

Professionell verhandeln

Die Kommunikation mit Kapitalgebern lässt sich lernen. VON RAINER LANGEN

Von vielen Mittelständlern wird in schwierigen Finanzierungssituationen unterschätzt, wie vertrauensfördernd und entscheidend eine zielgruppengerechte Kommunikation ist, die den Kapitalgeber versteht und einbindet. Meinungsbildung orientiert sich eben oftmals nicht nur an tatsächlichen Fakten, sondern auch an individueller Wahrnehmung. Wo liegen nun aber die Erfolgsfaktoren für eine vertrauensvolle und professionelle Kommunikation? Aus den Erfahrungen der Praxis in Verhandlungen mit Fremdfinanciers können fünf wichtige Empfehlungen abgeleitet werden.

- 1. Gespräch gut vorbereiten

Zuallererst muss im Vorfeld von Finanzierungsgesprächen herausgefunden werden, worauf Kapitalgeber und Hausbanken besonderen Wert legen: Wer ist betroffen, wer sind die Akteure und welche Ziele verfolgen sie? Wie sehen und bewerten sie ein Thema, eine spezielle Branche? Was wissen Sie bereits über mein Unternehmen? Welche Rahmenbedingungen und formellen Erfordernisse (z.B. Entscheidungsgremien) gibt es auf der Kapitalgeberseite. Welche Sicherheiten könnten verlangt werden? Welche Ratingprämissen muss mein Unternehmen erfüllen? Durch gezielte Vorabanalyse kann man Fehler und spätere Sackgassen im Finanzierungsgespräch vermeiden.

- 2. Mit Nutzen argumentieren

Nehmen Sie das Heft des Handelns in die Hand und verhandeln Sie mit einer für Ihren Gesprächspartner überzeugenden Nutzenargumentation. Aber hier reicht das Zinsäquivalent und die nachhaltige Sicherstellung der Zins- und Tilgungsleistungen allein nicht aus. Gefragt sind beispielsweise bankenseits Cross-Selling-Effekte wie Zusatzgeschäfte aus Zahlungsverkehr und Auslandsgeschäft. Überzeugen kann man durch nutzen- und nutzerorientierte Argumentation: "Der Nutzen für Sie ist...", "Dadurch gewinnen Sie..." - Oder fra-

gen Sie den potenziellen Financier doch einfach: Welches Interesse haben Sie an unserer Verbindung? An welchen Zusatzgeschäften oder anderen Dienstleistungen sind Sie besonders interessiert?

- 3. Die Sprache des anderen verstehen und sprechen

Versteht der Gesprächspartner meine Fachsprache? Erklären sich alle Sachverhalte aus sich selbst, ohne dass sie nochmals mündlich erläutert und kommentiert werden müssen? Fragen Sie! An welchen speziellen Informationen ist der Kapitalgeber besonders interessiert, wie müssen sie formuliert und aufbereitet sein? Nicht das unternehmenseigene Berichtswesen darf hierfür die abschließliche Grundlage sein, sondern die Fragestellung: Welche zielgruppengerechten Datenanalyse wird benötigt? Welcher Grad an Detailliertheit oder welche Reduktion komplexer Datensysteme ist gewünscht? Kommen Annahmen und Prämissen aus der Unternehmensplanung klar und deutlich zum Ausdruck? Wurden die von seiten der Financiers angesprochene Zukunftsunsicherheiten in der Planung angemessen berücksichtigt?

- 4. Partnerschaftlich miteinander umgehen

Versuchen Sie, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und eine Win-Win-Situation zu schaffen. Was will ich als Unternehmer erreichen? Was kann und darf ich von meinem Finanzpartner realistischerweise erwarten? Was muss ich selbst dafür tun, welche Beiträge bin ich bereit zu leisten? Durch aktives Fragen kann man dabei auch die Position seines Finanzpartners in allen Facetten erfahren: "Wie würden Sie reagieren, wenn...?", "Wie sehen Sie...?", "Was schlagen Sie vor?" Schnell kommt man so auf den Weg zu einer Lösung, die die berechtigten Interessen aller berücksichtigt. Erforderlich ist aber auch eine interne Konfliktbereitschaft, also die Fähigkeit, die aus ersten Finanzierungsrunden gewonnenen unbequemen Erkenntnisse

und aufgezeigten Schwächen in konsequentes Handeln umzusetzen.

- 5. Eigene Finanzierungsstrategie entwickeln

Ausgehend von den bei vielen Finanzpartnern oftmals eingeschränkten Rahmenbedingungen und zunehmendem Risk-Sharing sollte jeder Unternehmer eine eigene, breit angelegte Finanzierungsstrategie entwickeln und sie bei seiner Hausbank aktiv kommunizieren. Welche Finanzierungsinstrumente sind überhaupt sinnvoll und mit der Hausbankfinanzierung vereinbar? Leasing, Factoring, Private Equity? Was wäre die optimale Finanzierungsstruktur? Wie finanzieren sich meine Wettbewerber? Welcher Nutzen für die Beteiligten und welcher Liquiditätseffekt für die Firma ergibt sich aus den Finanzierungsformen? Könnte mich meine Hausbank oder auch ein externer Marktspezialist bei der Auswahl und Ansprache geeigneter Financiers unterstützen? Mittelständler müssen Kommunikation und Beziehungsmanagement zu Fremdkapitalgebern optimieren. Hilfestellung kann dabei oftmals eine externe Beratung leisten, die über Erfahrungen in der partnerschaftlichen Kommunikation mit der Finanzwelt verfügt. Entscheidend ist aber immer die Bereitschaft des Unternehmers, sich in die Denkwelt seines Finanzpartners hineinzusetzen, sie zu akzeptieren und hieraus konsequent und zielgerichtet die richtigen Schritte einzuleiten.

* Rainer Langen ist Director im Bereich Advisory, KPMG Frankfurt. Zuvor war er mehrere Jahre in leitender Position im Kreditgeschäft/Risikomanagement einer großen Bank tätig.