

Liquidität ist Trumpf – die Entgelte müssen steigen

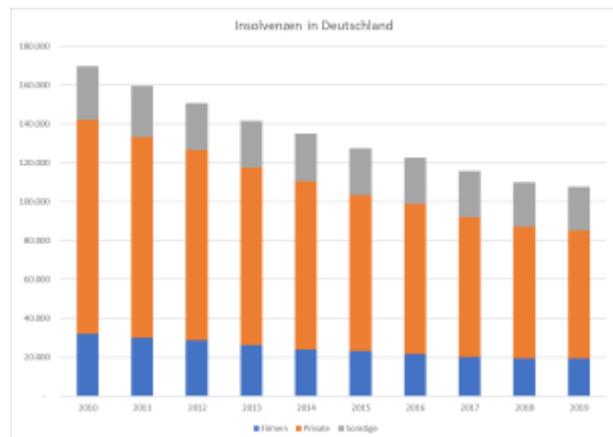


Zum Geleit

In meinen jungen Banker-Jahren hatte ich einen New Yorker Investmentbanker namens Charly zum Trainer. Er lehrte mich – aufgewachsen im Schatten der Kölner Domtürme – die "Golden Rule". Damals fand ich den Ansatz eher unethisch. Inzwischen - und schon seit vielen Jahren - prägt die Regel meinen Blick nicht nur auf das Firmenkundengeschäft der Finanzdienstleister.

Risiken und Risikokosten steigen

In der letzten Dekade kannten die Insolvenzen nur eine Richtung: abwärts. Meldeten 2010 noch 32.010 Firmen Insolvenz an, waren es 2019 nur 19.400. Euler-Hermes erwartet ab Ende 2020 eine ordentliche Insolvenzwelle. Der Trend ist gebrochen. Positive Beiträge des Risikoergebnisses zum Jahresergebnis der Institute wird es absehbar kaum mehr geben. Die Stimmung in den Kreditabteilungen wird sich sukzessiv eintrüben. Auch gute Bonitäten werden sich dem Stimmungswandel bei den Kreditgebern nicht gänzlich entziehen können.



Der Barwert des Kreditbuches wird sich – wenn auch zeitverzögert - ratingbedingt verringern, weil steigende Verschuldung (besonders: kurzfristige Verschuldung) und sinkender Cashflow Gift für die Firmenratings sind.

Beispiel:

Eine Ratingverschlechterung von 7 auf 10 (von max 18 = Insolvenz) erhöht die 12-M-Ausfallrate von unter 1% auf nahe 3%. Stiege der risikoadäquate Soll-Preis deshalb von 2% auf 3% p.a, verlöre der Kredit (10 Jahre, annuitätisch, Vollamortisation) bei unverändertem Kupon rund 5% an Wert, vergleichbar dem Kursverlust einer Anleihe.

Die Stückkosten steigen



Mit etablierten Standardprozessen im Kreditgeschäft werden die Institute der veränderten Lage nicht gerecht. Die Ratings basieren auf Zahlen "vor Corona". Die Betreuer und Risikoanalysten müssen sich gründlicher als bisher mit der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells ihrer Kunden und deren mittelfristigen Perspektiven befassen. Oft fehlt ihnen das dazu nötige fachliche Rüstzeug. Manchmal stolchert man im Nebel. In den einschlägigen Ratingsystemen kommen Pandemien bisher nicht vor. Der manuelle Auf-

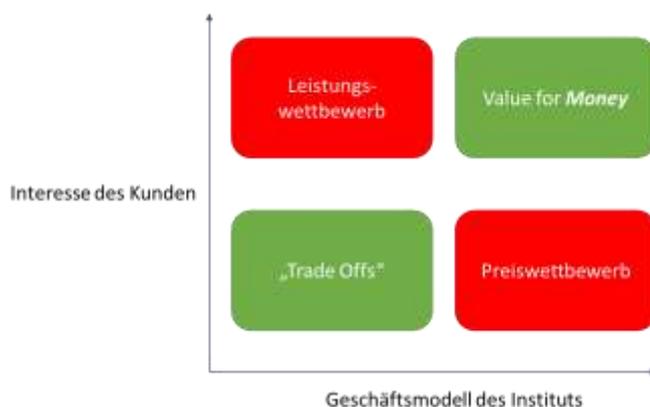
wand wird also zunehmen, je Kredit mehr Zeit investiert werden. Je individueller aber der Prozess gestaltet werden muss, desto absehbarer sind zunehmende Konflikte zwischen Markt und Marktfolge. Und auch die Kosten Zeit und damit Geld.

