

Oktober/November
2009

SAZ COLLEGE

MODERNER HANDEL

Unternehmensfinanzierung in schwierigen Zeiten – Teil 2



Die Zeiten, um als Unternehmer an einen Kredit zu kommen, sind heute weit weniger rosig als vor der Finanzkrise. In der letzten Ausgabe des Modernen Handels haben Sie unter der Überschrift „Unternehmensfinanzierung in schwierigen Zeiten – Teil 1“ erfahren, dass bei einer Kreditanfrage die Kreditkosten und -bedingungen von Seiten der Bank sehr unterschiedlich ausfallen können. Das Rating, das heute jeder Kreditvergabe vorausgeht, sowie die ermittelte Bonität sind dafür ausschlaggebend. Welche Kriterien diesem Verfahren zugrunde liegen, war ebenfalls Thema der letzten Ausgabe. In dieser Folge erfahren Sie, wie Sie Ihre Bank so zufriedenstellen können, dass diese Ihnen einen Kredit gewährt. Bei all der Arbeit, die dafür notwendig ist, erzielen Sie aber auch noch einen weiteren positiven Effekt für Ihre alltägliche Arbeit in Ihrem Unternehmen: Sie verschaffen sich damit nämlich selbst einen differenzierten Überblick, entdecken nutzbare Potenziale, vielleicht auch Schwachstellen, die Sie in Zukunft vermeiden können – sprich, Sie und Ihr Unternehmen werden noch professioneller.

So bekommen Sie Kredit!

Unabhängig davon, ob es um die Sicherung einer bestehenden Finanzierung, eine Umfinanzierung oder eine Neufinanzierung geht: Neben der Kreditwürdigkeitsprüfung bzw. dem Rating-Ergebnis ist ein gut vorbereitetes und professionell geführtes Bankgespräch der Schlüssel für eine erfolgreiche Kreditverhandlung. Sauber dokumentiertes Zahlenmaterial ist mittlerweile eine Grundvoraussetzung. Hinzukommen muss der Faktor Unternehmerpersönlichkeit, die sich in einem professionellen Auftreten, einer selbstbewussten Ausstrahlung und einer positiven Überzeugungskraft ausdrückt. Besonders

in kritischen Fällen gibt der Eindruck von der Unternehmerpersönlichkeit, von ihren mit dem Unternehmen verbundenen Visionen und von ihrer Darstellung der Zukunftsfähigkeit oft den Ausschlag für die Entscheidung der Bank.

Ein Bankenvergleich kann sich lohnen

Die Hausbank ist zunächst die wichtigste Anlaufstelle für die Fremdfinanzierung, da oft schon eine gute und lange Geschäftsbeziehung und damit ein fundiertes, gegenseitiges Wissen über die beiderseitigen Arbeitsweisen bestehen. Es ist jedoch auch zu empfehlen, weitere Banken bezüglich des eigenen Anliegens anzusprechen. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn das Unternehmen über eine gute Bonität verfügt. Da, wie schon besprochen, verschiedene Banken unterschiedliche Rating-Ansätze verfolgen, die durchaus zu unterschiedlichen Rating-Ergebnissen führen können, können daraus auch voneinander differierende Kreditkonditionen erwachsen. Wenn das Rating-Ergebnis bei der Hausbank jedoch schon so schlecht ist, dass dort die Finanzierung „wackelt“, hat man mit seinem Kreditantrag bei einer neuen Bank kaum eine Chance.

Termine mit den richtigen Ansprechpartnern vereinbaren

Wichtige Kreditverhandlungen sollten mit den Entscheidungsträgern der Bank geführt werden, weshalb man neben dem Firmenkundenbetreuer auch mit dem für das Kreditgeschäft zuständigen Direktor oder Filialdirektor sprechen muss. Achten Sie am besten schon bei der Terminvereinbarung darauf, dass die richtigen Leute am Tisch sitzen.

