

J. T. Eckhold, H.-G. Lehmann, P. Thomas Stonn

Das perfekte Bankgespräch



Über die Autoren	3
Kapitel 1: Einführung	5
Kapitel 2: Die Bank als Fremdkapitalgeber	11
2.1 Wofür werden Banken benötigt?	11
2.2 Was dürfen Banken?	14
2.3 Die deutsche Bankenlandschaft	17
2.4 Wie verdient die Bank am Kredit?	23
2.5 Gibt es die ideale Hausbank?	25
2.6 Warum Ratings der Unternehmen?	26
2.7 Ratingverfahren und Kennzahlen	29
2.8 Wie funktioniert Scoring für Privatkunden?	31
Kapitel 3: Die effektive Vorbereitung des Bankgesprächs	37
3.1 Bankgespräche ist Verkaufsgespräche	37
3.2 Die eigene Zielsetzung	38
3.3 Die Bedürfnisse des Bankpartners	46
3.4 Das Gespräch als Austauschbeziehung	48
3.5 Unterlagen und Informationen vorbereiten	50
3.6 Mögliche Kosten im Vorfeld	52
3.7 Sicherheiten	53
3.8 Zeitplan für die Vorbereitungen	58
Kapitel 4: Die erfolgsorientierte Gesprächsführung und Nachbereitung	61
4.1 Terminvereinbarung	61
4.2 Gesprächsablauf	61
4.3 Effektive Nachbereitung des Gespräches	69
4.4 Beantwortung von Rückfragen	69
4.5 Antwort der Bank	70
4.6 Prüfung der Kreditangebote	72
Kapitel 5: Die Rechte und Pflichten während der Kreditlaufzeit	77
5.1 Der Vertragsabschluss und die Bedingungen	77
5.2 Die Darlehenskonditionen	81

5.3 Wann und wie kommt das Geld?	82
5.4 Was tun bei Abweichungen vom Vertrag?	83
5.5 Erfolgs- und Finanzcontrolling	86
5.6 Selbstkontrolle	90
Kapitel 6: Ausgewählte Spezialfragen	91
6.1 Besonderheiten für Franchisegeber und Franchisenehmer im Finanzierungsgespräch.	91
6.2 Liquiditätsprobleme – was nun?	94
6.3 Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	99
Kapitel 7: Zusammenfassung der Grundregeln für das perfekte Bankgespräch	103
Kleines Banklexikon	107
Weitere, vertiefende Informationsquellen	115

Kapitel 1: Einführung

Es gibt Gespräche im Leben, die besonders wichtig für die zukünftige Entwicklung sind. Früher gehörte zu solch wichtigen Gesprächen, als man bei dem Vater seiner Angebeteten um deren Hand für ein Leben anhielt. Heute läuft das schon unkomplizierter. Ein Bankgespräch zur Finanzierung eines Unternehmens stellt aber immer noch ein äußerst wichtiges Ereignis im Leben von Gründern und Gründerinnen oder von Unternehmern und Unternehmerinnen dar. Die Gründung oder Entwicklung des Unternehmens wird gesichert oder verspielt. Entwicklungsperspektiven hängen davon ab. Und es entsteht eine Bindung an die Bank für einen längeren Abschnitt. Derartige entscheidende Bankgespräche sollten bestens vorbereitet sein.

Hatten Sie bereits ein so wunderschönes Erfolgserlebnis, dass Ihnen zwei bis drei Wochen nach dem Gespräch von Ihrer Bank ein perfekter Vertrag über einen Firmenkredit fertig zur Unterschrift vorlag? Wenn ja, dann sind Sie ein Glückspilz, der wohl alles perfekt gemacht hat. Die Umfeld- und Rahmenbedingungen stimmten offenbar auch.

Wir können uns zumindest an zwei perfekte Beispiele bei einer der deutschen Großbanken erinnern.

**Beispiel: Es kann auch schnell gehen
– 25.000 Euro für ein Beratungsbüro**

Der erste Fall reicht in das Jahr 1992 zurück, als einem zum Ankurbeln der Wirtschaft nach der Wiedervereinigung das Geld zum Gründen

und Investieren fast hinterhergetragen wurde. Wir beantragten damals einen Investitionskredit in Höhe von heute 25.000 Euro zur Ausstattung eines Beratungsbüros. Wir trafen auf eine sehr kompetente Mitarbeiterin dieser Bank, die auch noch sehr rasch arbeitete. Glück gehabt! Auch die Bank konnte zufrieden sein, denn Zins und Tilgung wurden in den nachfolgenden fünf Jahren pünktlich bezahlt.

