

Tipps fürs Bankgespräch

Gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Es führt kein Weg daran vorbei: **Das Gespräch mit Kreditinstituten ist unverzichtbarer Bestandteil des Unternehmerlebens. Auch wenn solche Unterhaltungen in der Regel nicht vergütungssteuerverpflichtig sind, lässt sich ihren Schrecken mit gezielter Vorbereitung und Planung doch entgehen.**

München – »Ich habe gelernt, wie man eine Großverband die Donau hinunter und den Rhein hinauf steuert, aber wie ich sicher durch ein Gespräch mit meinem Banker navigiere, das hat mir keiner gesagt.« Noch heute schüttelt Raimund V. (Name geändert; d. Red.) gedankenschwer den Kopf, wenn er sich an seine ersten Schritte als Unternehmer durch die Finanzwelt erinnert. »Man sitzt da, vermutet, dass man am besten jedes Wort auf die Goldwaage legt, wird auf einmal mit Fragen konfrontiert, über die man zwar Bescheid weiß, aber für die man nicht hundertprozentig präpariert ist, und bekommt irgendwann zu hören, dass es besser gewesen wäre, man hätte dieses und jenes schon früher mit seiner Bank besprochen«, schildert er seine ersten Erfahrungen. »Man fühlt sich nackt und bloß, der Schweiß steht einem auf der Stirn und der Boden unter den Füßen zittert – nicht einmal, als ich meiner Frau den Heiratsantrag gemacht habe, war ich so durch den Wind.«

Das Bankgespräch – für viele kleine und mittlere Unternehmer bis heute mehr gefürchtet, denn geschätzt. Dabei gilt: »Die drei wichtigsten Punkte in der Zusammenarbeit mit einer Bank sind: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation«, wie Wirtschaftsberater Helge Berger aus Twistringen (helge.berger@online.de, Tel.: 0174 921 12 77) weiß. Zumal, wenn in einer Wirtschaftsbranche wie der Binnenschifffahrt, die von den Geldhäusern wegen der wirtschaftlich angespannten Lage mit Argusaugen betrachtet, mit der Kneifzange angefasst und mit größtmöglicher Zurückhaltung bedient wird. Dennoch: Schlimmer noch, als ein Bankgespräch zu führen, ist es, sich diesem Dialog mit dem nach wie vor wichtigsten Geldgeber für einen Mittelständler zu entziehen. »Wer nicht reden will, wird fühlen«, sagt der Leiter Firmenkundengeschäft einer großen Regionalbank, der auf die strengen Regeln zur Kreditvergabe hinweist, denen sein und alle anderen Geldhäuser in Europa inzwischen unterworfen sind. »Was wir nicht wissen,

können wir nicht positiv bewerten. Wer nicht mit uns redet, ist für uns ein unbeschriebenes Blatt. Wer sich dem Gespräch entzieht, riskiert es, allein durch externes Wissen bewertet zu werden.« Wie auch immer: Jedes Gespräch mit der Hausbank kann die Situation nur verbessern. Dazu Berger: »Viele haben aus falscher Scheu unnötige Hemmschwellen oder gar Ängste vor möglichen Abhängigkeiten. Oft fühlen sie sich Banken und ihren Mitarbeitern gegenüber hilflos ausgeliefert.«

Berger hält es in solchen Fällen für geraten, sich professionelle Hilfe zu holen. Ein persönlicher Berater sollte den Kunden zu wichtigen Bankgesprächen begleiten. Ein externer Berater habe dafür zu sorgen, dass der Kunde top vorbereitet in das Gespräch geht. Allerdings dürfe man nicht den Fehler begehen, nur den Berater reden zu lassen. Berger: »Der Berater im Hintergrund bietet dem Kunden zusätzliche Sicherheit im Gespräch mit der Bank.«

