

Tipps

Unternehmen und Bank – der Weg zur berechenbaren Partnerschaft

Analyse und praktische Hinweise
für Banken und mittelständische Unternehmen

Vorwort

Das Thema Mittelstandsfinanzierung hat in den vergangenen Jahren nicht nur den Mittelstand selbst und die Banken beschäftigt, sondern auch Politik, Forschung, Förderinstitute, Kammern und Verbände.

Unstrittig für alle ist dabei: Der Mittelstand ist eine tragende Säule der Wirtschaft und trägt maßgeblich zu Beschäftigung, Ausbildung, Wertschöpfung und Investitionen in unserem Lande bei. Der Zugang zu Finanzmitteln ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Der Arbeitskreis Mittelstandspolitik unserer Handelskammer hat im Sommer 2004 das Thema „Finanzierung des Mittelstands“ auf die Tagesordnung genommen. Anlass waren die Ergebnisse der ersten Unternehmensbefragung des Geschäftsbereichs Börse unserer Handelskammer zur Bank-Firmenkunden-Beziehung in Hamburg. Die aus Sicht des Arbeitskreises wesentlichen Ergebnisse werden im ersten Teil dieser Broschüre vorgestellt.

Der Arbeitskreis hat es sich jedoch zur Aufgabe gemacht, nicht bei der Analyse stehen zu bleiben, sondern den zahlreichen mittelständischen Unternehmern in Hamburg Hinweise für eine bestandsfeste Bank-Kunden-Beziehung zu geben, die Kommunikation der Unternehmen mit ihren Kreditinstituten zu verbessern sowie Finanzierungsalternativen aufzuzeigen. Sowohl die Banken als auch die Unternehmen haben sich mittlerweile auf die zahlreichen umfassenden Änderungen im Bankensektor (Basel II, Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft durch die Bankenaufsicht [MAK]) eingestellt. Der Arbeitskreis hat daher in Diskussionen mit Vertretern der Kreditwirtschaft herausgearbeitet, was Banken von ihren mittelständischen Kunden erwarten (II. Kapitel) und was Unternehmer in einer funktionierenden Geschäftsbeziehung von ihrer Bank erwarten dürfen (III. Kapitel).

Außerdem werden im IV. Kapitel Finanzierungsalternativen zum klassischen Bankkredit dargestellt, die auch für den Mittelstand interessant sind, in der Praxis jedoch nur wenig in Anspruch genommen werden.

Möge diese Broschüre zum besseren gegenseitigen Verständnis und damit zu einer stabilen Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Bank beitragen.

Der Arbeitskreis Mittelstandspolitik der
Handelskammer Hamburg

Inhaltsverzeichnis

I. Analyse zur Finanzierungssituation des Hamburger Mittelstandes	7
Fremdkapital bedingt Eigenkapital	7
Kredite dominieren den Finanzierungsmix	8
Gute Vorbereitung zahlt sich aus	8
Ende der Verschwiegenheit	10
II. Was erwartet eine Bank von ihren mittelständischen Kunden	11
Das Umfeld für die Beziehung zwischen Bank und Mittelstand	11
Der Beginn einer guten Beziehung	11
Die Geschäftspolitik der Banken	11
Information schafft Vertrauen	12
Notwendige Informationen für die Kreditwürdigkeitsprüfung	12
Sicherheiten	14
Offenheit auch nach der Kreditzusage	14
III. Was erwartet ein mittelständischer Unternehmer von seiner Bank	15
Transparente Verfahren bei der Kreditentscheidung und -bearbeitung	15
Transparente Konditionen für einzelne Produkte	15
Berechenbarkeit der Geschäftspolitik	16
IV. Alternative Finanzierungsinstrumente	17
Leasing	17
Factoring	17
Mezzanine-Kapital	17
Beteiligungen	18
Anhang 1: Fragen, auf die Unternehmer eine gute Antwort parat haben sollten	19
Anhang 2: Nützliche Links	21

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Auswirkungen der Eigenkapitalquote auf den Erfolg von Kreditgesprächen (2005)	7
Abb. 2: Nutzung von Finanzierungsinstrumenten (2004)	8
Abb. 3: Kenntnisse über das Rating und die veränderten Anforderungen (2005)	9
Abb. 4: Zusammenhang zwischen Unternehmensrating und Verlauf von Kreditgesprächen (2005)	10

I. Analyse zur Finanzierungssituation des Hamburger Mittelstandes

Die Frage der Finanzierung besitzt für kleine und mittlere Unternehmen eine zentrale Bedeutung. In vielen Fällen verfügen Unternehmen nur begrenzt über eigene finanzielle Mittel, um ihre unternehmerischen Ziele umsetzen zu können. Aufgrund dieses Eigenkapitalmangels kommt dem Fremdkapital, insbesondere der Kreditfinanzierung, eine signifikante Bedeutung zu. Die Rahmenbedingungen für diese Finanzierungsform sind derzeit jedoch nicht nur konjunkturell bedingt angespannt. Basel II beziehungsweise die Anforderungen durch das Rating erfordern sowohl bei den Banken als auch bei den Unternehmen ein Umdenken in der Vorbereitung und Durchführung von Finanzierungsgesprächen.

Vor diesem Hintergrund hat unsere Handelskammer jeweils im Frühjahr 2004 und 2005 eine Umfrage zur Bank-Firmenkunden-Beziehung durchgeführt. Im Frühjahr 2005 wurden außerdem 21 Kreditinstitute befragt, um Rückschlüsse auf deren Angebot und Leistungen ziehen zu können. Die zentralen Ergebnisse dieser Studien geben wertvolle Hinweise darauf, wie Unternehmen ihre Finanzierungssituation verbessern können.

Fremdkapital bedingt Eigenkapital

Die Eigenkapitalquote ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren im Rahmen der Bonitätsprüfung für die Kreditvergabe. Zwar wurde auch

in der Vergangenheit nach Maßgabe der Bonität der Kunden entschieden, die durch Basel II vorgegebenen Rating-Verfahren objektivieren diesen Prozess jedoch und führen zu einer stärkeren Differenzierung der Kreditkosten.

Beide Befragungen unserer Handelskammer belegen die seitens der Kreditwirtschaft häufig bemängelte Eigenkapitalschwäche der Unternehmen und die vielfach hohe Abhängigkeit von Fremdkapital. Gemäß der Ergebnisse von 2005 besteht für rund jedes sechste befragte Unternehmen (2004: 31 Prozent) mit einer Eigenkapitalquote von weniger als 5 Prozent dringender Nachbesserungsbedarf. Die Unternehmen müssen besonders dann etwas tun, wenn die Aufnahme von Fremdkapital geplant oder notwendig ist. Wie die Untersuchung zeigt, sind es insbesondere die sehr kleinen Unternehmen (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter und dem Umsatz), die über eine derart niedrige Eigenkapitalausstattung verfügen.

