



Bild: © Adam Gregor - stock.adobe.com

Den persönlichen Kontakt zur Bank sollten Unternehmer nicht nur pflegen, wenn sie einen neuen Kredit benötigen.

FINANZIERUNG

Gute Vorbereitung

Kreditgespräche mit Banken gehören für Werkstattunternehmer oft zu den unbeliebtesten Aufgaben. Die richtige Vorbereitung, ein durchdachtes Konzept und gegebenenfalls ein guter Berater nehmen dem Thema seinen Schrecken.

Michael Zülch, Inhaber von Zülchconsulting, ist seit mehr als 25 Jahren auf die Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen in der Kfz-Branche spezialisiert. Von vielen Klienten weiß er, dass sie den Besuch beim Zahnarzt einem Bankbesuch vorziehen würden. Allerdings sei die Lage derzeit entspannt, da die Geschäfte gut laufen, das Zinsniveau niedrig sei und Banken um Kreditkunden werben. „In unseren Beratungen spielt das Thema Bank derzeit keine große Rolle. Das liegt aber auch daran, dass wir unsere Kunden auf ihre Gespräche mit der Bank vorbereiten“, sagt Zülch. Gute Vorbereitung bedeute, der Unternehmer könne

detaillierte Pläne für die angedachte Investition, für Liquidität und Rentabilität, Amortisationszeit etc. präsentieren. „Und das so, dass der Banker, der in der Regel kein Fachmann für die Kfz-Branche ist, das Projekt auf Anhieb gut verstehen kann.“

Wichtig sei zudem, dass der Unternehmer sich auf den Banker und seine Anforderungen einstelle. „Banker sind Zahlenmenschen. Um ein Projekt und das Unternehmen einschätzen zu können, benötigen sie Zahlenmaterial. Und die aktuelle Situation eines Unternehmens lässt sich in kurzer Zeit am besten mit einigen Kennzahlen abklopfen. Diese sollte der Unternehmer parat haben, wenn der Banker danach

fragt“, empfiehlt der Unternehmensberater. Ebenso wichtig ist es, die eigenen Kennzahlen und die eigene Betriebsstruktur plausibel erklären zu können.

Neben aktuellem Auslastungsgrad, Cashflow oder Eigenkapitalquote sollte der Unternehmer also auch die Amortisationszeit seiner Investition kennen und darlegen können, wie er die Mehrausgaben wieder hereinwirtschaften will. „Banker interessieren sich auch für die Kundenstruktur und die personelle Ausstattung. Wie ist die Personalstruktur aufgebaut? Gibt es eine klare Stellvertreterregelung? Ist die Nachfolgeregelung geklärt? Wie ist der Betrieb abgesichert, wenn dem Unternehmer etwas zustößt? Ist der

Fortbestand dann gesichert?“ All diese Fragen wollen Banken heute zu ihrer Zufriedenheit beantwortet haben, bevor sie einen Kredit vergeben. Und diese Punkte sollte der Unternehmer auch persönlich bei der Bank beantworten können. „Ich warne davor, solche Gespräche auf den Steuerberater abzuwälzen. Der Unternehmer muss nicht jede Frage der Bank bis ins letzte Detail parieren können. Die groben Eckpunkte des Unternehmens sollte der Chef im Gespräch aber benennen können“, sagt Zülch.

Das bedeutet nicht, dass der Unternehmer Kreditverhandlungen mit der

Bank grundsätzlich allein führen müsse. Er selbst begleitet als Berater regelmäßig Kunden zu Bankgesprächen. Freie Werkstattunternehmer seien in erster Linie Handwerker, von denen auch Banken kein vertieftes fachliches Know-how in der Unternehmensfinanzierung oder betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erwarten.

