

Bankgespräch

- Vorbereitung ist die halbe Miete

Auf die Frage, welcher Geschäftspartner der wichtigste für das Unternehmen ist, werden wenige Gärtner spontan Ihre Hausbank nennen. Trotzdem sind viele Unternehmer im Gartenbau von ihrer Hausbank, oft eine Sparkasse oder Volksbank, abhängiger als von den meisten anderen Geschäftspartnern. Daher sollte der Pflege dieser Geschäftsbeziehung besondere Sorgfalt gewidmet werden.

Wir haben für Sie einige Fragen zusammengestellt, die häufig beurteilt und bei Bankterminen angesprochen werden. So können Sie diese in Ruhe vorbereiten und sind für Rating und Gespräch gewappnet.

Es handelt sich dabei nur um eine Auswahl von Fragen. Selbstverständlich können je nach Situation und Größe des Unternehmens auch andere Bereiche relevant sein.

Außerdem finden Sie 10 Tipps zur Verhandlung mit Banken, die Sie beherzigen sollten, um sich und Ihr Unternehmen gut darzustellen und die Kreditentscheidung positiv zu beeinflussen.



Zehn Tipps für Verhandlungen mit Ihrer Bank

1. Gute Vorbereitung der Verhandlungen
2. Aktuelles Zahlenmaterial vorlegen
3. Nicht kleckern, sondern klotzen
4. Konditionen richtig vergleichen
5. Negative Entwicklungen nicht vertuschen
6. Rechtzeitige Information der Bank
7. Berechtigte Interessen der Bank anerkennen
8. Bankverhandlungen sachlich führen
9. Angebot kritisch überprüfen
10. Gesprächsinhalte schriftlich festhalten

Tipp 1: Gute Vorbereitung der Verhandlung

Das Gespräch mit Ihrer Bank sollte in jedem Fall sehr gut vorbereitet werden. In einem Bankgespräch werden oft Entscheidungen getroffen, die für das Unternehmen von weitreichender Bedeutung sind.

Es werden Entscheidungsträger anwesend sein, die in der Hierarchie über dem Sachbearbeiter in der Kreditabteilung, der das Unternehmen aus der täglichen Arbeit kennt, stehen. Diese Entscheidungsträger werden sich von dem Unternehmen und dem Unternehmer bzw. der Unternehmerfamilie ein persönliches Bild machen. Hiervon hängen Entscheidungen in einem nicht unerheblichen Maß ab.

Wenn das Gespräch im Unternehmen stattfindet, sollte für eine ungestörte Gesprächsatmosphäre gesorgt werden. Unterbrechungen durch Telefonate oder Nachfragen von Kunden oder Arbeitnehmern sollten auf jeden Fall vermieden werden.

Vor dem Gespräch mit der Bank sollte klar sein, welche Ziele in der Kreditverhandlung erreicht werden sollen.

Über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sollte der Unternehmer selbst Auskunft geben können und sich hier nicht ausschließlich auf Dritte, wie Steuerberater oder Unternehmensberater, verlassen. Wichtige Termine sollten zusammen mit Steuerberatern und/oder Unternehmensberatern vorbereitet werden. Bei Krisen im Unternehmen ist die Unterstützung durch externe Berater unerlässlich und wird auch von Seiten der Bank positiv gesehen.

Wenn an dem Unternehmen mehrere Personen beteiligt sind, ist vor dem Banktermin Einigkeit über die Strategie des Unternehmens herbeizuführen. Tritt während der Verhandlungen Streit zwischen den Beteiligten im Unternehmen offen zu Tage, hat dies immense Auswirkungen auf das Vertrauen, das die Bank dem Unternehmen entgegen bringt.

Tipp 2: Aktuelles Zahlenmaterial vorlegen

Kreditverhandlungen ohne aktuelles und konkretes Zahlenmaterial zu führen, ist sinnlos. Die Bank ist gesetzlich (KWG Kreditwesengesetz) dazu verpflichtet, sich aktuell ein Bild über die Situation des Unternehmens zu verschaffen. Wenn wichtige Unterlagen fehlen, kann auf Seite der Bank keine Entscheidung getroffen werden und somit verstreicht für das Unternehmen oft wertvolle Zeit ungenutzt.

