

# Kreditentscheidung treffen

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

## Sec 4 – Teilnehmerunterlagen

### 4.1 Theorie-Input: Das 8-Felder-Framework für KMU-Kreditentscheidungen

#### 4.1.1 Konzeptioneller Rahmen

Eine Kreditentscheidung ist eine strukturierte Risikoabwägung – keine Intuitionsentscheidung. Das **8-Felder-Framework** gibt jedem Analysebereich eine eindeutige Rolle und macht die Entscheidungslogik transparent, nachvollziehbar und prüfsicher nach **MaRisk BTO 1.1** (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2023). Becker (2019) betont, dass eine vollständige Kreditanalyse stets die Rückzahlungsfähigkeit (primär) von der Sicherheitenqualität (sekundär) trennen muss.

#### Übersicht der 8 Felder:

| Feld                       | Leitfrage   | Primäre Datenquelle                     |
|----------------------------|---|---|
| 1. Zweck & Verwendung      | Wofür wird der Kredit genutzt? Ist der Kreditzweck konkret?                       | Kreditantrag, Angebote, Businessplan    |
| 2. Rückzahlungsquelle      | Kann das Unternehmen Zins und Tilgung aus operativen Cashflow (8 Jahre)?          | GuV, Kapitalflussrechnung               |
| 3. Kapitalstruktur         | Wie ist das Unternehmen finanziert? Ist die Verschuldung tragbar nach Kredit?     | Bilanz (erschuldungsfähig)              |
| 4. Managementqualität      | Ist die Geschäftsführung kompetent, engagiert, langfristig, track record?         | Gespräch, Leistungsbeurteilung          |
| 5. Branchenpositionierung  | Wie positioniert sich das Unternehmen im Markt? Branche, Stabilität, Forces       | Branchenberichte, Branchenverbände      |
| 6. Sicherheiten            | Welche Sicherheiten gibt es? Wie verhalten sich Sicherheiten bei Pfändungen?      | Bewertung, Eintragung, Bürgschaften     |
| 7. Konditionen & Covenants | Sind Zins, Laufzeit und Vertragsbedingungen angemessen? Risiko?                   | Managementgespräch, Risiko              |
| 8. Exit-Szenarien          | Was passiert, wenn die primäre Rückzahlungsquelle versagt? Sicherheitenverwertung | Strukturanalyse, Sicherheitenverwertung |

#### 4.1.2 Feld 1 – Zweck und Verwendung

**Definition:** Wozu wird der Kredit konkret verwendet? Ist die Verwendung wirtschaftlich sinnvoll und bankseits nachvollziehbar?

**Kreditrelevanz:** Ein schlecht definierter Kreditzweck ist ein Warnsignal für fehlende Planung oder versteckte Verwendungen (Sanierungsfinanzierung ohne Nennung, verdeckte Ausschüttungen). Die Zweckbindung ist zudem Sicherungsinstrument nach KWG.

#### Analysefragen:

- Ist der Zweck konkret und überprüfbar? (Nicht „Betriebsmittel“, sondern „5-Achs-CNC-Drehmaschine Heidenhain TNC 640 für Werkstatt Gebäude 2“)

- Dient er der **Substanzerhaltung** (Ersatz) oder **Substanzverbesserung** (Wachstum, Rationalisierung)?
- Passt der Zweck zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens?
- Ist die Amortisationszeit realistisch für die gewählte Laufzeit?

**Typische Risiken:** Mehrfachzweck ohne Aufteilung, Verwendung für Schuldenumschuldung ohne explizite Nennung, fehlende Kostenaufstellungen.

#### 4.1.3 Feld 2 – Rückzahlungsquelle (Cashflow-Analyse)

**Definition:** Kann das Unternehmen Zins und Tilgung aus operativem Cashflow decken, oder ist es auf Desinvestitionen oder Dritte angewiesen?

**Kernkennzahlen:**

| Kennzahl                      | Formel   | Komfortzone | Warnschwelle | Kritisch |
|-------------------------------|--|-------------|--------------|----------|
| Zinsdeckungsquote (ZDK)       | $\frac{EBIT}{\text{Zinskosten}}$                                   | > 3,0x      | 2,0–3,0x     | < 1,5x   |
| Cashflow-Deckungsquote (CFDK) | $\frac{EBITDA - \text{Steuern} - \text{CapEx}}{\text{Kreditrate}}$ | > 1,5x      | 1,0–1,5x     | < 1,0x   |
| Dynamischer Verschuldungsgrad | $\frac{\text{Netto-FK}}{EBITDA}$                                   | < 3,0x      | 3,0–4,0x     | > 4,0x   |

**Typische Fehler:**

- Überoptimistische Umsatzwachstum-Annahmen ohne Marktbeleg
- Verwechslung von buchhalterischem Gewinn und verfügbarem Cashflow
- Ignorieren notwendiger Reinvestitionen (CapEx-Bindung)
- Keine Szenarioanalyse (Was passiert bei –10 % Umsatz?)

