werden.

Seit der Abschaffung des Diskontsatzes durch die Deutsche Bundesbank hat sich die Möglichkeit dieser Finanzierung stark eingeschränkt. Das Wechselgesetz hat aber weiter seine Gültigkeit, so dass der Wechsel als Sicherheit weiter seinen Wert innehat und auch bei Finanzierungen bei der Bank durch Sonderkonditionen eine bessere Finanzierungsvariante als der normale Kontokorrentkredit ist.

d. Darlehen

Wenn Sie langlebige Investitionen zu finanzieren haben, Betriebserweiterungen, eine Lagerhalle, Installation einer EDV-Anlage, Maschinenkäufe oder der Kauf von Grund und Boden, dann kommen Sie nicht umhin, dies mit langfristig verfügbarem Geld zu tun. Es ist auf jeden Fall sinnvoll, sich zeitig vor dem Investitionsbeginn um die Finanzierung zu kümmern. Andernfalls kann es Ihnen passieren, daß Ihnen keine Bank die Finanzierung genehmigt. Wenn Sie Ihre finanziellen Verpflichtungen eingehen und das Vorhaben beginnen, muß die Finanzierung stehen.

Beantragen Sie einen Investitionskredit, so müssen Sie der Bank eine Menge Unterlagen an die Hand geben. Am wichtigsten sind die Investitions- und Finanzpläne, eine Rentabilitätsrechnung sowie die noch ausstehenden Bonitätsunterlagen. Die Ansätze in Ihren Plänen müssen realistisch und plausibel sein.

Aus den Planzahlen muß hervorgehen, daß die Investition in den Rahmen Ihres Unternehmens paßt und betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Sie müssen nachweisen, daß die zusätzlichen Finanzierungskosten (Zins und Tilgung) zusätzlich neben Ihren anderen Belastungen erwirtschaftet werden können. Nach Abzug aller Aufwendungen durch die Investition (einschl. Zinsen) sollte ein angemessener Gewinn zur Dotierung des Eigenkapitals, auf dem ja nun zusätzliches Risiko lastet, übrig bleiben.

Bei der Überprüfung Ihrer eingereichten Unterlagen steht die Bank optimistischen Ansätzen besonders skeptisch gegenüber. Umsätze und Kosten sollten wirklich der Bank plausibel und schriftlich erläutert werden. Die Bank wird der Finanzierung nur dann endgültig näher treten, wenn Sie vom Erfolg des Vorhabens überzeugt ist. Sie müssen wirklich der Bank schlüssig darlegen, daß Ihr Unternehmen auch noch in 10 oder 15 Jahren den Kredit bedienen kann.

Tilgungsmodalitäten

Bei der Investitionsfinanzierung ist die Tilgung in Raten üblich. Der Kredit mit seinen Raten wird entsprechend der Lebensdauer des Investitionsvorhabens ausgelegt. Meist entspricht die Ratendauer dann häufig der Abschreibungsdauer.

Es besteht die Möglichkeit am Anfang des Darlehens tilgungsfreie Jahre zu erhalten. Dies ist dann besonders sinnvoll, wenn die Investition erst nach einiger Zeit zu Umsätzen und Erträgen fährt.

Die Banken unterscheiden grundsätzlich zwei Methoden der Rückzahlung. Vereinbaren Sie eine feste Annuität, bleiben Ihre Raten immer gleich. Die Raten setzen sich aus Zinsen und Tilgungen zusammen. Am Anfang tilgen Sie weniger, später mehr, da sich bei konstanter Annuität die Tilgung um die ersparten Zinsen erhöht. In Ihrem Finanzplan könnten Sie eine gleichbleibende Summe als Liquiditätsbelastung eintragen.

Zinsen und Tilgung sind meist monatlich fällig, Sie können aber auch jederzeit andere (z.B. quartalsweise) Zahlungsmodalitäten aushandeln.

Von Vorteil wäre es für Sie, wenn Sie vorzeitige Tilgung oder eine Kündigung des Kredits von Ihrer Seite (nicht von Seiten der Bank) im Darlehensvertrag vereinbaren könnten. Dann hätten Sie die Möglichkeit, bei freier Liquidität Sondertilgungen zu leisten, oder aus dem Engagement heraus zu kommen.

Zins und Damnum

Neben den Nominalzins steht bei langfristigen Krediten meist auch ein sogenanntes Damnum (Disagio) zur Debatte. Das Damnum ist quasi ein Zins, der Ihnen vorab belastet wird. Je höher das Damnum am Anfang, um so niedriger ist der Darlehenszinssatz für die fest vereinbarte Laufzeit.

Bitte beachten Sie, daß durch die Vereinbarung eines hohen Damnums zusätzliche Liquiditätsbelastungen auf Ihr Unternehmen zukommen. Verfügen Sie nicht über die entsprechend freien Mittel, müssen Sie dieses Damnum selbst mitfinanzieren. Unter Umständen kann aber die Bezahlung eines Damnums zu steuerlichen Vorteilen führen, wenn es nicht bilanziert werden muß. Im Jahr der Belastung des Damnums können Sie dadurch Ihr zu versteuerndes Einkommen stark nach unten drücken.

Neben der Vereinbarung der Darlehenslaufzeit, müssen Sie sich mit der Bank noch über die Länge der Zinsfestschreibungszeit im Klaren sein. Sie schreiben die Zinsen für das Darlehen für eine bestimmte Zeit fest und müssen dann bei Ablauf dieser Zeit mit der Bank über neue Konditionen verhandeln.

Entspricht das von der Bank bei Zinsablauf unterbreitete Zinsangebot nicht Ihren Vorstellungen und erreichen Sie nicht auf dem Verhandlungsweg Ihr Ziel, dann haben Sie die Möglichkeit, daß Darlehen vollständig bei dieser Bank ablösen zu lassen. Damit können Sie Druck auf Ihre Bank ausüben. Allerdings sollten Sie vorher schon die Gewißheit haben, daß Sie andere Mittel (Finanzierung bei einer anderen Bank) sicher haben.

Die Darlehen bei einer Bank können je nach Verwendungszweck und Sicherheiten unterschiedliche Namen haben. Die Hypothekendarlehen werden meist bei langfristigen Investitionen in Grund und Boden ausgereicht und mit Grundschulden oder Hypotheken abgesichert. Bei Bankdarlehen dient meistens das zu finanzierende Wirtschaftsgut als Sicherheit, jedoch gibt es hier keine entsprechenden gesetzlichen Vorschriften.

e. Öffentliche Mittel

Eine Sonderform bei den Darlehen sind die sog. öffentlichen Fördermittel. Gerade bei Investitions- und Innovationsfinanzierung ist es auf jeden Fall sinnvoll zu überprüfen, ob nicht zinsgünstige Kreditmittel der öffentlichen Hand möglich sind.

Sie sollten also bei jeder Investitionsmaßnahme vorher überprüfen lassen, ob und welche Fördermittel mit welchen Modalitäten für Sie in Frage kommt. Die Bank bietet meist solche Sonderkredite nicht automatisch an, weil damit ein sehr hoher Bearbeitungs- und Kostenaufwand verbunden ist. Diese öffentlichen Fördermittel sind bei jeder Bank zu beantragen und die Konditionen sind grundsätzlich überall gleich. Sonderkredite zeichnen sich meist durch einen etwas niedrigeren Zins aus. Allerdings haben Sie den Nachteil, daß die Laufzeiten meist sehr kurz sind, d. h. die Tilgung muß in relativ kurzen Abständen ge-

leistet werden. Dies könnte zu Liquiditätsschwierigkeiten führen. Optimal ist es, einen Sonderkredit mit einem normalen Bankdarlehen zu koppeln, so daß der Kapitaldienst per anno nicht so groß ist.

f. Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten

Komplett sind die Finanzierungsalternativen im Außenhandelsbereich. Hier sind die Konditionen zum Teil sehr günstig. Sobald sie exportieren oder importieren gibt es vor allem neben den klassischen Instrumenten (Kontokorrentkredit, Eurokredit, Wechselkredit, Akzeptkredit) und den Zahlungsinstrumenten Dokumenteninkasso und Akkreditiv besonders im mittel- und langfristigen Bereich einige zinsgünstige Alternativen. Diese sollten Sie unter allen Umständen zu nutzen wissen. Es sind dies vor allem die Finanzierung der Ausfuhrkreditanstalt (AKA) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau. Bitte besprechen Sie hier die Einzelheiten auf jeden Fall mit Ihrer Hausbank.

Eine weitere Möglichkeit der Außenfinanzierung im Außenhandel ist die Forfaitierung. Die Bank kauft Ihnen in der Regel Ihre Warenforderungen regresslos ab. Als Sicherheiten dienen unterschriebene Wechsel. Durch diese Forfaitierung beschaffen Sie sich sofort freie Liquidität und Sie haben mit der weiteren Abwicklung nichts mehr zu tun. Allerdings müssen Sie für diesen Vorteil einiges bezahlen. Informieren Sie sich bei Ihrer Bank über die Kosten und die Länder, welche für Forfaitierungen in Frage kommen.

3. Kombination von Krediten

In den meisten Fällen kommen Sie mit einer Kreditart nicht aus. Zur allgemeinen Vorsorge und zur Schaffung von freier Liquidität benötigen Sie einen Kontokorrentkredit. Lassen Sie sich, wenn machbar, einen großzügigen Rahmen genehmigen. Haben Sie ein gewisse Dauerbeanspruchung auf Ihrem Kontokorrent, so greifen Sie doch auf den Eurokredit zurück, solange die Gelegenheit günstig ist.

Fast immer ergibt sich aber auch die Gelegenheit, billigen Diskontkredit mit einzubeziehen. Das verbilligt Ihre Finanzierung im kurzfristigen Bereich noch etwas.

Haben Sie langlebige Wirtschaftsgüter zu finanzieren, so ist es nicht empfehlenswert, einen Kontokorrent zu verwenden. Dazu benötigen Sie einen Investitionskredit, ein Hypothekendarlehen oder ein Gewerbedarlehen. Auch sollten Sie überprüfen, ob Förderungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand für Sie möglich sind. Allerdings sollten Sie wissen, daß die Anträge auf einen Sonderkredit vor Eingehen Ihrer finanziellen Verpflichtung gestellt werden müssen.

Planen Sie eine Investitionsfinanzierung, so lassen Sie sich auch die Alternativen wie Leasing durch den Kopf gehen und lassen Sie sich einen Vergleich Kauf oder Leasing anfertigen. Ist Ihre Bank über Ihr Unternehmen gut und immer rechtzeitig informiert, und ist Ihre Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Bank im einzelnen bekannt, so können Sie erwarten, von Ihr mit der bestmöglichen Kombination verschiedener Finanzierungsinstrumente bedient zu werden. Die Bank wird Ihnen dann automatisch die verschiedensten Produkte anbieten, ein Kreditmix wird dann zur Selbstverständlichkeit. Vergleichen Sie aber regelmäßig Ihre Konditionen mit denen von anderen Banken. Zu viel Vertrauen und Trägheit wird oft durch die nach Gewinn strebenden Bänker ausgenutzt.

Die Kombination von verschiedenen Kreditarten ist also die Lösung für Ihre Deckung des Kapitalbedarfs. Haben Sie nun die richtigen Finanzierungsinstrumente gewählt, so kommt es nun auf die Ausgestaltung an. Es muß ein gesundes Verhältnis zwischen Kapitalherkunft und Mittelverwendung vorliegen.

