

Bankverhandlungen / Bankgespräche

Martin Dieter Herke: Ich begleite Sie bei Ihren Bankverhandlungen. Als gelernter Banker weiß ich, wie man erfolgreich verhandelt.

Anmerkung: Wenn Ihr Unternehmen < 50 Mio. € Jahresumsatz tätigt, können Sie bis 1.500 € Beratungskostenzuschuss erhalten. Gefördert werden u.a. „Allgemeine Beratungen zu allen wirtschaftlichen, technischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung.“

Wie Sie auch unter erschwerten Bedingungen erfolgreich mit der Bank verhandeln können

Je nach Institut, laborieren einzelne Banken auch heute noch an den Auswirkungen der Finanzmarktkrise. Mehr noch haben mittelständische Unternehmen darunter zu leiden. Immer noch oder schon wieder, haben die Banken beim Kreditgeschäft den Rückwärtsgang eingeschaltet. Alle leugnen eine Kreditklemme. Tatsache ist jedoch, dass die Banken im Euro-System im Juli diesen Jahres 10 Mrd. € weniger ausgeliehen haben als im Monat Juni. Das entsprach immerhin einem Minus von 1,3 %, laut EZB. Also von einer Lockerung und großzügigerer Versorgung der Wirtschaft mit Krediten kann keine Rede sein. Das Kreditverhalten ist jedoch von Bank zu Bank unterschiedlich. Allen gemeinsam ist jedoch, dass sie sehr genau hinsehen, bevor sie Kredit zur Verfügung stellen.

Was ist angesichts dieser Sachlage zu tun? Wie führt man ein erfolgreiches Bankgespräch?

Kreditsachbearbeiter erklären mir immer wieder, dass Kreditanträge unplausibel sind und die Antragsteller schlecht vorbereitet zum Kreditgespräch kommen. Einer Unternehmerbefragung der KfW sind drei Punkte zu entnehmen, die von Banken eingefordert werden: Höhere Anforderungen an die Dokumentation von Vorhaben, die Offenlegung von Informationen und steigende Forderungen nach Sicherheiten. Zumindest die beiden ersten Punkte lassen sich durch ein entsprechendes Verhalten aus dem Weg räumen. Hier liegt der Schlüssel für erfolgreiche Kreditgespräche – auch in schwieriger Zeit.

Stellen Sie deshalb an den Beginn ihrer Überlegungen eine ehrliche Analyse des finanziellen Ist-Zustands Ihres Unternehmens. Was interessiert eine Bank am meisten? Sie möchte wissen, ob ihre Kredite regelmäßig verzinst werden und ob der Kreditbetrag pünktlich zurückgezahlt wird. Kurz: Ob Sie als Kreditnehmer kapitaldienstfähig sind. Stellen Sie, um sich selbst und der Bank eine Kurzinfor zu geben, zunächst folgende Kennzahlen zusammen, die einen guten Überblick verschaffen.

- Grad der Kapitaldienstfähigkeit
- Eigenkapitalquote
- Gesamtkapitalrentabilität
- Schuldentilgungsdauer

- Umsatzrentabilität

Für Sie ist wichtig, dass die Bank auf einen Blick erkennt, wo Sie stehen und wie Sie selbst die zukünftige Entwicklung Ihres Betriebes einschätzen. Jetzt gilt es die vorgenommene Einschätzung zu erläutern und durch Fakten zu belegen.

Lassen Sie uns für die folgenden Betrachtungen davon ausgehen, dass die Bank Sie und Ihr Unternehmen bereits kennt. Es geht also um die Zusammenarbeit mit der Hausbank. Die üblichen Unterlagen wie Bilanzen, Handelsregisterauszug etc. liegen der Bank vor, sie verfügt über alle Grundinformationen. Wie ist jetzt vorzugehen?

Gehen Sie stets mit konkreten Vorstellungen in ein Kreditgespräch. Es wäre Grundfalsch der Bank zu erklären, dass Sie sich augenblicklich in einem Engpass befinden und Ihnen bereits mit einem Kreditbetrag von zirka 100.000 €, den Sie nur vorübergehend brauchen, geholfen wäre. Werden Sie konkret. Versuchen Sie nicht sich ins Ungefähre zu retten. Dies macht Banker nur misstrauisch.

Bereiten Sie sich auf folgende Fragen vor, die Banken häufig stellen:

- Haben Sie ausreichend Einzelwertberichtigungen für drohende Forderungsausfälle gebildet? Wie viele Ihrer Kundenforderungen sind älter als 180 Tage?
- Haben Sie ausreichend Rückstellungen gebildet?
- Wie haben Sie die Höhe dieser Rückstellungen ermittelt?
- Wie hoch sind die Risiken in Ihrem Warenbestand? Haben Sie dafür ausreichend Abschreibungen vorgenommen?
- Bestehen steuerliche, prozessuale oder sonstige Risiken?
- Haben Sie, unter Zukunftsaspekten betrachtet, noch das richtige Geschäftsmodell?
- usw., usw.

Sie sollten jede dieser Fragen sofort und kompetent beantworten können. So liefern Sie der Bank einen Beweis für Ihre Managementqualität.

