

# 1 Gibt es eine Kreditklemme?

## Der Unternehmer als Hürdenläufer

Lange Zeit wollte so wirklich niemand wahrhaben, dass eine Finanzkrise existiert. „Deutschland bleibt von Kreditklemme bislang verschont“ schrieb das Handelsblatt noch am 16.02.2009. Dabei berief man sich auf eine Umfrage zu den Kreditbedingungen in der Industrie, die der Finanzinformations-Dienstleister Markit in der zweiten Januarhälfte 2009 bei knapp 2.000 europäischen Industrieunternehmen durchgeführt hatte. Zwar merkten immerhin 28 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass sich die Kreditbedingungen zwischen Oktober 2008 und Januar 2009 verschlechtert hätten, aber nur vier Prozent der Unternehmen sahen sich dadurch in ihren Geschäften beschränkt [10].

Gut zwei Monate später kommt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) auf Basis einer Befragung von mehr als 20.000 Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten und 500 Großunternehmen mit jeweils mehr als 1.000 Beschäftigten zum Ergebnis: „Die Finanzierungssituation vieler Unternehmen ist angespannter denn je. Betroffen sind kleine Unternehmen, exportstarke Industriebetriebe sowie Großunternehmen“ [4].

Der Begriff der „Kreditklemme“ wird inzwischen immer vielschichtiger ausgelegt und ausgewertet: Kreditklemme im Mittelstand, Kreditklemme bei Großunternehmen und Konzernen, Kreditklemme im Euro-Raum, ja oftmals ist sogar von weltweiter Kreditverknappung die Rede. Und alles lässt sich in schöner Regelmäßigkeit durch die entsprechenden Umfragen und Statistiken belegen – oder auch nicht.

Allein bei der Diskussion um eine vorhandene oder nicht vorhandene „Kreditklemme im Mittelstand“ müsste zuvor einmal genauestens definiert werden, was man eigentlich unter einer „Kreditklemme“ und dem heterogenen Begriff „Mittelstand“ wirklich versteht. Wo fängt Mittelstand an? Und wo hört Mittelstand auf? Denn in der wirtschaftlichen Realität ist nicht überall dort, wo werbewirksam „Mittelstand“ drauf steht, auch tatsächlich „Mittelstand“ drin. [→ RL, „Wachstumsmarkt Mittelstand, Seite 130f].

Betrachtet man die von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Zahlen über den Gesamtmarkt, so wird man feststellen, dass das Volumen der von Banken an deutsche Unternehmen vergebenen Kredite in den letzten zwei Jahren sogar leicht gestiegen ist: Von 1.204 Milliarden Euro im Dezember 2006 über 1.260 Milliarden Euro in 2007 bis auf 1.333 Milliarden Euro im Dezember 2008. Diese Zahlen sprechen also eher gegen eine generelle, flächendeckende Kreditklemme, die sich aus einer klassischen Kreditrationierung der Banken ableiten ließe.

Nach wie vor scheint es so, als ob insgesamt genügend Kapital im Markt wäre. Teilweise ist eher sogar eine rückläufige Kreditnachfrage bei den Unternehmen zu spüren, weil viele mit Blick auf die hohen Unsicherheiten in den Märkten eigentlich dringend erforderliche Investitionen zunächst zurückgestellt haben. Dies zeigt auch der Handelsblatt Business-Monitor April 2009, eine Umfrage unter knapp 800 Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Demnach planen vier von zehn Managern, die Investitionen ihres Unternehmens in den kommenden Monaten zu verringern, nur noch zwei wollen sie erhöhen [18].

Auch aus Sicht der Unternehmensverbände ist, je nach Ausrichtung, Unterschiedliches zu hören. Zwar haben zum Beispiel der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und der Verband der privaten Banken (BdB) eine Kooperation beschlossen, um einer möglichen Kreditklemme durch geeignete Frühwarnsysteme rechtzeitig entgegenzutreten – aber die Frage ist doch, was passiert konkret? Wer hilft den Kleinen? Wer schafft konkrete Lösungen für Einzelfälle?

Denn „Kreditklemme“ ist in erster Linie ein individuelles unternehmerisches Ereignis, das jeder für sich in seinem Finanzierungsalltag und seinem Beziehungsmanagement zu den Banken anders erlebt. Deshalb muss letztlich jeder Unternehmer auch ganz individuell seine Situation analysieren und Maßnahmen entwickeln, mit denen er aufkommenden oder bereits bestehenden Problemstellungen entgegenwirken kann.