Aufgabe der Bank ist es auch, Sie vor zu hohen Kreditengagements zu bewahren. Bitte haben Sie deswegen Verständnis, wenn die Bank einmal ein zu unersättliches Informationsbedürfnis hat und eine Investitionsfinanzierung in Ihrem Interesse einmal auch nicht genehmigt.

IV. FINANZWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE

Ein Kreditgespräch bei einer Bank ist fast immer auch ein Bilanzgespräch. Neben der Beurteilung von Markt, Produkt und Management wird immer noch der Jahresabschluß (Bilanz und GuV) zur Beurteilung der Bonität des Kunden herangezogen. Dazu sind auch die Banken nach § 18 Kreditwesengesetz verpflichtet. Die Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kunden erfolgt z.T. auch durch die Übergabe der Bilanz an die Bank. Diese sieht sich die Bilanzpositionen im einzelnen an und berechnet die verschiedensten Kennziffern in ihrer Bilanzanalyse.

Bei einer Bilanzanalyse entstehen sehr viele Fragen, besonders wenn sich die Kennziffern sehr negativ verändern und es ist gut, wenn die einzelnen Kunden diese beantworten können. Am besten ist es natürlich, wenn ein Unternehmer seine Firma so steuert, daß die Bilanz eine optimale finanzielle Struktur aufweist.

Wie sieht nun eine finanzwirtschaftliche Analyse aus und welche Kennziffern sind besonders wichtig?

Die finanzielle Struktur eines Unternehmens weist grundsätzlich drei ineinandergreifende Dimensionen auf:

Die Vermögensstruktur (vertikal)

Sie bringt Art und Zusammensetzung des in den einzelnen Vermögenspositionen gebundenen Kapitals zum Ausdruck.

Die Kapitalstruktur (vertikal)

Sie spiegelt Art, Zusammensetzung und Fristigkeit der in Anspruch genommenen Kapitalquellen wieder.

Die Finanz- und Liquiditätsstruktur (horizontal)

Sie berücksichtigt die zeitliche Struktur der genutzten Kapitalquellen (Passivseite der Bilanz) in ihrem Verhältnis zur Vermögens- und Kapitalbindung (Aktivseite der Bilanz).

Die Kennzahlen und Erkenntnisse aus diesen Bezügen sind einerseits Ausdruck des betrieblichen Geschehens und der Finanzentscheidungen in der Vergangenheit, sie spiegeln aber andererseits die unternehmerische Entscheidungsbasis für die Zukunft wieder.

In der Bilanzanalyse werden diese finanzwirtschaftlichen Strukturen nach folgenden Kriterien untersucht und beurteilt:

- Bedeutung und Angemessenheit
- Veränderung und Zeitvergleich
- Verhältnis zur Branche

Durch diese Analyse trifft die Bank ihre Aussagen zur Bonität und erkennt so ihre Chancen und Risiken im Kreditgeschäft. Beim Vergleich der einzelnen Bilanzpositionen und Kennziffern mit einem anderen Jahr oder mit mehreren Jahren erkennt die Bank gewisse Entwicklungstendenzen. Man kann hier neben einer positiven Entwicklung natürlich auch viele negative Entwicklungen erkennen. Ein guter Unternehmer sollte deshalb auch immer seine Verhältniszahlen bzw. Kennziffern regelmäßig betrachten, um sein Unternehmen in eine positive Zukunft zu steuern.

1. Vermögensstruktur

Die Vermögensstruktur spiegelt die Art, die Zusammensetzung, den Aufbau und die Bindung des Vermögens, d. h. aller im Eigentum des Unternehmens stehenden Wirtschaftsgüter des Anlage- und Umlaufvermögens wieder.

In der Analyse der Vermögensstruktur werden folgende Aspekte untersucht:

Ist das Unternehmen angemessen mit Anlagen- und Betriebsmitteln ausgestattet?

Hier gilt folgende Faustregel für Fertigungsbetriebe: Anlagevermögen 40 % und Umlaufvermögen 60 %. Im Handelsbereich sollte die Aktivseite der Bilanz zum größten Teil aus Umlaufvermögen besteht, das entsprechende Kapital sollte nicht ins Anlagevermögen, sondern in die Betriebsmittel investiert werden, denn hiermit verdient man ja sein Geld. Hohes Anlagevermögen bedeutet immer eine große Bindung von Kapital, d. h. es werden sehr hohe Fixkosten verursacht.

Wie lange ist das Vermögen gebunden bzw. wie schnell können Vermögensteile durch den Umsatzprozeß umgeschlagen werden?

Hier wird die Kennziffer "*Gesamtkapitalumschlag*" gebildet. Sie gibt an, wie oft das eingesetzte Vermögen im Geschäftsjahr verflüssigt bzw. ausgelastet wurde. Die Höhe des Gesamtkapitalumschlags hängt allerdings vom Wirtschaftssektor, der Branche ab, nachdem der Gesamtkapitalumschlag im Handel in der Regel höher ist als im verarbeitenden Gewerbe. Eine auf 100 % zurückgehende Umschlagsziffer deutet aber auf eine krisenhafte Entwicklung hin und gibt dem Banker zu denken. Zu erwähnen ist hier, daß sich durch Einsatz von Leasing diese Kennzahl optisch wesentlich verbessern kann.

Ist nicht zu viel Kapital gebunden?

Viele Unternehmen haben ein zu hohes Warenlager oder einen nicht ausgelasteten Maschinenpark.

Brauchen Sie wirklich ein so hohes Warenlager?

Es wird die Kennziffer "*Lagerdauer*" errechnet.

Wie ist das Verhältnis zwischen den Vorräten und der Gesamtleistung bzw. das Verhältnis der Vorräte zum Wareneinsatz, je nach dem ob es sich um einen Produktions- oder Handelsbetrieb handelt?

Die Lagerdauer gibt an, in wie viel Tagen der Warenstand durchschnittlich einmal umgeschlagen wurde. Ist die Lagerdauer zu hoch, bedeutet dies eine sehr hohe Kapitalbindung, die Sie Geld kostet. Durch eine geringe Lagerdauer können Sie das "Ladenhütterrisko" senken, Ihre Kosten reduzieren und somit Ihr Betriebsergebnis steigern.

Wie sieht es mit dem Altersaufbau Ihrer Anlagen aus?

Die Kennziffer Anlagenabnutzungsgrad liefert hier Informationen über den Aufbau, d. h über den Abschreibungsgrad der Anlagen. Je höher (niedriger) der Wert dieser Kennzahl ist, desto höher (niedriger) kann das durchschnittliche Alter der Sachanlagen und desto größer (geringer) kann der künftige Nachholbedarf für Modernisierungsmaßnahmen sein. Der Anlageabnutzungsgrad errechnet sich aus den Quotienten der kumulierten Abschreibungen zum Bestand des Anlagevermögens am Jahresende. Bei einer sehr hohen Kennzahl schreckt der Banker auf, denn er vermutet einen sehr hohen Reinvestitionsbedarf beim Kunden, d. h. er geht davon aus, daß die Verschuldung des Kunden zukünftig ansteigen muß.

Wie sind die einzelnen Vermögensteile bewertet worden?

Folgende Fragen entstehen hier:

- Stecken Ladenhüter in den Vorräten?
- Sind die Forderungen wirklich nicht ausfallgefährdet?
- Wie sind Ihre halbfertigen Warenprodukte bewertet?
- Wo stecken stille Reserven?

2. Kapitalstruktur

Die Kapitalstruktur spiegelt die Art, Zusammensetzung, Aufbau und die Fristigkeit des eingesetzten Kapitals, d. h. Fremdkapitals und Eigenkapitals wieder. Folgende Aspekte werden bei der Kapitalstruktur untersucht.

Ist das Eigenkapital angemessen und entsprechend hoch?

Eine wichtige Kennziffer ist hier immer noch die *Eigenkapitalquote*. Sie gibt an, wie hoch der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme bzw. des Gesamtkapitals ist. Je höher die Eigenkapitalquote ist, desto

größer ist die wirtschaftliche Sicherheit und die finanzielle Stabilität des Unternehmens. Das Eigenkapital sollte in der Bilanz mindestens auf der Passivseite stehen. Die Bank sieht hier, wie hoch sich der Unternehmer am Risiko seines eigenen Unternehmens beteiligt. Für die Bank hat das Eigenkapital eine gewisse Pufferfunktion. Geht es dem Unternehmer einmal schlechter, ist eine gewisse Substanz vorhanden, von der man zehren kann. Ziel der Bank ist immer auf den Kunden so einzuwirken, daß eine möglichst hohe Eigenkapitalbasis vorhanden ist. Um steuerliche Nachteile auszugleichen, werden durch die Bank auch eigenkapitalähnliche Mittel z.B. Gesellschafterdarlehen anerkannt.

Ein hohes Eigenkapital hat natürlich noch viele andere Vorteile:

- besserer Bilanzindruck
- wenige Nachfragen der Bank wegen zusätzlichem Vermögen
- bessere Verhandlungspositionen gegenüber Gläubiger
- bessere Bonität, besserer Zins, besseres Ergebnis
- freiere, unabhängigere Entscheidung

Es sollte des Unternehmens größte Pflicht sein, seine Eigenkapitalbasis zu stärken. Dadurch entsteht eine bessere Handlungsfähigkeit für den Unternehmer und er kann seine Vorstellungen besser durchsetzen. Höheres Eigenkapital macht frei, auch von den Banken!

Neben der Eigenkapitalquote gibt es noch eine ähnliche Kennziffer, den sog. Verschuldungsgrad. Er gibt das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital an. Zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital lohnt sich nur dann für Sie, wenn gleichzeitig die Möglichkeit besteht, Ihr ordentliches Ergebnis zu steigern. Allerdings bewirkt zusätzliche Fremdkapitalaufnahme immer auch eine zusätzliche Zinslast. Steigt die Verschuldung zu stark an, werden die zusätzlichen Finanzierungskosten evtl. nicht mehr erwirtschaftet und das Betriebsergebnis sinkt.

Wie ist das Verhältnis zwischen kurzfristigen und langfristigen Finanzierungen?

Eventuell gibt es hier die Möglichkeit, kurzfristige Schulden langfristig umzuschulden, um die Zahlungsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen.

Neben den zwei oben erwähnten Kennziffern sieht die Bank vor allem darauf, wie sich die Verschuldung im letzten Geschäftsjahr entwickelt hat. Hier wird die Kennziffer *Entschuldungsgrad* ermittelt. Der Entschuldungsgrad in Jahren gibt an, wie viele Jahre lang der erzielte Jahres-Brutto-Cash-flow zu erwirt-

schaften wäre, um alle Schulden des Unternehmens (vermindert um die kurzfristig verfügbaren Mittel) zu tilgen.

Als Faustregel gilt hier folgendes:

bis 3,5 Jahre = einwandfrei
bis 5 Jahre = gut
bis 8 Jahre = ausreichend
über 8 Jahre = unbefriedigend

Weiterhin überprüft die Bank, ob den Rückstellungen ausreichend Rechnung getragen ist, d. h. ob der Unternehmer genügend Vorsorge für die Zukunft getroffen hat. Ein weiterer Punkt ist die Überprüfung der Eventualverbindlichkeiten, z. B. Wechselverbindlichkeiten. Ebenso ist die Höhe der eingegangenen Leasingverbindlichkeit für die Beurteilung der Bonität wichtig.

3. Finanzstruktur

Die Finanzstruktur gibt das Verhältnis von Anlagevermögen zu Eigenkapital und Fremdkapital wider. Folgende Aspekte werden hier beurteilt:

Sind die langfristig gebundenen Vermögensteile fristenkongruent finanziert?

