

Bankenkommunikation als Managementaufgabe

Viele Mittelständler haben im Aufschwung erhöhten Finanzierungsbedarf und treffen auf unterschiedliche Reaktionen ihrer Hausbanken. Gastbeitrag von Mario Porten

Die Krise scheint vorüber und die deutsche Wirtschaft wächst erfreulich stark. Viele Mittelständler haben in dieser Phase erhöhten Finanzierungsbedarf einerseits zur Vorfinanzierung ihrer Aufträge, andererseits werden auch viele Investitionen, die in der Krise zurückgestellt wurden, aktuell nachgeholt, was ebenfalls zu entsprechendem Kreditbedarf führt.

Nun kann man sicherlich in Deutschland nicht von einer generellen Kreditklemme sprechen, dennoch bekommen keinesfalls alle Unternehmen bei ihren Hausbanken ohne Weiteres die benötigten Kredite. Besonders die Gruppe „kleiner Mittelstand“ (Umsatz zwischen € 2,5 und 12,5 Mio.) wünscht sich -einer aktuellen Commerzbank Umfrage zu Folge- mehr Risikobereitschaft und Loyalität von Seiten der Volksbanken und Sparkassen gerade auch in Krisenzeiten. Fast jeder zweite dieser Unternehmer (45%) klagt in der besagten Umfrage über einen erschwerten Zugang zu neuen Krediten. Insgesamt stellen die Unternehmer aktuell hohe Ansprüche an Ihre Banken und fordern mehr Verhandlungsbereitschaft (84%), weniger Bürokratie (83%) und mehr Solidarität in schlechten Zeiten sowie mehr Risikobereitschaft (je 63%).

So verständlich diese Forderungen auch sein mögen – so klar lassen sich für viele Unternehmer die Enttäuschungen schon heute vorhersagen. Dies hat sowohl mit der aktuellen Risikosituation in den Banken, den zu erwartenden bankaufsichtsrechtlichen Entwicklungen als auch mit dem individuellen Kommunikationsverhalten zwischen den Unternehmern und ihren Banken zu tun. Die Unternehmer wer-

den daher mit dem Aufstellen von Forderungen an die Banken nur Erfolg haben, wenn sie auch bereit sind, sich mit der Situation ihrer Hausbank aktiv auseinanderzusetzen und das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen und ggf. zu ändern.

Doch betrachten wir die drei Aspekte im Einzelnen:

Portfoliorisiken der Banken gestiegen

Zweifelsohne haben sich in der Krise die Risiken in den Kreditbeständen der Banken deutlich erhöht. Allgemein bekannt ist, dass viele Insolvenzen nicht in der Krise, sondern erst im darauf folgenden Aufschwung eintreten, da der im Aufschwung entstehende erhöhte Liquiditätsbedarf nicht gedeckt werden kann. Die Banken müssen also davon ausgehen, dass in ihren Kreditportfolien noch Risiken schlummern – sie wissen nur noch nicht wie viele. Zudem haben sich die Ratings der Firmen flächendeckend verschlechtert, d. h., dass die Banken mit einem höheren Gesamtrisiko konfrontiert sind. Dies führt zu höhern Eigenkapitalanforderungen einerseits, aber auch zu strengeren Prüfungshandlungen durch in- und externe Prüfer andererseits. In einer solchen Situation wird eine Bank in der Regel neues Kreditgeschäft restriktiv angehen. Damit prallen die erhöhte Kreditnachfrage auf der Kundenseite und die Zurückhaltung auf der Bankenseite allerdings aufeinander.

Bankenaufsichtsrechtliche Anforderungen werden strenger

Viele Banken haben in der Krise der letzten Jahre eine Eigenkapitalreduzie-

rung hinnehmen müssen. Damit haben sich die Kreditvergabemöglichkeiten, die an das Eigenkapital gekoppelt sind, bereits verringert. Auch in Köln waren die Zeitungen voll mit Schlagzeilen zu diesem Thema. Mit Basel III zeichnen sich zusätzlich noch einmal deutlich höhere Eigenkapitalanforderungen ab, die bislang nicht genau quantifiziert werden können. Völlig unabhängig von den Eigenkapitalanforderungen haben sich in der Bankenkrise auch die in- und externen Prüfungskriterien verschärft. Wer sich als Bank „in schwierigem Fahrwasser“ befindet, muss wenigstens in formaler Hinsicht eine „weisse Weste“ haben, sonst geht es Geschäftsleitern allzu leicht „an den Kragen“. Insbesondere für den Mittelstand bedeutet dies seitens der Banken eine noch strengere Auslegung des §18 KWG, in dem die Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse geregelt ist. Gleiches gilt auch für Sicherheitenbewertungen. Strengere Anforderungen der Banken an ihre Firmenkunden sind geradezu zwangsläufig. Der Druck der seitens der Bankenaufsicht und Abschlussprüfer auf die Banken ausgeübt wird, wird zwangsläufig an den Kunden weitergegeben.

