

DER WEG ZUM  
KREDIT, EIGEN-  
KAPITAL UND  
SICHERUNG,  
FINANZIERUNGS-  
AUFBAU UND  
-BAUSTEINE ...

KREDIT-  
FÄHIG?  
KREDIT-  
WÜRDIG?



## Kreditverhandlungen sicher und erfolgreich führen

Mit Tipps und Checkliste



IHK NRW - Die Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen

” *Die gründliche Vorbereitung auf Kreditverhandlungen ist unerlässlich. Aus Kreditgesprächen und Betriebsbesichtigungen ziehen Banken wichtige Erkenntnisse für die Bonitätsbeurteilung. Eine gründliche Vorbereitung ist unerlässlich.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Der Weg zum Kredit</b>	
1.1	Das Wichtigste auf diesem Weg .....	5
1.2	Rechtzeitig die richtigen Weichen stellen .....	6
1.3	Mit unternehmerischer Kompetenz überzeugen .....	7
<b>2.</b>	<b>Mosaik der Finanzierung</b>	
2.1	Finanzierungsaufbau .....	9
2.1.1	Finanzierungsbausteine .....	9
2.2	Besicherung einer Finanzierung .....	10
2.2.1	Hoch und niedrig bewertete Sicherheiten.....	10
2.2.2	Bewertung der Sicherheiten.....	11
2.2.3	Mit Sicherheiten gut haushalten.....	11
2.2.4	Eigenkapital und Sicherung .....	12
2.2.5	Finanzierungsalternativen nutzen .....	12
<b>3.</b>	<b>Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit</b>	
3.1	Wie beurteilt die Bank Ihre Bonität?.....	14
3.1.1	Qualität der Geschäftsführung .....	15
3.1.2	Unternehmensstruktur .....	16
3.1.3	Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation.....	17
3.1.4	Wirtschaftliche Verhältnisse .....	17
3.1.5	Bisherige Geschäftsbeziehungen und Kontoverhalten .....	17
3.2	Rating: Kreditentscheidung per IT.....	18
3.3	Mit Selbstdiagnose eigene Schwachstellen erkennen und beheben .....	19
3.4	Kreditabsage - was nun? .....	19
<b>Anlagen – Analysewerkzeuge und Kreditunterlagen</b>		
Anlage 1	Die 10 Tipps für das Kreditgespräch.....	21
Anlage 2	Fragen - Checkliste für das Kreditgespräch.....	22
Anlage 3	Checkliste Nachhaltigkeit / Standortbestimmung .....	26
Anlage 4	Bankenspiegel.....	28



BLICK HINTER  
DIE KULISSEN:  
WIE FÄLLT  
DIE KREDIT-  
ENTSCHEIDUNG?

Wissen Sie, wer in der Bank über Ihre Kredite entscheidet, wie das Entscheidungsverfahren läuft, welche Kriterien dabei ausschlaggebend sind, und welche Spielräume bestehen? In diesem Kapitel geben wir Ihnen einen Blick hinter die Kulissen.

**DER WEG ZUM KREDIT**



Modellhafter Prozess einer Kreditentscheidung

# 1. Der Weg zum Kredit

## 1.1 Das Wichtigste auf diesem Weg

### Modellhafter Prozess einer Kreditvergabe:

1. Kreditanfrage: Kreditgespräch mit Vertriebsmitarbeiter (Markt), Klärung Kreditzweck, Kapitalbedarf, Eigenkapitaleinsatz, mögliche Sicherheiten. Geschäftsmodell/Businessplan werden besprochen inkl. Situation der Branche, Wettbewerbsposition sowie die Themen Nachhaltigkeit/Lieferketten.
2. Vertriebsmitarbeiter legt Kreditanfrage der Marktfolge zur Prüfung vor.
3. Marktfolge prüft Bonität, Kapitaldienstfähigkeit und erforderliche Sicherheiten.
4. Marktfolge erstellt Rating.
5. Marktfolge entscheidet über die Kreditanfrage.
6. Vertrieb (Markt) kalkuliert und entscheidet die Konditionen.

### Kreditkompetenzen sind bei Banken unterschiedlich geregelt

Ihr Ansprechpartner ist in der Regel nicht derjenige, der über Ihre Kreditanfrage entscheidet. Üblicherweise gilt die Trennung Markt und Marktfolge. Letztere entscheidet über Kredite, d. h. Kreditanalysten/Kreditsachbearbeiter. Je höher das Kreditvolumen und/oder je schlechter ein Rating, desto höher die Entscheidungsebene. Ab bestimmten Größenordnungen ist die Zustimmung des Aufsichtsgremiums erforderlich.

### Bonität, Kapitaldienstfähigkeit und Sicherheiten sind die Schlüssel zum Kredit

Die Bonität spiegelt das Ausfallrisiko (die Ausfallwahrscheinlichkeit) und die Risikokosten eines Kredites wider. Eng verbunden damit ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Zins und Tilgung für alle bestehenden Kredite zu erbringen (Kapitaldienst). Bewertbare Sicherheiten reduzieren die Risikokosten und können dadurch die Konditionen positiv beeinflussen.

### Geschäftspolitische Zielvorgaben und Vorschriften bestimmen die Entscheidung der Bank

Der Kreditsachbearbeiter hat bei seiner Entscheidung (neben Gesetzes- und Verbandsvorschriften) auch geschäftspolitische Vorgaben seiner Bank zu beachten. Hier unterscheiden sich die Banken in ihrer Risikopolitik, ihrem Renditestreben und Risikoappetit.

**Je höher das Kreditvolumen und/oder je schlechter ein Rating, desto höher die Entscheidungsebene. Ab bestimmten Größenordnungen ist die Zustimmung des Aufsichtsgremiums erforderlich.**

**Nur wenn Unternehmer ihrem Firmenkundenbetreuer verlässliche und realistische Informationen liefern, kann sich das positiv auf Bonität, Rating, Kreditentscheidung und Konditionen auswirken.**

**Achten Sie nicht nur auf die Konditionen, sondern auch auf die Qualität der Geschäftsbeziehung, fachliches Know-how, Engagement, Vertrauen und Sympathie.**

### Bei Kreditentscheidungen spielt die IT eine wichtige Rolle

Die Bonitätsermittlung erfolgt durch IT-gestützte Ratingverfahren. Maßgeblich hierfür sind harte Fakten, d. h. die betriebswirtschaftlichen Zahlen eines Unternehmens. Jede Bonität wird in Ziffern oder Buchstaben ausgedrückt und Risikoklassen zugeordnet. Da Banken unterschiedliche Ratingskalen verwenden, sollten Unternehmer neben dem Rating immer auch nach der Ratingskala fragen. Aber auch weiche Faktoren wie Branchenzugehörigkeit, Abhängigkeiten, Aktualität des Rechnungswesens und Alleinstellungsmerkmale spielen eine wichtige Rolle. Zukünftig werden Banken auch verstärkt Nachhaltigkeitsrisiken eines Unternehmens analysieren. Nur wenn Unternehmer ihrem Firmenkundenbetreuer verlässliche und realistische Informationen liefern, kann sich das positiv auf Bonität, Rating, Kreditentscheidung und Konditionen auswirken.

Sogenannte Schnellratings (IT-gestützte Ratingverfahren) werden bei kleineren Engagements einmal im Monat automatisch veranlasst. Der größte Einflussfaktor ist hier die Kontoführung. Dauerhafte Beanspruchung der Kontokorrentkreditlinie (>75 %) sowie Kontoüberziehungen wirken sich auf das Schnellrating äußerst negativ aus.

### Das Ausfallrisiko wird laufend überwacht und gesteuert

Auch nach der Kreditauszahlung werden Ihre Bonität und Ihre Sicherheiten anhand eingereicherter Zahlen (z. B. aktuelle Jahresabschlüsse, BWAs) laufend überprüft. Eine unaufgeforderte und rechtzeitige Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrer Bank – auch über zu erwartende Kontoengpässe – ist in dieser Phase sehr wichtig, um Ihre Bonität nicht zu verschlechtern.

### Neben den vertraglich bestellten Sicherheiten wird in der Regel auch die Haftungsbasis berücksichtigt

Dazu zählen sowohl die persönliche Mithaftung im Rahmen der Rechtsform oder durch vertragliche Vereinbarungen (z. B. durch selbstschuldnerische Höchstbetragsbürgschaften des geschäftsführenden Gesellschafters einer GmbH) wie auch die privaten Vermögensverhältnisse (auch wenn sie nicht direkt als Sicherheit bewertet werden).