Es gilt hier die sogenannte goldene Bilanzregel:

Langfristig gebundene Aktiva sollten langfristig finanziert werden, kurzfristiges Vermögen dagegen kurzfristig.

Wichtigste Kennziffer ist hier die *"Anlagendeckung durch Eigenkapital"*. Sie gibt an, in welcher Höhe das Anlagevermögen durch das Eigenkapital gedeckt ist. Es errechnet sich also aus den Quotienten von Eigenkapital zu Anlagevermögen. Aus Sicherheits- und Liquiditätsgründen sollte Ihr Anlagevermögen möglichst hoch durch Eigenkapital finanziert sein. Am besten wäre deutlich über 50 %. Ist die Eigenkapitalquote sehr gering, ist auch hier diese Kennziffer nicht sehr hoch.

Die Kennziffer Anlagendeckung durch langfristiges Kapital gibt an, inwieweit langfristig gebundene Vermögensteile durch langfristig verfügbare Finanzierungsmittel gedeckt sind. Sie ist also das Verhältnis von langfristigen Kapital zum Anlagevermögen. Das gesamte Anlagevermögen sollte normalerweise lang-

fristig finanziert sein. Sinnvoll ist auf jeden Fall, wenn ein Teil des Umlaufvermögens, z. B. der eiserne Bestand bei den Vorräten auch noch langfristig finanziert wäre.

Die Anlagendeckung durch langfristiges Kapital sollte auf jeden Fall über 100 % liegen. Nimmt im Jahresvergleich die Kennziffer ab, so besteht die Gefahr, daß dem Unternehmen die betriebsnotwendige Liquidität verloren geht, da kurzfristig finanziertes Kapital jederzeit fällig und rückzahlbar ist.

Als Unternehmer sollte man also darauf sehen, daß das Anlagevermögen langfristig finanziert ist. Haben Sie noch sehr viele kurzfristige Bankschulden, so drängen Sie darauf, daß diese langfristig umgeschuldet werden.

4. Liquiditätsstruktur

Diese spiegelt das Sachverhältnis von Umlaufvermögen zu Kapital wider. Folgende Aspekte werden hier genauer betrachtet:

Ist der Unternehmer in der Lage, seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen, d. h. ist der Bestand an flüssigen Mitteln hoch genug, um fällige Verbindlichkeiten abzudecken? Hier sind die Liquiditätskennziffern 1. und 2. Grades wichtig.

Die Liquidität 1. Grades errechnet sich aus dem Verhältnis Ihrer liquiden Mittel zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Diese Kennzahl zeigt Ihnen den Grad Ihrer kurzfristigen Zahlungsbereitschaft an. Wichtig ist, daß alle Liquiditätskennziffern nur stichtagsbezogene Gültigkeit haben und sich daher die Daten zum Analysezeitpunkt erheblich verändert haben können. Mit der Liquidität 1. Grades sieht es bei den meisten Firmen in aller Regel sehr unbefriedigend aus, da aus Gründen der Rentabilität möglichst wenig liquide Mittel gehalten werden. Man sollte aber folgende kritische Untergrenzen beachten:

ca. 30 % für Einzelhandel und Bau

ca. 60 % für Großhandel und verarbeitendes Gewerbe

Die Liquidität 2. Grades ist für die Bank wichtiger und auch für das Unternehmen bedeutender. Sie gibt Auskunft über das Verhältnis des Umlaufvermögens zu den kurzfristigen und befristeten Verbindlichkeiten. Man geht hierbei davon aus, daß alle Vorräte und sonstige Positionen im Umlaufvermögen innerhalb von kurzer Zeit flüssig gemacht werden können.

Die Liquidität kann als ausreichend beurteilt werden, wenn die absoluten Werte positiv und die relativen Werte wesentlich über 100 % liegen, d. h. wenn die kurzfristigen und befristeten Verbindlichkeiten durch das allgemein leichter zu realisierende Umlaufvermögen gedeckt sind. Dabei wird davon ausgegangen, daß das Vorratsvermögen und der Debitorenbestand jederzeit liquidierbar ist.

Bei dieser statischen Betrachtungsweise sind allerdings Aussagen über die zukünftige Liquiditätsentwicklung nicht möglich. Eine dynamische Betrachtung ist erst mit Hilfe eines Finanz- und Liquiditätsplanes aussagekräftig. Die Liquidität 2. Grades ist eine wichtige Kennziffer für die Bank. Wird der Orientierungswert von 100 % nicht erreicht, ertönt ein Alarmzeichen. Der Unternehmer könnte oder ist kurzfristig falsch finanziert und dies könnte zur Zahlungsunfähigkeit führen und dies ist ein Konkursgrund. Neben der statischen Betrachtung über die Liquiditätskennziffern hat die Bank natürlich noch eine weitere Möglichkeit, die Zahlungsfähigkeit des Kunden zu beurteilen. Die Höhe der ausgenutzten Kreditlinien und die Erfahrungen aus der Kontoführung (z.B. Überziehungen) geben der Bank frühzeitig ein Signal, in welcher Liquiditätssituation sich das Unternehmen befindet. Diese Überziehungen können einerseits aus der Finanzierung von gestiegenen Forderungen bei gestiegenen Umsätzen, andererseits auch in der Finanzierung von Verlusten bei gesunkenem Umsatz resultieren. Der Kapitalbedarf kann also nicht gedeckt werden und dies führt zur Zahlungsunfähigkeit. Der Unternehmer sollte deshalb im eigenen Interesse jederzeit dafür sorgen, daß immer Zahlungsbereitschaft vorherrscht.

V. KONDITIONSVERHANDLUNGEN

Hat man sich mit der Bank über die Höhe und Art des Kredites geeinigt, so kommt es am Ende des Kreditgespräches zu den Konditionsverhandlungen. Am liebsten wäre es den Bänkern, wenn Sie dieses "Preisgespräch" mit den Kunden nicht führen müßten. Es ist aber auf jeden Fall empfehlenswert, die einzelnen Kreditmodalitäten von vorn herein zu besprechen, damit man nicht hinterher bei Zusendung des Kreditvertrages überrascht wird. Die Banken sind verpflichtet, alle Kosten des Kredits (Zinsen, Bearbeitungsgebühren, Provisionen) den Kunden mitzuteilen.

Um in diesem Preisgespräch als Kunde mitreden zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Zinsen es gibt und wie sich diese zusammensetzen.

1. Bestandteile des Zinses

Wie kommt der Kreditzins zustande?

Jeder Zinsfuß enthält in unterschiedlichem Umfang verschiedene Bestandteile die im folgenden kurz aufgezählt werden.

- den Preis für den Liquiditätsverzicht.(reiner Zins)
- die Währungserwartungsprämie als Zuschlag (Inflationsprämie) oder als Abschlag (Deflationsprämie)
- die Risikoprämie für Insolvenzverluste
- die Arbeitsprämie, die sich in den relativen leistungswirtschaftlichen Aufwendungen für die Beschaffung und/oder Verwaltung des Kapitals niederschlägt.

Wird ein Kreditvertrag abgeschlossen, tätigt die Bank intern ein entsprechendes Gegengeschäft, d. h. sie besorgt sich entsprechende Refinanzierungsmittel auf dem Geld- oder Kapitalmarkt.

Sie kauft sich die Ware "Geld" ein. Zu ihrem Einstands- oder internen Verrechnungssatz schlägt dann der Bankangestellte eine gewisse Marge hinzu. Dies ergibt dann den Verkaufspreis für das Geld oder den Kundenzinssatz. Diese Zinsmarge für den Kredit richtet sich hauptsächlich

- nach der Höhe des Kredits
- nach der Bonität des Kreditnehmers
- nach der Bedeutung des Kunden für die Bank insgesamt und
- nach den Refinanzierungsmöglichkeiten der Kreditinstitute.

Eine gewisse Mindestmarge ist jedem Bankangestellten vorgegeben, jedoch gibt es innerhalb der verschiedenen Kategorien Verhandlungsmöglichkeiten.

2. Kredithöhe

Eine Bank ist meist oft nicht daran interessiert, einen Kleinkredit auszureichen. Die Kosten für die Bearbeitung eines großen Kredites sind auch nicht viel höher, als die für einen kleinen. Ein Kredit von einigen 100.000,00 EURO ist deshalb kein großer Kredit. Man kann also nicht erwarten hier einen Sonderzins

von der Bank zu bekommen. Der wird nur für Millionenkredite und wirklich gute erste Adressen vergeben. Je höher allerdings der Kredit ist, um so größer ist die Chance, bei Konditionsverhandlungen erfolgreich zu sein.

3. Bonität

Die Bank prüft Ihre eingereichten Unterlagen und stellt dann in der Bonitätsprüfung Ihre Kreditwürdigkeit fest. Dies ist ein Prozeß langwieriger, eingehender Prüfung und wird nie ganz abgeschlossen. Neuere aktuellere Informationen können Ihre Bonität stets verändern.

Je besser die Bonität des Kreditnehmers ist, um so niedriger müßte auch die Marge der Bank sein. Einem guten Kunden gewährt man immer bessere Konditionen als einem Schlechten.

Die Gefahr ist für eine Bank sehr groß, einen guten Kunden zu verlieren, wenn man ihm einmalig schlechtere oder unfairere Marktkonditionen im Kreditvertrag gewährt. Aufgrund des vorgelegten Zahlenmaterials macht sich die Bank ein Bild, allerdings können Sie auf Ihre Kreditwürdigkeit auch z.T. selbst Einfluß nehmen. Ein gewisses Maß an Subjektivität ist bei jeder Kreditwürdigkeitsprüfung der Fall. Je nach dem wie Sie sich und Ihre Firma darzustellen vermögen, wie Sie es verstehen, Ihre Vorzüge und Stärken des Unternehmens ins rechte Licht zu rücken, je mehr Optimismus und positive Zukunftsaussichten Sie dem Banker plausibel machen, um so mehr steigern Sie Ihre Chancen im Kreditgespräch. Überzeugen Sie die Bank von Ihren eigenen unternehmerischen Fähigkeiten und der positiven Zukunftsentwicklung, dann wird sich die Bank mehr oder weniger große Konditionszugeständnisse abringen lassen. Dies ist Ihrem Verhandlungsgeschick überlassen. Es zeigt sich auch hier wiederum, wie wichtig es ist, sich auf die Verhandlung mit der Bank bestens vorzubereiten. Sammeln Sie Argumente für Ihr Unternehmen und seien Sie auf Einwände vorbereitet, die der Beurteilung der Firma schaden könnten. Die Bank bildet sich ihr eigenes Urteil, doch Sie haben die Möglichkeit, mit einem entsprechenden Auftreten auf die Kredit und Konditionsentscheidung einzuwirken.

4. Bedeutung des Kunden

Die Bank wird bei ihrer Entscheidung nie ein einzelnes Geschäft betrachten, sondern immer die Gesamtverbindung im Auge haben. Je mehr Geschäfte Sie mit einer Bank abwickeln, um so größer ist Ihre Verhandlungsmacht.

Verdient die Bank jetzt schon im Auslands-, Wertpapier- oder Kreditbereich oder stehen ihr weitere Geschäfte mit Ihnen in Aussicht, dann wird der neue Kredit ganz anders kalkuliert. Stellt der verhandelte Kredit die einzige Einkunftsquelle zur Zeit dar, dann wird die Bank eine höhere Marge berechnen.

Es besteht die Möglichkeit, mit einem Hinweis auf evtl. weitere Anschlussgeschäfte die Bank aus der Reserve zu locken. Für sie muß die Gesamtkundenverbindung rentabel sein.

