

Firmenkunden – Sechs Schritte zur klaren Kommunikation

Von [Carl-Dietrich Sander](#)



Wie zäh können Kreditentscheidungen sein – einmal, weil Firmenkunden notwendige Unterlagen unvollständig einreichen. Aber auch, weil Banken nicht klar und unmissverständlich sagen, welche Informationen sie in welcher Qualität benötigen. An sich ein leicht zu umgehendes Ärgernis.

Kompakt

- Ein einfacher und klar definierter Kommunikationsablauf aufseiten der Bank könnte viele zähe Kreditprozesse deutlich beschleunigen.
- Zwei Aussagen stehen im Mittelpunkt dieser Kommunikation: eine eindeutige Fristsetzung für den Firmenkunden und ein verbindliches, sich daran orientierendes Fristversprechen der Bank.
- Als einfache und effiziente Arbeitshilfe sollte dem Firmenkunden ein Checkliste mit klaren Anforderungen an die einzureichenden Unterlagen übergeben werden. Das Muster einer solchen Liste wurde bereits 2005 von den Sparkassen entworfen ...

Komplett

"Und dann hat meine Bank noch eine weitere Unterlage nachgefordert und die Kreditentscheidung hat wieder länger gedauert" – diese Klage ist von Mittelständlern immer wieder zu hören. Gleichzeitig sagt die Bank: „Und dann hat der Kunde keine Planung, sondern nur eine Fortschreibung eingereicht.“ Die Aufforderung an beide Seiten: Macht endlich Schluss damit.

Wenn sich Kreditentscheidungen verzögern, weil die Kreditunterlagen des Kunden für die Bank (noch) nicht komplett sind, ist dies für beide Seiten ärgerlich:

- Der Firmenkunde wartet weiter auf eine Kreditentscheidung, fühlt sich von seiner Bank an der Nase herumgeführt und hat wenig Verständnis für das Nachkarten der Bank nach dem Motto "Wir benötigen von Ihnen noch..."



- In der Bank stöhnt der Kollege in der Marktfolge darüber, dass er "diesen Fall" immer wieder anpacken muss – produktives Arbeiten sieht anders aus. Und der Firmenkundenbetreuer mag kaum noch zum Hörer greifen, um seinem Kunden zu eröffnen "Wir brauchen noch...."

Wenn diese Situation für beide beteiligte Seiten dermaßen unbefriedigend ist – warum kommt sie dann immer noch und immer wieder vor?

Statt lange über diese Frage zu spekulieren, erscheint es sinnvoller, Lösungswege aufzuzeigen. Letztlich geht es um eine klare Kommunikation auf beiden Seiten. Idealtypisch könnte sie so ablaufen:

1. Schritt

Der Firmenkunde meldet sich bei seinem Betreuer mit einer ersten Aussage zu seinem Kreditwunsch (Neuinvestition, Verlängerung / Erhöhung KK-Linie, Aufstockung Aval-Kontingent,); der Firmenkundenbetreuer klärt für sich Umfang und mögliche Hindernisse des Kundenwunsches bei diesem Erstkontakt grob ab.

2. Schritt

Auf Basis dieser Erstinformation überreicht der Betreuer seinem Kunden eine Checkliste, in der alle für die Bearbeitung seines Kreditwunsches benötigten Unterlagen einschließlich der qualitativen Anforderungen an diese aufgeführt sind. In dieser Checkliste dürfen die beiden folgenden Hinweise nicht fehlen:

- Fristsetzung: „Bitte haben Sie Verständnis, dass wir Ihren Kreditwunsch erst bearbeiten können, wenn uns alle Unterlagen vollständig vorliegen.“
- Fristversprechen: "Wenn Ihre Unterlagen vollständig vorliegen, sagen wir Ihnen eine Bearbeitungsfrist von ... Tagen bis zur abschließenden Kreditentscheidung verbindlich zu."

3. Schritt

Der Mittelständler stellt eventuell Nachfragen, was die Bank mit den einzelnen Unterlagen meint, was genau sie haben möchte.

