



**SOLL & HABEN**

KURZ & BÜNDIG | RAT & TAT | **SOLL & HABEN** | LAND & LEUTE | LUST & LAUNE

30	Bankgespräche
33	Auslandsförderung
34	Betriebsprüfung
37	Rendite

**Ergebnisorientiert:**  
Ein Bankgespräch sollte ste  
gut vorbereitet sein

**SOLL & HABEN**

► **BANKGESPRÄCHE** Je besser die Vorbereitung, desto besser das Ergebnis. Das gilt ganz besonders für Finanzierungsgespräche zwischen Unternehmern und den Firmenkundenberatern ihrer Hausbank. Doch worauf kommt es dabei an?

**Neue Form  
der Offenheit**

30 MAI/JUNI 2005 PROFITS



**C**arl-Dietrich Sander hat keine guten Erfahrungen gemacht: „Es ist eine Katastrophe“, stöhnt der Unternehmensberater aus dem rheinischen Neuss. „Wenn Mittelständler die Verhandlungen mit wichtigen Kunden und Lieferanten genauso schlecht vorbereiten würden wie die Gespräche mit ihrer Hausbank, wären sie längst vom Markt verschwunden.“

Der 53-jährige Finanzfachmann und ehemalige Vorstand berät seit mehr als 20 Jahren die Chefs von kleineren und mittleren Firmen in allen Fragen der praxisnahen Betriebswirtschaft. Er war jahrelang im Firmenkundengeschäft bei regionalen Sparkassen und Banken tätig, ehe er als selbstständiger Berater die Seiten wechselte.

Sein Hauptaugenmerk richtet Sander vor allem auf die regelmäßigen Treffen von Unternehmern und Firmenkundenberatern der Bank. „Viele Chefs nehmen die jährlichen Bankgespräche zu sehr auf die leichte Schulter“, lautet sein Resümee aus zahlreichen Unterredungen. „Vor allem im Zusammenhang mit Basel II hat das schnell negative Folgen für die Kreditfähigkeit und Kapitalausstattung der betroffenen Firma.“

Erfahrungen, die Stefan Pöhlmann nur bestätigen kann. „Die Bank wird leider häufig nicht als Partner, sondern eher als Gegner gesehen“, weiß der Leiter Corporate Finance der Sparkasse Fürth. „Wir Banker spüren oft zu wenig Offenheit, dabei haben viele Mittelständler solch ein Versteckspiel gar nicht nötig. Auch das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, zum Beispiel der Bedeutung von Eigenkapital in der Bilanz, muss sich in Zeiten von Basel II ändern, sonst rutscht die Bonität nach unten“, sagt der Sparkassen-Experte.

Erster Kardinalfehler vieler Chefs: Sie wissen mitunter nicht, was sie konkret wollen. „Unternehmer machen sich häufig keine Gedanken, welches Ergebnis sie mit dem Treffen erreichen wollen“, so die Erfahrung Sanders. Geht es um die Verlängerung, Aufstockung oder Neubewilligung eines Kredits? Oder wird nur die allgemeine wirtschaftliche Situation des Unternehmens besprochen? „Machen Sie sich vorher einen Themenplan“, empfiehlt Unternehmensberater Sander, „denn der Banker hat auf jeden Fall einen.“

Nicht nur das. Der Firmenkundenberater der Sparkasse ist mit den wichtigen Fakten in aller Regel bestens vertraut. Er hat sich in die Materie vertieft, hat alle wichtigen Zahlen des Unternehmens parat, kennt die Entwicklung der Firma in den letzten Jahren und weiß, was er über deren Zukunft hören will. Viele Unternehmer dagegen haben häufig nicht einmal so wichtige Kennzahlen wie Kreditlinien, Höhe der Gesamtkredite oder deren Laufzeiten im Kopf. Und immer wieder fehlen wichtige Unterlagen wie Businesspläne oder Kapitaldienst-Berechnungen.

#### AUF DEN EINDRUCK KOMMT ES AN

Ergebnis solch mangelhafter Vorbereitung: Die Gespräche dauern länger als nötig, sie sind nicht produktiv und enden oft ohne konkrete Ergebnisse. Folge: Banker und Unternehmer sind frustriert. „Den Nachteil hat vor allem der Kunde. Er macht bei der Bank einen schlechten Eindruck – mit möglichen Konsequenzen für Kreditbereitschaft und Kreditkonditionen“, sagt Carl-Dietrich Sander.

#### INFO PLUS

#### RÜSTZEUG AUS DEM INTERNET

Die Internet-Seite [www.bankgespraeche.de](http://www.bankgespraeche.de) ist eine unabhängige Informationsplattform, die Unternehmern und Führungskräften mittelständischer Betriebe das nötige Rüstzeug liefert, um Gespräche und Verhandlungen mit den Partnern ihrer Hausbank erfolgreich führen zu können. Interessenten finden darin zur Vorbereitung dieser Dialoge wertvolle Anregungen und Tipps, unter anderem einen stringenten Stufenplan zur zielgerichteten Vorbereitung.

