

## ExtraNews August / 2003

### Vorbereitung und Führung von Kreditgesprächen

Transparenz und offene Kommunikation als Voraussetzungen für erfolgreiche Kreditverhandlungen

#### Ein Wort vorab:



**Liebe Leserinnen und Leser,**

vielleicht haben auch Sie als Unternehmer oder Finanzprokurist schon die Erfahrung machen müssen, dass „Ihre“ Bank heute mit Kreditnachfragen anders umgeht als noch vor einigen Jahren. Für

viele Unternehmen ist es schwieriger geworden, einen neuen Kredit eingeräumt oder aber auch einen vorhandenen Kredit verlängert bzw. erhöht zu bekommen. Die Grundprinzipien der Bonitätsprüfung von Firmenkunden haben sich geändert: Von der früheren, stark vergangenheitsorientierten Analyse quantitativen Datenmaterials (Hardfacts), hauptsächlich der Jahresabschlüsse, hat sich eine zukunftsbezogene Betrachtung unter Einbeziehung nicht quantifizierbarer Faktoren (Softfacts) entwickelt. Kreditgeber erwarten heute eine umfassende und qualifizierte

So schwer es Ihnen vielleicht auch fällt – versetzen Sie sich einmal in die Situation Ihres Firmenkundenbetreuers.

Einerseits hat er in der Regel wenig Zeit, sich mit dem einzelnen Kreditnehmer, seinem Geschäft und den damit verbundenen Chancen und Risiken zu beschäftigen. Andererseits ist er seinem Arbeitgeber, der Bank, verpflichtet, die Risikoposition des Kreditportfolios zu kontrollieren und zu steuern. Um Risiken wirklich steuern zu können, müssten sie aber zunächst identifiziert werden. Folge dieser Konstellation ist oftmals, dass jeder Kreditwunsch, der nicht auf den ersten Blick verständlich, 100%-ig nachvollzieh- und überschaubar ist, als unkalkulierbares Risiko abgelehnt wird.

Versuchen Sie die Bank und Ihren Betreuer nicht als Gegner oder Richter zu sehen, sondern als Partner mit dem Sie ein gemeinsames Projekt „Unternehmensfinanzierung“ gestalten und umsetzen. Jedes Projekt erfordert Zeit. Kontaktieren Sie Ihre Bank also frühzeitig, beziehen Sie sie rechtzeitig in Ihre Investitions- und Finanzierungsüberlegungen ein. Versuchen Sie, mindestens einen Ansprechpartner zu finden

Aufbereitung der kreditrelevanten Informationen. Bevor sie bereit sind, (zusätzliche) Kredite zur Verfügung zu stellen, wollen die Kreditgeber sicher sein, dass der Kunde die operativen und strategischen Risiken seines Geschäfts beherrscht. Insofern werden Mehrjahres- und Liquiditätsplanungen sowie die Beurteilung des Controllings als wesentliches Instrument der Risikobeherrschung wichtiger werden. Die Unternehmen haben somit aber auch die Chance, sich mit der Ausarbeitung entsprechender Unterlagen (u.a. Businessplan, Finanzplanung) zu profilieren und die eigene Bonitätseinstufung durch die Bank positiv zu beeinflussen.

Informative Lektüre wünscht

der auch Entscheidungskompetenz hat, denn nur so haben Sie die Gelegenheit, unmittelbar zu überzeugen. Sie sollten sich möglichst nicht auf die vielleicht unvollständige, verzerrte Weitergabe der von Ihnen gegebenen Informationen innerhalb der Bank verlassen müssen. Im Vorfeld des Gesprächstermins sollten Sie einen Themen- oder Fragenkatalog der Bank anfordern, anhand dessen Sie sich umfassend auf das Gespräch vorbereiten können. Sofern ein solcher Katalog nicht zu bekommen ist, sollten Sie selbst mit Blick auf Ihre Verhandlungsziele und –strategien eine Agenda aufstellen, die Ihnen Raum bietet, aktuelle Informationen über das Unternehmen, seine Marktposition und Wettbewerber darzustellen. Fundierte Kenntnisse der Jahresabschlüsse und aktueller Zwischenzahlen sowie der Jahresprognose werden ohnehin als selbstverständlich vorausgesetzt. Bei komplexeren Anforderungen des Unternehmens an die Kreditabteilung der Bank kann auch eine - im Vorfeld professionell von Dritten (Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfer) durchgeführte - Stärken-Schwächen-Analyse zur Bestimmung der Chance-Risiko-Position hilfreich sein. Sofern hierfür der Aufwand in Relation zum Nutzen als zu groß eingeschätzt wird, sollte zumindest ein

sogenannter Rating-Selbstcheck (z. B. von [www.ratingampel.de](http://www.ratingampel.de)) durchgeführt und vielleicht - zur Vorbereitung auf Einwände und kritische Fragen - das zu erwartende Kreditgespräch mit einem Berater simuliert werden. Vorteile eines solchen Coachings sind, dass Schwachstellen rechtzeitig auffallen und ihre Beseitigung vielleicht noch vor dem Banktermin erfolgen / eingeleitet werden kann.