## 1.2 Rechtzeitig die richtigen Weichen stellen

### Wählen Sie Ihre Bank bewusst und gezielt aus

Achten Sie nicht nur auf die Konditionen, sondern auch auf **die Qualität der Geschäftsbeziehung, fachliches Know-how, Engagement, Vertrauen und Sympathie**. Ein häufiger Wechsel Ihrer Ansprechpartner ist für den Aufbau einer engen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehung eher hinderlich. Zudem sollten Sie die Bank nach der für Sie wichtigen Branchen- und Auslandsexpertise auswählen.

### Unterhalten Sie zu mehreren Banken Geschäftsbeziehungen.

Dies vermindert die Abhängigkeit, erleichtert den Vergleich und verbessert Ihre Verhandlungsposition. Sie sollten jedoch eine Bank, mit der Sie den größten Teil Ihrer Geschäfte abwickeln und dadurch auch eher Unterstützung in Krisenzeiten erwarten können, als Hausbank auswählen. Erstellen Sie:

1. ein Konditionstableau (eine Übersicht mit allen Zinsen und Gebühren pro Bank) und
2. einen Bankenspiegel (eine Übersicht mit allen Krediten, Sicherheiten und Konditionen pro Bank).

### Pflegen Sie mit Ihren Banken eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Zeigen Sie sich als auskunftswilliger, offener und verlässlicher Partner, der frühzeitig und unaufgefordert über die aktuelle Geschäftsentwicklung, Zukunftspläne und besonders über vorübergehende Engpässe informiert. Nutzen Sie den Informationsaustausch im Jahresgespräch.



© shutterstock - istockphoto.com

*Bereiten Sie sich gründlich auf das Bankgespräch vor. Machen Sie sich mit Ihren Zahlen vertraut. Überzeugen Sie mit selbstbewusstem und sicherem Auftreten.*

### **Öffentliche Förderinstitute bieten regelmäßige Finanzierungssprechtage und Beratungen an.**

Auch bei den Industrie- und Handelskammern können Sie sich umfassend informieren.

## **1.3 Mit unternehmerischer Kompetenz überzeugen**

### **Die gründliche Vorbereitung auf Kreditverhandlungen ist unerlässlich**

Aus Kreditgesprächen und Betriebsbesichtigungen ziehen Banken wichtige Erkenntnisse für die Bonitätsbeurteilung. Eine gründliche Vorbereitung ist unerlässlich. Beachten Sie Folgendes:

#### **Stellen Sie Ihre unternehmerischen Eigenschaften und fachlichen Kompetenzen unter Beweis**

Bereiten Sie sich gründlich auf das Bankgespräch vor. Machen Sie sich mit Ihren Zahlen vertraut. Überzeugen Sie mit selbstbewusstem und sicherem Auftreten.

#### **Demonstrieren Sie den Banken die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes**

Weisen Sie nach, dass Sie ausreichend gegen Risiken abgesichert sind. Stellen Sie die Aussagefähigkeit und Aktualität Ihres Rechnungswesens, die gute Bonität Ihrer Kunden, Ihre effiziente Organisation des Einkaufs, der Lagerhaltung und der Produktion etc. bei Kreditgesprächen und Betriebsbesichtigungen unter Beweis. Informieren Sie, wie Sie Themen wie Nachhaltigkeit, Klima, Energie und Soziales in Ihren Arbeits-/ Organisationsprozessen berücksichtigen.

#### **Zeigen Sie, dass Sie den Markt und die Branche kennen**

Erläutern Sie den Banken die regionale Marktentwicklung und die Konkurrenzverhältnisse in Ihrem Geschäftsgebiet sowie die Wettbewerbsstärken (das Alleinstellungsmerkmal) Ihres Unternehmens.

#### **Überzeugen Sie die Banken von den positiven Zukunftsaussichten (Chancen) für Ihr Unternehmen, am besten anhand von fundierten Planzahlen.**

Bleiben Sie dabei realistisch.

#### **Binden Sie Berater mit ein und nutzen Sie mögliche Beratungskostenzuschüsse.**

Je nach Bundesland können Sie unterschiedliche Programme in Anspruch nehmen. Bei den Industrie- und Handelskammern können Sie sich umfassend darüber informieren.

**Informieren Sie, wie Sie Themen wie Nachhaltigkeit, Klima, Energie und Soziales in Ihren Arbeits-/ Organisationsprozessen berücksichtigen.**



Aus Sicht der finanzierenden Kreditinstitute sollten Sie in angemessenem Umfang Eigenkapital einbringen. Der restliche Finanzierungsbedarf wird dann durch Finanzierungsbausteine (Fremdkapital, Mischformen) gedeckt.

**MOSAIK DER FINANZIERUNG**



## 2. Mosaik der Finanzierung

Die Finanzierung eines Vorhabens setzt sich in der Regel aus mehreren aufeinander abgestimmten Komponenten zusammen. Aus Sicht der finanzierenden Kreditinstitute sollten Sie als Unternehmer in angemessenem Umfang Eigenkapital einbringen. Der restliche Finanzierungsbedarf wird dann durch Finanzierungsbausteine (Fremdkapital, Mischformen) gedeckt.

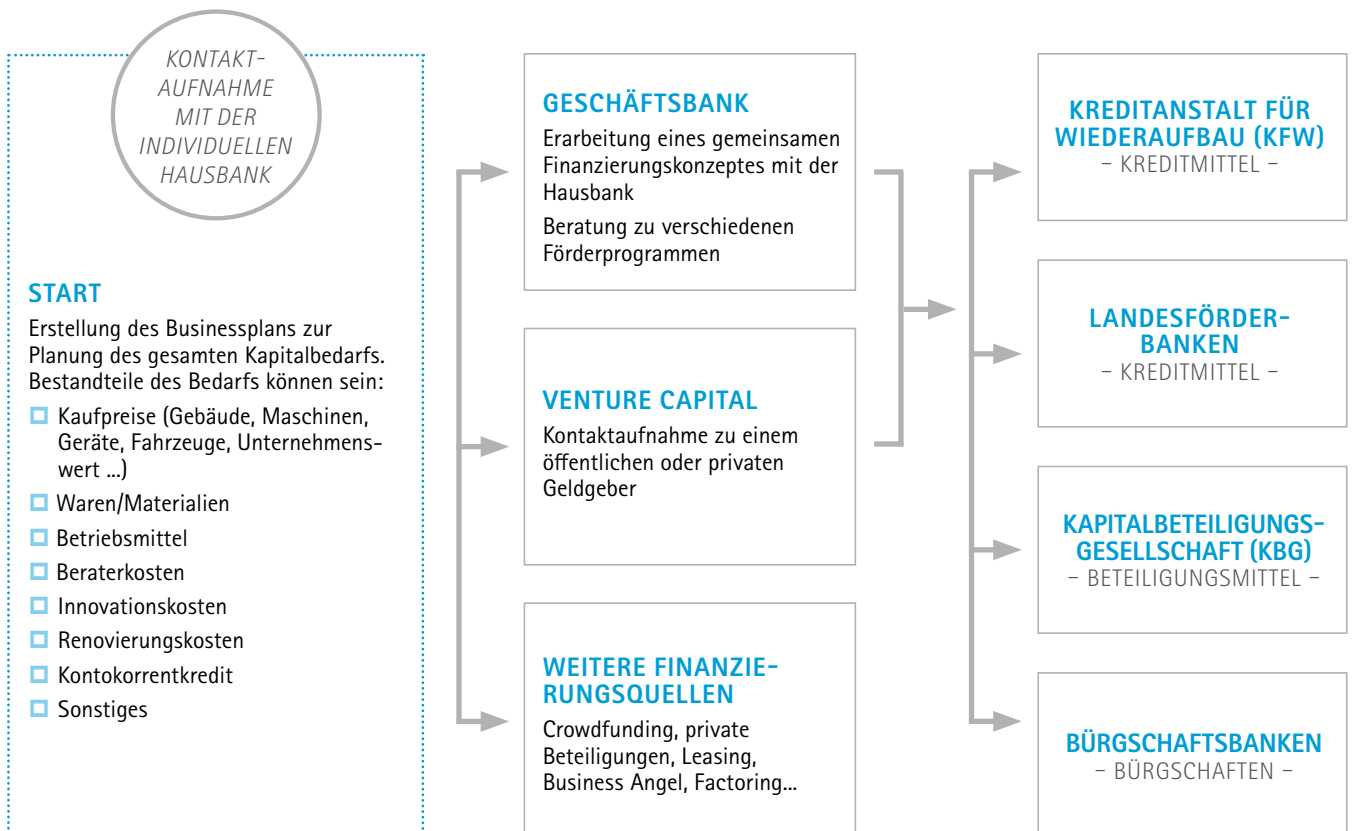
### 2.1 Finanzierungsaufbau

Bevor das finanzierende Kreditinstitut die Finanzierungsbausteine zusammenstellt, sollten Sie Ihren genauen Kapitalbedarf ermitteln, der sich in der Regel aus Investitionen, Betriebsmitteln und Liquiditätsreserven zusammensetzt.