#### 4.1.4 Feld 3 – Kapitalstruktur

**Definition:** Wie ist das Unternehmen finanziert? Hat es ausreichend Eigenkapital als Verlustpuffer?

**Kernkennzahlen:**

| Kennzahl          | Formel                           | Komfortzone | Warnschwelle |
|-------------------|----------------------------------|-------------|--------------|
| Eigenkapitalquote | $\frac{EK}{\text{Bilanzsumme}}$  | > 30 %      | < 20 %       |
| Verschuldungsgrad | $\frac{\text{Fremdkapital}}{EK}$ | < 1,5x      | > 2,5x       |
| Dynamischer VG    | $\frac{\text{Netto-FK}}{EBITDA}$ | < 3,0x      | > 4,0x       |

**Wichtig:** Kennzahl-Schwellenwerte sind **branchenspezifisch** (s. Modul M05). Ein Einzelhändler mit 18 % EK-Quote ist anders zu beurteilen als ein Maschinenbauer mit identischem Wert.

**Pro-forma-Analyse:** EK-Quote und Verschuldungsgrad müssen stets **nach Kredit** berechnet werden – nicht nur auf Basis des Status quo.

#### 4.1.5 Feld 4 – Managementqualität

**Definition:** Ist die Geschäftsführung kompetent, erfahren, ehrlich und langfristig am Unternehmen gebunden?

**Warum entscheidend:** Laut zeb (2022) gehen 80–90 % der KMU-Kreditausfälle auf Managementfehler zurück – nicht auf externe Schocks. Ein Zahlenwerk allein reicht nicht.

**Bewertungsdimensionen:**

- **Fachliche Kompetenz:** Ausbildung, Branchenerfahrung, Netzwerk
- **Unternehmerisches Urteil:** Strategische Entscheidungen reflektiert oder impulsiv? (Kahneman, 2011)
- **Track-Record:** Bisherige Krisen und Erfolge; wie wurde mit Problemen umgegangen?
- **Nachfolgeplanung:** Ist eine Nachfolge bei inhabergeführten Unternehmen definiert?
- **Transparenz:** Werden kritische Punkte offengelegt oder verschleiert?

**Kognitive Verzerrungen im Berater-Urteil (Kahneman, 2011):**

- *Halo-Effekt:* Positive Ersteindrücke überstrahlen Schwachstellen
- *Confirmation Bias:* Berater sucht Belege für bereits geformte Meinung
- *Availability Bias:* Letzte Begegnung prägt die Einschätzung unverhältnismäßig stark

**Mitigation:** Strukturierte Checkliste statt Freitext, Devil's Advocate-Runde im Kreditausschuss.

**4.1.6 Feld 5 – Branchenpositionierung**

**Definition:** Wie ist das Unternehmen in seiner Branche positioniert? Ist die Branche strukturell stabil oder unter Druck?

**Analysewerkzeug: Porter's Five Forces (Porter, 1980) – verkürzt für die Kreditvergabe:**

| Kraft             | Kreditrelevante Frage                                       |
|-------------------|---|
| Neue Konkurrenten | Sind Markteintrittsbarrieren hoch genug für stabile Margen? |
| Lieferantenmacht  | Können Rohstoffpreisschwankungen die Marge gefährden?       |
| Kundenmacht       | Besteht Konzentrationsrisiko (wenige Großkunden)?           |
| Substitute        | Droht digitale Disruption das Geschäftsmodell zu entwerten? |
| Rivalität         | Wie stark drückt Preiswettbewerb die Marge?                 |

**Branchen-Scorecard (schnelle Einschätzung):**

- Branchenwachstum: positiv / stabil / rückläufig
- Marktposition des KMU: Nischenführer / Standard / Follower
- Technologischer Disruptionsdruck: hoch / mittel / niedrig

- Regulierungsdruck: steigend / stabil / sinkend

#### 4.1.7 Feld 6 – Sicherheiten

**Definition:** Welche Vermögenswerte stehen im Insolvenzfall zur Verfügung, und wie realistisch ist deren Verwertung?

**Grundprinzip (Schierenbeck et al., 2014):** Sicherheiten sind die *Ausfallschutzlinie*, nicht der *Kreditgrund*. Eine gute Kreditentscheidung muss auch ohne Sicherheiten durch die Rückzahlungsfähigkeit tragbar sein.

**Beleihungswerte nach BelWertV (Bundesministerium der Justiz, 2006):**

| Sicherheitentyp                            | Beleihungswert       | Anmerkungen                                       |
|--|----------------------|---|
| Grundpfandrecht (Wohnimmobilie, Rang 1)    | 60–70 % Verkehrswert | Abhängig von Lage und Markt                       |
| Grundpfandrecht (Gewerbeimmobilie, Rang 1) | 50–60 % Verkehrswert | Eingeschränkte Verwertbarkeit bei Spezialgebäuden |
| Sicherungsübereignung Maschinen/Anlagen    | 30–50 % Buchwert     | Schnelle Entwertung, Spezialisierung              |
| Forderungsabtretung (Debitoren)            | 50–80 % nominal      | Abhängig von Schuldner-Bonität                    |
| Warenbestand / Lager                       | 30–50 % Buchwert     | Saisonalität, Lagerverluste                       |
| Selbstschuldnerische Bürgschaft            | bis 100 % nominal    | Qualität abhängig von Bürgen-EK und Einkommen     |

#### Kritische Prüfpunkte:

- Rang der Grundschuld (Rang 1 vs. 2/3 – letztere erheblich schwächer)
- Verwertungsdauer realistisch einschätzen (Immobilie: 6–12 Monate; Maschinen: 2–6 Monate)
- Persönliche Bürgschaften: Bonität des Bürgen eigenständig prüfen

#### 4.1.8 Feld 7 – Konditionen und Vertragsgestaltung

**Definition:** Sind Zins, Laufzeit und Covenants angemessen zum Risiko? Sichert der Vertrag die frühzeitige Erkennung von Problemen?