### **Analysieren Sie in Ruhe Ihre aktuelle Finanzierungssituation**

Malen Sie dabei nicht in rosarot! Nehmen Sie erste Warnsignale auf der Bankenseite ernst. Immer wieder mache ich die Erfahrung, dass Unternehmer insbesondere Fälligkeitstermine von auslaufenden

Kreditlinien zu wenig beachten („Das wird schon ...“; „Ich spreche mit der Bank über eine Prolongation ...“; „Wir sind seit 20 Jahren Kunde, die haben genug an uns verdient ...“). Hüten Sie sich vor der Strategie des „Augen zu und durch“. Sprechen Sie rechtzeitig mit Ihrer Bank! Mindestens drei bis vier Monate vor dem Fälligkeitsdatum und nicht erst eine Woche vorher.

Machen Sie sich aber auch Gedanken über Ihr eigenes Finanzierungskonzept. [→ RL, „Haben Sie ein Finanzierungskonzept?“, Seite 122f]. Überlegen Sie einmal, ob und wie Sie Ihr Finanzierungsmanagement professionalisieren können. [→ RL, „Erfolgsfaktor Finanzierung“, Seite 27ff]. So kam zum Beispiel im November 2008 eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC zu dem Ergebnis, dass jeder zweite Mittelständler sein Finanzierungskonzept überdenken muss.

In sechs Schritten zum Erfolg:

1. Analysieren Sie, welche kurz- und mittelfristigen Finanzierungsziele Sie haben.
2. Diskutieren Sie Ihre Ziele intern, aber auch mit externen Experten und verabschieden Sie die Ziele dann final.
3. Formulieren Sie Mittel und Maßnahmen zur Zielerreichung.
4. Definieren Sie Teilschritte und legen Sie fest, wer was bis wann macht.
5. Sorgen Sie für eine umfassende Kommunikation.
6. Stellen Sie sicher, dass Sie immer wissen, wo Sie stehen („Soll-Ist-Vergleich“).

Eines zeigt die jetzige Finanzkrise deutlich: Am härtesten betroffen von wirtschaftlicher Rezession, höheren Zinsen sowie einer restriktiveren Kreditvergabe gepaart mit der Forderung nach mehr Sicherheiten und Informationen sind Unternehmen mit schlechter Bonität. Diese haben es nämlich zumeist versäumt, in besseren Zeiten ausreichend „Speck“ anzusetzen und erforderliche strukturelle Veränderungen auch konsequent umzusetzen. Das hat dann am Ende nichts mehr ursächlich mit der Bankenkrise, sondern mit fehlender unternehmerischer Weitsicht und den „unbarmherzigen“ Gesetzen der Marktwirtschaft zu tun. Trauriges

Beispiel für solche unternehmerischen Fehlentwicklungen ist das von internationalen Finanzinvestoren 2006 übernommene Traditionsunternehmen Märklin, das ausgerechnet in seinem Jubiläumsjahr 2009 Insolvenz anmelden musste.

So mancher Unternehmer fühlt sich auf seinem Weg zur Finanzierung als Hürdenläufer. Die vom Münchener ifo Institut für Wirtschaftsforschung berechnete Kredithürde für die gewerbliche Wirtschaft Deutschlands („Wie beurteilen Sie zur Zeit die Bereitschaft der Banken, Kredite an Unternehmen zu vergeben – entgegenkommend, normal oder restriktiv?“) lag im April 2009 bei annähernd 42 Prozent „restriktiv“. Sie ist damit fast doppelt so hoch wie im August 2007, als die Kredithürde bei rund 23 Prozent lag.

Kredithürden können vielschichtig sein: Zusätzliche Sicherheiten, höhere Zinssätze, immer wieder neue Informationsanforderungen, lange Entscheidungswege, komplexe kreditvertragliche Regelungen, Zusatzvereinbarungen über einzuhaltende Kennzahlen („Covenants“) oder einfach „nur“ wechselnde Ansprechpartner.

Hürden können aber auch Ansporn sein, sie zu überwinden und Höchstleistungen zu bringen. So wie dies beispielsweise ein 400m-Hürdenläufer im sportlichen Wettkampf tut. Allerdings kommt auch hier die Weltklasseleistung nicht von ungefähr. Ohne eine sehr gute und professionelle Vorbereitung, ein zielgerichtetes Training und ein erstklassiges Coaching durch einen erfahrenen Trainer („Berater“) besteht am Ende die große Gefahr, über so manche Hürde zu stolpern oder eben viel zu spät ins Ziel zu kommen.

Einen Vorteil hat der Sportler allerdings gegenüber einem mittelständischen Unternehmer, der es sich zum Ziel gesetzt hat, „seine“ Kredithürden möglichst schnell zu überwinden: Er kennt Anzahl und Höhe der Hürden und weiß, dass dies für jede Stadionrunde immer gleich bleiben: 10 Hürden, die jeweils 91,4 cm hoch sind. Da lässt sich natürlich gut trainieren ...