#### 2.1.1 Finanzierungsbausteine

Auf Basis des Gesamtkapitalbedarfs und der jeweiligen strategischen und operativen Maßnahmen, die in einem umfassenden Businessplan dargelegt werden müssen, stehen Ihrem Unternehmen verschiedene Finanzierungswege offen. In der Regel erfolgt die Beratung zur Beantragung von Fremdkapital über die Geschäftsbanken. Diese können weitere Institute der Bundes- oder Landesebene hinzuziehen (KfW, Landesförderbanken, Bürgschaftsbanken). Die Industrie- und Handelskammern können in diesem Zusammenhang zur Abgabe einer fachkundigen Stellungnahme aufgefordert werden. Das Zusammenwirken mehrerer Akteure (Fremd- und Eigenkapitalgeber) kann sich unter Umständen positiv auf die Finanzierungsentscheidung der Bank auswirken, weil das Risiko auf mehrere Partner verteilt und damit gestreut wird.

Übersicht der Finanzierungsmöglichkeiten:





**Nicht alle Sicherheiten werden von der Bank gleich bewertet.**

## 2.2 Besicherung einer Finanzierung

Sicherheiten sind neben der Bonität die zweite entscheidende Grundlage für die Kreditvereinbarung. Sicherheiten dienen der Bank zur Begrenzung des Kreditausfalls für den Fall, dass die laufenden Zins- und Tilgungsverpflichtungen nicht erbracht werden. Nicht alle Sicherheiten werden von der Bank gleich bewertet.

### 2.2.1 Hoch und niedrig bewertete Sicherheiten

Je nach Wertbeständigkeit und Verwertbarkeit unterscheiden Banken zwischen hoch, durchschnittlich und niedrig bewerteten Sicherheiten.

hoch bewertete Sicherheiten	durchschnittlich bewertete Sicherheiten	niedrig bewertete Sicherheiten
Guthaben bei Banken/ Bausparkassen	marktgängige Maschinen	Sicherungsübereignungen von: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Warenlager</li> <li>▫ Einrichtungen</li> <li>▫ PKW/LKW/Anhänger</li> </ul>
marktgängige Immobilien/ Grundstücke	marktgängige Fahrzeuge	
marktgängige Wertpapiere (z.B. Pfandbriefe, Garantiefonds...)	Forderungsabtretungen	
Lebensversicherungen mit Rückkaufswert		
Bürgschaften von Personen mit bester Bonität		

Quelle: IHK Bonn/Rhein-Sieg Quelle: eigene Darstellung, IHK für München und Oberbayern

## 2.2.2 Bewertung der Sicherheiten

Sicherheiten werden von Kreditinstituten in der Regel nicht mit ihrem vollen Zeitwert angerechnet. Die Beleihungsgrenzen sind von der Wertbeständigkeit, Verwertbarkeit und Sicherungsart der jeweiligen Sicherheiten sowie von der Sicherheitspolitik des Kreditinstitutes abhängig.

Beispiele für die Hereinnahme von Sicherheiten:

Kreditsicherheit	Nominalwert	Beleihungsgrenze der Werte
Spar-, Sicht- und Termineinlagen	Nennwert	100 % des Nennwertes
Investmentfonds	Rücknahmepreis	30-75 % des Rücknahmepreises
Aktien	Kurswert	ca. 50 % des Kurswertes
Wertpapiere öffentlicher Schuldner (Deutschland)	Kurswert	90 % des Kurswertes
Bausparverträge	Bausparguthaben	100 % des Bausparguthabens
Lebensversicherung	Rückkaufswert	100 % des Rückkaufswertes
Bürgschaften	Bonität des Bürgen	in Abhängigkeit von Werthaltigkeit und Höhe der Bürgschaft
Forderungsabtretungen (Zessionen)	Höhe der offenen Rechnungen	max. 40 % der jeweiligen Rechnungsbeträge, sofern eine Forderungsausfallversicherung diese abdeckt und regelmäßig Nachweise vorgelegt werden.
Sicherungsübereignung (Warenlager, Maschinen)	Kaufpreis bzw. Verkehrswert	ca. 0-25 % des Verkehrswertes ca. 50-60 % des Verkehrswertes
Wohngrundstück/ Gewerbegrundstück	Beleihungswert Beleihungswert	ca. 80 % des Beleihungswertes, ca. 50 % des Beleihungswertes

Quelle: eigene Darstellung, IHK für München und Oberbayern  
Anm.: Verkehrswert minus Abschlag=Beleihungswert

**Die Beleihungsgrenzen sind von der Wertbeständigkeit, Verwertbarkeit und Sicherungsart der jeweiligen Sicherheiten sowie von der Sicherheitspolitik des Kreditinstitutes abhängig.**

## 2.2.3 Mit Sicherheiten gut haushalten

### Verständnis für berechnete Haftungs- und Sicherheitenwünsche

Überzeugen Sie Ihre Bank, dass Sie hinter Ihrem Unternehmen stehen, indem Sie Ihre Bereitschaft für eine angemessene Risikoübernahme erkennen lassen und Verständnis für berechnete Haftungs- und Sicherheitenwünsche Ihrer Bank haben. Versuchen Sie einen angemessenen Blankoanteil zu erhalten. Fordern Sie bei guter Bonität und Absicherung auch gute Konditionen.

### Sicherheiten sind ein beträchtlicher Engpassfaktor

Bedenken Sie auch, dass Banken in aller Regel so viele werthaltige Sicherheiten wie möglich haben wollen, mit zunehmendem Tilgungsverlauf aber keine Teilfreigaben durchführen. Müssen Sicherheiten freigegeben werden (wegen Übersicherung), sind dies nicht die werthaltigsten Sicherheiten.

Sicherheiten sind in kleinen und mittleren Unternehmen häufig ein beträchtlicher Engpassfaktor, insbesondere auch bei späteren Erweiterungen oder bei zusätzlichem Liquiditätsbedarf in schwierigen Zeiten. Haushalten Sie deshalb gut damit und verweigern Sie entschieden überzogene Forderungen. Behalten Sie gute Sicherheiten als Reserve und verwenden Sie nie Ihre Altersvorsorge zur Kreditabsicherung.

**Behalten Sie gute Sicherheiten als Reserve und verwenden Sie nie Ihre Altersvorsorge zur Kreditabsicherung.**

**Die Beantragung von Bürgschaften durch Bürgschaftsbanken und Landesbürgschaften erfolgt über Ihre Hausbank. Informationen darüber erhalten Sie bei Ihrer Industrie- und Handelskammer.**

**Prüfen Sie den Einsatz von öffentlichen Förderprogrammen. Sprechen Sie den Bankberater aktiv an, ansonsten helfen die Wirtschaftskammern bei der Suche nach geeigneten Beratern, die auch zu Bankgesprächen begleiten.**

Sichern Sie möglichst jeden Kredit einzeln mit separaten Sicherheiten ab (keine Global-Sicherheitenverträge).

#### **Bürgschaften der Bürgschaftsbank**

Falls Ihre vorhandenen Sicherheiten nicht ausreichen, ist unter bestimmten Voraussetzungen die Übernahme von Bürgschaften durch Bürgschaftsbanken bis hin zu Landesbürgschaften möglich. Die Beantragung erfolgt über Ihre Hausbank. Informationen darüber erhalten Sie bei Ihrer Industrie- und Handelskammer.

