

## **Bankgespräche besser vorbereiten**

Wie können kleine und mittlere Bauunternehmen vorhandene Stärken besser herausarbeiten und präsentieren

### **Ausgangslage**

Seit vielen Jahren verzeichnet die Baubranche einen Abwärtstrend. Bei schrumpfenden Markt, scheiden organisatorisch und vom Kapital her schwach ausgestatteten Unternehmen kurz oder lang aus dem Geschäft aus.

Insbesondere hat uns die Vergangenheit gezeigt, dass gerade im letzten Zyklus des Abschwungs bzw. bei einem einsetzenden Aufschwung die Insolvenzgefährdung besonders groß ist.

Kleine und mittlere Bauunternehmen sind meist nicht in der Lage, eigene Beraterstäbe zu installieren. Sie sind darauf angewiesen, über das vorhandene technische Können hinausgehende kaufmännische Wissen, gegenüber Banken und sonstigen Geldgebern selbst zu entwickeln, was ihnen allerdings aus verschiedenen Gründen oft nicht gelingt; Sie bedienen sich branchenerfahrener Berater (Baubetriebsberater).

### **Die Bankverbindung**

Eine wichtige Entscheidung ist die gute Zusammenarbeit mit der finanzierenden Bank. Die Optionen zum Wechsel der Hausbank oder Ergänzung der bestehenden Bindung ist gegenwärtig nur relativ klein.

Tipp: Finanz-Angebote sollten - neben der bestehenden Bankverbindung - auch von anderen Kreditinstituten eingeholt werden. Des weiteren ist der Austausch mit anderen Geschäftspartnern und deren Banken-Erfahrungen aufschlussreich und nützlich, auch hinsichtlich bestehender Schwachpunkte in der eigenen Präsentation.

Existenzgründer sind gut beraten, spezielle Ansprechpartner wie z.B. Gründerzentren der Banken und Kammern zu nutzen.

„Bankern“ fehlt leider oftmals das nötige Bau-Branchen-Know-how. Wichtig ist es deshalb, das Branchen- und Vertriebs-Verständnis für Bauspezifika zu vermitteln. Dazu gehören u.a. die Erläuterung der in Bauunternehmen üblichen Jahres-Liquiditätsentwicklung, die Marktposition, operative und strategische Planungen.

### **Vorbereitung auf Kreditgespräche**

Sehr wichtig ist es für den Unternehmer, das Unternehmen, die laufende als auch künftige Zusammenarbeit mit seiner Geschäftsbank bzw. dem Bürgschaftsinstitut optimal zu gestalten. Die gründliche Vorbereitung auf die Gespräche ist unerlässlich. Das Geschäftskonzept sollte glaubwürdig und so durch Fakten und Zahlen belegt sein, dass der Kreditgeber Vertrauen haben kann. Schließlich muss er prüfen, ob das Geld der Bank, die er vertritt, auch sicher hergegeben, geliehen wird.

Seien Sie der Bank gegenüber ein konkreter Verhandlungspartner.

### **Informationen für die Bank**

Alle vorzuweisenden Informationen müssen als Unterlagen geeignet sein, einer branchenfremden Person – dem Firmenkundenberater der Bank - in kürzester Zeit einen umfassenden Überblick über das geplante Vorhaben zu geben.

Benötigt werden hierzu:

- Bei Existenzgründern, Beteiligungsabsichten ect. persönliche Unterlagen, Hinweise wie Lebenslauf / Prüfungs- und Arbeitszeugnisse (in der Regel nur beim Erstkontakt mit der Bank nötig)
- Kurze, aber prägnante Darstellung des Vorhabens
- Investitions- bzw. Umsatz- und Kostenplan
- Liquiditätsplan und Rentabilitätsberechnung
- Marktanalysen, -entwicklung
- Bei einer Betriebübernahme: Bilanzen des zu übernehmenden Betriebes
- Fachliche Stellungnahme unabhängiger Stellen (Unternehmensberater, Kammer)
- Vorstellung über die Finanzierung der geplanten Maßnahme
- Aufstellung der Vermögensverhältnisse (Vermögen und Schulden)
- Vorhandene Sicherheiten ( Bürgschaften, Wertpapiere, Immobilien, Forderungen)

Als weitere „vertrauensbildende“ Information ist es unerlässlich, ein adäquates betriebliches Überwachungssystem (Controlling) zu präsentieren, nachzuweisen.

