



eickmeier
consult

Unternehmensberatung
Organisationsberatung
Dipl.-Oec. Heinz Eickmeier
zertifizierter Assessor EFQM
Wilhelmstraße 25
42781 Haan
Fon 02129/958146
Fax 02129/314 55
Heinz.Eickmeier@t-online.de
www.heinz-eickmeier.de

Die Bank als Partner

- „Wie überzeuge ich meine Hausbank?“
 - Tips für´s Bankgespräch und für´s Rating

Vortrag für die Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen

Grundsätzliches zu Anfang...

- Kreditkompetenzen sind bei Banken unterschiedlich geregelt. Nicht immer ist Ihr Ansprechpartner auch gleichzeitig Entscheidungsträger. Ab bestimmten Größenordnungen ist die Zustimmung des Vorgesetzten, des Aufsichtsgremiums oder der Zentrale erforderlich.
- Bonität und Sicherheiten sind die Schlüsselgrößen für die Kreditvergabe.
- Banken unterliegen bei der Kreditvergabe strengen gesetzlichen und verbandsinternen Vorschriften, deren Einhaltung auch strikt überwacht wird.
- Daneben hat der Kreditbearbeiter die geschäftspolitischen Zielvorgaben der Bank zu beachten.
- Bei Kreditentscheidungen spielt die EDV eine wichtige Rolle. Die Entscheidungsabläufe werden dadurch zunehmend standardisiert.
- Auch nach der Kreditauszahlung werden die Bonität und die Sicherheiten anhand eingereicherter Zahlen laufend überprüft.

Was der Banker von Ihnen braucht...



- ... das Gefühl, dass Sie Ihr Geschäft verstehen;
- ... den Eindruck, dass Sie über die Vorgänge in Ihrem Geschäft stets zeitnah informiert sind;
- ... die Sicherheit, dass Sie ihn über alle relevanten Aspekte laufend und zeitnah informieren.

Was Sie dem Banker bieten sollten...

- Lassen Sie ihn an Ihrer Fachkompetenz teilhaben!
- Versorgen Sie ihn zeitnah, regelmäßig und unaufgefordert mit BWA's, Bilanzen und G&V's!
- Liefern Sie ihm alle weiteren Informationen, die zur Bewertung Ihrer Geschäftsentwicklung beitragen können!
- Suchen Sie das ständige Gespräch mit ihm!

Gemeinsam für den Erfolg arbeiten...

- Sie sind kein Bittsteller - die Bank sollte Ihr Geschäfts-**PARTNER** sein!
- Es läuft immer rund, wenn beide Seiten „ihr Geschäft“ machen können.
- Gegenseitiges Vertrauen ist die einzige Grund-lage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit!

Vorbereitung ...

- ... ist das A und O: je besser Sie vorbereitet sind, desto größer sind Ihre Chancen, das zu bekommen, was Sie erreichen wollen.
- Zur guten Vorbereitung gehört
 - ein ausgereiftes Konzept (Businessplan),
 - eine Investitions- und Rentabilitätsplanung,
 - eine Liquiditätsplanung,
 - ergänzende Unterlagen und
 - mögliche Alternativrechnungen.

Terminplanung ...



- Lassen Sie sich einen Termin geben; und zwar bei dem für Sie zuständigen Firmenkunden-betreuer.
- Erkundigen Sie sich, ob und welche Unterlagen er oder sie vor dem Gespräch ausgehändigt bekommen möchte.

Es wird Ernst ...

- Machen Sie vorher ausreichend Trockenübungen - jedoch: halten Sie keinen auswendig gelernten Vortrag!
- Wichtige Stichworte können in einer „Checkliste“ zusammen getragen werden.
- Überlegen Sie genau, was Sie im Gespräch erreichen wollen (Ziele nach Wichtigkeit).
- Grundregel: Sie müssen den Banker **überzeugen** - nicht überreden!

...deshalb haben Sie die
aktive Rolle!



eickmeier
consult

Im Gespräch (Ihre Idee)...

- Machen Sie am Anfang klar, was Ihr Ziel für das Gespräch ist.
- Klären Sie die Spielregel (z.B. Umgang mit Fragen...)
- Halten Sie Augenkontakt mit Ihrem Gesprächspartner
- Beenden Sie Ihren einführenden Part mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

Im Gespräch (die Diskussion)...

- Treten Sie selbstsicher und beharrlich auf
- Zeigen Sie, dass Sie hinter Ihrer Idee stehen
- Geben Sie so viele Informationen wie möglich
- Bei vielen Fragen oder Themensprüngen:
bleiben Sie strukturiert!
 - Benutzen Sie Ihre Checkliste
 - Gut strukturierte Unterlagen sind hilfreich

Im Gespräch (die Diskussion)...

