



Bankgespräche erfolgreich führen – Vom Oscar-Prinzip lernen.

Ein Leitfaden zur Psychologie eines Bankgesprächs, zu typischen Fragen des Geschäftskundenbetreuers und eine Anleitung zur Gesprächsführung.

Gerade in einem wirtschaftlich schwierigem Umfeld haben Inhaber oder Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen Schwierigkeiten, Gespräche mit Ihrem Firmenkundenbetreuer oder Geschäftskundenberater zufriedenstellend zu führen. Im Fokus steht dabei die Aufrechterhaltung des Kontokorrentrahmens, eine Umschuldung oder die Rettung einer strapazierten Bankbeziehung.

Dabei ist das Bankgespräch nichts anderes als ein Verkaufsgespräch, bei dem es jedoch nicht um die eigenen Produkte oder Dienstleistungen, sondern um die Kapitalversorgung des Unternehmens geht.

Wie gestalten Sie das Gespräch?

Es haben sich unterschiedliche Gesprächsformen herausgestellt, die wesentlich vom Charakter des Unternehmers abhängen.

Die Frontalstrategie

Der Unternehmer legt seine Forderungen zu Beginn des Gesprächs auf den Tisch. Aus Basta! Ich bin der Herr im Haus!

Konsequenz: Der Banker ist in der Defensive, hat seine Sicht der Dinge kaum formuliert und das Gespräch wandert unmittelbar auf den Kern des Gesprächstermins. Es geht sofort um Fakten, Sicherheiten, Bonität. Das Gespräch wird sofort

auf der Sachebene fortgeführt. Es geht um mehr um Risiken als um Chancen. Die Aussichten, das Ziel zu erreichen sind eher gering.

Die „Kommen wir zum Punkt“- Strategie

Sie beginnen das Gespräch und versuchen zwanghaft den Banker von Ihrer Sicht der Dinge zu überzeugen. Sie bieten alle Argumente und Dokumente und verspielen möglicherweise zu Beginn alle Trümpfe. Wie wollen Sie dann am Schluss verhandeln? Ohne Verhandlungsmöglichkeiten?

Die Rechtfertigungsstrategie oder Vergangenheitsstrategie

Das Gespräch beginnt in angenehmer Atmosphäre, jedoch im weiteren Verlauf stellt Ihnen der Banker Fragen, die zum Teil für Sie überraschend sind, und Sie in die Defensive drängen. Sie beginnen sich zu rechtfertigen, „Das haben wir die letzten Jahre immer so gemacht“, „wir kommen aus diesem Tal wieder heraus ...“. Das Gespräch lebt im Wesentlichen von der Vergangenheit, die Zukunft aber ist heute entscheidend! Erfolgreich aus dieser „Argumentationsecke“ kommen Sie nur dann, wenn Sie das Gespräch wieder an sich nehmen, und mit nachhaltigen, belegbaren Argumenten den Banker überzeugen können. Andernfalls ist das Gespräch für Sie eher verloren, und der Banker stellt seine Bedingungen – ohne Wenn und Aber.

Die „Jammerstrategie“

Sie klagen im Gespräch, denn Klagen gehört zum Handwerk und kostet nichts. Der Banker sollte ein Taschentuch bereithalten, wenn er mit Ihnen spricht. Doch "wer einmal lügt, dem glaubt man nicht". Wer jahrelang auf die Tränendrüse drückt, um mehr Leistung oder Mittel zu erhalten, wird in einer existenziellen Krise enttäuscht. Hier sind die Erfolgsaussichten eher gering – wir schauen mit dem Banker nach vorne und bedauern nicht uns und unser Umfeld!

Die „Das klappt eh´ nicht-Strategie“

Sie haben sich über Ihre Bank geärgert, der Stachel sitzt tief und Sie empfinden das Gespräch als lästige Pflicht. Ihre Körpersprache drückt aus, was Sie denken. Jeder Versuch ihre innere Einstellung zu vertuschen wird solange erfolglos sein, bis sich wirklich an ein konstruktives Gespräch glauben. Ein Gesprächserfolg ist nicht denkbar, solange Sie Ihr Innerstes nicht vom Gegenteil überzeugt haben.

Überdenken Sie Ihre Einstellung! Gibt es Alternativen? Wie sehen die aus?
Welcher Nutzen steht welchem Aufwand gegenüber?

In allen genannten Gesprächsstrategien gewinnen Sie bei Ihrer Bank keinen Oscar! Wir empfehlen Ihnen eine gezielte, strategische Gesprächsführung, damit Sie danach zufrieden in Ihr Unternehmen zurückkehren.

