



Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 339

# VORBEREITUNG AUF DAS BANKGESPRÄCH

## IMPRESSUM

### Gendering

Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde im vorliegenden Leitfaden auf die explizite geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Hierfür wurde als Vereinfachung stellvertretend für beide Geschlechtsformen jeweils nur die kürzere männliche Schreibweise angewandt.

### Medieninhaber, Verleger, Herausgeber

WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, Tel. +43 (0) 5 90 900, E-Mail: [unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at)

### Textliche Gestaltung

Mag. Thomas Gerhard

### Projektleitung

Mag. Claudia Scarimbolo, Mag. Thomas Rubik,  
WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich

### Copyright

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammern Österreichs reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

### Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen, trotz sorgfältigster Bearbeitung, ohne Gewähr und Haftung des Medieninhabers.

**WIFI Unternehmerservice** ist ein Team des WIFI der Wirtschaftskammern Österreichs. Es bereitet neue Themen auf, die für Unternehmen in Zukunft wichtig werden. Zu aktuellen Themen werden Veranstaltungen und Publikationen angeboten. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung und Koordination von geförderten Beratungsprogrammen mit Kofinanzierungspartnern auf österreichischer und europäischer Ebene. [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

### Erscheinungsdatum

April 2009 (1. Auflage), 25.000 Stück

### Hinweis

Dieser Leitfaden wird allen Mitgliedern der Wirtschaftskammern Österreichs kostenlos zur Verfügung gestellt.

### Buchbestellung + Kontakt:

[unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at) oder Tel. 05 90 900-4522

# INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>EINE BANK FÜRS LEBEN?</b>	<b>6</b>
Den richtigen Bankpartner finden	6
Die Mehrbanken-Strategie	7
Beziehungspflege	7
<b>KREDITVERHANDLUNGEN ERFOLGREICH VORBEREITEN</b>	<b>8</b>
Der erste Kontakt	8
Der richtige Ort	8
Die richtige Zeit	9
Der richtige Platz	9
Bitte nicht stören	10
Ihr Auftritt bitte	10
Alleine oder in Begleitung?	11
<b>GESPRÄCHSZIELE UND VERHANDLUNGSSTRATEGIEN</b>	<b>12</b>
Wissen, was man will	12
Auf unterschiedlichen Wegen zum Ziel	12
Erfolgreich verhandeln – wichtige Tipps	13
<b>OHNE UNTERLAGEN LÄUFT GAR NICHTS</b>	<b>15</b>
Es geht uns gut – hoffentlich...	15
Recht & Rahmen: Ordnung muss sein	15
Schulden und andere Verbindlichkeiten	15
Ideen: Ihr Kapital für morgen	16
<b>AUF NUMMER SICHER</b>	<b>17</b>
Wie viel Sicherheit muss sein?	17
Sicherheiten für die Bank	17
<b>DIE BONITÄTSPRÜFUNG</b>	<b>19</b>
Der bankinterne Entscheidungsprozess	19
Welche Rolle spielt die EDV?	19
Können und Wollen: Die zwei Seiten einer Medaille	19
Top oder Flop: Die Qualität der Geschäftsführung	20
Professionalität der Betriebsorganisation: Alles im Griff?	20
Branche, Markt und Wettbewerb: Wo spielen Sie mit?	21
Finanzielle Fitness: Betrieblicher und privater Wirtschaftsstatus	21
Die bisherige Geschäftsbeziehung	22
Spezialfall Unternehmensgründer	22

<b>ENDLICH GESCHAFFT: DER KREDITVERTRAG</b>	<b>24</b>
<b>Was ist verhandelbar</b>	<b>24</b>
<b>Ein Blick auf die Details</b>	<b>24</b>
Zinsen	24
Laufzeit	24
Rückzahlung	24
Gebühren und Spesen	24
Kreditrahmen	25
Sicherheiten	25
Förderungen	25
Sondereinbarungen	25
<b>DAS JÄHRLICHE RATINGGESPRÄCH</b>	<b>26</b>
<b>Was Sie über Basel II wissen müssen</b>	<b>26</b>
<b>Das Rating und seine Folgen</b>	<b>26</b>
<b>Tipps für ein besseres Rating</b>	<b>27</b>
<b>SCHLECHTE ZEITEN – IHRE FINANZEN IN DER KRISE</b>	<b>28</b>
<b>So machen Sie alles noch schlimmer!</b>	<b>28</b>
<b>Spielen Sie mit offenen Karten</b>	<b>28</b>
<b>Mit neuen Zielen aus der Krise</b>	<b>29</b>
<b>KEIN KREDIT? LEBEN MIT DER ABSAGE</b>	<b>30</b>
<b>Strategie 1: Nachverhandeln mit der Hausbank</b>	<b>30</b>
<b>Strategie 2: Neuverhandlung mit einer anderen Bank</b>	<b>30</b>
<b>Strategie 3: Suche nach Alternativen</b>	<b>31</b>
<b>GLOSSAR</b>	<b>32</b>
<b>LITERATUR &amp; TOOLS</b>	<b>45</b>

# VORWORT



Kleine und mittlere Unternehmen tragen in erheblichem Maße zur wirtschaftlichen Dynamik in Österreich bei und leisten einen hohen Beitrag zur Stabilisierung und zum Ausbau der Beschäftigung in Österreich.

Wirtschaftswachstum – auch auf Ebene der Unternehmen – setzt das zur Verfügung stehen ausreichender Finanzierungsmittel voraus. Welche Form der Finanzierung ein Unternehmen auch wählt, entscheidend ist, dass eine stabile Geschäftsbeziehung zum jeweiligen Finanzierungspartner besteht.



In diesem Zusammenhang ist es uns ein großes Anliegen, dass das Verhältnis von KMU zur Bank auf einer soliden und partnerschaftlichen Basis beruht. Mit diesem Leitfaden wollen wir die mittelständische Wirtschaft dabei unterstützen, die Kommunikation mit der Hausbank bewusst und aktiv gestalten zu können.

Dieser Leitfaden behandelt eine Vielzahl von Themen: Es geht unter anderem um die Auswahl der richtigen Bank, um die erforderlichen Unterlagen für das Bankgespräch und um das Auftreten in der Bank. Zentrales Element ist natürlich das Gespräch selbst. Weiters finden Sie zahlreiche Tipps und ein kleines Lexikon, welches Begriffe aus der „Bankenwelt“ erklärt.

Schließlich soll der Leitfaden praktische Anleitungen liefern, um über den ganzen Lebenszyklus eines Unternehmens hinaus über eine erfolgreiche Beziehung mit seiner Bank verfügen zu können.

Wir wünschen Ihnen für Ihr Unternehmen viel Erfolg!

**Dr. Christoph Leitl**

*Präsident der  
Wirtschaftskammer Österreich*

**Dr. Reinhold Mitterlehner**

*Bundesminister für  
Wirtschaft, Familie und Jugend*



# EINE BANK FÜRS LEBEN?

Die Scheidungsrate ist hoch – und ob eine Beziehung fürs Leben hält oder nicht ist von vielen Faktoren abhängig. Auch wenn Sie sich nicht für die Ewigkeit binden möchten, Auswahl und Prüfung Ihres (Bank-) Partners sind in jedem Fall wichtig!

## Den richtigen Bankpartner finden

Die meisten Banken in Österreich sind heute Universalbanken und bieten so gut wie alle Bankgeschäfte an. Welche Bank für Sie die Richtige ist, hängt nicht nur von sachlichen, sondern auch von emotionalen Aspekten ab – es muss eben „rundherum“ passen. Bei der Auswahl Ihrer Hausbank sollten Sie auf folgende Punkte achten:

- **Geschäftspolitik der Bank:** Nicht alle Banken sind in allen Branchen gleichermaßen zu Hause – ganz im Gegenteil: Manche Banken vergeben Kredite für bestimmte Branchen nur sehr restriktiv oder gar nicht! Es gibt auch Banken, die an einer Kreditvergabe an Kleinunternehmer nicht interessiert sind! Bereits ein Blick auf die Homepage zeigt, welche Zielsetzungen eine Bank verfolgt. Zusätzlich hilfreich sind Gespräche mit Beratern oder Kollegen über bislang gemachte Erfahrungen!
- **Persönliche Beziehungen:** Ein guter Draht zu Bankmitarbeitern ist ein wichtiger Vorteil für eine spätere, reibungslose Geschäftsabwicklung – aber Vorsicht: Überschätzen Sie die Entscheidungskompetenz der Bankmitarbeiter nicht: Generell gilt: Je größer die Bank, desto häufiger werden Entscheidungen zentral und damit „von oben“ getroffen! Besonders in den mittleren Führungsebenen gibt es bei einigen Banken auch recht hohe Fluktuationen. So wichtig die persönliche Beziehung auch ist: Verlassen Sie sich nicht darauf, dass ihr Ansprechpartner langfristig zur Verfügung steht.
- **Erfahrungen aus der bisherigen Geschäftsbeziehung:** Verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl: Wie angenehm oder unangenehm war für Sie der Weg zur Bank? Wie wurden Sie als Kunde behandelt? Wie hat die Bank bei Problemen oder Schwierigkeiten reagiert? Wie entgegenkommend war die Bank bei Sonderwünschen?
- **Gefühlte Wertschätzung:** Meist täuscht der erste Eindruck nicht – man spürt und fühlt, was das Gegenüber von einem denkt! Wie stuft Sie der Bankmitarbeiter ein? Welchen Vertrauensbonus schreibt er Ihnen zu, was hält er von Ihren Fähigkeiten als Unternehmer, wie beurteilt er Ihr Talent, mit Geld umzugehen – mit einem (Fach-)Wort: Welches Rating (welche Bonitätseinschätzung) dürfen Sie von Ihrer Bank erwarten?
- **Konditionen:** Geld ist eine Ware und hat (wie jede andere auch) ihren Preis! Die persönliche Wertschätzung der Bank für einen Kunden kommt durch die Erarbeitung gemeinsamer Lösungen zum Ausdruck, für beide Partner akzeptable Konditionen inklusive. Dabei geht es nicht nur um die Höhe der Kredit-Zinsen, sondern auch um Spesen und Gebühren, deren Verrechnung oft in der Kompetenz des einzelnen Bankmitarbeiters liegt!

## Die Mehrbanken-Strategie

Hier läuft es anders als in einer glücklichen Ehe: Auch wenn Sie mit Ihrer Hausbank zufrieden sind, sollten Sie doch einer zweiten Bank das Gefühl geben, eines Tages Ihre erste Bank zu werden – man bezeichnet diese Taktik als „**Mehrbanken-Strategie**“!

### Ein solches Vorgehen bringt eine Reihe von Vorteilen:

- es **reduziert die Abhängigkeit** von den Entscheidungen einer einzigen Bank;
- es erlaubt einen **raschen Wechsel** der Bankbeziehungen bei Problemen mit der Hausbank;
- es ermöglicht einen **permanenten Vergleich** der Konditionen und Leistungen;
- es **stärkt Ihre Verhandlungsposition** bei Kreditgesprächen!

Dennoch sollten Sie einer Bank die Funktion der Hausbank zuweisen, also einen Großteil Ihrer Bankgeschäfte über diese Bank abwickeln! Sie sichern sich so den Status eines wichtigen Bankkunden, was mit Wertschätzung und Kulanz verbunden sein sollte. Wenn Sie mehrere Banken haben, dann stellen Sie sicher, dass Sie nicht alle Sicherheiten einer Bank geben. Bei Tilgungsfreistellung versuchen Sie immer die Freistellung gleich zu verteilen.

## Beziehungspflege

Und wieder sind wir beim Beziehungsthema – jede gute Freundschaft schöpft ihre Kraft aus einer regelmäßigen Pflege! Besuche oder Anrufe, Offenheit und Ehrlichkeit – genau so läuft es auch bei Bankbeziehungen. Besonders wichtig sind daher:

- **Regelmäßige** Kontakte (auch in schwierigen Zeiten!)
- Rechtzeitige und **ehrliche Information** über den Geschäftsverlauf (früher oder später erfährt die Bank ohnehin alles!)
- **Einhaltung** getroffener Vereinbarungen (qualifiziert Sie als verlässlichen Partner)

Auch ein nettes, persönliches Wort, eine private Geste ohne Geschäftsabsicht (z.B. eine Weihnachtskarte) sichern ein langfristig gutes Verhältnis zu einer Bank und ihren Mitarbeitern!



# KREDITVERHANDLUNGEN ERFOLGREICH VORBEREITEN

## Der erste Kontakt

Einfach den Mitarbeiter am Bankschalter anzusprechen ist ebenso naiv wie unprofessionell!

Vereinbaren Sie telefonisch einen Termin mit dem zuständigen Sachbearbeiter. Schildern Sie im ersten Kontakttelefonat kurz Ihr Anliegen und legen Sie fest:

- einen passenden Gesprächstermin, an dem Sie ohne Zeitdruck verhandeln können;
- die Unterlagen, die Sie beibringen müssen;
- die Zusendung von Kredit-Antragsformularen (falls notwendig), die Sie dann zuhause in Ruhe ausfüllen können.

Sie wirken so kompetent und verbessern Ihren Status für das Erstgespräch.

## Der richtige Ort

Kreditverhandlungen können in den Räumlichkeiten des Kreditinstituts, im eigenen Unternehmen oder in den Büros von Unternehmensberatern stattfinden – Hauptsache, die Räume erfüllen bestimmte Anforderungen, die ein Wohlfühl-Verhandlungsklima sicherstellen.

Zu diesen Voraussetzungen gehören:

- Ruhe (keine Störung durch Verkehrslärm, Produktionsanlagen, durchlaufende Mitarbeiter oder Kunden etc.);
- Größe (kleine Räume „drücken“);
- Ausreichender Lichteinfall bzw. entsprechend helle Ausleuchtung;
- Gute Luftqualität und angenehme Raumtemperatur;
- Der berühmte „runde Tisch“, der eine demokratische Sitzordnung erlaubt;
- Abstellbare Telefonapparate, ausschaltbare Hintergrundmusik.

