

# **Rating-Konzept der *IHK zu Dortmund* Kreditverhandlungen erfolgreich führen**

*Reinhard Schulz\**

1. Einleitung.....	219
2. Zugang zu Kreditmitteln schwieriger .....	219
2.1 Finanzierungssituation des Mittelstandes.....	220
2.2 Bundesweite Umfrage .....	220
3. Kreditwirtschaft im Umbruch.....	221
4. Eigenkapitalquote kleiner und mittelständischer Unternehmen .....	222
5. Kreditangebot sichern .....	223
5.1 Verbessertes Zugang zu Förderdarlehen .....	223
5.2 Finanzierungsalternativen .....	224
6. Vorbereitungen für Kreditverhandlungen.....	224
6.1 Wirtschaftliche Verhältnisse überprüfen.....	225
6.2 Betriebliche Verhältnisse überprüfen.....	226
6.3 Qualität der Geschäftsführung.....	227
6.3.1 Risikofaktoren für die Geschäftsführung .....	228
7. Möglichkeit zur Selbsteinschätzung .....	228
8. Handlungsempfehlungen für Kreditgespräche.....	230
9. Fazit und Ausblick .....	231
10. Literaturverzeichnis .....	232

*\* Reinhard Schulz, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund.*



## **1. Einleitung**

Die Städte Dortmund, Hamm und der Kreis Unna bilden den Bezirk der *Industrie- und Handelskammer zu Dortmund (IHK zu Dortmund)*. In dieser Region war und ist es ein besonderes Ziel, die Selbständigenquote zu erhöhen. Dieses Ziel konnte gemeinsam erreicht werden. Immer mehr Menschen sehen in der beruflichen Selbständigkeit eine große Chance. Waren es 1997 noch 39.400 Unternehmen, so kann die *IHK zu Dortmund* Anfang 2005 mehr als 48.000 registrieren. Dies ist ein Zuwachs von rund 22 %. Die Menschen in der Region haben in den schwierigen Jahren des Wandels mit Mut und Optimismus die Wirtschaftsstrukturen gestaltet. Die *IHK zu Dortmund* setzt verstärkt auf den Mittelstand, denn diese Unternehmen bilden im *IHK*-Bezirk mittlerweile das Rückgrat der Wirtschaft. Wichtige Leitbranchen wie Logistik, Mikrosystemtechnik, Biotechnologie sowie Informations- und Kommunikationstechnik stehen im Mittelpunkt. Die *IHK zu Dortmund* legt aber stets auch großen Wert darauf, dass sich die traditionellen Bereiche wie Industrie, Handel, Versicherungs- und Kreditwirtschaft sowie die breite Palette unternehmens- und personenbezogener Dienstleistungen weiter entwickeln kann.

## **2. Zugang zu Kreditmitteln schwieriger**

Eine neue Kreditvergabepolitik erschwert teilweise den Zugang einiger Wirtschaftsbereiche zu den Kreditmitteln. Dabei ist die öffentliche Diskussion um Basel II mit den dazugehörigen Rating-Verfahren nicht der alleinige Grund für eine neue Vergabepolitik der Kreditwirtschaft. Die Ursachen sind differenzierter zu betrachten. Deshalb soll im Folgenden bewusst eine Verbindung zwischen den Rating-Kriterien nach Basel II und einigen Erfahrungswerten aus den Informations- und Beratungsgesprächen der *IHK zu Dortmund* hergestellt werden. Erkenntnisse aus schwierigen Unternehmensentwicklungen sind auch die Grundlage für das aufgebaute Fragenportfolio im Ratingprozess.