In der Regel geht es beim Bankgespräch vor allem um eines: Kredit zu bekommen oder zu erhalten. Schon im ersten Fall sind Gespräche unausweichlich. Denn wie sonst will ein Unternehmer herausfinden, wo ihm die günstigsten Konditionen geboten werden? Bei aller Liebe zum Internet und zum Kleinanzeigenteil im Fernsehprogramm: Seriöse Finanzierungen brauchen qualitativ hochwertige, intensiv geprüfte und finanziell leistungsstarke Partner. Das beruht auf Gegenseitigkeit und ist durch einen reinen Zahlenvergleich per Suchmaschine oder durch das bloße Benennen der benötigten Summe nicht zu ermitteln. Für solche Gespräche gilt, was für jedes Gespräch angebracht ist, das effizient und dauerhaft zum Ziel führen soll: Gute Vorbereitung ist alles. Dies gilt insbesondere für das, was es über das eigene Unternehmen zu sagen gibt. Eine überzeugende Selbstdarstellung ist die Grundlage allen Vertrauens, weil es dem Geldgeber den ersten, den Schlüssel-Eindruck darüber gibt, bei wem und in welchem Umfeld seine Mittel arbeiten sollen.

Was gehört zu einer solchen Präsentation? Da geht es zunächst darum, die persönliche Zuverlässigkeit und die eigenen unternehmerischen Qualitäten überzeugend zu vermitteln. Darüber hinaus sollte man ausreichendes und aktuelles Zahlenmaterial und Unterlagen über die eigene Firma zur Anschauung bereithalten. Um die Leistungsfähigkeit des eigenen Unter-

nehmens darzustellen, empfiehlt es sich, nicht nur den aktuellen Zustand der Branche zu kennen, sondern auch die eigene Position im Vergleich mit der Konkurrenz darstellen zu können. Stärken zu zeigen, ist dabei essentiell – und Schwächen zu bekennen unverzichtbar, denn vielfach geht es ja gerade darum, mit den neuen Mitteln erkannte Lücken oder Nachteile zu beseitigen. Realistische Zukunftserwartungen zu entwickeln und vorzutragen, ist ebenfalls sehr wichtig. Genauso, wie es sich lohnt, sich schon im Voraus über staatliche Fördermöglichkeiten informiert zu haben, um die Bank gezielt auf Förderprogramme ansprechen zu können. Denn dort sieht man es ganz gerne, wenn man nicht allein an der Kreditfront steht.

Ob – und zu welchen Konditionen – ein Kredit gewährt wird, hängt im Wesentlichen davon ab, wie die Entscheidungsträger der Bank die Bonität ihres Kunden und die vorgelegten Sicherheiten einschätzen. Die Bonität – also die Fähigkeit des Kreditnehmers, Zins- und Tilgungszahlungen zu leisten – spielt eine wichtige Rolle, weil sie die Eigenkapitalanforderungen an die Kreditinstitute nach den Basel-II-Richtlinien bestimmt. Je höher das Ausfallrisiko, desto mehr Eigenkapital müssen Banken und Sparkassen als Reserve für diesen Kunden zurücklegen und desto teurer wird dann der Kredit. Weil außer Gesetz- und Verbandsvorschriften auch hausinterne Anweisungen der Institute der Bewertung für die Kreditwürdigkeit zugrunde liegen, kann der gleiche Kreditantrag unter Umständen bei zwei Banken zu unterschiedlichen Bonitätsbewertungen und Kreditentscheidungen führen. Ein Kreditinstitut mit viel Erfahrung im Sektor Binnenschifffahrt wird eine Anfrage aus dieser Branche mit Sicherheit anders bewerten als ein Geldhaus, das keine Schifffahrtsbetriebe zu seinen Kunden zählt.

Bank von Rentabilität des Vorhabens überzeugen

»Je besser Sie vorbereitet sind, desto größer sind Ihre Chancen, das zu bekommen, was Sie erreichen wollen«, heißt es in einem Ratgeber des Bundeswirtschaftsministeriums. Damit ein Unternehmer eine Bank für sein Vorhaben gewinnen könne, müsse er seine Ansprechpartner vor allem von der Rentabilität seines Investitionsvorhabens überzeugen. »Schildern Sie, warum die geplanten Investitionen notwendig

sind. Begründen Sie, welches Umsatz- und Ertragspotenzial die Investition schafft und wie Sie sich von der Konkurrenz abheben. Bereiten Sie Ihre Unterlagen entsprechend auf«, empfehlen die Fachleute aus der Behörde. Aus ihrer Sicht spricht auch nichts dagegen, einen Berater zu solch einem Gespräch mitzunehmen. Aber: »Reden müssen hauptsächlich Sie. Die vom Berater erstellte Rentabilitätsberechnung sollten Sie selbst erläutern. Ihr Gesprächspartner in der Bank würde Ihnen kaum abnehmen, dass Sie Ihre Planungen umsetzen werden, wenn Sie diese nicht einmal erklären können.«

