

H 10 310 E

# Profile

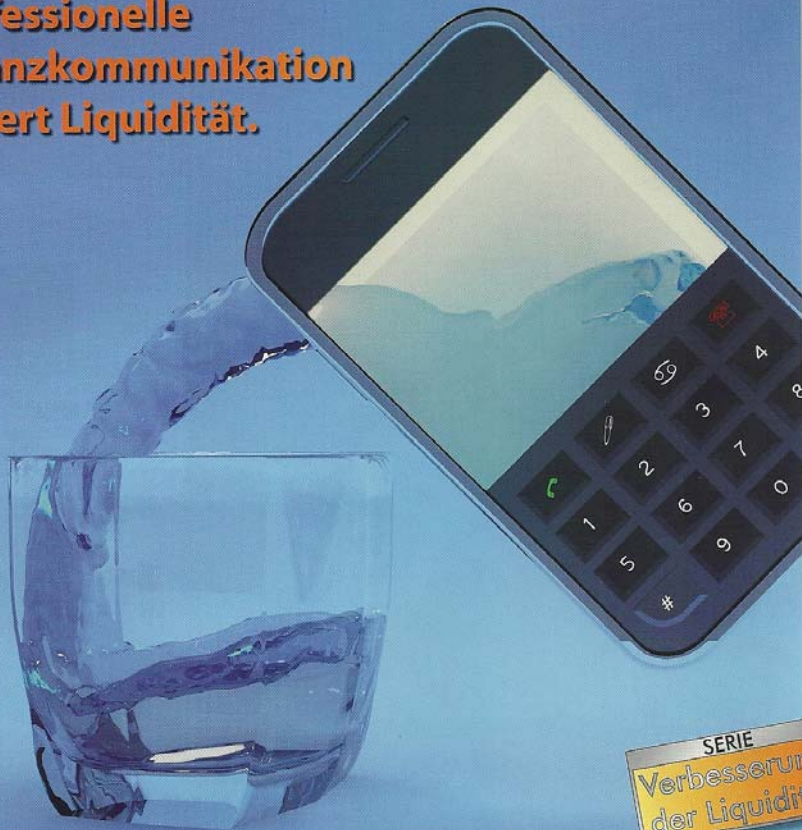
Verbandsnachrichten Nr. 5

Oktober 2010

www.stbv.de



**Professionelle  
Finanzkommunikation  
sichert Liquidität.**



**Aus dem Inhalt:**

- Aus dem „Vorstand“ soll ein „Präsidium“ werden
- Kompetenz-Netzwerk  
Zukunftssicherung im Kreis Coesfeld

Mitglied im Verband



Erftr. 78 41460 Neuss  
Telefon 02131 – 660413 Fax 660426 Mobil 0177 – 7515161  
E-mail info@cd-sander.de internet: www.cd-sander.de



**Profile**

**Titelthema**

## Professionelle Finanzkommunikation sichert Liquidität

Von Carl-Dietrich Sander

„Ohne Liquidität ist alles nichts“. Diese alte unternehmerische Weisheit gilt für die Steuerberatungskanzlei wie für die Mandantenunternehmen. Zur Liquiditätssicherung stehen viele betriebliche Stellschrauben (Innen-Finanzierung) zur Verfügung. Dazu kommt die gesamte Palette der Finanzierungsinstrumente der Finanzdienstleister (Außenfinanzierung). Oft übersehen wird aber, dass eine Grundlage der dauerhaften Liquiditätssicherung eine professionelle Kommunikation mit den Finanzdienstleistern ist.

Zu einer professionellen Finanzkommunikation auf Unternehmensseite (die Seite der Finanzdienstleistungs-Anbieter und deren kommunikative Kompetenzen zu beleuchten wäre ebenso interessant, ist aber nicht Gegenstand dieses Beitrages) gehören eine Reihe von Grundlagen und praktischen Schritten, die der Autor nachfolgend beschreibt.

### 1. Das kommunikative Grundverständnis

„Meine Bank braucht noch lange nicht alles zu wissen!“ Diese Aussage hört man sowohl von Steuerberatern wie von Unternehmern häufig. Wer nach dieser Maxime handelt, wird vermutlich irgendwann, wenn der Liquiditäts- und Finanzierungsbedarf drängender wird, auf eine deutliche Zurückhaltung bei den Liquiditätsanbietern stoßen. Kreditinstitute, aber auch Leasing- und Factoring-Gesellschaften verhalten sich entsprechend.

