

DR. H. C. PETER BOLLINGER

ist diplomierter Bankbetriebswirt, Rating Analyst und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Ludwigshafen sowie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Er entwickelt wissenschaftliche Bonitätssysteme speziell für Zielgruppen aus dem Gesundheitsmarkt. Dabei greift er auf Erfahrungen im Banken- und im Gesundheitssektor zurück.



MANAGEMENT

QUALITATIVE VORBEREITUNG AUF BANKGESPRÄCHE FÜR APOTHEKEN

Derzeit verlangen Banken bei der Kreditvergabe noch mehr Informationen über die beantragenden Unternehmen als in den Jahren vor der Wirtschaftskrise – eine professionelle Vorbereitung auf die Gespräche mit den Banken und eine transparente Dokumentenlage sind daher unabdingbar.



In Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise spüren Apotheken immer wieder, dass Banken sich sehr stringent bei der Genehmigung neuer Kredite verhalten. Teilweise nehmen sie sogar Kredit- oder Linienkürzungen vor, wenn die Transparenz fehlt oder die Zahlen aus den Vorjahren rückläufig sind.

Es besteht daher eine Bringschuld für Unterlagen vonseiten des Apothekers. In der Vergangenheit waren in der Regel die letzten drei Bilanzen und/oder eine aktuelle Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) für eine Kreditprüfung ausreichend. Mittlerweile ist es notwendig, auch die künftige Entwicklung des Unternehmens und die Planung für die nächsten zwei Geschäftsjahre anhand eines Businessplans aufzuzeigen.

Auch eine gefilterte Bonitätsermittlung mit Basel-II-konformer Ausrichtung wirkt oft förderlich, da die Banken selbst in der Regel keine branchenspezifische, sondern lediglich eine allgemeine EDV-gestützte Bilanzanalyse vornehmen können. Dabei werden nur die Kennzahlen zur Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage herangezogen. Bei dieser allgemeinen Form der Bewertung hat der Unternehmer keine Chance, dem Finanzierer einen Vergleichswert anzubieten, um in eine faire und professionelle Verhandlung einzusteigen.

Für den Apotheker empfiehlt es sich daher, vor dem Gespräch mit der Hausbank in einer externen Bonitätsermittlung eine perspektivische Betrachtung anzugehen und so eine gute Ausgangsbasis für Finanzierungsgespräche zu schaffen. Durch eine professionelle Vorbereitung – zum Beispiel mithilfe eines branchenerfahrenen Beraters – kann nicht nur der gewünschte Kredit näherrücken. Auch die Konditionen können sich wesentlich verbessern, da das Rating-Urteil und die Bonitätsnote wahrscheinlich gut ausfallen werden.

SOFT FACTS IM BONITÄTS-RATING-PROZESS

Die Bonitätsermittlung nach Basel II ersetzt bisherige Kreditgenehmigungsverfahren. Ein Rating entscheidet darüber, ob ein Kredit bewilligt wird oder nicht. Die Einbeziehung branchenspezifischer Risiken, der sogenannten Soft Facts, ist für die Banken zwar nur eine Kann- und keine Muss-Vorschrift. Kreditantragsteller sollten aber in jedem Fall auf eine solche Analyse vorbereitet sein. Tatsächlich wissen allerdings nur wenige Apotheker, wo sie nach Basel-II-Kriterien stehen. Sie beschäftigen sich meist erst dann mit der Situation, wenn sie Kapital von den Banken benötigen – und dann muss alles plötzlich schnell gehen.

Hier gilt es auch vonseiten des Apothekers nachzufragen, wie die Bonität konkret ermittelt wird. In der Regel sagen die Banken, dass diese Informationen dem Bankgeheimnis unterliegen – das ist jedoch falsch, da auch die Banken selbst nach der dritten Säule von Basel II handeln müssen. Sie besagt, dass nicht nur der Antragsteller, sondern auch die Banken selbst für Transparenz im Verfahren sorgen müssen.

Soft Facts, die in einem Bonitätsprozess einer Apotheke zu beleuchten wären, sind beispielsweise:

- **Allgemeine Apothekeninformationen**, zum Beispiel Lagerung (nach Vorgaben BtMG, AMG, ApBetrO), Vertragswesen, Hygienekonzept
- **Branche**, zum Beispiel Berücksichtigung der BAK-Richtlinien, pharmazeutische Betreuung, Gefahrenstoffe
- **Geschäftsmodell**, zum Beispiel Standortanalysen, Geschäftsfelder, technologische Vorteile
- **Controlling**, zum Beispiel Kalkulationen im Warenwirtschaftssystem (WWS), BWA-Check

- **Marketing und Vertrieb**, zum Beispiel Positionierung der Apotheke als Marke, Category Management
- **Produktions- und Leistungsprozesse**, zum Beispiel Ablaufprozesse, Qualitätsmanagement (QM)
- **Kunden und Lieferanten**, zum Beispiel spezielle Services und Angebote
- **Management und Organisation**, zum Beispiel Geschäftsstrategie
- **Personal**, zum Beispiel Aus- und Weiterbildung, Stellvertretung
- **Bankenspezifische Kriterien**, zum Beispiel Kontoführung

Diese Soft Facts sollten immer einen branchenspezifischen Bezug zur Apotheke vorweisen, sonst wird das Gesamtbild wesentlich verfälscht. Fachkompetenz von Finanz- und Steuerberatern ist hier angesagt – sie kann den Fortbestand der Apotheke gewährleisten.

