

Was muss der Verwaltungsrat klären, bevor er mit der Bank verhandelt?

DIE KURZANTWORT

Der Verwaltungsrat klärt drei Dinge: wie der Bankenkreis aussieht, wann die nächste grössere Finanzierung fällig wird und ob sie in Höhe und Struktur gleich bleibt, und welche Stellschrauben die Bonität bestimmen. Damit beginnt er 18 bis 24 Monate vor Fälligkeit, die Banken spricht er 12 bis 18 Monate vorher an, bei wachsendem Bedarf schon während der Strategiearbeit. Wer heute nur eine Kreditbank hat, sucht die zweite, bevor er sie braucht.

Die Ausgangslage

82 % der Schweizer KMU mit Bankkredit haben ihn bei einer einzigen Bank. [1]

Solange Rating und Zahlen stabil sind, fällt das niemandem auf. Die Bank legt intern fest, wie weit sie ein Unternehmen als alleinige Kreditgeberin finanziert. Dieses Maximallimit steht, wenn überhaupt, nur in internen Genehmigungsvermerken. Der Kunde erfährt davon in der Regel in dem Gespräch, in dem sein Erhöhungswunsch darüber hinausgeht. Gewechselt wird selten: Nur 1,4 Prozent der KMU haben innerhalb eines Jahres ihre Hauptbank gewechselt [1]. In Deutschland hat mehr als die Hälfte der Mittelständler ihre Kredite allein bei der Hausbank [2]. Meine Folgerung daraus: Die Verhandlung mit der Bank wird im Verwaltungsrat gewonnen, 18 Monate bevor der Antrag überhaupt gestellt wird.

Die Innenansicht: Was die Bank sieht

Auf der Bankseite wirken zwei Logiken, und sie ziehen in verschiedene Richtungen. Für den Firmenkundenberater ist Kredit ein Ankerprodukt. Wer den Kredit gibt, hat das beste Argument für Zahlungsverkehr, Exportgeschäft und Anlagen. Solange das Rating gut ist, lautet seine erste Frage, wenn eine zweite Bank ins Spiel kommt: «Warum fragen Sie denn den Wettbewerb an? Warum erhöhen Sie nicht Ihr Kreditengagement bei uns?» Als Firmenkundenberater habe ich selbst so gedacht.

Das Kreditgremium denkt in Risiko. Es fragt, ob das Unternehmen die Gesamtfinanzierung trägt, ob Sicherheiten und Verträge zwischen den Banken gleichwertig sind und wie viel Puffer bei Cashflow und Sicherheiten bleibt. Eine einzige Kreditbank ist für das Gremium tragbar, solange nichts geschieht. Präferierte Lösung für eine Bank ist es natürlich nicht. Verschlechtert sich die Bonität, passt die Bank zuerst die Marge an. Danach fragt sie, ob das Limit in dieser Höhe noch nötig ist, und zuletzt nach zusätzlichen Sicherheiten.

Drei Thesen

1

Die Abhängigkeit von der Hausbank entsteht in der eigenen Finanzierungsstruktur.

Drei Dinge verstärken sich gegenseitig. Vier von fünf Unternehmen haben nur eine Kreditbank, kaum eines wechselt, und die Finanzierungen sind entweder kurzfristig kündbar oder als Klumpen auf einen Termin fällig. Jedes für sich ist tragbar. Zusammen machen sie aus der Hausbank die einzige Tür. Die Zufriedenheit beruht dann auf einem Vergleich, der nie stattgefunden hat. Und der Kunde wechselt nicht dann, wenn er die freie Auswahl hat, sondern wenn die bisherige Lösung nicht mehr trägt. Der Verwaltungsrat kennt deshalb Bankenkreis und Fälligkeitsprofil, und er sucht die zweite Bank, bevor er sie braucht.

2

Bei gleichbleibender Finanzierung beginnt die Klärung 18 bis 24 Monate vor Fälligkeit, bei wachsender schon in der Strategiearbeit.

