



Was es bei Bankgesprächen zu beachten gilt

## Erfolgreicher Umgang mit Banken

Herbert Reithmeir, Augsburg

### zum Autor

**Herbert Reithmeir,**  
Betriebswirt,  
Bonitäts- und  
Ratinganalyst sowie  
Inhaber der *DLS*  
Unternehmens-  
beratung,  
Augsburg



*Eine gute Vorbereitung auf das Bankgespräch mit einem Businessplan ist heute Pflicht, kann Einfluss auf Ihr Rating haben und erhöht damit die Chancen, die benötigten Finanzmittel zu erhalten beträchtlich.*

Stellen Sie sich bitte einmal folgende Situation vor: Ihr Bankbetreuer, der Sie seit vielen Jahren begleitet, mit dem Sie über alles sprechen, der Ihren Betrieb persönlich kennt, ist plötzlich nicht mehr da. Dieser Tatbestand ist immer öfter anzutreffen und kann Ihnen sehr große Schwierigkeiten für die Zukunft bereiten. Die nachfolgenden, auch in der Praxis umgesetzten Tipps und Informationen können für Sie bei den Bank- und Kreditverhandlungen sehr hilfreich sein.

### 1. Schritt: Vorbereitung auf das Bankgespräch

#### • Vereinbaren Sie Termine mit genügend zeitlichem Vorlauf

Sowohl Sie selbst, aber auch Ihr Banker, sollten die Zeit haben, sich auf den Termin gut vorzubereiten. Sollte der Terminwunsch nicht von Ihnen, sondern von Ihrer Bank ausgehen, lassen Sie sich nicht zu einem kurzfristigen Termin drängen, denn manche Fragen können nicht einfach aus dem Stegreif beantwortet werden. Die Vorbereitungsphase und die Erstellung aller wichtigen Unterlagen sind zeitlich nicht zu unterschätzen. Überzeugen Sie Ihre

Ansprechpartner bei der Bank, dass das Gespräch bei Ihnen im Hause stattfinden soll. Ein Heimspiel hat oft Vorteile und Sie können Ihrem Banker direkt vor Ort die notwendigen und geplanten Maßnahmen aufzeigen. Auch Ihr Banker wird daran interessiert sein, den Termin bei Ihnen wahrzunehmen, besteht hierdurch doch die Möglichkeit, dass Sie erforderliche Unterlagen greifbar haben, wenn das Gespräch darauf kommt. Zusätzlich können Sie durch saubere und ordentliche Lagerplätze und Geschäftsräume, motivierte und freundliche Mitarbeiter u. v. a. weitere Pluspunkte sammeln.

#### • Welche Unterlagen benötigt die Bank von Ihnen für das gewünschte Gespräch und die anschließende Kreditentscheidung?

Machen Sie Ihr Unternehmen gläsern für alle Partner, mit denen Sie zusammenarbeiten. Einen umfassenden Überblick über Ihr Unternehmen bietet der Businessplan, der als Grundlage und Leitfaden für das Gespräch dienen sollte. Dieser enthält, neben dem Gesamtkonzept Ihres Unternehmens und den Planungen für die nächsten Jahre, eine Reihe von aktuellen Zahlen wie z. B. Liquiditäts-Plan, aktuelle Aufstellungen über Forderungen und Lieferanten, Planrechnungen, Kalkulationsgrundlagen, persönliche Unterlagen wie Vermögens- und Schuldenaufstellung, Haushaltsrechnung und Steuerbescheide.

#### • Geben Sie die Unterlagen vorab zu Ihrer Bank

Ein Banker, der sich über Ihr Vorhaben vorab informieren und einlesen kann, fühlt sich sicher und geht aufgeschlossener an Ihren Kreditantrag heran. Fassen Sie begleitend zu den Unterlagen Ihren Antrag, Ihre Ausgangssituation und Ihr Gesprächsziel kurz und knapp zusammen und senden Sie diese Vorab-Info mit der Bitte um entsprechende Lösungsvorschläge an die Bank.

#### • Fordern Sie notwendige Gesprächsunterlagen auch von Ihrem Banker

Hierzu können die aktuelle Rating-Note, eine Aufstellung der bestehenden Kreditlinien und Darlehensvaluten, eine Sicherheitenauflistung mit Zuordnung (welche Sicherheit dient wofür?), eine Kapitaldienstrechnung, aber auch Vorabinformationen zu öffentlichen Fördermitteln gehören. Dieser Wunsch unterstreicht beim Banker Ihr unternehmerisches Denken und ermöglicht ein beiderseits offenes Gespräch.