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer verhalten sich nach Erfahrung der Mittelstandsexperten auf dem Ministerium im Bankgespräch »wie unsichere Bittsteller«. Derartige Scheu und Zurückhaltung seien indes schlechte Ratgeber. »Treten Sie selbstsicher und beharrlich auf. Wenn Sie nicht zeigen, dass Sie hundertprozentig hinter der geplanten Investition stehen, werden Sie die Bank nicht überzeugen.« Denn wer so »mutig« ist, auch in der Bank offen und sicher aufzutreten, dem trauen seine Gesprächspartner das auch im Alltagsgeschäft zu – und das wird als gutes Zeichen bewertet. »Je mehr Informationen Sie dabei über die geplante Investition geben, desto besser sind Ihre Chancen«, schreiben die Ministerialen. »Machen Sie Ihren Kundenberater klar, dass Sie ihn auch künftig gut informieren werden und an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit interessiert sind.«

Krise macht Gespräche mühsamer

Sowohl erfahrene Berater als auch alte Hasen in Sachen Bankgespräch wissen, dass sich vor allem eines bezahlt macht: Sich schon vorher zu fragen, welche Probleme die Bank sehen könnte. Dabei lohnt es sich durchaus, über den eigenen Tellerrand hinauszusehen und, zum Beispiel in Krisenzeiten, sich Gedanken darüber zu machen, welche Sorgen das Kreditinstitut sich selbst gerade so macht. Ansonsten spielt vor allem der »human factor« eine wichtige Rolle. Raimund V., der inzwischen über zwei Dutzend solcher Gespräche hinter sich hat, vergleicht die Situation mit der Schule: »Wir hatten damals ja auch bald raus, welcher Lehrer sich immer wieder an bestimmten Themen und Fragen festbiss. Und bei den Prüfern fürs Patent waren ja auch die Vorlieben bekannt, wo sie besonders gern auf den Zahn fühlten. Wenn man sich hier ein bisschen in die andere Seite hineindenkt, dann kommt man fast nie mehr in Situationen, auf die man sich nicht vorbereitet fühlt.«

Und dann macht jener Punkte, der in einem solchen Moment nicht nur eine Antwort weiß, sondern für das angesprochene Problem gleich auch Lösungsansätze zeigen kann. Damit beweist er seine fachliche Kompetenz und seine Weitsicht – und es ist nicht verboten, in diesem Augenblick die Antwort mit dem Satz einzuleiten: »Ich habe mir schon gedacht, dass Sie dieses Thema anschneiden werden ...« Was auf jeden Fall hilft, so Raimund V.: »Sprechen Sie Ihr Vorhaben und die Situation des Bankgesprächs vorher mit Personen Ihres Vertrauens durch, Kollegen, Familie, Unternehmerfreunde. Deren Fragen und Einwände können Hinweise auf Schwachstellen in Ihrem Konzept sein und gleichzeitig nützliche Tipps für eine gute Antwort enthalten.«

Im Unterschied zu »Geschäftsanbahnungs-Gesprächen«, die für neue Projekte oder die Zusammenarbeit mit einem neuen Kreditinstitut taugen, stehen jene Gespräche, die in einem wirtschaftlich schwierigem Umfeld stattfinden. In der Krise haben Mittelständler nach Erfahrung von Experten und Beratern viel mehr Schwierigkeiten, Gespräche mit ihrem Firmenkundenbetreuer oder Geschäftskundenberater zufriedenstellend zu führen. Denn hierbei geht es weniger darum, neue Geldmittel loszueisen, sondern in der Regel das Aufrechterhalten des Kontokorrentrah-

mens, eine Umschuldung oder die Rettung einer strapazierten Bankbeziehung. Keine leichten Aufgaben. Da wird das Bankgespräch schnell zum Verkaufsgespräch, bei dem es jedoch nicht um die eigenen Produkte oder Dienstleistungen, sondern um die Kapitalversorgung des Unternehmens geht.