## 2.1 Finanzierungssituation des Mittelstandes

Die Finanzierungsbedingungen für Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter) – so eine Umfrage des *Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK)* – haben sich bis zum Jahresbeginn 2004 am schlechtesten unter allen Unternehmensgrößenklassen entwickelt. Auch das etwas breitere Spektrum der Unternehmen bis 19 Beschäftigte meldet nahezu unverändert große Schwierigkeiten. Etwas besser stellt sich die Situation für die Klasse zwischen 20 und 199 Beschäftigten dar. Per Saldo nehmen die Probleme in den Kreditverhandlungen mit der Hausbank mit zunehmender Größe des Unternehmens ab. Zwar erhielten auch Unternehmen mit mehr als 200 sowie Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten von ihrer Hausbank schlechtere Kreditkonditionen als im Vorjahr. Diese Unternehmen können die zunehmende Risikoselektion der Kreditinstitute aber leichter kompensieren als die Masse der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Zudem besitzen sie i.d.R. mehr Möglichkeiten zum direkten Kapitalmarktzugang und können so ausbleibende Bankkredite leichter substituieren.<sup>1</sup>

Dass die Finanzierungssituation im Mittelstand angespannt ist, zeigen Gespräche mit Unternehmen. Diese beklagen, dass:

- Kreditengagements gekündigt,
- Kreditlinien gekürzt und sich
- Konditionen verschlechtert haben.

## 2.2 Bundesweite Umfrage

Bestätigt wird dies durch die Konjunktur-Umfrage des *DIHK*, der Dachorganisation der 81 *Industrie- und Handelskammern (IHKs)*, aus dem Frühjahr 2004.

Im Rahmen dieser Umfrage wurden *IHK*-Mitgliedsunternehmen gezielt gefragt: „Welche Erfahrungen hat Ihr Unternehmen mit seiner Hausbank bei den Kreditkonditionen (Zins, Agio, Laufzeiten, Sicherheiten, Dokumentati-

---

<sup>1</sup> Vgl. *DIHK* (2004a), S. 7.

onen etc.) gegenüber dem Vorjahr gemacht?“ Beteiligt haben sich über 21.000 Unternehmen. Diese geben ein repräsentatives Stimmungsbild nach Branchen, Regionen und Betriebsgrößenklassen in der Bundesrepublik. Es handelt sich hierbei um die umfassendste empirische Untersuchung zu dem Thema „Unternehmensfinanzierung“ in Deutschland, die sich durchgängig die Perspektive der betroffenen Betriebe zu Eigen macht.

Hiernach haben 24 % der Unternehmen von einer weiteren Verschlechterung ihrer Kreditkonditionen seitens der Hausbank berichtet; bei 3 % der Unternehmen wurden Kredite nicht verlängert oder Kreditanträge abgelehnt. Im Bezirk der *IHK zu Dortmund* musste jedes achte Unternehmen ungünstigere Kreditkonditionen akzeptieren. Lichtblicke sind hingegen rar: Nur 7 % der Unternehmen konnten für sich günstigere Konditionen als im Vorjahr aushandeln. Prekär bleibt die Finanzierungssituation insbesondere in einzelnen Teilbereichen der Wirtschaft. Selbst verbesserte Geschäfts- und Exporterwartungen haben sich nicht zwingend in günstigeren Kreditkonditionen niedergeschlagen.

Welche Erfahrungen hat Ihr Unternehmen mit seiner Hausbank bei den Kreditkonditionen (Zins, Agio, Laufzeiten, Sicherheiten, Dokumentationen, etc.) gegenüber dem Vorjahr gemacht?	Frühjahr 2004 (in %)
Verbessert	7
Gleich geblieben	66
Verschlechtert	24
Kredite nicht verlängert / abgelehnt	3

Abb. 1: Erfahrungen mit der Hausbank<sup>2</sup>

### 3. Kreditwirtschaft im Umbruch

Seit geraumer Zeit befindet sich die Kreditwirtschaft bundesweit in einem strukturellen Umbruch. So hat der technische Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie und die gewachsene Markttranspa-

---

<sup>2</sup> Vgl. *DIHK* (2004a), S. 7.

renz den Wettbewerbsdruck auf die Banken erhöht. Das Angebot für Bankkunden ist größer sowie vergleichbarer geworden, und vom heimischen PC aus lassen sich bequem die Bankgeschäfte abwickeln. Weiterhin ist der Kunde renditebewusster geworden. Darüber hinaus drängen nationale und internationale Finanzdienstleister mit lukrativen Anlageformen auf den Markt.