### **Controlling-System**

Banken müssen vertrauensvoll informiert und davon überzeugt sein, dass das Unternehmen über ein laufendes, aussagekräftiges Überwachungssystem verfügt. Der Fortbestand und gefährdende Entwicklungen sollen früh erkannt und begegnet werden. Den Geschäftsführungen ist geraten, ein wirksames Controlling und Frühwarnsystem mit etwa diesen Inhalten einzurichten:

- Monatliche (möglichst kurzfristiger) Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung,
- Monatliche Ergebnisvorschau als rollende Planung.
- Monatliche Überprüfung der Termine sämtlicher Baustellen mit Soll/Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse und ggf. Einleitung von Anpassungsmaßnahmen,
- Bonitätsprüfungs-System der Auftraggeber.
- Sinnfälligkeit einer Warenkreditversicherung.
- Prüfung der Fachkunde, Erfahrung, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Nachunternehmer,
- Vertragsprüfung ggf. unter der Hinzuziehung von Fachanwälten für Baurecht,
- Vorgabe von Vergabegrenzwerten auf der Basis von Arbeitskalkulationen,
- Debitoren- und Kreditorenüberwachung,
- Wöchentliche Liquiditätsplanung und – Steuerung mit Produktivitätsmessung.

## **Potentialdarstellung und Markt**

Als wesentlich gilt es hier, die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens bekannt zu machen und den Kreditgebern zu präsentieren. Die Erstellung der betrieblichen Stärken ist vertrauensvoll zu vermitteln. Die Betonung liegt auf vorhandenen Stärken und auch auf denen, die naheliegender weiter entwickelt werden können. Jedes Unternehmen hat Stärken, die es herauszuarbeiten gilt. Oft zahlt es sich aus, hier auf die Hilfe branchenerfahrener Berater zurückzugreifen. Schließlich kommt es darauf an, das richtige Wettbewerbsbild zu haben. Denn es zeigt sich in der Praxis immer wieder, wer nur das macht, was andere auch machen, ist für seine Auftraggeber in Kürze austauschbar. Austauschbare Leistungen sind gleichbedeutend mit Null-Umsatz/ bzw. -rendite!

Ständig müssen auch solche Engpassfaktoren berücksichtigt werden, die es verhindern Stärken besser zu nutzen. Bereits im achtzehnten Jahrhundert entdeckte der Chemiker Justus von Liebig das Prinzip des Kunstdüngers; um eine Pflanze wachsen zu lassen, muss man ihr jeweils den Stoff zuführen, an dem es ihr am meisten mangelt, den sogenannten Mangelfaktor. Genauso verhält es sich bei Unternehmen. Beim Engpass Kapital gilt es, die Bank mit schlüssigen Nachweisen davon zu überzeugen, dass ggf. durch die Gewährung weiterer Kredite eine positive Geschäftsentwicklung und der Schuldendienst gewährleistet ist.

Die Entwicklung bestehender Geschäftsfelder beinhaltet die Verbesserung der Stärken und Eliminierung der Schwächen in der bisherigen Auftragsabwicklung, wie ferner die Verbesserung der Akquisitionsstrategie wie der Preispolitik im Wettbewerb.

Die Geschäftsfeldentwicklung geht einher mit der Erweiterung des Leistungsspektrums.

*Dieser Artikel erschien in:*



### **Wettbewerbskenntnis ist sehr wichtig**

Auch am Bau ist die absehbare Trendentwicklung für die Nachfrage nach Bauleistungen für den künftigen Baubedarf im jeweiligen Aktionsradius auf regionaler Ebene auszuwerten und die Relevanz für das eigene Unternehmen zu überprüfen.

### **Fazit**

Diese hier angerissenen Hinweise sollen dem Bauunternehmer bei Kreditgebern wesentliche Grundlagen für Bankgespräche liefern. Die Bankbewertungen werden umfassender und qualifizierter. Erfahrene Baubetriebsberater können darüber hinaus weitere Hilfestellungen für die Implementierung entsprechender Instrumente und der Vorbereitung von Bankgesprächen geben.

Autor:

Dipl.-Kfm Günter Zanetti

Baubetriebsberater

[info@baubetriebsberater.de](mailto:info@baubetriebsberater.de)

[www.baubetriebsberater.de](http://www.baubetriebsberater.de)