



So wie Georg Hawran und Tilman Vorholz, Geschäftsführer der Holzbau Vorholz Hawran GmbH in Geretsried-Gelting, sollte man stets gut vorbereitet in Bankverhandlungen sein.

Erfolgreich mit Banken verhandeln

Unternehmensfinanzierung – Teil 1 Gründe, in sein Unternehmen zu investieren, gibt es viele. Doch wie überzeugt man seine Bank davon, die notwendige Finanzierung zu tragen? Der Beitrag zeigt, welchen gesetzlichen und verbandsinternen Vorschriften Banken unterliegen, wie sie ticken, und gibt Tipps, wie man sich bei Kreditgesprächen am geschicktesten verhält.

Helmut Schwartl

Zimmermeister und Bautechniker Jochen Z. ist ein Mann mit Tatendrang. Umsichtig und zielstrebig hat er das Leistungsprogramm seines Holzbaubetriebs erweitert. Mit Erfolg: Sein Auftragsbuch ist seit Jahren proppenvoll. Doch mittlerweile ist es in der Werkstatt auch ziemlich eng geworden. Mancher Mitarbeiter zeigt sich schon unzufrieden, zumal man sich bei der Auftragsausführung nicht selten auf den Füßen oder gar im Wege steht. Jochen Z. weiß, er muss investieren in die Erweiterung seiner Werkstatt- und Lagerkapazität, und auch der Fuhrpark muss aufgestockt werden. Er hat es schon mal grob durchgerechnet und kommt auf 755.000 € Investitionssumme, die er überwiegend finanzieren müsste. Für ihn wäre das wie ein „Quantensprung“ in seinem Unternehmerleben. Was er aber auch weiß: Es wird nicht einfach sein, seine Bank davon wegen der Finanzierung zu überzeugen. Die wird ihm viele Fragen stellen ...

Gründe für Bankgespräche – Bankverhandlungen

Hohe Investitionssummen, gemessen an Umsätzen, Betriebsergebnissen und weiteren Kriterien, sind allerdings nicht der einzige Grund für Bankgespräche. Das können viele sein:

- wichtige betriebliche Veränderungen (wie z. B. Betriebsübergabe)
- Erweiterung der Liquidität
- das ungeliebte Thema „Kreditsicherheiten“
- anstehende Kreditverlängerungen
- Umstrukturierung der Unternehmensfinanzierung
- Bilanzgespräche, Ratinggespräche

Nicht bei jedem der genannten Anlässe wird ein ausführliches Gespräch mit der Bank notwendig sein. Es kommt auf die Bedeutung an. Bei Vorhaben wie z.B. dem Finanzierungswunsch von Zimmermeister Z., einer Unternehmensübergabe oder auch einer umfangreichen Ausweitung der Liquidität wird das Finanzinstitut ganz konkret und persönlich wissen wollen, wie das Vorhaben einzuschätzen ist und was es an finanzieller Unterstützung beitragen soll.

Gesetzliche und verbandsinterne Vorschriften

Banken unterliegen bei der Kreditgewährung gesetzlichen und verbandsinternen Vorschriften, deren Einhaltung streng überwacht wird. Unter anderem sind sie nach dem Kreditwesengesetz (KWG) verpflichtet, sich bei Krediten über 750.000 € die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers vor und auch während der Kreditgewährung offenlegen zu lassen. Ebenso sorgen interne Regelungen (Controlling) dafür, dass die Risiken überschaubar bleiben. Z. kann sicher sein, dass sein Antrag einer gründlichen Prüfung standhalten muss.

Wie „tickt“ meine Bank?

Auf zwei Fragen sollte Jochen Z. eine gute Antwort haben. Zum einen „Auf was legt die Bank wert?“. Und: „Wie ist meine eigene Verhandlungsposition?“. Zur ersten Frage wäre es für Z. vorteilhaft zu wissen, welche Unterlagen seine Bank für sein Vorhaben benötigt, wie die Entscheidungswege in seiner Bank sind, und welche Geschäftspolitik sie derzeit bei Kreditvergaben verfolgt. Zur zweiten Frage weiß Z., dass die Schlüsselgrößen bei der Kreditvergabe seine Bonität und die Kreditsicherheiten sind. Kennt er sein „Rating“ und hat er Informationen, ob seine bisherige Finanzierung voll abgesichert ist oder Blankoanteile hat, stärkt das seine Verhandlungsposition. Auch die privaten Geschäfte mit seiner Bank von ihm und seinem Familienumfeld (z. B. Geldanlagen, Vorsorgemaßnahmen, Kredite) sollte er „auf dem Schirm“ haben.

Gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Zunächst einmal gilt es vor wichtigen Verhandlungen mit der Bank die „Basics“ parat zu haben. Dazu gehören die letzten Jahresabschlüsse als Grundlage jeder Kreditprüfung. Auch die aktuelle Buchhaltungsauswertung in aussagefähiger Form zählt zu den Pflichtunterlagen. Die wesentlichen Zahlen und Aussagen dieser Unterlagen kann unser Zimmermeister Z. sicherlich interpretieren. Fallweise benötigt die Bank noch weitere Unterlagen (wie z.B. Pachtverträge, Gesellschaftsverträge usw.). Je nach Finanzierungsanlass sind darüber hinaus handlungsbezogene Unterlagen erforderlich. Für hohe Darlehenssummen benötigt die Bank Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Realitätsbezogenheit. Jochen Z. regiert darauf mit:

- einer Vorhabensbeschreibung (z.B. mit Erweiterungsplänen der Werkstätten)
 - mit Herausstellen der Vorteile der geplanten Investition (z.B. Effizienzgewinne)
 - einer konkreten und realistischen Investitionsaufstellung
 - Vorschlägen zur Finanzierung
 - einer realistischen Erfolgsvorschau, aus der die Kapitaldienstfähigkeit klar hervorgeht
 - ggf. auch einer Liquiditätsvorschau
- Mit solchen aussagefähigen Unterlagen ausgerüstet, können die Gespräche beginnen.

Kreditgespräche: Kompetenz zeigen

Ein Holzbauunternehmer könnte die Kreditverhandlung mithilfe folgender Empfehlungen strukturieren:

- Stets guten Kontakt zu seinem Firmenkundenberater zu haben, ist immer eine gute Voraussetzung für wichtige Kreditverhandlungen.
- Bei einem umfangreichen Vorhaben, wie es Zimmermeister Z. plant, sollte genügend Zeit für die Gespräche reserviert werden.
- Kompetentes Auftreten neben technischen auch in wirtschaftlichen Fragen hinterlässt beim Gesprächspartner der Bank Eindruck.
- Jochen Z. will in sein Unternehmen investieren. In seinem Fall ist es gewiss günstiger, das Bankgespräch vor Ort im Unternehmen zu führen, um die positiven Aspekte, die er sich verspricht, wie z.B. effizientere Abläufe, Zeitgewinne, optimierte Technik usw., anschaulich erläutern zu können. Vielleicht hat er auch die technischen Mittel für eine Präsentation seines Unternehmens und seines Konzepts im Haus.
- Verhandeln gehört zum Geschäft, auch der Bank gegenüber. Man braucht nicht um Kleinbeträge zu feilschen, aber Darlehenshöhe, Laufzeit, Zinssätze, Nebenkosten, Liquiditätsfragen und nicht zuletzt die zu stellenden Sicherheiten haben für einen Holzbauunternehmer große Bedeutung. Bei der derzeit guten Lage der Holzbaubranche mag ein diplomatischer Wink, dass eine zweite oder gar dritte Bank auch Interesse an der Finanzierung zeigt, die Konditionen verbessern helfen.
- Es empfiehlt sich, die wichtigsten Ergebnisse schriftlich festzuhalten. Gegebenenfalls können sie dem Gesprächspartner der Bank danach zur Bestätigung zugemallt werden.