Notwendige Unterlagen als Gesprächsgrundlage

Beim Kreditgespräch selbst zählen folgende Unterlagen zu den wichtigsten:

- eine kurze Unternehmensbeschreibung, die folgende Informationen enthalten sollte:
 - Name der Firma und des Unternehmers
 - die rechtlichen Verhältnisse
 - der Unternehmensgegenstand
 - Vorstellungen über die Unternehmensentwicklung
 - die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse
 - die Anzahl der Mitarbeiter
 - die Art der Beteiligungen, Patente, Zertifizierungen etc.
- die Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre mit Hinweisen auf eventuell enthaltene stille Reserven
- die aktuelle BWA (ergänzt um Bestandsveränderungen und Abschreibungen) mit Summen- und Saldenlisten
- der aktuelle Lagerbestand
- eine aktuelle Forderungsaufstellung, am besten in Form einer Liste mit den offenen Posten
- eine aktuelle Aufstellung der Verbindlichkeiten, in der auch die Altlasten enthalten sein sollten
- Kopien der Versicherungspolice
- eine Aufstellung möglicher Sicherheiten und deren Verkehrswerte
- Umsatz-, Liquiditäts- und Investitionsplanungen
- das Unternehmenskonzept in Kurzform. Dieses sollte Aussagen
 - zur Strategie
 - zur Markt- und Branchenentwicklung
 - zur Produkt- und Sortimentsentwicklung
 - zur Positionierung
 - zur Kunden- und Lieferantenstruktur
 - zum Management und zu den Leistungsträgern und
 - zu den Produktions- und Leistungsprozessen enthalten.

Diese Unterlagen sollten Sie geordnet und in logischer Reihenfolge in einer Mappe zusammenstellen. Es ist sinnvoll, diese Zusammenstellung immer komplett zu haben, auch wenn einzelne Teile daraus, z.B. die BWA, der Bank sowieso monatlich zugestellt werden. Es ist weiterhin empfehlenswert, die Mappe schon vorab an die Bank zu geben, damit sich die Verhandlungspartner ebenfalls auf das Gespräch vorbereiten können. Bei dieser notwendigen Vorbereitung der Verhandlungen schwächeln bereits viele Fachhändler: Sie bemühen sich bei der Zusammenstellung der Unterlagen zu wenig, sie vertrauen aufs „Palaver“ und wundern sich dann, wenn das Kreditgespräch erfolglos bleibt.

Strategie
Marketing
Vertrieb
Controlling

Leistungsverbesserung
Restrukturierung
Sanierung
Krisenmanagement



Lakner
Unternehmensberatungs AG

...wir machen Erfolge!

Leitfaden Kreditverhandlung

1. Welche Bank?
2. Terminvereinbarung
3. Notwendige Unterlagen
4. Unternehmerpersönlichkeit
5. Zukunftsfähigkeit darstellen
6. Vertrauen festigen
7. Auftritt und Rollenverteilung
8. Sicherheiten und Werthaltigkeit

Die Persönlichkeit des Unternehmers zählt

Da Erfolg oder Misserfolg entscheidend vom Unternehmer und von seinen Managementfähigkeiten abhängen, ist die Persönlichkeit des Unternehmers ein wesentlicher Faktor der Kreditwürdigkeitsprüfung. Insbesondere interessiert die Banker, ob der Unternehmer

- eine Vision für sein Unternehmen hat,
- ein nachvollziehbares Konzept (= Business-Plan) hat,
- von seinem Konzept überzeugt ist,
- die nötige fachliche Qualifikation mitbringt und
- über Management- und Führungsqualitäten verfügt.

Deshalb darf sich der kreditsuchende Unternehmer nicht in der Rolle des Bittstellers sehen, sondern als gleichwertiger Verhandlungspartner. Dies ist er aber nur dann, wenn er gut vorbereitet ist (siehe Unterlagen) und sicher auftritt. Es muss zum Ausdruck kommen, dass hier jemand ist, der weiß, was er kann und wovon er spricht, und der von seinem Konzept überzeugt ist. Nur dann springt der Funke auch auf seine Banker über.