Schotten dicht?

Als Regionalinstitut kann man nicht einfach die Schotten dicht machen und aus Angst vor Risiko oder mangels freier Kapazitäten das Kreditgeschäft so lang aussetzen, bis die Wirtschaftskrise vorbei ist. Vielmehr bietet die Krise dem grundsätzlich kreditbereiten Institut gute Ertragschancen: Die Verhandlungsposition vieler Betriebe hat sich verschlechtert, die Position der Institute verbessert. Die "Golden Rule" wird in vielen Fällen neu definiert. Da braucht es nur eine gewisse Beherztheit, um die veränderte Verhandlungslage zum eigenen Vorteil zu nutzen.



Kundenorientierte Preiserhöhungen



Charly, mein New Yorker Trainer, hat mich auch gelehrt, dass Kunden klaglos (viel) Geld ausgeben für Dinge, die ihnen wichtig sind. Daraus leitet sich mein heutiges Verständnis von "Kundenorientierung" ab: Biete Deinen Kunden, was ihnen so wichtig ist, dass sie dafür viel Geld zu zahlen bereit sind. Meide Aufwand für Angebote, die deinem Kunden nicht wichtig sind.

In unsicheren Zeiten wird alles wichtig, was Sicherheit gibt. Denken Sie an Klopapier-Hamsterkäufe! Liquidität gibt Sicherheit. Wie sagt der Volksmund: Geld macht nicht glücklich, beruhigt aber die Nerven. **Wohl dem Unternehmen, das eine zuverlässige Hausbank an seiner Seite weiß.** Dabei haben Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein als zentrale Werte der Regionalbanken-DNA höchste Priorität; der Preis ist aus Kundensicht zweitrangig. Wäre ich mittelständischer Unternehmer in der heutigen Zeit, würde ich sehr genau darauf

achten, in welche Richtung die Mundwinkel meines Betreuers und seiner Vorgesetzten / der Kompetenzträger weisen. Und wenn ich einen Beitrag zu deren Fröhlichkeit leisten könnte, täte ich das, so lang er mich nicht ruiniert, höhere Preise ausdrücklich eingeschlossen. Ruhig schlafen zu können, darf kosten.

Stellschrauben

Ich sehe – neben den Giropreisen - aktuell diese Stellschrauben im Firmenkundengeschäft, an denen ein Institut drehen kann, soweit noch nicht geschehen:

Bereitstellungsprovision für Kreditlinien: Ob Hotel oder Facharzt: Nicht genutzte Reservierungen müssen bezahlt werden. Liquidität ist Trumpf; und Trumpf darf kosten. Ich rate dazu, den bisherigen KK-Satz von z.B. 7% zu splitten in einen fixen und einen variablen Teil (1,5% auf die Zusage, 5,5% auf die Inanspruchnahme). Das sieht besser aus als die "Bereitstellungsprovision auf den nicht in Anspruch genommenen Teil der Linie", führt rechnerisch aber zum selben Ertrag. Bei den Giropreisen machen das die Banken schon. Andere Anbieter haben das schon immer so gemacht (Telefon, Strom, Wasser).

KK-Zinssätze / Avalgebühren: Wo Ratings schlechter werden und Ausfallraten steigen, müssen Kredite (mit denen mitunter ja Verluste finanziert werden!) teurer werden. Linien zu 1,5% über EURIBOR (blanko!) kann ich mir aktuell nicht erklären. Als Unternehmer würde ich mir gut überlegen, ob ich eine etablierte Betriebsmittellinie bei meiner Regionalbank aus Kostengründen storniere. Am Zinsaufwand ist wohl noch kein Unternehmen zugrunde gegangen. Liquidität kommt vor Rentabilität.

