

Nur ein ehrlicher Umgang mit der Bedeutung der Qualität führt zum Erfolg

Ein Referat am Arbeitslunch des Arbeitgeberverbands des Bezirks Affoltern zum Thema «KMU und die Banken»

Am vergangenen Donnerstag führte der Arbeitgeberverband des Bezirks Affoltern in Knonau seinen traditionellen Arbeitslunch durch. Zum Thema «KMU und die Banken» sprachen zwei kompetente Referenten, die als Bankfachleute seit Jahren im KMU-Bereich tätig sind. Für ein besseres Verständnis der restriktiveren Kreditpolitik der Banken ist die Partnerschaft KMU und Bank allein unvollständig, als bindendes Glied muss der Treuhänder miteinbezogen werden.

VON ANDREAS SCHLEGEL

Klein- und Mittelbetriebe (KMU) und Banken sind seit einiger Zeit ein unaufhörliches Thema in der Presse. Im Mittelpunkt steht hauptsächlich die selektivere Kreditpolitik der Banken, die den KMU offensichtlich zu schaffen macht. Innerhalb der Schweizer Wirtschaft nehmen aber die KMU eine bedeutende Stellung ein, weshalb eine intakte Partnerschaft zwischen KMU und Banken eine wesentliche Rolle spielt, damit Finanzierungsgesuche heute noch massgeschneidert behandelt werden können. Das bewog den Arbeitgeberverband des Bezirks Affoltern, zwei kompetente Referenten zu diesem Thema zum Arbeitslunch am vergangenen Donnerstag im Restaurant Hörnli in Knonau einzuladen.

Martin Eltschinger kann auf über 20 Jahre Berufserfahrung in den Bereichen Bank und Treuhand zurückblicken und war in den vergangenen Jahren sowohl bankintern als auch bankextern im Umfeld der Klein- und Mittelbetriebe tätig. Er erläuterte die Gründe der selektiveren Kreditpolitik der Banken. Ivo Eltschinger zeigte an praktischen Beispielen auf, an welche Grundregeln sich Klein- und Mittelbetriebe halten müssen, um mit transparentem Zahlenmaterial mehr Erfolg bei Finanzierungsgesuchen zu haben. Er ist ein langjähriger Bank- und Treuhandfachmann, der in der Begleitung von KMU-Betrieben eine grosse Erfahrung erworben hat.

Zu statistische Betrachtungsweise

Der Rückstellungsbedarf der Schweizer Banken erscheint nach wie vor gross. In den letzten sieben Jahren haben sie 60 Milliarden Franken abgeschrieben. Der «Höhepunkt»

dürfte inzwischen erreicht worden sein, doch es ist auch in Zukunft mit hohen Kreditverlusten zu rechnen. Der Grund dafür ist die zu statistische Betrachtungsweise von Abschlussunterlagen bei Kreditgesuchen. Viel aussagekräftiger wäre ein dynamischer Vergleich und eine gründlichere Analysierung von mehreren Abschlüssen eines Kunden.

Sehr oft werden konzerninterne Darlehen und Beteiligungen künstlich in die Höhe getrieben, die ein falsches Bild der Substanz vermitteln. Dies ist häufig der Fall, wenn Konzern- und Gruppenkredite beantragt werden, bei welchen sich die Abhängigkeiten überschneiden. Gerät eine Tochtergesellschaft in Schieflage, ist gleich die ganze Gruppe wegen einer zu hohen Fremdfinanzierung gefährdet. Bei Kreditgesuchen wird zudem eine Flut von Unterlagen eingereicht, die es dem überlasteten Bankanalysten unmöglich macht, alle Dokumente eingehend zu prüfen. Dabei wird der Verwendungszweck eines Antrages oft zu wenig hinterfragt.

Ein weiterer zentraler Hauptpunkt für die hohen Kreditverluste war eine vernachlässigte Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Banken. Ihnen fehlten vielfach umfassende Kenntnisse in betriebsfinanzwirtschaftlicher und steuerrechtlicher Hinsicht. Das zeigte sich besonders deutlich bei der Umsetzung von so genannten Altengagements, bei welchen die Verschuldungsgrenze aufgrund der Zahlen aus der Vergangenheit und dem Cash-flow oft zu hoch angesetzt wurde. Wie Firmen mit einer schon bestehenden schwachen Etragslage die wegen des gestiegenen Risikos massiv höheren Zinsen bezahlen wollen, blieb vielfach ungeklärt. Mit den vielen Frühpensionierungen von 56- bis 65-jährigen KMU-Fachleuten ging zusätzlich ein erfahrenes und rezessionserprobtes Personal verloren. Heute herrscht in diesem Bereich ein deutliches Manko.

Risikoklassen

Um sich einen besseren Überblick zu schaffen, begannen die Banken Anfang der 90er-Jahre jedes Kundenengagement zu klassifizieren. Das zuerst allgemein gehaltene System ist in den letzten Jahren verfeinert worden. Heute kennen Grossbanken sieben bis zehn Bonitätskategorien. Sie sollen einen risikogerechten Zinssatz bestimmen.