Wie wichtig die Verbesserung der Eigenkapitalquote ist, kann man daran erkennen, dass innerhalb der vergangenen 12 Monate rund 71 Prozent der Unternehmen mit einer Eigenkapitalquote unter 5 Prozent ihre Kreditverhandlungen nicht erfolgreich zum Abschluss bringen konnten (Abb. 1). Ob es sich dabei um bankseitige Ablehnung oder um eine unternehmensseitige Ablehnung eines Finanzierungsangebots handelte, wurde dabei nicht ermittelt.

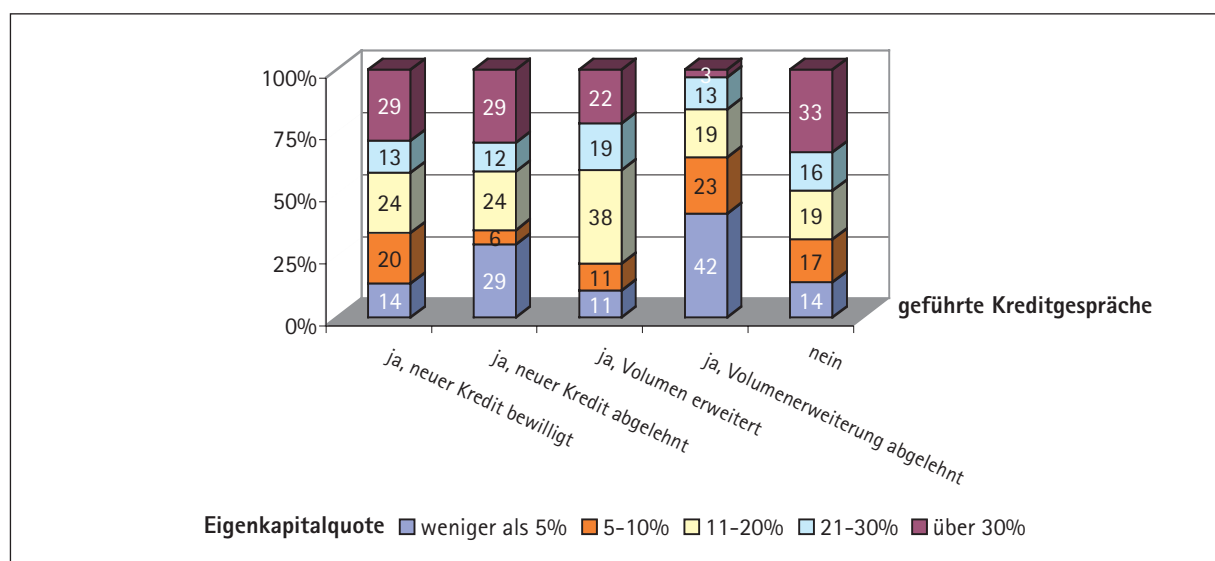


Abb. 1: Auswirkungen der Eigenkapitalquote auf den Erfolg von Kreditgesprächen (2005)

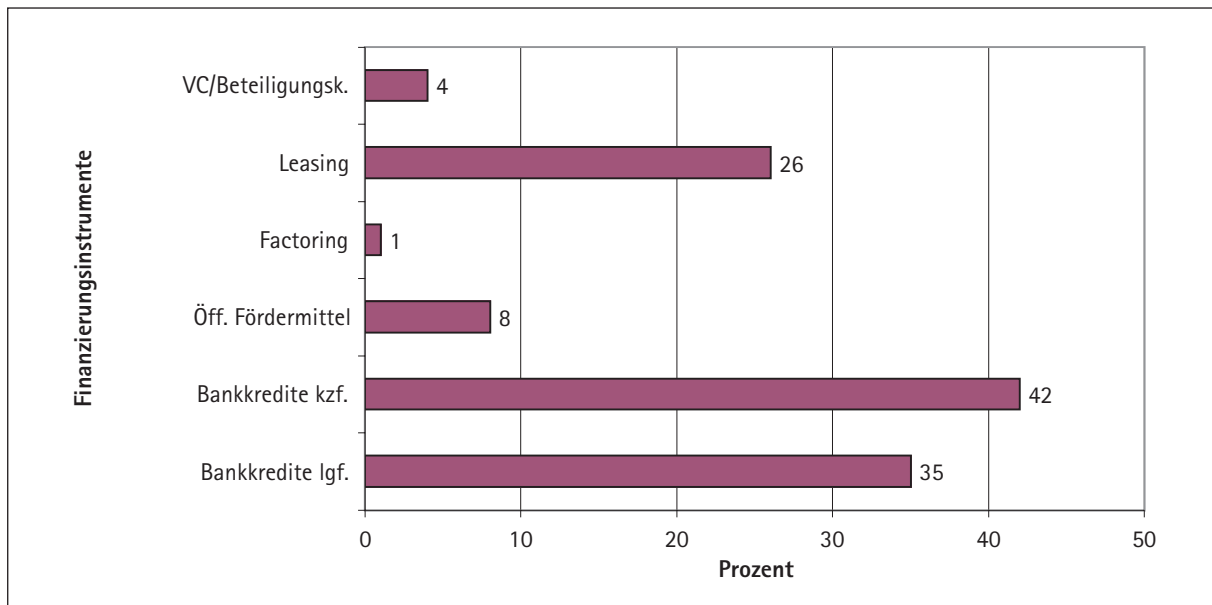


Abb. 2: Nutzung von Finanzierungsinstrumenten (2004)

Kredite dominieren den Finanzierungsmix

Angesichts der eher schwachen Eigenkapitalausstattung der Hamburger Unternehmen verwundert es kaum, dass dem Bankkredit im Finanzierungsmix der Unternehmen die überragende Bedeutung zukommt (Abb. 2). Wie die Erhebung von 2004 zeigt, ersetzen fast 80 Prozent der befragten Unternehmen fehlendes Eigenkapital durch Fremdkapital.

Kurzfristige Kredite werden von 42 Prozent der befragten Unternehmen in Anspruch genommen und langfristige von 35 Prozent. Insgesamt werden langfristige Bankkredite umso stärker genutzt, je geringer die Eigenkapitalquote ausfällt. Langfristige Kredite fungieren vielfach als Eigenkapitalersatz.

Wenngleich der Kredit auch zukünftig die Grundlage der Mittelstandsfinanzierung bilden wird, empfiehlt sich zunehmend die Prüfung bilanzschonender Alternativen. Instrumente wie Leasing (26 Prozent), öffentliche Fördermittel (8 Prozent), Beteiligungskapital (4 Prozent) oder Factoring (1 Prozent) werden bei der Unternehmensfinanzierung noch nicht ausreichend berücksichtigt¹⁾.