Wenn der Unternehmer sich für diese Themen aber mit externen Fachleuten verstärkt, werten Banken das in der Regel positiv. Zudem gebe es dem Unternehmer bei der Präsentation zusätzliche Sicherheit. „Wir erstellen vor einem solchen Gespräch mit dem Unternehmer häufig die Investitionsplanung. Wir analysieren gemeinsam, welche Mehrkosten durch das geplante Projekt entstehen und wie diese Mehrbelastungen durch zusätzlichen Umsatz und Prozessoptimierungen kompensiert werden können. Wie entwickeln sich Liquidität und andere Kennzahlen des Betriebs in der Zukunft? Das Ganze rechnen wir auf drei bis fünf Jahre hoch. Diese Planung ist in der Regel der Grundstein für die Kreditentscheidung durch die Bank“, beschreibt Michael Zülch.

Die größten Herausforderungen bei Unternehmensfinanzierungen sieht der Berater aktuell in der Vereinbarung von Wunsch und Wirklichkeit. Viele

Werkstattunternehmer gingen mit voller Begeisterung an eine neue Geschäftsidee heran, planten im Detail die Umsetzung im Betrieb, die optische Gestaltung des neuen Geschäftsfelds etc. „Oft stellen sie sich vor lauter Begeisterung über ihren eigenen Plan zu wenige kritische Fragen. Mit welchen neuen Kunden will ich die Umsätze machen? Wie bekomme ich die in meinem Betrieb? Akzeptieren die Kunden die neuen Geschäftsbereiche? Bin ich als Unternehmer kompetent genug für das neue Geschäftsfeld? Kann ich mich auf die Mitarbeiter verlassen, die in diesem Bereich tätig sein sollen etc.“, beschreibt Zülch.

Auf unangenehme Fragen vorbereiten

Spätestens in den Kreditverhandlungen mit der Bank kommen diese oft unangenehmen Fragen zur Sprache. Sich darauf im Vorfeld vorzubereiten, ist aus Sicht des Beraters gerade bei größeren Investitionen empfehlenswert. „Das kann der Steuerberater oder ein externer branchenkundiger Berater sein. Der fungiert im Idealfall als Sparingspartner des Unternehmers und stellt genau die unangenehmen Fragen zu einem geplanten Projekt, die später auch die Bank stellen kann“, sagt Michael Zülch. Kannst Du Dir das leisten? Wie ist das Risiko? Gibt es K.-o.-Kriterien, die man ausschließen kann? Ist der erhoffte Kundenzuwachs realistisch? Mit welchem Ausfallrisiko muss man planen? Für diese Fragen braucht der Unternehmer eine neutrale Instanz, die die Dinge kritisch hinterfragt und sein Konzept vor dem Gespräch mit der Bank einem Härtetest unterzieht.

„Wir alle kennen den Effekt, uns Sachen, von denen wir überzeugt sind, selbst schönzureden und kritische Töne im Kopf auszublenden. Genau dafür ist der neutrale Berater wichtig, denn er stellt die Fragen, die sich der Unternehmer zu stellen verbietet. Der Berater sieht die Entscheidung rein rational, beim Unternehmer selbst spielt eine starke emotionale Komponente mit. Und für eine gute Entscheidung ist die emotionale Entkoppelung nach meiner Erfahrung sehr wichtig“, betont Michael Zülch.

Viele Unternehmer unterschätzen bei Kreditverhandlungen häufig die Bedeutung der Unternehmensnachfolge. „Ab einem Alter des Unternehmers von 50 Jahren ist das Vorhandensein einer Nachfolgeregelung ein entschei-



Bild: © Sinuswelle - stock.adobe.com

Wer in ein neues Werkstattgebäude investieren will, braucht eine Bank an seiner Seite.

FINANZIERUNG

kfz-betrieb

Worauf es bei Kreditgesprächen ankommt

Vorbereitung: Bereiten Sie die Präsentation Ihres Projekts so vor, dass der Bankberater (der kein Techniker ist) auf Anhieb verstehen kann, worin die Vorteile und der geschäftliche Nutzen liegen.

Auf sein Gegenüber einstellen: Liefern Sie dem Berater, was er wissen will und womit er sich auskennt. Die wichtigsten Unternehmenskennzahlen parat zu haben, ist ein Muss.

