

# Marktplatz - Deutsche Sprache in der Wirtschaft

## Sendemanuskript

**Folge 9:**            **Unternehmensfinanzierung**

**Thema:**            **Unternehmensfinanzierung**

**Autor:**            **Ilona Wissenbach**

**Redaktion:**            **Thomas Kirschning**

### **Die Personen:**

Hinz                    Geschäftsmann

Kunz                    dito

Sascha Hanke, Jürgen Peter    Unternehmer

Herr Figiel            Firmenkundenberater der Stadtsparkasse Köln

Sprecher

Sprecherin

### **Im O-Ton:**

Professor Hans Büschgen, Leiter des Instituts für Bankwirtschaft  
an der Universität Köln.

Bernd Figiel, Firmenkundenberater bei der Stadtsparkasse in  
Köln:

**Sprecher:**

Vielleicht haben Sie schon einmal den Namen Bill Gates gehört. Bill Gates, das ist der Amerikaner, der als Student schon fleißig Computerprogramme schrieb, daraus ein Geschäft machte und heute der Chef von Microsoft, dem Softwareunternehmen, das vor allem durch sein Betriebssystem 'Windows' bekannt wurde.

Wie bringt man es vom Computerfreak zum erfolgreichen Unternehmer? Man braucht Mut zum Risiko, gute Ideen und Geschäftssinn, und man braucht vor allem Geld. In der Regel von einer Bank - fast kein Unternehmen in Deutschland kommt nämlich ohne Kredit von einer Bank aus. Verweigert die Bank einen Kredit, droht dem Unternehmerdasein bald ein jähes Ende.

**Jürgen Peter:**

Heute sind schon wieder zwölf Bestellungen für den neuen Computer gekommen. Du, sag mal, Sascha, wie viele Rechner haben wir denn überhaupt noch da?

**Sascha Hancke:**

Ich glaube, hinten im Laden stehen noch sechs oder acht, und im Keller müssten auch noch so vier, fünf Stück sein - spätestens morgen muss ich wohl nachbestellen.

**Jürgen Peter:**

Was meinst du, könnten wir nicht für die Epson-Drucker nächste Woche n'en Sonderangebot machen und 90 Mark runtergehen?

**(Telefon klingelt)**

Firma Hancke und Peter, Guten Tag, ja, Peter am Apparat...

Ach ja, Sie sind die Urlaubsvertretung.... vorbeikommen? Morgen Vormittag?.... Ja, hm, worum geht's denn.... aha, hm.... Moment mal bitte...

Sascha, das ist der von der Bank. Ob wir morgen Vormittag beide vorbeikommen können?

**Sascha Hancke:**

Wieso, gibt's Ärger oder was?

**Jürgen Peter:**

Na ja, er will sich mit uns über unseren Kontostand unterhalten, mehr will er am Telefon nicht sagen.

**Sprecherin:**

Ein Kredit von der Bank - das ist für Unternehmen in Deutschland die Finanzierungsquelle Nummer eins, wenn sie wachsen und investieren. Die gute Geschäftsbeziehung zur Bank ist zwar nicht die einzige, aber dennoch eine sehr wichtige Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens. Doch die Zusammenarbeit von Bank und Unternehmen bei der Kreditvergabe ist in der Praxis nicht immer frei von Konflikten.

**Hinz:**

Ich hab's doch schon die ganze Zeit gesagt: Lange macht die Bank das nicht mehr mit. Wir haben das Konto schon wieder seit zwei Monaten weit überzogen. Und wenn wir Pech haben, zahlt die Bank uns jetzt keine müde Mark mehr aus. Keine Rechnungen. Keine Leasingraten. Keine Löhne. Dann können wir unsere

Angestellten nächste Woche nach Hause schicken. Aus! Vorbei der Traum vom Unternehmerleben.

**Kunz:**

Mensch, jetzt hör' doch auf und mach' hier keine Panik. Ich kann's doch auch nicht ändern. Ich hab' in den letzten Monaten fast jede Rechnung erst auf den letzten Drücker bezahlt, um Zeit zu gewinnen.

**Hinz:**

Was hat der von der Bank denn gestern genau gesagt am Telefon, als du den Termin gemacht hast?