#### **2.2.4 Eigenkapital und Sicherung**

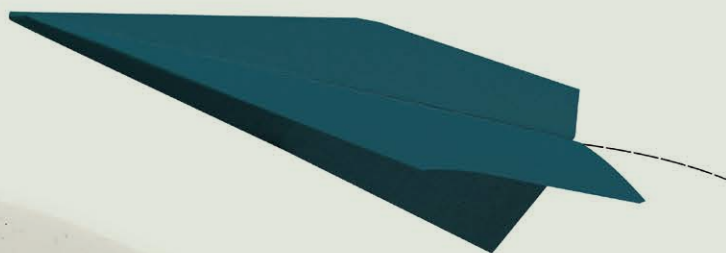
Der Anteil des **Eigenkapitals** sollte in Abhängigkeit vom Kreditvolumen und den gewählten Finanzierungsbausteinen möglichst bei mindestens 20 Prozent liegen. Dabei sollte in der Regel nicht das komplette Eigenkapital verwendet werden, damit noch Reserven verbleiben, die bei Liquiditätsengpässen zum Einsatz kommen.

Auch eine (externe) **Unternehmensbeteiligung** erhöht in der Regel das Eigenkapital im Unternehmen und kann somit zu einer Verbesserung des Ratings führen, weil der relative Fremdkapitalanteil in der Bilanz sinkt. Auch dieser Sachverhalt spricht für die Hereinnahme von mehreren Akteuren bzw. Eigenkapitalgebern je nach Finanzierungsvolumen. **Wichtiger Hinweis:** Durch die Beteiligung geben Sie gegebenenfalls auch Stimmrechte/Geschäftsanteile ab und der Anteilseigner kann somit unter Umständen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen.

#### **2.2.5 Finanzierungsalternativen nutzen**

Um sich beim Thema Finanzierung möglichst unabhängig aufzustellen, sollten Unternehmer Folgendes tun:

- Kreditbeziehungen zu mindestens zwei Banken anstreben; das erleichtert Vergleiche bei Preisen, im Service und der Risikoeinschätzung.
- Leasing einsetzen, zum Beispiel für bewegliche Anlagegegenstände wie Maschinen und technische Ausstattung; Leasinganbieter sind häufig in der Lage, diese Vermögensgegenstände höher zu bewerten – außerdem haben sie mehr Erfahrung in der Verwertung solcher Sicherheiten. In der Regel müssen Unternehmen aber einige Jahre am Markt existieren, um einen Leasingvertrag abschließen zu können.
- Zur Finanzierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen den Einsatz von Factoring prüfen.
- Den Bodensatz von Kontokorrentinanspruchnahmen mittelfristig (ein bis zwei Jahre) finanzieren; das sichert Liquidität, ist zinsgünstiger und verbessert die Bilanzrelationen.
- Konsequenterweise den Einsatz von öffentlichen Förderprogrammen prüfen. Sprechen Sie den Bankberater aktiv an, ansonsten helfen die Wirtschaftskammern bei der Suche nach geeigneten Beratern, die auch zu Bankgesprächen begleiten.



Die Bank prüft vor der Kreditentscheidung  
die Kreditfähigkeit  
und die Kreditwürdigkeit.

**KREDITFÄHIGKEIT UND KREDITWÜRDIGKEIT**



## 3. Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit

Die Bank prüft vor der Kreditentscheidung die **Kreditfähigkeit** und die **Kreditwürdigkeit**. Bei der Prüfung der Kreditfähigkeit geht es darum, ob Sie für Ihr Unternehmen allein oder gemeinsam einen Vertrag rechtswirksam abschließen können. Bei der Kreditwürdigkeit wird unter anderem geprüft, ob alle Zins-/Tilgungsleistungen ordentlich erbracht werden können.

### 3.1 Wie beurteilt die Bank Ihre Bonität?

**Das Ratingergebnis (die Bonität) entscheidet über die möglichen Kreditvergabespielräume sowie über die Konditionen für Ihren Kredit.**

Eine faire Kreditvergabe braucht nachvollziehbare Kriterien. Die Kreditinstitute bewerten Ihr Unternehmen nach einem standardisierten Ratingverfahren und analysieren damit geschäftliche Chancen und Risiken. Das Ratingergebnis (die Bonität) entscheidet über die möglichen Kreditvergabespielräume sowie über die Konditionen für Ihren Kredit. Das Ratingverfahren ist dabei je nach Branche und Unternehmensgröße unterschiedlich, damit für Ihr Unternehmen auch wirklich maßgeschneiderte Richtlinien gelten. Die Banken und Sparkassen nutzen dazu unterschiedliche Verfahren, die entsprechend zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können. Das gibt Ihnen aber die Chance, Vergleiche zu ziehen und ihre eigene Hausbankenstrategie festzulegen.

Als Firmenkunde reichen Sie mit Ihrem Kreditantrag ebenfalls Geschäftszahlen ein, zum Beispiel Jahresabschlüsse oder Einnahmeüberschussrechnungen. Die maschinelle Auswertung dieser quantitativen Faktoren bildet den **ersten Teil des Ratingverfahrens**. Folgende Faktoren fließen dabei in die Ratingnote ein (kein Anspruch auf Vollständigkeit):

*Quantitative Faktoren (Kennzahlen):*

Kennzahl	Formel	Bedeutung
Eigenkapitalquote	Eigenkapital	Haftungsbasis als Indikator für die Risikotragfähigkeit und Bonität eines Unternehmens
	Gesamtkapital (Bilanzsumme)	
Verschuldungsgrad (statisch)	Fremdkapital	Indikator für den Grad der Abhängigkeit von Gläubigern
	Eigenkapital	
Verschuldungsgrad (dynamisch)	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{EBITDA}}$	Entschuldungskraft in Jahren (ca. 3 Jahre)
Cashflow	Saldo aus erwirtschafteten Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode	Maß der Innenfinanzierungskraft als Indikator für die Unabhängigkeit von externen Kapitalgebern
Liquidität 1. Grades	Liquide Mittel (Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten, unmittelbar veräußerbare Wertpapiere)	Grad der Zahlungsfähigkeit als Indikator dafür, wie schnell kurzfristige Verbindlichkeiten durch vorhandene liquide Mittel zurückgeführt werden können
EBITDA-Marge (Rentabilität)	EBITDA	Rentabilitätsgröße als Indikator für die Ertragskraft des Unternehmens
	Umsatz	
Umsatzentwicklung	+5 – 10 %	Indikator für die Stabilität und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells

Quelle: eigene Darstellung, IHK für München und Oberbayern

Der **zweite Teil** ergibt sich aus der Beurteilung qualitativer Merkmale, die unter anderem mithilfe eines Fragebogens oder in Rahmen von Kundengesprächen ermittelt werden. Folgende **qualitative Faktoren** spielen hier eine Rolle:

- Qualität der Geschäftsführung bzw. des Managements
- Qualität des Rechnungswesens
- Qualität des Unternehmensstandortes
- Unternehmensstrategie und -planung
- Nachfolgeregelungen
- Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation des Unternehmens
- Abhängigkeiten von Kunden, Lieferanten und Personal
- Mitarbeiterstruktur (Alter, Qualifikation)
- Sonstige Faktoren:
  - Kontoführung: Umsatzzuweisung, Liniennutzung, Scheck- oder Lastschrift-rückgaben, Pfändungen
  - Schwierigkeiten bei der Tilgung von Darlehen
  - bisherige Geschäftsbeziehungen im Allgemeinen
  - Bewertungen von Auskunftseien

### 3.1.1 Qualität der Geschäftsführung

Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend von der Qualität der Geschäftsführung ab, denn Fehlentscheidungen können existenzbedrohend sein. Eine qualifizierte Geschäftsführung ist daher für das Kreditinstitut ein wichtiges Beurteilungskriterium für die Kreditvergabe.

In die Beurteilung fließen Faktoren wie persönliche Führungsqualitäten, kaufmännisches und technisches Fachwissen sowie weitere vorhandene Risikofaktoren. Die Beurteilung erfolgt anhand von eingereichten Informationen (Lebenslauf und Qualifikationsnachweise), persönlichen Eindrücken, bisherigen Erfahrungen, Zuverlässigkeit von Absprachen, örtlichen Kenntnissen, Auskünften bei Schufa, Auskunftseien, Schuldnerverzeichnis etc.