Ein Gespräch mit Ihrem Banker sollte – aus Ihrer Sicht – immer zufriedenstellend enden. Da aber unterschiedlichste Charaktere von Inhabern und Geschäftsführern die Unternehmen lenken und steuern, ist es schwierig, hier für jeden die optimale Gesprächsstrategie zu finden. Besondere Bedeutung kommt der Selbst-Reflexion zu. Wie sehen mich meine Mitarbeiter? Wie sehe ich mich selbst? Bin ich der Macher oder der Tüftler, der Wortkarge oder eher der Plauderer? Liegen mir schwierige Gespräche? Wie gehe ich damit um? Oder führe ich solche Gespräche lieber gemeinsam mit meinem kaufmännischen Leiter?

Das Oskar-Prinzip – Ein Gespräch in 4 Phasen

Auch Gespräche unterliegen unterschiedlichsten Strategien. Dieses sog. Oskar-Prinzip ist in der Regel erfolgreich. Für den Macher-Typ ist es vermutlich ebenso wenig ein Problem, wie für den Plauderer. Wenn Sie sich dieses Gespräch nicht allein zumuten wollen, stärken Sie Ihre Position mit jemandem, dem Sie vertrauen. Dann kommen auch der Wortkarge sowie der Tüftler zu dem gewünschten Erfolg. Verteilen Sie einfach die Rollen und Aufgaben.

1. Phase - Das Warm-up

Sie starten mit dem Ziel, Spannung abbauen und ein konstruktives Gesprächsklima zu schaffen.

2. Phase - It's your turn

Danach senden Sie so genannte „Ich-Botschaften“. Benennen und definieren Sie die Themen, die Sie und das Unternehmen derzeit bewegen. Sie präsentieren Ihre Unterlagen, haben vielleicht das ein oder andere neue Chart entwickelt, das Ihre Aussagen untermauert. Dabei bleiben Sie ganz ruhig und reden dennoch nicht um den heißen Brei herum. Sagen Sie offen, worum es im Gespräch geht.

3. Phase - Der Gesprächswechsel

Danach geht der "Gesprächsstab" an den Banker. Er spiegelt das, was er gerade von Ihnen gehört und empfangen hat aus seiner Sicht. In dieser Phase gilt: 80 % zuhören, 20 % reden – das sollte Ihre Maxime sein! Werden Sie also (noch) ruhiger und hören Sie aktiv zu, sonst erfahren Sie von Ihrem Firmenkundenbetreuer nichts. Sollten Sie reden, stellen Sie lediglich Rückfragen und spiegeln Sie das soeben Gesagte wider. In dieser Phase werden auch erste Probleme aus Sicht des Bankers formuliert, die es im nächsten Schritt zu lösen gilt. Am Ende dieses Gesprächsblocks fassen Sie kurz die bei Ihnen angekommenen Themenkreise zusammen, damit Übereinstimmung für die Phase 4 herrscht.

Vermutlich kommen in dieser 3. Phase folgende Aussagen oder Fragen auf: "Ihre Sicherheiten reichen nicht mehr aus!", "Wie werden die anstehenden Zins- und Tilgungsleistungen termingerecht erbracht?", "Wir werden anders als die anderen Banken behandelt und müssen dies lösen" (Veränderungen in der Bankenbranche haben oft Einfluss auf die Kundenbeziehungen), "Es ist leider keine Kreditausweitung mehr darstellbar!"

Fragen, auf die Sie auf jeden Fall eine (gute) Antwort parat halten sollten:

- Was ist die Kernkompetenz Ihres Unternehmens und wo sehen Sie das Unternehmensziel?
- Möchten Sie mit Ihrem Unternehmen, Ihren neuen/ alten Produkten eine Marktlücke besetzen?
- Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?
- In welchen Absatzmärkten bewegen Sie sich? Wer sind Ihre Abnehmer? Wie ist die Zahlungsmoral?
- Wie sieht der Markt insgesamt aus, wie gestalten sich die Zukunftstrends?
- Welche Absatzkanäle nutzen Sie? Wie werden Ihre Produkte abgesetzt?
- Welches Forderungsmanagement betreiben Sie?
- In welcher Höhe müssen Sie konkret investieren oder umstrukturieren?
- Wie hoch werden die laufenden Kosten sein?
- Wie finanzieren Sie diese Investitionen?
- Welche Eigenmittel stehen Ihnen dazu zur Verfügung?
- An welche öffentlichen Kredite und an welche Bankkredite haben Sie gedacht?
- Welche Sicherheiten stehen Ihnen frei zur Verfügung?