**Kunz:**

Das hab' ich dir doch schon alles erzählt. Wir hätten unser Limit von hundertfünfzigtausend Mark schon fast um fünfzigtausend überschritten. Und er käme jetzt langsam an die Grenze dessen, was er noch vor seinem Chef vertreten könne, oder so ähnlich hat er sich ausgedrückt. Wir müssten uns jetzt ganz schnell was einfallen lassen, sonst...

**Hinz:**

Ja, was sonst? Na, sag schon!

**Kunz:**

Sonst müssten wir wohl grundsätzlich über unsere Geschäftsbeziehung nachdenken.

**Hinz:**

Na, dann ist doch wohl alles klar: Die kündigen uns den Kredit.

**Kunz:**

Ach, gar nichts ist klar. Du kennst doch unseren Auftragsstand. Das Geld kommt doch in ein, zwei Monaten rein und dann können wir den Kontokorrentkredit wieder abbauen. Die Bank muss uns nur noch ein paar Wochen Zeit geben, dann - dann kriegen wir das wieder in den Griff.

**Sprecherin:**

Ein Unternehmen kann sein Konto bei der Bank in der Regel überziehen. Das heißt, es hat einen Kontokorrentkredit bis zu einer bestimmten Grenze, dem Limit. Dieser Kredit wird gebraucht, wenn die Ausgaben kurzfristig das Guthaben auf dem Konto übersteigen. Die Betonung liegt dabei auf kurzfristig. Denn ein solcher Kredit ist sehr teuer und sollte deshalb nur für die kurzfristige Unternehmensfinanzierung in Anspruch genommen werden. Die Zinsen für einen Kontokorrentkredit sind nämlich fast doppelt so hoch wie für einen langfristigen Kredit mit mehreren Jahren Laufzeit. Nimmt ein Unternehmen den Kontokorrent dennoch über längere Zeit in Anspruch, kann es schließlich in einen Teufelskreis geraten. Wegen der hohen Zinsen steigen nämlich auch die Kosten des Unternehmens von Monat zu Monat. Verdient das Unternehmen dann nicht genug Geld, um den Konto-Kurrentkredit schnell zurückzuzahlen, verliert eine Bank irgendwann die Geduld und verlangt ihr Geld binnen kurzer Zeit zurück. Für so manches Unternehmen kann das die Pleite bedeuten.

**Kunz:**

Wir müssen den dazu kriegen, dass er uns einen Teil des Konto-Korrektkredits in einen langfristigen Kredit umwandelt. Dann hätten wir wenigstens nicht mehr diese horrenden Zinszahlungen jeden Monat.

**Hinz:**

Die Diskussion hatten wir doch erst vor `nem halbem Jahr, darauf lässt der sich nie ein.

**Kunz:**

Aber wenn der unsere Auftragsliste sieht, muss er doch einlenken. Schließlich hat die Bank ja gar nichts mehr von uns, wenn wir Pleite gehen.

**Banker:**

Ja, bitte!

**Kunz:**

Tag, Herr Müller.

**Banker:**

Ah, schönen guten Tag, die Herren. Bitte treten Sie näher!

**Hinz:**

Tag, Herr Müller.

**Banker:**

Gehen wir doch gleich hier an den Konferenztisch. Bitte meine Herren, nehmen Sie Platz. Tja, kommen wir am besten gleich zur Sache. Ihren Kontostand kennen Sie, da muss ich Ihnen wohl nichts mehr erzählen. Ich habe in den vergangenen zwei Monaten stillschweigend geduldet, dass Sie über das Limit hinaus überzogen haben, das haben Sie ja gemerkt. Schließlich wollen wir doch alle, dass es mit ihrem Unternehmen weitergeht. Aber Sie müssen auch verstehen, dass wir als Bank nicht tatenlos zusehen können, wenn sich ihre Zahlungsfähigkeit von Monat zu Monat verschlechtert. Woran liegt das denn? Wie gedenken Sie überhaupt, von ihren Schulden runterzukommen?