Eine frühe Verlängerung spricht eine Bank nur aus, wenn Höhe und Struktur im Wesentlichen gleich bleiben. Stehen ein Zukauf, eine Grossinvestition oder zusätzliche Limiten an, entscheidet sie meist erst sechs Monate vor Fälligkeit. Die Auszahlung knüpft sie dann an Voraussetzungen, etwa dass sich bis dahin nichts Wesentliches verschlechtert. Die formelle Kreditusage kommt vielleicht spät. Das Gespräch über die Finanzierungsbereitschaft muss früh kommen, mit Planrechnungen, die zeigen, was das Vorhaben für das Unternehmen bedeutet. Erst diese Antwort zeigt, ob die Verschuldungskapazität reicht oder ob Eigenkapital, Mezzanine oder ein weiterer Partner nötig werden. Eine Strategievorlage mit grösserer Investition gehört deshalb mit dieser Antwort in den Verwaltungsrat.

3

Zwei bis vier Banken genügen, wenn sie gleich behandelt werden.

Die Zahl der Banken mit grossvolumiger Kreditkapazität, also für Finanzierungen über 40 Millionen Franken, ist in der Schweiz überschaubar. Wer eine oder zwei Banken hat, fragt ein bis zwei weitere an, wer drei hat, eine. Mehr lassen sich kaum koordinieren, und wer nicht zum Zug kommt, wird wertschätzend verabschiedet. Vergleichbare Sicherheitenqualität und gleichwertige Verträge nehmen dem Kreditgremium der Hausbank den Einwand des strukturellen Nachteils. Eine zusätzliche Kreditbank senkt den Zins, in Studien um 9 bis 20 Basispunkte [3], in meiner Praxis um 20 bis 30. Die teuerste Position steht oft nicht in der Marge. Eine Bereitstellungskommission von 0,5 Prozent auf ein Limit von 10 Millionen Franken kostet 50 000 Franken im Jahr, doppelt so viel wie 25 Basispunkte Marge. Wer verhandelt, legt deshalb alle Kosten in Franken nebeneinander.

Drei Dinge machen aus der Hausbank die einzige Tür



Quelle: SECO / IFZ Hochschule Luzern, Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2021 [1]; dritte Stufe: eigene Beobachtung.

Was es kostet

Mehr Banken heissen mehr Papier: ein Dossier für alle, abgestimmte Verträge, eine Verteilung der Sicherheiten, laufende Disposition. Fast zwei Drittel der Unternehmen, die trotz Bedarf auf einen Kreditantrag verzichten, nennen den Aufwand als Grund [1]. Der stärkste Einwand ist ein anderer: Die Hausbank halte in der Krise zu ihren Kunden. Das trifft oft zu. Eine zweite Bank teilt ihr Risiko, und das kann der Verwaltungsrat offen so sagen. Klauseln zu Eigentümerwechsel, wesentlichen Veränderungen oder Financial Covenants brauchen dabei eine Wirkungsanalyse; die rechtliche Formulierung gehört zum Anwalt.

DREI FRAGEN FÜR IHRE NÄCHSTE VERWALTUNGSRATSSITZUNG · AN DEN CFO

Wie sieht unser Bankenkreis aus?

Wann ist die nächste grössere Finanzierung fällig, und bleibt sie in Höhe und Struktur gleich?

Kennen wir die Stellschrauben für unsere Bonität?



Bernd Geisenberger

Ich war der Banker, mit dem Sie verhandelt haben. Heute stehe ich auf Ihrer Seite.

Senator im Senat der Wirtschaft Europa, Schweiz · Amacori GmbH, Baden

b.geisenberger@amacori.ch · +41 79 309 80 16 · amacori.ch

QUELLEN

[1] SECO / Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern: Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2021. November 2021. kmu.admin.ch/dam/en/sd-web/Bbiwc3QYYJac/studie-zur-finanzierung-der-kmu-in-der-schweiz-2021.pdf

[2] KfW Research: Mittelstand mit grosser Treue zur Hausbank. Fokus Volkswirtschaft Nr. 243, 26.02.2019. [kfw.de](https://www.kfw.de)

[3] Bonfim, D. / Dai, Q. / Franco, F.: The number of bank relationships, borrowing costs and bank competition. Banco de Portugal, Working Paper 12/2009, Juli 2009. bportugal.pt

Eigene Rechnung: 0,5 Prozent pro Jahr auf ein Kontokorrentlimit von 10 Millionen Franken gegenüber 25 Basispunkten Marge auf denselben Betrag; ohne Bearbeitungsgebühren.

Dieses Papier ist eine betriebswirtschaftliche Einordnung, keine Rechts- oder Steuerberatung. Ich werde ausschliesslich von meinen Mandanten honoriert: keine Produkte, keine Vermittlungsprovisionen, keine Retrozessionen. Frei zur Weitergabe mit Quellenangabe.