#### Konditionselemente:

- **Zinssatz:** EURIBOR + Spread (typisch 1,5–2,5 % für KMU-Standardrisiken)
- **Laufzeit:** Passt zur finanzierten Investition (Maschinen 5–7 Jahre, Immobilien 10–20 Jahre)
- **Tilgung:** Annuitätisch (gleichmäßige Belastung) oder linear (fallende Zinslast)

#### Covenant-Arten:

| Covenant-Typ          | Beispiel  |
|-----------------------|---|
| Finanzcovenants       | EK-Quote $\geq 22\%$ , Zinsdeckungsquote $\geq 2,0x$ , freier Cashflow $\geq X \text{ €}$ |
| Informationscovenants | Monatliche Umsatzmeldung, Quartal-GuV, Jahresabschluss                                    |
| Operationscovenants   | Keine wesentlichen Akquisitionen ohne Zustimmung  |

| Covenant-Typ        | Beispiel   |
|---------------------|--|
| Kündigungscovenants | Kündigung bei Covenant-Verstoß, Inhaberwechsel ohne Zustimmung |

**Häufige Fehler:** Fehlende Covenants, zu optimistische Zinsmargen, Tilgungsfreijahre ohne Begründung, keine Aktualisierungsklauseln bei Rating-Verschlechterung.

#### 4.1.9 Feld 8 – Exit-Szenarien

**Definition:** Was passiert, wenn die primäre Rückzahlungsquelle wegfällt? Gibt es realistische Szenarien für Sanierung, Umstrukturierung oder Liquidation?

**Warum relevant:** MaRisk BTO 2.1 verlangt von Kreditinstituten ein Früherkennungs- und Sanierungsmanagement. Die Bank braucht einen Plan B, bevor der Ernstfall eintritt.

**Vier Szenarien (Wahrscheinlichkeiten sind fallspezifisch):**

| Szenario                  | Beschreibung   | Maßnahme der Bank                                     |
|---------------------------|--|---|
| A – Normalverlauf         | Unternehmen zahlt planmäßig zurück                     | Routine-Monitoring                                    |
| B – Temporäre Anspannung  | Umsatzrückgang 1–2 Quartale, dann Recovery             | Securung, ggf. Laufzeitverlängerung                   |
| C – Strukturelle Krise    | Nachhaltige Umsatzeinbuße >20 %, Restrukturierungsplan | Restrukturierungsplan, externe Berater, Asset-Verkauf |
| D – Insolvenz/Liquidation | Rettung nicht möglich                                  | Sicherheitenverwertung (Zeitraum: 6–18 Monate)        |

**Verwertungsrealismus:** Die Erlöse aus Sicherheitenverwertung sind fast immer niedriger als der Beleihungswert (Zeitdruck, Verkaufskosten, Marktlage). Bank muss realistisch kalkulieren, nicht optimistisch.

## 4.2 Theorie-Input: Von der Analyse zur Entscheidungsvorlage

### 4.2.1 Struktur einer Kreditvorlage nach MaRisk BTO 1.1

Eine bankinterne Kreditvorlage muss nach **MaRisk BTO 1.1** (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2023) folgende Elemente enthalten:

| Abschnitt                      | Inhalt   | Pflichtumfang |
|--------------------------------|--|---------------|
| 1. Kreditnehmer-Identifikation | Name, Rechtsform, Adresse, Branche               | 1 Seite       |
| 2. Kreditantrag                | Art, Betrag, Verwendung, Laufzeit, gew. Risiko   | 1 Seite       |
| 3. Historische Finanzlage      | Bilanzen/GuV 3 Jahre, Kennzahlen, Trends         | 2–3 Seiten    |
| 4. 8-Felder-Analyse            | Strukturierte Risikoanalyse                      | 3–5 Seiten    |
| 5. Rating-Ergebnis             | Internes Rating, Risikokategorie                 | 1–2 Seiten    |
| 6. Sicherheitenpaket           | Arten, Beleihungswerte, Verwertungsprozess       | 2–3 Seiten    |
| 7. Konditionen & Covenants     | Zinssatz, Laufzeit, Tilgung, Vertragsbedingungen | 1–2 Seiten    |
| 8. Empfehlung                  | Zusage / Ablehnung / Auflagen mit Begründung     | 1–2 Seiten    |

**Gesamtumfang:** 12–20 Seiten (je nach Komplexität)

### 4.2.2 Die drei Entscheidungsergebnisse

### Entscheidung 1: ZUSAGE

- Alle 8 Felder positiv oder neutral
- Keine einschränkenden Bedingungen
- Dokumentation: Kreditausschuss-Beschluss, Krediturkunde