Gute Verhandlungsorte sind Orte der Kraft – von ihrer Gestaltung geht eine hohe Symbolkraft aus.

**Tipp:** Was tun wenn die Raumsituation nicht passt? Treten Sie als selbstbewusster Kunde auf, weisen Sie auf den Missetand hin und fragen Sie nach einem geeigneten Besprechungszimmer!

## Die richtige Zeit

Pünktlichkeit ist bekanntlich eine Zier – halten Sie abgemachte Termine minutiös ein. Allerdings – auch wer zu früh kommt, wirkt unprofessionell und schwächt seine Verhandlungsposition – gutes Timing ist gefragt!

Sollte sich eine Verspätung abzeichnen (z.B. Sie stecken hoffnungslos im Stau), informieren Sie Ihren Gesprächspartner per Handy.

Auch Bankmitarbeiter machen gerne Feierabend – legen Sie (auch als Nachtmensch oder Freiberufler) Termine in die üblichen Banköffnungszeiten.

Für schwierige Verhandlungen wählen Sie bevorzugt einen (offenen) Termin, am besten am Tagesende. Klären Sie in jedem Fall ab, wie viel Zeit für das Gespräch zur Verfügung steht, damit Sie ohne Zeitdruck verhandeln können.

**Tipp:** Sie müssen länger als 10 Minuten auf Ihren Gesprächspartner warten? Wenn Sie nicht in ein Besprechungszimmer gebeten und bewirtet werden, hinterlassen Sie Ihre Visitenkarte und gehen!

## Der richtige Platz

Wenn Sie die Chance haben, die Sitzordnung zu beeinflussen, beachten Sie folgende Punkte:

- Sehen Sie für sich selbst die **Dominanzposition** vor, das ist entweder die Stirnseite oder die Mitte der Breitseite des Tisches.
- Verbündete oder Vertraute nehmen eine **Koalitionsposition** unmittelbar links oder rechts neben Ihrem Sitzplatz ein.
- Üblicherweise sitzen die Vertreter der gegenläufigen Interessen auf der anderen Seite des Verhandlungstisches und nehmen so die **Konfrontationsposition** ein.

Diese klassische Sitzordnung gilt für ovale oder rechteckige Tische. Ein runder Tisch bricht dieses Muster und erlaubt das Spielen mit **psychologischen Tricks**.

So wird beispielsweise eine unmittelbare Konfrontation wesentlich schwieriger, wenn die Kontrahenten nebeneinander sitzen. Eine gemischte Sitzordnung vermeidet zudem, dass geschlossene Fronten einander gegenüber sitzen.

## Bitte nicht stören

Störungen aller Art beeinträchtigen einen reibungslosen Verhandlungsablauf!

Sie selbst vermeiden Störungen, wenn Sie:

- Ihr Handy abschalten bzw. die Stummschaltung aktivieren.
- Nicht permanent das Handy-Display auf erhaltene SMS- oder Mail-Botschaften hin absuchen.
- Bei Gesprächen im eigenen Betrieb dafür sorgen, dass Sie nicht permanent persönlich verlangt werden.

Wird Ihr Gegenüber ständig durch Anrufe oder persönliche Kontakte gestört, kontern Sie mit Floskeln wie:

- „Ich sehe, ich komme ungelegen“, oder
- „Verzeihen Sie, aber mir ist das Gespräch so wichtig, dass ich gerne ungestört verhandeln möchte – könnten Sie das organisieren?“

Reagiert der Bankmitarbeiter nicht auf dieses höflich gehaltene Anliegen, brechen Sie das Gespräch ab oder setzen es in einer minimalistisch-sachlichen Form fort.

In jedem Fall aber ist das Gesprächsklima gestört und der Erfolg der Verhandlungen gefährdet.

## Ihr Auftritt bitte

*Selbstsicheres Auftreten* **signalisiert Dominanz an den Gesprächspartner und wird gefördert durch:**

- **Persönlichkeit** (angeborenes Charisma)
- **Routine** (wer oft mit Leuten zu tun hat, wird automatisch selbstsicherer auftreten)
- **Vorbereitung** (wer sich auf ein Gespräch optimal vorbereitet, wirkt sicher)

Beachten Sie den für Bankverhandlungen üblichen **Dress-Code** (in vielen Fällen heißt dies für Herren Anzug mit Krawatte bzw. für Damen Business-Outfit). Überprüfen Sie Ihr Outfit, bevor es Ihr Gegenüber tut und sich über Flecken auf der Kleidung oder ungeputzte Schuhe wundert!

Laufen Sie rhetorisch von Anfang an zur Höchstform auf, denn auch hier gilt: Der erste Eindruck zählt! Achten Sie auf:

- **Authentizität:** Versuchen Sie nicht, in eine Rolle zu schlüpfen, in die sie nicht passen;
- die **Stimmelage:** Optimalerweise leicht unter Ihrer Bauchstimmelage, die Stimme wirkt dann etwas „tiefer“ als gewohnt;

- das passende **Sprechtempo**: Wer zu rasch spricht, wirkt unsicher und erreicht den „Mickey-Mouse-Effekt“; meist liegen Sie dann richtig, wenn Sie selbst das Gefühl haben, zu langsam zu sprechen;
- eine angepasste **Lautstärke**: Zu lautes Sprechen wirkt „poltern“, eine zu leise Stimme unsicher und naiv;
- **Sprache** und **Wortwahl**: Sprechen Sie deutlich, vermeiden Sie eine zu starke Dialektfärbung, verzichten Sie auf Ausdrücke, die üblicherweise „unterhalb der Gürtellinie“ angesiedelt werden;
- **Mimik** und **Gestik**: Trainieren Sie ein „Pokerface“ oder Sie öffnen Ihrem Gegenüber ungeniert einen intimen Einblick in alle Karten.
- Vermeiden Sie ein unkontrolliertes Herumzucken mit Ihren Händen oder anderen Körperteilen und denken Sie daran: Profis stellen einen Zusammenhang zwischen verbalen Aussagen und der Mimik und Gestik des Gesprächspartners her!

## Alleine oder in Begleitung?

Kein Licht ohne Schatten – dies gilt auch für die Frage, ob man Bankgespräche besser alleine führt oder einen Berater als Verstärkung hinzuzieht!

Ein guter Berater kennt die aktuellen Konditionen, weiß daher, wo Spielräume liegen und worauf bei Kreditverträgen zu achten ist!

Auch der Zweck des Gespräches spielt eine Rolle: Gründungsgespräche oder Krisengespräche werden eher zu zweit geführt – normale Routine-Kreditgespräche sollten Sie als Unternehmer auch alleine meistern.

Entscheiden Sie sich dann **für einen Berater**, wenn Ihnen das fachliche Know-how bzw. die Routine in der Gestaltung von Verhandlungen fehlt.

**Gegen eine Begleitung** spricht der Umstand, dass Kreditgespräche zu den ureigensten Aufgaben eines Unternehmers gehören. Bei der Bank könnte leicht der Eindruck entstehen, dass Ihnen Kompetenzen auch in anderen Bereichen fehlen!

Übrigens: Der Berater **darf** nur dann Auskünfte über den Kunden von Seiten der Bank erhalten, wenn eine entsprechende Vollmacht vorliegt!



# GESPRÄCHSZIELE UND VERHANDLUNGSSTRATEGIEN

## Wissen, was man will

Setzen Sie sich **klare** und **realistische Ziele**, bevor Sie sich auf Bankenverhandlungen einlassen. Was möchten Sie erreichen?

- Aufnahme eines Erstkredits
- Erhaltung der bestehenden Kreditlinien
- Erhöhung des Kreditrahmens
- Änderung der bestehenden Konditionen
- Aussetzung der Tilgungszahlungen für einen bestimmten Zeitraum

**Ziele und Zahlen** gehören zusammen! Legen Sie fest, bis zu welchem **Limit** Sie gehen können oder wollen – nur so bewahren Sie sich selbst davor, am Ende des Gesprächs als Verlierer den Verhandlungstisch zu verlassen!

**Unrealistisch** sind alle Ziele, die die Bank aus rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Gründen nicht akzeptieren kann oder darf!

Erwarten Sie also nicht, einen größeren Kreditbetrag ohne jedwelche Sicherheiten zu bekommen und wundern Sie sich nicht, wenn bei völliger Überschuldung eine Ausweitung des Kreditrahmens kategorisch abgelehnt wird.

## Auf unterschiedlichen Wegen zum Ziel

**Es ist wie beim Bergsteigen – auch wenn der Gipfel feststeht, so führen doch meist unterschiedliche Routen und Wege hinauf zum Gipfelkreuz.**

**Wer in Bankverhandlungen zum Ziel kommen möchte, wählt am besten eine der drei folgenden Verhandlungsstrategien:**

- **Win-Win-Strategie:** Bei der Win-Win-Strategie erreichen beide Partner ihre Ziele und gehen als „*Sieger*“ vom Verhandlungstisch. Sind Sie an einer langfristig guten Zusammenarbeit interessiert, so geben Sie dieser Strategie den Vorzug. In jedem Fall ist ein gewisses Einfühlungsvermögen Ihrerseits nötig. Sie sollten abschätzen können, welche (wirklichen) Zielsetzungen Ihr Gesprächspartner verfolgt und welches Ergebnis auch für ihn einen „*Sieg*“ darstellt.
- **Angriffsstrategie:** Vorsicht: Wer eine direkte Konfrontation mit seinem Gesprächspartner sucht, muss nötigenfalls bereits sein, sämtliche Konsequenzen eines Gegenangriffs zu tragen – und dies kann im schlechtesten Fall einen Totalabbruch der Geschäftsbeziehung bedeuten.
- **Verteidigungsstrategie:** Fehler zuzugeben ist ein Zeichen von Größe, Sie nehmen dadurch Ihrem Gesprächspartner einen Großteil des Windes aus den Segeln. Aber legen Sie auch klar vor warum die Bank davon ausgehen kann, dass sie Fehler der Vergangenheit nicht nochmals begehen werden. Spielen Sie das Szenario möglicher Verhandlungsergebnisse aus der Sicht der Bank durch. Suchen Sie nach Argumenten, warum es sich für die Banken lohnen könnte, Sie als Kunden zu erhalten und setzen Sie diese Argumente zu Ihrem Vorteil ein.

## Erfolgreich verhandeln – wichtige Tipps

- **Den richtigen Gesprächspartner finden:** Klären Sie vor einer Verhandlung, welche **Position** Ihr Gesprächspartner in der Bank einnimmt. Verhandeln Sie im Idealfall mit jenem Mitarbeiter, der für Ihr Anliegen direkt **entscheidungsbefugt** ist. Vermeiden Sie Gespräche mit (neuen) Bankmitarbeitern, denen Sie als langjähriger Bankkunde unbekannt sind. Schalten Sie in diesem Fall ein allgemeines, persönliches Kontaktgespräch vor, bei dem Sie persönliche Beziehungen knüpfen und Ihre Rolle als Stammkunde deutlich machen.
- **Strahlen Sie positive Gefühle aus:** Mögen Sie Menschen? Wenn ja, ist dies ein unschätzbare Vorteil! Eine **positive Grundeinstellung** und ein Lächeln auf den Lippen machen vieles leichter! Bleiben Sie auch dann empathisch, wenn das Gegenüber nicht sofort Ihren Vorstellungen entspricht – lassen Sie sich von Aussehen, Kleidung oder Sprache nicht aus dem Konzept bringen – lächeln Sie weiter!
- **Kontrollieren Sie Ihre Emotionen:** Vermeiden Sie **verbale Entgleisungen** und **emotional geladene Pauschalangriffe** („Alle Banken sind ...“). Sie schwächen so nur Ihre eigene Verhandlungsposition und sind zu peinlichen Rücknahmen und Entschuldigungen verpflichtet. Wenn Sie selbst verbal angegriffen werden, kontrollieren Sie Ihre Emotionen und schlagen Sie nie mit gleichen Mitteln zurück. Weisen Sie die Äußerungen zurück und erwarten Sie eine Entschuldigung – passiert dies nicht, brechen Sie das Gespräch ab.
- **Auf „wunde Punkte“ achten:** Auf welche **Reizworte** reagieren Sie besonders verletzlich. Finden Sie heraus, wo Ihre „wunden Punkte“ liegen, bei deren Ansprache Sie Ihre Emotionen nur schwer unter Kontrolle halten können.

*Beispiel: Führen Sie einen Betrieb ohne einschlägige Fachausbildung, kann schon die kleinste und ev. ungewollte Anspielung auf Ihre mangelnde Fachausbildung zu einer emotionalen Überreaktion führen!*

Lernen Sie daher, mit diesen „wunden Punkten“ umzugehen; trainieren Sie Verhaltensmuster an, um in solchen Situationen bewusst **ruhig und gelassen** zu bleiben. Ähnliches gilt übrigens auch für Ihre Gesprächspartner – auch sie haben „wunde Punkte“, um die Sie am besten verbal einen großen Bogen machen.

- **Bleiben Sie sachlich:** Auch wenn Verhandlungen nicht nach Wunsch laufen – bleiben Sie auf der **Sachebene** und vermeiden Sie persönliche Angriffe. Versuchen Sie nie, aus den persönlichen Schwächen Ihres Gesprächspartners Kapital zu schlagen – letztlich geht es nie um die Person, sondern immer um die Sache!
- **Zuhören: Hören Sie genau hin,** was Ihr Verhandlungspartner **wie** sagt. Sie werden neben der sachlichen Dimension der Argumente auch die emotionale Leitlinie Ihres Gegenübers aufdecken. Bauen Sie in Ihrer Argumentation stets auf den **Aussagen Ihres Partners** auf; Sie zeigen ihm so, dass Sie ihn ernst nehmen und seine Argumente entsprechend prüfen.
- **Argumentieren Sie logisch:** Bauen Sie – ausgehend von Ihren Prämissen – eine **Kette logischer Argumente** auf. Begründen und verteidigen Sie Ihre Aussagen – zeigen Sie die Schwachstellen untauglicher Alternativen auf.

