



DER AKTUELLE FALL

Bankgespräche souverän führen: So stärken Sie Ihre Verhandlungsposition

von Wirtschaftsjournalist Michael Vetter, Dortmund

| Lange Jahre der Erfahrung als Apotheker, eine über 15 Jahre gefestigte Geschäftsverbindung zur Hausbank und nicht zuletzt eine zumindest bisher überdurchschnittliche Kreditwürdigkeit: Mit diesen Voraussetzungen glaubte sich A (63 Jahre) als selbstständiger Apotheker auch für die kommenden Jahre bis zu seiner Pensionierung auf der finanziell sicheren Seite. Umso überraschter war A, als an dem für seine Bank üblichen Orientierungsgespräch neben seinem Kundenberater ohne vorherige Mitteilung auch zwei Herren aus dem Kreditmanagement teilnahmen. Jetzt war Vorsicht geboten. |

Schwachstellen aus Sicht der Bank

Ohne Rücksicht auf die Tatsache, dass A seit Beginn der Bankverbindung keine einzige Darlehensrate schuldig geblieben ist, konfrontierten die beiden Kreditmanager A mit den aus Ihrer Sicht bestehenden Problemen in der finanziellen Aufstellung seiner Apotheke:

- **Kapitaldienstfähigkeit** hat sich während der vergangenen Jahre kontinuierlich verschlechtert: Dies ist nach Ermittlung der Bankmitarbeiter vor allem auf die zunehmenden Privatentnahmen von A zurückzuführen.
- Zweifel am **Risikomanagement**: Für die Bank ist nicht erkennbar, in welcher Form A ein professionelles Risikomanagement für seine Apotheke betreibt. Weder gibt es regelmäßige Risiko-Analysen noch einen offiziellen Ansprechpartner, wenn A beispielsweise urlaubsbedingt abwesend ist.
- Ungeregelte **Apothekennachfolge**: Nach wie vor gibt es keinerlei der Bank bekanntes Szenario, wie sich A die spätere Apothekenübergabe an einen Nachfolger vorstellt. A sei nicht mehr der Jüngste und müsse sich fragen lassen, wie es mit den Apothekendarlehen nach seiner Pensionierung weitergehe.
- Unzureichende **Kreditsicherheiten**: Die bisherigen Kreditsicherheiten, die im Wesentlichen aus der Verpfändung von Patientenforderungen und der Apothekeneinrichtung sowie aus der Sicherungsübereignung zweier Apotheken-Pkws bestehen, sind nicht mehr ausreichend.

Als Kunde Reaktion zeigen

Nachdem sich A von seiner Überraschung erholt hatte, machte er zunächst seiner Verärgerung darüber Luft, dass er im Vorfeld des Gesprächs keinerlei Hinweise über die zu behandelnden Themen erhalten hatte. Außerdem empfand er es als persönliche Diffamierung, dass man ihn als langjährig zuverlässigen Kunden so darstellte, als handelte es sich bei ihm um einen zweit-

Zweifel am
Risikomanagement

Unzureichende
Kreditsicherheiten

Unvorbereitet,
aber nicht hilflos

oder drittklassigen Kreditnehmer, der für jeden Euro von der Bank dankbar sein müsste. Im Ergebnis tat A dann das wohl einzig Richtige und brach das Gespräch mit dem Hinweis ab, sich zunächst mit seinem Steuerberater zu besprechen und anschließend mit diesem gemeinsam Stellung zu beziehen. Dazu bat er die Bankmitarbeiter, die von ihnen aufgeworfenen Fragen zu präzisieren und ihm bzw. seinem Steuerberater schriftlich zuzustellen.

Nach Erhalt des entsprechenden Schriftstücks, in dem die bereits genannten Kritikpunkte von der Bank nochmals aufgeführt waren und mit Terminsetzung(!) um Erledigung gebeten wurde, setzte sich A nicht nur mehrfach mit seinem Steuerberater, sondern darüber hinaus auch mit einem in Bankfragen erfahrenen Unternehmensberater zusammen, um eine stichhaltige Erwiderung zu liefern.

Ultimative Stellungnahme gefordert

Bestandsaufnahme und Handlungsbedarf

Folgende Ergebnisse und daraus abgeleiteter Handlungsbedarf ergaben sich aus den intensiven Analysen von Steuer- und Unternehmensberater.

Verschlechterte Kapitaldienstfähigkeit

Die Bestandsaufnahme ergab, dass sich die von der Bank angesprochene Kapitaldienstfähigkeit während der vergangenen Jahre tatsächlich verschlechtert und dies mit höheren Privatausgaben von A zu tun hat. Allerdings sah und sieht sein für die Ermittlung und Würdigung dieser Zahlen verantwortliche Steuerberater keinerlei Berechtigung der Bank, hier derart penetrant nachzuhaken. Die Ertragslage der Apotheke war und ist vielmehr so stabil, dass auch die mittelfristige Zahlungsfähigkeit von A in keinsten Weise gefährdet ist. Diese Einschätzung wurde vom Unternehmensberater geteilt.