### Entscheidung 2: ZUSAGE MIT AUFLAGEN

- Einzelne Felder mit Risiken, die durch Auflagen mitigierbar sind
- Auflagen müssen **SMART** formuliert sein (Spezifisch, Messbar, Akzeptabel, Realistisch, Terminiert)
- Beispiel: „EK-Quote muss innerhalb von 24 Monaten auf  $\geq 23\%$  steigen; Nachweis quartalsweise.“
- Kreditnehmer muss Auflagen schriftlich bestätigen

### Entscheidung 3: ABLEHNUNG

- Kritische Faktoren in mehreren Feldern, keine Mitigation möglich
- Begründung: sachlich, professionell, ohne unnötige Kritik am Unternehmer
- Auch Ablehnung ist eine Beratungsleistung: Mögliche Alternativen nennen (Eigenkapitalzuführung, Fördermittel, Unternehmensstrukturierung)

### 4.2.3 Häufige Fehler in Kreditvorlagen

| Fehler                         | Erkennungsmerkmal  | Folge  |
|--------------------------------|--|--|
| Unklare Zweckangabe            | „Betriebsmittel“ ohne Konkretisierung                      | Zweckbindung nicht durchsetzbar                    |
| Überoptimistische Planung      | Planwachstum 15–20 % p. a. ohne Marktanalyse               | Risiko systematisch unterschätzt                   |
| Sicherheiten als Kreditgrund   | „Immobilie reicht aus“ ohne Cashflow-Analyse               | unterschätztes Rückzahlungsrisiko                  |
| Schwache Management-Analyse    | „10 Jahre Unternehmer = ok“ ohne kritische Erfolgsfaktoren | strategische Kompetenz- und Bias-Risiken übersehen |
| Keine Exit-Szenarien           | Vorlage endet ohne Plan B                                  | Bank unvorbereitet bei Krise                       |
| Widerspruch Text vs. Zahlen    | Text: „stabil“, aber Verschuldungsgrad $> 0,5$             | Entscheidung auf Bias statt Analyse                |
| Fehlende oder lasche Covenants | Kein Reporting-Pflicht, keine Finanzschwierigkeiten        | Früherkennung von Schieflage unmöglich             |

### 4.2.4 Entscheidungspsychologie in der Kreditvergabe (Kahneman, 2011)

**Ankereffekt:** Die erste genannte Zahl prägt unbewusst alle Folgeabschätzungen.

Mitigation: eigene unabhängige Schätzung vor Kundentermin erstellen.

**Confirmation Bias (Bestätigungsfehler):** Man sucht unbewusst Informationen, die die eigene Ersteinschätzung bestätigen. Mitigation: strukturierte 8-Felder-Analyse mit expliziter „Was könnte schiefgehen?“-Runde.

**Overconfidence:** Insolvenzwahrscheinlichkeit wird systematisch unterschätzt. Mitigation: Vergleich mit branchenspezifischen Ausfallquoten aus Creditreform-Daten.

### 4.3 Theorie-Input: Sicherheitenbewertung nach BelWertV

Die **Beleihungswertermittlungsverordnung (BelWertV)** (Bundesministerium der Justiz, 2006) schreibt vor, wie Banken Sicherheiten konservativ – also unterhalb des Marktwertes – bewerten müssen.

#### Grundpfandrechte auf Immobilien:

- Verkehrswert ermitteln (Gutachter oder Vergleichswerte)
- Abschlag von 20–30 % anwenden (je nach Marktvolatilität und Verwertbarkeit)
- Beleihungswert = ca. 60–70 % des Verkehrswerts

**Rangfolge:** Rang 1 hat volle Priorität. Rang 2 und 3 erhalten erst nach vollständiger Bedienung von Rang 1 Erlöse – dies kann im Verwertungsfall zu erheblichen Ausfällen führen.

**Bewegliche Sicherheiten:** Maschinen und Anlagen verlieren durch Spezialisierung, Betrieb und Marktlage schnell an Wert. Beleihungssatz 30–50 % des Buchwerts ist konservativ, aber realistisch.

**Bürgschaften:** Qualität hängt ausschließlich von der Bonität des Bürgen ab. Eine Bürgschaft eines vermögenslosen Geschäftsführers ist wertlos – eine selbstschuldnerische Bürgschaft eines wohlhabenden Gesellschafters kann hingegen vollständig angerechnet werden.