**Beispiel: Glück gehabt – 100.000 Euro
für Wissenschaftsausgründung**

Der zweite Glücksfall stammt aus dem Jahr 2007, nachdem die gleiche Großbank im Rahmen ihres „global playing“ auch die deutschen Unternehmensgründer sowie die kleinen und mittleren Unternehmen wieder entdeckt hatte. Ein Investitionskredit in Höhe von 100.000 Euro für einen innovativen Firmengründer, der eine Ausgründung aus einem Forschungsinstitut bewältigte, wurde nach drei Wochen bestätigt. Hierbei stimmte natürlich zum einen die notwendige Qualität der eingereichten Unterlagen zum Kreditantrag. Es gab aber zum anderen den hinreichend glücklichen Umstand, dass bei einem sehr erläuterungsbedürftigen weil technologisch anspruchsvollen Vorhaben dem Gründer eine kompetente Bankmitarbeiterin gegenüber saß, die neben ihrer bankspezifischen Qualifikation auch eine Fachausbildung im betreffenden Gebiet des Gründers aufweisen konnte. Die Bankmitarbeiterin verstand das Vorhaben sofort und konnte es bestens beurteilen. Bei einem anderen Bankmitarbeiter wäre das sicher schwieriger geworden.

Gerade das zweite Beispiel ist eine Besonderheit, denn Bankmitarbeiter können mit technisch komplizierten Begriffen wie „chemische Referenzsubstanzen“, „geophysikalische Bohrlochmessungen“ oder „geologische Dünnschliffpräparate“ kaum etwas anfangen. Ein wichtiger Punkt für erfolgreiche Bankgespräche dürfte daher sein, dass gerade technische Begriffe, die ein „Banker“ mit seiner Allgemeinbildung nicht mehr richtig erfassen kann, mit einfachen, umgangssprachlichen Worten erklärt werden. Relevante, wissenschaftlich oder produktionstechnisch komplexe Zusammenhänge sollten allgemeinverständlich aufbereitet werden. Der Lohn der Mühe wird in jedem Fall eine schnellere Bearbeitung sein.

Diese beiden Beispiele liefern bereits erste Hinweise, dass es wichtige Grundregeln für Unternehmerinnen und Unternehmer gibt, um eine Kreditanfrage und das damit im Zusammenhang stehende Bankgespräch Erfolg versprechend vorzubereiten und durchzuführen. Wir wollen Ihnen in diesem Buch diese Grundregeln näherbringen und begründen, damit Sie perfekt auf Ihr nächstes Bankgespräch vorbereitet sind.

Bei der Kreditentscheidung hängt vieles natürlich auch von den äußeren, nicht durch Sie beeinflussbaren, aber zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen ab. Wer diese Zusammenhänge kennt, kann sich darauf einstellen. Etwas Glück gehört selbstverständlich dazu. Doch dieses Glück lacht nur dem Tüchtigen und dem Wissenden.

Das Leben von Unternehmern und solchen, die es werden wollen, hält nicht nur Beispiele von der Sonnenseite des Unternehmerlebens bereit. Das

Leben ist meist hart, aber ungerecht. Aus unserer langjährigen Beratungspraxis sind uns viele Fälle bekannt, in denen nach vergeblichen Finanzierungsanläufen kompetenter Rat eingeholt werden musste.