Banken sind Wirtschaftsunternehmen, die sich im Wettbewerb befinden und unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten handeln sowie Risiken im Interesse des Gemeinwohls minimieren müssen. KMU sollten dafür Verständnis aufbringen, dass die Kreditinstitute als so genannte „Geldlieferanten der Wirtschaft“ unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten – insbesondere im Gesamtinteresse der Bankkunden – zu agieren haben. Auch Banken und Sparkassen müssen ihre Produkte und Dienstleistungen, genauso wie gewerbliche Unternehmen, nach der Bonität und Zahlungsmoral ihrer Kunden ausrichten.<sup>3</sup>

#### **4. Eigenkapitalquote kleiner und mittelständischer Unternehmen**

Ein weiteres, viel zentraleres Problem für KMU ist – im internationalen Vergleich gesehen – die sehr geringe Eigenkapitalquote. Nach Angaben des *Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes* betrug im Jahr 2002 die durchschnittliche Eigenkapitalquote aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland etwa 6 %. Gemessen am europäischen Durchschnitt von 35 % oder sogar 47 % in den USA ist diese Quote sehr bescheiden.<sup>4</sup>

Während sich Großunternehmen im Zuge der Globalisierung zunehmend über Eigenmittel, Rückstellungen und Verbindlichkeiten finanzieren, ist die Abhängigkeit des Mittelstandes von den Krediten immer größer geworden.

Offenkundig fällt es noch vielen Unternehmen schwer, unter den gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland ausreichende Erträge zu erwirtschaften und damit genügend Eigenkapital

<sup>3</sup> Vgl. *Pahl* (2004).

<sup>4</sup> Vgl. *Schulz* (2004).

reichende Erträge zu erwirtschaften und damit genügend Eigenkapital aufzubauen. Zur Stärkung der Innenfinanzierung sind nach wie vor Veränderungen der steuerlichen Rahmenbedingungen einzufordern.<sup>5</sup>

## 5. Kreditangebot sichern

Die Versorgung der Unternehmen, insbesondere des Mittelstandes, mit ausreichenden Krediten ist eine zentrale wirtschaftspolitische Aufgabe. Es ist daher vordringlich daran zu arbeiten, zunächst das Kreditangebot der Banken für KMU zu sichern beziehungsweise zu stabilisieren. Denn Investitionen und Betriebsmittel sowie Unternehmensgründungen lassen sich nur dann realisieren, wenn eine ausreichende Kapitalversorgung sichergestellt ist. Die *IHK zu Dortmund* hat sehr frühzeitig in ihre Informationsstrategie zum Thema „Finanzierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen“ das Rating-Konzept „Kreditverhandlungen erfolgreich führen“ aufgenommen.<sup>6</sup>

### 5.1 Verbesserter Zugang zu Förderdarlehen

Erste Erfolge sind auch auf Seiten der öffentlichen Finanzierung zu verzeichnen. So bietet die *KfW-Bankengruppe* seit dem 01.04.2005 ihre gewerblichen Förderdarlehen zu Zinssätzen an, die unter den Aspekten „Bonität“ und „Sicherheiten“ vergeben werden. Mittelstandsbetriebe mit geringem Eigenkapital und somit schlechterer Rating-Beurteilung hätten einen leichteren Zugang zu einer Förderung. Sie müssten dafür aber tiefer „in die Tasche greifen“, um den höheren Zinsanforderungen gerecht zu werden. Gut bewertete Unternehmen bezahlen entsprechend weniger. Wer in die Bonitätsklasse A eingestuft wird, verfügt über eine angemessene Zins- und Kapitalrückzahlungsfähigkeit und das Darlehen ist zumindest zu 80 % durch Gebäude, Maschinen etc. abgesichert. Wer dagegen in die Bonitätsklasse G eingestuft wird, kann momentan seine Verpflichtungen erfül-

---

<sup>5</sup> Vgl. Positionspapier der *IHKs* in NRW (2003), S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, BIHK* (2003).

len, bei ungünstigen wirtschaftlichen Bedingungen besteht jedoch die Gefahr des Zahlungsausfalls. Außerdem betragen die Sicherheiten maximal 30 % des Darlehens.<sup>7</sup>

## 5.2 Finanzierungsalternativen

Darüber hinaus müssen insbesondere kleine und mittelständische Betriebe verstärkt über Finanzierungsalternativen informiert werden. Die Begriffe Leasing, Factoring, Beteiligungskapital, Mezzanine-Finanzierungsformen oder auch Asset Backed Securites (ABS) dürfen für die Unternehmer keine Fremdwörter mehr sein. Die *IHKs* bieten ein umfangreiches Beratungsangebot zu den Themenkreisen „Alternative Finanzierungsformen“<sup>8</sup> an, das von den Unternehmen stärker als bisher genutzt werden sollte.