In der täglichen Praxis ist zu beobachten, dass Kreditgeber ihre Informations- und Transparenzbedürfnisse zunehmend als Forderung nach einem detaillierten Geschäftsplan für die nächsten 3 bis 5 Jahre artikulieren.

Ein guter Geschäftsplan soll die (potentiellen) Eigen- und Fremdkapitalgeber gleichermaßen über das Unternehmen und seine Zukunftsperspektiven informieren. Den sogenannten Businessplan sollten Sie nicht als „lästiges Übel“, mit dem die Bank den Unternehmer quälen will, sondern als Chance zur Unternehmenssteuerung und eigenen Erfolgskontrolle verstehen. Die im Rahmen der Planerstellung erforderliche Markt- und Wettbewerbsanalyse kann gegebenenfalls zu neuen Erkenntnissen über Strategieansätze oder Trends führen. Neben den Kreditgebern können mit einem aussagefähigen Geschäftsplan möglicherweise auch Eigenkapitalgeber als zusätzliche Gesellschafter, Investoren oder Nachfolger gewonnen werden.

Folgende Kriterien sollte ein solcher Plan erfüllen:

- kurze, präzise Darstellung des Geschäfts
- ausschließlich relevante Informationen nutzen
- klare Sprache, ohne technische Details

Bewährt hat sich eine Gliederung in folgende Abschnitte:

1. Executive Summary
2. Unternehmenshistorie und derzeitiger Status
3. Unternehmensziele und Strategie
4. Management und Organisation
5. Produkte und Dienstleistungen
6. Markt und Wettbewerb
7. SWOT-Analyse
8. Finanzplanung
  - a) Erfolgsrechnungen der letzten beiden und folgenden 3 bis 5 Jahre
  - b) Bilanzen der letzten beiden und folgenden 3 bis 5 Jahre
  - c) Kapitalflussrechnungen der letzten beiden und folgenden 3 bis 5 Jahre

Kredit- und Kapitalgeber orientieren sich zunehmend an der prognostizierten Ertrags- und Finanzkraft eines kredit- oder kapitalsuchenden Unternehmens. Im Mittelpunkt der Analyse steht vor allem die Fähigkeit des Unternehmens zur vertragsgemäßen Leistung der Zins- und Tilgungszahlungen. Lineare Hochrechnungen einer groben Umsatz- und Aufwandsschätzung,

die keine Verbindung zu Planbilanzen und zukünftigen Kapitalflüssen haben, reichen aber nicht (mehr) aus. Die Planungen sollten möglichst detaillierte und integrierte Mehrjahresplanungen sein, bei denen die Planungsprämissen genannt und genau beschrieben werden. Je nachvollziehbarer eine Planung ist, desto glaubwürdiger ist sie auch und um so leichter lassen sich auch Dritte überzeugen. Eine positive Zukunftsperspektive aufgrund der dargestellten Strategien sollte durch Marktanalysen oder vielleicht sogar bereits bestehende Verträge mit Kunden und Lieferanten belegt werden können.

Wichtig für diese Überzeugungsarbeit ist aber auch der Unternehmer selbst. Trotz aller Zahlen und Fakten sind auch die persönliche Kreditwürdigkeit sowie ehrliches, verlässliches und verantwortungsbewusstes Auftreten weiterhin wichtig. Unternehmerische Qualifikation kann unter anderem durch die präzise Beantwortung technischer und kaufmännischer Fragen gezeigt werden. Die Verantwortung für ein Bankgespräch kann folglich nicht delegiert werden, aber der Unternehmer kann sich durch leitende Mitarbeiter oder aber auch externe Berater begleiten und unterstützen lassen.

Im Nachgang des Gesprächs sollte auf jeden Fall ein Ergebnisprotokoll erstellt und ggfs. auch um die schriftliche Bestätigung durch die Bank gebeten werden. Dies gilt insbesondere für offene Fragen und Anforderungen/Bedingungen, die seitens der Bank noch gestellt werden.

Autor:

*Klaus-Dieter Erdmann, Bankfachwirt  
geschäftsführender Gesellschafter  
der*

*Erdmann Financial Management GmbH,  
Rathaustr. 2, 58636 Iserlohn;  
erdmann@erdmanngmbh.de*