

# 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 [Q-030]). Becker (2019 [Q-159]) 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 Kredit langfristig?	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 (Erstmalig), Kapitalstruktur
4. Managementqualität	Ist die Geschäftsführung kompetent, engagiert und langfristig?	Gespräch, Langfristige Track Record
5. Branchenpositionierung	Wie positioniert sich das Unternehmen im Markt? Welche Stärken hat es?	Branchenberichte, Branchenkräfte
6. Sicherheiten	Welche Sicherheiten gibt es? Wie verhalten sich die Sicherheiten?	Bewertung, Dokumentation, Bürgschaften
7. Konditionen & Covenants	Sind Zins, Laufzeit und Vertragsbedingungen angemessen? Sind die Risiken?	Umsatzvertrag, Rating, Markt
8. Exit-Szenarien	Was passiert, wenn die primäre Rückzahlungsquelle versagt?	Strukturanalyse, Sicherheitenverwertung

#### Praxisprozess in der VR-Bank:

- Unterlagen prüfen: Jahresabschluss, BWA, Kreditverwendung, Sicherheitenunterlagen, wirtschaftlich Berechtigte
- Rating und Kapitaldienstfähigkeit im Kreditworkflow/agree bzw. im hausinternen Rating- und Analyseprozess aktualisieren
- Markt-Votum formulieren: Zweck, Rückzahlungsquelle, Risiken, Sicherheiten, Auflagen, Empfehlung
- Marktfolge-Votum einholen und Abweichungen klären
- Kompetenzentscheidung nach Kompetenzordnung dokumentieren
- Auflagen, Covenants und Wiedervorlagen in der Kreditüberwachung hinterlegen

**Merksatz:** Das Framework liefert die Kreditstory. Die Entscheidung wird im Prozess getroffen.

#### 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 Kredittzweck 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)	$\frac{\text{EBITDA} - \text{Steuern} - \text{CapEx}}{\text{Kreditrate}}$	> 1,5x	1,0–1,5x	< 1,0x
Dynamischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Nettofixkapital}}{\text{EBITDA}}$	< 3,0x	3,0–4,0x	> 4,0x

**Kapitaldienstfähigkeit (KDF) als Pflichtprüfung:** Für die Kreditvorlage ist die hausinterne KDF-Berechnung maßgeblich. Sie umfasst nicht nur die neue Kreditrate, sondern den gesamten bestehenden und geplanten Kapitaldienst. Bei inhabergeführten KMU sind außerdem Privatentnahmen, Geschäftsführergehalt, Steuerlast, Ersatzinvestitionen und bereits bestehende Tilgungen einzubeziehen. Die vereinfachte Cashflow-Deckungsquote in diesem Modul dient der Plausibilisierung; sie ersetzt die KDF-Rechnung des Hauses nicht.

**Praxisfrage:** Kann der Kunde den gesamten Kapitaldienst aus nachhaltigem Cashflow tragen, ohne den Kontokorrent dauerhaft auszuweiten oder Ersatzinvestitionen zu verschieben?

### 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	$EK \div \text{Bilanzsumme}$	> 30 %	< 20 %
Verschuldungsgrad	$\text{Fremdkapital} \div EK$	< 1,5x	> 2,5x
Dynamischer VG	$\text{Netto-FK} \div \text{EBITDA}$	< 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:** Branchenbeobachtungen zufolge gehen ein Großteil der KMU-Kreditausfälle auf Managementfehler zurück – nicht auf externe Schocks (vgl. zeb, 2022 [Q-160]). Ein Zahlenwerk allein reicht nicht.

#### Bewertungsdimensionen:

- **Fachliche Kompetenz:** Ausbildung, Branchenerfahrung, Netzwerk
- **Unternehmerisches Urteil:** Strategische Entscheidungen reflektiert oder impulsiv? (Kahneman, 2011 [Q-158])
- **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 [Q-158]):**

- *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 [Q-141])** – 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 entwerfen?
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 [Q-110]):** 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 [Q-031]):

Sicherheitentyp	Beleihungswert	Anmerkungen
Grundpfandrecht (Wohnimmobilie, Ra...	60–70 % Verkehrswert	Abhängig von Lage und Markt
Grundpfandrecht (Gewerbeimmobilie, ...)	50–60 % Verkehrswert	Eingeschränkte Verwertbarkeit bei Spezialgebäuden
Sicherungsübereignung Maschinen/A...	30–50 % Buchwert	Schnelle Entwertung, Spezialisierung
Forderungsabtretung (Debitoren)	50–80 % nominal	Abhängig von Schuldner-Bonität

Sicherheitstyp	Beleihungswert	Anmerkungen
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
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 (BaFin, 2023 [Q-030]) 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

Szenario	Beschreibung	Maßnahme der Bank
B – Temporäre Anspannung	Umsatzrückgang 1–2 Quartale, dann Recovery	Securings, 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 [Q-030]) folgende Elemente enthalten:

Abschnitt	Inhalt	Pflichtumfang
1. Kreditnehmer-Identifikation	Name, Rechtsform, Adresse, Branche	1 Seite
2. Kreditantrag	Art, Betrag, Verwendung, Laufzeit, gew. W. Sichte	1 Seite
3. Historische Finanzlage	Bilanzen/GuV 3 Jahre, Kennzahlen, Trendanalyse	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, Verwertungsstellen	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 Marktbeleg	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	Ersteinschätzung auf Bias statt Analyse
Fehlende oder lasche Covenants	Kein Reporting-Pflicht, keine Finanzschlüssel	Frühzeitige Erkennung von Schieflage unmöglich

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

**Ankereffekt:** Die erste genannte Zahl prägt unbewusst alle Folgeabschätzungen (Kahneman, 2011 [Q-158]). Mitigation: eigene unabhängige Schätzung vor Kundentermin erstellen.

