

# Unternehmensfinanzierung – Umgang mit der Bank

Die Finanz- und Wirtschaftskrise ist im Mittelstand angekommen. Dort ist man besorgt, ob von den Banken noch ausreichend Kredite zur Verfügung gestellt werden. Es gebe aber bisher keine ausreichenden Belege dafür, dass bonitätsmäßig zufriedenstellenden Unternehmen Kredite verweigert würden, sagte jüngst ein KfW-Banker. Tatsache ist aber, dass die Banken zu einer restriktiveren Kreditvergabepolitik umgeschwenkt sind.

Strategie    Leistungsverbesserung  
Marketing    Restrukturierung  
Vertrieb    Sanierung  
Controlling    Krisenmanagement

**Lakner**  
Unternehmensberatungs AG  
...wir machen Erfolger!

### Was die Banken besonders prüfen

<b>Finanzen</b>	Bilanzen, G+V, Cash-Flow, Kennzahlen
<b>Branche</b>	Entwicklung, Abhängigkeiten, Vergleiche
<b>Markt</b>	Kunden, Wettbewerb, Produkte, Leistungen
<b>Potential</b>	Mitarbeiter, Produktion, Lager, Know-how
<b>Management</b>	GL, Qualifikation, Nachfolge, Risiken
<b>Organisation</b>	Organigramm, EDV, Professionalität
<b>Planung</b>	Strategie, Ziele, Risiken, Budgetierung
<b>Bankbeziehung</b>	Zins-/Tilgungszahlungen, Zusagen einhalten

**Die Ergebnisse dieser Prüfung fließen in das interne Rating ein, das die künftigen Zins-Konditionen bestimmt!**

Banken sind bei Kreditvergabe oder -verlängerung viel vorsichtiger geworden, um ihr eigenes Risiko zu begrenzen. Vor diesem Hintergrund ist die Angst des Fachhändlers, Großhändlers oder Herstellers vor dem nächsten Bankgespräch durchaus berechtigt. Denn der Mittelstand, besonders auch die Fahrradbranche, weist nur eine sehr geringe Eigenkapitalquote auf, im Bundesdurchschnitt nur 14 Prozent. Geringes Eigenkapital bedeutet hohe Fremdfinanzierung, die in der Regel von der Hausbank kommt. Damit trägt die Bank ein hohes Maß am unternehmerischen Risiko mit.

Erwartet wird, dass in den nächsten Monaten die Anzahl der Insolvenzen in Deutschland einen neuen Höhepunkt erreichen wird. Hinzu kommt, dass die Mitteilungsfreudigkeit der Unternehmen gegenüber ihrer Bank nicht gerade als gut zu bezeichnen ist. Oft werden mit jahrelanger Verspätung Bilanzen präsentiert, anhand derer die Gegenwart nicht beurteilt werden kann, die Zukunft schon gar nicht. Dies allein sind Gründe genug, die zur Vorsicht bei Vergabe von Krediten mahnen.

Um die Bonität eines Kreditnehmers beurteilen zu können, muss man diesen auf Herz und Nieren prüfen, was mit bankinternen Ratings geschieht. Diese Ratings basieren auf betrieb-

lichen Zahlen wie Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Hard Facts). Daneben werden auch zukunftsgerichtete Informationen und Budgets einbezogen. Neben quantitativen Informationen spielen zur Beurteilung der Bonität qualitative Informationen eine erhebliche Rolle, zum Beispiel über Management, Sortiment, Qualität der Mitarbeiter, Wettbewerbsinformationen, unternehmerische Risiken, Risikoversorge et cetera (Soft Facts).

Wie man sich leicht vorstellen kann, liegt gerade in der qualitativen Beurteilung erhebliches Unsicherheits- und Konfliktpotential. Hinzu kommt, dass von Bank zu Bank unterschiedliche Maßstäbe angesetzt werden, die in hohem Maße untransparent sind. Die Gefahr, »durch den Rost zu fallen« wird für den Unternehmer im Zweiradbereich durch die starke Saisonalität noch verstärkt. Dem gilt es vorzubeugen.

