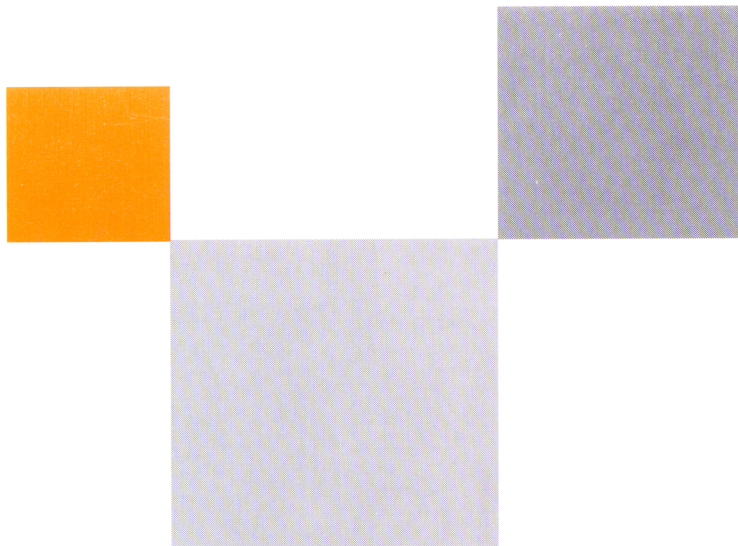


RKW

Arno Kastner

**Kredit- und Bilanzgespräche
fachlich vorbereiten
und erfolgreich führen**



Leitfaden zur strategischen Vorbereitung
von Bankverhandlungen

Arno Kastner

**Kredit- und Bilanzgespräche
fachlich vorbereiten
und erfolgreich führen**

Leitfaden zur
strategischen Vorbereitung
von Bankverhandlungen

Arno Kastner

**Kredit- und Bilanzgespräche
fachlich vorbereiten
und erfolgreich führen**

Leitfaden zur strategischen Vorbereitung
von Bankverhandlungen

Projektleitung: Dipl.-Volkw. Hildegard Winter
Rationalisierungs-Kuratorium der
Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.
Abteilung: Betriebswirtschaft

© 2000 Alle Rechte vorbehalten
4. Auflage

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1270
ISBN 3-89644-017-9

Layout + Druck: RKW, Eschborn

Vorwort

Die vorliegende Schrift ist als Hilfe zur Selbsthilfe für Unternehmer und Führungskräfte von klein- und mittelständischen Unternehmen gedacht, die Kredit- und Bilanzgespräche mit Kreditinstituten vorbereiten und sich darüber informieren möchten, welche Rückschlüsse ein Kreditinstitut aus ihren eingereichten Unterlagen zieht.

Weiterhin richtet sich die vorliegende Schrift an angehende Bilanzanalytiker und Kreditsachbearbeiter von Banken, denen grundlegende Kenntnisse zur Auswertung von eingereichten Firmenunterlagen vermittelt werden sollen.

Damit der Leser eine Vielzahl von Anstößen und Anregungen erhält, wurde die Schrift praxisnah gestaltet und auf eine komplexe Darstellung von Formeln und deren Zusammenhänge verzichtet.

Eschborn, im August 1996

Rationalisierungs-Kuratorium
der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
<i>Aufgabenstellung</i>	11
<i>Zielgruppe für das vorliegende Buch</i>	11
<i>Aufbau des Buches</i>	11
A	Betriebliche Entscheidungen vor Antragstellung 13
1	Investitionsplanung 13
1.1	Statische Verfahren der Investitionsplanung 13
1.2	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung 14
1.3	Kritische Würdigung dieser Verfahren 16
2	Finanzierung 19
2.1	Außen- und Innenfinanzierung 19
2.2	Eigen- und Fremdfinanzierung 20
2.3	Einsatz öffentlicher Mittel 22
2.4	Moderne Instrumente zur Begrenzung von Finanzierungsrisiken 26
2.5	Finanzierungsregeln 28
3	Die Finanzplanung 30
4	Auswahl der finanzierenden Bank 32
5	Kreditantrag 34
B	Die Kreditprüfung und Kreditbeurteilung der Bank 36
6	Grundlagen der Informationsanforderungen 36
	Exkurs 1: § 18 KWG (Kreditwesengesetz)
	Exkurs 2: Kreditrisiken einer Bank
	Exkurs 3: Hermes Kreditversicherung
6.1	Informationsquellen der Kreditinstitute 41
6.2	Probleme bei der Informationsbeschaffung 43
6.3	Informationsverarbeitung 44