Sie wird sich deshalb ausrechnen, wieviel Bruttoerlöse sie verdient, wenn Sie z.B. durch einen niedrigeren Kreditzins noch ein sehr ertragreiches Auslandsgeschäft bekommt. Sieht die Bank in Ihnen ein großes Erlöspotential, so wird sie versuchen, Sie mit Konditionen zu verwöhnen, damit Sie nicht zu einer anderen Bank abwandern. Mit dem Hinweis auf ertragreiche Anschlussgeschäfte haben Sie also schlagartig Ihre Verhandlungsposition verbessert.

5. Refinanzierungsmöglichkeiten der Kreditinstitute

Die Bank hat verschiedene Möglichkeiten, sich das Geld einzukaufen. Jede Refinanzierungsmöglichkeit verursacht bei der Bank gewisse Stückkosten, die in die Kalkulation mit dem Zins einfließen müssen. So kommt z. B. der Einkauf eines Eurokredites für die Bank teurer, als wenn Sie sich dieses Geld im Inlandsmarkt beschafft. Über die Höhe des Kredits und die entsprechende Kreditmarge wird sie versuchen, sich diese größeren Kosten wieder hereinzuholen. Es ist deshalb verständlich, daß alle Sonderfinanzierungsmöglichkeiten für die Bank nur auf einem gewissen Größenumfang möglich sind. Versuchen Sie deshalb, nicht viele Kleinkredite, sondern möglichst hohe Kredittranchen mit der Bank zu handeln.

6. Politik der kleinen Mittel

Neben dem reinen Sollzins gibt es noch andere Arten von Kreditkosten. Es ist deshalb darauf zu achten, daß im Preisgespräch Provisionen und Kosten erfaßt werden. Dies ist oft nicht ganz leicht, weil die Banken mit der Nennung der Konditionen um einiges zurückhaltender sind als bei den Fragen zu ihrer Bonität. Die Bank wendet hier das Prinzip oder die Politik der kleinen Mittel an. Diese Politik besteht darin, möglichst viele preispolitische Ansatzpunkte zu haben, die es erlauben, den Kunden bei einer großen Zahl von Preisteilen relativ wenig entgegen zu kommen. Die Bank versucht also auf verschiedenste Art und Weise, von Ihnen Geld zu bekommen. Daher müssen Sie die Bank ausfragen. Am besten und übersichtlichsten ist es, wenn Nettozinssätze vereinbart werden.

Das heißt für Sie, daß Sie einen einzigen Zinssatz und nicht mehr und sonst auch nichts mehr bezahlen. Viele Banken neigen aber gern zu sog. gebrochenen Zinssätzen. Die Gesamtzinsen auf Ihren Kredit setzen sich aus verschiedenen Komponenten zusammen.

Besonders beim Kontokorrentkredit sind die Banken sehr erfinderisch. Ihre Kreditzinsen können sich z. B. aus folgenden Bestandteilen zusammensetzen:

- Sollzinsen
- Kreditprovision
- Überziehungsprovision
- Bereitstellungsprovision

Im Darlehensbereich versucht die Bank meist neben dem Zins noch eine Bearbeitungsgebühr zu verdienen. Diese beträgt zwischen 0,5 und 2 % der Kreditsumme. Haben Sie eine größere Verhandlungsmacht, so schaffen Sie es, daß die Bank auf die Bearbeitungsgebühren verzichtet. Es gibt inzwischen so viele Konkurrenten auf den Bankenmarkt und viele Institute verlangen von vorne herein keine Bearbeitungsgebühren mehr. Im Rahmen einer Baufinanzierung kann es noch ca. 0,5 % Wertermittlungsgebühren geben. Dies ist der Preis für das Gutachten, das die Bank für die Einwertung Ihres Objektes benötigt. Auch hier hat man einen großen Verhandlungsspielraum und viele Kunden bezahlen inzwischen diese Gebühr nicht mehr.

Am sinnvollsten ist es, wenn Sie mit der Bank also einen reinen Nettozins aushandeln. Viele Banken geben auch den Effektivzins des Kredites an. Allerdings muß man hier aufpassen, weil einige Kostenkomponenten nach der Preisangabenverordnung nicht bei der Berechnung des Effektivzinses mit berücksichtigt werden müssen.

Neben der Höhe des Zinsens ist auch wichtig, wann der Zins zu zahlen ist. Bei gewissen Darlehen ist der Zins 1/4-jährlich oder 1/2-jährlich im nachhinein zu bezahlen, der Normalfall ist aber, daß der Zins monatlich nachträglich anfällt.

Durch die unterschiedlichen Zinszahlungstermine per anno kann sich auch ein unterschiedlicher Effektivzins ergeben, der mit anderen Angeboten verglichen werden kann.

Bekommen Sie von Ihrer Bank ein Kreditangebot verschiedener Zinskomponenten, so müssen Sie also stets rechnen und die Kosten addieren, bevor Sie diese Kondition mit einer anderen vergleichen können. Dies kann aber meist sehr schwierig sein, weil unterschiedliche Inanspruchnahmen des Kredits zu unter-

schiedlichen effektiven Zinsbelastungen führen können. Dies macht ein Vergleich mit Konkurrenzangeboten manchmal sehr schwierig. Das ist aber genau das, was die Banken erreichen wollen. Sie wollen durch ihre Konditionspolitik die Markttransparenz verschleiern und somit den Vergleich erschweren.

Akzeptieren Sie also nur Nettozinssätze, wenn möglich!

7. Variable und feste Zinsen

Hat man sich über die Höhe und die Art des Kredites geeinigt, so entsteht auch die Frage, wie lang die Zinsen festgeschrieben werden sollen.

Beim Kontokorrentkredit ist es üblich, einen sog. variablen Zinssatz zu akzeptieren. Der Kontokorrentkredit ist ein kurzfristiger Kredit und jederzeit zurückzahlbar. Haben Sie die Zinsen festgeschrieben, ist es meist nicht möglich, Tilgungen vorzunehmen. Kurzfristiger Kreditbedarf sollte deshalb auch kurzfristig, d.h. mit einem variablen Zinssatz finanziert werden. Festzinssätze sind also bei einem Kredit auf dem laufenden Konto nicht üblich. Eine Ausnahme bildet der Eurokredit oder die Importfinanzierung. Bildet sich hier ein Bodensatz auf dem laufenden Konto, so können Sie durch Umschuldung auf 1 bis 6 Monate einen festen Zinssatz erreichen. Bei diesem Euro- oder Festkredit beschafft sich die Bank entsprechend zu einem festen Satz ihre Refinanzierungsmittel und kann Ihnen für eine bestimmte kurzfristige Zeit einen festen Zins nennen.

Vergleichen Sie Ihren Zins mit dem Einkaufszins der Bank, den Sie aus der Zeitung unter der Rubrik Interbankraten am Euromarkt erfahren können. Die Zinsmarge beträgt normalerweise zwischen 0,5% und 2,5%.

Bei jederzeit variablen Zinssätzen setzen Sie sich aber dem ständigen Risiko einer Zinserhöhung aus. Die Banken behalten sich jederzeit ausdrücklich vor, den Zinssatz jeder Marktveränderung anzupassen. Man muß also bei seiner Kalkulation jederzeit auf Zinssteigerungen vorbereitet sein.

Die Banken neigen gerne dazu, Zinssatzänderungen einzuspeichern und in einer Art Automatik vorzunehmen, ohne dies dem Kunden mitzuteilen. Bestehen Sie darauf, daß Sie über jede Zinsanpassung schriftlich informiert werden und Ihren neuen Zins erfahren. Sie haben dann die Möglichkeit auf Konkurrenzangebote entsprechend zu reagieren.

Bei Zinserhöhungen am GelEuroarkt, wird die Bank dieses sofort an Sie weitergeben ohne Ihre Zustimmung einzuholen. Sie haben nur die Möglichkeit, sofort darauf zu reagieren und evtl. dieser Zinserhöhung

zu widersprechen. Je schneller Sie dies tun, desto besser. Nachträglich wird eine Bank meist nie zu einer Zinsrücknahme bereit sein.

Setzt die Deutsche Bundesbank ein Zinssignal nach unten auf dem kurzfristigen Geldmarkt, hat es die Bank meist nicht so eilig, die Zinsen nach unten zu setzen. Fordern Sie Ihre Bank auf den Zins zu senken, wenn Sie eine Tendenz nach unten erkennen. Je besser Sie über den Zinsmarkt informiert sind, und je schneller Sie reagieren, um so mehr können Sie hier auch sparen.

Bei langfristigen Darlehen hat man meist die Wahl zwischen variablen Zinsen und einem Festzinssatz. Im allgemeinen ist ein Festzins einem variablen Zins immer vorzuziehen. Durch eine längere Zinsfestschreibung haben Sie eine stabilere Kalkulationsgrundlage. Sie vermeiden das Risiko, daß der Zins Ihnen nach oben wegläuft und auf Ihrer Investition plötzlich zusätzlich höhere Kosten lasten. Diese Eliminierung des Zinsrisikos hat allerdings auch einen Nachteil.

Wenn die Zinsen fallen, ist man an den teuren Kredit gebunden und muß tatenlos zusehen, wie der Zins immer weiter sinkt.

Die Entscheidung, die Zinsen festzuschreiben oder variabel zu lassen, ist sehr abhängig vom momentanen Zinsniveau auf dem Geld- und Kapitalmarkt. Wenn das Zinsniveau bei Kreditbeginn besonders hoch ist und mit fallenden Zinsen gerechnet werden kann, so ist es empfehlenswert, im variablen Bereich zu bleiben. Man wartet mit der Zinsbindung bis der Markt so weit nachgegeben hat, daß der Einstieg in die Festkondition vertretbar ist. Die Entscheidung über die Zinsfestschreibung ist aber allerdings nicht immer sehr leicht. Sind die variablen Zinsen viel teurer als die Festzinsen, muß man sich wirklich überlegen, ob man nicht doch eine Festzinsbindung eingeht. Wie stark müssen die Festzinsen sinken, damit man den Nachteil durch die jetzt zu bezahlenden höheren variablen Zinsen wieder hereinholt? Dies ist sehr schwierig zu beantworten. Meist werden die Investitionen dann in der Hochzinsphase zurückgestellt und auf die Rezession gewartet. Allerdings ist dies nicht immer möglich.

Hat man die Zinsen bei einem Darlehen festgeschrieben, so hat man meist keine Möglichkeit, aus dem Kreditvertrag herauszukommen. Dies gilt vor allem bei langfristigen Festdarlehen, die mit Grundpfandrechten z. B. Grundschulden, Hypotheken abgesichert sind. Bei einem normalen Darlehen ohne besondere Sicherheiten erklärt sich die Bank schon ab und zu bereit, Sondertilgungen zuzulassen. Die Banken argumentieren sehr oft mit einem sog. Refinanzierungsschaden, wenn die Kunden Sondertilgungen leisten wollen. Am einfachsten ist es, wenn man bei Abschluß des Kreditvertrages schon die Möglichkeit einer

gewissen Sondertilgung, z.B.10 % des Kreditbetrages per anno aushandelt. Bei zusätzlicher freier Liquidität und entsprechendem Zinsniveau kann man dann Sondertilgungen leisten.

Die Entscheidung variabel oder fest auf eine bestimmte Laufzeit zu finanzieren, ist also eben nicht immer sehr leicht. Will man eine feste Kalkulationsgrundlage haben, so kommt man nicht umhin, eine Zinsbindung einzugehen.

