

## BANKEN

# Kommunikation zahlt sich aus

Nadja Jehle und Stefanie Schubert

*Ohne Bankkonto kommen heutzutage weder Privatpersonen noch Geschäftsleute aus. Doch während sich der Umgang mit Banken für Privatleute vergleichsweise einfach gestaltet, ist er bei Freiberuflern und Unternehmern (über-) lebensnotwendig. Dieser Artikel gibt kleinen sozialen Organisationen Tipps für den Umgang mit Banks.*

Manche Großbanken haben die Tendenz, sich aus der Finanzierung des Mittelstandes zurückzuziehen. Deshalb erscheint für kleine Träger in der Sozialwirtschaft der Gang zu einer Genossenschaftsbank (z. B. Volksbank) oder Sparkasse Erfolg versprechender.

einzelnen Kreditnehmers, beurteilt. Je nachdem, wie diese Beurteilung aussfällt, kann eine Kreditzusage schwerer oder leichter zu bekommen sein, unabhängig davon, wie gut oder schlecht das einzelne Unternehmen dasteht. Eine Kontoeröffnung bei einer Bank, die sich an dieser Stelle bereits ablehnend zeigt, sollte besser unterbleiben.

Auch wenn ein späterer Kreditwunsch bereits im Vorfeld angesprochen werden sollte, sollte nicht gleich bei der Kontoeröffnung ein Kreditantrag gestellt werden. Wenn Banken ein Unternehmen nicht kennen, sind sie noch zurückhaltender. Dies liegt daran, dass Banken nicht nur Rückschlüsse aus betriebswirtschaftlichen Unterlagen, wie der Bilanz und der Gewinn- und Verlust-



Nadja Jehle (oben) ist Diplomkauffrau und selbstständige Steuerberaterin. Sie arbeitet als Lehrbeauftragte für den Fachbereich Rechnungsweisen an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin und bereitet angehende Steuerberater auf das Examen vor. Daneben arbeitet sie an ihrer Dissertation. Während ihrer langjährigen Tätigkeit als Prüferin in einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat sie auch Non-Profit Unternehmen geprüft. Stefanie Schubert (unten) ist Bankbetriebswirtin (Bankakademie). Derzeit schließt sie ihr Studium zur Diplom-Wirtschaftsjuristin an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin ab.



E-Mail: njehle@jehle-berlin.de

## »Ein Lieferantenkredit kann teuer werden«

Die Wahl der Bank sollte nicht nur von den Kontoführungsgebühren und der im Firmenkundenbereich oft anzutreffenden Nebenkosten, wie Gebühr pro Umsatzposten, abhängen. Ein Vergleich der häufig recht hohen Konditionen lohnt zwar in jedem Fall, doch sollte auch in die Wahl einfließen, wie aufgeschlossen sich eine Bank gegenüber einem späteren Kreditwunsch zeigt.

Nach diversen Ausfällen in den letzten Jahren sind die Banken in ihrer Kreditvergabepolitik vorsichtiger geworden. Die Institute verfügen über Branchenratings, danach wird die Kreditwürdigkeit einer ganzen Branche, unabhängig von der eines

Rechnung ziehen, sondern auch aus dem Verhalten des Kunden und der Höhe seiner Zahlungseingänge. Bei bereits bestehender Geschäftsverbindung hat die Bank Erfahrungswerte, ob sich das Unternehmen an Absprachen hält, beispielsweise ob es den zugesagten Rückführungszeitpunkt einer Überziehung einhält.

Besonders unglücklich ist es, bei einer Bank als Neukunde wegen eines Kreditbedarfes vorzusprechen, wenn dieser aus einer finanziellen Krise resultiert und die bisherige Hausbank bereits eine Absage erteilt hat. In dieser Situation auf Bereitschaft einer Zweitbank zu stoßen, ist besonders schwer.

Empfehlenswert ist es, trotz höherer Gebührenbelastung, bei wenigstens zwei Kreditinstituten gleichzeitig ein Girokonto zu unterhalten und diese Geschäftsverbindungen auch stets gleichermaßen durch offene Kommunikation, Einreichung von Geschäftsunterlagen und gleichmäßiger Verteilung der Zahlungsströme zu pflegen. So kann der Kreditantrag im Bedarfsfall bei einer zweiten Bank gestellt werden, wenn ihn die erste Bank ablehnen sollte. In einer solchen Situation zahlt sich die höhere Gebührenbelastung aus. →

Neben dem klassischen »Dispokredit« für Unternehmen, dem Kontokorrentkredit, kommt der Lieferantenkredit bei kleinen sozialen Unternehmen am häufigsten vor. Beim Lieferantenkredit fließen keine liquiden Geldmittel von der Bank, sondern es wird ein Zahlungsziel durch einen Lieferanten eingeräumt. Dieser Kredit verbirgt sich beispielsweise hinter der Formulierung »Zahlung innerhalb von 10 Tagen unter Abzug von 2 % Skonto, innerhalb von 30 Tagen rein netto«. Nach 30 Tagen muss das Unternehmen den vollen Rechnungsbetrag zahlen; zahlt es innerhalb von zehn Tagen wären also nur 98 Prozent des Rechnungsbetrages zu zahlen.