Denn für die Anbieterseite ist dauerhafte Transparenz ein wichtiger Beurteilungsmaßstab und Grundlage für eine vertrauensvolle, nachhaltige Finanzierungs-Beziehung.

Unternehmer und Steuerberater sollten ihr Grundverständnis definieren, um Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen zu schaffen. Das beinhaltet auch, die eigenen Erwartun-



Carl-Dietrich Sander

tungen an eine offene Kommunikation seitens der Bank oder Sparkasse, zum Beispiel zum Rating, klar auf den Besprechungstisch zu legen.

### 2. Die unternehmerische Ausgangslage

Wer mit Finanzierungswünschen an Finanzdienstleister herantritt, sollte eine klare Vorstellung haben, wo das eigene Unternehmen steht und welcher Finanzierungsbedarf abgedeckt werden soll.

#### 2.1 Der unternehmerische Standort

Wo steht das eigene Unternehmen auf der „Unternehmenslebenskurve“ ([www.unternehmenslebenskurve.de](http://www.unternehmenslebenskurve.de))? Wird gerade eine Wachstumsphase bewältigt? Oder ist man schon länger auf einem Konsolidierungsweg? Bewegt man sich bereits auf einen wirtschaftlichen Abschwung zu oder ist das Unternehmen gar schon in einer Krise? Die eigene Einschätzung ist ebenso wichtig, wie die der Finanzierungspartner.

Das Beispiel: Ein Unternehmen sieht sich „gemütlich“ durch eine Konsolidierungsphase marschieren. Die Bank erlebt das gleiche Unternehmen bereits in einem deutlichen Abschwung; das dürfte ein interessantes Kreditgespräch ergeben.

Natürlich muss die eigene Standorteinschätzung solide begründet sein und in Schlussfolgerungen für weitere unternehmerische Aktivitäten mün-

den, die dem Finanzierer dargelegt werden können. Schließlich geht es um den klaren Weg in die Zukunft des Unternehmens.

#### 2.2 Die eigene

##### Stärken-Schwächen-Analyse

Eine deutliche Standortbestimmung setzt eine eigene Stärken-Schwächen-Analyse voraus, die dem Finanzierer ebenfalls geschildert werden muss:

- Zahlenanalyse der letzten Jahre (siehe z.B. [www.kmu-bilanz-check.de](http://www.kmu-bilanz-check.de))
- Beschreibung der aktuellen Unternehmens-Situation und der Entwicklungsperspektiven - wie sie auch die Kreditinstitute im qualitativen Teil des Ratings beurteilen (siehe z.B. [www.rating-verbessern.de](http://www.rating-verbessern.de)). Dies kann im Rahmen einer allgemeinen Darstellung geschehen (Anregungen liefert z.B. [www.strategiebaum.de](http://www.strategiebaum.de)) oder durch Nutzung einer systematischen Software-Führung, wie sie z.B. die Unternehmenssoftware der Genossenschaftsbanken „MinD.business“ bietet (siehe auch [www.m-ind.de](http://www.m-ind.de)).

Das Unternehmen schildert zunächst seine Stärken, seine Besonderheiten im Markt und wie es diese weiter ausbauen und nutzen wird. An zweiter Stelle wird über die wettbewerbsrelevanten Schwächen berichtet und natürlich über die Aktivitäten, um diese weiter zu reduzieren und abzubauen. Es versteht sich von selbst, dass dabei die Risikosicht des Unternehmens mit einfließen muss.

Viele mittelständische Unternehmer äußern sich, wenn sie untereinander ihre „Karten offen legen“ mit dem Hinweis: „... und das muss ich alles nur für meine Bank machen“. Dies zeugt von einer Fehleinschätzung, die zwar auf den ersten Blick verständlich ist, beweist aber auch eine Schwäche in der Kompetenz zur Unternehmensführung. Denn die hier vorgestellten Arbeiten zur Darstellung der unternehmerischen Ausgangslage sind „eigentlich“ ganz

## Profile



normale Bausteine der Unternehmensführung und -strategie, die einmal pro Jahr auf der unternehmerischen Tagesordnung stehen sollten.

Es liegt auf der Hand, dass sich hier für Steuerberatungskanzleien ein doppeltes Betätigungsfeld ergibt:

- A) Die Ausgangslage und Strategie für die eigene Kanzlei erarbeiten.
- B) Das Mandanten-Unternehmen zu unterstützen - entweder in eigener Kompetenz und Kapazität oder in der Zusammenarbeit mit entsprechenden Kooperationspartnern.