**Eine qualifizierte  
Geschäftsführung ist für das  
Kreditinstitut ein wichtiges  
Beurteilungskriterium für die  
Kreditvergabe.**



**Die Kompetenzverteilungen innerhalb des Unternehmens sollten in der Organisationsstruktur abgebildet sein.**

### 3.1.2 Unternehmensstruktur

Neben den Informationen zur Geschäftsführung werden der **organisatorische Aufbau Ihres Unternehmens**, vorhandene Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche sowie die Kommunikationsstrukturen genauer untersucht. Die **Kompetenzverteilungen** innerhalb des Unternehmens sollten auch in der Organisationsstruktur abgebildet sein. Dies dient dem Überblick zur Aufgabenverteilung innerhalb des Unternehmens. Dabei sollten die unterschiedlichen Kompetenzen und Delegationsstufen klar und eindeutig definiert sein. Berücksichtigen Sie hier auch die Vergabe von Vollmachten für den Fall, dass der Unternehmer geschäftsunfähig wird.

Selbstverständlich ist die Bewertung einer Organisationsstruktur von der speziellen Situation und der Zielsetzung des jeweiligen Unternehmens abhängig. Für eine schnelle Übersicht ist die Aufstellung eines Organigramms hilfreich.

Besonderes Augenmerk finden zum Beispiel folgende Bereiche:

- ein angemessenes, aktuelles und aussagekräftiges Rechnungswesen sowie die bisherige Prognosezuverlässigkeit
- das Vorhandensein eines Frühwarnsystems in Form eines betriebsinternen Controlling-Systems
- zeitgemäße und branchenübliche Produkte, Abläufe und Mitarbeiterqualifikationen
- nachvollziehbare und geprüfte Lieferketten
- Umsetzung/Integration von Nachhaltigkeitskriterien im Geschäftsbetrieb
- eine rechtzeitige Nachfolgeregelung
- kritisch bewertet werden (einseitige) Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten, Haftungs- und Forderungsausfallrisiken sowie Anzeichen für eine akute Unternehmensgefährdung

Auch hier erfolgt die Beurteilung anhand von eingereichten Unterlagen, eigenen Auswertungen, Erkenntnissen aus Gesprächen und Betriebsbesichtigungen sowie externen Informationsquellen.





### 3.1.3 Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation

Jedes Unternehmen ist in ein wirtschaftliches Umfeld eingebettet und wird durch Konjunktur-, Markt- und Branchenentwicklungen beeinflusst. Der eigene Auftritt am Markt, die Qualität des Standorts und die künftige Entwicklung des Marktpotenzials bestimmen die Marktstellung Ihres Unternehmens. Daher beurteilen die Kreditinstitute im Rahmen der Bonitätsprüfung auch die Branchensituation, den Absatzmarkt sowie die Wettbewerbsposition. Dazu zählt auch die Aktualität von Produkten, Waren und Dienstleistungen.

Auch die Bewertung einer Branche wird also berücksichtigt und kann zu einer entsprechenden (ablehnenden) Kreditentscheidung führen. Unternehmer sollten die Brancheneinschätzungen ihrer Bank daher unbedingt erfragen und sich zum Beispiel über Verbände oder andere zugängliche Quellen wie die Online-Plattform Statista zusätzliche Informationen über die Branchenaussichten einholen.

### 3.1.4 Wirtschaftliche Verhältnisse

Das Kernstück der Bonitätsbeurteilung ist die Analyse Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse. Im Mittelpunkt steht dabei die Auswertung und **Beurteilung der Jahresabschlüsse**, bei nicht bilanzierenden Unternehmen der **Einnahmeüberschussrechnungen** und der **Vermögens- und Schuldenaufstellung**. Die vorliegenden Zahlen werden sowohl mit den Vorjahres- als auch mit den Branchenwerten verglichen und häufig mittels IT-Verfahren bewertet. Die Beurteilung erfolgt – bei unvollständiger Informationssammlung – nach dem Vorsichtsprinzip.

Neben der Auswertung der vergangenheitsbezogenen Daten prüfen die Kreditinstitute auch die gegenwärtige wirtschaftliche Situation anhand der aktuellen Buchführungsauswertung und beurteilen die künftig zu erwartende Entwicklung anhand von Marktprognosen, Branchenwerten oder der Wettbewerbsposition.

Die **Kapitaldienstfähigkeit** kann neben den wirtschaftlichen Verhältnissen Ihres Unternehmens auch durch Ihre privaten Verhältnisse beeinflusst werden. Daher fordern Kreditinstitute häufig auch den Einblick in die privaten Vermögens- und Einkommensverhältnisse. Beurteilt werden:

- die Ertragslage (Betriebsergebnis, Ertragskennzahlen)
- die Vermögenslage (Eigenkapital, Privatentnahmen, Betriebsvermögen, Vermögenskennzahlen)
- die Finanzlage (Verschuldung, Liquidität, Kapitaldienstfähigkeit, Finanz- und Liquiditätskennzahlen)
- die privaten Vermögens- und Schuldenverhältnisse

### 3.1.5 Bisherige Geschäftsbeziehungen und Kontoverhalten

Ihre bisherige Geschäftsbeziehung mit dem Finanzierungsinstitut spielt eine wichtige Rolle und wird bei der Bonitätsprüfung mitberücksichtigt. Je länger Sie mit dem Kreditinstitut bereits in Geschäftsbeziehung stehen, desto besser die Einschätzung. Grundsätzlich werden ein offenes **Informationsverhalten** und durchschaubare wirtschaftliche Verhältnisse positiv gewertet.

Des Weiteren werden Überziehungen (z. B. als Alarmsignal, wenn eine Kreditlinie länger als 90 Tage überzogen ist), eine steigende **Kreditbeanspruchung** ohne Umsatzausweitung, Kontorückgänge und die Nichteinhaltung von Rückführungszusagen etc. geprüft. Verspätete Zahlungen, Scheck- und Lastschrift Rückgaben oder mehrmalige Aufforderungen zwecks Bilanzeinreichung werden negativ gewertet und können zur Kreditablehnung/-kündigung führen.

Die Kreditinstitute beurteilen die künftig zu erwartende Entwicklung auch anhand von Marktprognosen, Branchenwerten oder der Wettbewerbsposition.

Je länger Sie mit dem Kreditinstitut bereits in Geschäftsbeziehung stehen, desto besser die Einschätzung.




## 3.2 Rating: Kreditentscheidung per IT



Standardisierte maschinelle Ratingverfahren zur Ermittlung der Bonität haben wesentlichen Einfluss auf die eigentliche Entscheidungsfindung und engen den subjektiven Entscheidungsspielraum des Kompetenzträgers ein.

### Einstufung in Risikoklassen

Bei einem Ratingverfahren werden die Bonität des Kreditnehmers und dessen Kredite nach ihrem Ausfallrisiko für die Bank in Risikoklassen eingeteilt (als Kredite mit sehr geringem, geringem, überschaubarem, noch vertretbarem, hohem oder nicht mehr vertretbarem Gesamtrisiko). Die Risikoklassen zeigen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Kredit innerhalb der nächsten zwölf Monate ausfällt.

Beispiele für sogenannte Masterskalen der Bankinstitute und Verbände  
(exemplarisch, nicht tagesaktuell)

IFD-Ratingstufe	COMMERZBANK 	Deutsche Bank 	HypoVereinsbank  <small>UniCredit Group</small>	KFW	Bandbreite der Ausfallwahrscheinlichkeiten (PD)
I	1,0 – 2,4	iAAA – iBBB	1+ – 2	BK 1 – 2	bis 0,3 %
II	2,4 – 3,0	iBBB – iBB+	2 – 3	BK 2 – 3	0,3 bis 0,7 %
III	3,0 – 3,4	iBB+ – iBB-	3 – 4	BK 3 – 4	0,7 bis 1,5 %
IV	3,4 – 4,0	iBB- – iB+	4 – 5	BK 4 – 6	1,5 bis 3 %
V	4,0 – 4,8	iB+ – iB-	5 – 6	BK 6 – 7	3 bis 8 %
VI	ab 4,8	ab iB-	ab 6 –	BK 7	ab 8 %

IFD-Ratingstufe	RMS 	Finanzgruppe 	Postbank 	Volksbanken Raiffeisenbanken 	STANDARD & POOR'S 	Bandbreite der Ausfallwahrscheinlichkeiten (PD)
I	1 – 5	1 – 4	pAAA – pBBB+	0+ – 1d	AAA – BBB	bis 0,3 %
II	5 – 7	4 – 6	pBBB+ – pBBB-	1e – 2a	BBB – BB+	0,3 bis 0,7 %
III	7 – 9	6 – 8	pBBB- – pBB	2b – 2c	BB+ – BB	0,7 bis 1,5 %
IV	9 – 11	8 – 10	pBB – pB+	2d – 2e	BB – B+	1,5 bis 3 %
V	11 – 13	10 – 12	pB+ – pB	3a – 3b	B+ – B-	3 bis 8 %
VI	13 – 15	ab 12	ab pB-	ab 3c	ab B-	ab 8 %

Quelle: Ratingbroschüre der Initiative Finanzstandort Deutschland

Die vorstehenden Tabellen zeigen, dass Banken keine einheitlichen Ratingskalen anwenden. Vergleiche sind daher erschwert und nur durch Berücksichtigung der für ein Rating geltenden Ausfallwahrscheinlichkeit möglich. Dazu ist die Kenntnis von Rating, der zugehörigen Ausfallwahrscheinlichkeit und der Ratingskala nötig. Die Einschätzung Ihres Beraters ist gewöhnlich von untergeordneter Bedeutung, sofern nicht qualitativ gute und nachvollziehbare Informationen vorliegen.