Die zwei Prozent Skonto suggerieren, dass die Inanspruchnahme des Zahlungsziels preisgünstig ist. Tatsächlich ist dieser Kredit einer der teuersten überhaupt, wie die Umrechnung in einen Jahreszinssatz beweist. Beispiel: Bei Zahlung innerhalb von 30 Tagen rein netto, Skontofrist zehn Tage, zwei Prozent Skonto errechnet sich ein Zins von 36 Prozent im Jahr (Skontosatz / Zahlungsziel - Skontofrist). Deshalb sollte stets Skonto gezogen werden, selbst wenn man hierfür einen Bankkredit in Anspruch nimmt.

## Erfolgreiche Bankenverhandlung

Ein Kreditantrag sollte gründlich vorbereitet werden. Dazu gehört die Terminvereinbarung, um den Kreditbedarf in ruhiger Gesprächsatmosphäre zu erörtern. Im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung wird das Unternehmen einer Bonitätseinstufung unterzogen, die Bank wird also die aktuelle wirtschaftliche Lage (z. B. die Eigenkapitalausstattung und die Gewinnsituation), die bisherige Unternehmensentwicklung und weitere Faktoren analysieren, zu denen neben der bisherigen Geschäftsverbindung auch unternehmerische Fragestellungen gehören, wie das Fehlen eines Controllings oder das Ausscheiden einer Schlüsselperson im Management. In Abhängigkeit des Ergebnisses wird der Kredit zugesagt oder abgelehnt.

Das Gespräch sollte als Gelegenheit zur Selbstpräsentation aufgefasst werden. Dazu gehört neben einer selbstbewussten Darstellung des eigenen

Vorhabens auch eine angemessene Kleidung der präsentierenden Unternehmer. Zudem sollte man die wichtigsten Fakten des eigenen Unternehmens im Kopf präsent haben. Verzweifeltes Wühlen in den mitgebrachten Unterlagen auf der Suche nach einer Standardfrage, wie dem Umsatz des Vorjahres, macht keinen guten Eindruck.

Auch auf die Vorbereitung der Unterlagen sollte ausreichend Zeit und Sorgfalt verwandt werden. Neben dem Gespräch bietet sich hier eine wertvolle Möglichkeit, das eigene Vorhaben nachhaltig so zu präsentieren, dass die Bank positiv votiert. Das soziale Unternehmen sollte sich bei seiner Hausbank erkundigen, welche Unterlagen gewünscht werden und diese zum Kreditgespräch mitbringen.

Zu den zwingenden Unterlagen zählen der Jahresabschluss – oftmals der letzten drei Geschäftsjahre – sowie aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen, die bei kleinen sozialen Unternehmen häufig vom Steuerberater im Rahmen der monatlichen Buchhaltung erstellt werden.

Zudem sind der Bank Prognoserechnungen für die Zukunft einzureichen. Dazu gehören eine Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnung, die in der Regel mehrere Jahre umfasst, und eine fundierte Liquiditätsplanung. Da die Bank eine Entscheidung über einen künftigen Kredit fällen soll, möchte sie sich ein Bild über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens machen. Dabei geht es nicht um eine exakte Schätzung der späteren Entwicklung, sondern um eine möglichst plausible Darstellung

## Wie man soziale Unternehmen steuert

EDITION SOZIALWIRTSCHAFT

Thomas Eisenreich / Bernd Halfar / Gabriele Moos (Hrsg.)

Steuerung sozialer Betriebe  
und Unternehmen  
mit Kennzahlen

Nomos

Kennzahlen sind das Cockpit des Managements. Inzwischen hat sich auch in sozialen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass Kennzahlen ein wichtiges Instrument sind, um den Unternehmenserfolg zu steuern. Die aus der gewerblichen Wirtschaft bekannten Kennzahlen sind als Werkzeuge für soziale Unternehmen nicht oder nur bedingt geeignet – eigene Kennzahlensysteme sind zwingend notwendig. Das Buch bereitet das komplexe Thema Kennzahlen verständlich auf und stellt ein umfassendes Kennzahlenlexikon für die Steuerung von sozialen Unternehmen zur Verfügung. Das Buch erläutert die Bedeutung von Kennzahlen

für soziale Unternehmen, macht den Nutzen von finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung deutlich und zeigt anhand von Praxisbeispielen aus sozialen Unternehmen, die Chancen und Risiken von Kennzahlen.

Thomas Eisenreich, Bernd Halfar, Gabriele Moos (Hg.): *Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen*. Nomos Verlagsanstalt, Baden-Baden 2004, 166 Seiten. 34,- Euro. ISBN 3-8329-0714-9

der Umsatz-, Kosten- und Gewinnerwartung. Hier ist es wichtig, die Besonderheiten von sozialen Unternehmen, die Unterschiede zu anderen Wirtschaftsunternehmen und deren Widerspiegelung in den Prognosezahlen zu verdeutlichen.