■ **Stellen Sie Gemeinsames über Trennendes:** Weisen Sie auf jene Punkte hin, bei denen **Übereinstimmung** herrscht und Sie Ihrem Verhandlungspartner daher zustimmen können. Vielleicht stellen Sie überrascht fest, dass ein Großteil der Verhandlungspunkte bereits zufriedenstellend gelöst ist und nur ein kleiner Teil noch nachverhandelt werden muss. Hacken Sie nicht auf einem einzigen, ungelösten aber meist unbedeutenden Vertragspunkt herum; Sie stören so das Verhandlungsklima und kippen letztlich den Gesamterfolg.

■ **Fassen Sie zusammen:** Auch wenn noch nicht alle Punkte vom Tisch sind: Klären Sie vor dem Gespräch, wer das **Verhandlungsprotokoll** führt und fassen Sie bereits geklärte Vertragspunkte in einem Teilprotokoll zusammen. Sie ersparen sich so bei der nächsten Verhandlungsrunde ein lästiges Wiederaufrollen der Diskussion über längst abgeschlossene Verhandlungsdetails. Beenden Sie das Gespräch mit einer klaren Liste der nächsten Schritte. (z.B.: „Ich darf daher zusammenfassen: Sie klären die Zuständigkeit in Ihrer Bank, wir bringen die Bilanzunterlagen sowie den Businessplan“).

# OHNE UNTERLAGEN LÄUFT GAR NICHTS



## Es geht uns gut – hoffentlich ...

Die Bank möchte sich ein Bild von Ihrem Unternehmen machen – warum nicht! Bringen Sie die **Bilanzen** der letzten drei Wirtschaftsjahre mit – eine positive Entwicklung spricht für sich, negative Entwicklungen sind erklärungsbedürftig.

Zur Darstellung der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung (eine Bilanz für das aktuelle Wirtschaftsjahr liegt ja noch nicht vor) sind **Saldenlisten**, Zusammenstellungen der Umsatzentwicklung, **Leistungsdaten** (in Mengeneinheiten, Nüchtingungen etc.) bzw. **Auftragsbücher** bestens geeignet, vorausgesetzt die Entwicklung geht nach oben!

Nicht fehlen sollte auch ein **Finanzamtsauszug** über geleistete Vorauszahlungen bzw. etwaige Steuerschulden.

## Recht & Rahmen: Ordnung muss sein

Zu den Pflichtunterlagen bei Kreditverhandlungen zählt auch die ausführliche Darstellung der Rechtsverhältnisse. Banken interessieren sich besonders für folgende Details:

- **Auszug aus dem Firmenbuch** (bei eingetragenen Unternehmen);
- **Gesellschaftsvertrag** (bei Personen- und Kapitalgesellschaften);
- Liste mit **handlungsbevollmächtigten Personen** (Prokuristen sind ohnehin im Firmenbuch eingetragen);
- **Grundbuchsauszug**;
- **Beteiligungen** an anderen Unternehmen;

## Schulden und andere Verbindlichkeiten

Wie viel finanzielle Belastung kann ein Unternehmen verkraften? Zur Beantwortung dieser Frage schaut die Bank nicht nur in die Bücher, sondern auch auf jene Verbindlichkeiten, die aus der Bilanz nicht ersichtlich sind. Dazu zählen:

- **Bürgschaften** (für andere Personen bzw. für andere Unternehmen);
- Sonstige **Eventualverbindlichkeiten** (übernommene Garantien, selten auch die Ausstellerhaftung an diskontierten Wechseln);
- Betriebliche **Leasing-Verpflichtungen** (Restlaufzeit, Höhe der Leasingrate, vereinbarte Restwerte, Kautionen);
- **Privatverbindlichkeiten** (welcher Art auch immer einschließlich privater Leasingverpflichtungen oder anderer vertraglicher Bindungen).

**Tipp:** Verschweigen Sie nichts – im elektronischen Zeitalter bringen Banken (früher oder später) alles in Erfahrung!

Rechnen Sie damit, dass beim Eingehen einer neuen Bankverbindung eine Anfrage beim Kreditschutzverband durchgeführt wird (**KSV-Abfrage**), sowie überprüft wird, ob sich Ihr Name nicht auf der **Warnliste der österreichischen Kreditinstitute** befindet!

## Ideen: Ihr Kapital für morgen

Für Ihren Banker sind auch die zukünftigen Geschäftsperspektiven von Interesse, legen Sie daher – soweit vorhanden – auch **Planungsrechnungen** (Leistungs- und Kostenplanung für die nächste Periode), **Finanz- und Investitionspläne**, **Gutachten** von Unternehmensberatern bzw. **Machbarkeitsstudien** vor.

Eventuell können Sie auch ganz besonderen „Zuckerln“ aufwarten, beispielsweise:

- Eine **besondere Marktposition** (zukunftsfähige Unique Selling Proposition);
- eine überragende **Stellung in der Region** (Leitbetrieb);
- erfolgsversprechende **Forschungsergebnisse**;
- besonderes **Engagement für die Umwelt** (umweltschonende Produktionsmethoden, nachhaltige Rohstoff-Bezugsquellen, energiesparende Maschinen)
- **stabiles Kundenbild** (hoher Stammkundenanteil, Vorzeige-Kunden).

# AUF NUMMER SICHER



## Wie viel Sicherheit muss sein?

So viel wie möglich und: lieber eine zuviel als eine zuwenig – sagt die Bank. Ihre Perspektive sollte zwar ein bisschen eigennütziger sein, aber immer im Auge behalten: Je geringer die Sicherheiten, desto teurer die Konditionen.

Bei kleineren Kreditbeträgen besteht oft die Möglichkeit, den Kreditbetrag ohne spezielle Sicherheiten als Blankokredit zu erhalten, insbesondere dann, wenn die bisherige Geschäftsbeziehung reibungslos verlaufen ist und Ihr Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich arbeitet.

**Tipp:** Weisen Sie als Unternehmer darauf hin, dass auch Privatpersonen Kreditbeträge innerhalb bestimmter Grenzen ohne spezielle Sicherheitsleistungen erhalten.

Bei einem Blankokredit ist Ihre **Unterschrift** als Einzelunternehmer oder als persönlich haftender Gesellschafter ausreichend.

**Tipp:** Als Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft sollten Sie nur im Firmenstempel unterschreiben. Wenn Sie blanko nur mit Ihrem Namen aber ohne Firmenstempel bzw. ohne Hinweis auf Ihre Vertretungsbefugnis unterschreiben, könnte dies bei einem Wechsel als persönliche Bürgschaft für den Akzeptanten ausgelegt werden.

Ab einer bestimmte Kredithöhe muss die Bank auf Sicherheiten bestehen – Art und Höhe sind allerdings verhandelbar.

**Übersichern** Sie Kredite nicht! Erkundigen Sie sich im Zweifelsfall, welches Maß an Sicherheiten für eine bestimmte Kredithöhe üblich ist.

Geizen Sie mit dem Aufzählen von Sicherheiten und halten Sie stets Besicherungsvarianten in Reserve (als Krisen-Sicherheiten bzw. für Gespräche mit anderen Banken).

Zwar ist es ein Zeichen von Vertrauen in Ihre Unternehmensführung, wenn Familienmitglieder bereit sind, eine Haftung zu übernehmen (z.B. als Bürge), allerdings sollten Sie die rechtlichen Konsequenzen nicht außer Acht lassen!

## Sicherheiten für die Bank

Sind Sicherheiten unerlässlich, dann sollten Sie im Vorfeld folgende Informationen und/oder Unterlagen vorbereiten.

- **Liegenschaften:** Aktueller Grundbuchsauszug, Lageplan, Nachweis der Grundstücksgröße, Bebauungsplan, Infrastruktur-Erschließung, ev. vorhandene Kaufangebote.
- **Wertpapiere und Sparbücher:** Depotauszüge, Kontostände der Sparbücher, ev. auch das Original-Sparbuch.

- **Kundenforderungen:** Aktueller Auszug aus der Debitorenbuchhaltung, bei wichtigen Stammkunden Hinweis auf die Höhe der Jahresumsätze, Zahlungskonditionen, übliche Form des Rechnungsausgleichs (Barzahlung, Kreditkarte, Überweisung, Wechsel, Sonderzahlungsformen bei Auslandsgeschäften), Möglichkeit einer offenen (Anbringung eines Zessionsvermerks) bzw. Wunsch nach einer stillen Zession (Zession ist für den Kunden nicht ersichtlich), Zessionsverbote.
- **Versicherungen:** Kopie der Versicherungspolizze, bei Erlebensversicherungen bzw. kombinierten Ab- und Erlebnisversicherungen: durch den Versicherer ermittelter und bestätigter Rückkaufwert, Möglichkeit einer Vinkulierung (Achtung auf den Erhalt steuerlicher Begünstigungen). Als kurzfristige Liquiditätshilfe können auch durch die Versicherung bestätigte Auszahlungsansprüche (z.B. aus einem Schadensfall) an die Bank abgetreten werden.
- **Maschinen und Lagerbestände:** Eigentumsnachweis, Schätzgutachten, Lagerlisten
- **Bürgschaften:** Nachweis der Bonität des Bürgen (Darstellung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse potentieller Bürgen).

**Tipp:** Wenn Sie als Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft einen Bürgschaftsvertrag unterschreiben, achten Sie darauf, dass der Bürgschaftsvertrag mit der Gesellschaft und nicht mit Ihnen als Privatperson abgeschlossen wird!

- **Abtretung zukünftiger Forderungen und Ansprüche:** Nachweis eines unwiderruflichen Anspruchs (z.B. bescheidmäßig zuerkanntes Steuerguthaben) bzw. Auftrags (zusätzlich Nachweis der eigenen Leistungsfähigkeit durch Auftragskalkulationen, Fertigungs- und Auslieferungspläne).

# DIE BONITÄTSPRÜFUNG



## Der bankinterne Entscheidungsprozess

Kreditkompetenzen sind je nach Kreditinstitut unterschiedlich geregelt. Ihr direkter Ansprechpartner hat meist nur dann eine unmittelbare Entscheidungskompetenz, wenn es sich um kleinere Standard-Kreditgeschäfte handelt.

Ab einer bestimmten Größenordnung sind (meist mehrere) übergeordnete Stellen mit der Kreditentscheidung befasst. In der Regel prüft die Risk Management-Abteilung Ihre Unterlagen und entscheidet dann für oder gegen die Annahme Ihres Kreditantrages.

## Welche Rolle spielt die EDV?

Bei der Kreditvergabe der Banken spielt die EDV eine immer größere Rolle. In jedem Fall ist die Entscheidung vom Ergebnis eines Ratings abhängig – einem standardisierten Verfahren zur Bewertung von Kunden und deren Sicherheiten.

Die auf den ersten Blick neutral und objektiv ermittelten Daten schränken den Entscheidungsspielraum der Bankmitarbeiter deutlich ein. Nur in besonders begründeten Fällen (z.B. bei interessanten Neugründungen durch hochqualifizierte Unternehmer und ausgezeichneten Marktchancen) wird sich der Bankmitarbeiter exponieren und die Ergebnisse des Ratings relativieren.

Ergebnis des Ratings ist eine Zuordnung des Kredites zu bestimmten Risikoklassen. Fällt das Rating schlecht aus (Kredit nur mit hohem bzw. nicht vertretbarem Risiko zu gewähren), wird Ihr Bankbetreuer entsprechend informiert und Sie müssen mit einer Absage rechnen.

**Tipp:** Rating-Ergebnisse bilden die Basis für die Entscheidungen der Bank und beeinflussen letztlich auch die Höhe der Konditionen.

## Können und Wollen: Die zwei Seiten einer Medaille

Können und Wollen sind bekanntlich zwei unterschiedliche Dinge – auch Banken trennen zwischen der **Kreditfähigkeit** und der **Kreditwürdigkeit** eines möglichen Kreditnehmers.

Unter Kreditfähigkeit versteht man die wirtschaftlichen und rechtlichen Voraussetzungen eines Kreditwerbers, einen Kredit aufnehmen zu können, also insbesondere die Rechts- und Geschäftsfähigkeit.

Wer im Rennen bleiben möchte, muss zunächst den Eindruck vermitteln, das ihm anvertraute Geld auch wirklich zurückzahlen zu wollen, also entsprechend „ *kreditwürdig* “ zu sein. **Die persönliche Kreditwürdigkeit** setzt im Regelfall ein tadelloses Vorleben, geordnete private Lebensverhältnisse sowie ein überzeugendes Maß an unternehmerischer Kompetenz voraus.

Ist diese Hürde geschafft, geht es an das Eingemachte. **Die materielle Kreditwürdigkeit** berücksichtigt die Einkommens- und Vermögensverhältnisse. Zusätzlich interessant sind Projektdaten, Finanzpläne, Investitionsrechnungen – die Bank will schließlich ihr Geld nicht durch die Verwertung von Sicherheiten, sondern durch Rückflüsse aus dem finanzierten Projekt zurückerhalten.

Um sich ein möglichst umfassendes Bild zu machen, nimmt die Bank die folgenden Punkte besonders genau ins Visier:

## Top oder Flop: Die Qualität der Geschäftsführung

Die Qualität eines Unternehmens hängt von der Professionalität der Geschäftsführung ab. Lassen Sie es daher beim Kreditgespräch an klassischen **Unternehmereigenschaften** wie:

- Zielstrebigkeit;
- Realitätssinn;
- Durchsetzungsvermögen;
- Überzeugungskraft;
- Ehrlichkeit;
- Verantwortungsbewusstsein

nicht mangeln. Mischen Sie das Ganze mit einem Schuss Charisma und einem hohen Maß an Enthusiasmus und Identifikation mit Ihrem Betrieb.

Nie fehl am Platz sind ein solider Nachweis einer **kaufmännischen Ausbildung** (etwa durch den Besuch einer einschlägigen Wirtschaftsschule bzw. Absolvierung eines Wirtschaftsstudiums) sowie **Branchen-Know-how** gepaart mit einschlägiger **Praxis** in der entsprechenden Branche.

**Risikofaktoren** hingegen sind die familiäre Situation, fortgeschrittenes Alter, nicht gelöste Nachfolgeproblematik sowie gesundheitliche Beeinträchtigungen.

