

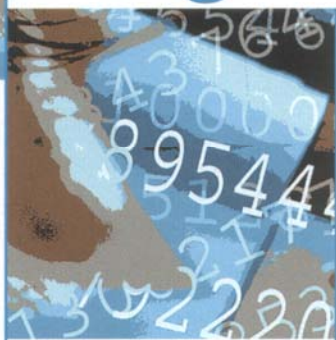


Auf

Augenhöhe

mit der Bank

FINANZIERUNGSGESPRÄCHE



Unstrukturierte Gespräche führen zu vagen Ergebnissen! Also seien Sie vorbereitet, wenn es darum geht, bei der Bank Ihre Pläne zu präsentieren. Seien Sie weder „Mäuschen“ noch „Elefant“, sondern geben Sie Ihrem Gegenüber zu verstehen, dass Sie ihn als gleichwertigen Geschäftspartner sehen.

Für die Finanzierung eines Projektes fordern Banken generell ein Konzept. Bestandteile eines Konzeptes, das Sie Ihrer Bank vorlegen, sollten u.a. kaufmännische Kenntnisse, eine sehr gute fachliche Qualifikation, eigene Sicherheiten und genügend Eigenkapital sein. Darüber hinaus ist es sinnvoll, persönliche Eigenschaften, wie z.B. Entscheidungsfreudigkeit, Einfühlungsvermögen und Antriebsstärke hervorzuheben. Leider reicht die Erfüllung dieser Anforderungen alleine noch nicht aus, um eine positive finanzielle Entscheidung für ein Projekt zu erreichen.

Aus dem Gesetzesbuch. Für das Kreditinstitut sind bestimmte Auflagen entscheidend, z.B.:

Ein Kreditinstitut darf einen Kredit von insgesamt mehr als 250.000 Euro nur gewähren, wenn es sich von dem Kreditnehmer die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse, offenlegen lässt. Das Kreditinstitut kann hiervon absehen, wenn das Verlangen nach Offenlegung im Hinblick auf die gestellten Sicherheiten oder auf die Mitverpflichteten offensichtlich unbegründet wäre. Das Kreditinstitut kann von der laufenden Offenlegung absehen, wenn

1. der Kredit durch Grundpfandrechte auf Wohneigentum, das vom Kreditnehmer selbst genutzt wird, gesichert ist,
2. der Kredit vier Fünftel des Beleihungswertes des Pfandobjektes im Sinne des § 12 Abs. 1 und 2 des Hypothekendarstellungsgesetzes nicht übersteigt und
3. der Kreditnehmer die von ihm geschuldeten Zins- und Tilgungsleistungen störungsfrei erbringt.

Eine Offenlegung ist nicht erforderlich bei Krediten an eine ausländische öffentliche Stelle im Sinne des § 20 Abs. 2 Nr. 1 Buchstabe b bis d. (Auszug aus: Kreditwesengesetz § 18 Kreditunterlagen; deutsches Recht).

Versetzen Sie sich in den Standpunkt des Bankers. Aus den bankinternen Vorschriften, die die Bank bei der Kreditvergabe zu beachten hat, entstehen für den Bankkunden „fast unsichtbare“ und nicht immer nachvollziehbare Konzept- und Informationsanforderungen. Diese Differenz zwischen den Standpunkten der Bankkunden und den Anforderungen der Bank ist das beste „Kommunikations-Material“, welches zum Bau einer Verständnis- und Vertrauensbrücke als Fundament dienen kann; dies jedoch nur, wenn beide Parteien es verstehen, diese Lücke zu schließen. Erst durch regelmäßige Besprechungen zwischen dem Kreditinstitut und dem Bankkunden wird beiden Seiten klar, was der andere macht und wie seine Aussagen zu werten sind.

Dieser Meinungs-austausch zeigt die Position/Standpunkte der Bank, des Bankkunden (Fitnessstudio-Geschäftsführer oder -Inhaber) und legt somit das Verständigungspotenzial offen, welches oft nicht genutzt wird. Diese „Nichtnutzung“ des Verständigungspotenzials lässt viele Projekte scheitern bzw. lässt viele Projekte erst gar nicht zur Finanzierung kommen.