Betriebsstruktur: Ebenso wichtig wie die Zahlen ist eine funktionierende Unternehmensstruktur. Dazu gehört die personelle Ausstattung, Stellenbeschreibungen, Stellvertreterregelungen, die aktuelle und künftige Kundenstruktur etc.

Chefsache: Steuerberater und Betriebsberater können bei der Aufarbeitung von Zahlen helfen. Deren Präsentation bei der Bank ist Unternehmersache. Denn natürlich will sich die Bank auch ein Bild von der Unternehmerpersönlichkeit machen.

Berater im Boot: Für Detailfragen einen branchenkundigen Berater mit zum Gespräch mit der Bank zu nehmen, ist kein Mangel. Im Gegenteil: Die Bank bewertet die externe Kompetenz meist positiv. Außerdem gibt Ihnen dies zusätzliche Sicherheit.

Härtetest: Vor dem Gespräch mit der Bank sollten Sie das Projekt einem Härtetest durch eine fachkundige neutrale

Instanz unterziehen. Das bewahrt Sie vor emotional getriebenen Fehleinschätzungen.

Nachfolgeregelung: Ab 50 ist man für Banken alt. Kreditvergaben ohne Nachfolgeregelung sind dann fast ausgeschlossen. Ein Kredit ist eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Und die muss für alle Fälle gesichert sein.

Bürgschaften: Bürgschaften sind immer mit hohen Risiken behaftet. Darum sollten Sie dieses Mittel der Kreditabsicherung nur in Ausnahmefällen nutzen und wenn Sie sich ganz sicher sind.

Todesfall absichern: Unternehmer sollten die Rückzahlung von Krediten über ihren Tod hinaus mit Risikolebensversicherungen absichern. Bei vielen Banken sind diese sogar Pflicht und schützen die Angehörigen im Ernstfall vor hohen Belastungen.

Betriebsaufspaltung: Die saubere Trennung von privatem und betrieblichem Vermögen sollten Unternehmer rechtzeitig vornehmen. Fünf bis zehn Jahre muss man einplanen. Wer zu spät agiert, hat erhebliche steuerliche Mehrbelastungen.

Kontakt pflegen: Der persönliche Kontakt zur Bank ist wichtig. Er sollte sich nicht auf die Nachfrage nach neuen Krediten beschränken. Regelmäßige Kontaktpflege vom Unternehmer zur Bank zahlt sich aus - in guten wie in schlechten Zeiten.



Bild: © Karin & Uwe Amas - stock.adobe.com

Werkstattunternehmer sind aufgrund der technischen Weiterentwicklung ständig gefordert, zu investieren.

dender Punkt für Kreditvergaben“, sagt Michael Zülch. Probleme mit einer Kreditvergabe hätten Banken vor allem dann, wenn die Laufzeit eines Darlehens über den Eintritt ins Rentenalter hinaus läuft. Das gelte nicht nur für Einzelunternehmen, sondern auch bei einer GmbH, denn der Unternehmer sei in aller Regel ein persönlich haftender Gesellschafter der GmbH. „Die Banken sind auch von der EU in die Pflicht genommen worden und müssen bei Kreditvergaben auf das Alter des Kreditnehmers achten. Sie müssen sicherstellen, dass der Kreditnehmer die Bedienung der Kreditverbindlichkeiten gegebenenfalls nach Eintritt ins Rentenalter aus seiner Rente begleichen kann“, erklärt Zülch. Wenn der Unternehmer keine Nachfolgeregelung oder keine Stellvertreterregelung hat und nicht plausibel erklären kann, was passiert, wenn er morgen aufgrund von Unfall oder Krankheit die Geschäfte nicht weiterführen kann, wird das Risiko für die Bank oft zu groß und eine Kreditvergabe schwierig. „Darum sind die betrieblichen Strukturen für die Banken so wichtig. Sie möchten bei der Kreditverhandlung das Organigramm eines Betriebs sehen. Sie möchten wissen, ob und wie der Betrieb ohne den Chef weiterläuft. Deswegen schauen sich Banken die Stellenbeschreibungen genau an, bevor sie einen Kredit vergeben.“