Zu einem wichtigen Banktermin sollten eventuell die Unterlagen des Unternehmens schon schriftlich vorab eingereicht werden. Spätestens beim Gespräch sollten schriftliche Unterlagen vorliegen. Neben vergangenheitsbezogenen Daten (Bilanzen, aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen) sind Unterlagen, die die zukünftige Entwicklung des Unternehmens beschreiben, ebenso wichtig. Je nach Ausgangslage sind ausführliche schriftliche Konzepte, Ertragsvorschauen oder Liquiditätspläne für die Entscheidungsfindung der Bank unerlässlich. Die Ausarbeitung dieser Unterlagen sollte sorgfältig erfolgen, denn das Unternehmen wird auch daran gemessen, wie einmal vorgestellte Planzahlen eintreffen. Natürlich kann niemand die Zukunft exakt vorhersagen, aber bestimmte Daten, wie z.B. die monatlichen Lohnkosten, sollten auch in einer Planrechnung hinreichend genau bestimmbar sein. Bei der Erstellung von Prognosen sollte der Unternehmer optimistische, aber doch realistische Werte ansetzen.

Tipp 3: Nicht kleckern, sondern klotzen

Wenn es bei einem Banktermin darum geht, neues Geld zu beschaffen, sollte der Rahmen nicht zu eng gesetzt werden. Es ist schädlich und auch oft teuer für das Unternehmen, wenn ein vereinbarter Kredit schon nach kurzer Zeit nicht mehr ausreicht und mit der Bank Nachverhandlungen geführt werden müssen. Deshalb sollten bei jedem Finanzplan entsprechende Sicherheitsreserven berücksichtigt werden, wobei natürlich auch die Gesamtsituation des Unternehmens beachtet werden muss.

Tipp 4: Konditionen richtig vergleichen

Die Zinskosten sind bei verschiedenen Kreditinstituten unterschiedlich und hängen u.a. von der Laufzeit des Darlehens und von der Dauer der Zinsbindung ab. Entscheidend für die Auswahl eines Kredites sollte auf keinen Fall die letzte Stelle nach dem Komma des Zinssatzes sein, sondern die Gesamtkonzeption. Daher ist nicht zu empfehlen, eine langjährige, positive Zusammenarbeit mit einer Bank wegen geringfügig besserer Zinskonditionen bei einem anderen Institut in Frage zu stellen. Die Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit einer Bankverbindung ist wichtiger als geringfügig niedrigere Zinskosten.

Wer bei Bankverhandlungen das Feilschen um den Zinssatz an die erste Stelle setzt, läuft Gefahr, dass die Bank sich bei entsprechender Gelegenheit revanchiert.

Tipp 5: Negative Entwicklungen nicht vertuschen

Negative Entwicklungen im Unternehmen sollten der Bank offen dargestellt werden. Wenn ein Kreditnehmer versucht, seine finanzielle Situation zu verschleiern, wird der Kreditgeber früher oder später misstrauisch. Mit Sicherheit wird die Wahrheit über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens innerhalb einer absehbaren Zeit aufgedeckt. Zu diesem Zeitpunkt ist vielleicht das letzte Vertrauen der Bank in das Unternehmen und den Unternehmer verloren gegangen, und Sanierungsmaßnahmen, die zu einem früheren Zeitpunkt erfolgreich gewesen wären, werden von der Bank nicht mehr mitgetragen.

Bevor allerdings die Bank informiert wird, sollten die Ursachen über Negativentwicklungen bekannt sein und Gegenmaßnahmen geplant sein. Ein entsprechendes Konzept sollte der Bank schriftlich vorgelegt und mündlich erläutert werden.

Tipp 6: Rechtzeitige Information der Bank

Die rechtzeitige Information der Bank über die geschäftliche Entwicklung ist eine vertrauensbildende Maßnahme erstes Ranges im Verhältnis zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer. Daher sollte das Gespräch mit der Bank regelmäßig gesucht werden. So sollten Kontoüberziehungen mit der Bank abgestimmt oder geplante Investitionsmaßnahmen sehr frühzeitig der Bank vorgestellt werden.