## Professionalität der Betriebsorganisation: Alles im Griff?

Ein Rundgang durch den Betrieb (Banker lieben Rundgänge) macht es deutlich: „*Totales Chaos*“ oder „*Alles im Griff*“.

Je nach Betriebsgröße und Branche wird daher ein Mindestmaß an **Organisationsstruktur** und eine Ausrichtung der einzelnen Funktionsbereiche an **betriebswirtschaftlichen Mindeststandards** erwartet.

Besonders kritisch beäugt wird der Bereich **Finanz- und Rechnungswesen**; Pluspunkte bekommt, wer einen hohen Stand an Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten vorweisen kann. Dazu zählen insbesondere:

- Eine aktuelle Finanzbuchhaltung samt zeitnahe Jahresabschluss;
- kurzfristige Erfolgsrechnung auf Monatsbasis;
- computergestützte Kalkulations-Tools;
- systematische Kostenrechnung samt Deckungsbeitragsanalyse;
- zeitnahe Rechnungslegung samt konsequentem Mahnwesen;
- nachvollziehbare Zahlungsbedingungen und Preisnachlässe.

Wer des Öfteren eingereichte Prognosewerte zu den eigenen Ungunsten korrigieren muss, darf sich über den Vorwurf mangelnder **Prognoseverlässlichkeit** nicht wundern!

## Branche, Markt und Wettbewerb: Wo spielen Sie mit?

Banken verfügen über ein internes oder zugekauft **Branchen-Rating**, das die zukünftige Attraktivität einzelner Wirtschaftszweige vorhersagt. Wer in einer Wachstumsbranche tätig ist, hat bessere Chancen, an das begehrte Geld zu kommen, als jene Unternehmer, die sich mit stagnierenden oder rückläufigen Marktverhältnissen herumschlagen müssen. Interessante Details bietet auch der Blick auf Kunden und Mitbewerber.

Bei der **Analyse der Kundenstruktur** interessiert – neben einer allgemeinen Bonitätsbeurteilung zumindest der größeren Kunden – die Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselkunden. Wer seine Leistungen fast ausschließlich an ein- und dasselbe Unternehmen verkauft, sollte sich die Gerichtsseite mit den Konkursen besonders genau durchsehen.

Im Hinblick auf Ihre **Mitbewerber** spielen die Intensität der Konkurrenz (einzige Anbieter oder heiß umkämpfter Markt?) sowie die relative Wettbewerbsposition (Leitbetrieb, in der Gruppe der Branchenbesten, Outsider?) eine wichtige Rolle.

Und letztlich lohnt auch ein genauer Blick auf die **regionalen Verhältnisse**. So manche Branchen, die in Ballungszentren wirtschaftlich unter Druck geraten sind, blühen im ländlich-idyllischen Raum ungetrübt und ohne Schatten und umgekehrt!

## Finanzielle Fitness: Betrieblicher und privater Wirtschaftsstatus

Die Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse gehört – und das kommt für Sie sicher nicht unerwartet – zum Kernstück der Bonitätsprüfung.

Wer hier genauere Informationen benötigt, liest in einschlägigen Broschüren zum Thema **Banken-Rating** (Kapitel Hard Facts) nach. Hier in aller Kürze nur ein kleiner Überblick. Sehr genau unter die Lupe nehmen Banken die folgenden Bereiche:

- **Ertragslage** (Betriebsergebnis, Ertragskennzahlen etc.);
- **Vermögenslage** (Eigenkapital, Betriebsvermögen, Privatentnahmen etc.);
- **Finanzlage** (Verschuldung, Liquidität, Kapitaldienstfähigkeit etc.).

Darüber hinaus fordern Banken häufig einen Einblick in die **privaten Vermögens- und Einkommensverhältnisse**. Meist werden Sie aufgefordert, Vermögens- und Schuldenaufstellungen (z.B. Grundbuchauszug, Kontoauszüge) sowie Einkommensteuerbescheide vorzulegen.

## Die bisherige Geschäftsbeziehung

Für die Bank eine Fingerübung – der **Computer** liefert die meisten Daten vollautomatisch, etwa über:

- Dauer und Umfang der Geschäftsbeziehung;
- Beanspruchung bzw. Überziehung von Kontenrahmen;
- Aufgliederung von Einnahmen und Ausgaben auf verschiedensten Kategorien;
- Häufigkeit der Kontendrehung (Wechsel von Soll- auf Habensaldo);
- Kontenumsätze im Verhältnis zum gesamten Geschäftsvolumen;
- Lastschriftrückgaben oder Wechselproteste.

Abgerundet wird das Bild durch die Beigabe **qualitativer Analysedaten**, beispielsweise die Qualität der Informationspolitik (rasche Bereitstellung angeforderter Informationen, Einblick in private Vermögensverhältnisse auf Wunsch, Informationen über weitere Bankverbindungen) sowie die freiwillige Einbindung der Banken bei strategischen Grundsatzentscheidungen oder die Besprechung von Krisensituationen.

## Spezialfall Unternehmensgründer

Sie haben noch nie mit einer Bank über Geschäftskredite verhandelt, weil Sie bisher aus der gut abgesicherten Position eines Festangestellten heraus agiert haben? Und nun – plötzlich Unternehmer? Willkommen – dann läuft für Sie ab jetzt vieles anders!

Unternehmensgründer müssen überzeugen, von ihrer Persönlichkeit, ihren Fähigkeiten und Kompetenzen und von ihrer Business-Idee.

Wenn Sie beim ersten Bankgespräch nervös sind, ist das völlig normal – schließlich steht viel auf dem Spiel! Wenn Sie die Spielregeln aus den vorherigen Kapiteln beachten, wird es ihnen leichter fallen, die Bank von Ihrer Person und Ihren wirtschaftlichen Fähigkeiten zu überzeugen.

Was Ihre Geschäftsidee betrifft, so legen Sie am besten einen professionell ausgearbeiteten **Businessplan** vor. Berater des Gründerservice bzw. Unternehmerservice der Wirtschaftskammern stehen gerne mit Rat und Tat zur Seite. Zusätzliche Hilfe bietet auch die Homepage der Wirtschaftskammern Österreichs: [www.wko.at](http://www.wko.at).

Ein seriöser Businessplan ist

- formal korrekt (also auch ohne Tipp-, Rechtschreib-, Rechen-, und Formfehler);
- realistisch in Hinblick auf die Einschätzung der Marktchancen;
- seriös bei den Planungsannahmen (insbesondere im Hinblick auf die Höhe der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben);
- schlüssig was die Gedankenführung und zahlenmäßige Verschränkungen betrifft.

Im Einzelnen enthält ein **Businessplan** folgende Punkte:

- **Executive Summary:** Zusammenfassung Ihrer Ausführungen auf 1 – 2 Seiten.
- **Visionen, Ziele, Strategien:** Gegliedert nach der Fristigkeit in langfristige strategische Visionen und kurz- und mittelfristig zu erreichende operative Zielsetzungen.
- **Unternehmenskonzept:** Genaue Beschreibung Ihrer Geschäftsidee. Aus dem Unternehmenskonzept muss auch erkennbar sein, wer Ihre Kunden sind und wie die Kunden angesprochen werden.
- **SWOT-Analyse:** Realistische Beurteilung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Konzepts.
- **Organisationsstruktur:** Organigramm, Prozesslandkarten für die Schlüsselabläufe.
- **Mitarbeiterpolitik:** Zahl und Qualifikation der einzusetzenden Mitarbeiter, Entgeltsystem.
- **Investitionsrechnung und Finanzplanung:** Höhe und Finanzierung des Investitionsbedarfs, Einnahmen-Ausgaben-Schätzung für die ersten 3 – 5 Jahre.
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Rechtsform, behördlich bedingte Auflagen, Vertretungsbefugnis.
- **Zeitplan:** Roadmap für die geplante Umsetzung der einzelnen Maßnahmen.



# ENDLICH GESCHAFFT: DER KREDITVERTRAG

## Was ist verhandelbar

Die Kreditzusage der Bank ist da, stolz legt der Bankmitarbeiter eine Kopie des Kreditantrags auf den Tisch! Aber Vorsicht: Erst jetzt beginnt die Detailarbeit!

**Akzeptieren Sie nicht alles**, was schwarz auf weiß gedruckt vor Ihnen liegt! Papier ist geduldig, Sie sollten es auch sein (und daher nie unter Zeitdruck verhandeln)! Und was letztlich wirklich im Kreditvertrag steht, hängt jetzt von Ihrem Verhandlungsgeschick ab!

Mit etwas Hartnäckigkeit und dem entsprechenden Fachwissen im Hintergrund sollte es gelingen, die eine oder andere Position zu Ihren Gunsten abzuändern!

Jeder Filialleiter oder Sachbearbeiter hat einen gewissen **Spielraum**; je interessanter Sie für die Bank als Kunde sind, desto mehr Entgegenkommen können Sie erwarten! Dürfen Sie für sich den Status eines (guten) Stammkunden in Anspruch nehmen, sollte sich dies in jedem Fall in besseren Konditionen niederschlagen.

Stellen Sie Ihre Verhandlungen nicht nur auf die Höhe des Zinssatzes ab; **jede Position ist verhandelbar** und schlägt sich letztlich in nicht unerheblichen Kosten nieder. Lassen Sie sich daher alle Positionen offen legen und die Höhe der Gesamtbelastung ausrechnen!

## Ein Blick auf die Details

### ■ Zinsen

Erkundigen Sie sich vor dem Gespräch über die Höhe der derzeit zu bezahlenden Kreditzinsen. Vereinbaren Sie nach Möglichkeit einen Fixzinssatz oder binden Sie den vereinbarten Zinssatz an einen externen Bezugspunkt (EURIBOR, LIBOR oder SMR).

### ■ Laufzeit

Achten Sie darauf, dass die Nutzungsdauer der Investition und Rückzahlungsdauer des Kredits übereinstimmen (Grundsatz der Fristenkongruenz). Wer langfristige Investitionen mit kurzfristigen Krediten finanziert, muss schon von Anfang an mit erheblichen Liquidationsproblemen rechnen.

### ■ Rückzahlung

Der Kreditvertrag sollte grundsätzlich jederzeit gekündigt werden können. Sehen Sie die Möglichkeit eines Balloon-Payments – also das Aussetzung der Tilgungszahlungen für 2 – 3 Jahre in wirtschaftlich schlechten Zeiten – vor. Sollte sich Ihre Liquiditätsslage besser als geplant entwickeln, sollte der Vertrag eine teilweise oder gänzliche vorzeitige Rückzahlung des Kredits erlauben. Achten Sie darauf, dass für diesen Fall keine Extra-Prämie fällig wird.

### ■ Gebühren und Spesen

Eine alte Regel sagt: „Auch Kleinvieh macht Mist“. Selbst Kosten, die nur in Bruchteilen eines Prozents (z.B. 1/8 %) oder in Promille angegeben werden, schlagen sich bei langen Laufzeiten erheblich zu Buche! Also Vorsicht: Zeigen Sie sich auch bei Spesen, Gebühren und Nebenkosten nicht allzu großzügig! Gewiefte Verhandler schaffen es, die Bank zum gänzlichen Verzicht auf bestimmte Positionen zu bewegen.

### ■ Kreditrahmen

Beantragen Sie einen etwas höheren Kreditrahmen als Sie momentan benötigen, das sichert einen entsprechenden finanziellen Spielraum. Ein auf Dauer zu hoher Kreditrahmen schlägt sich allerdings in einer höheren Kreditbereitstellungsprovision nieder, eine Gebühr, die Sie auch dann bezahlen, wenn Sie den Kreditrahmen nicht oder nicht vollständig ausnützen. Ist der Kreditrahmen zu niedrig gewählt, laufen Sie Gefahr, permanent die sehr teure Überziehungsprovision zahlen zu müssen. Zusätzlich stehen Sie bei der Bank auf der „schwarzen Liste“ der Überzieher und müssen mit Abmahnungen und Vorladungen rechnen!

### ■ Sicherheiten

Übersichern Sie Kredite nicht! Weisen Sie übertriebene Besicherungswünsche der Bank zurück! Suchen Sie nach kostengünstigen Alternativen! Ein Beispiel: Die Hinterlegung einer einverleibungsfähigen Urkunde ist billiger als eine sofortige Eintragung ins Grundbuch.

### ■ Förderungen

Informieren Sie sich vor dem Bankgespräch über mögliche Fördermaßnahmen – ein Vorhaben, das nicht immer einfach ist! Fragen Sie bei mehreren Stellen nach und bleiben Sie hartnäckig! Auf jeden Fall wichtig: Suchen Sie vor der Durchführung der Investition um Fördermittel an; nachträglich eingebrachte Anträge werden – wegen Nichteinhaltung der Spielregeln – in den meisten Fällen abgewiesen!

### ■ Sondervereinbarungen

Halten Sie alle Sondervereinbarungen (z.B. Regelungen, die vom vordruckten Standard-Kreditvertrag abweichen, mündliche Zusagen) schriftlich fest! Kann der Mitarbeiter die Sonderregelung nicht sofort mit seiner Unterschrift bestätigen, warten Sie mit Ihrer Unterschrift, bis eine entsprechende schriftliche Bestätigung seitens der Bank vorliegt!



# DAS JÄHRLICHE RATINGGESPRÄCH

## Was Sie über Basel II wissen müssen

Basel II will die Risikomessung und das Risikomanagement der Banken verbessern und die Transparenz der Kreditinstitute gegenüber interessierten Dritten (z.B. Kunden, Investoren, Aufsichtsbehörden) weiter erhöhen.

Dabei werden die Banken verpflichtet, durch ein „Rating“ (Bewertung) ihre Kunden noch intensiver als bisher zu durchleuchten.

