

## **SACH- UND MENSCHENGERECHTES VERHANDELN: BAUSTEIN DER PARTNERSCHAFT ZWISCHEN BANKEN UND KMU**

### Ausgangslage

Verhandlungen zwischen Banken und kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) finden im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle, Partnerschaftswillen und finanziellen Sachzwängen statt.

Um ihre eigene Rentabilität zu sichern, mussten Banken in den letzten Jahren ihre Kreditpolitik neu überdenken. Sie haben ihre Kreditbewilligungsverfahren standardisiert und risikoabgestufte Preise für Kredite eingeführt. Aus ihrer Sicht soll diese Politik zur Sicherstellung der finanziellen Überlebensfähigkeit der Kreditnehmer beitragen. Insofern liegt sie nicht nur im Eigeninteresse der Banken, sondern ebenfalls im denjenigen der betroffenen Unternehmen.

Viele KMU sehen die Lage anders. Zwar sind sie sich durchaus bewusst, dass Schwächen im Management- und Finanzbereich unter den heutigen wirtschaftlichen Bedingungen nicht mehr tolerierbar sind. Unternehmer lassen sich aber nicht gerne in Risikoklassen einteilen und können unter Umständen ihre Einstufung als "Herabwürdigung" oder gar als "Beleidigung" empfinden.

Zudem muss berücksichtigt werden, dass Verhandlungen über die Gewährung von Krediten durch ein starkes Ungleichgewicht gekennzeichnet sind. Einerseits haben Banken gegenüber KMU einen grossen Know-how-Vorsprung. Andererseits steht dabei für den Unternehmer wesentlich mehr auf dem Spiel als für die Bank (die Finanzierung ist ja für jeden Unternehmer eine Existenzfrage).

Diese Bemerkungen gelten umso mehr, wenn es darum geht, die Rückzahlung von Krediten durch in Schwierigkeit geratene Firmen zu sichern („Workout“-Situationen). Dann geht es in der Regel nicht mehr nur um rein wirtschaftliche Fragen, sondern auch um das Selbstwertgefühl des betroffenen Unternehmers selber. Demgegenüber beklagen sich die Banken in solchen Fällen oft darüber, dass Unternehmer sich überhaupt nicht bemühen, die Interessen des Bankiers zu verstehen.

### Verhandlungen zwischen Banken und KMU

Studien haben gezeigt, dass es eine Reihe von Mechanismen gibt, die mit sehr hoher Sicherheit Verhandlungen immer wieder erschweren oder sogar zum Scheitern bringen - und dies meistens trotz bester Absichten und Sachverstand auf beiden Seiten; z.B.: man bezieht harte Positionen und versucht, der anderen Seite seine Ideen und Vorstellungen zu verkaufen; man vermischt Sachfragen mit Beziehungsproblemen (siehe: Einteilung in Risikoklassen x „Herabwürdigung“); man geht von der Annahme aus, dass der „Kuchen“ begrenzt sei; man versucht, Interessengegensätze zu beseitigen, indem man Druck aufsetzt (nach dem französischen Stichwort: „C'est à prendre ou à laisser“).

Gemäss der im Rahmen des „Harvard Negotiation Project“ entwickelten Methode des sach- und menschengerechten Verhandeln sollte man eher:

- \* zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits unterscheiden;
- \* sich nicht auf Positionen, sondern auf Interessen konzentrieren;
- \* zuerst viele Optionen entwickeln, die allen Beteiligten Vorteile bringen können, und erst später bewerten und entscheiden;
- \* Interessengegensätze durch Hinzuziehen von „neutralen“, nachvollziehbaren Beurteilungskriterien lösen;
- \* sich für oder gegen eine Verhandlungsbereinkunft durch deren Vergleich mit ihrer besten Alternative entscheiden.

Wenn sie im Verlauf einer Verhandlung „Nein“ sagen müssen, haben viele Verhandler Mühe, dies in einer Art und Weise zu tun, die das Gespräch nicht blockiert. Sie versuchen zum Beispiel rein sachlich zu argumentieren und ihre Ablehnung mit Hinweis auf eine bestimmte „Unternehmenspolitik“ (hier: eine neue Kreditpolitik) zu rechtfertigen. Eine solche Strategie kann aber in Situationen, in denen Begriffe wie „Offenheit“, „gegenseitiges Vertrauen“ und „Partnerschaft“ gross geschrieben werden nur begrenzt erfolgreich sein. Gefragt ist deshalb die Fähigkeit, gleichzeitig hart in der Sache und "soft" auf der Beziehungsebene zu sein.

Unter allen diesen Gesichtspunkten hat sich die im Rahmen des „Harvard Negotiation Project“ entworfene Strategie für die Verhandlungen zwischen KMU und Banken als sehr tauglich erwiesen.

Gegebenenfalls sollten Banken- und KMU-Vertreter die Unterstützung eines Verhandlungsberaters in Betracht ziehen.