	KURZ & BÜNDIG	RAT & TAT	<b>SOLL &amp; HABEN</b>	LAND & LEUTE	LUST & LAUNE
--	---------------	-----------	-------------------------	--------------	--------------



### „Chefs sollten Bankgespräche nicht auf die leichte Schulter nehmen“

CARL-DIETRICH SANDER,  
UNTERNEHMENSBERATER

Dabei geht es auch anders. Um ihren Ex-Mann aus dem gemeinsamen Steinmetz-Unternehmen herauszukaufen, brauchte Lore Hallbauer im vergangenen Jahr einen größeren Kredit – „so viel Geld wie noch nie seit Gründung der Firma 1966“, sagt die Geschäftsführerin. Zwar führte Lore Hallbauer schon seit Jahren die Gespräche mit ihrer Sparkasse, doch auf das entscheidende Kreditgespräch bereitete sich die Chefin zusammen mit Berater Sander gründlicher denn je vor. „Mit externer Kompetenz fühlte ich mich deutlich sicherer“, meint sie. Ergebnis: Der gewünschte Kredit wurde ohne Probleme bewilligt.

Doch die beste Vorbereitung nutzt nur wenig, wenn Chefs im Gespräch Fehler machen. „Häufig entwickelt sich eine ungünstige Gesprächssituation. Nur der Banker fragt und der Kunde antwortet“, so die Erfahrung von Berater Sander. Besser ist, wenn der Unternehmer die wichtigsten Fragen der Banker in einer kleinen Präsentation vorwegnimmt: Wie hat sich der Umsatz entwickelt? Wie wird das Anlagevermögen bewertet? Wie entwickeln sich Kostenstruktur und die wichtigsten Kundengruppen? Wo zeigen sich Möglichkeiten zur Kosteneinsparung? Wie entwickelt sich das Eigenkapital? Und was sind die Pläne für die nächsten zwölf Monate?

Bankgespräche sind Chefgespräche und sollten vom Firmeninhaber oder seinem Geschäftsführer selbst geführt werden – nicht vom Steuerberater. Der ist nur zur Unterstützung dabei. „Sonst sieht es aus, als beherrsche nur der Steuerberater alle wichtigen Zahlen des Unternehmens“, sagt Sander.

Dieses Problem hat Werner Hüppe nicht. Der Geschäftsführer und Inhaber der Verholt GmbH, eines Produzenten von Schlafsofas aus dem westfälischen Herten, setzt schon lange auf eine enge Kommunikation mit seiner Bank, der Sparkasse Vest Recklinghausen.

Zweimal im Jahr präsentiert der Chef von 85 Mitarbeitern dort seine Zahlen und Ziele. Er verlangt aber auch von seinen Gesprächspartnern Informationen, wie diese Stärken und Schwächen des Unternehmens ein-

schätzen. „Man darf dabei durchaus in die Offensive gehen“, so Hüppe.

Diese Denkhaltung und Vorgehensweise sind ganz im Sinne von Stefan Pöhlmann: „Unternehmer können punkten, wenn Sie von sich aus regelmäßig ihre Zahlen reporten“, sagt der Corporate-Finance-Experte der Sparkasse Fürth. Firmenchefs müssen dabei nicht einmal um die letzte Prozentstelle hinter dem Komma feilschen. „Wichtiger ist, die Bank als Partner zu gewinnen, die in schlechten Zeiten nicht aus Sorge um ihre Kredite die Geldzufuhr einschränkt“, weiß Sander. „Wenn Unternehmer beim Firmenkundenberater den Eindruck hinterlassen, dass sie ihren Betrieb und seine Zukunft im Griff haben, dann steht die Bank auch in problematischen Phasen hinter ihnen“, macht er den Firmenchefs Mut. ●

GEERT SCHMELZER

#### CHECKLISTE

##### für effektive und erfolgreiche Bankgespräche

- Ich bin über Rating generell bestens informiert – kenne die Hintergründe und Grundlagen.
- Ich habe mit meiner Sparkasse bereits über ihre Ratingsysteme gesprochen – und weiß worauf ich achten muss.
- Meiner Sparkasse gebe ich meinen kompletten Jahresabschluss mit der Einkommensteuererklärung bis zum 30. Juni jeden Jahres.
- Meine Sparkasse hat eine aktuelle Vermögens-/Schuldenaufstellung.
- Meine betriebswirtschaftliche Auswertung zum 31. 12. lege ich meiner Sparkasse spätestens am 15. Februar mit Erläuterungen auf den Tisch.
- Im Bilanzgespräch erkläre ich regelmäßig die Entwicklung und beantworte alle Fragen umfassend und offen.
- Ich habe eine ständig aktualisierte Bestandsaufnahme meiner Bankbeziehungen zur Hand.
- Themen und Ziele für jedes Bankgespräch lege ich vorher fest und halte mich daran.
- Im Bankgespräch frage ich gezielt nach der Einschätzung meines Unternehmens durch meinen Firmenkundenberater.
- Ich habe ein stichwortartiges Unternehmenskonzept schriftlich niedergelegt und aktualisiere es einmal im Jahr.