### 4.4 Praxisfall: Metallbau Schnell GmbH (Heilbronn, fiktiv)

#### 4.4.1 Unternehmensprofil

| Merkmal          | Ausprägung  |
|------------------|---|
| Unternehmensname | Metallbau Schnell GmbH (fiktiv)   |
| Gründung         | 1989  |
| Rechtsform       | GmbH  |
| Gesellschafter   | Klaus Schnell 75 % (Gründer, Dipl.-Ing., 75 J.), Sabine Schnell-Müller 25 % |
| Standort         | Heilbronn, Baden-Württemberg  |
| Mitarbeiter      | 28 (3 Meister, 12 Facharbeiter, 13 Hilfsarbeiter)                           |
| Umsatz 2024      | 4.510.000 €   |
| Branche          | Metallbau (Stahlkonstruktionen, Fertigungstechnik, Anlagenbau)              |
| Kundensegmente   | Automotive 30 %, Maschinenbau 40 %, Food & Packaging 25 %, Sonstige 5 %     |

#### Kredit Antrag:

- **Art:** Investitionskredit
- **Betrag:** 420.000 €
- **Verwendung:** 5-Achs-CNC-Drehmaschine Heidenhain TNC 640 (280.000 €) + Hallenerweiterung (140.000 €)

- **Laufzeit:** 7 Jahre

#### 4.4.2 Finanzlage: 3-Jahresvergleich

##### Bilanzauszüge (in T€):

| Position                     | 2022  | 2023  | 2024  |
|------------------------------|-------|-------|-------|
| Immobilien                   | 380   | 380   | 380   |
| Maschinen/Ausstattung        | 520   | 510   | 480   |
| Forderungen                  | 385   | 420   | 460   |
| Bestände                     | 125   | 135   | 145   |
| Kasse/Bank                   | 42    | 38    | 35    |
| Bilanzsumme                  | 1.537 | 1.561 | 1.575 |
| Eigenkapital                 | 380   | 390   | 395   |
| Bankdarlehen                 | 450   | 420   | 390   |
| Lieferantenverbindlichkeiten | 200   | 220   | 250   |

##### Gewinn- und Verlustrechnung (in T€):

| Position        | 2022   | 2023   | 2024   | Trend |
|-----------------|--------|--------|--------|-------|
| Umsatz          | 4.200  | 4.380  | 4.510  | ▲     |
| Materialkosten  | -1.200 | -1.280 | -1.320 | ▲     |
| Personalkosten  | -1.850 | -1.920 | -2.010 | ▲▲    |
| Abschreibungen  | -110   | -110   | -110   | →     |
| Sonstige Kosten | -405   | -435   | -455   | ▲     |
| EBIT            | 375    | 321    | 272    | ▼▼    |
| Zinsen          | -35    | -31    | -29    | ▼     |
| Netto-Gewinn    | 238    | 203    | 170    | ▼▼    |

##### Kennzahlenanalyse:

| Kennzahl                           | 2022   | 2023   | 2024   | Bewertung                            |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------------|
| EBIT-Marge                         | 8,9 %  | 7,3 %  | 6,0 %  | ▼ rückläufig – kritische Entwicklung |
| Eigenkapitalquote                  | 24,7 % | 25,0 % | 25,1 % | → knapp, aber leicht verbessernd     |
| Verschuldungsgrad (FK/EK)          | 2,74   | 2,67   | 2,61   | → erhöht, über Komfortschwelle       |
| Zinsdeckungsquote                  | 10,7x  | 10,4x  | 9,4x   | ▼ sehr gut, aber fallend             |
| Dyn. Verschuldungsgrad (FK/EBITDA) | 1,68   | 1,93   | 2,29   | ▲ steigt – Achtung                   |

**Interpretation:** Positiv: Umsatz wächst, Zinsdeckung komfortabel. Kritisch: EBIT-Marge sinkt kontinuierlich (Personalkosten steigen schneller als Umsatz), EK-Quote an der

unteren Grenze, dynamischer Verschuldungsgrad verschlechtert sich.

#### **4.4.3 8-Felder-Analyse: Metallbau Schnell GmbH**

##### **Feld 1 – Zweck & Verwendung | Bewertung: 5/5 POSITIV**

CNC-Maschine (280.000 €): Angebote von drei Lieferanten vorhanden, Amortisation 4–5 Jahre realistisch, entspricht Branchenüblichkeit. Hallenerweiterung (140.000 €): Architekten-Kostenaufstellung mit Zeichnungen vorhanden, Food-&-Packaging-Kapazitätserweiterung plausibel begründet. Kein Mehrfachzweck, klare Verwendungszuordnung.

##### **Feld 2 – Rückzahlungsquelle | Bewertung: 3/5 MODERAT**

EBITDA 2024: 382 T€ (= 272 EBIT + 110 AfA). Verfügbarer Cashflow nach Steuern (73 T€) und CapEx-Bindung (110 T€): ca. 199 T€. Neue Kreditrate (420 T€, 7 J., 5 %): ca. 70 T€ Zins + 60 T€ Tilgung = 130 T€/Jahr. Deckungsquote:  $199/130 = 1,53x$  – ausreichend, aber kein Komfortpolster. Stress-Szenario (–10 % Umsatz): Deckungsquote sinkt auf ca. 1,15x – angespannt.

##### **Feld 3 – Kapitalstruktur | Bewertung: 2/5 WARNUNG**

Aktuelle EK-Quote 25,1 % – an der unteren Grenze. Nach Kreditaufnahme (Bilanzsumme +420 T€ auf 1.995 T€, EK bleibt 395 T€): **neue EK-Quote 19,8 %** – deutlich unter 25 %-Schwellenwert. Neuer Verschuldungsgrad:  $(390 - 30 + 420)/395 = 1,97x$  – knapp unter 2,0x. Verbesserung nur durch Gewinnthesaurierung möglich.