Dabei sollte man bei Hochzinsphasen kurze Festschreibungszeiten eingehen und bei einer Niedrigzinsphase - wie wir sie zur Zeit haben - eine möglichst lange Laufzeit, z.B.10 Jahre.

8. Anzahl der Bankverbindungen

Die Banken haben einen mehr oder weniger großen Spielraum bei ihrer Zins- und Gebührengestaltung. Es dauert meist sehr lange, bevor ein Kunde wirklich unangenehm seine Zinskosten reklamiert. Dies liegt meist daran, daß eine gewisse Trägheit bei jedem Menschen vorherrscht. Auf der anderen Seite kann man den Markt nicht so schnell auf Zinsänderungen einordnen wie die Bank. Außerdem ist ja der Zins nicht alleine ausschlaggebend für die Kunde-Bank-Verbindung. Angenehme Verhandlungspartner, eingespielte Geschäftsabläufe, besondere Stärken einer Bank im Dienstleistungsbereich sorgen dafür, daß die Bindung zur Bank enger wird und der Kunde in eine Art Abhängigkeitsverhältnis zur Bank gelangt. Es wird schwer für ihn, seine Bank zu wechseln. Ändert nun die Bank die Konditionen nach oben hin, kann sie sich einigermaßen sicher fühlen, daß der Kunde nicht gleich zu einer anderen Bank abwandert. Weiterhin gehen die Banken davon aus, daß kleinere Firmen banktreuer sind als große. Die Zinsempfindlichkeit nimmt also mit der Zunahme der Firma zu. Dies alles weiß die Bank, und sie nutzt diesen Spielraum entsprechend selbstverständlich aus. Es liegt deshalb an Ihnen sich dem entgegen zu stellen und zu versuchen, bei Konditionsverhandlungen ein gleichwertiger Partner der Banken zu sein. Halten Sie mit Ihrer Bank ständigen Kontakt und informieren Sie sich öfter über die aktuellen Zinsen. Sie trainieren dadurch Ihr Konditionsbewußtsein. Akzeptieren Sie erst dann eine Kondition, wenn Sie diese eingehend geprüft haben und geben Sie Ihrer Bank erst dann Ihr Einverständnis zu einer Konditionsänderung, wenn Sie woanders keinen günstigeren Satz erhalten. Reden Sie mit Ihren Bankangestellten und drohen Sie, wenn die Konditionen nicht marktgerecht sind, mit einem Bankenwechsel. Meist ist dann das Bankinstitut entsprechend gesprächsbereit.

Dadurch, daß Kredit eine Vertrauenssache ist, bindet man sich meist zu sehr nur an ein Institut. Dadurch entsteht eine gewisse Trägheit, die auf Dauer dazu führt, daß man durchschnittlich immer etwas mehr als andere bezahlt. Um dies zu vermeiden ist es sinnvoll, bei anderen Banken auch Konten zu unterhalten.

Verteilen Sie Ihr Kreditengagement auf mindestens zwei Banken. Sie können dann stets eine Bank mit der anderen vergleichen und notfalls die eine gegen die andere ausspielen.

Haben Sie verschiedene Bankverbindungen, dann können Sie jederzeit dort kurzfristig Ihr Geschäft verlagern, wo Sie besser bedient werden. Sie ersparen Sie sich dadurch meist eine sehr unangenehme Verhandlung mit Ihrer Bank. Gehen einer Bank Umsätze verloren, so merkt sie das früher oder später von selbst, daß Sie untreu geworden sind. Sie wird dann sicher versuchen, Sie wieder zurück zu gewinnen und wird dann vielleicht sogar Ihre Konkurrentin mit Konditionen überbieten. Das setzt allerdings immer voraus, daß Sie ein Kunde einwandfreier Bonität sind. Je mehr beweglicher Sie mit Ihren Transaktionen sind, um so wachsamer und vorsichtiger wird die Bank mit Ihnen sein.

Es ist deshalb sinnvoll, mehrere Bankverbindungen zu haben, um jederzeit flexibel zu sein und eine bessere Markttransparenz zu haben.

Welche Bank soll man nun wählen? Jede Bank zeigt in den verschiedenen Geschäftssparten unterschiedliche Stärken und Schwächen. Eine kleine Sparkassenfiliale auf dem Lande wird Sie bei einem Auslandskredit nicht so gut beraten können wie eine Großbank in der Stadt. Man sollte also die besondere Leistungsfähigkeit der einzelnen Filialen nutzen. Je größer Ihr Kreditvolumen ist, um so größer und kompetenter sollte auch Ihre Bankfiliale sein. Versuchen Sie immer mit den Instituten zusammenzuarbeiten, die auch die entsprechende Zinskonditionskompetenz aufweisen. Sie können sich dadurch Zeit, Arbeit und dadurch auch Kosten ersparen.

VI. SICHERHEITEN

Nachdem das Preisgespräch nun beendet ist, muß noch ein weiteres leidiges Thema überwunden werden: Die Sicherheitenfrage. Das Thema Sicherheiten ist in den Kreditverhandlungen der letzten Jahre immer wichtiger geworden. Es kann manchmal der Eindruck entstehen, daß nur noch derjenige einen Kredit bekommt, der im Gegenzug entsprechende Sicherheiten anbieten kann. Wer keine Sicherheiten hat, bekommt auch keinen Kredit. Viele Banken neigen dazu, ihre Sicherheitsanforderungen häufig stark zu überziehen. Auf der anderen Seite haben aber auch die Bankkunden oft wenig Verständnis für die Sicherheitsbedürfnisse der Banken. Wie soll man sich nun verhalten?

1. Verhandlungstaktik

In unserer zur Zeit herrschender Konjunkturlage wird man selten noch darum herumkommen, der Bank für neue Kredite Sicherheiten zu stellen. Dies liegt zum einen daran, daß die Banken auch ohne ihre Neukredite wirklich gut verdienen und auf der anderen Seite sie in letzter Zeit durch die konjunkturelle Situation sehr viele Kredite abschreiben mußten. Vorsicht bei der Bank ist deshalb angebracht. Befinden Sie sich in einem Kreditgespräch, seien Sie durchaus selbstbewußt und zurückhaltend wenn die Bank ihre entsprechenden Sicherheitswünsche anmeldet. Bleiben Sie in der Defensive und warten erst einmal ab, mit welchen Forderungen die Bank auf Sie zukommt. Richten Sie sich aber auf jeden Fall darauf ein, von der Bank auf die Stellung von Sicherheiten angesprochen zu werden. Haben Sie Verständnis für die Wünsche der Bank und lehnen Sie die Sicherheitenhergabe nicht strikt ab. Es kann Ihnen passieren, daß die Bank unter Umständen ihre Kreditbereitschaft sehr schnell zurückzieht und das ganze Gespräch bisher umsonst war. Wir kommen also meist nicht umhin, mit der Bank über die Sicherheiten zu reden. Nur wenn die Position Ihres Unternehmens sehr stark ist und auch im privaten Bereich ein entsprechender starker Vermögensrückhalt vorhanden ist, kann es Ihnen vielleicht im Einzelfall gelingen, einen Kredit ohne Sicherheiten zu bekommen.

Auf der anderen Seite können Sie aber grundsätzlich nicht davon ausgehen, daß Sie einen Kredit bekommen, wenn Sie der Bank entsprechende Sicherheiten zur Verfügung stellen. Eine Finanzierung durch die Bank wird nie gemacht, weil Sicherheiten vorhanden sind, sondern weil Sie in der Kreditwürdigkeitsprüfung feststellt, daß Sie in der Lage sind, Ihre Zins- und Tilgungsbeiträge in der Zukunft durch Ihr Unternehmen noch zu erwirtschaften.

Der beste Kredit für die Bank ist immer noch der Blankokredit. Am liebsten wäre der Bank, wenn sie nie Sicherheiten verwerten müßte. Besteht von vornherein die Gefahr, daß die Sicherheiten für die Rückzahlung der Kredite eingesetzt werden müssen, dann wird der Kredit erst gar nicht ausgereicht. Dies gilt ganz besonders für die variablen Betriebsmittelkredite.

Eine Ausnahme bei der Besicherung macht der Diskont- oder Wechselkredit. Diesen bekommt man auch oft ohne zusätzliche Sicherheiten. Steht neben Ihnen auf dem Wechsel noch ein beteiligter Zweiter (Aussteller oder Bezogener) und ist dieser bonitätsmäßig einwandfrei, dann haftet dieser auch nach dem Wechselgesetz für die Einlösung des Wechselbetrages. Das Risiko der Bank ist also hier geringer und sie kann den Diskontkredit für die kurze Laufzeit des Wechsels ohne Sicherheiten, d. h. in Blanko ausreichen.

2. Vorteile einer guten Besicherung

Als Person und Firma gibt man nicht gerne Sicherheiten her. Sicherheiten haben auch entsprechende Vorteile, versetzen Sie sich ruhig einmal in die Lage der Bank.

Das Bankgeschäft besteht grundsätzlich nur aus drei Dingen:

Geld hereinnehmen, Geld bewegen und Geld verleihen.

Die Bank verleiht also fremdes Geld und ist ihren Einlegern verpflichtet. Wenn Sie Geld bei einer Bank anlegen, wollen Sie doch auch sicher sein, daß Sie es wieder zurück bekommen. Die Bank muß also durch entsprechende Maßnahmen im Kreditgeschäft versuchen, ihre Gläubiger zu schützen. Bei der Herausgabe eines Kredits braucht die Bank also die Garantie, auch noch nach vielen Jahren bis zum Ende der Laufzeit des Darlehens oder des Kredites an Ihr Geld zu kommen. Die Bank hat genug Erfahrung im Kreditgeschäft und, auch sie können nicht ausschließen, daß sich im Laufe der Jahre die Vermögensverhältnisse durch unvorhersehbare Umstände verschlechtern. Dies berücksichtigt die Bank bei ihrer Entscheidung und will von vorneherein versuchen, einen für sich verwertbaren Vermögenswert zu erlangen. Der Wunsch nach Sicherheiten ist meist kein Mißtrauen gegen Sie in Ihrer momentanen jetzigen Situation. Die Bank will nur noch für evtl. schlechtere Zeiten auf der sicheren Seite sein.

Haben Sie Ihrer Bank Sicherheiten gegeben, dann ist dieser gut besicherte Kredit Ihnen länger sicher als ein schlechter oder gar nicht besicherter. Kommen Sie einmal in eine finanzielle Situation, in der es Ihnen nicht so gut geht, so brauchen Sie nicht gleich damit rechnen, daß die Bank Ihren Kredit kündigt. Die Bank kann gelassen die weitere Entwicklung abwarten und Ihnen somit die Möglichkeit geben, sich wieder zu erholen.

Ist aber der Bankkredit unbesichert, wird die Bank bei den ersten Anzeichen einer Liquidität zur Verschlechterung Ihnen den Kredit kündigen oder zusätzliche Sicherheiten von Ihnen verlangen. Sie sind dann meist unter Zugzwang und müssen die Forderungen der Bank erfüllen.

Ein weiterer Vorteil für gute Sicherheiten kann auch ein niedrigerer Kreditzins sein. Je höher das Risiko der Bank abgesichert ist, um so geringer ist der Risikozuschlag bei der Zinsmarge. Durch gute Sicherheiten bei der Bank können Sie auch Geld sparen.