### 3.3 Mit Selbstdiagnose eigene Schwachstellen erkennen und beheben

Vor einem Kreditgespräch ist die Durchführung einer Selbstdiagnose sinnvoll. Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick über ein mögliches Vorgehen:

- Selbstauskunft anfordern mit entsprechender Prüfung von gespeicherten Daten zum Unternehmen sowie der Unternehmerpersönlichkeit bei der Schufa, bei Wirtschaftsauskunfteien und dem Schuldnerverzeichnis
- Prüfung wichtiger Verträge und Unterlagen auf Aktualität und Veränderungen
- Analyse der Jahresabschlüsse, eventuell unter Hinzuziehung eines Steuer- oder Unternehmensberaters
- Jahresplanung über drei bis fünf Jahre sowie Jahresplanung mit Soll-/Ist-Abweichungsanalyse
- Offenlegung von Lieferketten
- Aussage zu Nachhaltigkeitskriterien innerhalb des Unternehmens und der Lieferketten
- Abnehmeranalyse (ABC-Analyse), die anzeigt, mit welchem Anteil der Kunden ca. 80 Prozent der Erträge generiert werden
- Konkurrenzvergleich und Identifikation der eigenen Stärken und Schwächen mit entsprechenden Vorbeugemaßnahmen
- Bankberater zur Einschätzung der Bonität, der Sicherheiten sowie der Risikoklasseneinstufung befragen
- Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen
- Markt beobachten und auswerten, um die eigene Position objektiv zu bewerten

**12 Tipps  
zur Selbstdiagnose  
vor einem  
Kreditgespräch**

### 3.4 Kreditabsage – was nun?

**Ergünden Sie bei einer Kreditabsage zunächst die Ursachen.**

Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch und versuchen Sie, die Zweifel der Bank auszuräumen. Prüfen Sie, ob Ihr Gesamtplan in kleineren Teilstufen erreicht werden kann, sodass Finanzierungsrisiken reduziert werden können. Möglicherweise gehören Sie einer Branche mit schlechteren Zukunftsaussichten an. Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen überhaupt vom Branchentrend abhängig ist, und präsentieren Sie der Bank entsprechende Lösungsvorschläge. Besonders nicht als nachhaltig klassifizierte (braune) Branchen sollten Sie sich gute Argumente für die weitere Finanzierbarkeit überlegen.

**Verhandeln Sie mit anderen Banken.**

Banken achten unter anderem darauf, nicht zu viele Darlehen einer Risikoklasse zu halten (bspw. Branche oder Region). Nicht jede Ablehnung ist ein Problemfall. Wird Ihr Kreditwunsch jedoch auch von anderen Banken abgelehnt, dann liegen offensichtlich größere Bonitätsmängel vor, die Sie schnellstmöglich beseitigen sollten.

**Denken Sie über Alternativen nach.**

Gerade bei kleinen Beträgen rechnet sich die Kreditvergabe für Banken häufig nicht. Dann können beispielsweise Online-Vermittler von Darlehen eine Alternative sein. Vielleicht haben Sie auch Angehörige oder Mitarbeiter, die Ihnen ein Darlehen geben oder sich an Ihrem Unternehmen beteiligen wollen.

**Halten Sie Rücksprache mit Ihrem Berater.**

Gehen Sie die Punkte und Themen gemeinsam durch.

**Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen überhaupt vom Branchentrend abhängig ist, und präsentieren Sie der Bank entsprechende Lösungsvorschläge. Besonders nicht als nachhaltig klassifizierte (braune) Branchen sollten Sie sich gute Argumente für die weitere Finanzierbarkeit überlegen.**



Die 10 Tipps für das Kreditgespräch

Fragen-Checkliste für das Kreditgespräch

Checkliste Nachhaltigkeit / Standortbestimmung

Bankenspiegel

ANLAGEN – ANALYSEWERKZEUGE UND KREDITUNTERLAGEN

## Anlage 1

# Die 10 Tipps für das Kreditgespräch

## 1. Selbst Initiative ergreifen/ rechtzeitig Termin vereinbaren

Die Initiative zu Kreditgesprächen sollte von Ihnen ausgehen. Sie soll frühzeitig und das Gespräch ohne Zeitdruck erfolgen. Der Akteur ist immer im Vorteil. Stellen Sie Unterlagen mindestens eine Woche vor einem Gesprächstermin der Bank zur Verfügung. Informieren Sie im Rahmen einer bestehenden Geschäftsverbindung Ihren Bankpartner regelmäßig, zeitnah und unaufgefordert.

## 2. Richtige Verhandlungspartner wählen

Verhandeln Sie mit dem Bankmitarbeiter, der Fachkompetenz hat. Sprechen Sie mit Banken, die Erfahrung mit öffentlichen Förderkrediten haben.

## 3. Gründliche Vorbereitung/ Unterlagen stützen Argumente

Bereiten Sie sich gründlich auf das Gespräch vor. Legen Sie Ihre Verhandlungsziele und -strategien fest. Bereiten Sie rechtzeitig aussagekräftige Unterlagen vor und überlegen Sie sich überzeugende Argumente und Antworten auf mögliche Fragen.

Beschaffen Sie sich frühzeitig die erforderlichen Informationen und stellen Sie der Bank die Unterlagen vor dem Gespräch zur Verfügung. Haben Sie Ihre aktuellen Kreditlinien, gegebene Sicherheiten und Konditionen (Zinsen, Gebühren etc.) parat.

## 4. Angemessener Gesprächsrahmen

Führen Sie Kreditverhandlungen nicht unangemeldet zwischen Tür und Angel. Vereinbaren Sie stets einen Termin. Erscheinen Sie pünktlich und in angemessener Kleidung. Nehmen Sie sich dazu ausreichend Zeit. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche, und verlieren Sie sich nicht in Nebensächlichkeiten.

## 5. Selbstbewusst auftreten, aber Realist bleiben

Treten Sie selbstbewusst und nicht als Bittsteller auf. Bedenken Sie aber auch, dass Ihr Verhandlungsspielraum entscheidend von der Risikoeinstufung durch die Bank abhängt. Bleiben Sie Realist. Schaffen Sie Vertrauen!

## 6. Verhandeln

Verhandeln Sie! Wer nicht verhandelt, zeigt sich als schlechter Unternehmer. Feilschen Sie aber nicht penetrant um Centbeträge. Überprüfen Sie das gesamte Konditionenpaket (Ihr Gesamtengagement). Stellen Sie weiteres Cross-Selling-Potenzial in Aussicht. Lesen Sie Kleingedrucktes.

## 7. Berater hinzuziehen

Ziehen Sie zu wichtigen Bankverhandlungen auch Ihren Ehepartner, einen leitenden Mitarbeiter oder Ihren Berater hinzu. Stimmen Sie auf alle Fälle die Gesprächsinhalte und die Gesprächstaktik vorher ab.

## 8. Einladung zu Betriebsbesichtigung

Laden Sie Ihren Betreuer und Entscheidungsträger bei der Bank auch einmal zu einer Besprechung und Besichtigung in Ihren Betrieb ein. Treffen Sie dazu alle notwendigen Vorkehrungen. Sorgen Sie für einen angenehmen und ungestörten Gesprächsverlauf (passender Raum, Getränke, keine Unterbrechung durch Telefonanrufe oder Mitarbeiter etc.). Halten Sie alle notwendigen Unterlagen griffbereit, und vermitteln Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes.