- Nicht alle Fragen sind sofort zu beantworten!
- Mache Sie sich Notizen
- Klären Sie, bis wann und in welcher Form die Antworten vorliegen müssen
- Treffen Sie klare und eindeutige Verabredungen
- (...und halten Sie sich dran!!!)

Und die andere Seite ...

- Ein zufrieden stellendes Geschäft wird nur erreicht, wenn beide Seiten davon profitieren!
- Was bietet der Bankpartner?
- Was braucht der Banker noch, um eine Entscheidung herbeizuführen?
- Wer muss zur Entscheidungsfindung ev. noch mit einbezogen werden?
- Wie passt das mit Ihren Zielen zusammen?

Im Gespräch ...

- Sein Sie neugierig
- Nehmen Sie die Argumente des Bankers ernst - nur Wertschätzung im Umgang bringt Sie weiter!
- Benutzen Sie eine Checkliste mit Ihren Fragen
- Grundsätzlich gilt: auf eine nicht-gestellte Frage erhalten Sie selten eine Antwort!

Betriebswirtschaftliche Analyse von Handelsbetrieben

Klassischer Ansatz

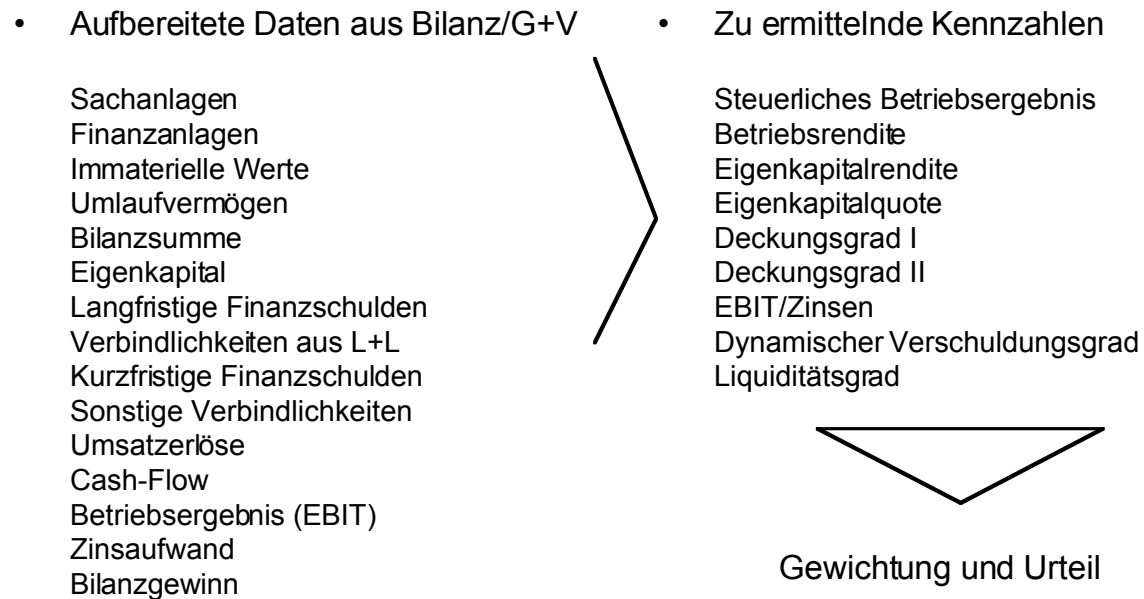


Abbildung 1

■ ■ ■

Betriebswirtschaftliche Analyse von Handelsbetrieben

Ergänzende Analyse

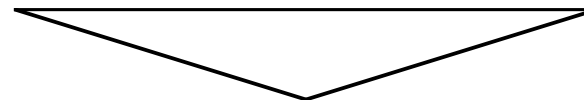
- Bilanzierungsverhalten
 - Vorlage der Bilanzen
 - Art der Bilanzpolitik (besondere Rolle der Warenlagerbewertung)
- Planungsrechnungen
- Entnahmeverhalten
- Skontierungsverhalten

...

Betriebswirtschaftliche Analyse von Handelsbetrieben

Dynamischer Ansatz

| Umsatz | Wareneinsatz | Kosten | Gewinn |
|--|---------------------------------------|---|-------------------------------|
| Entwicklung im letzten Jahr | Entwicklung der Erzielten Kalkulation | Fremdpersonalkosten Mietkosten | Steuerliches Betriebsergebnis |
| Vergleich zur Branche | Lagerumschlagsgeschwindigkeit | Gesamtkosten | |
| Durchschnitts-Bon je Kunde im Zeitablauf | Lagerbestand im Verhältnis zum Umsatz | Umsatz pro Verkaufskraft Personalkostenumschlag Umsatz je qm Verkaufsfläche | |



Mittelfristige Prognose der Ertragsentwicklung

Zur Vorbereitung auf das Rating ...