3. Übersicherung

Es ist also durchwegs vorteilhaft, der Bank Sicherheiten zu geben. Diese sollten aber entsprechend der Kredithöhe angemessen sein. Geben Sie der Bank nicht zu viele Sicherheiten, Sie vermeiden dadurch eine Übersicherung. Zu viel hergegebene Sicherheiten blockieren Ihre Vermögenswerte für zusätzliche andere Kredite, die Sie zukünftig einmal nötig haben könnten. Behalten Sie immer einige Sicherheiten zurück und betrachten Sie diese als Reserve für die Notfall.

Die Banker freuen sich sehr, wenn ihnen Sicherheiten gegeben werden. Geht es Ihnen z.B. einmal etwas besser, wird die Bank diese zusätzlichen Sicherheiten nicht mehr freigeben, selbst wenn Sie einen Teil des Kredites schon zurückgezahlt haben. Behalten Sie also immer noch freie Sicherheiten in der Hinterhand.

Bei einer finanziell schlechteren Situation des Kunden hat die Bank jederzeit das Recht, nach ihren allgemeinen Geschäftsbedingungen eine Verstärkung Ihrer Sicherheiten zu verlangen. Dann ist es wirklich gut, wenn Sie der Bank noch etwas anbieten können.

Haben Sie keine freien Sicherheiten mehr zur Hand, dann ist eine Sicherheitenverstärkung für die Banken nicht mehr möglich und sie muß als Konsequenz Sie zwingen den Kreditrahmen und die Beanspruchung zurückzuführen.

4. Höhe und Wert der Sicherheiten

Bank und Kunde haben meist unterschiedliche Meinungen über den Wert von Sicherheiten. Die Bank akzeptiert als Sicherungswert nur ganz selten den vollen Wert des Gegenstandes.

Dies liegt zum einen an den gesetzlichen Vorschriften, an die sie gebunden ist, z. B. Hypothekbankgesetz oder daran, daß sie bei der Verwertung von Wirtschaftsgütern nie den entsprechenden Marktpreis bekommt. Die Bank macht also bei der Bewertung der Sicherheiten immer einen Abschlag vom entsprechenden Tages oder Verkehrswert.

Die Bank überlegt sich den Wert ihrer Sicherheit, der unter vorsichtiger Berücksichtigung alle wertbildenden und wertbeeinträchtigenden Faktoren beim Verkauf oder bei der Zwangsversteigerung erzielbar ist. Sie geht auf die sichere Seite. Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß z.B. ausländische Aktien oder Ihr viel geliebtes Fabrikgebäude für die Bank viel weniger wert ist als für Sie selbst. Diese Größe nennt man Beleihungswert.

In der Bank ist genau festgelegt, wieviel Kredit es auf die entsprechenden banküblichen Sicherheiten gibt. Ihre Beleihungsgrenzen liegen üblicherweise zwischen 30% und 80 % (selten 100 %) des Beleihungswertes und dieser entspricht ja auch nicht dem Verkehrswert.

Dieser Bewertungsabschlag der Bank ist allerdings verständlich. Jedes Wirtschaftsgut unterliegt Wertschwankungen und einem Wertverfall, wenn man die Kreditlaufzeit betrachtet. Je höher die Schwankungen sein können, um so größer ist auch der Bewertungsabschlag.

Die Beleihungsgrenzen sind in der Bank meist intern vorgegeben. Bei der Höhe des Beleihungswertes hat man aber ein gewisses Mitspracherecht. Die Bank stellt ihren Wertangaben stets ihre eigenen Berechnungen gegenüber, sofern es sich nicht um objektiv feststellbare Preise wie z.B. Börsenwerte handelt. Kann man sich nicht einigen, müssen Bewertungsgutachten angefertigt werden. Diese sind vor allem bei Grundstücken und Gebäuden und Maschinen üblich.

Das Thema Sicherheiten ist bei jeder Bank zur Zeit aktuell. Bereiten Sie sich also auf ein Sicherheitengespräch vor und sind Sie aufgeschlossen für die Wünsche der Bank. Vermeiden Sie aber jede Art von Übersicherung.

5. Barsicherheiten

Der Bank wäre natürlich am liebsten, wenn sie Ihren Kredit bar unterdeckt hätte. Dies ist aber meist kaum möglich. Jede Form von Guthaben, Wertpapieren und andere sofort in Geld umwandelbare Werte die einen leicht feststellbaren Preis haben, werden aber gerne angenommen und dienen der Bank als 100%-ige Sicherheit.

Haben Sie Wertpapiere im Depot, die nicht so börsengängig sind, dann nimmt die Bank schon entsprechende Bewertungsabschläge vor und Sie bekommen auf Ihr entsprechendes Depot z. B. nur 40 % Kredit.

6. Grundschulden und Hypotheken

Neben den Barsicherheiten sind auch erstrangige Grundschulden und Hypotheken auf Immobilien sehr beliebte Sicherheiten. Diese sog. dinglichen Sicherheiten behalten über sehr lange Zeiträume ihren Wert.

Grundschulden und Hypotheken werden bei der Bank meist bei langfristigen Darlehen gewünscht. Bei Bauvorhaben schreibt das Hypothekendarlehenbankgesetz vor, daß entsprechende Grundschulden in Höhe des Kredits eingetragen werden müssen. Langfristige Darlehen müssen also auch entsprechend gut gesichert werden. Dies ist nicht verwunderlich, denn wer kann schon die Bonität eines Kunden für die nächsten 20-30 Jahre beurteilen.

Bei langfristigen Krediten werden also auch langfristig sichere Sicherheiten verlangt. In letzter Zeit gehen die Banken aber auch dazu über, kurzfristige variable Betriebsmittelkredite durch Grundschulden abzusichern. Dies sollte man vermeiden. Auf der einen Seite, weil es immer sinnvoll ist, freie Grundschulden noch auf der Seite zu haben, auf der anderen Seite verursacht diese Eintragung der Grundschulden ins Grundbuch auch entsprechende Kosten.

Die Bewertung der Immobilie ist ein Problem, denn hier gehen die Meinungen oft auseinander. Bei gewerblichen Objekten ist meist der Unterschied zum eigenen angesetzten Wert noch größer als bei Wohngebäuden. Die Bank geht bei ihrer Beleihungswertermittlung nicht von den Herstellungskosten oder dem Verkaufspreis alleine aus, sondern von dem Preis, den heute ein mutmaßlicher dritter Erwerber bei vorsichtiger Einschätzung dafür zu zahlen bereit wäre. Und gerade in einer wirtschaftlich schlechten Situation wird es sehr schwer, einen Investor zu finden, der sehr viel für eine gebrauchte Gewerbeimmobilie bezahlt.

Grundschulden auf Wohnobjekten sind der Bank mehr Wert als auf Gewerbeimmobilien. Dies liegt daran, daß der Beleihungswert sich aus dem Wert des Grund und Bodens und dem entsprechenden Mietertrag aus den Gebäuden errechnet. Dies ist noch relativ leicht zu ermitteln, wenn man die ortsübliche Miete ansetzt. In Wohngebieten ist es immer leichter Objekte zu verwerten.

Ein Grundstück mit Gebäude wird meist bis zu 80 % des Beleihungswertes beliehen. Das bedeutet für Sie, daß Sie immer einen Teil des Kredits durch Eigenmittel selbst finanzieren müssen. Ist die Lage Ihres Grundstückes nicht sehr gut, dann wird der Beleihungswert niedriger angesetzt. Die Bank unterscheidet zwischen dem erststelligen und dem nachrangigen Beleihungsrahmen. Erstrangig kann nur der Teil bis zu 50 oder 60 % besichert werden. Der Rest, des Kredites ist im Nachrang besichert. Diese Art der Besicherung hat auch auf die Höhe des Zinses einen Einfluß. Erststellig ausgereichte Kredite sind meist sehr viel billiger. Für nachrangig gesicherte Kredite ist immer ein Zinsaufschlag zu bezahlen.

Die Bewertung eines Fabrikgebäudes ist noch sehr viel schwieriger. Die Höhe des Wertes ist auch vom Standard und der Verwendbarkeit der Fabrikanlage abhängig. Die Banken haben in den letzten Jahren

sehr viele negative Erfahrungen mit dem Verwerten von Fabrikhallen gemacht. In einer Zwangsversteigerung brachten z. B. für Millionen von EURO gebaute Fabrikhallen nur noch einige wenige Hunderttausend EURO.

Die Banken legen deshalb besonders Wert darauf, daß die Sicherungsobjekte vielseitig verwendbar sind. Eine gute Lage und Umrüstbarkeit auf andere Produktionsanlagen wären dafür ein sehr gutes Argument. Meist sind die Produktionsanlagen aber auf einen bestimmten Verwendungszweck zugeschnitten. Bei gewerblich genutzten Grundstücken erreicht man deshalb nur für den ersten Rang günstigstenfalls eine Finanzierung bis zu 40 %. Ist der Erstrang bei einem Grundstück durch Grundschulden schon verbraucht, tut sich die Bank oft schwer, nachrangig das Grundstück zu beleihen. Am leichtesten bekommt man eine nachrangige Finanzierung bei der Bank, die den erstrangigen Teil schon verwahrt.

7. Sicherungsübereignung

Schafft es die Bank nicht, entsprechende Grundschulden einzutragen, dann bietet sich immer noch die Übereignung von Wirtschaftsgütern als Sicherheit an. Für diese Sicherungsübereignung bieten sich vor allem Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens wie Maschinen, Lkw's, Pkw's, Betriebs- und Geschäftsausstattung an. Es ist ebenfalls üblich, das Fertigwarenlager oder die Rohstoffvorräte an die Bank zu übereignen. Die Bank vereinbart je nach Art des übereigneten Gutes einen entsprechenden Sicherungsübereignungsvertrag. Hierdurch wird die Bank Eigentümerin. Sie bleiben allerdings Besitzer der übereigneten Güter und können über diese weiter verfügen. Problematisch wird es beim Warenlager. Hier sind Sie dazu verpflichtet, das Lager immer wieder aufzufüllen und es entsprechend getrennt von anderen Vorräten zu halten. Bei den Sicherungsübereignungsverträgen müssen Sie es der Bank gestatten, das Vorhandensein der Sicherheit von Zeit zu Zeit überprüfen zu lassen. Mit jeder Sicherungsübereignung geht die Bank das Risiko ein, daß sie einfach die übereigneten Güter verkaufen und somit der Bank Ihre Sicherheiten entziehen. Gerade in finanziell schlechten Situationen kann es vorkommen, daß die Banken regelmäßig Ihre Sicherheiten überprüfen.

Eine Sicherungsübereignung bedeutet für die Bank einen höheren Zeit- und damit auch einen höheren Kostenaufwand. Deshalb ist diese Art von Sicherheit nicht sehr beliebt.

Außerdem kommt noch hinzu, daß sicherungsübereignete Gegenstände mit einem sehr geringen Beleihungswert angenommen werden. Die Abschläge vom momentanen Verkehrswert weichen bis zu über 50 % ab. Wollen Sie z.B. für EURO 100.000 einen zusätzlichen Betriebsmittelkredit haben, so kann es Ihnen passieren, daß Sie dafür im Gegenwert bis zu EURO 200.000 Waren übereignen müssen. Der Bewer-

tungsabschlag ist natürlich immer abhängig vom entsprechenden Wirtschaftsgut. Gegenstände, die einen breiten Markt haben und die jederzeit leicht verkäuflich sind, sind als Sicherungsgut begehrt als evtl. Ladenhüter oder eine Spezialmaschine. Im Handelsbereich sind sehr verderbliche Waren als Sicherheit äußerst problematisch.