**Kunz:**

Ja, Herr Müller. Äh, wir haben ja gestern am Telefon schon kurz darüber gesprochen. Also, Anfang des Jahres, hatten wir einen kleinen Engpass, eine - eine Flaute. Aber ich habe Ihnen eine Aufstellung über unsere aktuelle Auftragslage mitgebracht. In Rechnung gestellt haben wir momentan neunundvierzigtausend Mark, die Zahlungen treffen in den nächsten vier Wochen ein. Und unsere Aufträge bringen einen Umsatz von voraussichtlich hundertzwanzigtausend Mark.

**Banker:**

Hm, hm. Ja, und bis wann wollen Sie den Kontokorrent zurückführen - zumindest unter's Limit?

**Kunz:**

Ähm, ja, dazu habe ich eine Liquiditätsplanung für Sie zusammengestellt. Sehen Sie, hier. In den nächsten drei Monaten könnten wir den Kontokorrent schon um ein gutes Viertel abbauen.

**Hinz:**

Wissen Sie, in unserer Branche muss man enorme Summen vorfinanzieren. Bis so ein Auftrag abgeschlossen ist und die Zahlung eingeht, vergehen oft zwei bis drei Monate.

**Banker:**

Ja, das ist ja schön und gut, meine Herren. Aber ihre Angestellten müssen Sie pünktlich jeden Monat bezahlen, und die Leasingraten für die Firmenwagen sind auch schon wieder fällig. Ehrlich gesagt, bei ihrer Kostensituation bin ich sehr skeptisch, ob Sie in den nächsten drei Monaten ihre Schulden zurückführen können.

**Kunz:**

Herr Müller, mein Partner hat Sie ja schon darauf hingewiesen. Unser Problem ist, dass wir die Aufträge lange vorfinanzieren müssen - und das mit einem teuren Kontokorrentkredit. Ich wollte Ihnen deshalb vorschlagen, zumindest einen Teil unserer Schulden in einen langfristigen Kredit umzuwandeln.

**Banker:**

Hören Sie doch auf, das Thema hatten wir doch schon mal. Sie wissen genau, dass wir uns auf einen langfristigen Kredit nur einlassen, wenn Sie mir die entsprechenden Sicherheiten bringen. Und soweit ich informiert bin, haben Sie weder ein Grundstück noch ein Haus zu bieten. Also lassen Sie uns doch realistisch bleiben und erst mal sehen, wie Sie die nächsten Monate überstehen.

**Hinz:**

Ich hab's dir gleich gesagt, der bleibt hart.

**Kunz:**

Ja, ja.

**Banker:**

Ich habe hier die Überweisungsaufträge für die Gehälter liegen, die Sie letzte Woche reingeschickt haben. Wenn ich die auszahle, meine Herren, schießen Sie mit achtzigtausend Mark übers Limit. Das sind Zahlen, die kann ich für Sie hier im Hause nicht mehr vertreten, das ist für uns nicht mehr darstellbar.

**Kunz:**

Aber Herr Müller, hör'n Sie mal. Sie wissen doch so gut wie ich, dass wir dicht machen können, wenn Sie unsere Leute nicht mehr bezahlen.

**Hinz:**

Und wenn wir Pleite gehen, können Sie lange auf Ihr Geld warten, das ist Ihnen doch hoffentlich auch klar.

**Banker:**

Aber ich bitte Sie, meine Herren. Wer spricht denn gleich von Pleite. Ich gebe Ihnen doch noch eine Chance. Wenn Sie mir bis morgen Mittag, sagen wir, zwölf Uhr, Zahlungen in Höhe von fünfzigtausend Mark reinreichen, dann zahle ich die Löhne und die offenen Rechnungen, und dann sehen wir weiter. Also, nach Ihrer Auftragslage muss das doch zu machen sein. Lassen Sie sich halt was einfallen. Vielleicht haben Sie ja auch privat noch etwas auf der hohen Kante.

**Hinz:**

Ja, ja.

**Banker:**

Aber ich warne Sie. In den nächsten Monaten müssen Sie den Umsatz kräftig steigern - sonst sehe ich schwarz für unsere weiteren Geschäftsbeziehungen.