Zu verstehen, wie eine Bank das Verfahren der Finanzierungsentcheidung angeht, bedeutet nicht immer auch gleichzeitig, danach zu handeln! Nur zu oft scheitern Projekte, weil der Bankkunde alles aus seiner eigenen Sichtweise darstellt. Der Standpunkt des Kreditgebers wird kaum berücksichtigt – ebenso wenig wie dessen spezifische Vorgaben. Zusätzlich zu den Paragraphen des Kreditwesengesetzes kommen die „Auflagen und Regelungen“ aus den „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK)“:

„Die MaK umfassen Rahmenbedingungen für die Organisation des Kreditgeschäftes, innerhalb derer die Banken ihre Aufbau- und Ablauforganisation flexibel gestalten können. Zu den Kernelementen für das Kreditgeschäft zählen die Trennung bestimmter Funktionen, klar definierte Kreditprozesse, ein Verfahren zur Früherkennung von Risiken sowie die Überwachung der Risiken auf Portfo-

lioebene und ein funktionsfähiges Reporting. Die MaK zielen dabei insbesondere auf die Schärfung des Risikobewusstseins innerhalb der Banken und eine verbesserte Transparenz ab.“ (Quelle: MaK-Praktikerhandbuch)

Diese o.g. Anforderungen stellen eine zusätzliche „Hürde“ bei der Bearbeitung der Finanzierung dar. Nachfolgender Soll-Ist-Vergleich verdeutlicht, wo Kreditinstitute häufig Schwächen einer Finanzierung sehen und wo Sie Ihre Konzepte zuerst nachbessern sollten.

Die Ist-Situation des Gründers aus Sicht der Bank:

- ▶ Zu wenig Fachqualifikation,
- ▶ zu wenig kaufmännische Qualifikation,
- ▶ zu wenig Führungserfahrung,
- ▶ zu positiv geplante Unternehmensergebnisse,
- ▶ zu gute Marktergebnisse im Gründungskonzept aufgrund ungenauer Analysen,

Kai Schimmelfeder



Der Autor ist gelernter Kaufmann, Wirtschaftsberater (BVW) und Rating Advisor (HK). Als spezialisierter Unternehmensberater ist er bei dem Beratungsunternehmen feder consulting für die Erstellung von Finanzierungskonzepten und Analysen zuständig. Gleichzeitig ist er Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes der Rating Advisor e.V. (BVRA) sowie als Sachverständiger und Gutachter (BVFS) bei Gerichten und Banken tätig.

- ▶ wichtige Kostenpositionen nicht aufgeführt, dadurch ist die Liquiditätsrechnung falsch,
- ▶ zu wenige Konkurrenzdaten wurden analysiert,
- ▶ wenige allgemeine Marktdaten und damit wenig Wissen über den Gesamtmarkt.

Die Ist-Situation des Wachstumsunternehmens aus Sicht der Bank:

- ▶ BWA oft zu spät analysiert, um Ergebnisse kurzfristig zu verändern,

Die häufigsten Verhandlungsfehler

- ▶ **Zu leise reden.** Treten Sie nicht als „Mäuschen“ auf. Formulieren Sie Ihre Argumente klar und deutlich, kurz und prägnant.
- ▶ **Nur halb zuhören.** Wer nach dem ersten Satz des Gegenübers bereits über eine Antwort nachdenkt, verschenkt wichtige Informationen und produziert nicht selten Missverständnisse.
- ▶ **Dem Gegenüber nicht in die Augen schauen.** Das suggeriert mangelndes Selbstbewusstsein oder aber Desinteresse.
- ▶ **Keine Tagesordnung.** Unstrukturierte Gespräche führen zu vagen Ergebnissen.
- ▶ **Verhandlungspartner vorher nicht genügend informieren.** Wenn Ihr Verhandlungspartner nicht weiß, worum es geht, fühlt er sich ggf. überrumpelt und macht im Zweifelsfall die „Schotten dicht“.
- ▶ **In Selbstdarstellungen schwelgen.** Verzichten Sie darauf, aufzutumpfen oder zu belehren. Nehmen Sie eher die Rolle des Lernenden als die des Wissenden ein.
- ▶ **Dem Gegenüber zu viel Raum lassen.** Geben Sie das Ruder nicht aus der Hand. Ergreifen Sie die Initiative, lenken Sie durch gezielte Fragen immer wieder geschickt auf Ihr Verhandlungsziel über.
- ▶ **Alle Argumente bereits zu Beginn preisgeben.** „Verschießen“ Sie Ihr „Pulver“ nicht auf einmal. Spielen Sie Ihre Trümpfe nach und nach gezielt aus, halten Sie den Joker möglichst lange in der Hand.
- ▶ **Einwände ignorieren.** Versuchen Sie nicht, Zweifel zu vertuschen. Nehmen Sie Kritik des anderen eher selbst vorweg („Sie scheinen an den Ergebnissen zu zweifeln ...“) oder fragen Sie nach Problemen („Was spricht gegen mein Argument?“).
- ▶ **Keinen Verhandlungsspielraum einplanen.** Sich ein Ziel zu setzen, ist oberstes Gebot jeder Verhandlung. Wer dieses Ziel jedoch stur verfolgt, muss damit rechnen, dass auch der Partner „auf stur schaltet“. Überlegen Sie sich vorher, auf welche Kompromisse Sie sich einlassen können und wo Ihre Schmerzgrenze liegt.
- ▶ **Absolutbotschaften und Killerphrasen aussprechen.** Absolutbotschaften wie „jeder“, „alle“, „immer“, „ständig“, „pausenlos“, „nie“ usw. sind Gesprächskiller.
- ▶ **Die Fassung verlieren.** Lassen Sie sich nicht zu barschen Äußerungen hinreißen, wenn Sie Ihr Gegenüber „auf die Palme“ bringt. „Bist du wütend, zähl' bis vier, hilft das nicht, dann explodier'“: Wer den Tipp von Wilhelm Busch befolgt, kommt um einen destruktiven Wutausbruch meist herum.