Die „Rating-Modelle“ der Banken berücksichtigen (vereinfacht dargestellt) folgende Faktoren:

- **Hard Facts:** Kennzahlen, die aus den Jahresabschlüssen bzw. Überschussrechnungen der Unternehmen berechnet werden, beispielsweise Return on Investment (ROI), Cash-flow, Eigenkapitalquote oder Anlagendeckung. Die einzelnen Kennwerte werden mit Branchenrichtwerten verglichen und können so entsprechend bewertet werden.
- **Soft Facts:** Um sich ein umfassendes Bild von der Situation eines Betriebes zu machen, lassen Banken auf qualitative Faktoren in das Rating einfließen, beispielsweise Managementqualität, Marktauftritt, Qualität des Rechnungswesens, Mitarbeiterpolitik, Innovationspotential sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- **Warnhinweise und Frühindikatoren:** Wer nur schleppend zahlt, stets sein Konto überzieht oder Wechsel nicht fristgerecht einlöst, verschlechtert sein Rating drastisch. Informationen dieser Art werden vom Computer automatisch erstellt und gehen als Frühwarnindikatoren in das Rating-Modell ein.
- **Kontendatenanalyse:** Einzahlungen von Kunden, Überweisungen an das Finanzamt oder die Gebietskrankenkasse – nichts bleibt der Bank bzw. deren Computern verborgen. Mit etwas Phantasie und kaufmännischem Gespür lassen sich problemlos Rückschlüsse auf die wirtschaftliche Situation des zu ratenden Unternehmens ziehen.

Wundern Sie sich also nicht, wenn Sie die Bank einmal jährlich zu einem **Rating-Gespräch** einlädt – eine Einladung, die Sie nicht auf die „*leichte Schulter*“ nehmen sollten! Geizen Sie Sie nicht mit Informationen und professionellen Unterlagen, denn die Folgen eines schlechten Ratings können finanziell äußerst schmerzhaft sein.

## Das Rating und seine Folgen

Das Rating-Ergebnis bleibt für Bankkunden nicht ohne Folgen. Die bankinterne Bewertung entscheidet beispielsweise über:

- die Möglichkeit der Einräumung eines Blankokredits;
- das Ausmaß der beizubringenden Sicherheiten;
- die Höhe des Zinssatzes für eingeräumte Kredite.

## Tipps für ein besseres Rating

Wer sich vom Rating-Ergebnis seiner Hausbank nicht überraschen lassen möchte, kann bereits im Vorfeld eine Reihe von Maßnahmen setzen.

- **Analysieren Sie Ihren Jahresabschluss:** Berechnen Sie die Standardkennzahlen, die Banken im Rahmen der Hard Facts berücksichtigen. Analysieren Sie die Werte unter Zuhilfenahme von Branchenvergleichswerten.
- **Selbstdiagnose der Soft Facts:** Nehmen Sie Ihre Soft Facts genau unter die Lupe. Erarbeiten Sie Optimierungsstrategien und versuchen Sie, Schwachstellen bereits vor dem Bankengespräch zu beseitigen. Ist dies nicht oder nur teilweise möglich, legen Sie sich eine entsprechende Argumentationsstrategie für das Rating-Gespräch zurecht.
- **Überwachung der Kontenbeziehung:** Behalten Sie die Kontenentwicklung permanent im Auge, beispielsweise durch Aufarbeitung sämtlicher Kontenauszüge in einer EXCEL-Tabelle. Verzichten Sie auf das Sammeln von Minuspunkten, in dem Sie Negativtatbestände weitgehend vermeiden!
- **Ausarbeitung professioneller Unterlagen:** Überzeugen Sie Banken von Ihrer Management-Kompetenz und halten Sie professionell ausgearbeitete Unterlagen für das Rating-Gespräch bereit. Beeindrucken Sie mit schriftlich formulierten Unternehmenszielen und -strategien, einem überzeugenden Businessplan, aktuellen Factsheets mit Controlling-Eckdaten sowie einer langfristigen Liquiditätsplanung. Weitere Informationen zum Thema Rating finden Sie in den Broschüren des WIFI Unternehmerservice der WKÖ „Rating-Kennzahlen – 24 Branchen im Vergleich“ und „Rating-Kennzahlen, berechnen – analysieren – verbessern“ (siehe Seite 45). Bestellung unter [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)



# SCHLECHTE ZEITEN – IHRE FINANZEN IN DER KRISE

## So machen Sie alles noch schlimmer!

Ihr Konto ist hoffnungslos überzogen und größere Einnahmen sind in naher Zukunft nicht zu erwarten?  
Kein Problem, wenn Sie die folgenden Spielregeln beachten:

- Reagieren Sie unter keinen Umständen auf Anrufe Ihres Bankmitarbeiters – lassen Sie sich verleugnen oder geben Sie vor, mit den laufenden Aufträgen völlig überlastet zu sein!
- Ignorieren Sie jede Einladung zu einem persönlichen Gespräch – warum auch vorbeischaun, wenn es doch nichts ändert!
- Kommen Sie den permanenten Anrufen und Mails der Bank nicht mehr aus – bluffen Sie! Ein Pokerface und paar rasch aufs Papier gebrachte Zahlen (auch wenn diese nicht so ganz stimmen) geben Selbstvertrauen und halten den Bankmitarbeiter für eine Zeitlang in der Defensive!

Sie sind auf dem besten Wege, auf einen **Totalschaden** zuzusteuern! Denn die Kreditbedingungen in Österreich erlauben es den Banken, **Kredite fällig zu stellen**, was im Klartext heißt, dass Sie den gesamten aushaftenden Betrag innerhalb kurzer Frist zurückzahlen müssen!

Die dann noch verbleibenden Szenarien sind eng und unerfreulich und enden in vielen Fällen mit dem Gang zum Konkursrichter!

## Spieren Sie mit offenen Karten

Unverhofft kommt oft – nicht immer ist es die Schuld des Unternehmers, wenn die Zeichen in der unternehmerischen Geldbörse auf Sturm stehen!

Neue, übermächtige Konkurrenten, der Ausfall von Hauptkunden oder simple Wetterkapriolen (z.B. Schneemangel in der Wintersaison) sind nur einige Gründe, warum das Spiel mit den Planzahlen plötzlich nicht mehr aufgeht!

Was tun also, wenn sich ein massiver Liquiditätsengpass abzeichnet und Sie derzeit keine Möglichkeit sehen, dem drohenden Finanzschlamassel zu entgehen.

- **Setzen Sie sich rechtzeitig mit Ihrer Bank in Verbindung:** Machen Sie den ersten Schritt und warten Sie nicht, bis die Bank aufgrund der schlechten Kontendaten auf Sie zukommt. Das wirkt kompetent und sichert einen Vertrauensbonus.
- **Bringen Sie Lösungsvorschläge mit:** Spielen Sie realistische Finanzszenarien nach dem Best Case/Worst Case – Modell durch! Erläutern Sie dem Bankmitarbeiter mögliche Entwicklungen und zeigen Sie von sich aus Wege aus der Krise auf. Aber machen Sie keine leeren Versprechungen!

- **Fordern Sie eine Anpassung der Konditionen:** Zeichnet sich für die nahe Zukunft keine „Lösung aus eigener Kraft“ ab, versuchen Sie, die Rahmenbedingungen seitens der Bank anzupassen. Schlagen Sie eine Erhöhung des Kreditrahmens oder ein Balloon-Payment (Aussetzung der Tilgungszahlungen) vor.
- **Rechnen Sie mit einer Nachforderung an Sicherheiten:** Seien Sie nicht ungehalten, wenn die Bank Ihrer Bitte nach Änderung der Konditionen die Forderung nach höheren Sicherheiten gegenüberstellt. Überlegen Sie, welche Sicherheiten Sie überhaupt noch anbieten können bzw. möchten.
- **Machen Sie Gegendruck:** Sagt die Bank zu allen Ihren Vorschlägen konsequent nein, weisen Sie auf eine eventuell drohende Zahlungsunfähigkeit Ihres Unternehmens hin, was auch für die Bank nicht ohne Konsequenzen bleiben wird.
- **Schalten Sie Sanierungsberater ein:** Eigens auf Krisenfälle spezialisierte Sanierungsberater kennen den Krisenspielraum der Banken und erreichen meist für den Kunden günstige Finanzkompromisse! Die Einschaltung eines Sanierungsberaters zeigt auch auf, dass Sie bereit sind, strukturelle Maßnahmen zu setzen, die Ihre Situation nachhaltig verbessern.
- Nützen Sie in diesem Zusammenhang das **geförderte Beratungsangebot** des WIFI Unternehmensservice der Wirtschaftskammer Österreich. Alle Details finden Sie unter [www.unternehmerservice.at/news](http://www.unternehmerservice.at/news)

## Mit neuen Zielen aus der Krise

Stellt sich bei Stammkunden eine nachvollziehbare Krisensituation ein, liegt es im ureigensten Interesse der Bank, gemeinsam mit dem Kunden nach einer Lösung zu suchen.

Solche gemeinsam ausgearbeiteten Ansätze können sein:

- **Verzicht auf Tilgungszahlungen** für einen bestimmten Zeitraum;
- **Verlängerung der Laufzeit** (was in der Regel einer Senkung der Annuität gleichkommt);
- **Umschuldung** teurer Kredite unter Ausnützung einer günstigeren Zinssituation;
- **Erhöhung des Kreditrahmens;**
- Einräumung einer **Zwischenfinanzierung** (Überbrückungskredit);
- Verzicht auf einen Teil der Kreditforderung (**Schuldenerlass**).

Denken Sie daran: „*Gebranntes Kind scheut das Feuer*“ – Ihre Bank ist jetzt gewarnt und wird die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens in Zukunft besonders genau unter die Lupe nehmen!

Halten Sie ab jetzt Zusagen besonders penibel ein und informieren Sie Ihren Banker sofort, wenn sich neue Entwicklungen (positive wie negative) abzeichnen!



## LEBEN MIT DER ABSAGE

Sie haben sich so bemüht und zig Gespräche geführt und heute endlich kommt ein kleines, unscheinbares Schreiben mit dem Logo Ihrer Bank. Nach einer freundlichen Einleitung kommt es knallhart: „... können wir Ihrem Kreditwunsch leider nicht entsprechen!“

Eine solche Auskunft ist zwar bitter, aber noch nicht hoffnungslos. Um dennoch an die gewünschten finanziellen Mittel zu kommen, stehen Ihnen ab jetzt drei Strategien offen.

### Strategie 1: Nachverhandeln mit der Hausbank

Versuchen Sie herauszufinden, warum Sie den Kredit nicht erhalten haben. Auch wenn die Chance, jetzt noch etwas zu ändern sehr gering ist, erhalten Sie doch wertvolle Informationen für das nächste Kreditgespräch bei einem anderen Kreditinstitut.

Ursachen für die ablehnende Haltung Ihrer Bank könnten sein:

- Ihr Name befindet sich auf einer „internen schwarzen Liste“ der Banken;
- Negativauskunft eines Kreditschutzverbandes;
- Schlechte Selbstvermarktung;
- Mangelhafte, nicht stimmige Unterlagen;
- Änderung der internen Bankorganisation verbunden mit einer geringeren Entscheidungskompetenz auf Sachbearbeiterebene;
- Änderung der Geschäftspolitik im Hinblick auf Branchen- und Betriebsgrößenauswahl (kleinere Kunden aus bestimmten Branchen sind nicht mehr erwünscht).

Nur bei offensichtlichen Missverständnissen haben Sie eine Chance, dass die Bank Ihren Kreditantrag nochmals prüft und Sie eventuell doch mit einer Zuteilung rechnen dürfen.

### Strategie 2: Neuverhandlung mit einer anderen Bank

Das Leben geht oft kuriose Wege – bei der einen Bank als ungeliebter Kunde abgewiesen und bei einer anderen Bank hofiert und ohne Probleme mit der gewünschten Kreditsumme ausgestattet. Warum das so ist – mögliche Antworten ergibt das Zusammenspiel der folgenden Faktoren:

- **Die Chemie stimmt:** Sie waren dem neuen Mitarbeiter sofort sympathisch, eventuell hat er einen persönlichen Bezug zu Ihrer Branche.
- **Mehr Entscheidungskompetenz auf der unteren Ebene:** Der sympathische Bankmitarbeiter ist auch berechtigt, Kreditanträge bis zu einer bestimmte Höhe (und Ihr Kreditbetrag liegt im Limit) selbst zu genehmigen.

- **Marktambitionen der Bank:** Sie sind an eine Bank geraten, die in Ihrer Region/in Ihrer Branche Fuß fassen möchten – da kommt man neuen Kreditkunden in der Regel besonders entgegen.
- **Anderes Rating-Modell:** Wie die Banken genau die einzelnen Rating-Faktoren gewichten, bleibt ein wohl gehütetes Geheimnis. Vielleicht haben Sie Glück, und Faktoren, bei denen Sie schlecht abschnitten, fallen bei dieser Bank weniger stark ins Gewicht!
- **Aus eigenen Fehlern gelernt:** Sie haben Ihren Misserfolg bei Bank Nummer 1 ausführlich analysiert und daher gewusst, was Sie beim nächsten Gespräch zu verbessern ist! Ihre Unterlagen waren professioneller, Ihre Kleidung „*management-like*“ und als Verstärkung haben Sie einen nicht unbekanntenen Unternehmensberater mitgebracht – da sieht doch vieles gleich ganz anders aus!

### Strategie 3: Suche nach Alternativen

Überprüfen Sie Ihr Investitionsvorhaben:

- Gibt es **Alternativen**, die mit geringeren Kosten zu realisieren sind?
- Klopfen Sie vor allem Prestigeprojekte und „*Liebkinder*“ auf deren wirklichen ökonomischen Nutzen hin ab. Vielleicht hat die Bank dies längst getan und ist – da frei von Emotionen – zu einer anderen Bewertung gelangt.
- Eventuell lohnt es sich, mit einem kostengünstigeren und realistischeren Projekt nochmals bei Ihrem Banker anzuklopfen.
- Eine weitere Möglichkeit ist die Suche nach **Geldquellen im privaten Umfeld**. Überzeugen Sie finanzkräftige **Verwandte**, dass sich ein finanzielles Engagement (als Kredit oder Beteiligung) lohnt. Natürlich können Sie statt bei Verwandten auch bei **potentiellen Geschäftspartnern** anfragen, vorausgesetzt Sie sind bereit, Gewinnzugriff und Entscheidungskompetenzen an die Rahmenbedingungen eines Gesellschaftsvertrages anzupassen.
- Eine letzte Möglichkeit finanzielle Mittel aufzutreiben steht jenen offen, die über **frei verwertbare Vermögenswerte** verfügen. Vielleicht kann ja der gewünschte Geldbetrag durch den Verkauf der Luxus-Yacht an der Adria oder des Ferienhäuschens in der Steiermark aufgebracht werden!