Darlehensmargen: Ratingabhängige Ausfallraten schauen nur ein Jahr nach vorn. Investitionskredite mit festem Zins binden das Institut hingegen über Jahre ohne die Möglichkeit, Preise einem veränderten (absehbar verschlechterten) Risiko anzupassen. Ein Festzins versichert den Kunden gegen negative Auswirkungen der eigenen Bonitätsverschlechterung. Wo immer möglich, müssen die Margen bei Neuverhandlung deshalb angepasst werden. Das mag im Einzelfall zu überschaubaren Volumenrückgängen führen, per saldo erwarte ich eine deutliche Verbesserung des Ergebnisses.



Bearbeitungsentgelte: Ist ein Unternehmen bereit, für die Restrukturierung eines Kredites (z.B. aus Vor-Corona-Zeit = Anpassung der Tilgungsmodalitäten an veränderte Rahmenbedingungen) Geld zu bezahlen (und das dürfte regelmäßig der Fall sein), sollten interne Regelungen, wonach im Zusammenhang mit Krediten keine Gebühren verlangt werden dürfen, suspendiert werden. Wenn Kunden einen Preis bezahlen möchten, soll es ihnen die Kreditabteilung nicht verbieten!

Verwahrentgelt: Wer Liquidität vorhält, wird sich daran gewöhnen müssen, dass er seiner Bank damit Kosten verursacht, die diese ihm weiterbelastet. Da müssen Kunden und Betreuer umdenken: Wer früher hohe Millionenbeträge auf dem Konto hatte, wurde vom Vorstand zum Essen eingeladen; heute wird er vom Hof gejagt. Ich rate dazu, grundsätzlich keinen Unterschied zu machen zwischen gewerblichen und privaten Guthaben; und ich rate zu angemessenen, aber nicht zu hohen Freibeträgen. Die Bereitschaft der Firmen, über alternative Anlagen zu sprechen, dürfte angesichts der anhaltenden Unsicherheit zurückgehen. Damit bleibt das Geld auf den Konten. Und deshalb braucht es hier konsequentes Vorgehen.

Der Schweinehund

Ist es nicht unfair, Firmen ausgerechnet in einer Zeit, in der sie es ohnehin schwer haben und sich nicht wehren können, mit Preiserhöhungen zu kommen? Regt sich da nicht automatisch das Gewissen? Aus Erfahrung weiß ich, dass es Kundenbetreuern keine Freude macht, ihre Kunden mit Preiserhöhungen zu konfrontieren. Da ist die Sorge um die Harmonie in der Kundenbeziehung zu groß. Und mancher wählt den Weg des geringsten Widerstandes, wenn er beim Vorgesetzten einfacher eine Sonderkondition genehmigt bekommt als beim Kunden die Normalkondition.



Natürlich kann man mit Preiserhöhungen auch warten, bis sich die Firmen wieder so weit stabilisiert haben, dass sie sich wehren können. Und dann?

Die Kunst der Umsetzung hat viel mit Kommunikation zu tun. Hier ist in erster Linie der Betreuer gefordert. Er muss es verstehen, mit seinen Kunden auf Augenhöhe zu kommunizieren. Entscheidend ist seine Haltung: Der Preis hat nichts mit seinem persönlichen Verhältnis zum Unternehmer zu tun.

Wer weiß, wie er anspruchsvolle Preisziele durchsetzen kann, ohne die Kundenbeziehung zu beschädigen, dessen Einstellung ändert sich zum Positiven, einfach weil er sich mehr zutraut. Haltung und Kommunikationsfähigkeit lassen sich lernen und trainieren.

Ertragsperspektive

Der Vorstand eines mittelgroßen Regionalinstituts, mit dem ich dieser Tage zum Thema telefonierte, schätzt den erzielbaren Mehrertrag auf 5 bis 10 Basispunkte der DBS.

Interesse am Thema?

Meine Partner und ich bieten zum Thema eine Reihe praxiserprobter und umsetzungsorientierter Beratungs- und Trainingsmodule. Wir freuen uns, wenn Sie uns kontaktieren: <https://t-toeller.de/kontakt>

Andere Veröffentlichungen zum Thema "Preise durchsetzen"

- ☞ [Was Preisverhandlungen mit Hänsel und Gretel zu tun haben](#)
- ☞ [Schlechte Zeiten für unrentable Kunden](#)
- ☞ [Eigentor – Von erfolgreichen Unternehmer\(inne\)n lernen](#)

Kelkheim, im September 2020
Thomas Töller