Aus den Informationen über die Soft Facts (branchenspezifische Risikofragen) wie auch über die Hard Facts (Bilanzanalyse) werden Rating-Noten errechnet, die ausschlaggebend für die Kreditgenehmigung sind. Liegt der Wert beispielsweise bei der Sparkasse über der Note 9 (von insgesamt 18), so kann es für den Apotheker schwierig und teuer werden: Die Chancen auf eine Finanzierung verschlechtern sich. Liegt die Note jedoch darunter, so kann der Antragsteller mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von einer Kreditgewährung wie auch von besseren Konditionen ausgehen.

FAZIT

Apotheken, die nicht transparent arbeiten, werden es künftig schwer haben, an günstige Kredite oder überhaupt an Kredite zu kommen. Jeder Apotheker sollte sich Gedanken über die Zukunft seiner Apotheke machen, denn auch hier verändert sich ständig der Markt. Wengleich durch den Richterspruch am EuGH im Mai 2009 die Apotheker im Kampf gegen Ketten gestärkt wurden und so eine weitere Beschleunigung des Wandels verhindert und etwas Zeit gewonnen werden konnte,

sind Apotheker doch gefordert, sich mit geeigneten Maßnahmen neu bzw. stärker zu positionieren. Insbesondere strategische Partnerschaften wie auch eine professionelle Vorbereitung auf Bankgespräche können einen wichtigen Beitrag dazu leisten. Es ist sowohl durch die Situation am Apothekenmarkt als auch durch die Entwicklungen an anderen Märkte belegt, dass Kooperationen und ein professionelles Auftreten sinnvoll, praktikabel, effektivitätsfördernd und wirtschaftlich sind.

Gleichzeitig kann man davon ausgehen, dass sich Banken mit dem Apothekenmarkt vertrauter machen werden, als dies bisher der Fall war. Auch deshalb lohnt es sich, umfangreiche und transparente Unterlagen zusammenzustellen, um in einem Bonitätsprozess „gute Karten“ vorweisen zu können. Denn die Vorgehensweise bei Gesprächen mit Banken wie auch die Qualität der Unterlagen sind bonitätsentscheidend und damit besonders wichtig für die Beurteilung des Apothekenmanagements.

+ CHECKLISTE

Ab einem Kreditvolumen von 250.000 Euro tritt das Kreditwesengesetz, § 18 in Kraft und verlangt umfangreiches Datenmaterial – in letzter Zeit jedoch setzen die Banken diesen Paragraphen schon bei wesentlich geringeren Volumina an.

Folgende Unterlagen sollten daher grundsätzlich vorgehalten werden (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- 1. Die **letzten drei Bilanzen**.
- 2. Die **aktuelle Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)**.
- 3. **Vermögensaufstellung**. Damit schaffen Sie Transparenz über Ihre Eigenkapitalverhältnisse.
- 4. Angaben zu **stillen Reserven**. Eventuell können sich vorzeitige Tilgungen positiv auswirken.

- 5. Angaben zu **Leasingverträgen**. Sie können zu einer Bilanzverkürzung führen, müssen es aber nicht, da einige Banken Leasing konsolidieren und zum Verschuldungsgrad hinzurechnen.
- 6. **Kontoauszüge**. Sollten sie eine Überziehung ausweisen, sprechen Sie offen an, wie Sie dies künftig vermeiden möchten.
- 7. **Businessplan**. Zum Beispiel, um eine geänderte Strategie im Bereich OTC oder die Umstellung Ihres Sortiments zu kommunizieren. Beleuchten Sie hier alle oben genannten Soft Facts.
- 8. Auflistung von **Sicherheiten**, sortiert nach Wertigkeit. Konditionen wie auch die Kreditvergabe selbst werden dadurch positiv beeinflusst.
- 9. **Qualitätsmanagement (QM)**. Sie sollten es entweder nachweisen

können oder aber erwähnen, dass Sie es künftig einführen werden.

- 10. Berichten Sie ferner auch darüber, wenn Sie sich in **Erfa- oder Zirkelgruppen** regelmäßig treffen, austauschen und positive Erfahrungen in der eigenen Apotheke umsetzen.
- 11. Führen Sie, wenn möglich, bereits einen **Rating-Prozess** in Ihrer Apotheke durch und achten Sie dabei darauf, dass Sie nur mit Beratern arbeiten, die sich auch nachweislich gut damit auskennen. Nehmen Sie diese **Reports** mit zur Bank oder leiten Sie gezielt Verbesserungsmaßnahmen im nachfolgenden **Consulting** ein.
- 12. Zu guter Letzt: Gehen Sie rechtzeitig mit Ihren Finanzierungswünschen zu Ihrer Hausbank und führen Sie nicht gleichzeitig Gespräche mit anderen Banken – seien Sie offen und ehrlich.