Beispiel: Die fast gescheiterte Handwerksfinanzierung

Ein anderes interessantes Beispiel aus der ersten Hälfte der neunziger Jahre soll zur Einstimmung noch geschildert werden. Zwei junge Mitarbeiter eines Unternehmens wollten den Handwerksteil eines Handels- und Handwerksbetriebes von den beiden Firmeninhabern kaufen. Das Konzept und die beiden Handwerker überzeugten den Filialleiter einer weiteren deutschen Großbank. Der Entscheider in der Bank besaß aber Zweifel und lehnte ab. Er vermutete, dass die Gewinne im Handelsbereich leichter erzielt werden würden. Der Filialleiter war von den beiden Unternehmenskäufern aber so überzeugt, dass er gegen diese Ablehnung und zwei weitere Ablehnungen intern vorging und den Kreditvertrag letztlich doch durchsetzte. Das jüngste Gespräch mit einem der beiden Gründer ergab, dass der Handwerksbetrieb immer noch erfolgreich am Markt tätig ist. Beide Unternehmer legen ihr erspartes Geld auch bei dem ersten Filialleiter an, obwohl der nun in einer etwas weiter entfernten Bankfiliale tätig ist. Leider gehört diese deutsche Großbank heute zu einem Versicherungskonzern und ist deshalb für Unternehmensgründer nicht mehr so interessant.

Das Beispiel zeigt anschaulich, dass in der Bank mindestens zwei Verbündete gebraucht werden, die letztlich beide ihre Unterschrift geben müssen. Wurde der erste Bankmitarbeiter überzeugt, ist erst

die halbe Schlacht gewonnen. Das Bankgespräch mit dem vertriebsorientierten Mitarbeiter ist also immer nur der erste Schritt. Denn im Hintergrund – für den Bankkunden meist nicht sichtbar – will auch der zweite Entscheider überzeugt sein. Dieser ist oft das Problem. Er ist vor allem deshalb ein Problem, weil wir gar keinen direkten Kontakt zu ihm haben und daher viel schwerer als beim Kundenberater Einfluss auf seine Entscheidungen nehmen können.

Es kann beispielsweise sein, dass die interne Kreditbewilligung von einem Mitarbeiter, der nur noch wenige Jahre bis zur Rente zu arbeiten hat, wahrgenommen wird. Er arbeitet schon lange bei dieser Bank und ist deshalb nahezu unkündbar. Er wird trotzdem meist nur noch todsichere Kreditverträge vorbereiten, um bloß keine Fehler mehr zu machen.

Beispiel: Anfänglich gescheiterte Wachstumsfinanzierung

Wir haben ein derartiges Beispiel erlebt, bei dem die Finanzierung der Wachstumsinvestitionen eines innovativen Unternehmens nach Ablehnungen bei zwei deutschen Großbanken über eine Sparkasse erfolgte. Vier Jahre danach hatte der Betrieb eine solch rasante Entwicklung durchlaufen, dass es von einem Großunternehmen gekauft wurde.

Aus den Beispielen ergibt sich eine Reihe von Fragen, wie eine Bank aufgebaut ist, wie sie funktioniert, wer entscheidet und was gegen missliebige Entscheidungen unternommen werden kann. Wie sieht die perfekte Vorbereitung aus, um erfolgreich zu sein?

Wir möchten keinesfalls in die oft publizierte, allgemeine Bankenschele einfallen, weil es in unserem einzigartigen Leben auf dieser wunderschönen Erde immer sehr bunt und vielfältig zugeht. Etwas mehr Objektivität täte diesen Diskussionen stattdessen gut. Wie überall gibt es auch in einer Bank Zwänge durch Gesetze, Strategien, Geschäftspolitik und Weisungen, die schlicht und einfach vom Bankmitarbeiter zu befolgen sind. Es gibt klare gesetzliche Grundlagen, nach denen eine Bank zu arbeiten hat. Die Gesprächspersonen in den Banken repräsentieren letztlich dieselbe Unterschiedlichkeit an Charakteren, denen wir auch im sonstigen Leben begegnen. Dort gibt es gleichermaßen erfahrene und fleißige Fachleute, engagierte Unterstützer von Unternehmern wie aber auch Karrieristen oder Absichernde ihres Arbeitsplatzes. Diese zuletzt genannten Personen stellen sicher eine ganz kleine Minderheit dar. Trifft man also auf einen solchen Gesprächspartner, ist es oft nicht der Mühe wert, überhaupt ein längeres Gespräch zu führen.