### 2.3 Realistische Bemessung des Liquiditätsbedarfs

Liquiditäts- und Finanzierungsfragen werden in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) oft aktualitätsgetrieben angegangen. Es ergibt sich ein Bedarf zur Finanzierung einer Investition oder zur kurzzeitigen Ausweitung des Kontokorrent-Limits. Man spricht die Bank oder die Leasinggesellschaft an, um dann zwei Monate später wieder „anzuklopfen“: „... ich brauche noch einmal ...“. Diese Vorgehensweise löst bei Finanzdienstleistern im Regelfall wenig begeisternde Reaktionen aus:

- Es geht um Doppelarbeiten, die diese Institutionen ungern machen.
- Es entsteht der Eindruck, dass das Unternehmen seine Finanzierungsseite nicht im Griff hat.
- Es kommen Zweifel an der unternehmerischen Qualifikation auf, weil es offensichtlich am planenden Handeln im Unternehmen fehlt.

Alles in allem bedeutet das keine günstige Ausgangslage für ein Finanzierungsgespräch.

Die Alternative ist eine umfassende Ermittlung des Liquiditätsbedarfs für die kommenden 12 Monate - wissend, dass es dabei immer wieder auch Unwägbarkeiten geben wird. Auf dieser Basis wird dann das Gespräch mit den passenden Finanzdienstleistern gesucht.

Welche Themen dabei zu bedenken sind, gibt der Info-Kasten (Liquiditätsbedarf eines Unternehmens) auf dieser Seite wieder.

Dieser zu erwartende Bedarf wird im nächsten Schritt mit den vorhandenen Finanzierungsmöglichkeiten abgeglichen (z.B. mit Hilfe der Checkliste unter [www.checkliste.cd-sander.de](http://www.checkliste.cd-sander.de)).

Ergibt sich jetzt ein zu erwartender Liquiditäts-Mehrbedarf, setzen zwei Überlegungen ein:

- Was kann im Unternehmen getan werden, um den Liquiditätsbedarf zu reduzieren?  
Typische Handlungsfelder sind: Bestände reduzieren, Kundenforderungen konsequenter eintreiben, nicht benötigtes Anlagevermögen veräußern, ...
- Welcher Restbedarf bleibt und mit welchen Instrumenten ist dieser am sinnvollsten zu decken? Dabei spielen natürlich die vorhandenen Finanzierungsstrukturen eine Rolle (siehe Stärken-Schwächen-Analyse auf der Zahlenseite).

### 3. Das Wissen um die Denk- und Handlungsweise von Finanzdienstleistern

Wer erfolgreiche Finanzierungsgespräche führen will, sollte neben seiner eigenen Situation auch wissen, wie die Finanzdienstleister „ticken“. Welches sind ihre Entscheidungskriterien? Wie verlaufen die Entscheidungswege und wo liegen möglicherweise besondere Befindlichkeiten, die es zu berücksichtigen gilt? Weil die Kreditinstitute für die meisten Mittelständler die „geborenen“ Finanzierungspartner sind, wird im Folgenden auf diese abgestellt.

#### 3.1 Entscheidungsgrundlagen

Die Bankaufsichtsbehörde verlangt von den Kreditinstituten ein „Risikoklassifizierungsverfahren“ als Grundlage jeder Kreditentscheidung. Dies ist heute in den meisten Banken und Sparkassen das Rating.

In dieses Rating fließen ein:

- Die letzten drei Jahresabschlüsse
- Die aktuelle BWA
- Mögliche Fragen zur kaufmännischen Unternehmensführung (qualitativer Bereich)
- Warnsignale aus der Führung des Geschäftsgirokontos (diesen kommt zunehmende Bedeutung zu).

Es geht also letztlich um die Themen, mit denen sich das Unternehmen bei

#### Liquiditätsbedarf eines Unternehmens:

- Umsatzfinanzierung
  - Kundenforderungen
  - Forderungsausfälle
  - Umsatzsteuervorauszahlungen
- Wareneinkauf und -bestände
- Halbfertige / Fertige Arbeiten
- Personalaufwand
  - Löhne / Gehälter
  - Sozialabgaben / LohnSt
- Sachaufwand
- Zinsaufwand
- Regelmäßige Ersatzinvestitionen
- Eigenanteil Neuinvestitionen
- Kredit-Tilgungen
- Vorauszahlungen Ertragsteuern
  - Einkommensteuer
  - Gewerbesteuer
  - Körperschaftsteuer
- Privatentnahmen (Einzelunternehmen)
  - Lebensunterhalt
  - Krankheits-, Alters-Vorsorge
  - Rücklagenbildung / Tilgungen



der Betrachtung der eigenen Ausgangslage (Punkt 2.2) auseinandergesetzt hat.