Ohne Zukunftsfähigkeit kein Kredit

Weil Kredite erst in der Zukunft zurückgezahlt werden, interessieren sich die Banker natürlich dafür, wie sich das Unternehmen weiterhin entwickeln wird. Entscheidend dabei ist die Strategie und das Unternehmenskonzept sowie die damit verbundenen Maßnahmen und Planungen, die der Unternehmer ausführlich darstellen sollte, untermauert durch Planungsrechnungen. Genau das ist der wunde Punkt bei vielen Unternehmern, auch im Fahrrad- und Sportfachhandel.

Vertrauen beruht auf Offenheit und Ehrlichkeit

Speziell bei kritischen Kreditentscheidungen ist der Aufbau einer Vertrauensbasis zur Bank besonders wichtig – Kredit kommt von „credere“ (lat. vertrauen). Zum Aufbau bzw. zur Sicherung dieses Vertrauensverhältnisses gehören **Offenheit** und **Ehrlichkeit** der Bank gegenüber. Geben Sie mögliche unternehmerische Fehler in der Vergangenheit zu. Zeigen Sie aber gleichzeitig auf, was Sie daraus gelernt haben und welche Maßnahmen Sie eingeleitet haben, damit eine Wiederholung dieser Fehler ausgeschlossen ist. Die Kreditverhandlung sollte nicht unter Zeitdruck stattfinden, also nicht erst wenn der finanzielle Engpass schon vorhanden ist. Die Bank könnte das als mangelnden

unternehmerischen Überblick werten. **Keine Bank beteiligt sich mehr an der Verlustfinanzierung**, auch nicht Volksbanken und Sparkassen!

Auch wenn Sie die Zukunft als rosig darstellen, wird die Bank Ihr Konzept und Ihre Planzahlen auf Realisierbarkeit überprüfen und plausibilisieren. Offensichtlich unrealistische Ziele und Planzahlen sind auf jeden Fall zu vermeiden, denn sie werden als Zeichen unzureichender Kompetenz angesehen.

Im Zentrum des Gesprächs steht der Unternehmer

Hauptperson und Gesprächsführer muss immer der Unternehmer sein, auch wenn, was oft sinnvoll ist, sein Steuer- oder Unternehmensberater am Bankgespräch teilnimmt. Der Berater sollte nur unterstützend argumentieren und auf Detailfragen eingehen. So kann der Unternehmer seine Verhandlungsposition stärken. Gleichzeitig hat die Bank neben dem Unternehmer einen weiteren kompetenten Ansprechpartner, was auch ihrem Sicherheitsbedürfnis entgegenkommt. Trotzdem: Diese Rollenverteilung ist unbedingt einzuhalten. Für die Bank steht der Unternehmer im Zentrum, denn er führt sein Unternehmen, und nicht der Berater.

Kredite möglichst wenig unternehmerisches Risiko des Kreditnehmers zu übernehmen. Gleichzeitig soll der Unternehmer durch entsprechende Sicherheiten dokumentieren, dass er an den zukünftigen Erfolg seines Unternehmens glaubt. Ziel der Bank bei der Kreditgewährung ist jedoch immer, Zinserlöse zu realisieren und ihr Geld zum Schluss wieder zurückzuerhalten, nicht aber Sicherheiten verwerten zu müssen. Neben der Höhe der Besicherung ist die Werthaltigkeit der Sicherheiten häufig ein weiterer Streitpunkt.

Wenn es um Immobilien als Sicherheiten geht, treten grundsätzlich Differenzen zwischen dem Wertansatz des Kreditnehmers (Erstellungskosten, Verkehrswert) und dem Beleihungswert durch das Kreditinstitut auf, weil die Bank abhängig von der Verwertbarkeit Wertabschläge vornimmt. Gutachten zum Verkehrswert helfen dem Kreditnehmer zwar, aber die Bank ist daran nicht gebunden und unterstellt den „worst case“, dass nämlich der Kredit nicht zurückgezahlt wird und eine Zwangsverwertung stattfindet. Die aktuelle Finanzkrise hat dazu geführt, dass Immobilien von der Bank deutlich niedriger bewertet werden und die Sicherheiten dann plötzlich nicht mehr ausreichen, was ein echtes Problem darstellt.