Auf die Frage „Können Sie mir die beste Bank empfehlen?“ lautet die Antwort des Beraters: „Nein!“ „Können Sie mir einen guten Gesprächspartner in einer Bank empfehlen?“ Die Antwort des Beraters lautet: „Ja, mehrere!“

Vielleicht haben Sie auch schon die Erfahrung gemacht, dass Sie im Zusammenhang mit einem von Ihnen beantragten Firmenkredit mit der ganzen Produktpalette der Bank konfrontiert wurden. Dazu gehören zum Beispiel Risiko- und Kapitallebensversicherungen, Angebote für private Geldanlage und sogar Krankheits- und Altersvorsorge. Die Ursache hierfür liegt darin begründet, dass

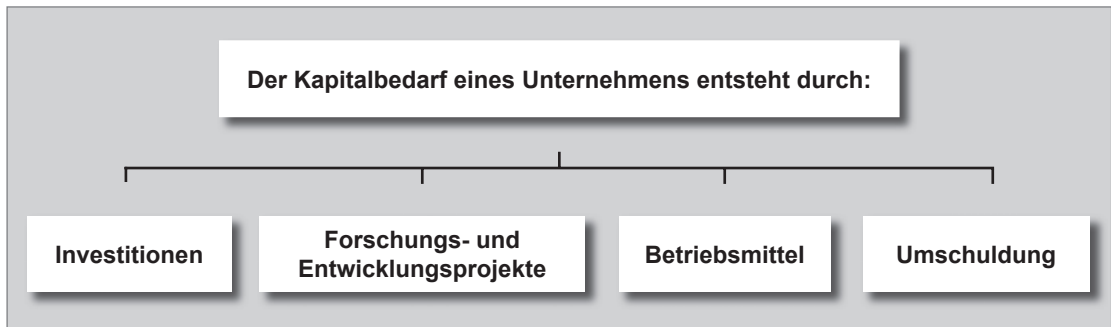


Abbildung 1: Entstehung des Kapitalbedarfs eines Unternehmens

Banken heute viele Produkte in ihrem Portfolio haben, um mit einem einmal gewonnenen Kunden möglichst viele Geschäfte zu machen. Ähnlich wie das Schuhgeschäft zum Schuh noch gleich Schuhcreme, Pflegebürste und sogar Socken verkauft, versuchen heute Banken gleich mehrmals mit einem Kunden Geld zu verdienen. Hier ist in jedem Fall eine sorgfältige Prüfung und der Vergleich mit anderen Angeboten angesagt, weil die Konditionen nicht immer die günstigsten sind. Weiterhin sollten Sie immer kritisch prüfen, ob beispielsweise die Lebensversicherung zum Firmenkredit überhaupt benötigt wird.

Gehen Sie am besten bei der Vorbereitung eines perfekten Bankgesprächs immer davon aus, dass eine Bank für Ihr Unternehmen nur ein Lieferant ist, aber ein nicht ganz unbedeutender. Die Bank ist ein Lieferant von Fremdkapital.

Sie haben richtig gelesen. Wenn Sie eine Finanzierung suchen, dann sollten Sie nicht hoffen, dass Ihnen jemand Geld geben muss. Sie sollten auch nicht die Vorstellung haben, dass die Bank von sich aus Ihnen Geld zum niedrigsten darstell-

baren Zinssatz geben muss. Das wäre weltfremd, denn die Bank möchte mit Ihnen Geld verdienen. Sie wird also, wenn sie unternehmerisch handelt, immer zunächst höhere Sicherheiten fordern als unbedingt notwendig und einen höheren Zinssatz fordern als vielleicht bei dem Risiko Ihrer Finanzierung notwendig wäre. Vergessen Sie daher am besten alles, was Sie über Ihre Bank bisher gedacht haben und ersetzen Sie Ihre alte Vorstellung durch vier wichtige zeitgemäße Aussagen:

1. Die Bank ist Ihr Lieferant von Kapital.
2. Sie sind der Kunde, der Bedarf hat (und auswählen kann).
3. Die Bank ist der Anbieter einer Leistung im Wettbewerb mit anderen.
4. Über den Einkauf von Leistungen sollte immer „auf gleicher Augenhöhe“ verhandelt werden.

Wenn Sie nun Bank- oder Finanzierungsleistungen einkaufen, dann sollte der Ausgangspunkt der Überlegungen immer zuerst Ihr Bedarf sein, konkret Ihr Geld- oder Kapitalbedarf. Kapitalbedarf im Unternehmen kann aus verschiedenen Gründen entstehen, so beispielsweise zur Finanzierung