#### • Wählen Sie korrekte Kleidung für das Bankgespräch

Viele Berater empfehlen gepflegte Kleidung und ein ansprechendes Äußeres. Diese Meinung kann ich leider nicht teilen. Jeder sollte so zum Bankgespräch gehen, wie er sich wohl fühlt und wie er ist. Seien Sie echt, das ist glaubwürdig. Warum muss ich mich in einen Anzug zwingen und mich verstell-

len? Eines ist klar, Ihre Kleidung sollte sicherlich nicht vor Dreck stehen, sodass nach dem Gesprächstermin mit Ihnen eine Putzkolonne kommen muss. Der Gesamteindruck, den Sie bei Ihrem Gesprächspartner hinterlassen, muss passen und ist auch mit entscheidend für die Kreditvergabe. Aber das kann ruhig auch die Jeans oder der „Blaumann“ sein.

#### ● **Wollen Sie den Banktermin allein wahrnehmen?**

Viele Betriebsinhaber sind immer noch im Glauben, alles allein erledigen zu können. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Betriebe, welche mit externen Beratern zusammenarbeiten, mehr Erfolg haben. Die Wirtschaft sowie die allgemeine Situation befinden sich komplett im Strukturwandel. Sie können sich nicht mehr allein um alles kümmern. Aus diesen Gründen ein guter Rat an Sie: suchen Sie sich einen guten und fairen Berater, der gemeinsam mit Ihnen die Konzeption für die Bank erstellt und Ihnen auch beim Bankgespräch beratend zur Seite steht. Sehen Sie es bitte unter dem Gesichtspunkt: „jeder ist ein Spezialist auf seinem Gebiet“. Die Tatsache, dass Sie mögliche Defizite in der eigenen Qualifikation durch Hinzuziehen von Fachleuten schließen, unterstreicht nur zu deutlich, dass Sie die Verantwortung für Ihr Unternehmen ernst nehmen.

#### ● **Die Rollenverteilung muss geklärt sein**

Wenn Sie zum Bankgespräch Ihren Berater mitnehmen, muss im Vorfeld die Rollenverteilung abgesprochen sein. Wer übernimmt im Gespräch welchen Part? Wer ist für welchen Themenbereich zuständig? Dem Banker muss klar werden, dass Sie zwar für Fachfragen Ihren Berater mitgebracht haben, aber dass Sie die Hauptperson sind und das Gespräch führen.

#### ● **Informieren Sie sich über Förderprogramme und alternative Finanzierungsinstrumente**

Wer Geld braucht, sollte bei der Suche systematisch vorgehen. Informationen über Fördermittel des Bundes oder der Länder finden Sie im Internet. Aber Achtung! In der Regel können diese Mittel wiederum nur über eine Bank (Hausbank) beantragt werden. Denken Sie auch über alternative Finanzierungsformen nach. Leasing, Mietkauf, typische oder atypische stille Beteiligungen und Policendarlehen sind nur einige Möglichkeiten.

#### ● **Sprechen Sie mit mehreren Banken, nutzen Sie die Bankenvielfalt**

Arbeiten Sie bisher nur mit einer Bank zusammen? Ab einer bestimmten Größe Ihres Unternehmens kann und wird es sinnvoll sein, sich einen zweiten Partner aufzubauen. Eine anstehende Investition kann hierfür ein sinnvoller Anlass sein. Denn wie auch bei Ihren Verhandlungen mit Ihren Kunden gilt hier der gleiche Spruch: „Konkurrenz belebt das Geschäft“!

#### ● **Verschaffen Sie sich ein Bild über mögliche Sicherheiten, die Sie stellen können**

Welche Vermögenswerte stehen zur Verfügung? Sind diese Werte bereits als Sicherheit für Banken belastet, und wenn ja für welche Bank? Wo sind freie Vermögenswerte? Das Thema Sicherheitenstellung spielt bei der Konditionsgestaltung der Bank eine wesentliche Rolle. Insbesondere bei schlechteren Rating-Noten ist eine ausreichende oder vollständige Sicherstellung von Krediten unabdingbar. Prüfen Sie im Vorfeld, welche Sicherheiten Ihrem Bankpartner bereits zur Verfügung stehen und ob diese noch für die bestehenden Kredite erforderlich sind. Durch erbrachte Tilgungen können Teile hiervon bereits frei geworden sein, die Sie nun wieder in eine neue Finanzierung einbinden können. Dies kann Ihnen Kosten ersparen.