8. Forderungszession

Ein weiteres übliches Sicherungsinstrument gegenüber der Bank ist die Abtretung der Forderungen. Diese Form der Sicherheit steht allerdings bei den Banken genauso wenig hoch im Kurs wie die Sicherungsübereignung. Sie wirft doch gleichfalls nicht unerhebliche Probleme auf und birgt teils erhebliche Risiken. Das Verfahren der Sicherungsübereignung ist sehr kompliziert und verursacht bei der Bank sehr hohe Überwachungsarbeit. Die Bank wird deshalb erst dann auf die Forderungszession zurückgreifen, wenn keine anderen Sicherheiten bei Ihnen mehr erhältlich sind.

Bei einer Forderungszession werden eine bestimmte Anzahl bereits entstandenen Forderungen oder sämtliche Forderungen eines bestimmten Kundenkreises oder aller Kunden abgetreten. Dabei sind auch solche Forderungen erfaßt, die noch nicht entstanden sind. Dies nennt man Globalzession.

Es ist inzwischen unüblich, daß alle Ihre Debitoren übereignet werden. Die Bank schränkt die Debitorenzession deshalb auf bestimmte Buchstabenkreise ein. Wird Ihnen ein Abtretungsvertrag Ihrer Kunden mit den Anfangsbuchstaben A - Z vorgelegt, so handelt es sich um Knebelung und die Zession ist meistens nichtig (Rechtsprechungsänderungen möglich!). Die Höhe der Forderungen sollte ebenfalls im angemessenen Verhältnis zu der Höhe des Kredits stehen.

Die Faustregel sind hier ca. 130%- 140 %. Sollen z. B. EURO 100.000,00 Kontokorrentkredit abgesichert werden, so sind dazu ca. EURO 130.000,00 Debitoren nötig.

Die Höhe der Forderungen weisen Sie in sog. Debitorenlisten nach. In einer Aufstellung will die Bank sehen, mit welchen Kunden Sie wann mit welchem Betrag Geschäfte getätigt haben. Diese Aufstellung ist meist mit großem Aufwand verbunden, sowohl für Sie als auch für die Bank. Trotz dieser Mehrarbeit für die Bank wird dieser Zessionsbestand allerdings regelmäßig überprüft. Fassen Sie dies allerdings nicht als Mißtrauen auf. Die Bank ist dazu verpflichtet, weil sie in der Vergangenheit schon genügend negative Erfahrungen gemacht hat.

Die Sicherungsabtretung ist bei der Bank auch deswegen meist nicht beliebt, weil nicht garantiert ist, daß der Forderungsbestand auch den ausgewiesenen Sicherungswert hat. Viele Großfirmen schließen heute in ihren Kaufverträgen die Abtretung von Forderungen aus. Damit fällt ein Teil der Außenstände bereits als Sicherungsgut aus. Auf der anderen Seite kann die Ausstellung der Kunden auch Scheinforderungen enthalten, die die Bank aber nicht ohne weiteres als solche erkennen kann. Ebenfalls kann es der Bank passieren, daß Forderungen in stiller Form mehrfach abgetreten werden. Dann sind sie nämlich für den später Begünstigten also für den zweiten oder jeden weiteren Sicherungsnehmer wertlos. Weiterhin ist es möglich, daß der Bank solche Forderungen abgetreten werden, die Ihnen noch gar nicht zustehen. Dies ist immer dann der Fall, wenn von einem Lieferanten Waren auf Kredit bezogen werden und deshalb die Waren unter Eigentumsvorbehalt geliefert sind. Dies bedeutet, daß bei Weiterveräußerung Ihres Wirtschaftsgutes Ihre daraus entstehende Forderung (als Ersatz für das verlorengegangene Eigentum) auf Ihren Lieferanten übergeht. Haben Sie also beim Weiterverkauf, der unter dem Eigentumsvorbehalt gelieferten Ware, diese selbst noch nicht bezahlt, so steht diese Forderung nicht Ihnen, sondern Ihrem Lieferanten zu. Diese Erfahrungen der letzten Jahre haben dazu geführt, daß die Bank ihren Forderungsbestand nur mit einem sehr niedrigen Wert ansetzt.

9. Bürgschaft

Neben der Grundsuld ist die Bürgschaft auch eine sehr beliebte Sicherheit, vor allem wenn die Bank den Nachweis hat, daß der Bürge über einen entsprechenden Vermögensrückhalt verfügt. Ist ein guter Bürge vorhanden, wird die Bank meist auf Sicherungsübereignung oder Debitorenzession verzichten.

Mit der Frage nach einer Bürgschaft der Gesellschafter ist hier immer zu rechnen, wenn die Bank einen Kredit an eine Kapitalgesellschaft wie z.B. GmbH vergibt.

Sind Sie Gesellschafter einer GmbH und in der Firma tätig, dann werden Sie meist nicht umhin kommen, für Ihre Firma zu bürgen. Die aus der Gesellschaftsform resultierenden Haftungsbeschränkungen will die Bank für sich wieder aufheben. Die Bank ist der Meinung, daß jetzt einzelne Gesellschafter und Privatpersonen voll hinter Ihrer Firma stehen müssen. Da die Eigenkapitalbasis der GmbH meist sehr gering ist, wird also der entsprechende Kreditbetrag durch eine Bürgschaft im privaten Bereich abgedeckt. Der Gesellschafter haftet also mit seinem privaten Vermögen für die betrieblichen Kredite.

Es kommt ganz selten vor, daß die Bank auf die Sicherheitenstellung der Gesellschafter bei den GmbH's. verzichtet. Der Unternehmer müßte dann wirklich nachweisen, daß die Firma gut und solide mit Eigenkapital ausgestattet ist und über eine entsprechende Ertragskraft verfügt. Besitzt die GmbH größere Vermö-

genswerte, so bieten sich diese auch als firmeneigene Sicherheiten an. Man könnte so vielleicht die persönliche Bürgschaft vermeiden.

Durch eine Bürgschaft für ein Unternehmen geht man ein sehr hohes Engagement für die Firma ein, als man vielleicht vorhersehen kann. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn noch andere Gesellschafter am Unternehmen beteiligt sind.

Selbst wenn auch die anderen Gesellschafter für den Kredit bürgen, haften sie doch jederzeit mit ihrem gesamten Vermögen für den vollen Kreditbetrag (also gesamtschuldnerisch). Ist bei Ihren Partnern nichts zu holen, werden Sie aus der Bürgschaft in Anspruch genommen und Sie müssen alleine bezahlen.

Am besten ist es, wenn man die Bürgschaft auf einen gewissen Betrag begrenzt. Man spricht dann von Höchstbetragsbürgschaft. Je nach Vermögenslage der Firma und der Gesellschafter kann man sich aber mit der Bank auch darauf einigen, daß jeder Gesellschafter nur für einen bestimmten Teil des Kredites haftet. Beträgt der Kredit z. B. EURO 1 Mio., dann bieten sich der Bank zwei Höchstbetragsbürgschaften der beiden Gesellschafter zu je EURO 500.000,00 an.

Haben Sie eine Bürgschaft unterschrieben, dann können Sie meist sofort ohne Einwände Ihrerseits von der Bank in Anspruch genommen werden. Man sollte sich deshalb den Schritt, eine Bürgschaft einzugehen, (vor allem gegenüber fremden Dritten) immer reiflich überlegen.

VII. ZUSAMMENFASSENDEN RATSCHLÄGE ZUR KREDITVERHANDLUNG

Wie verhandle ich nun mit der Bank im Kreditgespräch und wie soll ich mich nun verhalten?

Es sollten noch einmal wichtige Hinweise für das Kreditgespräch zusammengefaßt werden.

1. Bereiten Sie sich auf das Kreditgespräch gründlich vor!

Beschaffen Sie sich aktuelle Zahlen über Ihr Unternehmen (Umsätze, Preisentwicklung, Auftragslage, Lohn- und Kostenentwicklung, Gewinn usw.). Haben Sie Ihre Bilanzzahlen vor Augen (Vermögen, Schulden, Kennzahlen usw.)?

Sind Sie schlecht vorbereitet, werden Sie von der Bank schnell in die Defensive gedrängt. Das schwächt Ihre Verhandlungsposition und schadet Ihren Konditionen.

2. Haben Sie ein klares Konzept für Ihre weiteren Planungen!

Legen Sie der Bank Ihre Geschäftserwartungen für das laufende und für die nächsten Jahre plausibel dar.

3. Verschaffen Sie sich in einer Bestandsaufnahme einen Überblick über die bisherigen Geschäftsbeziehungen zu Banken!

Wie hoch ist Ihr Kreditvolumen?

Welche Zinsen bezahlen Sie?

Wie hoch sind meine Kontoumsätze mit dieser Bank?

Ist alles bisher ordnungsgemäß abgelaufen?.

Waren Sie mit dem Service zufrieden?

Wo drückt der Schuh?

4. Ergreifen Sie selbst die Initiative zum Gespräch, vor allem wenn Sie Wichtiges zu berichten haben. Wenden Sie sich an die Bank, wenn Sie mit deren Bedingungen nicht einverstanden sind.

5. Haben Sie Kreditbedarf, dann führen Sie das Gespräch frühzeitig. Sie setzen damit die Bank nicht unter Druck und zeigen entsprechend Weitblick. Sie lassen dadurch erkennen, daß Ihre Unternehmensplanung in Ordnung ist. Aus der Position des Kreditors, der scheinbar auf Kredit nicht angewiesen ist, läßt es sich leichter verhandeln, als wenn Sie bereits hoch verschuldet sind.

6. Legen Sie das Gespräch zeitlich so, dass Sie aussagekräftige neue Unterlagen vorweisen können. Warten Sie also lieber die neue Bilanz ab, wenn das Geschäftsjahr abgelaufen ist. Mit guten und aktuellen Bilanzen und vorläufigen Zahlen können Sie am besten überzeugen. Drängen Sie Ihre Steuerberater zu einer schnelleren Bilanzerstellung.
7. Versuchen Sie mit dem richtigen Gesprächspartner zu verhandeln. Sie müssen sich mit ihm auf einer Wellenlänge bewegen und mit ihm harmonisieren. Versuchen Sie mit solchen Gesprächspartnern zu verhandeln, die über entsprechende Betrags- und Zinskompetenzen verfügen. Am besten ist es, wenn Ihre Gesprächspartner selbst über den Kreditantrag entscheiden können (kein Informationsverlust). Bei solchen Entscheidungsträgern weiß man dann um so eher, woran man ist.
8. Bei wichtigen Verhandlungen ist es sinnvoll, diese Bedeutung durch die Mitnahme von einer zweiten Person, z.B. Bilanzbuchhalter, Steuerberater zu unterstreichen. Dieser kann Sie dann auch fachlich unterstützen. Ebenso kann dadurch (notfalls als Beweiszweck) auch das Besprochene besser festgehalten werden.
9. Legen Sie sich klare Vorstellungen zurecht, was Sie von der Bank erwarten. Wieviel Kredit will ich beantragen, welche Bedingungen werde ich akzeptieren?
Informieren Sie sich über die aktuelle Markt- und Zinssituation durch Anrufe und Gespräche bei anderen Banken und durch entsprechende Wirtschaftszeitschriften.
10. Bemessen Sie Ihren Kreditrahmen so reichlich, daß Sie kurze Zeit später nicht wieder neu verhandeln müssen. Es macht Immer einen schlechten Eindruck, wenn Sie Ihr Konto überziehen müssen. Der Kreditrahmen sollte immer auf Ihren Spitzenbedarf ausgerichtet sein.
11. Benötigen Sie doch einmal mehr Kredit, kündigen Sie dies bitte vorher der Bank rechtzeitig an. Sichern Sie sich durch die verbindliche Kreditzusage gegen das Risiko ab, daß die Bank ihre Verfügungen nicht akzeptiert.