Leider ist es eine Untugend, zuerst zu handeln, dann die Bank zu informieren und diese damit zu einer Kreditentscheidung zwingen zu wollen.

Tipp 7: Berechtigte Interessen der Bank anerkennen

Die Bank verleiht zu einem überwiegenden Teil von dritter Seite beschafftes Geld. Daher hat die Bank sehr großes Interesse daran, zum einen über das Unternehmen und den Unternehmer und sein Umfeld informiert zu sein und zum anderen entsprechende Sicherheiten gestellt zu bekommen.

Es mag eine juristische Frage sein, inwieweit der Kreditnehmer verpflichtet ist, seine persönlichen Verhältnisse aufzudecken. In der Praxis wird durch die angespannte finanzielle Lage vieler Gartenbaubetriebe dem Unternehmer keine andere Wahl bleiben, als sich als „gläserner Kunde“ der Bank zu präsentieren.

Gleiches gilt für die Stellung von Sicherheiten für Kredite. Die Bank ist interessiert, die Risiken zu 100 Prozent abzusichern. Inwieweit der Kreditnehmer und sein Umfeld bereit sind, Sicherheiten zu stellen, muss im Einzelfall abgewogen werden.

Letztlich muss das Ziel in den Verhandlungen sein, einen gangbaren Mittelweg zwischen den berechtigten Interessen der Bank und des Unternehmers zu finden.

Tipp 8: Bankverhandlungen sachlich führen

Bankverhandlungen sollten stets sachlich geführt werden. Gerade in Krisensituationen helfen unsachliche Beschuldigungen nicht weiter, sondern tragen zur Verhärtung der Fronten bei. Gut begründete Argumente, wie ein Unternehmen aus der Krise geführt werden soll, sind auf jeden Fall hilfreicher, als auf der Bankseite Schuldige zu suchen, auch wenn dies im Einzelfall berechtigt sein sollte.

Auch das Gegenteil, ein zu freundschaftliches Verhältnis zu einzelnen Bankmitarbeitern, sollte nicht Basis der Geschäftsbeziehung mit der Hausbank sein. Spätestens bei personellen Veränderungen in der Bank sind diese Verbindungen wertlos. Ein über Jahre durch persönliche Kontakte getragenes Kreditengagement kann bei einem Wechsel der Verantwortlichen zu einer radikalen Neubewertung der Geschäftsbeziehung führen, was für ein Unternehmen katastrophale Folgen haben kann.

Tipp 9: Angebot kritisch überprüfen

Jedes Angebot der Bank sollte kritisch überprüft werden. Letztlich verkauft die Bank ein Produkt und versucht bei diesem Geschäft möglichst viele Eigeninteressen durchzusetzen. Daher sollte sich der Unternehmer nicht darauf verlassen, dass die Kreditbearbeiter seiner Hausbank in erster Linie als Berater für ihn tätig sind, deren Aufgabe es ist, optimale Finanzierungskonzepte zu erstellen, sondern als Verkäufer der Bankprodukte. Vorsicht ist z.B. immer dann geboten, wenn in ein Finanzierungskonzept Lebensversicherungen oder Bausparverträge eingebaut sind. Im Einzelfall können sich Finanzierungen dieser Art rechnen, oft sind sie aber wenig vorteilhaft für den Unternehmer.

Bei einer Finanzierung sollten auch immer alle in Betracht kommenden vergünstigten Darlehen (KfW, Rentenbank u.ä.) beantragt werden. Nicht in allen Fällen wird das Kreditinstitut dieser Forderung gerecht.

Letztlich sollte mit der Hausbank eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich sein, bei der eine kritische Prüfung und Kontrolle hilft, die beidseitigen Interessen in ein vernünftiges Verhältnis zu setzen.

Tipp 10: Gesprächsinhalte schriftlich festhalten

Bankgespräche laufen in aller Regel in einer geschäftsmäßigen, freundlichen Atmosphäre ab. Nicht selten kommt es jedoch im Nachhinein zu kontroversen Auseinandersetzungen über gemachte Zusagen in solchen Gesprächen. Daher sollten während des Gesprächs die wichtigsten Punkte stichpunktartig notiert werden. Eventuell sollte am Ende des Gesprächs kurz eine Zusammenfassung vorgetragen werden, um Missverständnisse auszuräumen.