# GLOSSAR

## A

### **Abschöpfungsverfahren**

Verfahren im Rahmen des Privatkonkurses, bei dem der Schuldner unter bestimmten Voraussetzungen nach 7 Jahren eine Restschuldbefreiung erlangen kann.

### **Absonderungsanspruch**

Absonderungsansprüche im Konkursfall sind Pfandrechte und Rechte von Sicherungseigentümern.

### **Abstattungskredit**

Kredit, bei dem über den Kreditbetrag nur einmal verfügt werden kann. Nach Inanspruchnahme wird der Kredit zurückbezahlt; über bereits zurückbezahlte Beträge kann der Kreditnehmer nicht neu verfügen.

### **Abtretung**

Auch Zession. Übertragung einer Forderung gegen einen Dritten (Drittschuldner) durch den Gläubiger (Zedenten) auf einen anderen Gläubiger (Zessionar). Im Bankgeschäft meist zur Sicherung eines Kredites. Abgetreten werden können u. a. Ansprüche aus Lebensversicherungen, Bausparverträgen, bestimmte Wertpapiere sowie Forderungen aus dem Geschäftsbetrieb.

### **Abzahlungsdarlehen**

Siehe Abstattungskredit.

### **Amortisation**

Tilgung einer Schuld in Teilzahlungen (z.B. Kapitalrate bei der Rückzahlung eines Kredits).

### **Annuität**

Gleichbleibende Tilgungsrate eines Kredits, die sich aus Zinsen und Tilgung (Kapitalrate) zusammensetzt.

### **Annuitätenzuschuss**

Form einer Förderung, bei der der Fördergeber einen Zuschuss zur Rückzahlung von Bankdarlehen leistet.

### **Annuitätendarlehen**

Darlehen mit annuitätischer Tilgung. Der Darlehensnehmer zahlt während der Gesamtlaufzeit gleiche Leistungsraten – auch Annuitäten genannt. Die Annuität setzt sich zusammen aus dem vereinbarten Zins und dem Tilgungssatz. Durch die Verminderung der Restschuld verschiebt sich das Verhältnis zwischen dem Zins- und dem Tilgungsanteil, da der Zinsanteil jeweils nur auf die Restschuld berechnet wird.

### **Anschlusskonkurs**

Wird ein Ausgleich nicht binnen 90 Tagen ab Eröffnung des Ausgleichs angenommen, kann das Gericht amtswegig über die Konkurseröffnung entscheiden.

### **Antizipative Zinsen**

Im Zusammenhang mit der Verzinsung eines Kredits spricht man von antizipativ, wenn die Zinszahlungen im Vorhinein für die nächste Zinsperiode (z.B. für das nächste Quartal) zu leisten sind. Im Gegensatz dazu siehe „*dekursive Zinsen*“.

### **Aufsandungsklausel**

Erklärung des Verpfänders, in die Einverleibung des Pfandrechtes auf eine verpfändete Liegenschaft in das Grundbuch einzuwilligen.

### **Ausfallbürgschaft**

Eine Kreditsicherheit, bei der der Bürge nur dann zur Zahlung herangezogen werden kann, wenn alle Maßnahmen zur Einbringlichmachung des Kredits gegenüber dem Kreditschuldner bereits gesetzt wurden (inklusive Exekution und Sicherheitenverwertung). Im Gegensatz dazu siehe Solidarbürgschaft.

### **Ausgleich**

Gerichtliches bzw. außergerichtliches Verfahren zur Sanierung der wirtschaftlichen Verhältnisse eines Schuldners durch Gewährung von Nachlässen seitens der Gläubiger.

### **Ausgleichsverwalter**

Gerichtlich bestellter Verwalter zur Abwicklung eines gerichtlichen Ausgleichsverfahrens.

### **Aussonderungsrecht**

Recht auf Rückforderung von Gegenständen im Konkursverfahren (z.B. zur Reparatur übergebene Gegenstände).

### **Aval**

Bürgschaft, insbesondere für eine Wechselverpflichtung, die in der Regel für den Aussteller durch Unterschrift mit dem Vermerk "als Bürge" auf der Vorderseite des Wechsels vermerkt ist.

### **Avalkredit**

Der Avalkredit ist kein Kredit im eigentlichen Sinne, denn das Kreditinstitut stellt keine Geldmittel zur Verfügung, sondern übernimmt die Haftung für eine Verbindlichkeit gegenüber einem Dritten. Für das Kreditinstitut stellt die Bereitstellung eines Avalkredites eine Eventualverbindlichkeit dar. Diese Eventualverbindlichkeit wird nur dann zu einer echten Schuld des Kreditinstitutes, wenn der Kreditnehmer seine zugesagte Leistung nicht erfüllt. Die häufigsten Formen sind Gewährleistungsavale, Anzahlungsavale, Mietavale und Vertragserfüllungsavale.

### **Bankauskunft**

Allgemeine vertrauliche Auskunft eines Kreditinstituts über die wirtschaftliche Situation eines Kunden.

**B**

### **Bankgarantie**

Eine Bankgarantie ist ein Zahlungsverprechen des Kreditinstituts für einen Bankkunden (Eventualkredit), das an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist. Bankgarantien sind zeitlich begrenzt und an bestimmte Höchstsummen gebunden. Beispiele sind Anzahlungsgarantie, Bietungsgarantie, Leistungs- bzw. Gewährleistungsgarantie.

### **Bankrate**

Zinssatz der Österreichischen Nationalbank für den Ankauf von inländischen Wechseln. Die Bankrate hat die Funktion eines Leitzinssatzes für die Kreditwirtschaft.

**B****Basel II**

Abkommen, das die Banken zu einem genauen Rating ihrer Kunden mit Hilfe bankinterner Rating-Modelle verpflichtet.

**Beleihungsgrenze**

Betrag, bis zu dem als Sicherheit dienende Werte (z.B. Waren, Wertpapiere, Grundstücke) bevorschusst werden.

**Bereitstellungsgebühr**

Es handelt sich um Kreditkosten die anfallen, wenn dem Bankkunden das Recht zur Inanspruchnahme eines bestimmten Kreditbetrages (z.B. Einräumung eines Kreditrahmens bei einem Kontokorrentkonto) zugesagt wird. Diese Kosten fallen unabhängig vom Ausmaß der tatsächlichen Ausnutzung des Kreditrahmens an.

**Bereitstellungsprovision**

Siehe Bereitstellungsgebühr.

**Bereitstellungszinsen**

Siehe Bereitstellungsgebühr.

**Blankokredit**

Kredit ohne dingliche Sicherheiten.

**Blankowechsel**

Wechsel, bei dem wichtigen Angaben (z.B. Betrag, Fälligkeit) fehlen und bei Bedarf eingesetzt werden.

**Bonität**

Einschätzung der Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit eines Kunden durch das Kreditinstitut.

**Bürge- und Zahlerhaftung**

Der Bürge haftet wie der Kreditnehmer für die gesamte Schuld. Die Bank kann sofort bei Fälligkeit entweder den Hauptschuldner oder den Bürge zur Zahlung auffordern.

**BÜRGES-Förderungsbank**

Eine vom Bund errichtete Sondergesellschaft zur Gewerbeförderung. Die BÜRGES gewährt unter bestimmten Voraussetzungen Zinsen- und Förderungszuschüsse bzw. übernimmt Bürgschaften.

**Bürgschaft**

Der Bürge ist gegenüber dem Gläubiger unter bestimmten Voraussetzungen zur Zahlung der Kreditschuld des Kreditnehmers verpflichtet. Siehe auch Ausfallbürgschaft und solidarische Bürgschaft.

**Businessplan**

Systematische Aufarbeitung und Darstellung aller unternehmensrelevanter Faktoren (vor allem im Zusammenhang mit Neugründungen wichtig).

**D****Darlehen**

Ein Rechtsgeschäft, bei dem der Darlehensgeber dem Darlehensnehmer eine Sache (z. B. Geld) für eine bestimmte Zeit zur Verfügung stellt. Über den Darlehensvertrag wird ein Schuldschein errichtet.

**D****Dekursive Zinsen**

Im Zusammenhang mit der Verzinsung eines Kredites spricht man von dekursiv, wenn die Zinszahlungen im Nachhinein für die vorangegangene Zinsperiode (z. B. für das letzte Quartal) zu leisten sind (entspricht der gängigen Praxis). Im Gegensatz dazu siehe antizipative Zinsen.

**Dingliches Recht**

Ein Recht, das an der Sache, nicht am Eigentümer hängt und daher gegen jedermann wirksam ist.

**Diskontsatz**

Zinssatz, zu dem die Notenbank Wechsel der Geschäftsbanken abgezinst ankauft. Eine Änderung des Diskontsatzes durch die Notenbank wird in der Regel als Signal für zur Zinsanpassung seitens der Kreditinstitute verstanden. Siehe auch "Bankrate".

**Drittschuldnerverständigung**

Verständigung eines Schuldners über die erfolgte Abtretung (Zession) der gegen ihn bestehenden Forderung, meist an ein Kreditinstitut. Nach der Verständigung können Zahlungen mit schuldbefreiender Wirkung nur mehr an das Kreditinstitut geleistet werden.

**Effektivzinssatz**

Die tatsächlichen Kosten eines Kredites, ausgedrückt als Jahreszinssatz. Der Effektivzinssatz ergibt sich aus dem nominalen Jahreszinssatz unter Berücksichtigung von Zahlungsweise, Kapitalisierung und Nebenkosten (z.B. Bereitstellungsgebühr). Der effektive Jahreszinssatz ermöglicht einen direkten Kostenvergleich zwischen verschiedenen Kreditangeboten.

**E****Eigentumsvorbehalt**

Verwertungsrecht zugunsten des Verkäufers bzw. des kreditgewährenden Kreditinstituts bei einem Zahlungsrückstand.

**Einlagezahl (EZ)**

Fortlaufende Nummer, unter der Liegenschaften (nach Katastralgemeinden geordnet) im Grundbuch erfasst sind.

**Einverleibung**

Begründung eines "bücherlichen" Rechtes im Grundbuch.

**Endfälliges Darlehen**

Darlehen zur Rückzahlung in einer Summe. Bei dieser Darlehensform wird mit dem Darlehensnehmer die Rückzahlung in einer Summe am Ende der Vertragslaufzeit vereinbart. Während der Laufzeit sind nur Zinsen zu zahlen. Die Tilgung selbst erfolgt meist über einen getrennten Tilgungsträger (z.B. eine Er- und Ablebensversicherung) am Ende der Laufzeit.

**EURIBOR**

Abkürzung von "European Interbank Offered Rate", ein Zinssatz auf dem Euro-Geldmarkt, zu welchem sich Banken gegenseitig kurzfristig Geld leihen. Der EURIBOR fungiert als für den gesamten Euro-Raum gültiger Referenzzinssatz. Siehe dazu auch Referenzzinssatz.

**E****Eventualverbindlichkeit**

Verbindlichkeit, die nur unter bestimmten Umständen zu einer Effektivverbindlichkeit wird, siehe auch „Bürgschaft“, „Aval“.

**Exekution**

Zwangswise Durchsetzung von Rechtsansprüchen durch Verwertung von Vermögensgegenständen des Schuldners (z.B. durch öffentliche Versteigerung).

**Existenzminimum**

Gesetzlich geregelter unpfändbarer Teil des Einkommens.

**F****Factoring**

Gezieltes Aufkaufen offener Forderungen durch Spezialunternehmen. Dem Rechnungsleger wird sofort ein gewisser Prozentsatz (üblicherweise 80 Prozent) des ausstehenden Betrages bar ausgezahlt, der Rest nach Bezahlung durch den Kunden abzüglich Spesen.

**Faustpfand**

Verpfändung beweglicher Sachen (z.B. Wertpapiere, Edelmetall, Waren) zur Besicherung eines Kredits.

**FIBOR**

Abkürzung von Frankfurt Interbank Offered Rate, jener Geldmarktzinssatz, zu dem Großbanken am Finanzplatz Frankfurt Termineinlagen anbieten.

**Fiktiver Jahreszinssatz**

Umwandlung von Finanzierungskosten in eine Durchschnittsbelastung pro Jahr in Prozent des aushaftenden Kreditbetrages.

**Firmenbuch**

Das Firmenbuch ist ein öffentliches Verzeichnis, in das alle Unternehmen eingetragen werden, ausgenommen Einzelunternehmen mit weniger als € 400.000,- Jahresumsatz (freiwillige Eintragung möglich).

**Fixer Zinssatz**

Zinssatz, der während der gesamten vereinbarten Laufzeit unverändert bleibt.

**Fortfaitierung**

Verkauf von Exportforderungen an ein Kreditinstitut unter Ausschluss des Regressrechtes.

**Freilassungserklärung**

Einwilligung eines Pfandgläubigers, zur Verpfändung übergebene Liegenschaften freizugeben.

**Fremdwährungskredit**

Kredit in frei konvertierbarer fremder Währung. Fremdwährungskredite werden oft zur Ausnutzung einer für den Kreditnehmer günstigen Zinssatzdifferenz zwischen zwei Ländern aufgenommen. Für die insgesamt Beurteilung der Konditionen muss allerdings auch das Kursrisiko beachtet werden.

### **Gebundener Zinssatz**

Zinssatz, der sich an bestimmten Werten (z.B. der Sekundärmarktrendite) orientiert.

G

### **Gedeckter Kredit**

Kredit, für den der Kreditnehmer Deckung (Sicherheiten) leistet.

### **Generalzession (Mantelzession)**

Abtretung sämtlicher bestehender bzw. in Zukunft entstehender Forderungen an ein Kreditinstitut.