Die im Frühjahr 2005 befragten Hamburger Kreditinstitute bekennen sich ausnahmslos deutlich zur Kreditfinanzierung. Gleichzeitig sehen sie aber die Notwendigkeit für Verschiebungen in der Finanzierungsstruktur mittelständischer Unternehmen. Demnach werden innerhalb der nächsten 5 Jahre insbesondere Beteiligungskapital und Venture Capital an Bedeutung gewinnen. Aber auch Leasing, Factoring, Mezzanine-Kapital und Asset Backed Securities (für größere Unternehmen) werden wichtiger.

Gute Vorbereitung zahlt sich aus

Der Vergleich der Umfragen 2004 und 2005 zeigt, dass sich innerhalb Jahresfrist der Kenntnisstand und somit das Wissen um den Rating-Prozess und die dadurch veränderten Anforderungen verbessert hat (Abb. 3). Nur noch 8 Prozent (2004: 35 Prozent) geben an, „keine Kenntnisse“ zu haben, und während sich 2004 lediglich 42 Prozent Grundkenntnisse oder umfassende Kenntnisse attestierten, sind es 2005 rund 76 Prozent der Befragten.

1) Vgl. Kapitel IV.

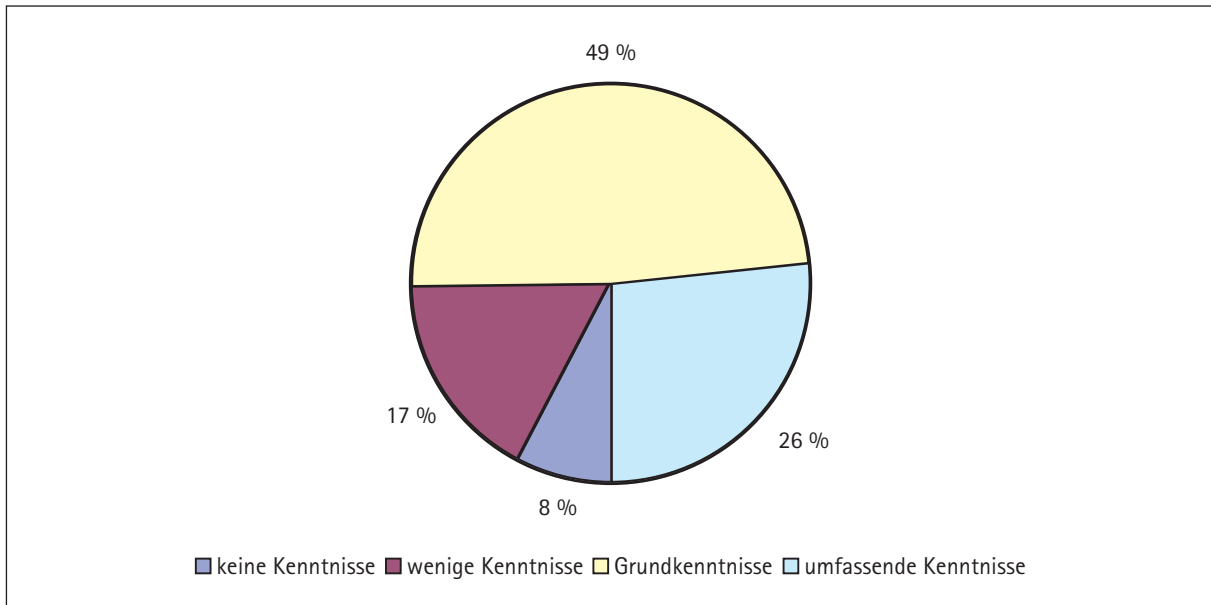


Abb. 3: Kenntnisse über das Rating und die veränderten Anforderungen (2005)

Ebenfalls eine Verbesserung zeichnet sich bei dem Aspekt „Kenntnis des Rating-Ergebnisses“ ab: Während 36 Prozent der 2005 befragten Unternehmen ihr Rating-Ergebnis kennen, war dies ein Jahr zuvor nur rund 20 Prozent der Unternehmen bekannt. Allerdings zeigt auch die aktuelle Erhebung, dass nach wie vor rund 40 Prozent (2004: 52 Prozent) der Unternehmen nicht wissen, ob sie bereits geratet wurden. Addiert man jene Unternehmen hinzu, die angegeben haben, geratet worden zu sein, aber das Ergebnis nicht zu kennen, sind auch im Frühjahr 2005 fast 60 Prozent der Unternehmen unzureichend informiert (2004: 68 Prozent). Potenziale zur Rating-Verbesserung bleiben somit zu häufig ungenutzt. Hinzu kommt, dass der Informationsstand über das Rating-Ergebnis sowie das Wissen darum, ob ein Rating durchgeführt wurde, mit zunehmender Unternehmensgröße besser wird. Mit anderen Worten haben insbesondere kleinere Unternehmen Nachholbedarf, was die Kommunikation und Information im Hinblick auf die Kreditentscheidungen betrifft.

Ein weiteres auffälliges Ergebnis liefert die Betrachtung des Zusammenhangs der Merkmale Kreditgespräche und Kenntnis des Unternehmensratings (siehe Abb. 4). Neun von zehn Unternehmen, denen kein neuer Kredit bewilligt wurde, geben an, ihr Rating-Ergebnis nicht zu kennen oder keine Informationen darüber zu haben, ob sie überhaupt geratet wurden. An dieser Stelle kann nur vermutet werden, dass offene Gespräche über das Rating-Ergebnis, speziell im Nachgang zu abschlägigen Kreditentscheidungen, von den Beteiligten noch viel zu selten als Teil eines Standardprozesses gesehen und entsprechend geführt werden. Dabei zeigt die diesjährige Unternehmensbefragung, dass sich Unternehmen, die sich verstärkt mit dem Thema Rating auseinandersetzen und mit ihren Kreditinstituten kommunizieren, auch zukünftig den Zugang zu kreditfinanziertem Unternehmenswachstum sichern können.