Das Ergebnis ist eine auf mathematisch-statistischer Basis ermittelte Rating-Note auf einer Rating-Skala der Bank. Dahinter steht die Ausfallwahrscheinlichkeit auf ein Jahr: Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird das kreditantragstellende Unternehmen in einem Jahr insolvent sein?

Ergänzend errechnet die Bank die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens:

War das Unternehmen in der Vergangenheit in der Lage, seinen Kapitaldienst gegenüber der Bank (Zinsen und Tilgung) ordnungsgemäß zu erbringen? Wird es auch in Zukunft so sein? Der Kreditgeber wird immer Sorge tragen müssen, das geliehene Geld zurück zu erhalten.

Wie die vergangenheitsbezogene Kapitaldienstfähigkeitsfähigkeit ermittelt wird, ist im Info-Kasten Kapitaldienstfähigkeitsberechnung auf dieser Seite dargestellt, wobei individuelle Abweichungen in Struktur und Bezeichnungen möglich sind. Die Grundstruktur stellt sich aber bei allen Kreditgebern so dar.

Im Ergebnis sollte für eine positive Kreditentscheidung „freie Liquidität“ vorhanden sein.

Wesentlich „spannender“ ist die Einschätzung der zukünftigen Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens. Immer öfter verlangen die Finanzierer dazu Planzahlen für die kommende Zeit (ein bis drei Jahr/e). Auf dieser Basis wird dann die zukünftige (geplante) Kapitaldienstfähigkeit ermittelt. Dabei werden vor allem die der Planung zugrunde liegenden Annahmen auf ihre Plausibilität geprüft. Es reicht nicht die Übersendung einer „Zahlenkolonne“, sondern es geht um eine ausführliche Beschreibung der Planannahmen, die ergänzend zur Transparenz beitragen.

Natürlich spielen die vorhandenen und gegebenenfalls darüber hinaus

zusätzlich möglichen Sicherheiten an dritter Stelle eine wichtige Rolle.

### 3.2 Entscheidungsprozess

Die Bankaufsichtsbehörde verlangt von den Kreditinstituten eine Entscheidung im Vier-Augen-Prinzip. Der dem Unternehmen bekannte „Betreuer“ gibt das erste Votum zur Kreditentscheidung ab; seine Kollegen in der sogenannten „Marktfolge“ erarbeiten ein zweites, vom Markt unabhängiges Votum. Wenn beide übereinstimmen, ist die Entscheidung perfekt. Gibt es abweichende Einschätzungen, so wird miteinander abgewogen - möglicherweise wird die Entscheidung der nächst höheren Kompetenzstufe - im Kreditinstitut - vorgelegt.

Bedeutsam für den Kreditsuchenden ist, dass die „Marktfolge“ allein auf Basis der Aktenlage ihre Entscheidung trifft. Ausschlaggebend ist, welche schriftlichen Informationen das Unternehmen der Bank zur Verfügung stellt. Art und Umfang der Informationen sollte im Vorfeld abgesprochen werden, so dass alle Informationen komplett übergeben werden können. Dabei sollte die Qualität die Erwartungen des Kreditgebers am besten noch etwas übertreffen.

Von diesem hier geschilderten „Normalfall“ gibt es zunehmend Abwei-

chungen, das heißt, der Kundenbetreuer darf in zunehmenden Grenzen wieder mehr allein entscheiden. Dabei handelt es sich um das sogenannte nicht risikorelevante Kreditgeschäft, das jedes Kreditinstitut nach seiner Geschäftsstrategie festlegt. Das kann den Entscheidungsprozess beschleunigen, sollte aber nicht die Illusion entstehen lassen, dass damit die Anforderungen an Informationen und die Entscheidungskriterien reduziert werden. Denn auch der Betreuer muss diese Entscheidungen in zwei oder drei Jahren noch vertreten können.