## 6. Vorbereitungen für Kreditverhandlungen

Der wichtigste Baustein zur Verbesserung der Kreditfähigkeit ist die Bonität. Daran muss gezielt gearbeitet werden. Für Unternehmer mit mittlerer oder schwächerer Bonität ist dies sogar überlebenswichtig.<sup>9</sup> Nur Unternehmen, die sich rechtzeitig und konsequent mit ihren wirtschaftlichen Verhältnissen und ihrem Management beschäftigen, können Schwachstellen erkennen und gegensteuern. Schon mit einigen Maßnahmen lässt sich die Informationsbasis zur Bonitätsbeurteilung verbessern. Die unaufgeforderte und zeitnahe Einreichung der Jahresabschlüsse sowie die umfassende Information über Hintergründe, die vorzeitige Benachrichtigung der Bank oder Sparkasse bei zu erwartenden Kontoanpassungen, die gezielte Vermittlung der Leistungsfähigkeit des Betriebes müssen für die Unternehmensführung zur Selbstverständlichkeit werden.

Jedes Unternehmen sollte sich auf die neuen „Spielregeln“ rund um Basel II und Rating einstellen. Mit dem Rating beurteilt das jeweilige Kreditinsti-

---

<sup>7</sup> Vgl. *KfW-Bankengruppe* (2005).

<sup>8</sup> Vgl. *DIHK* (2004b).

<sup>9</sup> Vgl. Positionspapier der *IHKs* in NRW (2003), S. 19.

tut die Fähigkeit des Unternehmens seine zukünftigen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Hierbei nimmt die Bank sowohl die wirtschaftlichen und betrieblichen Verhältnisse als auch die Qualität der Geschäftsführung näher „unter die Lupe“.

### 6.1 Wirtschaftliche Verhältnisse überprüfen

Für die Betrachtung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens werden die Kreditinstitute zunächst die bisherige Entwicklung analysieren. Neben der vergangenheitsorientierten Sichtweise interessieren sich die Banken aber insbesondere für die aktuelle Situation. Eine auf den neuesten Stand gehaltene Buchführung mit entsprechend zeitnaher Auswertung, in Kombination mit Jahresabschlüssen der letzten drei Jahre gehören zu den Pflichtunterlagen, wenn man Kreditverhandlungen aufnehmen möchte. Das Unternehmen sollte mit seiner Vermögens-, Finanz- und Ertragslage dem Kreditinstitut signalisieren können, dass geordnete wirtschaftliche Verhältnisse vorliegen.

Jahresabschluss	Vermögenslage	Finanzierung & Liquidität
Ertragslage	Eigenkapitalquote	Anlagendeckung
Betriebsergebnis	Werthaltigkeit des Betriebsvermögens	Liquidität
Umsatzrentabilität	Höhe der Privatentnahmen	Kreditorenlaufzeit
Gesamtkapitalrentabilität	Gesamtkapitalumschlag	Kapitaldienstfähigkeit
Cash-flow-Rate	Lagerdauer	Dynamischer Verschuldungsgrad

Abb. 2: Wirtschaftliche Bonitätskriterien im Überblick<sup>10</sup>

Ergänzt werden müssen diese Unterlagen notwendigerweise durch eine Unternehmensbeschreibung mit grundlegenden Informationen über den Betrieb sowie eine Erfolgs- und Liquiditätsvorschau.

<sup>10</sup> Vgl. *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, BIHK* (2003), S. 34.

Jeder Unternehmer sollte seine Bank von den positiven Zukunftsaussichten seines Betriebes überzeugen. Geeignet dafür sind fundierte und realistische Angaben zur:

- Schlüssigkeit der vorgelegten Planzahlen,
- Prognoseverlässlichkeit,
- Entwicklung der Branche und des Absatzmarktes und
- Wettbewerbsposition.