## **2. Schritt: Wie führe ich ein Bankgespräch und wie verhalte ich mich dabei**

#### ● **Bleiben Sie gelassen, seien Sie echt**

Wer nicht an sich selbst glaubt, kann auch keinen anderen begeistern. Bleiben Sie daher ruhig, es gibt keinen Grund nervös zu sein. Verstellen Sie sich nicht, sondern bleiben Sie „echt“. Sie sind von Ihrem Vorhaben und von Ihrem Unternehmen überzeugt. Strahlen Sie daher Zuversicht aus und überzeugen Sie durch ihre Ausstrahlung.

#### ● **Treten Sie selbstbewusst und zuversichtlich auf**

Sehen Sie das Bankgespräch immer aus Sicht Ihrer täglichen Arbeit. Ihre eigenen Kunden sind keine Bittsteller, sondern erwarten eine Dienstleistung von Ihnen, für die Sie auch bezahlen müssen. Das Gleiche sollten Sie von Ihrer Bank erwarten, denn auch Sie müssen für den Kredit bezahlen. Lassen Sie sich nicht in die Defensive drängen, sondern ein selbstbewusstes Auftreten ist angebracht. Überzeugen Sie durch Kompetenz und Engagement. So

verschaffen Sie sich den notwendigen Respekt. Verhandeln Sie immer auf gleicher Augenhöhe mit Ihrem Banker. Sehen Sie den Banker als Partner, denn von einem erfolgreichen Abschluss des Gespräches profitieren beide – Sie und die Bank.

#### ● **Gehen Sie offen in das Gespräch, spielen Sie mit offenen Karten**

Ermöglichen Sie einen vollständigen Überblick. Je weniger Fragen beim Banker offen bleiben, desto leichter kann er eine positive Kreditentscheidung bei seinen Gremien erwirken. Sprechen Sie die relevanten Themen von sich aus an, so führen Sie das Gespräch. Wenn Sie nur die gestellten Fragen brav beantworten, haben Sie die Gesprächsführung aus der Hand gegeben und verlieren den Einfluss auf den Gesprächsverlauf.

#### ● **Verkaufen und präsentieren Sie sich, Ihr Unternehmen und Ihr Konzept aktiv und überzeugend**

Sie verkaufen sich tagtäglich bei Ihren Kunden. Beim Bankgespräch müssen Sie sich selbst sowie Ihre eigene Firma verkaufen. Präsentieren Sie die Erfolgsidee allgemein verständlich und vermeiden Sie Fachchinesisch. Das Verzetteln in Details sollten Sie vermeiden, denn diese sind oft nur wichtig für Ihr eigenes Unternehmen, aber nicht für die Kreditentscheidung der Bank. Erläutern Sie Ihr aktuelles Vorhaben, die erstellten Pläne und Unterlagen anhand von knallharten Fakten. Die Vorstellung der Konzeption muss einfach, aber überzeugend erfolgen.

#### ● **Überraschen Sie mit gutem Wissen**

Aus diesen Gründen ist die perfekte Vorbereitung auf das Gespräch sehr wichtig. In einen Businessplan fließt z.B. auch eine Bilanzanalyse mit ein, aus der Sie Kennzahlen gewinnen und mit Ihrer Branche vergleichen können. Alleine diese Argumentation, mit solchen Highlights, wird den Banker überraschen. Auch das Wissen über Fördermittel und Alternativfinanzierungen, aber auch eine Stärken- und Schwächenanalyse werden den Banker zum Staunen bringen. Sie zeigen Ihrem Banker dadurch auf, dass Sie nicht nur in Ihrem Bereich ein Profi sind, sondern auch ein guter Kaufmann und Manager sein können.

#### ● **Verlangen Sie ein schriftliches Kreditangebot**

In den seltensten Fällen werden Sie sofort in dem Gespräch eine Zusage oder Ablehnung erhalten. Schließlich muss der Banker noch die ergänzend erhaltenen Unter-

lagen aufbereiten und Ihren Antrag zur Entscheidung bringen. Bitten Sie um ein schriftliches Angebot mit alternativen Finanzierungsvarianten. Hierbei sollten Sie sich auf einen Termin verabreden, bis zu dem Sie das Angebot erwarten. Verlangen Sie dabei nichts Unmögliches, aber bestehen Sie auf eine rasche Bearbeitung. Dieses Recht steht Ihnen als Kunde und Partner der Bank zu.

Achten Sie darauf, wenn Sie mehrere Bankgespräche führen, dass alle ein entsprechendes Angebot mit denselben Rahmenbedingungen abgeben. Nur so können Sie die verschiedenen Angebote miteinander vergleichen.