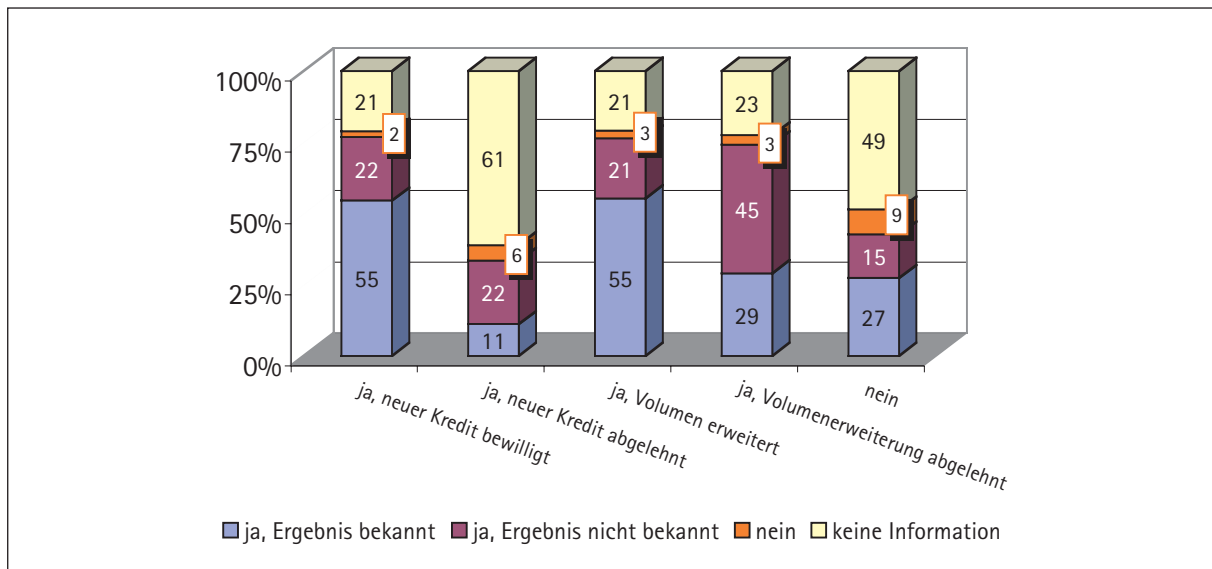


Abb. 4: Zusammenhang zwischen Unternehmensrating und Verlauf von Kreditgesprächen (2005)

Ein Finanzierungsgespräch gewinnt dann an Qualität, wenn es nicht nur dazu dient, dass die Kreditinstitute ihren Kunden mitteilen, welche Informationen sie benötigen, sondern wenn beide Seiten die Informationen gemeinsam analysieren und interpretieren. Dafür müssen die relevanten Informationen im Unternehmen zunächst aber kontinuierlich erfasst, fortgeschrieben und aufbereitet werden. Eine derartige betriebswirtschaftliche Planung und Steuerung scheint für die Unternehmen grundsätzlich dringend geboten. Auch für den kleinen Mittelstand ist eine vorausschauende Unternehmensführung für die Finanzierung unverzichtbar. Nur so kann der tatsächliche Kreditbedarf des Unternehmens ermittelt werden, und nur auf dieser Basis ist abzuschätzen, ob ein Kredit über die gesamte Laufzeit fristgemäß bedient werden kann. Daran anschließend gilt es, Maßnahmen abzuleiten, die folgenden grundsätzlichen Zielen dienen sollten:

- Verbesserung der Liquidität und des Cashflows,
- Stärkung der Eigenkapitalquote,
- Nachweis der nachhaltigen Kapitaldienstfähigkeit,
- Verbesserung der wesentlichen Rating-Parameter.

Ende der Verschwiegenheit

Die in den beiden Befragungen untersuchte Beziehung zwischen Firmenkunden und ihren Kreditinstituten kann anhand der vorliegenden Ergebnisse als sehr positiv eingeschätzt werden. Ein fortwährender Treuebeweis zum Hausbankprinzip und eine geringe Wechselbereitschaft belegen dies. Dennoch bestätigt sich auch in der zweiten Studie, dass auf der Seite der Kreditinstitute ebenso wie auf der Unternehmensseite noch immer Potenzial zur weiteren Verbesserung des Rating-Prozesses durch ein offensiveres Informationsverhalten vorhanden ist. Entscheidend ist, im Dialog gegenseitige Erwartungen zu erkennen und ihnen nachzukommen.

Zukünftig werden vermutlich nur noch Unternehmen, die eine angemessene Bonität und Ertragsvorschau bieten und auch offen kommunizieren, ohne große Hindernisse Kredite erhalten. Dabei gilt: Je schlechter die Bonität, desto offener muss der Unternehmer kommunizieren und desto höher kann der Preis des Kredits sein. Um ein Kreditgespräch gut vorzubereiten – und ein gutes Rating zu erhalten – müssen die Unternehmer nicht nur bestens über ihr eigenes Unternehmen und die Wettbewerbssituation informiert sein, sie müssen dieses Wissen auch transparent und nachvollziehbar aufbereiten.

II. Was erwartet eine Bank von ihren mittelständischen Kunden

Das Umfeld für die Beziehung zwischen Bank und Mittelstand

Das Umfeld, in dem sich Banken bewegen, hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Die äußeren Bedingungen wie die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MAK) durch die Bankenaufsicht, Basel II, die Renditeanforderungen des Kapitalmarkts, der Fall des Staatshaftungsprivilegs für die öffentlich-rechtlichen Institute und vieles mehr, haben bei vielen Banken zu grundlegenden Veränderungen geführt. Hinzu kommen zahlreiche Veränderungen in der Bankenlandschaft selbst, die unter anderem dazu geführt haben, dass für viele Mittelständler neue Bankberater zuständig wurden. Außerdem hat eine schwache Konjunktur zu einer geringeren Kreditnachfrage sowie zu zahlreichen Kreditausfällen geführt, die sich ebenfalls auf die Geschäftspolitik der Banken auswirken. Nicht zuletzt hat in der Vergangenheit ein harter Wettbewerbsdruck der Banken zu Margen geführt, die das Kreditgeschäft heute nicht mehr attraktiv erscheinen lassen.

An den Kunden sind diese Prozesse nicht unbemerkt vorbeigegangen. Sie mussten sich mit neuen Anforderungen ihrer Finanzierungsinstitute sowie wechselnden Betreuungs- und Geschäftsmodellen auseinandersetzen.

Phasenweise gab es hierdurch eine starke Verunsicherung des Marktes, die durch Presseartikel sowie zahlreiche Untersuchungen zum Thema „Kreditversorgung des Mittelstands“ noch geschürt wurde. Mittlerweile haben sich die Wogen zwar geglättet, doch angesichts der Internationalität der Finanzmärkte ist ein Ende der Veränderungen nicht abzusehen. Dennoch lassen sich allgemeine Faktoren identifizieren, die für eine Geschäftsbeziehung zwischen einem mittelständischen Unternehmen und einer Bank erfolgsentscheidend sind. Diese Erfolgsfaktoren werden im Folgenden herausgearbeitet.

Der Beginn einer guten Beziehung

Viele Probleme oder Differenzen in Geschäftsbeziehungen zwischen Banken und Mittelständlern lassen sich vermeiden, wenn gleich zu Beginn einige grundlegende Dinge berücksichtigt werden.