12. Erläutern Sie dem Bankangestellten Ihre Bilanz und stellen Sie die Stärken Ihrer Firma heraus. Liefern Sie soviel Informationen, daß die Bank ein wirklich gutes Bild von Ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage bekommt und somit ein positives Krediturteil fällen kann. Versuchen Sie auf Einwände und Fragen der Bank vorbereitet zu sein. Jede Bank versucht selbstverständlich immer Schwachstellen aufzuspüren, um spätere Überraschungen zu vermeiden.
13. Sind Sie ehrlich zu Ihrer Bank und verschweigen Sie keine wesentlichen negative Fakten. Sie riskieren immer, daß die Bank dies von selbst herausfindet. Dies ist dann wesentlich schlechter für Sie, als wenn Sie diese selbst nennen und kommentieren können.
14. Zeigen Sie immer Verständnis für das Informationsbedürfnis der Bank, außer wenn es Ihnen manchmal zu weit zu gehen scheint. Ein Bankkredit ist immer eine Vertrauenssache. Vertrauen Sie sich deshalb Ihrer Bank voll an und Sie erreichen eine gute Basis für eine erfreuliche Zusammenarbeit. Bedenken Sie bitte, daß es das Bankgeheimnis gibt. Alle Mitarbeiter der Bank haben Stillschweigen über alle ihnen zur Kenntnis gelangten Tatsachen zu bewahren.
15. Je sachgerechter und plausibler Sie Ihre finanziellen Verhältnisse darstellen, um so schneller kann die Bank ein ganzheitliches Bild von Ihnen erlangen. Die Bank will vor allem wissen, wie sicher das Geld bei Ihnen angelegt ist und mit welchem Wahrscheinlichkeitsgrad sie es später von Ihnen zurückbekommt. Weisen Sie nach, daß Sie den Kapitaldienst jederzeit leisten können. Treten Sie dabei selbstbewußt auf und zeigen Sie, daß Sie voll hinter Ihrer Firma stehen und sich für diese ganz einsetzen.
16. Bitte versetzen Sie sich doch in die Rolle der Bank und fragen Sie auch Ihre Verhandlungspartner um deren Meinung. Größere Investitionsvorhaben sollten Sie mit Ihrer Bank vorher eingehend erörtern. Holen Sie sich rechtzeitig eine Kreditzusage ein. Diese benötigen Sie ja für die Kalkulation Ihres Investitionsvorhabens. Versuchen Sie herauszufinden, ob die Bank voll Ihre Investition mitträgt. Vertrauen Sie auch auf die Erfahrung der Bank. Befragen Sie diese über Ihre Finanz- und Bilanzverhältnisse. Die Bank fertigen intern eingehende Bilanzanalysen und stellen auch damit die Ertrags- und Liquiditätslage Ihrer Kunden fest. Machen Sie sich die Erfahrungen und Auswertungen der Bank zunutze.

17. Lassen Sie sich Alternativen zu den vorgeschlagenen Kreditarten nennen. Fragen Sie einfach nach günstigeren Kreditmöglichkeiten wie z.B. den staatlichen Förderprogrammen. Lassen Sie sich dann meist noch einen entsprechenden großen Kreditrahmen für Wechseleinreichungen genehmigen. Fordern Sie Ihre Bank auf, Ihnen den Kredit Maßzuschneiden und Ihnen für das ganze Unternehmen eine richtige Finanzierung, häufig also ein Mix aus verschiedenen Kreditarten, anzubieten.
18. Stehen Sie jedem Kreditangebot der Bank kritisch gegenüber und vergleichen Sie es mit anderen Angeboten bevor Sie Ihre Zustimmung geben. Handeln Sie mit den Banken, denn Sie können immer etwas herausholen. Die Banken probieren es am Anfang immer, möglichst etwas mehr zu verdienen. Schätzen Sie Ihre Position aber richtig ein und versuchen Sie, Ihre Vorstellungen durchzusetzen. Überlegen Sie sich entsprechende Argumente für Ihren Handel. Wenn die Bank merkt, daß eine Konkurrenz existiert, wird Sie im Regelfall etwas nachgeben. Stufen Sie Ihre Kreditwürdigkeit selbst ein, dann wissen Sie, wie stark Sie sich fühlen dürfen.
19. Sehen Sie nicht nur den Zins für Ihren Kredit alleine, sondern betrachten Sie auch das übrige Geschäft, das Sie mit der Bank abwickeln. Verdient die Bank auch in anderen Bereichen an Ihnen, so sollte Ihr Zins besser sein als ohne diese anderen Zusatzgeschäfte.
20. Für höhere Kredite können meist geringere Zinssätze beansprucht werden als für kleinere Beträge.
21. Achten Sie im Preisgespräch darauf, daß alle Gebühren, Zinsen und weitere Kosten angesprochen und auch erfaßt werden. Am besten handeln Sie einen Nettzinssatz aus, mit dem alle weiteren Zinsen und Provisionen ausgeschlossen sind. Eine Kreditprovision oder Bereitstellungsprovision, die Ihnen berechnet wird, wenn Sie keinen Kredit in Anspruch nehmen, sollten Sie grundsätzlich ablehnen. Haben Sie neben Ihrem Kreditkonto noch ein Konto auf Guthabenbasis, so versuchen Sie zu erreichen, daß beide Konten zinsmäßig kompensiert werden. Sie zahlen darin Zinsen nur auf den tatsächlichen Sollsaldo aus beiden Konten. Neben den Kosten für den laufenden Kredit gibt es noch einmalige Gebühren für besondere Bankdienstleistungen. Dies sind Kosten für die Sicherheiten, Gutachten usw. Verschaffen Sie sich auch hier einen Überblick und vermeiden Sie diese zu bezahlen.

22. Es kann nie schaden, wenn Sie Kontakt zu anderen Banken unterhalten, bei denen Sie kein Konto haben. Wollen diese anderen Banken mit Ihnen ins Geschäft kommen, werden Sie gerade von dieser Seite interessante Angebote bekommen, die Sie dann bei Ihrer Hausbank verwenden können.
23. Sagen Ihnen die Konditionen Ihrer Bank nicht zu, wechseln Sie bitte nicht gleich die Bankverbindung. Eine einfache Lösung wäre, wenn man bei anderen Banken entsprechend freie Kreditlinien hat. Die Kreditanspruchnahme kann man dann einfach auf das günstigere Institut verlagern und dort die entsprechenden Umsätze abwickeln. Die mit Konditionen schlechtere Bank wird dies hoffentlich merken und dann versuchen Sie über Zinssenkungen zurückzuzahlen.

Sie sollten wenigstens bei zwei Banken - möglichst auch bei verschiedenen Bankengruppen z.B. eine Bank und eine Sparkasse - über Kreditrahmen verfügen. Sie können dann nicht nur die Konditionen, sondern auch den übrigen Service stets miteinander vergleichen, erreichen dadurch eine bessere Markttransparenz und können gleichsam die eine Bank gegen die andere ausspielen.

24. Sind Sie allerdings auch im Bankgespräch nicht kleinlich. Denken Sie auch in der Kreditverhandlung daran, was Ihnen die übrigen Leistungen der Bank und die persönlichen Kontakte wert sind. Setzen Sie diese nicht unnötig aufs Spiel.
25. Überlegen Sie sich bei langfristigen Krediten genau wie Sie den Zins festlegen. Variabel oder fest, mit Disagio oder ohne. Die Laufzeit des Darlehens sollte der Nutzungsdauer des Wirtschaftsguts entsprechen. Vereinbaren Sie, wenn möglich, Sondertilgungen für Ihre Darlehen.
26. Gehen Sie auf die Sicherheitswünsche Ihrer Bank nicht abweisend ein. Ein gut besicherter Kredit ist meistens auch besser als ein Blankokredit. Ein vollwertig besicherter Kredit wird niemals so schnell gekündigt wie ein unbesicherter, wenn es Ihnen einmal nicht so gut gehen sollte. Auf der anderen Seite bekommen Sie einmal zuviel gegebene Sicherheiten so schnell nicht wieder zu sehen. Sie sind dann für andere Kredite blockiert. Vermeiden Sie eine Übersicherung. Mit der großzügigen Vergabe von Sicherheiten verringern Sie Ihr zukünftiges Kreditschöpfungspotential.

27. Bieten Sie die Sicherheiten möglichst von Ihrem Firmenvermögen an. Lassen Sie das Privatvermögen immer unangetastet. Erst wenn Sie davon wirklich überzeugt sind, daß Ihre Firma für den Kredit nicht alleine haften kann, sollten Sie sich zu einer Sicherheit aus Ihrem Privatvermögen überreden lassen. Ganz zuletzt sollten Sie sich auf eine Bürgschaft einlassen.
28. Haben Sie Verständnis für die Wertermittlung der Banken. Gehen Sie davon aus, daß bei vielen Anlagegütern Bewertungsabschläge vorgenommen werden, und daß bei der Abtretung von Forderungen und Sicherungsübereignung von Warenlagern die Bank meist eine Überdeckung verlangt. Die Bank bewertet grundsätzlich immer niedriger als Sie.
29. Versorgen Sie sich jetzt gerade in der Niedrigzinsphase mit billigen Krediten, und schreiben Sie den Zins auf eine möglichst lange Laufzeit, z.B. 10 Jahre fest.
30. Versuchen Sie Investitionsvorhaben in Hochzinsphasen zurückzustellen, bis die Zinsen gesunken sind. Versuchen Sie in Hochzinsphasen auf kurzfristige Zwischenkredite überzugehen. Fragen Sie nach kurzfristigen Sonderfinanzierungsmöglichkeiten.
31. Bedenken Sie immer, daß die Bank nach dem Kreditwesengesetz verpflichtet ist, sich ihre wirtschaftlichen Verhältnisse während der Laufzeit des Kredits offenlegen zu lassen. Sie sollten deshalb der Bank jederzeit über Ihre finanzielle Situation auf dem laufenden halten.
32. Halten Sie mit Ihrer Bank regelmäßigen Kontakt und informieren Sie sie unaufgefordert. Je mehr die Bank über Ihre Firma weiß, um so nachhaltiger ist das Vertrauensverhältnis und um so früher kommt Sie Ihnen entgegen und um so besser kann sie Sie beraten.
33. Ein Gespräch in Ihrer Firma (nicht in der Bank) kann die Kreditentscheidung zu Ihren Gunsten beeinflussen. Zeigen Sie der Bank Ihren Betrieb und erklären Sie die hoffentlich rationellen Betriebsabläufe. Die Bank sieht, wie Sie ihr Unternehmen steuern und lenken und bekommt mehr Verständnis

für Sie, auch für Ihre entsprechenden Nöte. Ziehen Sie jederzeit sachverständige Mitarbeiter aus Ihren Reihen für das Bankgespräch hinzu, um Sie in Ihrer Argumentation zu unterstützen.

34. Halten Sie immer die mit der Bank getroffenen Absprachen ein. Überschreiten Sie nie unaufgefordert den Kreditrahmen und führen Sie die Kreditlinie entsprechend den Vereinbarungen. Dies fördert Ihre Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Machen Sie nie Versprechungen, die Sie nicht sicher einhalten können. Geben Sie der Bank nur Planungen, die wirklich realistisch sind und von Ist-Zahlen plausibel unterlegt werden.