## Die Zukunft im Blick

Zu einem Kreditantrag gehört eine Beschreibung des unternehmerischen Konzepts, also eine Darstellung des Marktes, der Branche und der Position des eigenen Unternehmens im Markt. Auch hier gilt, nicht vergangenheitsbezogen zu argumentieren, sondern die aktuelle und die angestrebte Unternehmensentwicklung aufzuzeigen. Soziale Unternehmen sollten hier ihre Besonderheiten ausführlich darstellen und damit rechnen, dass ihr Kundenberater womöglich bislang keinen vertieften Kontakt zu sozialen Unternehmen hatte. Wichtiger als aussagelose Worthülsen ist die Aussagekraft der zu vermittelnden Botschaft.

Die Darstellung des Konzeptes und der Planzahlen soll der Bank ein rundes Bild geben und den Eindruck vermitteln, dass das Unternehmen weiß, was es tut. Dies gilt sowohl bezüglich der betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung als auch der nach außen gerichteten Tätigkeit im Markt. Dazu gehört, die Darstellung des Marktes im Allgemeinen mit externen Datenquellen zu unterlegen. Das Internet kann hier kostengünstige Hilfestellung leisten.

## An Sicherheiten denken

Außer bei Unternehmen mit ausgezeichneter Bonität verlangen Banken stets Sicherheiten. Das soziale Unternehmen sollte sich bereits im Vorfeld darüber Gedanken machen, welche Sicherheiten in Frage kommen. Meist wird eine Bürgschaft der für ein Unternehmen verantwortlich zeichnenden Personen verlangt, beispielsweise der Gesellschafter einer GmbH. Damit soll verhindert werden, dass sich das Handeln der Personen von den Interessen des Unternehmens und damit vom Interesse der Kredit gewährenden Bank entfernt.

## Kommunikation mit der Bank

In der Regel erhält ein Kreditnehmendes Unternehmen einen festen Kundenbetreuer. Der Kreditnehmer sollte mit seiner Bank stets offen umgehen und kommunizieren. Dazu gehört ein termingerechtes Einreichen der von der Bank gewünschten Unterlagen oder die rechtzeitige Mitteilung, warum diese nicht termingerecht eingereicht werden können und wann dies voraussichtlich nachgeholt werden kann. Ein offener und vertrauensvoller Umgang mit dem Kundenberater in wirtschaftlich guten Zeiten hilft, seine Unterstützung auch bei angespannter Liquiditätslage zu erhalten.

Wichtigster Grund für die Kündigung der Geschäftsverbindung durch ein Kreditinstitut ist eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage. Lange bevor die Bank diese Zuspitzung durch rückläufige Kontoumsätze, erhöhte Inanspruchnahme der Kreditlinie oder gar Existenz bedrohende Liquiditätsengpässe feststellt, sind dem Unternehmer die rückläufigen Auftragseingänge bekannt. Sobald ernst zu nehmende Fehlentwicklungen bemerkt werden, sollte man mit der Bank sprechen. Eine »Vogel-Strauß-Taktik« in der Hoffnung, die Bank würde die veränderte wirtschaftliche Lage nicht bemerken oder man könne diese schnell beheben, ist die falsche Methode. Nicht nur, aber insbesondere in Krisenzeiten muss zwischen Bank und Unternehmen eine offene Kommunikation herrschen und das Unternehmen bereit sein, auch bohrende Fragen zu beantworten.

Ein Kardinalfehler ist, das Konto oder das eingeräumte Kreditlimit ohne Absprache zu überziehen. Selbst wenn die Bank darauf verzichtet, eingelöste Lastschriften mangels Kontodeckung zurückzubuchen, wirft ein solches Verhalten ein schlechtes Licht auf das Unternehmen. Die Kontobewegungen sind EDV-mäßig erfasst und schlagen unter Umständen bei einem späteren Kreditgespräch negativ zu Buche. Man sollte daher stets versuchen, eine kurzfristige Überziehung mit der Bank abzustimmen. Dabei sollte der Kreditnehmer den Betrag und die Zeitdauer bis zur Rückführung konkret benennen – und wenn der Termin nicht eingehal-

ten werden kann, sollte man erneut mit der Bank sprechen und einen neuen Termin abstimmen.

## Fazit

Soziale Organisationen sollten ihre Bank nicht als Gegner zu betrachten, sondern als Partner. Dies zahlt sich insbesondere in der Krise aus, wenn man auf die Unterstützung und das Entgegenkommen der Bank angewiesen ist. Erst wenn die eigenen betrieblichen Zahlen gar nicht mehr stimmen, kann das Unternehmen vor einer Kündigung auch bei partnerschaftlichem Verhältnis kaum mehr bewahrt werden. ♦

## Literatur

- Anna Nagl: Rating. Darauf achtet Ihre Bank. Der sichere Weg zu fairen Krediten. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2003. 160 Seiten, mit CD-ROM. 16,80 Euro. ISBN 3-448-05665-0.  
KfW Bankengruppe (Hg.): Rating. Wissen worauf es ankommt. Der Ratgeber für den Mittelstand. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2003, 112 Seiten, 20,90 Euro. ISBN 3-89981-016-3.