Kommunikation mit der Hausbank oft mangelhaft

Dass also die Banken in der aktuellen Situation vorsichtig agieren, kann niemanden verwundern. Auch dort sitzen überall erfahrungsgeprägte Menschen, die in den letzten Jahren oftmals für Dinge an den Pranger gestellt wurden, für die sie gar nichts konnten. Da viele Unternehmen zusätzlich mit Bilanzen und Ratings, die sich in der Krise verschlechtern haben, kämpfen, kommt der Kommunikation mit der Hausbank im Allgemeinen und dem persönlichen Firmenkundenberater im Besonderen eine entscheidende Bedeutung zu.

Hier rächt es sich für viele Firmen nun, wenn sie die Kommunikation mit ihrer Hausbank in der Vergangenheit vernachlässigt haben, Informationen nur verspätet oder gar nicht gegeben wurden. Auch die Meinung, der Banker müsse nicht alles wissen, ist noch weit verbreitet. Völlig außer Acht lassen viele Mittelständler auch, dass Sie zusätzlich zu den nicht erfüllten Formalien, die eine Bearbeitung in der Bank schlicht blockieren, damit auch noch ihren persönlichen Berater intern unter Druck setzen oder sogar verärgern. Die psychologische Situation wird völlig verkannt. Seinen Berater, der insbesondere für die Beurteilung der qualitativen Ratingfaktoren zuständig ist, zu verärgern, aber gleichzeitig höhere Anforderungen und Erwartungen an ihn zu richten – dieser Schuss kann nur nach hinten losgehen. Viele Mittelständler kennen zwar jedes Detail ihres wichtigsten Kunden und seines Chefeinkäufers, wissen über ihren Bankberater und die Kreditentscheider in der Bank jedoch nichts. Da hilft es dann auch das Argument, man sei ja selbst der Kunde und damit König, nichts. Unterlagen und Informationen sind nun mal eine Bringschuld und außerdem sitzt die Hausbank mit Kontoführung und Kreditversorgung schlicht am längeren Hebel.

Bankenkommunikation ist Managementaufgabe

Wie überall so kommt es auch im Verhältnis zur Hausbank in der Regel auf das persönliche Miteinander an. Wollen Unternehmer ihre Kreditversorgung sichern und ihre Hausbank nicht als Stressfaktor empfinden, so muss die Kommunikation zur Hausbank zur Managementaufgabe werden. Regelmäßige, offene, ehrliche und fristgerechte Informationen sind heute selbstverständlich und nicht notwendiges Übel. Jedes Unternehmen sollte über eine zielgerichtete Quartalsberichterstattung

verfügen. Das muss im Übrigen nicht immer ein extrem komplexes und teures Berichtswesen sein. Oft lässt sich mit einfachen Mitteln schon viel erreichen. Ein kompetentes Auftreten gegenüber der Bank und Verständnis für die persönliche Situation der Menschen in der Bank, machen es den Unternehmern wesentlich einfacher, eine konstruktive Basis für die Zusammenarbeit zu finden.

Zweifelsohne sind viele Klagen, die heute gegenüber den Banken vorgebracht werden, berechtigt. Das Verhalten der Banken ist teilweise kritikwürdig und es wäre wünschenswert, dass sich die Banken wieder mehr auf ihre Kunden konzentrieren. Sie als Unternehmer müssen vor allem Ihre eigene Einstellung zur Hausbank überprüfen, wenn Sie erfolgreich sein wollen. Nur Ihr Verhalten können Sie auch beeinflussen. Deshalb gilt: Es ist vor allem eine Einstellungssache, den Banker als wichtigen Partner zu akzeptieren und ihn genauso gut zu behandeln wie ihren besten Kunden!

Der Autor war viele Jahre Vorstand einer Sparkasse arbeitet heute als freiberuflicher Berater, Trainer und Coach. und hat zu dem Thema ein Buch mit dem Titel „Banken-Coach für den Mittelstand“ veröffentlicht.

Kontakt und weitere Informationen:

Mario Porten
MP Beratung Training Coaching
Impulsvorträge
bankperspektive
Königsberger Str.11
23795 Bad Segeberg
Mobil 0172 4015835
Fax 04551 856351
post@marioporten.de
mporten@bankperspektive.de
www.marioporten.de
www.bankperspektive.de