#### ● **Lernen Sie aus Ablehnungen**

Lassen Sie sich bei einer Ablehnung durch Ihre Bank die konkreten Gründe benennen bzw. hinterfragen Sie diese. Diese Angaben dienen Ihnen für die eigene Schwachstellenanalyse und sollten in Ihre Firmenkonzepktion miteingearbeitet werden. Sehen Sie die Ablehnung nicht als Niederlage oder Aufgabegrund. Erfragen Sie unter welchen geänderten Rahmenbedingungen eine positive Entscheidung möglich wäre. Diese Informationen stärken Sie für weitere Bank- und Kreditverhandlungen.

### **3. Schritt: Wie verhalte ich mich nach dem Bankgespräch**

#### ● **Liefern Sie die im Gespräch von der Bank geforderten Unterlagen so schnell wie möglich nach**

Sehr oft wünscht die Bank noch ergänzende Unterlagen zum Vorhaben. Vereinbaren Sie hierfür einen Zeitpunkt, zu welchem Sie diese Unterlagen beibringen

können. Erstellen Sie die gewünschten Unterlagen so schnell wie möglich und reichen Sie diese spätestens zu dem abgesprochenen Termin nach. Sie zeigen Ihrer Bank damit, dass Sie sehr schnell arbeiten und ein zuverlässiger Partner sind.

#### ● **Sagen Sie ab, wenn Sie sich für ein anderes Angebot entschieden haben**

Sie haben vielleicht mehrere Gespräche geführt und auch mehrere Zusagen für die geplante Finanzierung erhalten. Sagen Sie der Bank, die Ihnen das schlechtere Angebot abgegeben hat ab und legen Sie Ihre Gründe für die anderweitige Entscheidung dar. So halten Sie sich diesen Bankpartner für eine spätere Finanzierung offen und können durch Ihr faires Verhalten dann auch wieder Fairness erwarten.

#### ● **Präsentieren Sie nach Fertigstellung Ihre Investition**

Laden Sie den Banker zur Einweihung des Gebäudes ein oder führen Sie ihm die finanzierte Maschine bei einem gesonderten Termin einfach vor. Dies fördert die Vertrauensbasis und schafft so eine gute Grundlage für weitere Gespräche und anstehende Entscheidungen.

### **4. Schritt: Laufender Kontakt zur Bank**

#### ● **Regelmäßige Offenlegung der Zahlen**

Für den Aufbau oder eine bereits bestehende Geschäftsverbindung ist ein regelmäßiger Informationsaustausch sehr wichtig. Fragen Sie beim Bankgespräch Ihren Banker, in welcher Qualität und Häufigkeit dieser die Unterlagen und Daten von Ihnen wünscht. Bauen Sie ein zeitnahes Repor-

ting auf, insbesondere hinsichtlich des installierten Controllings. Des Weiteren sollten Sie rechtzeitig die Bilanz an Ihre Hausbank weitergeben und nicht warten bis Sie zur Abgabe aufgefordert werden. Führen Sie eine offene Kommunikation und geben Sie aktuelle Zahlen wie z.B. monatliche betriebswirtschaftliche Auswertungen, Auftragsbestand, Offene-Posten-Listen usw. unaufgefordert heraus.

#### ● **Bilanzgespräch**

Hierunter sind zwei verschiedene Arten von jährlichen Gesprächen zu verstehen. Zum einen, ein Gespräch einige Wochen vor Beendigung Ihres Geschäftsjahres. In diesem Gespräch sollte der Fokus darauf gelegt werden, dass Sie zusammen mit Ihrem Banker und Ihrem Steuerberater im Hinblick auf die Auswirkungen im Rating nach Möglichkeiten suchen, Ihre Bilanz auf der einen Seite steuerlich zu optimieren, auf der anderen Seite aber negative Auswirkungen auf das Rating zu vermeiden. Zum anderen sollte eine fertiggestellte Bilanz, nach erfolgter Analyse durch die Bank, immer zum Anlass für ein Bankgespräch genommen werden. Lassen Sie sich vom Banker die Analyse aus seiner Sicht erklären und erläutern Sie aufgetretene Fragen. So zeigen Sie wiederum, dass Sie Ihre Zahlen und die Ursachen für Veränderungen in Ihrem Unternehmen kennen und darlegen können, wie Sie darauf reagiert haben oder reagieren werden. Beide Gespräche, das vor Erstellung der Bilanz und das nach der erfolgten Analyse, spiegeln Ihrem Banker Ihr unternehmerisches Denken und Handeln wider und können so nur positiven Einfluss auf die Beurteilung Ihrer Person und Qualifikation im Rating haben. ■