In wichtigen Fällen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, die Gesprächsergebnisse, entweder durch den Unternehmer selbst oder einen Berater des Unternehmens, in einem Brief an die Hausbank zusammenfassend darzustellen. Falls die Hausbank dieser Zusammenfassung nicht widerspricht, erkennt sie diese damit an.

Die vorgestellten Tipps sollen dabei helfen, das Verhältnis zwischen Gärtner und Hausbank zu erleichtern. Eine gute Geschäftsbeziehung, auch die zwischen der Hausbank und einem Unternehmen, zeichnet sich immer dadurch aus, dass beide Seiten ihre berechtigten Interessen durchsetzen und Vorteile daraus ziehen können. Dies kann letztendlich nur dann gelingen, wenn man die Interessen der jeweils anderen Seite versteht und akzeptiert und auch zu Kompromissen bereit ist.



Fragen zur Vorbereitung

Im Rahmen des von der Bank vorzunehmenden Ratings bei der Entscheidung über eine Kreditvergabe werden eine Reihe von Bereichen Ihres Unternehmens beleuchtet. Dies sind. u.a.

1. Analyse der Kontoführung und Kundenbeziehung
2. Analyse des Jahresabschlusses
3. Bewertung des Jahresabschlusses im Vergleich mit Branchenwerten, Vorjahreswerten und Planwerten
4. aktuelle Unternehmensentwicklung
5. Marktsituation
6. Unternehmer, Gesellschafter und Management
7. Versicherungsschutz
8. Rechnungswesen und Unternehmensplanung
9. Betrieblicher Bereich
10. Insolvenzanzeichen und Negativmerkmale
11. Informationsqualität
12. Bewertung der Branche

1 Kontenanalyse und Kundenbeziehung

Hier wird die Kontoführung der laufenden Geschäftskonten des Unternehmens von Seiten der Bank analysiert.

- ⇒ Wie lange besteht die Kontoverbindung schon?
- ⇒ Wie ist der Status der Bank (Hausbank oder Nebenbank)?
- ⇒ Wie viele Bankverbindungen unterhält das Unternehmen?
- ⇒ Welche Kreditlinien wurden durch die einzelnen Institute eingeräumt?
- ⇒ Kommen Überziehungen des Kontos vor?
- ⇒ Werden diese Überziehungen mit der Bank abgesprochen und werden Zusagen zur Rückführung eingehalten?
- ⇒ Wurde innerhalb der letzten 12 Monate das Konto mehrfach umgeschuldet oder gab es mehrfache Limiterhöhungen?
- ⇒ Mussten Lastschriften und Schecks zurückgegeben werden?

2 Analyse des Jahresabschlusses

Hier wird von Seiten der Bank der Jahresabschluss im Hinblick auf Ertragslage, Vermögens- und Finanzlage und Liquidität analysiert. Die wichtigsten Kennzahlen sollten Sie kennen und Ursachen für Abweichungen erläutern können.

- ⇒ Vermögen
 - Eigenkapitalquote
 - Eigenkapitalveränderung
- ⇒ Liquidität
 - Cash-Flow
 - Kapitaldienstgrenze
 - Schuldentilgungsdauer
- ⇒ Ertragslage
 - Umsatzrentabilität, Gewinnrate
 - Materialaufwandquote
 - Personalquote
 - Kreditoren- und Debitorenlaufzeit (in Tagen)

3 Bewertung der Jahresabschlusses im Vergleich mit Vorjahreswerten, Planwerten und Branchenwerten

- ⇒ Wie ist der aktuelle Jahresabschluss im Vergleich mit dem Vorjahr zu bewerten?
- ⇒ Wie und warum weicht der aktuelle Jahresabschluss von der vorliegenden Planung ab?
- ⇒ Wie ist das Unternehmen in Vergleich mit Durchschnittswerten der Branche zu bewerten?