7	Die Kreditfähigkeitsprüfung	45
7.1	Analyse der Rechts- und Geschäftsfähigkeit	45
7.2	Analyse der Rechtsform	46
7.3	Analyse der Gesellschaftsverträge	46
7.4	Auskunfteien	47
8	Die Kreditwürdigkeitsprüfung	48
8.1	Klassische Verfahren der Kreditwürdigkeitsprüfung	49
8.1.1	Analyse der Organisationsstruktur und des Betriebsablaufes	49
8.1.2	Die Bilanzanalyse	51
8.1.2.1	Arten der Bilanzanalyse	53
8.1.2.2	Objekte der Bilanzanalyse	54
8.1.2.2.1	Analyse der einzelnen Jahresabschlußpositionen	54
8.1.2.2.2	Kennzahlenanalyse	65
	Exkurs 4: Cash-flow	
8.1.2.3	Branchenvergleiche	70
8.1.2.4	Finanzflußrechnungen	71
8.1.2.5	Bestandsdifferenzen- und Bewegungsbilanzen	71
8.1.2.6	Umsatzüberschußrechnungen	71
8.1.2.7	Kapitalflußrechnungen	72
8.1.2.8	Vorteile der Bilanzanalyse	72
8.1.2.9	Grenzen der Bilanzanalyse	73
	Exkurs 5: Bilanzpolitik	
8.1.3	Analyse der Investitionsplanung	77
8.1.4	Analyse der Finanzplanung	78
8.1.5	Mustererkennung	79
8.1.6	Länderberichte	80
8.2	Moderne Verfahren der Kreditwürdigkeitsprüfung	81
8.2.1	Insolvenzprognose	81
8.2.2	Managementbeurteilung	82
8.2.3	Kontokorrentkontenanalyse	84
8.2.4	Expertensysteme	85
8.2.5	Neuronale Netze	86
8.2.6	Analyse der Umweltrisiken	87
8.2.6.1	Unternehmensbezogene Umweltrisiken	87
8.2.6.2	Marktbezogene Umweltrisiken	89

8.2.6.3	Analyse der aufgezeigten Risiken durch die Bank Exkurs 6: EG-Öko-Audit-Verordnung Exkurs 7: ISO-Normen zum Umwelt-Audit und zu Umweltmanagementsystemen im Vergleich zur EG-Öko-Audit-Verordnung	90
8.2.7	Rating-Systeme	94
8.2.7.1	Rating von Wertpapiereminenten	94
8.2.7.2	Länder-Rating	97
8.2.7.3	Kredit-Rating	97
8.3	Sicherheiten	102
8.3.1	Darstellung der bedeutendsten Sicherheiten	104
8.3.1.1	Grundschild	104
8.3.1.2	Sicherungsübereignung / Verpfändung	105
8.3.1.3	Forderungsabtretung (Zession)	106
8.3.1.4	Bürgschaft, Garantie, Patronatserklärung, Mitverpflichtung	108
8.3.1.5	Positiv- / Negativerklärung	109
8.3.1.6	Abtretung und Verpfändung sonstiger Rechte, Ansprüche und Anwartschaften	110
8.3.2	Strategische Vorgehensweise bei Sicherheitenverhandlungen	111
8.4	Betriebsbesichtigung	113
8.5	Kreditentscheidung	114
8.6	Kreditüberwachung	117
C	Ausführliche Checkliste zur Vorbereitung auf ein Gespräch mit der Bank	119
D	Kreditantragsformular	134
E	Literaturverzeichnis	142

Aufgabenstellung

Zielgruppe für das vorliegende Buch

Das Buch soll Unternehmer, Geschäftsführer und Finanzabteilungsleiter in die Lage versetzen, ihr Unternehmen und die Finanzierung anstehender Investitionen auch aus dem Blickwinkel von Banken zu sehen und beurteilen zu können. Dadurch werden sie befähigt, sich optimal auf Kredit- und Bilanzbesprechungen vorzubereiten.

Weiterhin werden die Unternehmen darüber informiert, welche Informationen Kreditinstitute zusätzlich im Rahmen der Kreditprüfung und Kreditbeurteilung berücksichtigen und wie die Firmen diese Informationen auch für ihre Zwecke nutzen können.

Im Bereich der Kreditinstitute kann das Buch als Grundlage für die Ausbildung als Kreditsachbearbeiter dienen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, daß gerade in diesem Bereich kaum praxisbezogene Literatur existiert.

Aufbau des Buches

Ausgehend von der Investitionsentscheidung auf Unternehmensebene wird dargestellt, welche Faktoren seitens der Kreditinstitute für eine Kreditentscheidung und die daran anschließende Kreditüberwachung ausschlaggebend sind. Im einzelnen wird dabei ausführlich auf folgende Bereiche eingegangen:

Entscheidung auf Unternehmensebene

Hier wird zunächst auf die Investitionsplanung im Zusammenhang mit den betroffenen Fachabteilungen und der anschließenden Finanzplanung unter Einbeziehung der Inanspruchnahme von öffentlichen Finanzhilfen eingegangen. Es wird dabei aufgezeigt, daß sich aus einer gründlichen Planung die wesentlichen Unterlagen für das anschließende Kreditgespräch mit der Hausbank von selbst ergeben.

