

# Auch in schwierigen Zeiten die Banken überzeugen

Mit der wirtschaftlichen Lage der Branche verschärfen sich auch die Kriterien der Banken zur Kreditvergabe an Sägewerksunternehmen

**Verhandlungen mit Banken zählen grundsätzlich zu den eher unbeliebten Aufgaben von Unternehmern der Sägeindustrie. Gerade jetzt ist die optimale Vorbereitung allerdings fast schon existenziell wichtig. Dabei kommt es nicht nur auf die Erfüllung der formalen Anforderungen der Kreditinstitute an, sondern auch auf inhaltlich fundierte Konzepte, die überzeugend präsentiert werden.**

Die Überkapazitäten in der Sägeindustrie heizen den Verdrängungswettbewerb, der vor allem über den Preis ausgetragen wird, nach wie vor an. In Kombination mit steigenden Rundholzpreisen droht die Gefahr einer Erosion der Margen. Verschärft wird die Situation durch die Wirtschaftskrise und ihre Folgen: Die Baukonjunktur in Deutschland lahm, die Absatzmärkte in Nordamerika und Südeuropa verlieren an Relevanz. Dazu kommt, dass sich viele Unternehmen in den letzten Jahren zum Ausbau ihrer Kapazitäten stark verschuldet haben.

Durch die schwachen wirtschaftlichen Entwicklungen der Branche in den letzten Monaten ist die Liquiditätssituation angespannt, Kapital knapper denn je. Um das lukrativere Marktsegment der Schnittholz-Weiterverarbeitung besetzen zu können, sind wiederum beträchtliche Investitionen erforderlich. Die Banken handhaben die Vergabe neuer Kredite derzeit jedoch besonders restriktiv. Und auch die Finanzierung bestehender Darlehen ist schwieriger geworden.

„Diese unerfreuliche Problem-Landkarte trägt natürlich nicht dazu bei, das ohnehin schon schwache Branchenrating der Sägeindustrie zu verbessern“, stellt Manfred Schwärzer fest. Der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Schwärzer & Partner, die sich unter anderem auf die Holzverarbeitende Industrie spezialisiert hat, kennt nicht nur die Branche, sondern auch die Anforderungen der Banken an ihre Kreditnehmer. Im September dieses Jahres leitete Schwärzer im Auftrag des Verbands der Deutschen Säge- und Holzindustrie (VDS) daher auch zum zweiten Mal ein Seminar für die Kreditanalysten deutscher Geschäftsbanken, mit dem diese Schlüsselpersonen für eine faire Beurteilung der Unternehmen der Säge- und Holzindustrie sensibilisiert wurden.

„Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise kommen die im Rahmen von Basel II verschärften Maßnahmen zur Kreditvergabe voll zum Tragen“, warnt Schwärzer. Denn der gesamtwirt-

schaftliche Abschwung zieht eine steigende Zahl an Insolvenzen nach sich. Dadurch steigt das Ausfallrisiko für die von den Banken vergebenen Kredite. Die unangenehmen Konsequenzen: Die Banken agieren bei der Vergabe von Unternehmenskrediten noch vorsichtiger – vor allem, wenn sich das Rating einer Branche und eines Unternehmens verschlechtert.

„Doch selbst angesichts der schwierigen externen und internen Rahmenbedingungen ist es für Sägewerksunternehmen auch heute noch möglich, Kreditzusagen zu erhalten“, weiß Manfred Schwärzer. „Es müssen allerdings nicht nur die formalen Anforderungen der Banken hinsichtlich der Aufbereitung von Bilanzen, Kennzahlen und Planungen erfüllt werden. Auch inhaltlich müssen die vorgelegten Konzepte gründlich durchdacht sein und dazu noch überzeugend präsentiert werden.“

Im nebenstehenden Kasten sind die wichtigsten Bestandteile des Reportings an die Banken aufgelistet. Denn heute genügt es nicht mehr, lediglich die üblichen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) und die Bilanz vom Steuerberater an die Banken weiterzuleiten. Die Kundenbetreuer und Kreditfachbearbeiter der Geldinstitute fordern in der Regel zusätzliche Informationen rund um die bisherige und zukünftige Entwicklung des Unternehmens.

## Banken wollen zusätzliche Informationen

Je nach der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und den anstehenden Finanzierungsmaßnahmen unterscheiden sich die Konzepte, die Unternehmen ihren Banken vorlegen müssen: „Bei einer strategischen Neuausrichtung oder einer geplanten Verbesserung der Performance fordern die Banken Investitionskonzepte, in denen die strategische und wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Investition im Vordergrund stehen sollten“, erklärt Schwärzer. Dabei gehe es um Themen wie etwa die Amortisationsdauer, die Auswir-



» Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise kommen die im Rahmen von Basel II verschärften Maßnahmen zur Kreditvergabe voll zum Tragen. «

Manfred Schwärzer

kungen der Investition auf das Gesamtergebnis oder die Aufnahmefähigkeit der Absatzmärkte.

„Bei Restrukturierungsfällen möchten die Banken dagegen eine ehrliche Aufarbeitung der internen und externen Krisenursachen in Kombination mit einer realistischen Ergebnisplanung sehen, die eine möglichst positive künftige Entwicklung und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens aufzeigt.“ In diesem Fall müsse zudem dargestellt werden, wie der Kapitaldienst für die Darlehen planmäßig bedient werden kann.