**Sprecher:**

In einer ganz ähnlichen Situation wie diese beiden Pechvögel befanden sich am Anfang ihrer Unternehmerkarriere Sascha Hancke und Jürgen Peter. Die beiden Informatik-Studenten aus Aachen waren gerade Anfang zwanzig, da wagten sie den Schritt in die Selbständigkeit und eröffneten einen Computerladen, die Hancke und Peter GmbH. Das junge Unternehmen bot sogenannte Systemlösungen an, eine Dienstleistung, die damals, vor zehn Jahren, noch nicht sehr verbreitet war. Hancke und Peter verkauften die Computer nicht nur, sie stellten auch alle Geräte auf, installierten sämtliche Programme und übernahmen schließlich die Wartung und Reparatur. Der Bedarf an solchen Diensten war groß, und das Unternehmen steigerte den Umsatz rasch; trotzdem waren die Ausgaben zunächst höher als die Einnahmen. Der Grund: Viele Lieferanten verlangten sofortige Bezahlung bei Lieferung. Die Kunden andererseits zahlten oft erst nach einigen Wochen. Hancke und Peter überzogen deshalb ihr Konto über das Limit hinaus, bis die Bank Ihnen schließlich ein Ultimatum stellte, achtzigtausend Mark an nur einem Nachmittag aufzutreiben. Was im ersten Moment schier unmöglich erschien, die Jungunternehmer schafften es. Sascha Hancke erinnert sich:

**Sascha Hancke:**

Damals, als der Banker bei der ersten Bank uns sagte, unsere Pläne seien nicht nachvollziehbar, habe ich das für bare Münze genommen. Wir waren ja auch erst 23, 24 Jahre alt und dachten, jemand in einer leitenden Position bei einer Bank weiß, was er redet, wenn er so was sagt. Aber das ist eine Illusion. Wir waren dann schon ziemlich erstaunt, als wir mit den gleichen Unterlagen zu einer anderen Bank gingen und wir mit denen über das dreifache Kreditvolumen reden konnten. Man sollte Ämtern und Banken nicht immer alles abnehmen.

**Sprecherin:**

Sascha Hancke und Jürgen Peter waren überhaupt erst in diese brenzlige Situation geraten, weil ihnen vor allem eins fehlte: Eigenkapital, also das Kapital, das der Eigentümer eines Unternehmens selbst in seine Firma einbringt. Zu wenig Eigenkapital, das ist auch ein Grund dafür, dass die Zahl der Konkurse in Deutschland von Jahr zu Jahr steigt. Die Eigenkapitalquote, das ist der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital eines Unternehmens, beträgt in deutschen Unternehmen durchschnittlich etwa zwanzig Prozent. Viele kleine Unternehmen erreichen sogar nur eine Eigenkapitalquote von zehn Prozent. Wenn ein Unternehmen mit so wenig Eigenkapital einige Monate lang Verluste macht, wird es schnell zahlungsunfähig, also insolvent.

Natürlich liegt es nicht immer nur am Geld, wenn ein Unternehmen Pleite geht. Oft haben Unternehmer einfach zu wenig Erfahrung und schätzen ihre Marktchancen falsch ein. Aber auch die Banken sind an so manchem Konkurs nicht unschuldig. Gerade in Situationen, wie sie Hancke und Peter erlebten, verweigern sie zusätzliche Kredite. Dann wird den Banken vorgeworfen, sie seien zu risikoscheu. Professor Hans Büschgen weist diesen Vorwurf zurück. Er leitet das Institut für Bankwirtschaft an der Universität Köln.

**Büschgen:**

Selbstverständlich sind die Banken risikoscheu. Sie müssen es auch sein, weil sie eben auf Basis von Kundeneinlagen arbeiten, in hohem Maße. Es gibt einen alten Spruch, dass man gutes Geld nicht Schlechtem nachwerfen sollte. Die Banken arbeiten auf der Basis von Fremdmitteln in hohem Maße, die können sie nicht so ohne weiteres ins Feuer werfen. Wenn Banken das weitere Schicksal eines

Unternehmens negativ beurteilen, jedenfalls ungünstiger beurteilen als ein Unternehmen selbst, dann werden sie keine Kredite mehr gewähren. Also, ich glaube nicht, dass steigende Insolvenzzahlen mit hoher Risikoscheu der Banken zusammenhängen, das seh' ich nicht so.