4 aktuelle Unternehmensentwicklung

- ⇒ Kann die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zeitnah dargestellt werden?
- ⇒ Gibt es in der aktuellen Entwicklung der Erlöse und Aufwendungen erhebliche Veränderungen in den letzten Monaten bzw. im Vergleich zum Vorjahreszeitraum?
- ⇒ In welcher Höhe liegen Aufträge vor und wie lange sichern diese die Auslastung des Unternehmens?

5 Marktsituation

- ⇒ Wie viele Kunden hat das Unternehmen?
- ⇒ Wie verteilt sich der Umsatz auf die Kunden (Umsatzanteile der wichtigsten Kunden)?
- ⇒ In welchem Umfang bestehende längerfristige Liefer- oder Absatzverträge?
- ⇒ Wie sind die Absatzchancen in den nächsten 12 Monaten einzuschätzen?
- ⇒ Wie viele verschiedene Produkte/Produktgruppen/Dienstleistungen werden angeboten?
- ⇒ Gab es wesentliche Veränderungen im Sortiment bzw. im Angebot?
- ⇒ Wie ist die Qualität der Produkte einzuschätzen?
- ⇒ Wie gut ist das Sortiment an die Marktsituation angepasst?
- ⇒ Wie schätzt der Unternehmer die Marktstellung des Unternehmens ein?
- ⇒ Wie viele direkte Konkurrenten gibt es?
- ⇒ Wie ist die Stellung des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz?
- ⇒ Wie ist das Marketing des Unternehmens einzuschätzen?
- ⇒ Wie viele Lieferanten hat das Unternehmen? Bestehen Abhängigkeiten von Lieferanten?

6 Unternehmer, Gesellschafter und Management

- ⇒ Wird das Unternehmen vom Inhaber, einem oder mehreren Gesellschaftern geführt? Seit wann?
- ⇒ Wann wurde das Unternehmen gegründet bzw. vom jetzigen Inhaber/Gesellschafter übernommen?
- ⇒ Wie viele Jahre hat die Betriebsleitung Erfahrung in der Branche?
- ⇒ Verfügt der Betriebsleiter oder eine weitere leitende Person über eine betriebswirtschaftliche Ausbildung?
- ⇒ Von welchen Personen ist der Erfolg des Unternehmens abhängig?
- ⇒ Wie ist das Geschäftsgebaren dieser Personen einzustufen?
- ⇒ Ist die Leistungsfähigkeit dieser Personen beeinträchtigt (Alter, familiäre oder gesundheitliche Probleme)?
- ⇒ Wie ist die fachliche und kaufmännische Qualifikation einzustufen?
- ⇒ Für wann ist eine Nachfolge vorgesehen? Bestehen bereits konkrete Planungen? Gibt es Nachfolgeprobleme?
- ⇒ gibt es einen Notfallplan für den Ausfall des Unternehmers z.B. bei Krankheit?

- ⇒ Wie ist die Entnahmepolitik des Unternehmers oder der Gesellschafter zu beurteilen?
- ⇒ Wie ist die Zusammenarbeit der Geschäftsführung?
- ⇒ Wie ist das Verhältnis der Gesellschafter untereinander?
- ⇒ Wie ist die persönliche Haftung der Gesellschafter?

7 Versicherungsschutz

- ⇒ Welche Risiken wurden über Versicherungen abgedeckt?
- ⇒ Feuer
- ⇒ Einbruch, Diebstahl, Vandalismus
- ⇒ Betriebsunterbrechung
- ⇒ Forderungsausfälle

8 Rechnungswesen und Unternehmensplanung

- ⇒ Wie aktuell ist das Rechnungswesen?
- ⇒ Wie detailliert ist das Rechnungswesen?
- ⇒ Wie lang ist die Zeitspanne zwischen Verkauf/Lieferung und Rechnungsstellung?
- ⇒ Wird die zukünftige Entwicklung des Unternehmens in Planzahlen dargestellt?
- ⇒ Wie plausibel sind die Planzahlen?
- ⇒ Wie detailliert sind die Planzahlen?
- ⇒ Gibt es Soll/Ist Vergleiche ?
- ⇒ Werden die Preise für Produkte und Leistungen regelmäßig kalkuliert (Vor- und Nachkalkulation)?
- ⇒ Ist die Kalkulation der angebotenen Waren und Dienstleistungen angemessen?