Überzogene Zielwerte würden Kreditinstitute negativ bewerten. Nach dem Kreditwesengesetz sind Banken und Sparkassen in vielen Fällen dazu verpflichtet, neben den wirtschaftlichen Verhältnissen des Unternehmers auch die private Vermögenslage zu hinterfragen, um die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit besser beurteilen zu können.<sup>11</sup>

## 6.2 Betriebliche Verhältnisse überprüfen

Die *IHK zu Dortmund* steht seit einigen Jahren ihren Mitgliedsunternehmen mit dem Projekt „*KfW-Runder Tisch/ Krisenmanagement für kleine und mittelständische Unternehmen*“ zur Seite. Eine Auswertung der betreuten Projekte hat folgende Schwachpunkte deutlich gemacht:

- fehlende Liquiditätsplanung,
- unzureichendes Controlling,
- fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how oder
- unzureichendes Rechnungswesen.

Die Unternehmen müssen ein besonderes Augenmerk auf ein funktionierendes Rechnungswesen und Controllingsystem legen.

Bonitätskriterien wie bspw. Stand der Maschinen und Anlagen, qualitativer Vertrieb, markt- und zielgruppenorientierte Geschäftspolitik, effiziente Organisation des Einkaufs und der Lagerhaltung, Darstellung der eigenen Wettbewerbsposition und des Konkurrenzverhaltens, eine leistungsorien-

---

<sup>11</sup> Vgl. *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, BIHK (2003), S. 15.*

tierte Organisations- und Personalstruktur oder das innere und äußere Erscheinungsbild des Unternehmens sind genauso bedeutende Elemente, mit denen das Unternehmen seine betriebliche Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen kann.<sup>12</sup>

### 6.3 Qualität der Geschäftsführung

Bei mehr als der Hälfte der Runde Tisch-Projekte wurden u. a. auch folgende Aspekte sichtbar:

- Hausbank wurde unzureichend informiert,
- Hausbank wurde zu spät informiert oder
- Vereinbarungen mit der Hausbank hinsichtlich der Kontoüberziehung wurden nicht eingehalten.

Dies kann als ein durchaus alarmierendes Zeichen hinsichtlich der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kreditinstituten gewertet werden. Vertrauen ist ein bedeutender Baustein zur Stärkung der kaufmännischen Güte und Verbesserung der Kreditfähigkeit. Unternehmen müssen sich als offene und verlässliche Partner zeigen. Eine offensive Informationspolitik – insbesondere bei der Darstellung der wirtschaftlichen Situation – sollte den Vorzug vor einer „Funkstille“ gegenüber den Kreditinstituten haben. Bei der Bonitätsbeurteilung berücksichtigen die Banken auch die Qualität der Geschäftsbeziehung sowie das Informationsverhalten des Unternehmens.

Eine qualifizierte Geschäftsführung ist für die Bank eine der besten Sicherheiten. Eigenschaften wie bspw. Zielstrebigkeit, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, Tatkraft, Flexibilität und Realitätsbewusstsein sowie die erworbenen kaufmännischen und/oder technischen Qualifikationen sind Meilensteine, wenn es um die Qualität der Geschäftsführung geht.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, BIHK (2003)*, S. 21.

<sup>13</sup> Vgl. *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, BIHK (2003)*, S. 11.

### 6.3.1 Risikofaktoren für die Geschäftsführung

Den Risikofaktoren, wie z.B. ungelöste Unternehmensnachfolge, familiäre Schwierigkeiten oder Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit des Inhabers oder der Geschäftsführung wird bisher wenig Beachtung geschenkt. Für die Bank stellt es ein Risiko dar, wenn z.B. der 60-jährige Unternehmer noch keine Antwort auf die Frage seiner Nachfolge geben kann. Über 70.000 Unternehmen mit rund 680.000 Mitarbeitern stehen in den nächsten Jahren bundesweit zur Übergabe an. Die *IHKs* im Bundesgebiet bieten seit Jahren mit ihrem Service- und Dienstleistungsangebot notwendige Unterstützung an, wenn ein Unternehmen übergeben werden soll. Sowohl in persönlichen Beratungsgesprächen vor Ort als auch über die bundesweite Existenzgründungs- und Nachfolgebörse *Change* werden abgabewillige Unternehmer und übernahmewillige Existenzgründer zusammengeführt.