##### **Feld 4 – Managementqualität | Bewertung: 4/5 GUT mit NACHFOLGE-RISIKO**

Klaus Schnell: 35 Jahre Unternehmer, Dipl.-Ing., tiefe Branchenkenntnis, gut vernetzt. Positiver Track-Record (Krise 2009/2020 überlebt). Kritisch: 75 Jahre alt, keine explizite Nachfolgeregelung. Sabine Schnell-Müller (Tochter): 25 % beteiligt, Finanz-Background, aber nicht operativ. Nachfolgeplan bis 2026 fehlt.

##### **Feld 5 – Branchenpositionierung | Bewertung: 3/5 MODERAT**

Diversifikation (3 Segmente) positiv. Problematisch: Automotive-Segment sinkend (1.470 → 1.353 T€, –8 %), langfristig unter Druck durch E-Mobilisierung. Maschinenbau exportabhängig. Food & Packaging defensiver, aber Margen-Druck. Branche insgesamt wachsend (+2–3 % p. a.), aber konjunkturanfällig. Keine erkennbare Nischenpositionierung oder Differenzierungsstrategie.

##### **Feld 6 – Sicherheiten | Bewertung: 3/5 AUSREICHEND**

Bestehend (für Darlehen Bank A 390 T€): Rang-1-Grundschild Fabrik Heilbronn (BW 350 T€) + Maschinensicherheiten (BW ca. 190 T€) = 540 T€ > 390 T€ ✓. Neu (für 420 T€): Rang-2-Grundschild Hallenerweiterung (BW ca. 85 T€) + Sicherungsübereignung CNC-Maschine (BW 40 % × 280 = 112 T€) + Bürgschaften Klaus + Sabine (ca. 200–300 T€ realistisch) = **397–497 T€** – Deckung knapp ausreichend, aber keine Komfortreserve.

##### **Feld 7 – Konditionen & Covenants | Bewertung: 4/5 STANDARD mit Covenants**

Empfohlene Konditionen: 5,0 % Zins (EURIBOR 3 % + 2,0 % Spread für erhöhtes Risiko). 7 Jahre Laufzeit passt zur Investition. Erforderliche Covenants: EK-Quote  $\geq 22\%$ , monatliche Umsatzmeldung, Jahresabschluss, Nachfolgeplan bis 12/2026, Kündigung bei EK-Quote  $< 20\%$ .

### Feld 8 – Exit-Szenarien | Bewertung: 3/5 MODERAT

Szenario A (Normal, 90 %): Kredit tilgt planmäßig. Szenario B (Anspannung, 7 %): Maschinenbau-Delle 2025/26 → Cashflow angespannt → Stundung 12–18 Monate. Szenario C (Krise, 2,5 %): Automotive-Kollaps + Nachfolge-Chaos → Restrukturierung 2–3 Jahre. Szenario D (Insolvenz, 0,5 %): Verwertung Sicherheiten geschätzt 250–300 T€ → Ausfall ca. 120–170 T€ (29–40 % des Kreditbetrags). Erwarteter Verlust (EL)  $\approx 0,5\% \times 34\% = 0,17\% \text{ p. a.}$  – durch 2,0 % Spread gut gedeckt.

#### Gesamtbewertung:

| Feld                  | Bewertung | Gewichtung | Punkte |
|-----------------------|-----------|------------|--------|
| 1. Zweck & Verwendung | 5/5       | 10 %       | 0,50   |
| 2. Rückzahlungsquelle | 3/5       | 25 %       | 0,75   |
| 3. Kapitalstruktur    | 2/5       | 15 %       | 0,30   |
| 4. Management         | 4/5       | 20 %       | 0,80   |
| 5. Branche            | 3/5       | 10 %       | 0,30   |
| 6. Sicherheiten       | 3/5       | 10 %       | 0,30   |
| 7. Konditionen        | 4/5       | 5 %        | 0,20   |
| 8. Exit               | 3/5       | 5 %        | 0,15   |
| GESAMT                |           | 100 %      | 3,30/5 |

**Score 3,30 = MODERAT-POSITIV → Empfehlung: ZUSAGE MIT AUFLAGEN**

#### 4.4.4 Gesprächsverlauf: Kreditanalyse in der Praxis

*Berater K. Maier (VR-Bank Heilbronn) | Gespräch 1: Ersttermin*

**K. Maier:** „Herr Schnell, Frau Schnell-Müller, Sie haben einen Investitionskredit über 420.000 € beantragt. Bevor ich rechne: Erzählen Sie mir – was soll die neue Anlage leisten, die die alte nicht kann?“

**Klaus Schnell:** „Die alte Drehmaschine ist 15 Jahre alt und hat eine Achse weniger. Komplexere Teile müssen wir momentan zukaufen oder mit Mehraufwand herstellen. Die neue 5-Achs-Maschine macht das in einem Durchlauf – das spart 3–4 Stunden pro Auftrag.“

**K. Maier:** „Und wie kommen Sie auf 280.000 €?“

**K. Schnell:** „Ich habe drei Angebote eingeholt. Heidenhain ist teurer, aber Qualität und Service sind überlegen. Die Maschine amortisiert sich nach ca. 4,5 Jahren. Hier sind die Angebote.“