Mittelständler begegnen Banken zuweilen immer noch als Bittsteller. Während sie bei Lieferanten von Rohstoffen oder anderen Materialien offen, selbstbewusst und kompetent ihren Bedarf formulieren, befällt sie gegenüber den Lieferanten von Krediten, nämlich gegenüber Banken, eine Art ehrfurchtsvolle Scheu. So kommt es, dass ganz wesentliche Fragen zuweilen nicht gestellt werden und wichtige Informationen nicht weitergegeben werden.

Entscheidend für den positiven Verlauf einer Geschäftsbeziehung ist, dass die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden. Hierzu müssen diese gleich zu Beginn formuliert werden. Denn nur vordergründig geht es darum, ob ein Unternehmen einen Kredit erhält. Zahlreiche weiterführende Fragen ergeben sich unmittelbar.

Es ist nicht nur legitim, sondern notwendig, dass gleich zu Beginn der Geschäftsanbahnung offen gesprochen wird. Nur so kann einvernehmlich eine Basis für die Geschäftsverbindung geschaffen werden. Die Banken wollen das Geschäft ihrer Kunden genau kennen. Der Unternehmer muss sie daher in die Lage versetzen, sein Geschäftsmodell zu verstehen.

Die Geschäftspolitik der Banken

Zu Beginn einer – möglichen – Geschäftsbeziehung müssen beide Seiten herausfinden, ob sie zueinander passen. Eine Kundenbeziehung, die nicht in die Geschäftspolitik einer Bank passt, wird längerfristig nicht tragfähig sein und beendet werden müssen.

Neben dem gesuchten Kreditvolumen des Unternehmens ist hierfür auch entscheidend, ob weitere Bankprodukte benötigt und nachgefragt werden, ob die Bank Hausbank werden soll, ob der Unternehmer auch privat Kunde der Bank ist, ob die Branche des Kunden für die Bank interessant ist oder ob der Kunde in der Region der Bank aktiv ist.

Für manche Banken ist ein Kredit das Ankerprodukt, das angeboten wird, damit auch ertragsstärkere Finanzprodukte verkauft werden können. Knüpft eine Bank an eine Kreditvergabe die Erwartung, dass das Unternehmen später weitere Finanzdienstleistungen (Außenhandelsfinanzierung, Versicherungen, Pensionsfondsmanagement etc.) in Anspruch nimmt, so sollte sie diese Erwartung offen kommunizieren.

Ein Unternehmer sollte aber keine weitere Nachfrage nach Bankprodukten in Aussicht stellen, die er nicht benötigt, nur um einen Kredit zu erhalten. Anderenfalls wird schon zu Beginn das gegenseitige Vertrauen empfindlich gestört.

Information schafft Vertrauen

Eine langfristige Geschäftsverbindung basiert auf gegenseitigem Vertrauen. Ein Unternehmer sollte daher ohne Verzögerung alle wichtigen Informationen vorbringen, die Einfluss auf das Vertragsverhältnis haben könnten. Hierzu ist es hilfreich, sich als Unternehmer aktiv in die Rolle der Bank hineinzuversetzen.

Zu den Informationen, welche mittelständische Unternehmen ihrer Bank vorlegen sollten, wenn sie einen Kreditwunsch haben, gehören sowohl rein quantitativ orientierte als auch qualitative Beschreibungen des Geschäftsmodells und der unternehmerischen Strategien. Letztere werden zuweilen auch als „Softfacts“ bezeichnet, doch Vorsicht: Das bedeutet nicht, dass diese Informationen nicht auch entscheidend für die Kreditvergabe sind.

Notwendige Informationen für die Kreditwürdigkeitsprüfung

Bei mittelständischen Betrieben sind Unternehmen und Unternehmer oft auf das Engste miteinander verknüpft. Zu den geforderten Informationen, die eine Bank von ihren mittelständischen Kunden für eine Kreditentscheidung benötigt, gehören daher sowohl unternehmens- als auch unternehmerbezogene Daten.

Im Rahmen einer Kreditwürdigkeitsprüfung analysiert eine Bank, ob ein Unternehmer und sein Vorhaben die Gewähr für eine ordnungsgemäße Rückzahlung und die Erfüllung der Verbindlichkeiten bieten.

Die persönliche Kreditwürdigkeit ist gegeben, wenn der Unternehmer aufgrund seiner Zuverlässigkeit, seiner beruflichen und fachlichen Qualifikation und seiner unternehmerischen Fähigkeiten Vertrauen verdient. Rücklastschriften oder die Nichteinhaltung von Zahlungsverpflichtungen können k.o.-Kriterien für die Kreditvergabe sein. Da der Unternehmer persönlich überzeugen muss, sollten zudem seine fachliche Ausbildung, die kaufmännischen Kenntnisse und sein Branchenwissen in geeigneter Weise dokumentiert werden. Seine Kompetenz beweist der Unternehmer auch dadurch, dass er die Stärken und Schwächen des Unternehmens kennt, Entwicklungen erklären und Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen kann. Auch die Kenntnis der eigenen finanziellen Grenzen gehört dazu. Hierfür ist auch entscheidend, dass keine überzogenen Unternehmergehälter entnommen werden.

Je nach Unternehmensform und -größe sollte sich ein Unternehmer ab einem Lebensalter von 50 Jahren darauf einstellen, dass er von seiner Bank auch zur Nachfolgeregelung für sein Unternehmen gefragt wird.

Die Prüfung der Kapitaldienstfähigkeit (= Fähigkeit zur Rückzahlung des aufgenommenen Kredits) ist für die Bank das Kernstück jeder Kreditbeurteilung. Die von der Bank hierfür benötigte Plangröße ist meist nicht das Betriebsergebnis, sondern der Cashflow. Der Cashflow wird wie folgt ermittelt:

	Betriebsergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern
-	Beteiligungsergebnis und Zinserträge
+	Abschreibungen
+/-	Veränderungen der langfristigen Rückstellungen
(+/-	Veränderungen des Sonderpostens mit Rücklagenanteil)
=	<u>Brutto Cashflow</u>
-	Steuerzahlungen
-	Zinszahlungen
-	Investitionen
-	Privatentnahmen (Personengesellschaften)
+/-	Rücklagenzuführung/-auflösung
=	<u>Netto Cashflow</u>

Insbesondere die Plandaten für das Unternehmen sollten in Wort (Unternehmensstrategie) und Zahl (Businessplan und Plandaten) vorliegen. Schließlich ist es für die Bank nicht relevant, ob das Unternehmen in der Vergangenheit in der Lage war, Verbindlichkeiten zu begleichen, sondern ob es zukünftig hierzu in der Lage sein wird.

Ein Strategiepapier kann eine Bank von der Vorteilhaftigkeit eines Finanzierungsprojekts überzeugen. Ein solches Papier sollte das Unternehmensleitbild enthalten, Wettbewerbsvorteile herausarbeiten, die Kernkompetenzen darstellen und strategische Ziele und Maßnahmen vorgeben.