Strategie
Marketing
Vertrieb
Controlling

Leistungsverbesserung
Restrukturierung
Sanierung
Krisenmanagement



Lakner
Unternehmensberatungs AG
...wir machen Erfolge!

Erfolgreich Kreditgespräche führen durch:

1. **Freundliche, ehrliche und selbstbewusste Gesprächsatmosphäre**
2. **Sachliche und realistische Einschätzung der Situation und der Zukunft des Unternehmens**
3. **Kompetente Beantwortung aller wesentlichen Fragen durch den Unternehmer**
4. **Anschauliche Vorstellung (für den Banker) des geplanten Vorhabens**

Sicherheiten müssen wirklich sicher sein

In jedem Kreditgespräch geht es letztendlich auch um die Stellung von Sicherheiten durch den Kreditnehmer, wobei die Interessen von Bank und Kreditnehmer sehr unterschiedlich sind. Das Spannungsfeld besteht im Wunsch der Bank nach umfassender Besicherung und dem Ziel des Unternehmers, möglichst wenig Sicherheiten stellen zu müssen sowie der persönlichen Haftung möglichst zu entgehen. Die Bank ist bemüht, durch das Vermeiden gering besicherter

Wesentlich angenehmer ist für die Bank die Abtretung von Ansprüchen aus Lebensversicherungen, wenn bereits entsprechende Rückkaufswerte vorhanden sind. Wobei der Beleihungswert mit 80 bis 100% des Rückkaufswertes angesetzt werden kann. Zu überlegen wäre als Alternative zur Bankfinanzierung die Aufnahme eines Policendarlehens bei der Versicherungsgesellschaft, da hier keine zusätzlichen Sicherheiten nötig sind. In diesem Fall gewährt die Versicherung das Darlehen, das gleichzeitig über eine neu abzuschließende Kapitallebensversicherung abgesichert wird.

Bürgschaften sind eher kritisch zu sehen, mit Ausnahme der Bürgschaft eines geschäftsführenden Gesellschafters, der aber Vermögen nachweisen muss. Bürgschaften von Ehegatten sind durch die Rechtsprechung nahezu ohne Sicherungswert, es sei denn der Ehegatte verfügt über eigenes Vermögen bzw. Einkommen.

Eine Forderungsabtretung bietet sich zur Besicherung von Betriebsmittelkrediten an, meist in Form der Globalzession, wo alle Forderungen an die Bank abgetreten werden. Hier sind der Bank laufende Offene-Posten-Listen einzureichen, wonach diese die aktuelle Forderungshöhe überprüfen kann. Der Wertansatz der Forderungen erfolgt mit deutlichen Abschlägen, es sei denn die Forderungen sind kreditversichert.

Nicht so beliebt bei den Banken ist die Sicherungsübereignung. Hier dienen Lagerbestände, Maschinen oder Fahrzeuge als Sicherungsgut, über das der Unternehmer weiter verfügen kann, die Bank aber faktisch Eigentümer wird, obwohl es in der Bilanz des Unternehmens verbleibt. Auch hier nehmen die Banken erhebliche Abschläge gegenüber den Neupreisen bzw. Zeitwerten vor, vor allem dann, wenn der Unternehmer die Wertansätze nicht plausibel belegen kann. Nur die Zentralregulierungsbanken der Einkaufsgenossenschaften bieten hier, wenn überhaupt, akzeptable Wertansätze.