*(Feld 1 geklärt.)*

*Gespräch 2: Cashflow-Analyse (eine Woche später)*

**K. Maier:** „Ich habe Ihre Abschlüsse analysiert. Ihr EBIT ist von 375.000 € auf 272.000 € gesunken – ein Rückgang von 27 % in zwei Jahren, obwohl der Umsatz gestiegen ist. Was drückt auf die Marge?“

**K. Schnell:** „Hauptsächlich Personal. Der Tarifabschluss war 4,5 % dieses Jahr, und wir hatten zwei längere Krankheitsfälle. Dazu Stahlpreise – die waren 2022/23 extrem volatil.“

**K. Maier:** „Und wie sieht die Planung aus, wenn wir den neuen Kredit dazulegen? Bei 420.000 €, 7 Jahren, 5 % Zins wäre die Jahresrate ca. 130.000 €. Ihr verfügbarer Cashflow liegt heute bei ca. 199.000 €. Das ergibt eine Deckungsquote von 1,53x – ausreichend, aber nicht komfortabel.“

**K. Schnell:** „Die neue Maschine bringt 15 % Effizienzgewinn. Der Lieferant hat das dokumentiert.“

**K. Maier:** „Das hilft. Wenn 15 % Produktivitätssteigerung eintritt, verbessert sich die Deckungsquote auf ca. 1,8x – das ist besser. Aber ich muss auch das Stress-Szenario rechnen: Wenn Umsatz nur stagniert statt zu wachsen, sinkt die Deckungsquote auf unter 1,2x. Das ist das zentrale Risiko in meiner Analyse.“

*(Feld 2 analysiert.)*

*Gespräch 3: Kapitalstruktur und Nachfolge*

**K. Maier:** „Herr Schnell, noch zwei kritische Punkte. Erstens: Ihre EK-Quote ist heute 25,1 %. Mit dem neuen Kredit sinkt sie auf unter 20 % – das ist unter unserer Komfortschwelle. Haben Sie erwogen, die Gewinnausschüttung dieses Jahr zu reduzieren?“

**K. Schnell:** „Ich hatte das eigentlich geplant, aber es geht. Wir könnten 100.000 € im Unternehmen lassen.“

**K. Maier:** „Das hilft erheblich – dann wäre die EK-Quote nach Kredit bei ca. 23 %. Das ist ein wichtiger Schritt. Zweiter Punkt: Sie sind 75 Jahre alt. Was ist der Plan für Ihre Nachfolge in den nächsten 5–10 Jahren?“

**K. Schnell:** „Das ist ein offenes Thema, ehrlich gesagt. Sabine ist interessiert, aber nicht operativ tätig. Wir schauen uns Optionen an.“

**K. Maier:** „Das muss ich als Risikofaktor in meiner Vorlage aufnehmen. Und ich würde gerne als Kreditaufgabe aufnehmen, dass Sie bis Ende 2026 eine schriftliche Nachfolgeregelung vorlegen – wer führt das Unternehmen nach Ihnen, und wann? Das schützt Sie genauso wie uns.“

**K. Schnell:** „Das ist fair. Das machen wir.“

*(Felder 3 und 4 analysiert.)*

#### **4.4.5 Kreditempfung (Musterlösung)**

## Empfehlung: ZUSAGE MIT AUFLAGEN

### Begründung:

- Cashflow-Tragfähigkeit nachgewiesen (Deckungsquote 1,53x, ZDQ 9,4x), auch bei moderatem Stress ausreichend
- Investitionszweck wirtschaftlich sinnvoll und vollständig dokumentiert
- Managementqualität gut, aber Nachfolgerisiko signifikant und adressierbar
- Branchendiversifikation schützt vor Einzelsegment-Schocks
- Sicherheitenpaket knapp ausreichend bei Einbeziehung aller Bürgschaften

### Auflagenkatalog:

- **Eigenkapitalerhöhung:** Thesaurierung Jahresgewinn 2025 mind. 100.000 € (EK-Quote nach 12 Monaten  $\geq 23\%$ )
- **Nachfolgeplan:** Schriftliche Nachfolgeregelung bis 31.12.2026 (Rollen, Zeitachse, Berater)
- **Monitoring:** Monatliche Umsatzmeldung, Quartalsmeldung GuV-Rohfassung
- **Covenant:** EK-Quote  $\geq 22\%$ ; Warnung bei  $< 22\%$ , Kündigung bei  $< 20\%$
- **Sicherheiten:** Rang-2-Grundschuld Hallenerweiterung + Sicherungsübereignung CNC-Maschine + selbstschuldnerische Bürgschaft Klaus und Sabine Schnell je 210.000 €

### Konditionen:

- Kreditbetrag: 420.000 €
- Zinssatz: 5,00 % p. a. (EURIBOR + 2,0 % Spread)
- Laufzeit: 7 Jahre (84 Monate)
- Tilgung: Annuitätisch, erste Rate 6 Monate nach Auszahlung
- Jahresrate: ca. 73.000 € (Zins) + 60.000 € (Tilgung) = 133.000 €

## 4.5 Arbeitsblatt: 8-Felder-Kreditanalyse-Template

### KREDIT-ANALYSE FORMULAR

Kreditnehmer: \_\_\_\_\_ | Kreditnummer: \_\_\_\_\_ | Berater/in:  
\_\_\_\_\_ | Datum: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_

#### Feld 1 – Zweck & Verwendung (Gewichtung: 10 %)

Ist der Verwendungszweck konkret, prüfbar und wirtschaftlich sinnvoll?