**Confirmation Bias (Bestätigungsfehler):** Man sucht unbewusst Informationen, die die eigene Ersteinschätzung bestätigen (Kahneman, 2011 [Q-158]). 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 [Q-031]) 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.

**Praxis-Checkliste Sicherheiten:**

- Grundbuchrang und Vorlasten prüfen: Rang 2 oder 3 ist nur werthaltig, wenn nach vorrangigen Rechten realistisch Erlös übrig bleibt.
- Sicherungszweckerklärungen prüfen: Welche bestehenden und neuen Forderungen sind durch die Sicherheit erfasst?
- Bürgschaftsfähigkeit jedes Bürgen eigenständig beurteilen: Einkommen, Vermögen, bestehende Verpflichtungen, Alter, Familienkonstellation.
- Bürgschaftsaufklärung dokumentieren: Besonders bei Familienangehörigen oder nicht operativ tätigen Gesellschaftern muss die wirtschaftliche Tragweite sauber besprochen werden.
- Verwertungsdauer realistisch ansetzen: Spezialmaschinen, Hallen und gemischt genutzte Objekte brauchen im Verwertungsfall Zeit und Preisabschläge.

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

**4.4.1 Unternehmensprofil**

Merkmals	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

**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)	2,67	2,67	2,61	→ erhöht, über Komfortschwelle
Zinsdeckungsquote	10,7x	10,4x	9,4x	▼ sehr gut, aber fallend
Dyn. Verschuldungsgrad (FK/EBITDA)	1,93	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: 3/5 MODERAT 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. Bei einer 7-jährigen Investition ist das Nachfolgerisiko kein Randthema, sondern ein zentraler Kreditpunkt. Vor Valutierung sollte mindestens ein belastbarer Nachfolgefahrplan mit Notfallvertretung, Vollmachten und Rolle der Tochter vorliegen.

##### 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-Grundschuld 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 ≥ 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) ≈ 0,5 % × 34 % = **0,17 % 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	3/5	20 %	0,60
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 %	3,10/5

**Score 3,10 = 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 Kreditaufnahme 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 Kreditempfehlung (Musterlösung)

##### Empfehlung / Markt-Votum: 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 fachlich gut, aber Nachfolgerisiko signifikant; positive Empfehlung nur bei verbindlichem Nachfolgefahrplan
- Branchendiversifikation schützt vor Einzelsegment-Schocks
- Sicherheitenpaket knapp ausreichend bei Einbeziehung aller Bürgschaften

##### Auflagenkatalog:

- **Eigenkapitalstärkung:** Keine Gewinnausschüttung ohne vorherige Bankzustimmung, bis die EK-Quote nachhaltig  $\geq 23\%$  beträgt; Nachweis über Jahresabschluss 2025 und Gesellschafterbeschluss
- **Nachfolgefahrplan als Auszahlungsvoraussetzung:** Schriftliches Eckpunktepapier vor Valutierung (Notfallvertretung, Vollmachten, Rolle Sabine Schnell-Müller, externer Berater/Steuerberater, Zeitachse bis 31.12.2026)
- **Monitoring:** BWA inklusive Summen- und Saldenliste quartalsweise spätestens 30 Tage nach Quartalsende; zusätzliche Umsatzmeldung nur bei Covenant-Verstoß oder Ratingverschlechterung
- **Covenant:** EK-Quote  $\geq 22\%$ ; Warnung bei  $< 22\%$ , Kündigung bei  $< 20\%$
- **Sicherheiten:** Rang-2-Grundschild Hallenerweiterung + Sicherungsübereignung CNC-Maschine + selbstschuldnerische Bürgschaft Klaus und Sabine Schnell je 210.000 €

**Dokumentation:** Alle Auflagen sind im Kreditworkflow bzw. in der Kreditüberwachung mit Wiedervorlage zu erfassen. Verantwortlich für Kontrolle und Nachhalten ist die zuständige Kreditüberwachung bzw. Marktfolge; der Firmenkundenberater bleibt für die Kundennachhaltung und Gesprächsdokumentation zuständig.

##### 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 %)

Sicherheitstyp	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

### Knock-out-Prüfung vor Empfehlung:

Eine positive Empfehlung ist trotz ausreichendem Score nicht vertretbar, wenn mindestens einer der folgenden Punkte vorliegt:

- Kapitaldienstfähigkeit nach hausinterner Berechnung nicht tragfähig
- Unterlagen unvollständig, veraltet oder vom Kunden verweigert
- Kreditverwendung nicht prüfbar oder wirtschaftlich nicht plausibel
- Harte Negativmerkmale, Vollstreckungsmaßnahmen oder nicht erklärte Zahlungsstörungen
- Nicht mitigierbares Management-, Nachfolge- oder Compliance-Risiko
- Sicherheitenbewertung basiert auf nicht prüfbaren Annahmen

**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:

\_\_\_\_\_