Gesetzliche Grundlagen der Kreditprüfung

Grundlage für die Unterlagenanforderung ist der §18 Kreditwesengesetz (KWG). Ausgehend von diesem Paragraphen werden die aktuellen Bank-

risiken erläutert. Da die Bankrisiken mit den Risiken eines Industriebetriebes in vielen Bereichen übereinstimmen, wird aufgezeigt, wie ein Unternehmen auch Informationen aus dem Bankbereich für seine eigenen Zwecke nutzen kann.

Kreditfähigkeitsüberprüfung

Die Kreditfähigkeitsüberprüfung befaßt sich mit den rechtlichen Gegebenheiten eines Unternehmens. Hier wird auf Veränderungen und den daraus resultierenden Konsequenzen bei der Kreditbearbeitung eingegangen.

Klassische Kreditwürdigkeitsanalyse

Im Rahmen der klassischen Kreditwürdigkeitsanalyse werden die Determinanten, die für eine positive Kreditentscheidung ausschlaggebend sind, dargestellt und erläutert, wobei der Bilanzanalyse eine besondere Stellung zukommt. Dabei wird dargestellt, wie Unternehmen Bilanzanalysen auch für ihre eigenen Zwecke nutzen können bzw. wie sie im Rahmen eines aktiven „Kreditmarketings“ Informationen an ihre Hausbank weitergeben können.

Neue Instrumente der Kreditprüfung und -überwachung

Aufgrund namhafter Konkurse in der jüngsten Vergangenheit werden seitens der Banken zunehmend Rating-Systeme eingesetzt, um sich ein entsprechendes Bild von dem zu finanzierenden Unternehmen machen zu können. Es werden daher ausführlich die verschiedenen Determinanten eines Rating-Systems dargestellt, wodurch Unternehmen künftig in die Lage versetzt werden sollen, eine Rating-Kennziffer zu ihren Gunsten beeinflussen zu können. Neben den Rating-Systemen wird auch auf Experten-Systeme und neuronale Netze eingegangen. Vor dem Hintergrund zunehmender Umweltprobleme, und der damit verbundenen Auswirkung auf eine evtl. Kreditgewährung, wird auch ausführlich auf diese Problematik eingegangen.

Sicherheiten

Es wird ein kurzer Überblick über Sicherheiten und deren beeinflussenden Faktoren aus Bankensicht gegeben.

Checklisten

Zur Vorbereitung von Kredit- und Bilanzgesprächen wird den Unternehmen eine umfangreiche Checkliste an die Hand gegeben.

A Betriebliche Entscheidung vor Antragstellung

Bevor ein Unternehmen bei einer Bank einen entsprechenden Kreditantrag stellt, muß unternehmensintern die Vorteilhaftigkeit der geplanten Investition sowie die dafür vorgesehene Finanzierung unter Berücksichtigung sämtlicher Vor- und Nachteile dargestellt und analysiert werden. Sofern diese Vorarbeit richtig durchgeführt wird, ergeben sich daraus automatisch die grundlegenden Unterlagen für den Kreditantrag. Hieraus wird ersichtlich, daß Investitions-, Finanzierungs- und Kreditplanung ineinander übergreifende Prozesse sind, deren ordnungsgemäße Planung und Durchführung dem Unternehmen Zeit und Geld sparen.

1 Investitionsplanung

Im folgenden wird ein kurzer Überblick über die verschiedenen Verfahren der Investitionsrechnung gegeben. Dabei wird bei den aufgeführten Beispielen jeweils nur das Ergebnis der jeweiligen Investitionsrechnung interpretiert. Sofern ein Unternehmen bezüglich der einzelnen Verfahren und deren Berechnungsmodalitäten weiteren Informationsbedarf hat, wird auf die entsprechenden Schriften des RKW-Verlages bzw. der Wirtschaftsliteratur verwiesen.

Sofern ein Unternehmen zur Entscheidung gelangt ist, daß eine Investition unbedingt erforderlich ist, muß es sich im Normalfall unter Zuhilfenahme der Investitionsrechnung unter 2 bis 3 Alternativinvestitionen für die betriebsoptimalste Investition entscheiden. Dabei hat es sich in der Praxis als äußerst sinnvoll erwiesen, auch die von der Investition betroffenen Abteilungen in den Entscheidungsprozeß einzubinden. Dies vor dem Hintergrund, daß die Abteilungen bzw. die Verantwortlichen zu einem späteren Zeitpunkt für die aus der Investition anfallenden Kosten und Erlöse verantwortlich sind.

Bei der Entscheidungsfindung ist auch darauf zu achten, daß sämtliche Zusatzkosten einer Investition (z.B. Umbaukosten, Schulungskosten, Anlaufkosten, Wartungskosten usw.) berücksichtigt werden. Losgelöst von den eigentlichen Kosten ist bei Produktionsunternehmen grundsätzlich auf eine entsprechende Optimierung des Produktionsablaufes zu achten, weil sich daraus nicht unerhebliche Kosteneinsparungspotentiale ergeben können.