Allerdings ist die Umsetzung in der Praxis sehr schwierig, weil die Kriterien zu wenig Rücksicht auf kundenspezifische Eigenheiten nehmen. Und da die Kreditanalyse immer noch auf statistischen Elementen beruht, werden vermeintlich substanzstarke Unternehmen mit einer unbefriedigenden Ertragslage zu optimistisch und ertragsstarke Firmen mit wenig Eigenkapital zu negativ gewichtet. Die dynamische Entwicklung sollte aber nach der Ansicht von Martin Eltschinger im Vordergrund stehen.

Banken verleihen Geld daher oft aufgrund falscher Informationen. Würden sie dabei sorgfältiger vorgehen, könnten Krisen früher erkannt, vielleicht Lösungen gefunden und damit das Schadenausmass in Grenzen gehalten werden. Sie reagieren aber fast immer zu spät und agieren dann meist heftig und konzeptlos, um so viel wie möglich zu retten. Um solchen Desastern vorzubeugen sollte sich aber auch ein Unternehmen an gewisse Grundregeln halten. Ihm geht es dann gut, wenn es mehr einnimmt als ausgibt. Den Überblick über den Geschäftsgang hat es nur, wenn zeitgerecht ordentliches und aussagekräftiges Zahlenmaterial vorliegt.

Grundregeln im Betrieb

Dabei spielen Treuhänder und Revisionsstelle einen fließenden Übergang zwischen Unternehmen und Bank. Auch hier hat sich vieles geändert. Revisionsstellen, die sich damit begnügen, eine Jahresrechnung abzuhaken, gehören der Vergangenheit an. Ein Treuhänder muss heute gewisse Abschlüsse aufweisen können und sich laufend weiterbilden. Unternehmensberater, die über keine höhere Fachausbildung verfügen und zu wenig Erfahrung haben, nahmen in früheren Jahren theoretische Sanierungen vor, die mit der Wirklichkeit nicht übereinstimmten.

Ivo Eltschinger verlangt aber auch von Managern, dass sie sich an gewisse organisatorische Grundlagen im Betrieb halten. Zu Beginn eines jeden neuen Projekts und Budgets müssen die realistischen Ziele genau abgesteckt werden. Mit Lob und konstruktiver Kritik fördert man die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aber auch gezielt gefördert werden müssen, damit sie die in sie gesetzte Leistung erbringen. Mit offener und laufender Kommunikation wird erreicht, dass sie vermehrt unternehmerisch denken. Laufende Kontrollen und Analysen zeigen zudem auf, wo Anpassungen und Korrekturen angebracht sind.

Bei einem Kreditbegehren sollten der Bank auch vollständige Unterlagen mit transparenten Zahlen eingereicht werden, die sich nach den

Wünschen des Geldinstituts auf Realisierbares reduzieren. Dazu gehört eine professionelle Aufarbeitung der Unterlagen mit Business-Plan (aber Qualität vor Menge der Informationen), ein Jahresabschluss mit ergänzenden Details, Finanz- und Liquidationspläne und realistische Budgets, die nicht Wunschvorstellungen entsprechen. Diese sollten mit der Bestätigung eines Treuhänders oder einer Revisionsstelle versehen sein, die eine neutrale und unabhängige Position zum Kunden einnehmen. Bilanzgespräche mit der Bank soll man als Chance ansehen, und die Würdigung der Zahlen durch Aussenstehende hat oft eine positive Wirkung.

Kreditverträge anpassen

Die Meinung «Nichts ist einfacher, als nichts zu tun» erweist sich oft als Fehleinschätzung. Mit einer Überbewertung von Immobilien und dem Warenlager kann eine ertragsschwache Lage nicht verbessert worden, sehr oft bleibt dann als einzige Lösung die Aufgabe des Betriebes. Im Fall einer Sanierung sind Bank oder andere Gläubiger nicht bereit, im Alleingang auf Forderungen zu verzichten, auch die oder der Eigentümer haben ihren Beitrag zu leisten.

Kreditverträge sind von Zeit zu Zeit den aktuellen Verhältnissen anzupassen, besonders dann, wenn Bankfusionen stattgefunden haben, die einen neuen Vertrag erfordern. Die Zinsbedingungen müssen dem neuesten Stand entsprechen, ist man mit der Einschätzung der Bank nicht zufrieden, lasse man sich dies vom Kundenbetreuer erklären. Dabei steht jedem das Recht zu, «seinen» Fall konkret klären und sich nicht durch allgemeine Bemerkungen abspesen zu lassen.

Ivo Eltschinger zeigte dann mit einigen Fallbeispielen auf, was der Treuhänder und die Bank aus der Bilanz und der Erfolgsrechnung herauslesen können. Zu den einzelnen Fällen schlug er mögliche Lösungen vor. In der Rezession sind mit dem Einbruch auf dem Immobilienmarkt gewaltige Korrekturen bei den Gebäudewerten vorgenommen worden. Substanzielle Wertberichtigungen haben aber keine Zukunft, im Vordergrund stehen Ertrag und Restrukturierung, wobei Substanzwerte nur als Teil des Ertrags berücksichtigt werden. In den vergangenen Jahren lösten Aufschwung und Rezession einander ab, wobei auch ertragliche mit substanziellen Bewertungen wechselten. Für ein erfolgreiches Geschäft ist nur der Ertrag ausschlaggebend, die Substanz nützt nichts mehr, wenn man plötzlich nur noch auf ihren Wert abstützen kann. Nur ein ehrlicher Umgang mit der Bedeutung der Qualität führt zum Erfolg.