Zur Kreditwürdigkeitsprüfung gehört auch die Beurteilung der Branche mit ihren Entwicklungschancen und etwaigen Problemen. Für eine abschließende Beurteilung ist für die Banken vielfach auch der Einblick in die privaten wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmers notwendig.

Erforderliche Informationen:

- Vorhabensbeschreibung
- Unternehmensstrategie
- Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre
- Kennziffern wie
 - Eigenkapitalquote
 - Rentabilität
 - Cashflow
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen der letzten Monate
- Auftragsbestand
- Rentabilitätsplanung (für die nächsten 3 - 5 Jahre)
- Liquiditätsplanung
- Sicherheiten
- Externe Kreditlinien
- Finanzielle Verhältnisse des Unternehmers
- Qualifikation des Unternehmers bzw. des Managements (Lebenslauf)
- kaufmännische Qualifikation
- fachliche Qualifikation
- praktische Erfahrung
- Nachfolgeregelung (wenn der Unternehmer älter als ca. 50 Jahre ist)
- Vertretung / Notfallplan
- Organigramm
- Qualität von Controlling / Rechnungswesen
- Markt / Produkte / Branche
- Spezielle Risiken / Abhängigkeiten
- Worst-case-Betrachtung

Die Bank benötigt zudem folgende Unterlagen:

- Handelsregisterauszug (bei eingetragenen Firmen)
- Bei Gesellschaftern auch den Gesellschaftervertrag
- Eigengeldnachweis: Eine Aufstellung über Privatvermögen und über private Schulden. Sofern die Bank eine Grundschuld als Kreditsicherung haben will, sollte der Unternehmer die Eigentumsverhältnisse (Grundbucheintrag, Kaufvertrag) und den Wert der Immobilie dokumentieren können.
- Zusage zur Einholung einer Bankauskunft, sofern Sie eine neue Bankbeziehung anfangen.

Sicherheiten

Kredite sind Vertrauenssache. Aber allein das Vertrauen darauf, dass der Kredit vereinbarungsgemäß zurückgezahlt wird, kann die Kreditgewährung aus Sicht der Bank oft nicht rechtfertigen. Eine Sicherheit stellt für die Bank eine Risikoentlastung dar. Für die Bank sind stets folgende Fragen maßgebend:

- Wie werthaltig ist die in Aussicht gestellte Sicherheit?
- Lässt sich die Sicherheit leicht übertragen und überwachen?
- Ist die Sicherheit schnell und ohne Schwierigkeiten zu verwerten?

Falls keine ausreichenden banküblichen Sicherheiten vorhanden sind, kann beispielsweise die **Bürgerschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH** mit einer Ausfallbürgschaft helfen.

Offenheit auch nach der Kreditzusage

Für eine feste und anhaltende Bank-Kunden-Beziehung ist auch nach Kreditzusage ein offener Dialog notwendig. Die Unternehmen müssen ihrem Kreditinstitut ein vollständiges Bild ihrer Geschäftslage über einen aussagefähigen Zeitraum hinweg geben. Die Banken legen in der Regel fest, über welchen Zeitraum sie Informationen benötigen.

Mindestens einmal im Jahr, z. B. in Verbindung mit der Einreichung der Bilanzen, sollte ein Jahresausblick an die Bank gegeben werden – selbst dann, wenn derzeit kein weiterer Kreditbedarf besteht. Hierzu kann für die Bank der Geschäftsverlauf des vergangenen Jahres analysiert werden. Selbst wenn die gesetzten Ziele nicht erreicht wurden, bietet dies die Möglichkeit, der Bank die unternehmerische Kompetenz zu signalisieren, indem neue Strategien für das nächste Jahr aufgezeigt werden.

Das Unternehmen sollte seine Bank in jedem Fall zeitnah informieren, sobald eine Änderung der Umstände, die einen Einfluss auf die Beziehung zur Bank haben könnten, abzusehen oder bereits eingetreten ist.

Der Dialog zwischen dem Kreditinstitut und dem Unternehmen ist von besonderer Bedeutung, falls das Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten gerät, sei es beispielsweise durch einen starken Umsatzrückgang, den plötzlichen Verlust eines wichtigen Kunden oder Mitarbeiters etc. In diesem Fall sollte die Bank umgehend informiert werden. Es empfiehlt sich, in einem solchen Gespräch bereits Lösungsansätze für die eingetretene Problemsituation zu präsentieren. Gemeinsam mit der Bank sollte die Lage offen besprochen werden, um neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

III. Was erwartet ein mittelständischer Unternehmer von seiner Bank

Es zeigt sich an vielen Stellen, dass das Bank-Kunden-Verhältnis nur funktionieren kann, wenn beide Seiten sich als gleichberechtigte Partner mit Rechten und Pflichten verstehen. Auf der Kundenseite bestehen im Wesentlichen folgende Erwartungen an die Kreditinstitute:

Transparente Verfahren bei der Kreditentscheidung und -bearbeitung

Die Banken sollten ihren mittelständischen Kunden vorgeben, welche Daten und Informationen sie benötigen, damit das Unternehmen nicht unnötig mit der Zusammenstellung von Informationen belastet wird und zeitnah alle notwendigen Informationen zur Verfügung stellen kann.

Für den Unternehmer ist es wichtig zu erfahren, unter welchen Bedingungen er ein interessanter Kunde für die Bank ist.

Die Bank sollte den Unternehmer im Voraus über das Verfahren und die Dauer der Kreditentscheidung informieren.

Das Kreditinstitut sollte das Unternehmen über Bedeutung und Gewichtung verschiedener Faktoren und Geschäftsdaten für das bankinterne Rating unterrichten. Hierzu ist es nicht erforderlich, den gesamten Rating-Prozess im Detail offen zu legen. Die Ergebnisse des Rating-Prozesses sollten dem Unternehmen jedoch rechtzeitig, umfassend, offen und verständlich mitgeteilt werden.

Insbesondere sollte das Kreditinstitut auf Wunsch erklären, durch welche gezielten Maßnahmen eine direkte Verbesserung des Ratings erzielt werden kann. Im Bedarfsfall sollten die Unternehmen die Möglichkeit haben, zusätzliche Informationen und Erklärungen vorzulegen.

Das Kreditinstitut sollte alle unnötigen Verzögerungen bei der Kreditentscheidung vermeiden und das Unternehmen schnellstmöglich über die Entscheidung informieren.

Ablehnungen sollten mit konkreten und vorhabens-, unternehmens- oder unternehmerbezogenen Begründungen versehen sein.

Bei bereits bestehender Kreditbeziehung sollten Sanktionen seitens der Bank erst nach entsprechender Vorwarnung erfolgen.