**Sprecherin:**

Banken sind in Deutschland die Finanzierungsquelle Nummer eins, wenn Unternehmen wachsen und Geld für größere Investitionen brauchen. Professor Büschgen meint, die Banken wirkten in der Wirtschaft wie ein Filter, der gute, aussichtsreiche Unternehmen von schlechten, aussichtslosen trennt. Allerdings lägen die Banken mit ihren Einschätzungen nicht immer richtig, glaubt der Wissenschaftler. Vor allem neu gegründete Unternehmen hätten es deshalb schwer, an Kapital zu kommen, zu schwer.

**Büschgen:**

Dass deutsche Banken sich schwer tun, Innovatives zu finanzieren, insbesondere bei Unternehmen, die noch nicht lange im Markt tätig sind, das ist sicherlich Tatsache. Und die Banken könnten da sich doch mehr Risikofreude leisten, wenn sie mittelständische Unternehmen, die innovative Verfahren entwickeln, stärker unterstützen würden und vielleicht durch subtilere Analysen zu einer besseren Beurteilungsmöglichkeit kämen als es möglicherweise heute der Fall ist, dann könnten sie mehr Fremdfinanzierung dort schon betreiben.

**Sprecher:**

Nach den schlechten Erfahrungen mit der ersten Bank wechselten Sascha Hancke und Jürgen Peter das Kreditinstitut. Die neue Bank kannte sich in der Computerbranche besser aus als die alte und schätzte deshalb die Wachstumschancen des jungen Unternehmens optimistischer ein. Und damit lag sie auch goldrichtig, denn die Hancke und Peter GmbH wuchs und wuchs und wuchs. Es dauerte nicht lange, da zählte die Belegschaft fünfzig Angestellte, der Umsatz steuerte auf zwanzig Millionen Mark zu, und der Computerladen platzte aus allen Nähten. Schließlich stand fest, ein neues Firmengebäude musste her. Jürgen Peter begann zu rechnen. Sollten sie ein Bürogebäude mieten, kaufen oder selber bauen? Mit welchem Umsatz konnten sie in Zukunft rechnen und mit welchem Gewinn? Wie sollten sie das Geld für ein neues Gebäude aufbringen? Ohne Bankkredit, nur aus dem Gewinn, waren solche Investitionen nicht zu finanzieren. Jürgen Peter stellte die neuesten Geschäftszahlen zusammen, kalkulierte die Kosten für den geplanten Neubau und rechnete in einem Finanzplan durch, wie viel Kredit sie brauchten und welche Raten sie jeden Monat zurückzahlen konnten. Jetzt galt es nur noch, die Bank zu überzeugen.

**Sprecherin:**

Was eine Bank so alles prüft, bevor sie einen Kredit bewilligt, erläutert Bernd Figiel. Er ist Firmenkundenberater bei der Stadtparkasse in Köln:

**Figiel:**

Ich würde mal sagen, drei wichtige Punkte: Management, Management, Management. Also, wir gucken uns die Jungunternehmerperson an, das ist das Allerwichtigste. Wie ist die Qualifikation, welchen Erfahrungsschatz bringt er ein, wie sind die Branchenaussichten, welche Produkte hat das Unternehmen, wie ist der Absatzmarkt für diese Produkte, wie ist die Personalstruktur? Es kommt ja dann letztlich auf jeden einzelnen Mitarbeiter an, ob das Unternehmen erfolgreich ist. Wie ist die Qualifikation, wie stellt man sich die Entwicklung der nächsten drei Jahre vor, welchen Umsatz, welche Kosten, welchen Ertrag kann man erreichen

und das mit welchen Mitteln. Welche Zielgruppen hat man im Auge. Wir versuchen also, diese Vorhaben nachzuvollziehen, ob es plausibel uns erscheint.