Je nach persönlichem Talent und bestehender Atmosphäre zwischen dem Unternehmer und den Vertretern der (Haus)Bank haben sich unterschiedliche Gesprächsformen herausgestellt, die für diese Situation typisch sind. Auch sie sind der menschlichen Natur geschuldet – und wenn sie im Folgenden vor allem mit Blick auf den kreditsuchenden Unternehmer dargestellt werden, finden sie sich doch auch spiegelbildlich bei den Geldleuten.

Konfrontation führt auf den Holzweg

Da ist zum ersten die »Frontalstrategie«. Hier legt der Unternehmer seine Forderungen zu Beginn des Gesprächs auf den Tisch. »Aus, basta! Ich bin der Herr im Haus!« Die Konsequenz beschreibt Semir Fersadi, Finanzierungsspezialist der IHK München, in einem Merkblatt seiner Kammer so: »Der Banker ist in der Defensive, hat seine Sicht der Dinge kaum formuliert und das Gespräch wandert unmittelbar auf den Kern des Gesprächstermins. Es geht sofort um Fakten, Sicherheiten, Bonität. Das Gespräch wird sofort auf der Sachebene fortgeführt. Es geht mehr um Risiken als um Chancen.« Die Folgen sind negativ. Die Aussichten, das Ziel zu erreichen, werden durch solch einen Auftritt eher verringert.

Das gilt in der Regel auch für eine »Kommen wir zum Punkt«-Strategie. Hier beginnt der Unternehmer aktiv das Gespräch und versucht zwanghaft, den Banker von seiner Sicht der Dinge zu überzeugen. Er bietet alle Argumente und Dokumente auf – und verspielt damit möglicherweise schon zu Beginn alle Trümpfe. Fersadi warnt vor dieser Draufgänger-Taktik: »Wie wollen Sie dann am Schluss verhandeln? Ohne Verhandlungsmöglichkeiten?«

Mit Vorsicht zu betrachten ist die »Rechtfertigungsstrategie« oder »Vergangenheitsstrategie«. Hier beginnt das Gespräch in angenehmer Atmosphäre. Jedoch stellt der Banker im weiteren Verlauf Fragen, die zum Teil überraschend sind, und den Mittelständler in die Defensive drängen. Er beginnt sich zu rechtfertigen: »Das haben wir die letzten Jahre immer so gemacht.« »Wir kommen aus diesem Tal wieder heraus ...« Das Gespräch lebt im Wesentlichen von der Vergangenheit, während die Unterstützung doch für die Zukunft benötigt wird. »Erfolgreich aus dieser Argumentationsecke kommen Sie nur dann, wenn Sie das Gespräch wieder an sich nehmen, und mit nachhaltigen, belegbaren Argumenten den Banker überzeugen können«, weiß IHK-Fachmann Fersadi. »Andernfalls ist das

Allzeit bereit

Fragen, auf die Unternehmer im Gespräch mit der Bank auf jeden Fall eine (gute) Antwort parat halten sollten:

- Was ist die Kernkompetenz Ihres Unternehmens und wo sehen Sie das Unternehmensziel?
- Möchten Sie mit Ihrem Unternehmen, Ihren neuen / alten Produkten eine Marktlücke besetzen?
- Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?
- In welchen Absatzmärkten bewegen Sie sich?
Wer sind Ihre Abnehmer?
Wie ist die Zahlungsmoral?
- Wie sieht der Markt insgesamt aus, wie gestalten sich die Zukunftstrends?
- Welche Absatzkanäle nutzen Sie?
Wie werden Ihre Produkte abgesetzt?
- Welches Forderungsmanagement betreiben Sie?
- In welcher Höhe müssen Sie konkret investieren oder umstrukturieren?
- Wie hoch werden die laufenden Kosten sein?
- Wie finanzieren Sie diese Investitionen?
- Welche Eigenmittel stehen Ihnen dazu zur Verfügung?
- An welche öffentlichen Kredite und an welche Bankkredite haben Sie gedacht?
- Welche Sicherheiten stehen Ihnen frei zur Verfügung?
- Mit welchen Planergebnissen rechnen Sie, und wie begründen Sie diese Zahlen?
- Wie sieht Ihre Liquiditätsplanung aus? Können Sie, daraus ableitend, Zinsen und Tilgungen leisten?