Sicherheitenbewertung von Vermögenswerten:

1	Grundpfandrechte	50 % bis 80 % v. Beleihungswert
1a	Grundpfandrecht auf Grundstück mit Einfamilienhaus	70 % bis 80 % v. Beleihungswert; (jedoch strenge individuelle Prüfung, z.B. regionen-, lage-, alters-, bauartbedingte Abschläge)
1b	Grundpfandrecht auf Grundstück mit Gewerbeobjekt	50 % bis 70 % v. Beleihungswert; (jedoch strenge individuelle Prüfung; z.B. regionen-, lage-, bauart-, alters-, zweck- und branchenbedingte Abschläge; Stichwort „Vielseitige Nutzbarkeit“)
2	Abtretung/Verpfändung von Guthaben (Bank, Versicherungen) Beispiele: Spar- und Termineinlagen Bausparguthaben Lebensversicherungen	Bis 100 % des Guthabens Aktueller Kapitalbetrag (100 %) Ansparwert Meist 100 % v. Rückkaufswert
3	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – stille Zession	0 % bis 50 % d. Forderungen (jedoch strenge individuelle Prüfung; z. B. Bereinigung um „zweifelhafte“ Kunden, Aussortierung von Forderungen, die länger als 3 Mon. sind, Auskunftseinholung) (Tendenz eher gegen 0 %)
4	Verpfändung von inländischen börsengängigen Aktien (z.B. DAX – Werte)	50% bis 60 % des aktuellen Kurswerts (auch hier strenge Prüfung der Qualität der Aktie, Abschläge wegen allgemein hoher Volatilität möglich)
5	Sicherungsübereignung Warenlager	0 % bis 25 %, in Ausnahmen bis 50 % v. Warenwert (strenge Prüfung der Waren und Materialien auf Gängigkeit, bestehende Eigentumsvorbehalte etc.), Tendenz eher gegen 0 %.
6	Sicherungsübereignung Maschinen (inklusive Fuhrpark)	0 bis 50 % des Nettokaufpreises/Marktpreises/angemessenen Buchwertes (auch hier Prüfung auf Marktgängigkeit, bestehende Eigentumsvorbehalte; i.d.R. kein Wertansatz nach Ablauf der Abschreibungsdauer)
7	Bürgschaften (im Rahmen des nachgewiesenen freien Vermögens und unter Berücksichtigung vorstehender Beleihungsabschläge auf der Basis einer Vermögens-/Schuldenaufstellung)	Bis zu 100 % des Bürgschaftsbetrags; (strenge Prüfung des Bürgschaftsgebers; Sicherheitenansatz nur, wenn Bürgschaft mit werthaltigen Sicherheiten unterlegt ist)

Bank- und regionenbedingt kann es abweichende Bewertungen geben.

- Schließlich sollte bei hohen Finanzierungen nicht nur die Hausbank, sondern auch eine zweite oder gar dritte Bank angesprochen werden. Gegebenenfalls können Alternativangebote noch zu der einen oder anderen Vergünstigung führen.

Spannungsfeld Kreditsicherheiten

Bei kaum einem anderen Aspekt der Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischem Unternehmer und seinen Banken und Sparkassen bestehen größere Meinungs-differenzen als beim Thema „Kreditsicherheiten“. So kann die Gegenüberstellung von Vermögenswerten zu Anschaffungskosten und deren bankinternen Beleihungsgrenzen, ernüchternde Erkenntnisse bringen (siehe Tabelle).

Apropos Kreditsicherheiten: Bei der Höhe des Finanzierungswunsches kann Z. sicher sein, dass seine Bank die Frage der Absicherung stellen wird. Dann kann es Sinn machen, auf Förderbanken wie die KfW oder ländereigene Institute zu verweisen, die auf Antrag ggf. einen Teil der Haftung oder Bürgschaft übernehmen.

Und nach der Verhandlung?

Die Bank macht gewiss eine Nachbereitung der Verhandlung. Das sollte der Antragsteller auch tun. Müssen noch weitere Unterlagen geliefert werden? Muss die Bank noch Informationen liefern?

Möglicherweise ist nach dem Bankgespräch auch vor dem nächsten Bankgespräch. Erfahrungen zeigen, dass Banken sich für Kreditentscheidungen viel Zeit lassen. Zeit, die möglicherweise unser Zimmermeister Z. nicht hat. In Abständen nach dem Stand der Dinge zu fragen ist legitim und schadet nicht.

In einer weiteren Folge zur Unternehmensfinanzierung wird die „Liquidität“ das Thema sein. ■

Autor

Helmut Schwartl

ist Berater und Coach „Für Unternehmer im Holzbau“ (www.helmut-schwartl.de).