Sorgen Sie also bei Ihrem Kreditgespräch für genügend Munition in Form von Argumenten, Wertnachweisen, Verkehrswertgutachten, Schwacke-Listen, Versicherungsnachweisen etc., damit Sie die Werthaltigkeit Ihrer Sicherheiten untermauern können und eine Übersicherung vermeiden. Vielleicht brauchen Sie die Sicherheiten noch für andere Zwecke. Eine gute Vorbereitung aufs Bankgespräch zahlt sich auch in dieser Hinsicht in jedem Fall aus.

Glossar

Beleihungswert: der Wert, den die Bank als Sicherheit für einen Kredit zugrunde legt.

Besicherung: Verfahren, bei dem ein Kredit mit Wertgegenständen oder Versicherungen abgesichert wird.

Bonität: Kreditwürdigkeit eines Unternehmens, abhängig von der Person des Unternehmers und der Bewertung seines Unternehmens. Die Prüfung der Kreditwürdigkeit erfolgt in der Regel durch ein Rating.

BWA: betriebswirtschaftliche Auswertung der Buchhaltung

Globalzession: Abtretung aller Forderungen eines Unternehmers gegenüber Dritte an die Kredit gebende Bank

Policendarlehen: Darlehen einer Versicherungsgesellschaft, das durch eine (eventuell neu abzuschließende) Kapitallebensversicherung gesichert wird.

Rating: Ein Rating stellt mittels geeigneter Indikatoren, die sehr unterschiedlich sein können, fest, ob ein Schuldner seinen Zahlungsverpflichtungen in Zukunft vollständig und pünktlich nachkommen (können) wird. Bekannte Rating-Verfahren prüfen v.a. die Bilanz, die Kontoführung, die Markt- und Branchenzahlen sowie das Management und die Planungszahlen. Dabei gibt es K.-o.-Kriterien wie etwa mangelhafte Nachfolgeplanung, dauernde Kontoüberziehungen oder Lastschriftrückgaben.

Rückkaufswert: Wert, der z.B. von einer Versicherung ausgezahlt wird, wenn

eine Versicherung vorzeitig gekündigt wird.

Schwacke-Liste: Schwacke-Listen geben Auskunft darüber, welchen Restwert gebrauchte Kraftfahrzeuge haben. Die Bewertung richtet sich nach Baujahr, Kilometerstand und Ausstattung des Kraftfahrzeugs.

Sicherheiten verwerten: Verfahren, bei dem Sicherheiten durch Verkauf in Kapital verwandelt werden, um einen Kredit zurückzahlen zu können. Darunter fällt z.B. auch die Zwangsversteigerung als eine Form der Zwangsverwertung.

Stille Reserve: Eine stille Reserve liegt vor, wenn der Buchwert eines Wirtschaftsguts in der Bilanz niedriger angegeben ist, als dies dem Zeitwert entspricht.

Verkehrswert: Wert eines Wirtschaftsguts zu einem bestimmten Stichtag. Die Höhe des Wertes entspricht dem zu diesem Zeitpunkt gültigen Marktwert, oder er wird von einem unabhängigen Gutachter ermittelt.

Wertansatz: Beim Wertansatz wird zwischen primären und sekundären Größen unterschieden. Primäre Größen sind die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, sekundäre Größen sind z.B. der Marktpreis oder Zukunftswert.

Werthaltigkeit einer Sicherheit: Geldwert, der einer Sicherheit entspricht.

Impressum

SAZcollege dient der Information, Fort- und Weiterbildung für Händler und Verkäufer im Sport- und Bikehandel, ist ein regelmäßiger Fachservice der unabhängigen Fachzeitung SAZ und nur für Abonnenten bestimmt. Der Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und jegliche Vervielfältigung ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Verlages sind nicht gestattet und werden strafrechtlich verfolgt.

Verlag/Herausgeber:

SAZ Verlag GmbH, Postfach 260246, 80059 München. www.saz.de

Redaktion: Dorothea Weniger, weniger@saz.de

Verantwortlich für den Inhalt dieser Ausgabe: Heinz-Peter Lakner, Unternehmensberater, Weilheim.
Erscheinungstermin: Oktober 2009.