Auf diese Fragen sollten Sie sich im Vorfeld bereits Gedanken gemacht haben. Ein Bankenspiegel, der aufzeigt, welche Kreditverträge Sie geschlossen haben (einschließlich Leasingverbindlichkeiten) und welche Sicherheiten Ihnen zur Absicherung der jetzigen und (auch) zukünftigen Darlehen dienen, gibt einen ersten Aufschluss darüber, welche Fragen Sie zu erwarten haben.

Quelle: Merkblatt der IHK für München u. Oberbayern »Starthilfe- und Unternehmensförderung. Bankgespräche erfolgreich führen«

Gespräch für Sie eher verloren, und der Banker stellt seine Bedingungen – ohne Wenn und Aber.«

Keine Chance mit Gejammer und Frust

Auf dem Holzweg befindet sich, wer die vermeintliche Weisheit »Jammern hilft immer« befolgt, getreu dem Leitspruch »Die Klage ist der Gruß des Krämers«. Derlei scheint auf der Hand zu liegen, denn erstens sind die Zeiten bekanntermaßen schlecht, zweitens jammern in der Politik auch alle und drittens kostet es nichts, den schlimmsten Umständen die Schuld in die Tasche zu schieben. Wenn unter diesen Umständen der Geldmann zu weinen beginnt, dann nicht aus Mitleid, sondern aus Zorn. Außerdem, so warnt Fersadi: »Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht. Wer jahrelang auf die Tränendrüse drückt, um mehr Leistung oder Mittel zu erhalten, wird in einer existenziellen Krise enttäuscht. Hier sind die Erfolgsaussichten eher gering.« Seine Empfehlung: »Wir schauen mit dem Banker nach vorne und bedauern nicht uns und unser Umfeld!«

Aus dem gleichen Grund rät er auch von einer »Das klappt eh nicht«-Strategie ab. Wie die aussieht? »Sie haben sich über Ihre Bank geärgert, der Stachel sitzt tief und Sie empfinden das Gespräch als lästige Pflicht. Ihre Körpersprache drückt aus, was Sie denken. Jeder Versuch, Ihre innere Einstellung zu vertuschen, wird solange erfolglos sein, bis Sie wirklich an ein konstruktives Gespräch glauben. Ein Gesprächserfolg ist nicht denkbar, solange Sie Ihr Innerstes

nicht vom Gegenteil überzeugt haben.« Daher sein dringender Rat: »Überdenken Sie Ihre Einstellung! Gibt es Alternativen? Wie sehen die aus? Welcher Nutzen steht welchem Aufwand gegenüber?«

Das Gegenmittel zu dieser Handvoll von Irrlehren heißt: gezielte, strategische Gesprächsführung, damit der Unternehmer danach zufrieden in seinen Betrieb zurückkehrt. »Da aber unterschiedlichste Charaktere von Inhabern und Geschäftsführern die Unternehmen lenken und steuern, ist es schwierig, hier für jeden die optimale Gesprächsstrategie zu finden«, schreibt Fersadi in seinem Merkblatt. Besondere Bedeutung komme der Selbst-Reflexion zu. Was glaubt der Chef, wie seine Mitarbeiter ihn als Chef sehen? Wie sieht er sich selbst? Fühlt er sich eher als ein Macher oder als ein Tüftler, gibt er sich eher wortkarg oder eher als Plauderer? Liegen ihm schwierige Gespräche? Wie geht er damit um? Oder führt er solche Gespräche lieber gemeinsam mit seinem kaufmännischen Leiter?

