

## Beiträge zum IHK-Jahresthema 2007

Dezember 2006

### Wie sag' ich es meiner Bank?

von Prof. Dr. Birgit Felden,  
Vorstandssprecherin der TMS Unternehmensberatung AG, Köln

**Bei der Übernahme eines Unternehmens kommt es auf stringente Konzepte und Strategien an: Das gilt besonders für die Kommunikation. Die Hausbank ist hier ein wichtiger Ansprechpartner. Aber auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit sollen genau zum richtigen Zeitpunkt von den Veränderungen erfahren.**

Das Timing ist das A und O bei der Kommunikation einer Unternehmensübergabe. Ob der Nachfolger aus den Reihen der Unternehmerfamilie kommt oder ein externer neuer Eigentümer gefunden wurde – alles Neue wird womöglich erst einmal mit Misstrauen begutachtet.



Damit keine Gerüchte entstehen, sollten Mitarbeiter frühzeitig informiert werden. Sonst passiert es leicht, dass Unruhe in das Unternehmen kommt und die sensiblen Abläufe zusätzlich gestört werden. Allerdings sollte der Zeitpunkt auch nicht zu früh gewählt werden, damit Führungskräfte, die sich vielleicht selbst Hoffnungen gemacht haben, nicht demotiviert reagieren.

Für Kunden und Lieferanten ist es entscheidend, dass die gewohnten Geschäftsbeziehungen auch unter neuer Führung konstant und in gleicher Qualität bestehen bleiben. Hierzu bedarf es eines rechtzeitigen Signals, dass der Stabwechsel solide geplant und vorbereitet ist. Bei einer souveränen Außendarstellung und aktiven Vermarktung der Nachfolgeregelung kann ein möglicher Schaden von vornherein vermieden werden.

Das Wichtigste im Umgang mit allen Beteiligten ist Transparenz: Umfassende und rechtzeitige Information hilft, Missverständnisse und Misstrauen zu vermeiden. Das gilt ganz besonders für die Hausbank: Denn Kreditinstitute nehmen unter den Geschäftspartnern eines Unternehmens eine Sonderrolle ein. Banken sind vor allem aus einem Grund an einer reibungslosen Übergabe interessiert: Mit dem Personalwechsel an der Führungsspitze kann sich auch die Kreditwürdigkeit des Unternehmens ändern. Der Firmenkundenberater ist jedoch kein Feind oder Prüfer, vor dem der Übernehmer bestehen muss – im Gegenteil. Die Bank ist der wichtigste Lieferant des Unternehmens. Der Berater ist ein Geschäftspartner, der auf die dialogbereite und offene Informationspolitik des neuen Unternehmers angewiesen ist, um professionell arbeiten zu können. Je eher es gelingt, eine Atmosphäre der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu schaffen, umso offener kann über finanzielle Erfordernisse diskutiert werden.

### **Wie bereitet man also das entscheidende Gespräch mit der Hausbank vor und was erwartet der Firmenkundenberater?**

Das Hauptziel des Nachfolgers ist, das Kreditinstitut durch ein schlüssiges Unternehmenskonzept von seinem Vorhaben zu überzeugen. Nur dann werden die Entscheider bereit sein, ihm die gewünschten Gelder zuzusagen. Mit der Erstellung eines professionellen Geschäftsplans ist bereits der erste Schritt in die richtige Richtung getan. Wer zudem beim Einführungsgespräch mit fachlicher Qualifikation und einer unternehmerisch fundierten Planung überzeugen kann, hat beim Finanzierungspartner gute Aussichten.