### 3.3 Der Zins-Zusammenhang

Es war schon immer so, dass die Kreditkonditionen von der Kreditqualität abhängig sind. Eigentlich ist das nichts Neues. Die Bankaufsichtsbehörde verlangt seit einigen Jahren, dass es einen sachlich nachvollziehbaren Zusammenhang gibt zwischen dem Ergebnis der Risikoklassifizierung und den Kreditkonditionen. Dies bedeutet, je schlechter sich das Rating darstellt, umso höher fällt der Kreditzins aus. Der Kunde soll sein Risiko selbst mit finanzieren.

Darüber hinaus spielen nach wie vor die Sicherheiten bei den Konditionen eine maßgebende Rolle. Je mehr werthaltige Sicherheiten (nach den Bewertungsmaßstäben der Kreditge-

#### Kapitaldienstfähigkeitsberechnung:

	Jahresüberschuss
+	außerordentliche Aufwendungen
-	außerordentliche Erträge
+	Abschreibungen auf Sachanlagevermögen
=	Erweiterter Cashflow
-	regelmäßige Ersatzinvestitionen
-	Eigenfinanzierungsanteil Neu-Investitionen
-	Kredittilgungen
=	Betrieblicher Cashflow
-	Privatentnahmen (Einzelunternehmen)
-	Gewinnausschüttungen
+	Privateinlagen (Einzelunternehmen)
=	Freie Liquidität

## Profile



Foto: © Yuri Arcurs | Dreamstime.com

Eine transparente Kommunikation mit den Banken schafft ein gutes Klima bei Gesprächen und ist damit ein wesentlicher Schritt zur Erhaltung der Liquidität.

ber) vorhanden sind, desto geringer wird der ungesicherte Kreditanteil für den Kreditgeber („Blankoanteil“) - und umso größer der Verhandlungsspielraum des Kreditnehmers.

### 4. Die Bankenlandschaft des Mittelständlers

Wer seine Liquiditätssituation absichern will, sollte nicht nur mit einer Bank zusammen arbeiten. „Kreditklemmen“ haben oftmals nicht ihre Ursache bei den Unternehmen, sondern bei einer Bank oder Sparkasse, weil diese zu viele Risiken in den Büchern hat, und daher „risiko-avers“ geworden ist oder werden musste. Die Einschätzung der „Risikotragfähigkeit“ der Kreditinstitute kann daher auch für Steuerberater und deren Mandanten wichtig sein (siehe [www.kmu-banken-check.de](http://www.kmu-banken-check.de)).

Also sollten Mittelständler und Steuerberatungskanzleien den Grundsatz beherzigen, mindestens zwei kreditgebende Hausbank-Verbindungen zu haben, die auch annähernd gleiche Volumina zur Verfügung stellen. Das ist im Hinblick auf die Sicherheiten-Verteilung nicht immer einfach, aber durchaus gestaltbar. Wenn jetzt eine Bank nicht mehr so kreditfreudig ist, wird es im Regelfall einfacher sein, das andere Institut zu überzeugen - als zu diesem Zeitpunkt eine neue Bankverbindung zu eröffnen oder eine „Nur-Nebenbankverbindung“ zu aktivieren.

Das dürfte sich als vorteilhaft erweisen, weil so ein wirklich fundierter Vergleich von Konditionen möglich wird.

### 5. Der siebenstufige Plan für Kreditverhandlungen

#### Stufe 1: Inventur der eigenen Bankgeschäfte

Alle Bankunterlagen und Verträge sind in einem Ordner abgelegt und obenauf befindet sich das Deckblatt mit den wichtigsten Informationen zu jedem Kredit, jeder Sicherheit, jeder Geldanlage und zu den übergebenen Unterlagen in übersichtlicher, tabellarischer Form. Hier muss etwas Zeit zur Erarbeitung des Deckblattes investiert werden. Die Pflege bei Veränderungen ist dann fast ein Kinderspiel. Der Vorteil liegt darin, dass alle Daten parat sind; der Unternehmer ist für den Banker ein gut vorbereiteter und kompetenter Gesprächspartner.

#### Stufe 2: Aktive Vereinbarung von Bankterminen

Die Inventur der eigenen Bankgeschäfte schafft die Voraussetzung dafür, rechtzeitig zu erkennen, wann Gesprächsbedarf besteht. Typische Beispiele sind die Festzinsvereinbarung für ein Darlehen, das in drei Monaten ausläuft; es steht die Verlängerung des Kontokorrentkredites an; der Jahresabschluss wurde fertig gestellt und es gilt, das Jahresgespräch zu führen.