Mittelfristige Zahlungsfähigkeit ist in keinsten Weise gefährdet

Qualität der Kreditsicherheiten

Zur Frage der Qualität der Kreditsicherheiten wurde ebenfalls übereinstimmend festgestellt, dass bei einem aktuellen Darlehensstand (einschließlich des Überziehungskredits auf dem Geschäftskonto) von rund 70.000 Euro kein Grund für die Reaktion der Bank bestand. Selbst wenn nach den Bewertungskriterien des Kreditinstituts ein „Blankoanteil“ – also ein nicht abgesicherter Kreditteil – verbleibt, steht dem ein Apothekenwert gegenüber, auf den die Bank im äußerst unwahrscheinlichen Fall einer Notlage von A zurückgreifen kann. Von einer Untersicherung kann hier also keine Rede sein.

Untersicherung ist nicht gegeben

Aufbau eines Risikomanagements

Das Risikomanagement wird A nun schrittweise ergänzen. Er sieht sich hier auch bisher schon recht gut aufgestellt, da für die betriebswirtschaftliche Seite sein Steuerberater und für rechtliche Probleme ein mit A befreundeter Anwalt zuständig ist. Hinzu kommt ein zuverlässiger Versicherungsmitarbeiter, der gemeinsam mit A regelmäßig sämtliche Policen prüft und gegebenenfalls anpasst. A stellt aber selbstkritisch fest, dass diese Punkte seiner Bank gegenüber bisher nicht vollständig kommuniziert wurden. Auf der anderen Seite wurde während der vergangenen Jahre aber vonseiten der Bank auch nicht danach gefragt.

Risikomanagement ergänzen und vollständig kommunizieren

Käufer soll
in spätestens
drei Jahren
gefunden sein

Apothekenübergabe

A will sich bei der Frage nach der späteren Apothekenübergabe in keiner Weise unter Druck setzen lassen. Seine diesbezüglichen Überlegungen gehen die Bank nicht das Geringste an, zeigte er sich überzeugt. Der zurate gezogene Unternehmensberater empfahl ihm dennoch, der Bank seine Pläne zumindest in groben Zügen mitzuteilen. Diesen Rat befolgte A schließlich. Im umfangreichen Antwortschreiben an die Bank erklärte er, dass er in spätestens drei Jahren einen Käufer für die Apotheke finden will und dass die verbleibenden Darlehen bis zu diesem Zeitpunkt vollständig zurückgezahlt sein werden.

Keine weiteren Zugeständnisse

Darüber hinausgehende Zugeständnisse wird A nicht machen. Weder stellt er seiner Bank weitere Kreditsicherheiten zur Verfügung noch wird er – eine gleichbleibende Ertragslage vorausgesetzt – seiner Bank erklären, wie er sich die Entwicklung seiner zukünftigen Privatentnahmen vorstellt.

Reaktion der Bank und Konsequenzen aus der Sicht von A

Vertrauensverlust
lässt sich nicht so
einfach ausgleichen

Obwohl A noch kein offizielles Antwortschreiben auf seine schriftlichen Eingaben erhalten hat, wurde ihm von seinem langjährigen Gesprächspartner vertraulich signalisiert, dass sich das Kreditmanagement damit zufrieden geben wird. Hinsichtlich des erlittenen Vertrauensverlusts wird A in jedem Fall Konsequenzen ziehen und die Zweit- und Drittbanken in seine geschäftlichen sowie privaten Aktivitäten zukünftig intensiver einbinden als dies bisher der Fall war.

Verändertes Gesprächsklima

Die veränderten Kreditvergaberichtlinien der Banken und die als Folge der Nullzinspolitik um Erträge förmlich ringenden Kreditinstitute führen mittlerweile immer wieder zu unerfreulichen Gesprächen wie dem des A. Daraus sollten seitens der Betriebsverantwortlichen die folgenden Konsequenzen gezogen werden.

Festlegung der
Inhalte und der
Gesprächspartner

Kredithöhe und
Sicherheitenwert
sollten etwa 1:1
betragen

CHECKLISTE / Faktoren für die funktionierende Bankbeziehung

Kein Bankgespräch ohne konkrete Vorabfestlegung der Inhalte und der Gesprächspartner auf beiden Seiten: Damit wird sichergestellt, dass es während des Gesprächs keine unangenehmen Überraschungen gibt.	☐
Zu nahezu jedem Gespräch sollte der Steuerberater hinzugezogen werden: Da es ohnehin oft um betriebswirtschaftliche Fragen geht, ist dies umso sinnvoller.	☐
Nicht nur die Bank, auch der Apotheker als Kunde sollte eigene Ansprüche an einen funktionierenden Bankpartner regelmäßig formulieren.	☐
Fragen zur Höhe der Kredite und der damit verbundenen Sicherheiten sollten auch kundenseitig wiederholt gestellt werden. Als Grundsatz gilt: Kredithöhe und Sicherheitenwert sollten etwa 1:1 betragen. Bei einer Übersicherung steht dem Apotheker ein Rückübertragungsanspruch zumindest eines Teils seiner Sicherheiten zu (siehe dazu auch die Banken-AGB). Verlangt die Bank ihrerseits eine Sicherheitenverstärkung, sollte sie ihre eigene Bewertung der bestehenden Sicherheiten offenlegen.	☐