Reden allein genügt aber nicht. Die Bank braucht aussagekräftige Unterlagen. Unterlagen zu verweigern oder nur eingeschränkt zur Verfügung zu stellen, ist weder zielführend noch bringt es Vorteile. Praktizieren Sie eine offene Informationspolitik.

Gehen Sie davon aus, dass Sie bei der Bank jede Menge Widerstände zu überwinden haben. Sie können jedoch mit einem überlegten und gezielten Vorgehen sicherstellen, dass betriebswirtschaftlich Machbares nicht an Zufälligkeiten und unprofessionellem Handeln scheitert.

Seien Sie sich bewusst, dass Ihnen ein Gesprächspartner gegenüber steht, der grundlegend anders denkt als Sie. Der Banker denkt zuerst in der Kategorie „Risiko“. Er überlegt sich, was alles schief gehen kann und wie er bzw. die Bank in diesem Fall da stehen.

Wenn Ihr Finanzierungsvorhaben betriebswirtschaftlich in Ordnung geht, kommt es darauf an, auch die Bank davon zu überzeugen. Nicht mit großspurigem Verhalten

und Übertreibungen, auch nicht mit unterwürfigen Gesten und übergroßer Zurückhaltung. Überzeugen Sie mit gut aufbereiteten Unterlagen und Fakten!

Informieren Sie die Bank über die jüngste Entwicklung in Ihrem Unternehmen. Beispielsweise anhand folgender Unterlagen:

- Aktuelle BWA oder anderer vergleichbarer Unterlagen, denen die Bank den tatsächlichen wirtschaftlichen Zustand Ihres Unternehmens entnehmen kann
- Soll-Ist-Vergleich der Rentabilitätsvorschaurechnung für das laufende Geschäftsjahr auf Monatsbasis
- Soll-Ist-Vergleich der Liquiditätsplanung für das laufende Geschäftsjahr auf Monatsbasis
- Fortschreibung der Planbilanz
- Zusammenstellung aller bestehender Bankfinanzierungen mit Angaben über Kreditgeber, Ursprungsbetrag bzw. Limit, Befristung, aktueller Kontostand, Zinssatz, Zinsfestschreibung, Tilgungsleistungen Tilgungstermine, Sicherheiten.
- Berechnung des Kapitalbedarfs und der beabsichtigten Kapitaldeckung
- Fortschreibung der Rentabilitätsvorschau und des Liquiditätsplans unter Einbeziehung der beantragten Finanzierung.

Dass Ihre Bank die Jahresbilanz von Ihnen nur wenige Monate (3) nach Geschäftsjahresschluss erhält, sollte genau so selbstverständlich sein, wie die Tatsache, dass Sie die Bank stets frühzeitig informieren. Ihre Bank darf nichts über Ihren Betrieb aus der Zeitung erfahren, was für sie wesentlich ist.

- Pflegen Sie eine regelmäßige Information.
- Am besten führen Sie jedes Vierteljahr ein Bankgespräch.
- Lassen Sie den Informationsstrom nicht abreißen, auch dann nicht, wenn die Zahlen schlechter werden.
- Binden Sie Ihren Banker in Ihre Prozesse, Strategien und Entscheidungen aktiv ein. Fragen Sie nach seiner Meinung. Übrigens: gute Banker haben auch gute Ideen.

Was Sie für jeden Kredit brauchen ist Vertrauen in Ihr Unternehmen und Vertrauen in Ihre Person. Vertrauensbildung sollten Sie gezielt und strategisch planen, überlassen Sie in diesem Bereich nichts dem Zufall. Genau so wenig, wie Sie Ihr Betriebsergebnis dem Zufall überlassen dürfen.

Bevor Sie in das „richtige“ Bankgespräch gehen, sollten Sie ein Gespräch simulieren. Ja, „üben“ Sie! Sie wissen, wie wichtig das Ergebnis eines Bankgesprächs für Ihr Unternehmen ist, nicht selten geht es um die Existenz. Da lohnt sich eine gute Vorbereitung. Holen Sie Ihren Steuerberater/Wirtschaftsprüfer oder einen kompetenten Unternehmensberater als Sparringspartner.

Bankgespräche sind Chefsache! Als Unternehmer oder Geschäftsführer müssen Sie selbst ran. Sie können Ihre Gesprächsteilnahme durch keinen auch noch so guten Finanzleiter ersetzen. Dass Sie Ihren Finanzleiter als Teilnehmer dabei haben, ist ebenso selbstverständlich. Demonstrieren Sie Kompetenz! Je nach dem, um welches Thema es geht, beteiligen Sie Fachleute. Sie müssen nichts alles selbst wissen, aber Sie sollten Personen an Ihrer Seite haben, die es wissen.

Es gibt kein vorgefertigtes Verhandlungsrezept, das den Erfolg garantiert. Dazu sind die Ausgangspositionen und auch die individuellen Situationen, sowohl beim einzelnen Kreditnehmer als auch bei der Bank, zu unterschiedlich.

Wenn Sie sich aber gut vorbereiten, die notwendigen Unterlagen sorgfältig zusammenstellen und das Gespräch mit gut abgewogenen Argumenten führen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie erfolgreich verhandeln sehr groß. Falls Sie wider Erwarten eine Absage erhalten, fragen Sie nach den wirklichen Gründen. Vielleicht haben sie einen Fehler gemacht, den Sie nicht wiederholen wollen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren Gesprächen.