- ... ist die Einführung von betriebswirtschaftlichem Controlling notwendig (systematische Auswertung der Buchhaltung und Entwicklung von Maßnahmenplänen)
- ... müssen passende Kennzahlen entwickelt werden
- ... zur Übersichtserleichterung können die Kennzahlen in einer Balanced Scorecard zusammengefasst werden
- ... sollten Elemente aus dem Qualitätsmanagement eingeführt werden (EFQM oder ISO)
- ... sollte ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen stattfinden (ERFA-Gruppen)
- ... sollten Betriebsvergleichskennzahlen erstellt und/oder genutzt werden (Benchmarking-Projekte)

Grundlagen sind ...

- ... eine ordnungsgemäße Buchhaltung
- ... pünktliche Zahlungen an das Finanzamt und die Hausbank
- ... Klarheit über die eigenen Privatentnahmen
- ... Erstellung von Personal-, Finanz- und Liquiditätsplänen
- ... Ein laufend aktualisierter Businessplan
- ... Unterlagen zum Risikomanagement
- ... Entscheidungsfreude

- ... und ein kooperativer Umgang mit der Bank!

Umgang mit den Banken ...



- **Was sich in Zukunft verändert:**
- Mehr und frühere Informationen
- Mehr Kennzahlen
- Mehr Zusammenarbeit und Kommunikation
- Mehr strategisches Controlling - im Hinblick auf Basel II und Rating

Kennzahlen für das Rating

- Bisherige Unternehmensentwicklung
- Mittelfristige Unternehmensplanung
- Qualitative Erfolgsfaktoren
- Liquiditätslage
- Eigenmittelquote
- Gesamtkapitalrendite
- Verschuldungsgrad
- Führungsstruktur
- Controlling
- Unternehmensstrategie
- Marktposition
- Produktion
- Zeitnahe Liquiditätsplanung
- Einwandfreies Zahlungsverhalten u.ä.

Arbeitsmittel für kleine Büro´s

- Planung der Kosten und Einnahmen am Jahresbeginn
- Planung der Privatentnahmen
- Erstellung einer Mindestumsatzplanung
- Erstellung einer Liquiditätsplanung
- Laufender Soll-Ist-Abgleich
- Vor- und Nachkalkulation einzelner Projekte
- Einige einfache Kennzahlen (Gewinn vor Steuern, cash flow, durchschnittliche Auftragsdauer, durchschnittliche Bezahldauer ..., Mehrjahresvergleich)

Arbeitsmittel für mittlere Büro's

- **Zusätzlich:**
- Kostenstellenrechnung
- Projektbezogene Kennzahlen (Kosten, Deckungsbeitrag, Rentabilität pro Auftrag ...)
- Mitarbeiterbezogene Kennzahlen (Umsatz, Deckungsbeitrag, Produktivität pro MA ...)
- Generelle Vor- und Nachkalkulation aller Projekte

Arbeitsmittel für größere Büro's

- **Zusätzlich:**
- Detaillierte Kosten- und Ertragsauswertung
- „Management-Informationssystem“ wie die Balanced Scorecard (Kennzahlen aus den Bereichen
 - Finanzen
 - Kundenorientierung
 - Arbeitsablauforganisation
 - Mitarbeiterorientierung und Innovationen
- Strategische Planungsunterlagen

Unternehmereigenschaften und -qualifikationen ...



eickmeier
consult

■ Unternehmereigenschaften (Auswahl):

- Zielstrebig < > orientierungslos
- Risikobereit < > risikoscheu
- Lernbereit < > lernunwillig
- Fortschrittlich < > rückständig
- Ideenreich/eigeninitiativ < > ideenarm
- Entscheidungsfreudig < > Entscheidungsscheu

- Realitätsbewusst < > realitätsfern
- Anpassungsfähig < > träge, unbeweglich
- Überzeugend < > unsicher
- Zuverlässig < > unzuverlässig
- Belastbar < > labil
- Durchsetzungsfähig < > nicht durchsetzungsfähig

■ Kaufmännische, technische Qualifikation:

- Angemessene Unternehmensplanung - steuerung und -kontrolle,
- Kaufmännische Berufsaus- und -fortbildung
- Kaufmännische Berufs- und Branchenerfahrung

- Angemessene technische Planung, Steuerung und Kontrolle
- Technische Berufsaus- und Fortbildung
- Technische Berufs- und Branchenerfahrung

... und zum Schluss ...

- Die Transparenz eines Unternehmens ist also die wichtigste Voraussetzung für ein gutes Rating, d.h. dass die Verfügbarkeit aktueller, relevanter Informationen unabdingbar ist.
- **Ständige offene Kommunikation mit der Bank ist Ihr Beitrag zur Partnerschaft mit der Bank.**
- **Vielen Dank**