Bei der Beratung der Unternehmen sollten die Banken auf die Einbindung möglicher Förderprogramme achten. Sie sollten die Unternehmen hierzu auch auf weitere Beratungsmöglichkeiten und Informationsquellen (Kammern, Verbände, einschlägige Berater) hinweisen.

Unternehmer vertrauen darauf, dass die Informationen, die sie der Kreditabteilung einer Bank zur Verfügung stellen, nicht an andere Bereiche der Bank weitergegeben werden. Insbesondere die oft betriebsgeheimen Informationen für das Rating dürfen nicht an andere Bankabteilungen oder gar Dritte weitergegeben werden.

Transparente Konditionen für einzelne Produkte

Das Kreditinstitut sollte seine Kunden über das gesamte Angebot passender Produkte und die damit verbundenen Verfahren informieren. Dies betrifft auch öffentliche Fördermittel. Die Produkte und Dienstleistungen sollten dem Kunden transparent, vollständig und verständlich dargelegt und mitsamt den Gebührenstrukturen erläutert werden. Nur so ist es den Unternehmen möglich, die für sie richtigen Leistungen auszuwählen. Vor Abschluss eines Kreditvertrags und spätestens bei Ausarbeitung eines schriftlichen Vertrags sollte das Kreditinstitut in verständlicher Sprache abgefasste detaillierte Informationen über die Kreditbedingungen zusammenstellen und mitteilen. Wünschenswert wäre, wenn sich der juristische oder fachspezifische Sprachgebrauch hierbei auf das Notwendigste beschränkt. Das Unternehmen sollte stets umgehend über alle Änderungen der Bedingungen informiert werden.

Berechenbarkeit der Geschäftspolitik

Für mittelständische Unternehmen, die ihre Finanzierung maßgeblich auf den Bankkredit stützen, ist es entscheidend, dass sie in ihrer Bank einen verlässlichen Finanzierungspartner haben. Das gilt insbesondere dann, wenn sie mit nur einer Bank zusammenarbeiten. Dies bedeutet nicht, dass sich Veränderungen des Bankenumfelds oder in der Geschäftspolitik der Bank nicht auf die Kunden auswirken dürfen. Unternehmer sollten die Geschäftspolitik ihrer Banken aber kennen und frühzeitig über etwaige Neuausrichtungen informiert werden, damit sie sich darauf einstellen und reagieren können. Für viele Unternehmen empfiehlt es sich, zumindest zwei Bankverbindungen zu pflegen.

IV. Alternative Finanzierungsinstrumente

Die Analyse der Finanzierungssituation des Mittelstands in Hamburg hat erwartungsgemäß belegt, dass erstens die Eigenkapitalbasis der Unternehmen schwach ist und zweitens die Kreditfinanzierung die zentrale Rolle spielt. Weitere Finanzierungsformen, von denen wir im Folgenden einige vorstellen, werden relativ seltener genutzt, obgleich sie auch für kleinere und mittlere Unternehmen interessant sein können.

Leasing

Eine der in Deutschland gebräuchlichsten Alternativen zum klassischen Bankkredit ist Leasing. Leasing ist die Nutzungsüberlassung eines Investitionsgutes auf Zeit und gegen Entgelt. Dabei können Investitionsgüter (Mobilien oder Immobilien) nach einer gewissen Dauer zum Restkaufpreis übernommen oder dem Leasing-Geber zurückgegeben werden. Leasing-Objekte können beispielsweise der Fuhrpark, Industrie-, EDV- und Telekommunikationsanlagen sowie Produktions- und Geschäftsgebäude oder deren Einrichtung sein.

Leasing bietet steuerliche Vorteile, vor allem aber verschafft es dem Leasing-Nehmer Liquiditätsvorteile, da er den Kaufpreis nicht aufbringen muss. Zugleich wird der Kreditrahmen geschont und die Bilanz entlastet, da Leasingobjekte die Eigenkapitalquote des Unternehmens nicht reduzieren. Beim Rating werden Leasingverbindlichkeiten jedoch als Risikofaktoren berücksichtigt. Insbesondere bei großen Leasingfinanzierungen empfiehlt sich eine genaue rechtliche und steuerliche Prüfung der Verträge.

Factoring

Hinter vielen Liquiditätsengpässen steht ein verzögerter Zahlungseingang auf der Kundenseite. Hier kann Factoring Abhilfe schaffen. Factoring ist der laufende Verkauf von kurzfristigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an eine Factoring-Gesellschaft (Factor) innerhalb zuvor festgelegter Ankaufslinien, die von der Factoring-Gesell-

schaft mit dem jeweiligen Abnehmer vereinbart werden. Die Forderungen entstehen dadurch, dass ein Unternehmen seinen Kunden ein Zahlungsziel und somit einen Lieferantenkredit gewährt. Durch Factoring werden die Außenstände des Unternehmens wesentlich reduziert und das Ausfallrisiko verringert. Durch die Reduzierung des Forderungsbestandes erhöht sich zudem die Eigenkapitalquote.

Factoring eignet sich insbesondere dann, wenn es sich bei den Abnehmern um gewerbliche Kunden handelt, wenn die der Forderung gegenüberstehende Leistung vollständig erbracht worden ist und wenn die Zahlungsfristen maximal 90 Tage betragen. Aus Rentabilitätsgründen sollten Factoring-Kunden einen Jahresumsatz von mehr als 0,5 Mio. Euro aufweisen.

Mezzanine-Kapital

Eine weitere Möglichkeit, die Eigenkapitalquote zu erhöhen, bietet Mezzanine-Kapital. Hinter diesem Sammelbegriff verbirgt sich eine ganze Reihe von Finanzierungsinstrumenten, die unterschiedlich interessant für mittelständische Unternehmen sein können. Mezzanine-Kapital wird dem Unternehmen zwar wie Fremdkapital von außen zugeführt, doch wird es bei entsprechender Ausgestaltung in der Bilanz wie Eigenkapital behandelt („Eigenkapitalersatz“). Es steht dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung, partizipiert an Gewinn und Verlust und muss im Falle einer Insolvenz erst zurückgezahlt werden, wenn alle anderen Gläubiger bedient sind (Nachrang). Übliche Formen sind Nachrangdarlehen, Genussrechte, wertpapierverbriefte Genussscheine und stille Beteiligungen.

Die Mezzanine-Mittel werden in der Regel über Kapitalbeteiligungsgesellschaften (Eigenkapitalgeber) oder Banken zur Verfügung gestellt. Häufig liegen die Mindestbeträge bei 2,5 bis 5 Mio. Euro. Einzelne Gesellschaften oder Banken bieten bereits ab 250.000 bis 500.000 Euro Mezzanine-Produkte an.