In diesem Zusammenhang Bürgschaften als alternative Kreditabsicherung zu nutzen, hält der Unternehmensberater für eine riskante Variante. „Innerhalb der Familie oder zwischen Ehepartnern sind Bürgschaften immer ein heikles Thema und mit hohen Risiken behaftet“, erklärt Zülch. Gehe der Betrieb in Konkurs, belasten Bürgschaftsverpflichtungen oft ein Leben lang Ehepartner, Geschwister oder Kinder. Selbstverständlich ist für Michael Zülch wie bei jedem Privatkredit auch die Absicherung von Unternehmenskrediten über Risikolebensversicherungen. „Die Kosten sind überschaubar, und wer seinen Angehörigen nicht nur Schulden hinterlassen will, der sorgt entsprechend vor“, sagt der Berater.

Betriebsaufspaltung rechtzeitig umsetzen

Ein weiteres Problem vieler kleiner und mittlerer Unternehmen sei die fehlende Trennung zwischen privatem und betrieblichem Vermögen. „Hier kommen die Themen Einzelfirma und betriebliche Aufspaltung oft zum Tragen. Seit 40 Jahren betreibt man die Einzelfirma, und da ist alles drin: Von der betrieblichen Ausstattung über Gebäude bis hin zu den Grundstücken. Und dann wollen die Kinder den Betrieb nicht übernehmen“, schildert Michael Zülch den klassischen Fall.

Das Problem: Ein Teilverkauf des Unternehmens setzt eine Rechtsformänderung voraus. Ohne die kommt der Unternehmer auch nicht aus der Haftung. Die Rechtsformänderung hat allerdings häufig zur Folge, dass stille Reserven aufgedeckt werden, was steuerlich sehr unangenehm werden kann. Es gibt rechtliche Konstruktionen, GmbH & Co. KG etc., mit denen man das vermeiden kann.

Dieses Thema sollte der Unternehmer frühzeitig mit seinem Steuerberater besprechen. Leider geschieht das in vielen Fällen viel zu spät“, mahnt Zülch. Wenn der Unternehmer mit 60 oder 65 Jahren aus seinem Betrieb aussteigen will, muss er bis dahin eine Betriebsaufspaltung geschafft haben. Und die dauert fünf bis zehn Jahre, um zum Beispiel Übertragungen steuerfrei an Angehörige vornehmen zu können. Auch der Verkauf des Unternehmens gestaltet sich ohne Betriebsaufspaltung schwierig. „Nach unserer Erfahrung befassen sich viele Unternehmer mit diesem Thema häufig viel zu spät und zahlen dann bei der Steuer einen hohen Preis für ihr Versäumnis“, berichtet der Berater aus seiner Erfahrung.

Persönlicher Kontakt ist Trumpf

Wenn es um die Unternehmensfinanzierung geht, sind Werkstattunternehmer nach den Beobachtungen von Michael Zülch sehr konservativ und schwören auf ihre Banken. Crowdfunding oder Kreditfinanzierungsalternativen aus dem Internet spielen nach seiner Einschätzung bislang kaum eine Rolle. „In unserer Branche läuft viel über den klassischen Weg, sprich die Banken. Das persönliche Gespräch und der persönliche Kontakt zwischen Banker und Unternehmer ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil.“ Er selbst werde als Berater immer wieder aktiv von Banken angesprochen, die ihn um Unterstützung für einen Kunden aus der Kfz-Branche bitten. „Da steht dann dem Wunsch nach einem Kredit für ein Projekt die unzureichende Aufbereitung der betrieblichen Zahlen im Weg. Und weil die Bank den Kunden kennt und ihm helfen möchte, sein Projekt zu verwirklichen, bittet sie mich um Unterstützung für das Unternehmen.“ So etwas sei nur bei persönlicher Bekanntheit von Kunde und Bank möglich und bei internetbasierten Finanzierungsangeboten kaum denkbar.

FRANK SCHLIEBEN