4. Schritt

Der Mittelständler erstellt die Unterlagen und sendet diese komplett in einem Paket an die Bank oder übergibt sie persönlich.

5. Schritt

Die Bank prüft sofort die Vollständigkeit und in einem ersten Überblick die Einhaltung der Qualitätsanforderungen. Wenn nicht alles nach ihren Vorstellungen vorhanden ist, gibt sie dem Firmenkunden bereits am Folgetag die entsprechenden Hinweise mit neuer Fristsetzung und Fristversprechen.

6. Schritt

Innerhalb der zugesagten Frist nimmt die Bank die abschließende Bearbeitung und Kreditzusage / Ablehnung vor.

Eine solche Vorgehensweise könnte sehr zu einem produktiven Arbeitsklima zwischen Bank und Firmenkunde beitragen.

Natürlich gibt es da einige Klippen, die zu umfahren sind. Diese liegen insbesondere in dem möglicherweise unterschiedlichen Verständnis bestimmter Begrifflichkeiten zwischen Bank und Firmenkunde. Einige Beispiele:

- **Jahresabschluss mit Plausibilitätsbeurteilung**
Über die Plausibilitätsbeurteilung dürfte mancher Firmenkunde glatt hinweglesen. Also sollte hier mit einem erläuternden Hinweis auf die damit verlangten Prüfungshandlungen des Steuerberaters während der Erstellung des Jahresabschlusses hingewiesen werden.
- **Ertragsplanung 2008 bis 2010**
Welches Verständnis hat die Bank von „Planung“? Der Mittelständler reicht möglicherweise eine Fortschreibung ein, in der er den Umsatz jedes Jahr um 5% und alle Kostenpositionen um 3% ansteigen lässt. Die Bank wollte aber eine mit klar dargelegten detaillierten Annahmen unterlegte "wirkliche" Planung.
- **Liquiditätsplanung 2008**
Auch hier gibt es einen weiten Bogen von Möglichkeiten. Auf Monatsbasis, auf Wochenbasis; oder das erste Quartal auf Wochenbasis, dann auf Monatsbasis. Wie detailliert?

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

Dabei wäre es doch eigentlich einfach: Die Bank entwickelt eine Checkliste mit allen denkbaren Unterlagen und erstellt im Rahmen der Anweisung zu § 18 KWG einen klaren Anforderungskatalog für die unterschiedlichen Kreditwünsche sowohl für die Erstoffenlegung wie die laufende Offenlegung. Auf dieser Basis übergibt der Firmenkundenbetreuer die Checkliste mit den entsprechend angekreuzten Unterlagen. Für kundenspezifische Anforderungen lässt auch dieses Vorgehen genügend Raum. Die in der Akte verbleibende Kopie kann dann bei Einreichung der Unterlagen wiederum als Vollständigkeits-Checkliste genutzt werden.

Und auch nicht jede Bank muss das Rad immer neu erfinden. Nur ein Beispiel: In der Sparkassen-Broschüre „Rating – Herausforderung und Chance zugleich“ aus dem Jahre 2005 befindet sich am Ende eine "Checkliste für den Informationsaustausch". Na bitte.

carl-Dietrich Sander

Wie kommunizieren Sie mit Ihren Firmenkunden?

E-Mail an: [MeinKommentar\(at\)banklounge.de](mailto:MeinKommentar(at)banklounge.de)

Oder registrieren Sie sich [hier als "Insider"](#) an, um zu kommentieren.

Dieser Artikel wurde am 22.10.07 von [Carl-Dietrich Sander](#) verfasst.



Weitere Artikel zum Thema:

- [Sicherheiten sind kein Bankgeheimnis](#) - 22-07-07 21:20
- [§ 18 KWG – Die Erhöhte Freigrenze ist eine Mogelpackung](#) - 22-07-07 21:11
- [Ratingkommunikation – Selbstverpflichtung der Banken ist wenig hilfreich](#) - 12-05-07 03:30
- [Buchempfehlung – Firmenkunden auf Augenhöhe](#) - 03-03-07 10:30
- [Die Ratingskala der IFD führt in die Irre](#) - 30-01-07 16:30