## 9. Protokoll und Nachfassbrief erstellen

Halten Sie die wichtigsten Gesprächsergebnisse schriftlich fest. Lassen Sie sich diese Ergebnisse durch einen Nachfassbrief bestätigen.

## 10. Vergleichsangebote einholen

Holen Sie stets Alternativangebote von anderen Banken und sonstigen Kreditgebern (z. B. Leasing-/Factoringunternehmen) ein. Bestehen Sie auf ein schriftliches Angebot mit Angabe aller Konditionen, der erforderlichen Sicherheiten und sonstigen Bedingungen. Nutzen Sie zusätzlich Finanzierungssprechtage Ihrer IHK vor Ort.

## Anlage 2

# Fragen-Checkliste für das Kreditgespräch

Kreditgespräche sind für Banken eine wichtige Informationsquelle bei der Bonitätsbeurteilung. Viele der dabei zu beurteilenden Sachverhalte kann Ihr Kreditbetreuer bei der Bank nur durch gezielte Fragen im Rahmen von Kredit- und Bilanzbesprechungen und anderen persönlichen Kontakten in Erfahrung bringen. Ihre Antworten und Äußerungen haben daher einen erheblichen Einfluss auf die Bonitätseinstufung Ihres Unternehmens. Eine gründliche Vorbereitung auf mögliche Gesprächsthemen und Fragen ist daher unerlässlich. In unserer „Fragen-Checkliste für das Kreditgespräch“ haben wir häufige Fragen der Banken zusammengestellt.

## Zur Geschäftsführung

Fragen	Bemerkungen
Welche Ausbildung und welche beruflichen Erfahrungen haben Sie?	
Über welche kaufmännischen und technischen Qualifikationen verfügen Sie?	
Ist die Nachfolgefrage gelöst? Wie?	

## Zu den betrieblichen Verhältnissen

Fragen	Bemerkungen
Welche strategischen Unternehmensziele verfolgen Sie?	
Verfügen Sie über eine Umsatz-, Kosten-, Ertragsplanung sowie über eine Liquiditätsplanung?	
Verfügen Sie über ein Controllingsystem?	
Wer vertritt Sie und führende Mitarbeiter bei Abwesenheit?	
Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten Ihrer Mitarbeiter eindeutig geregelt?	
Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie? Ist Ihr Personalstand zu hoch?	
Wie ist die Qualifikation und die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter?	
Wie werden Ihre Mitarbeiter entlohnt (leistungsorientiert, angemessen)?	
Wie ist das Betriebsklima, der Krankenstand und die Fluktuation?	
Welche Zahlungsbedingungen haben Sie bei Ihren Lieferanten?	
Befindet sich Ihr Betrieb in einem Gewerbe-, Misch- oder Wohngebiet?	
Gibt es an Ihrem Standort Probleme (Umwelt, Nachbarn, Vermieter etc.)?	
Sind Ihre Produktionsanlagen und -verfahren auf dem neuesten Stand?	
Verfügen Sie über eine Arbeitsvorbereitung und eine Qualitätssicherung?	
Gibt es öfter Reklamationen und Gewährleistungsansprüche von Kunden?	
Kommt es zu Verzögerungen bei Produktions- und Lieferterminen?	
Betreiben Sie eine Marktbeobachtung und Marktforschung?	
Auf welche Zielgruppen ist Ihr Angebot ausgerichtet?	

Wie erfolgt Ihr Vertrieb?	
Welche Marketingmaßnahmen führen Sie durch?	
Wie kalkulieren Sie Ihre Aufträge?	
Kalkulieren Sie Ihre Aufträge regelmäßig nach?	
Kennen Sie den Deckungsbeitrag und die Preisuntergrenze Ihrer Produkte?	
Sind Sie mit der Fakturierung auf dem Laufenden?	
Wie hoch sind Ihre derzeitigen Außenstände?	
Wie schnell, wie oft und wie konsequent mahnen Sie?	
Wie sind Ihre Zahlungsbedingungen für die Kunden?	
Verlangen Sie Anzahlungen von Ihren Kunden?	
Sind Sie von einzelnen größeren Kunden abhängig?	
Wie hoch ist Ihr Exportanteil? In welche Länder exportieren Sie?	
Ist Ihr Betrieb konjunktur-, saison- oder witterungsabhängig?	
Sind Sie von bestimmten Branchen abhängig?	
Wie ist die Bonität und die Zahlungsweise Ihrer Kunden?	
Sind Sie Abnahme- und Lieferverpflichtungen eingegangen?	
Sind Sie ausreichend gegen wichtige Risiken versichert (Haftpflicht, Feuer, Diebstahl, Betriebsunterbrechung, Forderungsausfall, Umweltschäden)?	

### Zur Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation

Fragen	Bemerkungen
Wie beurteilen Sie Ihre Marktsituation?	
Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um einem negativen Branchentrend entgegenzuwirken?	
Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten und wie stark sind diese?	
Wie beurteilen Sie die Wettbewerbssituation?	
Wie ist die Preissituation? Können Sie angemessene Preise durchsetzen?	
Wie ist die Qualität und die Preislage Ihrer Produkte im Vergleich zu Ihren Konkurrenten?	
Welche Produktverbesserungen und -neuerungen haben Sie in letzter Zeit auf den Markt gebracht bzw. sind in nächster Zeit geplant?	
Welche Service- und Kundendienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden?	
Können Sie Ihrer Zielgruppe mehr bieten als Ihre Konkurrenten? Was?	
Welche Stärken/Schwächen haben Sie im Vergleich zur Konkurrenz?	

## Zum Jahresabschluss

Fragen	Bemerkungen
Sind im Anlagevermögen stille Reserven vorhanden? In welcher Höhe?	
Befinden sich im Anlagevermögen nicht betriebsnotwendige Güter?	
In welchem baulichen Zustand befinden sich die Gebäude?	
Sind die Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge auf einem modernen Stand?	
Sind demnächst größere Investitionen oder Reparaturen erforderlich?	
Welche Bilanzpolitik betreiben Sie?	
Sind Beteiligungen, Ausleihungen etc. realistisch bewertet?	
Wurde die Inventur sorgfältig und die Bewertung vorsichtig vorgenommen? Hat der Steuerberater/ Wirtschaftsprüfer mitgewirkt und geprüft?	
Wie sind die unfertigen/fertigen Erzeugnisse bewertet?	
Ist das Warenlager über- oder unterbewertet? Sind Ladhüter im Lager?	
Ist Ihr Lagerbestand zu hoch? Kann er abgebaut werden?	
Sind die Forderungen werthaltig? Wurden für überfällige Forderungen und für latente Ausfälle ausreichende Wertberichtigungen gebildet?	
Sind Ihre Außenstände zu hoch? Können diese reduziert werden?	
Sind in den Forderungen auch solche an nahestehende Unternehmen, Gesellschafter oder Geschäftsführer enthalten?	
Ist eine Eigenkapitalerhöhung möglich?	
Wie gliedern sich Ihre Privatentnahmen auf?	
Sind in den Entnahmen Beiträge für Vermögensanlagen enthalten (z. B. Bankguthaben, Wertpapiere, Bausparen, Lebensversicherungen, Immobilien)?	
Können Sie Ihre Privatentnahmen reduzieren?	
Welche Kredite haben Sie bei anderen Banken? Konditionen?	
Sind ausreichende Rückstellungen gebildet (z. B. für Urlaub, Gewährleistungen, Prozessrisiken)?	
Sind Sie sonstige Verpflichtungen eingegangen (z. B. Bürgschaften, Leasing, Verlustübernahmeverträge, Patronatserklärungen)?	
Wie gliedert sich Ihr Umsatz nach Produktgruppen?	
Wie ist Ihre Kundenstruktur (Größe, Branchen, Abhängigkeit etc.)?	
Wie erklären Sie sich ggf. Umsatzrückgänge und was tun Sie dagegen?	
Was sind ggf. die Ursachen von Kostensteigerungen? Was tun Sie dagegen?	
Welche Abschreibungspolitik wird betrieben (z. B. GWG, Vereinfachungsregel, Sonderabschreibungen)?	
Welche Leasingzahlungen haben Sie zu leisten?	