und auch nicht für den täglichen (die Betonung liegt auf täglichen) Gebrauch geeignete Kontenaufteilung,

- ▶ keine Soll-Ist-Planung im täglichen Geschäft,
- ▶ das Konto wird durch „Management by Kontostand“ geführt (Ausgaben werden anhand des aktuellen Kontostands getätigt und nicht durch Planung abgesichert),
- ▶ Kaufentscheidungen werden nicht betriebsorientiert durchgeführt,
- ▶ es fehlt eine „Führung“ im Unternehmen,
- ▶ die Strategie ist nicht vollständig beim Geschäftsführer verinnerlicht,
- ▶ der Markt wird nicht beobachtet und (Re-)Aktionen bleiben aus,
- ▶ der Markt im Ganzen wird zu wenig beachtet,
- ▶ der „Tunnelblick“ ist allgegenwärtig ...

Verbessern Sie die Transparenz

Die Soll-Situation des Gründers aus Sicht einer Bank:

- ▶ Planung mit Beweiszahlen belegen,
- ▶ möglichen Strategiewechsel darstellen im Falle eines externen, nicht geplanten Vorfalles (z.B. Marktstörung),
- ▶ Umfeld und Markt aufzeigen (Verständnisbrücke aufbauen),
- ▶ Controlling ist nach vorne in die Zukunft gerichtet,
- ▶ Partnerschaft mit der Bank aufbauen (pflanzen und pflegen),
- ▶ dauerhaftes Vertrauen bilden,
- ▶ Sicherheiten darstellen (welche Form, wie lange halten diese an) ...

Die Soll-Situation des Wachstumsunternehmens aus Sicht einer Bank:

- ▶ Was unterscheidet dieses Unternehmen von den Unternehmen, denen es schlecht geht,
- ▶ Vision und Beweise, dass man durch die Zwischenziele das Endziel erreichen kann,
- ▶ Gegenmaßnahmen bei Störungen zeigen (was kosten diese),
- ▶ Risikopapier aufstellen, Gegenmaßnahmen aufzeigen, Möglichkeiten der Schadensbegrenzung aufzeigen,
- ▶ Banking Relationship Management durch festen Ansprechpartner aufbauen,
- ▶ Signale darstellen, damit man sieht, was eintreten kann, um dann früher zu agieren.

Die Bank als gleichwertiger Partner. Was man nicht messen kann, kann man oft auch nicht managen. Aus diesen nicht messbaren Ergebnissen zieht die Bank einen „Korridor der Auslegungsmöglichkeiten“. Es ist also notwendig, in einen dauerhaften Kommunikationsfluss mit der Bank zu kommen. Dabei wird die Bank aber nicht beratend zur Seite stehen, sondern stellt den Kapitalgeber dar. Dieser ist in aller Form als „Partner“ anzusehen. An dieser Stelle können Sie sich vorstellen, dass es förderlich ist, seinen Partner auf gleicher Augenhöhe zu haben. Stresssituationen entstehen häufig durch mangelnde und/oder fehlerhafte Kommunikation zwischen den Verhandlungspartnern. □