9 Betrieblicher Bereich

- ⇒ Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen (Vollzeit/Teilzeit)?
- ⇒ Wurden in den letzten Jahren Mitarbeiter eingestellt oder abgebaut?
- ⇒ Wie ist die Lagerhaltung zu beurteilen?
- ⇒ Sind die Bestände im Unternehmen zu hoch?
- ⇒ Sind die Produktionsverfahren zeitgemäß?
- ⇒ Wie ist der Zustand der Produktionsanlagen?

- ⇒ Wie ist die Produktivität einzuschätzen?
- ⇒ Sind die Arbeitsabläufe effektiv und sinnvoll organisiert und aufeinander abgestimmt?

10 Insolvenzanzeichen und Negativmerkmale

- ⇒ Sind massive Auftragsrückgänge zu verzeichnen?
- ⇒ Sind die vorhandenen Kapazitäten mangelhaft ausgelastet?
- ⇒ Hat sich das Zahlungsverhalten gravierend verschlechtert?
- ⇒ Steigt die Verschuldung des Unternehmens an?
- ⇒ Werden Kontokorrentkredite vermehrt in Anspruch genommen?
- ⇒ Gibt es Überziehungen der Kontokorrentlinie?
- ⇒ Sind Zins- oder Tilgungsrückstände angefallen?
- ⇒ Wird Betriebsvermögen veräußert?
- ⇒ Wird Vermögen haftungsausschließend ins Privatvermögen übertragen?
- ⇒ Werden notwendige Investitionen vorgenommen?
- ⇒ Werden Ausgaben für Werbung oder Weiterbildung gravierend reduziert?
- ⇒ Verschlechtert sich die Qualität der Produkte?
- ⇒ Werden hohe Preisnachlässe gewährt?
- ⇒ Werden Preise unter Selbstkosten kalkuliert?
- ⇒ Kündigen qualifizierte Mitarbeiter?
- ⇒ Werden Entlassungen vorgenommen?
- ⇒ Weicht der Unternehmer persönlichen Kreditverhandlungen aus?
- ⇒ Gibt es Streit unter den Gesellschaftern?
- ⇒ Gibt es massive familiäre Probleme (Scheidung, Generationenkonflikt)?

11 Informationsverhalten und -qualität

- ⇒ Werden die Unterlagen frühzeitig und kontinuierlich vorgelegt?
- ⇒ Wie aktuell sind die vorgelegten Unterlagen?
- ⇒ Sind diese Unterlagen vollständig?
- ⇒ Wie hoch ist die Aussagekraft der vorgelegten Unterlagen?
- ⇒ Sind die Unterlagen in sich plausibel?
- ⇒ Wird die Bank über den aktuellen Geschäftsverlauf, Planungen und wichtige unternehmerische Entscheidungen informiert?

12 Bewertung der Branche

Die Einstufung der Branche führt das Kreditinstitut mit Hilfe von Branchenstatistiken, die von verschiedenen Institutionen erstellt werden, durch.

⇒ Wie ist die aktuelle Branchensituation einzuschätzen?

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- schwierig
- sehr schwierig

⇒ Wie sind Zukunftsaussichten der Branche?

- eher gut
- befriedigend
- eher schlecht

⇒ Ergebnis der Branchenbeurteilung

- erfolgreiche Branche
- stabile Branche
- befriedigende Branche
- gefährdete Branche
- erheblich gefährdete Branche

Fragen zur Konjunkturabhängigkeit, Personalkostensituation, Abnehmer- und Lieferantenstreuung, Konkurrenzintensität und Export- / Importrisiken einer Branche werden in die Bewertung miteinbezogen.

Diese Unterlagen sollten der Bank aktuell vorliegen:

- ⇒ Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre
- ⇒ Erläuterungen zu den Jahresabschlüssen
- ⇒ Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen mit Summen- und Saldenliste
- ⇒ Aktuelle Forderungsaufstellung
- ⇒ Aktuelle Verbindlichkeiten
- ⇒ Vermögensübersicht
- ⇒ Investitionsplan
- ⇒ Ertragsprognose und Liquiditätsplan
- ⇒ Vergleich der Planung mit den Ist-Werten