Die Fragen, auf die sich ein bankinternes Rating bezieht, finden Sie in der Grafik.

Auf diese Fragen brauchen Sie aktuelle, schlüssige, nachvollziehbare Antworten, schriftlich und gut präsentiert. Denn daraus resultiert das Rating-Ergebnis, das Sie als Unternehmen mit guter oder schlechter Bonität klassifiziert. Davon hängt die Höhe des Zinses ab oder, ob

Sie überhaupt noch einen Kredit bekommen werden.

Unternehmen, die seit Jahren an der Gewinnschwelle dümpeln, werden ernsthafte Probleme bekommen, genauso wie Sanierungsbetriebe, die ihre Hausaufgaben in den nächsten Jahren nicht erfolgreich bewältigen. Es klingt zunächst zwar unlogisch, aber restriktive Kreditvergabepolitik hat auch positive Folgen. Der Zwang zu positiven Rating-Ergebnissen wird die Managementleistung und die Unternehmensleistung verbessern helfen. Unternehmer werden sich über die unternehmerischen Risiken und können rechtzeitig gegensteuern. Gute Bonität wirkt sich positiv auf Kunden und Lieferanten aus; man kann sie nicht nur erfolgreich kommunizieren, man muss es sogar – zumindest der Bank gegenüber. Man kann auch sagen, dass dadurch viele Unternehmer zu ihrem Glück gezwungen werden, nämlich, sich geänderten Bedingungen anzupassen und insgesamt professioneller zu werden.

Beginnen Sie also sofort, mit Hilfe eines externen Unternehmensberaters Ihre Unternehmensleistung und deren Darstellung zu verbessern, damit Ihre Bank gar nicht anders kann, als Sie mit guter Bonität zu »raten«. Und Sie sind bereits geratet, ob Sie das wissen oder nicht.

## Gespräch mit der Hausbank

Zeigen Sie Ihrer Bank offensiv, wie fit Ihr Unternehmen ist oder zumindest, wie der Weg zur Fitness aussieht. Gehen Sie aktiv auf Ihre Bank und Ihren Kundenberater zu. Informieren Sie regelmäßig und unaufgefordert über die Entwicklung Ihres Unternehmens, eventuell sogar monatlich mittels einer aussagekräftigen Betriebswirtschaftlichen Auswertung.

Beachten Sie Folgendes:

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Bank den Jahresabschluss zeitnah bekommt, also spätestens im April des Folgejahres.
- Wenn Sie einen Gesprächstermin vereinbaren, nennen Sie Ihrem Kundenberater den Grund, damit er sich vorbereiten kann und den richtigen Entscheidungsträger mit einbinden kann.
- Bereiten Sie die Unterlagen für dieses Gespräch so auf, dass auch ein Entscheidungsträger, der nicht am Gespräch teilnimmt, eine sichere Beurteilungsgrundlage hat.
- Für Ihre Bank sind Sie Kunde und kein Bittsteller; daher sollten Sie auch das nötige Selbstvertrauen zum Ausdruck bringen.
- Bleiben Sie immer sachlich und beachten Sie, dass Ihre Bank-Gesprächspartner nur ihrer Bank verpflichtet sind und durch die Bankenaufsicht (Mindestanforderungen für das Kreditgeschäft) in ihrem Tun gebunden sind.
- Über Konditionen zu verhandeln, kann versucht werden. Allerdings ist der Spielraum, abhängig von der Bonitätsbeurteilung, begrenzt und letztendlich auch eine Frage der Alternativen.
- Wichtige Gespräche mit der Bank sollten Sie nie allein führen. Ihr Ehepartner, ein Berater oder ein leitender Mitarbeiter können viele Fragen sofort auflösen. In schwierigen Situationen hilft der Berater, das Gespräch zu versachlichen und ziel führend zu gestalten.
- In einem Protokoll oder Brief halten Sie vereinbarte Maßnahmen und Termine fest. Bitten Sie Ihren Firmenkundenbetreuer, diese kurzfristig zu bestätigen, damit Fehlinterpretationen ausgeschlossen werden. Sollte der Kundenbetreuer wechseln, ist die Beweiskraft eines solchen Dokuments enorm.
- Versuchen Sie, das Bankgespräch bei sich im Unternehmen zu führen. So haben

Sie den Heimvorteil; außerdem können Sie durch eine Betriebsbesichtigung viel mehr überzeugen als Worte es vermögen.