### Zur gegenwärtigen und künftigen Entwicklung

Fragen	Bemerkungen
Wie ist Ihre derzeitige wirtschaftliche Lage (Umsatz, Kosten, Gewinn)?	
Wie hoch sind Ihre Kapazitäten derzeit ausgelastet?	
Welche Umsätze, Kosten und Gewinne erwarten Sie in Zukunft?	
Wie hoch ist Ihr derzeitiger Auftragsbestand und wie viele Wochen ist Ihr Betrieb damit ausgelastet?	
Sind in nächster Zeit Investitionen geplant?	
Verfügen Sie über private Vermögenswerte?	
Sind private Schulden vorhanden?	
Haben Sie private Einkünfte und Belastungen?	

### Zum Zahlungsverhalten

Fragen	Bemerkungen
Skontieren Sie Ihre Lieferantenrechnungen?	
Sind in den Lieferantenverbindlichkeiten überfällige Beträge enthalten?	
Haben Sie sonstige Zahlungsrückstände?	
Haben Sie in letzter Zeit Mahnungen oder Mahnbescheide erhalten?	

### Zu Sicherheiten

Fragen	Bemerkungen
Wie hoch sind die Verkehrs- und Einheitswerte Ihrer Grundstücke?	
Sind die Grundstücke mit Grundpfandrechten oder sonstigen Lasten und Beschränkungen belastet?	
Befinden sich auf den Grundstücken Altlasten?	
Bestehen für Maschinen, Fahrzeuge, Betriebs- und Geschäftsausstattungen noch Eigentumsvorbehalte der Lieferer wegen unbezahlter Rechnungen?	
Sind Maschinen, Fahrzeuge, Betriebs- und Geschäftsausstattungen sicherungsübereignet?	
Sind Forderungen abgetreten oder stehen diese aufgrund eines Eigentumsvorbehalts Lieferanten zu?	
Bei welchen Banken oder Bausparkassen unterhalten Sie Guthaben? Sind sie verpfändet?	
Haben Sie Lebensversicherungen? Wie hoch sind die Rückkaufswerte? Sind diese verpfändet?	

## Anlage 3

# Checkliste Nachhaltigkeit / Standortbestimmung

Thema/Merkmal	Thema/Merkmal Detailsicht	Beschreibung Umsetzungsstatus, Initiativen (ggf. Unterlagen/Informationsquellen/Gutachten)
<b>Nachhaltigkeitsstrategie, nachhaltige operative Umsetzung</b> (Strategie, Governance, Lieferkette, Finanzen, Risikomanagement)	<b>Nachhaltigkeit als strategisches Ziel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auseinandersetzung mit unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsthemen</li> <li>▪ Entwicklung einer Gesamtstrategie unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit</li> </ul>	
	<b>Regelwerk und Richtlinien (Compliance)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements auf Führungsebene</li> <li>▪ Anreizstrukturen für nachhaltiges Wirtschaften auf Arbeits- und Führungsebene</li> </ul>	
	<b>Nachhaltigkeit in der operativen Umsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interne Richtlinien (ggf. über den rechtlichen Rahmen hinaus) zur Sicherung der Umsetzung</li> <li>▪ Kontrollmechanismen</li> </ul>	
	<b>Risikomanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifizierung der finanziellen und nichtfinanziellen Risiken</li> <li>▪ Regelung des Umgangs mit und Begrenzung der Risiken</li> </ul>	
<b>Ressourcenverbrauch, Treibhausgasemissionen, Lieferketten, Finanzen</b>	<b>Ressourcenverwendung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schonende Verwendung von Rohstoffen und Materialien (z. B. Verpackung, Papier)</li> <li>▪ Identifizierung und Einführung umweltfreundlicher Alternativen</li> </ul>	
	<b>Energieverbrauch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewusstsein und Transparenz über die Energienutzung im Unternehmen</li> <li>▪ Identifizierung und Einführung von energiesparenden und -effizienten Alternativen</li> </ul>	
	<b>Umgang mit Abfällen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung eines nachhaltigen Abfallmanagements (Trennung und Entsorgung)</li> <li>▪ Prüfen von Wiederverwertung und Reduzierung von Abfall über die gesamte Wertschöpfungskette</li> </ul>	
	<b>Logistik und Mobilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effizienzanalyse der Transportwege (z. B. Vermeidung von Strecken)</li> <li>▪ Einführung und Nutzung umweltfreundlicher und nachhaltiger Logistikanbieter</li> </ul>	
	<b>Lieferketten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfung und Auswahl aller Partner und Lieferanten nach Nachhaltigkeitskriterien</li> <li>▪ Schaffung von Transparenz über die spezifischen Lieferketten</li> </ul>	
	<b>Nachhaltige Finanzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifizierung und Inanspruchnahme nachhaltiger Finanzierungen</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit ESG-konformen Finanzierungspartnern und Nutzung öffentlicher Fördermittel</li> </ul>	

Thema/Merkmal	Thema/Merkmal Detailsicht	Beschreibung Umsetzungsstatus, Initiativen (ggf. Unterlagen/Informationsquellen/Gutachten)
<b>Transparenz, Reporting, Nachhaltigkeitsbilanz</b>	<p><b>Kommunikation, Zertifizierung, Maßnahmen und Ausgleich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts (z. B. CO<sub>2</sub>-Bilanz, ESG-Ratings, Strategie und Maßnahmen und deren Stand der Umsetzung)</li> <li>▪ Zertifizierungen durchführen und veröffentlichen (z. B. ISO-Standards, TÜV, B-Corps)</li> <li>▪ Transparenz über die Umsetzung und die Wirkung der definierten Maßnahmen und ergriffenen Kompensationsangebote</li> </ul> <p><b>Sicherheit, Gesundheitsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prävention von Arbeitsunfällen</li> <li>▪ Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit</li> </ul>	
	<p><b>Toleranz, Vielfalt, Teilhabe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparente, vorurteilsfreie Bewerbungsprozesse</li> <li>▪ Förderung von Vielfalt auf allen Unternehmensebenen</li> <li>▪ Verankerung von Integration und Toleranz in der Unternehmenskultur</li> </ul>	
<b>Soziales, Mitarbeiter- und Unternehmensführung</b>	<p><b>Adäquate Vergütung und familienfreundliches Arbeitsumfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wertschätzende und leistungsgerechte Vergütung und gezielte Förderung der Mitarbeiter (z. B. Weiterbildung)</li> <li>▪ Auszeiten für Pflege von Angehörigen und Angebote für Kinderbetreuung</li> </ul>	
	<p><b>Einbindung/Teilhabe der Mitarbeiter bei unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsinitiativen und gesellschaftliches Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiterschulungen zur Nachhaltigkeit und Ideenwettbewerbe für unternehmensspezifischen Lösungen</li> <li>▪ Unterstützung nachhaltiger, gemeinnütziger Projekt</li> </ul>	

## Anlage 4

## Bankenspiegel

Unternehmen

Bank	Konto	Kreditart*	Nominalbetrag/ Limit	Aktuelle Inanspruchnahme	Kreditlaufzeit

**\*Kreditart**

Darl > Darlehen  
 AV > Avale  
 KK > Kontokorrentkredit  
 Leas > Leasing  
 Lief > Lieferantenkredit

**\*\*Sicherheiten**

Bürgschaft, Hypothek/Grundschild, Sicherheitsübereignung,  
 Abtretung Forderungen, Verpfändung Guthaben Depot, ...

Ort, Datum

Unterschrift(en)

Zinssatz  
nominal  
p. a.

Zinsbindung bis

Annuität p. a.

Tilgung p. a.

Sicherheiten/Covenants  
(Vereinbarungen)\*\*

Finanzierungsgegenstand/  
Verwendungszweck



**IHK NRW** – Die Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen

## Impressum

### Herausgeber:

IHK München und Oberbayern, München  
Max-Joseph-Straße 2 | 80333 München  
☎ 089 5116-0 | 🌐 [ihk-muenchen.de](https://www.ihk-muenchen.de)

### Autoren:

Die vorliegende Broschüre wurde überarbeitet durch die Industrie- und Handelskammern  
Arnsberg, Bonn/Rhein-Sieg, Darmstadt Rhein Main Neckar, Dortmund, München und Oberbayern,  
Regensburg für Oberpfalz/Kelheim sowie IHK NRW.

### Gestaltung:

büro G29, Aachen

Stand: Februar 2024

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit  
ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.