Jetzt wird der Termin mit dem Bankbetreuer vereinbart - und dieser in das eigene Unternehmen eingeladen. Hierbei zeigen sich zwei Vorteile: Der Unternehmer hat den psychologischen „Heimvorteil“ und der Banker kann sich ein Bild von der Kompetenz des Unternehmens machen.

#### Stufe 3: Vorbereitung der Themen des Bankgesprächs

Bei der Terminvereinbarung wird bereits angesprochen und abgefragt, welche Themen zum Gegenstand der Erörterungen gemacht werden sollen. Für jedes Thema steht dann die unternehmerische Überlegung nach den Zielerreichungen an.

So werden die Gesprächsthemen nicht nur von der Bank vorgegeben und die gedankliche Vorbereitung ist intensiver. Insofern hat der Unternehmer eine deutlichere „Präsenz“ im Gespräch.

#### Stufe 4: Vorbereitung der Unterlagen, die das Kreditinstitut benötigt

- Bei der Terminvereinbarung erfolgt mit der Absprache der Themen gleichzeitig die Anfrage, welche Unterlagen die Bank für die anstehenden Fragen / Entscheidungen benötigt.
- Diese Unterlagen werden vor dem Gespräch komplett übersandt, so dass sich die Bank entsprechend darauf vorbereiten kann.
- Die Unterlagen sollten mit Erläuterungen übersandt werden, damit die meisten - bei Kreditinstituten - entstehenden Fragen bereits mit Übersendung beantwortet sind. Zum Beispiel beim Jahresabschluss und bei der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA). Letztlich geht es darum, was gut gelaufen ist und fortgesetzt werden sollte und welche Dinge gegebenenfalls verbessert werden müssen.

Wichtig ist, dass die Unterlagen aktuell sind. So sollte der Jahresabschluss spätestens innerhalb von sechs Monaten vorliegen; für die BWA gilt der 10. des Folgemonats. So kann das Gespräch entscheidungs-

SERIE  
Verbesserung  
der Liquidität

Profile

reif geführt werden; ein Nachfordern von weiteren Unterlagen entfällt.

**Stufe 5: Die eigene Verhandlungsposition prüfen**

Weiche Verhandlungsmacht hat das Unternehmen gegenüber der Bank? Auch darüber gilt es, eine nüchterne Bestandsaufnahme anzustellen. Hierbei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wie gut ist das Rating?
- Wie werthaltig sind die Sicherheiten, die die Kreditgeber haben - oder die noch gegeben werden könnten?
- Wie viele „Warnsignale“ wurden in den letzten 12 Monaten an die Kreditgeber „gesendet“? Hierbei handelt es sich um mögliche Überziehungen von vereinbarten Kreditlinien, Lastschriftrückgaben, Pfändungen, nicht eingehaltene Zusagen, aber auch, wenn sich eine Kreditanspruchnahme ständig am Limit bewegt. Jedes „Warnsignal“ schwächt die Verhandlungsmacht des Unternehmens.

**Stufe 6: Gespräch selbstbewusst führen**

Auf dieser Vorbereitungsbasis kann das Gespräch erfolversprechend und

zielorientiert geführt werden. Nicht unwesentlich ist dabei auch die äußere Erscheinung des Unternehmers im Zusammenhang mit seinem persönlichen Auftreten. Überzeugen kann immer nur der, der seine „Rolle“ auch überzeugend „spielt“. Hierzu ist eine entsprechende Vorbereitung unabdingbar.

**Stufe 7: Gezielte Nachbereitung nicht vergessen**

Es sollte eine nüchterne Bestandsaufnahme erfolgen, was gut oder weniger

gut gelaufen ist. Schlussfolgerungen für die nächsten Bankkontakte müssen gezogen werden. Wer sich Wiedervorlagen anlegt - für die eigenen Aktivitäten und die der Bank - ist gut beraten. ☑

Der Autor ist freier UnternehmerBerater in Neuss und Leiter der Fachgruppe Finanzierung-Rating im KMU-Berater-Verband.  
[www.cd-sander.de](http://www.cd-sander.de)



Gut vorbereitete Bankgespräche ermöglichen Unternehmen eine bessere Selbstdarstellung und können somit weichenstellend für die Liquidität auf Basis von neuen Krediten sein.