Sollte der Finanzierungsbedarf geringer sein, kann es sich lohnen, den Einsatz von Förderprodukten der KfW-Mittelstandsbank in Form des Unternehmerkapitals zu prüfen.

Mezzanine-Lösungen bieten sich generell für Unternehmen mit solider Ausgangsposition und hohem Wachstumspotenzial an. Besonders eignen sie sich als Finanzierungsinstrument bei Firmenübernahmen durch externe oder interne Manager, bei einer Erweiterung der Produktionskapazitäten oder für die Erschließung und Entwicklung neuer Märkte und Produkte.

Beteiligungen

Neben den angeführten Finanzierungsalternativen sollten kleine und mittlere Unternehmen auch die klassische Form der Beteiligung prüfen. Durch finanzielle Beteiligungen kann die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens verbessert und der Finanzrahmen für Investitionen erweitert werden. Bei einer offenen Beteiligung erwirbt der Investor Stimm-, Teilnahme- und Einflussrechte und bringt dafür Kapital, Know-how und Kontakte ein. Die Vorbereitungszeit beträgt in der Regel 3 bis 6 Monate. Grundlage ist ein sorgfältig ausgearbeitetes Konzept.

Eigenkapitalgeber spezialisieren sich oft auf bestimmte Beteiligungsphasen. Daher ist es wichtig, für den individuellen Finanzierungsanlass den jeweils richtigen Eigenkapitalgeber zu identifizieren:

- **Venture Capital-Gesellschaften** spezialisieren sich auf vielversprechende, wachstumsorientierte Frühphasen- und Innovationsfinanzierungen. Aufgrund des relativ hohen Risikos liegt deren Ertragserwartung bei 25 bis 40 Prozent pro Jahr.
- **Private Equity-Gesellschaften** engagieren sich im Bereich der Wachstumsfinanzierung oder bei besonderen Anlässen (z. B. Nachfolge, in einzelnen Fällen auch Sanierung). Mindestbeträge der Investments liegen gewöhnlich bei 2,5 bis 5 Mio. Euro. Die Verzinsung beträgt rund 12 bis 25 Prozent pro Jahr.

- **Öffentliche Investoren:** Die Förderinstitute des Bundes und der Länder haben häufig eigene Beteiligungsgesellschaften, deren Mindestinvestitionssummen bei ca. 250.000 Euro beginnen. Auch hier wird mit einer Verzinsung von 8 bis 20 Prozent pro Jahr gerechnet.
- **Stille Beteiligungen:** Die stille Beteiligung unterteilt sich in typisch stille und atypisch stille Beteiligung. Bei der typisch stillen Beteiligung ist der Beteiligungsgeber nicht am Verlust beteiligt, bei der atypisch stillen Beteiligung ist dies der Fall. Die typisch stille Beteiligung ist eine Gewährung eines Darlehens mit Rangrücktrittausstattung, wodurch diese stille Beteiligung Eigenkapitalcharakter gewinnt. Für die stille Beteiligung wird in der Regel ein festverzinsliches und gewinnabhängiges Entgelt vereinbart.
- **Sonderformen:** Mitarbeiterbeteiligungen, Business Angels (vermögende Privatinvestoren, die als Mentoren im Unternehmen tätig werden). Diese Sonderformen werden noch nicht flächendeckend angeboten. Ein Business-Angel-Netzwerk in Hamburg betreut unsere Handelskammer.

Weitere Informationen über alternative Finanzierungsmöglichkeiten erhalten Sie in unserer Broschüre „Finanzierungsalternativen“ oder im Mitgliederbereich unserer Website www.hk24.de.

Anhang 1: Fragen, auf die Unternehmer eine gute Antwort parat haben sollten

- Was ist – in drei Sätzen – der Gegenstand Ihres Unternehmens?
- Haben Sie Konkurrenten, und wie heben Sie sich von diesen ab?
- Falls keine Konkurrenten ausgemacht werden können: Warum haben Sie keine Konkurrenten?
- Wie sieht der Markt aus, und was sind die Trends?
- Warum haben Sie sich für diesen Standort entschieden?
- In welcher Höhe müssen Sie investieren?
- Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf für die Anlageinvestitionen und die benötigten Betriebsmittel?
- Wie hoch werden die laufenden Kosten sein?
- Wie finanzieren Sie diese Investitionen?
- Welche Eigenmittel stehen Ihnen dazu zur Verfügung?
- An welche öffentlichen Kredite und an welche Bankkredite haben Sie gedacht?
- Welche Sicherheiten stehen Ihnen zur Verfügung?
- Mit welchen Umsätzen und Erträgen rechnen Sie, und wie begründen Sie diese Zahlen?
- Welche Branchenvergleichszahlen stehen Ihnen zur Verfügung?
- Können Sie Zinsen und Tilgungen leisten?
- Wieviel Personal brauchen Sie und wieviel Personalkosten kommen auf Sie zu?
- Welche arbeitsrechtlichen Bestimmungen und welche Auflagen müssen Sie beachten?
Welche Risiken verbergen sich hier?
- Was machen Sie, wenn für das in Planung stehende/zu finanzierende Projekt der Worst-case eintritt?

Anhang 2: Nützliche Links

Auf www.hk24.de, der Webseite unserer Handelskammer, finden Sie unter den angegebenen Dokument-Nummern (einzugeben in das Feld „Dok.-Nr.“) Informationen zu folgenden Themen:

- 20612 Bankgespräche erfolgreich führen
- 7513 Finanzierungssprechtage der KfW
- 20140 Förderprogramme
- 14642 Rating
- 23834 Rating-Unternehmens-Check
- 11353 Top-Förderprogramme
- 31795 Umfragen zur Bank-Kunden-Beziehung
- 283 Unternehmensfinanzierung

Weitere Links aus Hamburg:

- www.mfi-hamburg.de Mittelstandsförderinstitut
- www.bg-hamburg.de Bürgschaftsgemeinschaft
- www.btg-hamburg.de Beteiligungsgesellschaft
- www.innovationsstiftung.de Innovationsstiftung Hamburg

Links, bundesweit:

- www.kfw-mittelstandsbank.de Kreditanstalt für Wiederaufbau – Mittelstandsbank
- www.bmwa.bund.de Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
- www.bvk-ev.de Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Herausgeber:
Handelskammer Hamburg
Adolphsplatz 1 | Börse | 20457 Hamburg
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg
Telefon: 040 / 3 61 38-275
Telefax: 040 / 3 61 38-299
Internet: www.hk24.de

Verfasser:
Arbeitskreis Mittelstandspolitik der Handelskammer Hamburg

Vorsitz: Hans-Theodor Kutsch

Verantwortlich: Jörn Schübler

Redaktion: Walter Dening, Brita Göhrt, Jörn Schübler

Druck und Gestaltung: Druckerei Heinrich Siepmann, Hamburg

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

November 2005