### **Grundbuch**

Jedermann zugängliches, bei den Bezirksgerichten geführtes Verzeichnis, in dem alle rechtlichen Informationen über eine Liegenschaft erfasst sind. Die Liegenschaften sind als Grundbuchkörper einer Katastralgemeinde (KG) zugeordnet und mit einer Einlagezahl (EZ) versehen. Es besteht aus dem A-Blatt (Gutbestandsblatt), B-Blatt (Eigentumsblatt) und C-Blatt (Lastenblatt).

### **Habenzinsen**

Habenzinsen sind Zinsen für Guthaben von Bankenkunden. Die Höhe der Habenzinsen ist je nach Einlageart (Spareinlage, Termin- oder Festgeld, Sichteinlagen), Marktsituation und Kundenposition (Verhandlungsmacht) unterschiedlich.

H

### **Hafrücklass**

Vereinbarter Teil der Endabrechnung eines bereits ausgeführten Auftrags, den der Auftraggeber erst dann bezahlt, wenn innerhalb einer bestimmten Frist keine Mängel aufgetreten sind bzw. aufgetretene Mängel zufriedenstellend behoben wurden.

### **Hypothek**

Pfandrecht an einem bebauten oder unbebauten Grundstück zur Sicherung einer Forderung. Die im Grundbuch an erster Stelle stehende Hypothek wird zur Gänze befriedigt, die anderen Hypotheken sind nachrangig.

### **Hypothekarkredit**

Kredit, der in Form einer Hypothek sichergestellt wird.

### **Indikatorbindung**

Bindung von Kreditzinsen an einen Referenzzinssatz, wie z.B. an den EURIBOR oder an die Sekundärmarktrendite (SMR).

I

### **Interkalarzinsen**

Zwischenzinsen, die von einem Zinstermin bis zum nächsten ordentlichen Zinstermin (und umgekehrt) anfallen.

### **Investitionskredit**

Kredit zur Finanzierung des Anlagevermögens von Produktions- und Dienstleistungsbetrieben, üblicherweise in Form eines Abstattungskredites. Im Gegensatz dazu siehe "Betriebsmittelkredit".

**K****Kapitalisierung**

Zuschreibung der Zinsen zu dem Kapital, von dem sie berechnet wurden und mit dem sie wiederum in der nächsten Periode verzinst werden (Zinseszinsen).

**Katastralgemeinde (KG)**

Das Grundbuch ist nach Katastralgemeinden geordnet, deren Grenzen sich meist mit den Grenzen der politischen Gemeinden decken.

**Kautionskredit**

Haftung des Kreditinstituts gegenüber Dritten, dass der Kautionskreditnehmer eine zugesagte Leistung ordnungsgemäß erbringt.

**Kleinkredit**

Kredit zur Finanzierung von Konsumausgaben. Die Tilgung und Zinszahlung erfolgt in monatlich gleichbleibenden Raten. Kleinkredite sind in Abhängigkeit von Kredithöhe und -laufzeit durch Gehaltsabtretung, Bürgschaft oder dinglich abgesichert.

**Kleinkreditkataster**

Zentrale Kartei, in der Verbraucherkredite (vorwiegend an Unselbständige) erfasst werden. Der Kleinkreditkataster wird vom Kreditschutzverband von 1870 geführt und dient Kreditinstituten für Bonitätsauskünfte im Rahmen der Kreditvergabe.

**Kondition**

Preis einer Einlage bzw. eines Kredits sowie aller damit zusammenhängenden Dienstleistungen.

**Kontoführungsgebühren**

Spesen und Gebühren, die die Bank für die Führung von Konten (z.B. Gehaltskonto, Kontokorrentkonto) verrechnet.

**Kontokorrentkredit**

Kredit in laufender Rechnung; ein Kredit, der immer wieder bis zu einem bestimmten, vorher vereinbarten Rahmen ausgenutzt werden kann. Üblicherweise zur Finanzierung von Betriebsmitteln (in der Praxis auch Betriebsmittelkredit genannt). Eine Rückführung ist grundsätzlich während der Laufzeit nicht vorgesehen. Im Gegensatz dazu siehe „*Abstattungskredit*“.

**Kontoüberziehung**

Abhebungen vom Konto, die nicht durch Guthaben oder einen eingeräumten Kreditrahmen gedeckt.

**Kredit**

Zusicherung des Kreditgebers an den Kreditnehmer, einen bestimmten Geldbetrag unter bestimmten Bedingungen zu überlassen.

**Kreditbürgschaft**

Siehe „*Bürgschaft*“.

### **Kreditfähigkeit**

Die persönliche Fähigkeit, gewünschte Ausleihungen aus seinem Einkommen, aus persönlichem Besitz oder betrieblicher Tätigkeit zurückzahlen zu können.

### **Kreditgebühr**

Verpflichtende staatliche Gebühr zu Lasten des Kreditnehmers bei Abschluss eines schriftlichen Kreditvertrags. Die Gebühr zählt zu den Nebenkosten von Krediten. Für Abstattungskredite beträgt die Kreditgebühr 0,8 Prozent des Kreditbetrags, für Kontokorrentkredite mit einer Laufzeit von mehr als fünf Jahren 1,5 Prozent.

### **Kreditlaufzeit**

Die Zeit zwischen der Krediteinräumung und der vollständigen Rückzahlung des Kredites. Die Kreditlaufzeit sollte dem Grundsatz der Fristenkonformität folgen.

### **Kreditlinie**

Auch Kreditlimit genannt. Betrag, bis zu dessen Höhe ein Kredit von einem Unternehmen oder einem privaten Kunden in Anspruch genommen werden kann.

### **Kredit-Nebenkosten**

Zusätzlich zum Nominalzinssatz muss der Kreditnehmer mit Kosten wie einer regelmäßigen Bearbeitungs- bzw. Kontoabschlussgebühr, Bereitstellungsprovision, 0,8 Prozent Kreditgebühr, eventuell mit Überziehungsprovisionen, Zuschlägen aufgrund von Wechselkursänderungen bei Fremdwährungskrediten, Bewertungsspesen für dingliche Sicherheiten und Barauslagen rechnen. Von der Kreditgebühr abgesehen sind alle anderen Nebenkosten mit der Bank verhandelbar.

### **Kreditreferat**

Begriff aus der internen Bankenorganisation: Abteilung, die sich mit der Kreditvergabe und Kreditüberwachung befasst.

### **Kreditrestschuldversicherung**

Deckt bei Eintritt des Versicherungsfalles (z.B. Tod) den aushaftenden Kreditbetrag.

### **Kreditschutzverband (KSV)**

Einrichtung, die durch Information ihrer Mitglieder versucht, das Risiko von Kreditgläubigern zu vermindern.

### **Kreditsicherheiten**

Siehe „Sicherheiten“.

### **Kreditüberwachung**

Alle Maßnahmen der Kreditinstitute zur Kontrolle des Kreditgeschäfts und zur Früherkennung bzw. Reduzierung von Kreditrisiken.

### **Leasing**

Finanzierungsform, bei der Mobilien oder Immobilien von einer Leasinggesellschaft an einen Leasingnehmer vermietet werden. Nach dem Ende der Mietzeit kann der Leasingnehmer das Objekt erwerben, an die Leasinggesellschaft zurückstellen oder den Vertrag verlängern.

**L****LIBOR**

Abkürzung von London Interbank Offered Rate, jener Zinssatz, den die großen internationalen Banken in London gegenseitig für Termineinlagen verrechnen.

**Limit**

Höchstbetrag, bis zu dem ein Kredit in Anspruch genommen werden kann.

**Liquidität**

Fähigkeit eines Unternehmens, seinen laufenden Verbindlichkeiten fristgerecht nachzukommen.

**Lombardkredit**

Kredit gegen Verpfändung beweglicher Sachen (z.B. Waren, Wertpapiere).

**M****Masseforderung**

Forderungen, die im Zusammenhang mit der Abwicklung eines Konkursverfahrens entstehen (z.B. Kosten des Konkursverfahrens, Forderungen der Arbeitnehmer für die Zeit nach der Konkurseröffnung).

**Masseverwalter**

Vom Gericht im Rahmen eines Konkursverfahrens eingesetzte Person (meist ein Rechtsanwalt), dem die Verwaltung des Restvermögens des Gemeinschuldners übertragen wird.

**Mitkreditnehmer, Mitschuldner**

Mitkreditnehmer oder Mitschuldner haften wie der Kreditnehmer selbst für sämtliche Verbindlichkeiten, die aus einem Kreditgeschäft entstehen.

**N****Nachdeckungspflicht**

Meist im Zusammenhang mit Wertpapier-Lombardkrediten. Pflicht zur Nachlieferung weiterer Pfänder, um die infolge von Kursrückgängen verringerte Deckung eines Kredits wiederherzustellen.

**Nebengebührensicherstellung**

Sicherstellung von Nebenkosten im Zusammenhang mit der Kreditgewährung (z.B. Rechtsanwaltskosten, Exekutionskosten), die im Grundbuch eingetragen wird.

**Negotiationskredit**

Übernahme eines Lieferantenkredits aus einem Exportgeschäft durch ein Kreditinstitut.

**Nominalzinssatz**

Der in Prozent pro Jahr (= p. a.) ausgedrückte Zinssatz ohne Berücksichtigung von Kapitalisierung und Nebenkosten. Im Gegensatz dazu siehe Effektivzinssatz.

**O****Obligo**

Gesamte Verbindlichkeiten eines Schuldners gegenüber seiner Bank.

**P****p.a.**

Lat. = per annum, pro Jahr.

### **Partiarisches Darlehen**

Ertragsabhängiges Darlehen, bei dem Zinszahlungen nur in Gewinnjahren geleistet werden.

P

### **Personalkredit**

Kredit ohne spezielle dingliche Sicherstellung, der nur im Hinblick auf die Bonität des Schuldners gewährt wird.

### **Pfandbestellungsurkunde**

Vertrag über die Verpfändung unbeweglicher Sachen.

### **Pfandrecht**

Dingliches Recht zur Sicherung von Forderungen.

### **Privatkonkurs**

Besonderes Verfahren in Zusammenhang mit der Konkursabwicklung von Privatpersonen.

### **Privatkredit**

Kredit an unselbständig Erwerbstätige zur Wohnbaufinanzierung bzw. zur Finanzierung von Konsumgütern.

### **Rahmenkredit**

Kreditvertrag, der bis zu einem bestimmten Rahmenbetrag für die Finanzierung von Geschäften (meist Exportgeschäfte) vereinbart wird.

R

### **Rating**

Bewertung von Kunden mit Hilfe spezieller Berechnungsverfahren. Dabei werden Hard Facts (z.B. Kennzahlen), Soft Facts (z.B. Unternehmerkompetenz) sowie Kontendaten und Warnhinweise berücksichtigt.

### **Realkredit**

Kredit gegen die Verpfändung realer Vermögenswerte, meist Grundstücke.

### **Rediskontierung**

Weiterverkauf von diskontierten Wechseln durch ein Kreditinstitut an die Nationalbank.

### **Referenzzinssatz**

Variabler Zinssatz, dessen Höhe an die Entwicklung bestimmter anderer Zinssätze (Referenzzinssätze) gebunden ist, beispielsweise an den Diskontsatz oder an EURIBOR oder LIBOR.

### **Rembourskredit**

Kredit zur Finanzierung eines Übersee-Außenhandelsgeschäftes durch Zurverfügungstellen eines Akzepts.

### **Restschuld**

Restlicher Darlehensbetrag, der nach der modellhaften Berechnung oder per dato nach Ablauf einer bestimmter Anzahl von Tilgungen noch zur Rückzahlung ansteht.

### **Roll-over-Kredit**

Zerlegung der Gesamtlaufzeit eines Kredits in mehrere Zinsperioden (meist halb- oder vierteljährlich). Am Ende jeder Zinsperiode erfolgt eine Zinsfixierung. Ziel dieser Finanzierungsform ist eine marktgerechte Verzinsung des Kredits.

## S

### **Sekundärmarkt-Rendite (SMR)**

Von der Oesterreichischen Kontrollbank festgelegter und veröffentlichter Prozentsatz, der die jeweils aktuelle durchschnittliche Rendite festverzinslicher Wertpapiere angibt. Die SMR dient als Indikator (Richtsatz) für die Festlegung von Zinskonditionen, z.B. von Bankkrediten.

### **Sicherheiten**

Sicherheiten sollen das Verlustrisiko im Kreditgeschäft möglichst gering halten. Kann der Kreditnehmer bei Fälligkeit den Kreditbetrag nicht zurückbezahlen, greift das Kreditinstitut auf die eingeräumten personellen oder realen Sicherheiten zurück.

### **Sicherungseigentum**

Eigentum, das dem Gläubiger an einer beweglichen Sache (z.B. Warenlager) zur Sicherstellung seiner Forderung übertragen wird.

### **Solidarbürgschaft**

Haftung mehrerer Personen als Gesamtschuldner, wobei der Gläubiger die Forderung gegen jeden von ihnen in voller Höhe geltend machen kann.

### **Soll-Zinsen**

Bezeichnung für diejenigen Zinsen, die dem Kreditnehmer für die von ihnen beanspruchten Kredite vom Kreditgeber berechnet werden. Ihre Höhe richtet sich nach dem aktuellen Marktzinsniveau, der Länge der Zinsbindungsfrist, der Kredithöhe, Kreditlaufzeit, Kreditverwendung, Kreditbesicherung sowie des Verhandlungsgeschicks des Kreditnehmers.

### **Stundung**

Vereinbarung zwischen Gläubiger und Schuldner, durch die der Fälligkeitszeitpunkt einer Forderung hinausgeschoben wird.

## T

### **Tilgung**

Rückzahlung einer Schuld zu einem bestimmten Termin.

### **Tilgungsfreie Zeit**

Der Zeitraum zwischen Krediteinräumung und erstmaliger Ratenzahlung (= Rückzahlung = Tilgung). Während die Zinsen laufend zu bezahlen sind, ist die Vereinbarung von tilgungsfreien Zeiträumen von 6 Monaten bis zu 1,5 Jahren durchaus üblich um in der schwierigen Anlaufphase nicht in einen Liquiditätsengpass zu kommen.