Egal wie die Antwort darauf lautet: Gespräche, die nach dem so genannten vierphasigen Oskar-Prinzip angelegt werden, sind nach Fersadis Erkenntnis in der Regel erfolgreich. »Für den Macher-Typ ist es vermutlich ebenso wenig ein Problem, wie für den Plauderer«, schreibt der IHK-Fachmann und rät: »Wenn Sie sich dieses Gespräch nicht allein zumuten wollen, stärken Sie Ihre Position mit jemandem, dem Sie vertrauen. Dann kommen auch der Wortkarge sowie der Tüftler zu dem gewünschten Erfolg. Verteilen Sie einfach die Rollen und Aufgaben.«

In die erste Phase, das »Warm-up«, startet der Unternehmer mit dem Ziel, Spannung abbauen und ein konstruktives Gesprächsklima zu schaffen. Je öfter er vorher mit seinem Ansprechpartner bei der Bank im Gespräch war – auch über Themen, die nur mittelbar sein Geschäft betreffen, wie z. B. die jüngste Kampagne des örtlichen Stadtmarketings, der Erfolg des Lieblings-Fußballvereins oder einen interessanten Artikel in der Zeitung – desto einfacher fällt ein solcher Einstieg, weil sich an Vergangenes anknüpfen lässt.

In der zweiten Phase heißt es dann »It's your turn«. Fersadis Tipp: »Danach senden Sie so genannte »Ich-Botschaften«. Benennen und definieren Sie die Themen, die Sie und das Unternehmen derzeit bewegen. Sie präsentieren Ihre Unterlagen, haben vielleicht das ein oder andere neue Chart entwickelt, das Ihre Aussagen untermauert. Dabei bleiben Sie ganz ruhig und reden dennoch nicht um den heißen Brei herum. Sagen Sie offen, worum es im Gespräch geht.«

Die dritte Phase beginnt mit einem Gesprächswechsel. Denn nun geht der »Gesprächsstab« an den Banker über. Er spiegelt das, was er gerade vom Unternehmer gehört und empfangen hat, aus seiner Sicht. In dieser Phase gilt: 80 % zuhören, 20 % reden. »Werden Sie also (noch) ruhiger und hören Sie aktiv zu, sonst erfahren Sie von Ihrem Firmenkundenbetreuer nichts«, weiß der IHK-Experte. »Sollten Sie reden, stellen Sie lediglich Rückfragen und spiegeln Sie das soeben Gesagte wider. In dieser Phase werden auch erste Probleme aus Sicht des Bankers formuliert, die

es im nächsten Schritt zu lösen gilt.« Am Ende dieses Gesprächsblocks heißt es, kurz die vom Banker vermittelten und vom Unternehmer verstandenen Themenkreise zusammenzufassen, damit Übereinstimmung für die Phase 4 herrscht.

Auf Gegenfragen vorbereitet sein

Vermutlich kommen in dieser dritten Phase folgende Aussagen oder Fragen auf: »Ihre Sicherheiten reichen nicht mehr aus!« »Wie werden die anstehenden Zins- und Tilgungsleistungen termingerecht erbracht?« »Wir werden anders als die anderen Banken behandelt und müssen dies lösen.« »Es ist leider keine Kreditausweitung mehr darstellbar!« Je besser der Unternehmer sich auf diese Fragen vorbereitet hat, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Gespräch nicht in dieser Phase zum Stillstand kommt oder gar scheitert (siehe Kasten).

»Gerade in Zusammenhang mit der Bereitstellung von werthaltigen Sicherheiten sollten Sie nie davon ausgehen, dass Ihre Wertvorstellungen mit denen der Bank übereinstimmen«, schreibt Fersadi. »Sie sollten gedanklich Wertabschläge Ihrer Sicherheiten von bis zu 50 %, insbesondere bei den Immobilien vornehmen. In der Regel werden Lagerbestände und Forderungen nicht oder als kaum werthaltig angesetzt. Somit kommen nur wirkliche Vermögenswerte zum Ansatz. Hintergrund dieser »Sicherheitenbilanz« ist, dass Sie sich damit vermutlich an die tatsächlichen »Kreditrisiken« annähern, und damit auch ein besseres Verständnis für einige Argumente der Bank haben.«