## 7. Möglichkeit zur Selbsteinschätzung

Im Rating-Konzept der *IHK zu Dortmund* ist eine interaktive Arbeitshilfe Pre-Rating fest verankert. Diese kann unter dem Markenzeichen *IHK-Win-Rating* auf der Homepage der *IHK zu Dortmund* aufgerufen werden. *IHK-Win-Rating* ist ein Hilfsmittel zur Selbstdiagnose. Es dient zur ersten Selbsteinschätzung der eigenen Bonität in Vorbereitung auf das Bankengespräch.

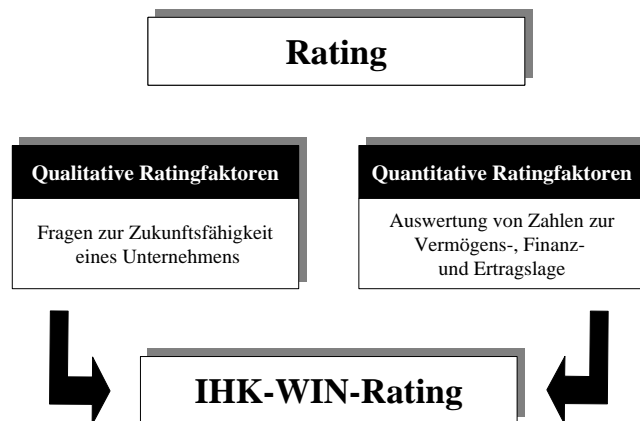


Abb. 3: *IHK-Win-Rating*

Das *IHK*-Produkt, welches auch von den 15 anderen *IHKs* in NRW eingesetzt wird, ist in Anlehnung an die neuen Rating-Verfahren der Kreditinstitute konzipiert. Hier können sich Unternehmen mit 52 Fragen vertraut machen, die Grundlage künftiger Kreditgespräche sind.

Der Fragebogenkatalog ist in fünf Gruppen und 15 Bereiche gegliedert. Bewertet werden Unternehmensangaben zu:

- einem allgemeinen Bereich,
- Planung und Steuerung,
- Unternehmensführung,
- Markt und Produkt,
- Wertschöpfungskette.

Nach einer Bearbeitungszeit von rund 25 Minuten erhält das Unternehmen einen Rating-Bericht mit einer Rating-Note sowie erste Handlungsempfehlungen für aufgedeckte Schwachstellen.

Der Schutz unternehmensbezogener Daten ist im *IHK-Win-Rating*-Prozess sichergestellt.

Seit Einführung des Selbstchecks wurden bei der *IHK zu Dortmund* 1.250 Zugriffe registriert; bei den *NRW-IHKs* insgesamt über 19.100. Allerdings ist die Bereitschaft, diesen Test bis zum Ende durchzuführen, bei nur 6,2 % aller Anwender (in NRW knapp 12 %) festzustellen gewesen.<sup>14</sup>

Hier sieht die *IHK zu Dortmund* weiterhin einen großen Handlungsbedarf, ihre Mitgliedsunternehmen zu sensibilisieren und mit den Anforderungen nach Basel II zu konfrontieren. Hier wird sie auch künftig Informationsveranstaltungen und Seminare anbieten und individuelle Informationsgespräche führen.

---

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.spannuth-ihk-nrw.de> (2004).

## 8. Handlungsempfehlungen für Kreditgespräche<sup>15</sup>

1. „Selbst Initiative ergreifen“: Die Initiative zu Kreditgesprächen sollte von den Unternehmen ausgehen. Sie soll frühzeitig und das Gespräch ohne Zeitdruck erfolgen. Der Akteur ist immer im Vorteil.
2. „Richtige Verhandlungspartner wählen“: Verhandeln Sie mit dem Banker, der die Kompetenz hat. Halten Sie aber auch zu Ihren zuständigen Sachbearbeitern und Betreuern guten Kontakt.
3. „Gründliche Vorbereitung“: 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.
4. „Angemessener Gesprächsrahmen“: Führen Sie Kreditverhandlungen nicht unangemeldet zwischen Tür und Angel. Vereinbaren Sie stets einen Termin. 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. 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 -taktik vorher ab.