### **Tilgungsplan**

Tabellarische Aufstellung über die Gesamtlaufzeit eines Kredites unter Ausweis des jeweils aushaftenden Kapitals, der Zinsen und der Rückzahlungen (Tilgungen). Sofern er alle Nebenkosten inkludiert, eignet er sich zu direkten Angebotsvergleichen zwischen verschiedenen Kreditinstituten.

### **Tilgungsträger**

Bei Krediten, die mit einer Einmalzahlung am Ende der Laufzeit zurückgezahlt werden (sog. endfällige Kredite) erfolgt die Tilgung zumeist aus dem Erlös einer Veranlagung. Diesbezüglich werden häufig Lebensversicherungen oder Fonds verwendet.

## Überbrückungskredit

Kredit zur Überwindung vorübergehender Liquiditätsschwierigkeiten.

U

## Überziehungszinsen

Überziehungszinsen sind jene Zinsen, die bei Überziehung eines Kontos für den eingeräumten Überziehungskredit bezahlt werden müssen.

## UKV (unerwünschte Kundenverbindung)

Datei mit jenen Kunden, mit denen ein Kreditinstitut aufgrund bestimmter Vorfälle oder Informationen keine Geschäftsbeziehung eingehen möchte.

## Umschuldung

Kreditaufnahme (meist zu günstigeren Konditionen), um einen bestehenden Kredit zurückzuzahlen.

## Variabler Zinssatz

Zinssatz, der sich laufend an die Marktverhältnisse anpasst, auch flexibler Zinssatz.

V

## Verpfändung

Möglichkeit der Kreditbesicherung durch Verpfändung von Wertgegenständen wie Sparbüchern, Wertpapieren, Versicherungen mit Rückkaufwert, Unternehmensanteilen, Grundstücken, Gebäuden und Eigentumswohnungen, Forderungen, Rechten oder Schmuck zugunsten des Kreditgebers durch einen Pfandvertrag. Bei der Bewertung von Pfandgegenständen machen Banken Abschläge von bis zur Hälfte des Verkehrswerts der ihnen angebotenen Sicherheiten, weil die Verwertung verpfändeter Sachen oft mit erheblichen Kosten bzw. Umwägbarkeiten verbunden ist.

## Verzugszinsen

Bei Verzug der Rückzahlung einer Schuld (eines Kredits) zu leistende Zinsen.

## VIBOR

Abkürzung von Vienna Interbank Offered Rate, jener im Zwischenbankhandel am Wiener Geldmarkt angewandter Referenzzinssatz, zu dem eine Bank einer anderen kurzfristig Einlagen überlässt bzw. Geldmarktkredite aufnimmt.

## Vinkulierung

Sperre eines Versicherungsvertrages zugunsten eines Gläubigers als Kreditsicherstellung.

## Zahlungsaufschub

Durch Gesetz erzwungenes Hinausschieben fälliger Zahlungen, auch Moratorium genannt.

Z

## Zession

Abtretung. Übertragung einer Forderung an eine andere Person.

## Zessionskredit

Kredit gegen die Abtretung von Forderungen an ein Kreditinstitut. Der Drittschuldner kann von der Abtretung verständigt werden (offene Zession) oder nicht (stille Zession).

**Z****Zinsen**

Preis für die Überlassung von Kapital.

**Zinsencap**

Vertragliche Vereinbarung einer Zinsobergrenze, die bei variabler Zinsvereinbarung nicht überschritten werden darf.

**Zinseszinsen**

Zinseszinsen entstehen dann, wenn die periodisch anfallenden Zinsen jeweils am Periodenende dem Kapital zugeschlagen und mit verzinst werden.

**Zinssatz**

Der Zinssatz ist der Preis für Kapital, er wird in Prozenten pro Jahr (p. a.) angegeben.

**Zwangsausgleich**

Gerichtlicher Ausgleich, den der Gemeinschuldner mit seinen Gläubigern im Rahmen des Konkursverfahrens schließt.

# LITERATUR & TOOLS



## RATING-KENNZAHLEN – 24 Branchen im Vergleich

Die gesetzlichen Regelungen – die Ratingmethoden – die Kriterien für die Bonitätsbewertung – die wichtigsten Ratingkennzahlen für 24 Branchen. In diesem Handbuch werden die Unternehmenskennzahlen von 24 Branchengruppen dargestellt. Das Handbuch bietet eine detaillierte Beschreibung der neuen gesetzlichen Regelungen, der beim Banken-Rating verwendeten Methoden sowie jener Kriterien, die üblicherweise für die Bonitätsbewertung herangezogen werden.

**Erscheinungsdatum:** 2006

**Art der Publikation:** Handbuch, 100 Seiten

**Bestellung unter:** [unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at)

**Download:** [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)

**Preis:** kostenlos

## RATING-KENNZAHLEN berechnen – analysieren – verbessern

Auf welche Kriterien achten die Banken (Hard- & Softfacts) beim Rating? Speziell auf die Erfordernisse der Unternehmerinnen und Unternehmer abgestimmt, gibt es fünf maßgeschneiderte Branchen-Handbücher (Information & Consulting, Transport & Verkehr, Tourismus & Freizeitwirtschaft, Gewerbe & Industrie, Handel). Diese Handbücher erläutern die Kriterien, die Banken bei der Bonitätsbewertung beachten und zeigen, wie die wichtigsten Rating-Kennzahlen berechnet werden und was sie aussagen.

**Erscheinungsdatum:** 2006

**Art der Publikation:** 5 Handbücher, zwischen 55 und 91 Seiten

**Bestellung unter:** [unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at)

**Download:** [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)

**Preis:** kostenlos

## DAS ERFOLGREICHE KREDITGESPRÄCH

Die Kapitel *Unternehmensfinanzierung in Wien und Kennzahlen für Praktiker* bieten eine Einführung in das Thema. Unter dem Link Checken Sie Ihr Unternehmen finden Sie das Herzstück dieser interaktiven CD, das in einem Bankbericht oder einer internen Auswertung mündet.

**Erscheinungsdatum:** 2009

**Art der Publikation:** CD-Rom

**Bestellung unter:** [raffaella.wagner@wkw.at](mailto:raffaella.wagner@wkw.at)

**Download:** [www.wkw.at](http://www.wkw.at) > Button „Das erfolgreiche Kreditgespräch“

**Preis:** kostenlos

## LEBENSINIEN FÜR UNTERNEHMEN – Finanzierungskonzepte mit Zukunft

Alternative Finanzierungsformen – ein Überblick über Chancen und Perspektiven für expandierende Unternehmen durch Business Angels, Venture Capital, Mezzanin-Kapital und Co. Jeder Unternehmer hat Erfahrung mit den traditionellen Formen der Unternehmensfinanzierung, insbesondere mit dem Bankkredit. Hingegen sind alternative Finanzierungen, vor allem Formen der Risikokapitalfinanzierung in Österreich noch wenig verbreitet. Die Broschüre bietet übersichtlich und leicht verständlich wesentliche Informationen über Beteiligungs- und Kapitalmarktfinanzierung, und zwar für jede Phase der Unternehmensentwicklung.

**Erscheinungsdatum:** 2005

**Art der Publikation:** Handbuch, 81 Seiten

**Bestellung unter:** [unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at)

**Download:** [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)

**Preis:** kostenlos

## ZAHLEN IM GRIFF

Die Unternehmenszahlen im Griff zu haben ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Mit diesem Tool lässt sich ein „Kassasturz“ machen, der Mindestumsatz berechnen sowie eine Erfolgsprognose für das Unternehmen machen. Es unterstützt bei der Berechnung von Personal, KFZ-Kosten sowie Privatausgaben. Eine einfache Struktur für die Kosten- und Erfolgsrechnung unterstützt dabei, die Zahlen fest im Griff zu behalten.

**Erscheinungsdatum:** 2009

**Art der Publikation:** Excel-Tool

**Download:** [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)

**Preis:** kostenlos

## INNOVATIONSPRÜFSTAND

Der „InnovationsPrüfstand“ ist eine Software, mit der Unternehmen Innovationsideen virtuell überprüfen können. Innovationspotentiale werden analysiert, Projektideen bewertet und Innovationsvorhaben kalkuliert. Eine geführte Tour, ein Benutzerhandbuch und die benutzerfreundliche Oberfläche unterstützen bei der Überprüfung der Innovationsidee.

**Erscheinungsdatum:** 2008

**Art der Publikation:** Online-Check

**Download:** [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)

**Preis:** kostenlos

## DER WEG AUS DER KRISE

Risikofaktoren rechtzeitig erkennen und Gefahrenherde entschärfen. Der Online-Check richtet sich an Selbständige und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen. Er ist sowohl für junge Unternehmen, wie auch bereits länger bestehende geeignet. Sie erhalten sofort und online Hinweise auf mögliche Risikofaktoren und Vorschläge zur Entschärfung potenzieller Gefahrenherde. Im Vergleichspool können Sie Ihre Antworten mit jenen anderer Unternehmerinnen und Unternehmer gegenüberstellen.

**Erscheinungsdatum:** 2003

**Art der Publikation:** Online-Check

**Download:** [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)

**Preis:** kostenlos

## KOSTEN UND ERTRAGSMANAGEMENT IN DER GASTRONOMIE

In kompakter Form zeigen Kennzahlen die Qualität des Kosten- und Ertragsmanagements und weisen gezielt auf Schwachstellen in einzelnen Teilbereichen hin. Durch den Aufbau eines Management-Information-Systems kann frühzeitig in den Betriebsablauf eingegriffen werden. Grundlage dafür ist eine gut funktionierende Kosten- und Leistungsrechnung auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung. Diese Broschüre bietet Platz für betriebsindividuelle Berechnungen.

**Erscheinungsdatum:** 2004

**Art der Publikation:** Arbeitsbuch, 51 Seiten

**Bestellung unter:** [mSERVICE@wko.at](mailto:mSERVICE@wko.at)

**kostenpflichtig:** WK-Mitglieder € 14,50/Nichtmitglieder € 18,50 (inkl. MWSt.)

## WIFI WINNER II – Controlling für Hotellerie und Gastronomie

Die Controlling-CD unterstützt bei der Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung Ihres Betriebes. Die Berechnung der wichtigsten Kennzahlen kombiniert mit graphischen Auswertungen und der Vergleich mit den aktuellen Branchenwerten lassen auf einen Blick Stärken und Schwächen erkennen. Folgende Auswertungen sind erhältlich: Umsatzstruktur, Kostenstruktur, Cashflow-Analyse, kurzfristige Erfolgsrechnung, Detailauswertung der Bereiche Gastronomie und Logistik, Sonderauswertungen (z.B. Mindestumsatz, Verschuldungsgrenze).

**Erscheinungsdatum:** 2006

**Art der Publikation:** CD-Rom

**Bestellung unter:** [mSERVICE@wko.at](mailto:mSERVICE@wko.at)

**Preis:** WK-Mitglieder € 25,50/Nichtmitglieder € 29,50 (inkl. MWSt.)



# WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN



Angebote zu fachspezifischen Aus- und Weiterbildungen des WIFI  
→ unter [www.wifi.at](http://www.wifi.at)

Akkreditierte Berater für Bonitätsmanagement und Controlling  
des Fachverbandes Unternehmensberatung und Informationstechnologie  
der Wirtschaftskammer Österreich  
→ unter [www.bmuc.at](http://www.bmuc.at)

Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH – Förderbank des Bundes –  
zentrale Abwicklungsstelle für die unternehmensbezogene Wirtschaftsförderung  
→ unter [www.awsg.at](http://www.awsg.at)

Übersicht über Leistungen Gewerblicher Vermögensberater  
→ unter [wko.at/finanzdienstleister](http://wko.at/finanzdienstleister)



## Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Ihrem Bundesland

### Wirtschaftskammer Burgenland

Mag. Harald Mittermayer  
Sparte Bank und Versicherung  
T 05 90 907-2410  
E [harald.mittermayer@wkbgld.at](mailto:harald.mittermayer@wkbgld.at)

### Wirtschaftskammer Kärnten

Mag. Petra Kreuzer  
Servicezentrum-Unternehmerservice  
T 05 90 904-740  
E [petra.kreuzer@wkk.or.at](mailto:petra.kreuzer@wkk.or.at)

### Wirtschaftskammer Oberösterreich

Mag. Peter Polgar  
Gründerservice  
T 05 90 909-3565  
E [peter.polgar@wkoee.at](mailto:peter.polgar@wkoee.at)

### Wirtschaftskammer Niederösterreich

Mag. Christian Haydn  
Sparte Bank und Versicherung  
T 02742 851-18410  
E [christian.haydn@wknoe.at](mailto:christian.haydn@wknoe.at)

### DI Dr. Raimund Mitterbauer

Technologie- und  
InnovationsPartner  
T 02742 851-16500  
E [raimund.mitterbauer@wknoe.at](mailto:raimund.mitterbauer@wknoe.at)

### Wirtschaftskammer Salzburg

Dr. Walter Zisler  
Abteilung für Finanz- und Steuerpolitik  
T 0668 8888-313  
E [wzisler@sbg.wk.or.at](mailto:wzisler@sbg.wk.or.at)

### Wirtschaftskammer Vorarlberg

Mag. Christoph Mathis  
Gründer-Service  
T 05522 305-456  
E [mathis.christoph@wkv.at](mailto:mathis.christoph@wkv.at)

### Wirtschaftskammer Tirol

Mag. Wolfgang Teuchner  
Servicepoint Gründer- und Unternehmerservice  
T 05 90 905-1380  
E [wolfgang.teuchner@wktirol.at](mailto:wolfgang.teuchner@wktirol.at)

### Wirtschaftskammer Steiermark

Mag. Doris Url  
Sparte Bank und Versicherung  
T 0316 601-629  
E [doris.url@wkstmk.at](mailto:doris.url@wkstmk.at)

### Wirtschaftskammer Wien

Dr. Wolfgang Pettighofer  
Sparte Bank und Versicherung  
T 01 514 50-1285  
E [wolfgang.pettighofer@wkw.at](mailto:wolfgang.pettighofer@wkw.at)