Demgegenüber hat so mancher Unternehmer schon die bittere Erfahrung machen müssen, dass sich „seine“ Hürden permanent verändern. Plötzlich tauchen ganz unvermittelt neue Hürden auf („Wir hätten dann

noch gerne eine Aufstellung Ihrer Umsatzplanung nach Produkt- und Kundengruppen ...“) oder die Höhe der Hürde wird nach oben verstellt, wenn man gerade dabei ist, sie zu überspringen („Ach ja, wir haben das intern nochmals besprochen, die Bürgschaftshöhe sollte nun doch besser 500.000 Euro statt 300.000 Euro sein ...“).

Unfair? Vielleicht – alles gefallen lassen sollte man sich aber auch nicht. Ansporn? Auf jeden Fall – solange man nicht das Gefühl hat, absichtlich zum Straucheln gebracht zu werden. Zeigen Sie immer, dass Ihnen Ihr Geschäft noch Spaß macht, auch wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihr Banker schon lange keinen Spaß mehr versteht.

### **Sehen Sie Hürden als Herausforderung**

Seien Sie sportlich und handeln Sie nach dem „Jetzt-erst-recht“-Prinzip. Behalten Sie dabei immer Ihre ursprüngliche Zielsetzung im Auge. Wie wichtig ist Ihnen dieses Ziel wirklich? Was sind Sie bereit, dafür zu tun? Was können Sie selber tun?

- Machen Sie Ihre Hausaufgaben.
- Bieten Sie anderen Nutzen an.
- Wecken Sie bei anderen Emotionen.
- Schaffen Sie Vertrauen.

### **Wir haben eine Vertrauenskrise**

Die derzeitige Finanzmarktkrise ist in erster Linie auch eine über Jahre entstandene Vertrauenskrise. Menschen suchen Partner, die für Werte stehen und nicht den schnellen, flüchtigen Erfolg. Zeigen Sie deshalb Ihrem Banker, für welche konkreten Werte Sie als Unternehmerpersönlichkeit einstehen.

Wodurch zeichnet sich nun Vertrauen aus?

- Transparenz und Offenheit
- Berechenbarkeit und Verlässlichkeit
- Qualität und Nachhaltigkeit

Zeigen Sie, dass genau diese Werte auch Ihnen wichtig sind. Achten Sie dabei aber darauf, dass Ihren Worten Taten folgen. Vertrauen muss gepflegt werden und Vertrauen braucht aktives Tun:

- Bauen Sie Vertrauen (neu) auf
- Verstärken Sie Vertrauen, geben Sie Sicherheit
- Stellen Sie Vertrauen da wieder her, wo es verloren ging

Deshalb: Gerade jetzt muss man zur Bank. Gerade jetzt muss man die schlechte Bilanz frühzeitig ankündigen und gemeinsam mit der Bank und externen Beratern tragfähige Konzepte für die Zukunft entwickeln. Denn eines darf man nie vergessen: Es gibt kein Recht auf Kredit. Jede Kreditentscheidung ist auch künftig immer eine Einzelfallentscheidung. Und die Entscheidung wird nur dann positiv ausfallen, wenn der jeweilige Kapitalgeber Vertrauen hat. Vertrauen in das Geschäftsmodell, Vertrauen in das Management, Vertrauen in die vorhandenen Controlling-Instrumente und vor allem Vertrauen in Ihre wichtigsten unternehmerischen Zielsetzungen.

### **Starten Sie eine Vertrauensoffensive**

Gehen Sie immer gut vorbereitet in Ihr Bankgespräch. Bringen Sie Ihrem Gegenüber aufrichtige Wertschätzung entgegen. [→ RL, „Erfolgsfaktoren einer professionellen Kommunikation“, Seite 78ff]. Eine schlechte Vorbereitung kann schnell als mangelnder Respekt gewertet werden. Oft heißt es dann: „Sie stehlen mir meine Zeit.“ – Und wer gibt einem „Dieb“ schon Kredit?

Zeigen Sie Ihre starke Unternehmerpersönlichkeit. [→ RL, „Der Unternehmer muss als Persönlichkeit überzeugend sein“, Seite 101f]:

- Seien Sie als Vorbild authentisch!
- Übernehmen Sie Verantwortung!
- Ergreifen Sie die Initiative!
- Treffen Sie Entscheidungen!
- Vermitteln Sie Klarheit über Ihre Ziele!
- Kommunizieren Sie!