---

<sup>15</sup> Vgl. *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, BIHK (2003), S. 26.*

8. „Einladung zu Betriebsbesichtigung“: Laden Sie Ihren Berater 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. Halten Sie alle notwendigen Unterlagen griffbereit und vermitteln Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes.
9. „Protokoll erstellen“: Halten Sie die wichtigsten Gesprächsergebnisse schriftlich fest. Lassen Sie sich diese Ergebnisse bestätigen.
10. „Vergleichsangebote einholen“: Holen Sie stets Alternativangebote von anderen Banken und sonstigen Kreditgebern (z.B. Versicherungen, Bausparkassen) ein. Bestehen Sie auf einem schriftlichen Angebot mit Angabe aller Konditionen, insbesondere auch des effektiven Jahreszinses, der erforderlichen Sicherheiten und sonstigen Bedingungen.

## **9. Fazit und Ausblick**

Die *IHKs* führen seit Jahren einen intensiven Dialog zum Thema Unternehmensfinanzierung mit den Vertretern der deutschen Kreditwirtschaft. Die in der Öffentlichkeit dargestellten Berichterstattungen mit den Überschriften wie „Banken drehen den Geldhahn zu“ oder „Kreditinstitute kehren dem Mittelstand den Rücken“ entsprechen so nicht den Tatsachen, tragen lediglich zu einer Verunsicherung bei und sind wenig zielführend. Denn mit einer reinen „Bankenschelte“ lassen sich in der gegenwärtigen Situation die Schwierigkeiten bei der Kreditvergabe nicht beseitigen.

Das Rating sollte vielmehr als strategische Aufgabe und als Chance für das Unternehmen angesehen werden. Firmen mit einer guten Finanzstrategie und einem zielorientierten Management können bei ihrer Bank mit günstigeren Kreditkonditionen rechnen und sind auch gleichzeitig für den zukünftigen Wettbewerb besser aufgestellt.

Die Gespräche und Informationsveranstaltungen mit der heimischen Kreditwirtschaft haben insbesondere gezeigt, dass sich die Banken und Sparkassen keineswegs aus der Finanzierung des Mittelstandes zurückziehen. KMU sind nach wie vor eine wichtige Zielgruppe für die Kreditwirtschaft.

Deshalb ist auch von den Kreditinstituten eine erhöhte Transparenz – und nicht nur von den Unternehmen – einzufordern. Ergebnisse aus Ratingverfahren sollten den Unternehmen gegenüber erläutert werden, damit diese mit zielgerichteten Maßnahmen ihre Positionen verbessern können.

Die *IHKs* werden auch zukünftig auf den offenen Informationsaustausch aller Beteiligten setzen, diesen begleiten und moderieren.

## 10. Literaturverzeichnis

*Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, (BIHK), Handwerkskammern Niederbayern – Oberpfalz*: Kreditverhandlungen erfolgreich führen, 1. Auflage, München, 2003.

*Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)*: Kreditprobleme trotz konjunktureller Zuversicht, Berlin, 2004a.

*Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)*: Finanzierungsalternativen, Berlin, 2004b.

<http://www.spannuth-ihk-nrw.de/scripts/winrating.dll/winrating.winrating.-process?method=fragebogen~start&ihknr=07&ihkbl=nrw> (Abfrage vom 14. 01 2005).

*Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen*: Positionspapier der *IHKs* in NRW, Hagen, 2003.

*KfW-Bankengruppe*: KfW führt risikogerechte Zinsen in gewerblichen Förderprogrammen ein, Pressemitteilung, 14.12.2004, Berlin, 2004.

*Pahl, Fritz-Wilhelm*: Kreditprobleme trotz konjunktureller Zuversicht, Pressegespräch zur DIHK-Konjunkturumfrage, 21.04.2004, Berlin, 2004.

*Schulz, Christoph (Deutscher Sparkassen- und Giroverband)*: Beteiligungsfinanzierung im Mittelstand – Eine Brücke in der Welt von Basel II? Vortrag, Dezember 2004.