Dass die Planungen plausibel sind und soweit möglich durch Zahlen und Fakten gestützt werden müssen, ist selbstverständlich. „Hilfreich sind hier z. B. Informationen zum bereits vorhandenen Auftragseingang, der bisherigen Umsatzentwicklung oder die Dokumentation der Auftragsentwicklung bei einzelnen Kundengruppen oder Schlüsselkunden“, erklärt Schwärzer. Simulationsrechnungen und die Entwicklung von Szenarien tragen ebenfalls zur Plausibilisierung der Planungen bei: Was passiert, wenn die Umsätze um 5, 10 oder 20 % sinken oder steigen? Was ist bei einem Schrumpfen oder einer Erholung der Absatzpreise um 5 oder 10 % zu tun? Wie reagiert das Unternehmen auf rückläufige oder steigende Auftragseingänge?

Dennoch liegt es im Ermessen der Bank, den Planungsprämissen des Unternehmens zu vertrauen. „Durch die Einschaltung eines externen Beraters, der die Planungen des Unternehmens und die Sinnhaftigkeit der bereits eingeleiteten Maßnahmen analysiert und überprüft, kann das Vertrauen der Kapitalgeber jedoch maßgeblich gestärkt werden“, betont Manfred Schwärzer. Außerdem wissen erfahrene Berater, worauf die Banken bei der Aufbereitung der Unternehmenszahlen besonderen Wert legen und können bei der Erstellung der Unterlagen unterstützen. „Auf Wunsch begleiten wir die Unternehmer auch zu Bank-Terminen und moderieren die Gespräche mit den Experten der Banken“, berichtet Schwärzer.

## Auch persönliches Auftreten kann entscheidend sein

Eine gründliche Vorbereitung auf Bankgespräche sollte allerdings nicht nur die Informationsebene umfassen, sondern auch das Auftreten des Unternehmers selbst. Gerade im Mittelstand spielt die Unternehmerpersönlichkeit nämlich durchaus eine Rolle bei Kreditentscheidungen. Dabei geht es nicht um Sympathie und Antipathie, sondern um die Art und Weise, wie der Unternehmer seine Pläne erläutert und mit Zahlen unterlegen kann. „Unternehmer sollten daher nicht nur ihr Kerngeschäft beherrschen, sondern sich darüber hinaus intensiv mit den Themen Finanzmanagement und Controlling auseinandersetzen, um auf dieser Ebene ebenfalls kompetent argumentieren zu können“, rät Manfred Schwärzer.

Dann fällt es auch leichter, den Kontakt zu den Kreditinstituten zu intensivieren. Denn die Banken schätzen es sehr, wenn sie über wichtige Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten werden – selbst wenn es nicht unbedingt Grund zum Jubeln gibt. „Schlechte Zahlen zu verheimlichen und darauf zu hoffen, dass sie der Bank vielleicht nicht auffallen, ist gefährlich und kann sogar eine Kündigung bestehender Kreditlinien nach sich ziehen“, warnt Schwärzer.

„Besser ist es, von sich aus über drohende oder akute Probleme zu informieren und dabei gleich zu erklären, welche Gegenmaßnahmen eingeleitet wurden, um die Schieflage zu beheben.“ Auch kleinere Abweichungen von den Planzahlen sollten den Banken zeitnah und unaufgefordert mitgeteilt werden. Und natürlich sollten Unternehmer von

## SERVICE

### Das wollen die Banken sehen:

Unternehmensberater Manfred Schwärzer nennt die wichtigsten Bestandteile des Reportings an die Banken:

- ▼ Unternehmensdarstellung: Rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen, die Entwicklung des Unternehmens in den letzten drei Jahren.
- ▼ Marktanalyse: Entwicklung der Rundholzpreise, der Absatzmarktvolumina (historisch und erwartet) und -preise, das Wettbewerbsumfeld, Darstellung der eigenen Position im Markt gegenüber den Wettbewerbern
- ▼ Analyse der Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen des eigenen Unternehmens (Swot = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) nach Bereichen und Funktionen
- ▼ Unternehmensplanung: Konkrete Planzahlen zu GuV, Cash-Flow, Liquidität, Bilanz für mindestens drei Jahre, wobei das erste Jahr auf Monatsebene dargestellt werden sollte.

sich aus Prolongationen von Krediten ansprechen – möglichst bereits Monate vor dem Ablauf, um bei einer negativen Resonanz der Bank noch nach Alternativen suchen zu können.

„Die Unternehmensfinanzierung sollte bei Unternehmern nicht nur in den aktuell wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine größere Rolle spielen“, sagt Manfred Schwärzer abschließend. „Auch auf lange Sicht muss die oberste Führungsebene mehr Zeit und Aufmerksamkeit in diesen Aufgabenbereich investieren, um die überlebensnotwendige Liquidität zu sichern. Denn die Zeiten billiger und leicht zu erhaltender Kredite sind vorbei – und kommen so schnell wohl auch nicht wieder.“ Eva Elisabeth Ernst\*, München

\* Diplom-Betriebswirtin E. E. Ernst arbeitet als Freie Journalistin für Fachzeitschriften und hat sich auf Unternehmensführung im Mittelstand spezialisiert.