#### **Erste Aufgabe: Rechnen**

Bei der Vorbereitung des Gesprächs sollte die Finanzplanung selbstverständlich an erster Stelle stehen. Je umfassender hier gerechnet wurde, desto überzeugender wirkt die Strategie. Die Summe, die bei der Übernahme eines Unternehmens finanziert werden muss, erschöpft sich nämlich nicht im Kaufpreis. Hinzu gerechnet werden müssen die direkten Übernahmekosten wie zum Beispiel Anwalts- und Notarkosten, Abfindungen für scheidende Mitarbeiter, Aufwendungen für den Kauf weiterer Gesellschaftsanteile oder eine Risikovorsorge, die für unerwartete Ausgaben eingeplant wird. Ein weiterer, nicht unerheblicher Posten ist für anstehende Ersatz- oder Neuinvestitionen zu berücksichtigen, die vom scheidenden Management häufig vernachlässigt wurden: Wer seinen Rückzug aus dem Geschäftsleben plant, neigt dazu, nicht mehr ausreichend in die Zukunft des Unternehmens zu investieren.

Diese gesamte Summe wird bei fast allen Übernahmen durch einen Mix aus Fremdkapital (Bankkredite und Fördermittel) und externem Eigenkapital über Beteiligungsgesellschaften, Business Angels oder auch die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung finanziert. Der sich daraus ergebende Kapitaldienst des neuen Managements – also Zins und Tilgung – sollte in den kommenden Jahren aus dem Cashflow des Unternehmens nach Steuern (also aus den ausschüttbaren Erträgen) erwirtschaftet werden können. Es ist demnach eine der zentralen Aufgaben des Nachfolgers und seiner Berater, die Liquiditätssituation des Unternehmens so zu planen, dass der Kapitaldienst bedient werden kann – und darüber hinaus die Sicherung seiner eigenen Existenzgrundlage nicht zu vergessen.

Der Firmenkundenberater wird durch gezielte Fragen versuchen, die Situation für die Bank realistisch einzuschätzen. Eine wichtige Frage ist zum Beispiel, ob und wie private Absicherungen betrieblicher Verbindlichkeiten durch Altgesellschafter übertragen werden können. Das neue Management verbessert sein Standing erheblich, wenn es diese Frage nicht nur durchdacht, sondern unter Umständen auch schon Vorschläge zur Lösung entwickelt hat, die es im Erstgespräch mit dem Kreditinstitut anbieten kann.

### **Persönlichkeit gefragt**

Für die Finanzierungszusage der Bank ist aber auch das persönliche Auftreten bei der Präsentation des Konzepts entscheidend. Aufgrund der zunehmenden Gewichtung des Faktors „Unternehmerqualifikation“ im Rating-Verfahren muss der Übernehmer damit rechnen, dass das Kreditinstitut kritische Fragen zu seiner Ausbildung und Berufserfahrung stellt. Die Hausbank wird die unternehmerische Beurteilung des Übergebers – im Positiven wie im Negativen – nicht nahtlos auf den Nachfolger übertragen können und wollen.

Der Unternehmer sollte also selbstbewusst auftreten und nicht nur mit sprühenden Ideen aufwarten, sondern gleichzeitig deutlich machen, dass er weiß, wovon er spricht. Insbesondere seinen Markt sollte er sehr gut kennen, die Absatzchancen seiner Produkte ebenso wie die Vertriebsstrategien seiner Wettbewerber. Und er muss präzise und realistische Vorstellungen davon mitbringen, was er für die Übernahme und die danach anstehenden Investitionen an Kapital benötigt.

Schließlich: Bei guter Vorbereitung und unternehmerischem Mitdenken kann der Kreditnehmer eine entsprechende unternehmerische Begleitung vom Kreditinstitut erwarten.

### **Tipps für Bankgespräche:**

- immer aktuelles Zahlenmaterial prä-sentieren
- nicht nur nackte Kennzahlen präsentie-ren, sondern zusätzliche Informationen beisteuern
- aussagefähige Unterlagen
- mehrere Gespräche im Jahr, guter persönlicher Kontakt
- wichtige strategische Entscheidungen schon im Vorfeld mit der Bank bespre-chen
- negative Entwicklungen vorsorglich kommunizieren
- Handwerkszeug für den Firmenkun-denberater: Unternehmensplanwerte (Ertragsplanung, Finanzplanung und Investitionsplanung)
- auch nach der Übertragung das Ge-spräch mit der Bank aus eigenem An-trieb suchen
- Planungen und Prognosen eher zu pessimistisch als zu optimistisch