- Mit welchen Planergebnissen rechnen Sie, und wie begründen Sie diese Zahlen?
- Wie sieht Ihre Liquiditätsplanung aus? Können Sie, daraus ableitend, Zinsen und Tilgungen leisten?

Auf diese Fragen sollten Sie sich im Vorfeld bereits Gedanken gemacht haben. Ein Bankenspiegel, der aufzeigt, welche Kreditverträge Sie geschlossen haben (einschließlich Leasingverbindlichkeiten) und welche Sicherheiten Ihnen zur Absicherung der jetzigen und (auch) zukünftigen Darlehen dienen, gibt einen ersten Aufschluss darüber, welche Fragen Sie zu erwarten haben.

Gerade in Zusammenhang mit der Bereitstellung von werthaltigen Sicherheiten sollten Sie nie davon ausgehen, dass Ihre Wertvorstellungen mit denen der Bank übereinstimmen. Sie sollten gedanklich Wertabschläge Ihrer Sicherheiten von bis zu 50 %, insbesondere bei den Immobilien vornehmen. In der Regel werden Lagerbestände und Forderungen nicht oder mit als kaum werthaltig angesetzt. Somit kommen nur wirkliche Vermögenswerte zum Ansatz.

Hintergrund dieser „Sicherheitenbilanz“ ist, dass Sie sich damit vermutlich an die tatsächlichen „Kreditrisiken“ annähern, und damit auch ein besseres Verständnis für einige Argumente der Bank haben.

4. Phase - Der konstruktive Lösungsdialog

Ihr Ziel muss es nun sein, dass die zuvor konkret herausgearbeiteten Probleme in einem Lösungsansatz enden. Dazu hat sich die sog. "Salami-Taktik" bewährt. Scheibe für Scheibe nähern Sie sich Ihrem Ziel. Das Ziel sollte realistisch sein, Sie sollten keine überzogenen Forderungen stellen. Der Erhalt von Finanzierungsrahmen könnte ein Ziel sein, die Ausweitung ein anderes.

Beispiel:

Sie haben sich zum Ziel gesetzt, dass der Betriebsmittelrahmen um T€ 50,0 erhöht wird, Ihre Sicherheiten reichen aber nicht aus. Die wirtschaftliche Situation ist angespannt, aber beherrschbar. Gleichzeitig läuft eine Rückführung eines Darlehens mit konstanten Zins- und Tilgungsraten. Wenn Sie erreichen, dass a) Ihre Zins- und Tilgungsleistungen ausgesetzt werden oder b) Ihre Zins- und Tilgungs-

leistungen in Höhe von T€ 50,0 erlassen werden, ist das gleichbedeutend mit der Ausweitung des Betriebsmittelrahmens.

Wo es keine zusätzlichen Sicherheiten gibt – dort wird in der Regel auch der Finanzierungsrahmen nicht ausgeweitet. Wenn Sie sich vorab über die staatlichen Fördermaßnahmen, z. B. LfA, KfW oder Bürgschaftsbank informiert haben, können Sie den Banker auf alternative Sicherheiten orientieren, damit Ihr Ziel weiter erreichbar bleibt.

Wenn der Banker den Finanzierungsrahmen kürzen möchte – auch für diese Hürde sollten Sie sofort Ihren vorbereiteten Liquiditätsplan vorlegen, und gemeinsam Ihre Planung mit den Vorstellungen der Bank abgleichen. Könnte eine Einschränkung des Rahmens, sofern dies tatsächlich erforderlich sein sollte, erst in 3 Monaten erfolgen, oder darf sie auch vorübergehend sein? Wie sieht es in der Zukunft aus?

Fazit:

Es führen viele Wege nach Rom. Dazu kann auch ein Schritt zurück zum Ziel führen. Egal was passiert bleiben Sie ruhig! Bauen Sie Brücken, stellen Sie Ihre Lösungen vor. Da Sie sich zuvor Gedanken gemacht haben, wird Ihnen dies nun leichter fallen.

Und - Fassen Sie das Gespräch, das Ergebnis der Verhandlungen vor Ort noch einmal mit Ihrem Banker zusammen und protokollieren das Vereinbarte.

Und - Was können Sie von einem Banker erwarten?

- Transparente Verfahren bei der Kreditentscheidung und –bearbeitung
- Transparente Konditionen für einzelne Produkte
- Berechenbarkeit der Geschäftspolitik

Ihr Ansprechpartner bei der IHK:

Semir Fersadi, Tel. 089 5116-335, Fax 089 5116-8335

E-Mail: fersadi@muenchen.ihk.de