Bewertung: ■ 1 (kritisch) ■ 2 ■ 3 (ausreichend) ■ 4 ■ 5 (sehr gut)

Begründung: \_\_\_\_\_

Risiko identifiziert? ■ Ja ■ Nein | Mitigation: \_\_\_\_\_

#### Feld 2 – Rückzahlungsquelle (Gewichtung: 25 %)

EBITDA (aktuell): \_\_\_ T€ | Verfügbarer Cashflow: \_\_\_ T€ | Kreditrate p. a.: \_\_\_ T€  
 Cashflow-Deckungsquote: \_\_\_x | Zinsdeckungsquote: \_\_\_x | Dyn. Verschuldungsgrad: \_\_\_x

Stress-Szenario (-10 % Umsatz): Deckungsquote sinkt auf \_\_\_x

Bewertung:  1  2  3  4  5

Begründung: \_\_\_\_\_

**Feld 3 – Kapitalstruktur (Gewichtung: 15 %)**

EK-Quote heute: \_\_\_% | EK-Quote nach Kredit: \_\_\_% | Verschuldungsgrad heute: \_\_\_x | nach Kredit: \_\_\_x

Bewertung:  1  2  3  4  5

Begründung: \_\_\_\_\_

Maßnahme zur Stärkung: \_\_\_\_\_

**Feld 4 – Managementqualität (Gewichtung: 20 %)**

GF-Name/Alter: \_\_\_\_\_ | Branchenjahre: \_\_\_ | Ausbildung: \_\_\_\_\_

Nachfolge geklärt?  Ja  Nein | Transparenz im Gespräch:  offen  ausweichend

Bewertung:  1  2  3  4  5

**Feld 5 – Branchenpositionierung (Gewichtung: 10 %)**

Branche: \_\_\_\_\_ | Branchenwachstum:  +  →  -

Porter's Five Forces Gesamtrisiko:  gering  mittel  hoch

Kundenbasis-Konzentration: Top-3-Kunden = \_\_\_% des Umsatzes

Bewertung:  1  2  3  4  5

**Feld 6 – Sicherheiten (Gewichtung: 10 %)**

| Sicherheitentyp       | Wert | Beleihungswert | Rang |
|-----------------------|------|----------------|------|
| _____                 | ___  | ___            | ___  |
| _____                 | ___  | ___            | ___  |
| _____                 | ___  | ___            | ___  |
| Gesamt-Beleihungswert |      | ___            |      |
| Kreditbetrag          |      | ___            |      |
| Deckungsgrad          |      | ___%           |      |

Bewertung:  1  2  3  4  5

**Feld 7 – Konditionen & Covenants (Gewichtung: 5 %)**

Zinssatz: \_\_\_% | Laufzeit: \_\_\_ Jahre | Tilgung:  Annuität  Linear  Endfällig

Covenants: ■ EK-Quote  $\geq$  \_\_\_\_% ■ Monatliches Reporting ■ Jahresabschluss ■  
Sonstiges: \_\_\_\_

Bewertung: ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

### Feld 8 – Exit-Szenarien (Gewichtung: 5 %)

Szenario A (Normal): Wahrsch. \_\_\_\_% | Szenario B: \_\_\_\_% | Szenario C: \_\_\_\_% | Szenario D: \_\_\_\_%

Verwertungserlös Sicherheiten bei Szenario D (realistisch): \_\_\_\_ T€ | Ausfall: \_\_\_\_ T€ (\_\_\_\_%)

Bewertung: ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

### GESAMTAUSWERTUNG

| Feld               | Bewertung | Gewichtung | Punkte |
|--------------------|-----------|------------|--------|
| 1. Zweck           | /5        | 10 %       |        |
| 2. Cashflow        | /5        | 25 %       |        |
| 3. Kapitalstruktur | /5        | 15 %       |        |
| 4. Management      | /5        | 20 %       |        |
| 5. Branche         | /5        | 10 %       |        |
| 6. Sicherheiten    | /5        | 10 %       |        |
| 7. Konditionen     | /5        | 5 %        |        |
| 8. Exit            | /5        | 5 %        |        |
| GESAMT             |           | 100 %      | /5     |

### Empfehlung:

- **Zusage** (Score  $\geq$  4,0; keine kritischen Felder)
- **Zusage mit Auflagen** (Score 2,5–3,9; Risiken mitigierbar)
- **Ablehnung** (Score  $<$  2,5 oder kritisches Feld nicht mitigierbar)

**Begründung in 3 Sätzen:** \_\_\_\_\_

**Auflagen (falls Zusage mit Auflagen):** \_\_\_\_\_

Bearbeiter/in: \_\_\_\_\_ | Datum: \_\_\_\_\_ | Freigabe FK:

\_\_\_\_\_