Sind die Fragen beantwortet und die Verständnislücken überbrückt, ist es Zeit für die vierte Phase, den konstruktiven Lösungsdialo. Ziel des Unternehmers muss es nun sein, dass die zuvor konkret herausgearbeiteten Probleme in einem Lösungsansatz enden. Die bekannte »Salami-Taktik« bewährt sich auch in diesem Fall: Scheibe für Scheibe nähern sich die Gesprächspartner ihrem Ziel. Je realistischer das Ziel ist, desto wahrscheinlicher ist ein zufriedenstellendes Ergebnis. Überzogene Forderungen oder Vorstellungen dagegen münden in Irritationen oder schlechte Ergebnisse. Fersadi nennt ein Beispiel: »Sie haben sich zum Ziel gesetzt, dass der Betriebsmittelrahmen um 50.000 € erhöht wird, Ihre Sicherheiten reichen aber nicht aus. Die wirtschaftliche Situation ist angespannt, aber beherrschbar. Gleichzeitig läuft eine Rückführung eines Darlehens mit konstanten Zins- und Tilgungsraten. Wenn Sie erreichen, dass a) Ihre Zins- und Tilgungsleistungen ausgesetzt werden oder b) Ihre Zins- und Tilgungsleistungen in Höhe von 50.000 € erlassen werden, ist das

gleichbedeutend mit der Ausweitung des Betriebsmittelrahmens.«

Wo es keine zusätzlichen Sicherheiten gibt – dort wird in der Regel auch der Finanzierungsrahmen nicht ausgeweitet. Wer sich vor dem Gespräch darüber schlaugemacht hat, welche weiteren Finanzierungs- und Unterstützungsmöglichkeiten bestehen, befindet sich da im Vorteil. Wer hier über die staatlichen Fördermaßnahmen, z. B. von LfA, KfW oder Bürgschaftsbank informiert hat, dem kann nicht nur keiner weismachen, dass es kein Förderprogramm für seine Investition gibt. Sondern er kann seinen Banker vielmehr auf alternative Sicherheiten hinweisen, um sein Ziel weiter erreichbar bleiben zu lassen. Rät die Bank von Fördermitteln ab, weil sie sich an frühere Erfahrungen mit einem komplizierten und langwierigen Verfahren erinnert, empfiehlt es sich, hartnäckig zu bleiben und Eigeninitiative zu zeigen. Bei einigen Förderprogrammen dauert die Bewilligung nicht mal eine Woche, und es sind oftmals nur zwei Formulare einzureichen.

Kunst der Verhandlung ist gefragt

Und was, wenn der Banker den Finanzierungsrahmen kürzen möchte? »Auch für

diese Hürde sollten Sie sofort einen vorbereiteten Liquiditätsplan vorlegen, und gemeinsam Ihre Planung mit den Vorstellungen der Bank abgleichen«, rät der IHK-Experte und nennt mögliche Vorschläge, auf die man sich verständigen kann: »Könnte eine Einschränkung des Rahmens, sofern dies tatsächlich erforderlich sein sollte, erst in drei Monaten erfolgen, oder darf sie auch vorübergehend sein? Wie sieht es in der Zukunft aus?«

Und was sollte man tun, wenn trotz allen Bemühens und Entgegenkommens am Ende des Gesprächs trotzdem ein »Nein« steht? Da hilft es zunächst auf jeden Fall, das Vorhabenskonzept zu überarbeiten. In welche Richtung: Dazu liefern die Anmerkungen und Kritikpunkte des Bankers nützliche Fingerzeige. Zudem bietet sich in diesem Fall ein Gespräch mit den Wirtschaftsförderern von Kommunen, Kreisen und Bundesländern an, die nicht nur die wirtschaftliche, sondern auch die politische Seite des unternehmerischen Vorhabens ins Kalkül ziehen. Und: Weil Kreditinstitute eine Verteilung ihrer Risiken anstreben und daher viele Engagements in einer Branche meiden, kann es sich auszahlen, mit der gerade gewonnenen Erkenntnis »Markt zu machen« und weitere Geldhäuser anzusprechen. *Bert Röge*