- Informieren Sie richtig, klar und umfassend über Ihr Unternehmen und Ihre Leistungsfähigkeit. Es erhöht Ihre Glaubwürdigkeit, wenn Sie auch kritische Positionen ansprechen und gleichzeitig Lösungsansätze präsentieren.
- Sagen Sie nur zu, was Sie einhalten können, auch bei Terminen. Mit dem Einhalten von Zusagen steigt Ihr persönlicher Zuverlässigkeitsfaktor; Nichteinhaltung wäre fatal.

Bedenken Sie, dass Ihre Bank zunehmend zum multifunktionalen Dienstleister wird, der Ihnen auch gerne Versicherungen, Bausparverträge oder Vermögensanlagen verkaufen möchte. Dies wird häufig mit neuen Kreditwünschen in Verbindung gebracht: wenn keine Zusatzprodukte, dann auch kein Kredit. Das ist nicht ungefährlich und oft nicht wirtschaftlich. Die Bank darf zwar viel wissen, aber nicht »auf allem die Hand haben«.

Sind die Gespräche mit Ihrer Bank grundsätzlich verfahren, hilft nur Klarstellung durch einen Dritten oder, wenn möglich, die Bank zu wechseln. Bei guter Bonität ist dies eine Option, bei schlechter Bonität werden Sie von anderen Banken eher eine Absage bekommen, vor allem in Zeiten der Finanzkrise.

Es gibt eine Reihe von taktischen Maßnahmen der positiven Unternehmensdarstellung, die kurzfristig vielleicht noch wirken. Langfristig jedoch führt nur der gesteigerte Unternehmenserfolg weiter, in Form von respektablen Gewinnen, die sich im Aufbau von Eigenkapital ausdrücken. Dies ist nicht nur wegen der Unternehmensfinanzierung notwendig, sondern zur Zukunftssicherung Ihres Unternehmens generell.

Entgegen den öffentlichen Beteuerungen der Bankvorstände wird die aktuelle Finanzmarktkrise zu Veränderungen in den Banken bei der eigenen Kapitalbeschaffung führen. In der Folge auch zu Veränderungen der Konditionen und der Risikobeurteilung (Rating, Bonität). Fragen Sie Ihren Kundenbetreuer, was da auf sie zukommen könnte, damit Sie frühzeitig agieren können. |

H. P. Lakner

## RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung  
Tel. 0 77 55/9 10 41  
www.lakner.de

# Das nennen wir Pflichtlektüre!

## Die effiziente Zweiradwerkstatt

Ergebnisse eines Modellprojektes

Herausgeber:  
Verband des Deutschen Zweiradhandels (VDZ)  
In Zusammenarbeit mit dem RadMarkt

RadMarkt  
BIKE SHOP NEWS

Verband des Deutschen Zweiradhandels e. V.

Wie werden die einzelnen Positionen im Bestellerbogen?

Wie wird die Reparaturrechnung durch die Werkstatt Pro und Contra?

Die Modellwerkstatt produktiver oder der optimale Werkstattarbeitsplatz?

Die optimale Werkstattarbeitsplatz

- Kalkulation
- Organisation
- Marketing

Das Grundwissen zur Werkstattführung als Lose-Blatt-Sammlung im Ordner in 18 Kapiteln

Zu bestellen für 29€ plus Versandkosten bei:

**BVA** BVA  
Bielefelder Verlag, Ursula Bartel  
Ravensberger Str. 10 f, 33602 Bielefeld  
Tel.: 05 21-59 55 34, Fax: 05 21-59 55 07  
ursula.bartel@bva-bielefeld.de

**VDZ**  
Verband des Deutschen Zweiradhandels e. V.  
Große-Kurfürsten-Str. 75, 33615 Bielefeld  
Tel.: 05 21-96 51 00, Fax: 05 21-96 51 020  
info@vdz2rad.de