**Sprecherin:**

Wenn eine Bank einen Kredit vergibt, geht sie immer das Risiko ein, dass ihr Kunde vielleicht irgendwann nicht mehr zahlen kann. Ein wichtiges Kriterium bei der Kreditvergabe ist deshalb das Vertrauen zwischen Kunde und Bank. Und zwar im wahrsten Sinne des Wortes. Der Begriff Kredit geht auf das lateinische Verb credere zurück und das bedeutet leihen, glauben und vertrauen. Wer einen Kredit gewährt, heißt deshalb auch Gläubiger, der Kreditnehmer ist der Schuldner.

**Sprecherin:**

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser - an dieses russische Sprichwort hält sich auch eine Bank. Sie versucht einzuschätzen, ob ein Kunde in der Lage sein wird, den Kredit zurückzuzahlen. Das heißt, sie prüft seine Kreditwürdigkeit. Dafür sammelt die Bank so viele Informationen wie möglich, vor allem im Gespräch mit dem Kunden, das ist die sogenannte Selbstauskunft. Und wenn ein Schuldner dennoch irgendwann insolvent wird, kann seine Bank auf die sogenannten Sicherheiten zurückgreifen. Ein Kreditvertrag sieht in der Regel nämlich vor, dass ein insolventer Schuldner zum Beispiel sein Haus, sein Grundstück oder seine Lebensversicherung an die Bank abtreten muss.

**Sprecher:**

Die Hancke und Peter GmbH erhielt nach einigen Verhandlungen schließlich einen Kredit über dreieinhalb Millionen Mark für den Neubau ihres Firmengebäudes. Die Bauarbeiten konnten beginnen. Doch nun stand den Unternehmern die große Herausforderung erst noch bevor. Sie mussten genug Geld verdienen, um den Kredit zu tilgen und neue Mitarbeiter einzustellen. Hancke und Peter brauchten Aufträge, Aufträge, Aufträge. Jürgen Peter erzählt, wie es weiterging:

**Jürgen Peter:**

Wir haben immer offensiver Vertrieb gemacht, über Direktmarketing, wenn wir zum Beispiel Konstruktionsprogramme für die Baubranche vertreiben wollen, erstellen wir einen Werbeprospekt, besorgen uns Adressen und schreiben alle Architekten einer Region an. Eine Woche später rufen wir die Leute an. Wenn man so bei hundert Anfragen ein oder zwei Aufträge bekommt, ist das schon viel.

**Sprecher:**

Genützt haben den beiden ehemaligen Informatikstudenten auch ihre Kontakte aus der Studienzeit. Ehemalige Kommilitonen leiteten inzwischen die EDV-Abteilungen in großen Unternehmen und verschafften Hancke und Peter Aufträge. So gewann das Unternehmen mehr und mehr Kunden hinzu. Versicherungen und Banken, Händler und Handwerker, Industriebetriebe und Bauunternehmen. Heute sind Sascha Hancke und Jürgen Peter Anfang dreißig und leiten ein Unternehmen mit einhundertzwanzig Beschäftigten.

In ihrer Branche, den EDV-Dienstleistungen, zählen sie zu den fünfzig größten Unternehmen Deutschlands. Sich auf ihrem Erfolg in ihrem schmucken Firmendomizil auszuruhen, käme den beiden dennoch nicht in den Sinn. Denn:

**Jürgen Peter:**

Die Gewissheit, dass alles finanzierbar bleibt, hat keiner. Wir haben einen Auftragsvorlauf im Moment von zwei Monaten. Das heißt, wir müssen uns jeden Monat wieder neu abstrampeln, die Aufträge zu bekommen. Wir wissen überhaupt



nicht, ob wir in einem halben Jahr noch so viele Aufträge haben. Wir müssen uns trotzdem jeden Monat neu beweisen.

**Sprecher:**

Und das gelingt ihnen seither Monat für Monat. Dafür arbeiten sie oft mehr als sechzig Stunden die Woche und das freie Wochenende ist immer noch eher die Ausnahme als die Regel.

Ganz in der Nähe des schmucken Firmengebäudes steht ein Kran, es wird gebaut. Ein Logistik-Zentrum. Der Bauherr: die Hancke und Peter GmbH. Auch dafür gewährte die Bank Kredit. Es wird nicht der letzte gewesen sein.