

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

# Das perfekte Bankgespräch



# Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage eBook

Lesen Sie bitte den eBook-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses eBook zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die eBook-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage eBook ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des eBooks erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des eBooks keine Haftung.



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# BusinessVillage eBook-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses eBook speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses eBooks wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses eBook zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook sofort zu löschen!

eBook-Nutzungslizenz: Das vorliegende eBook ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses eBook lizenziert, nicht verkauft.

## I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

### a) Verwendung des eBooks

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das eBook für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugswise – das eBook zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben o.ä., es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des eBooks (z.B. Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des eBooks (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des eBooks) strengstens untersagt.

### b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das eBook für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses eBooks auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das eBook über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses eBook nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk eröffnet werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das eBook über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

### c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speichermöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem eBook eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

### d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses eBook ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem eBook entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

## II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

## III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

## IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender bzw. der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, 5 Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

## V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem eBook (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und „Applets“, die in dem eBook enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des eBooks liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

## VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des eBooks keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische o.ä. Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.





Jörg T. Eckhold, Hans-Günter Lehmann, Peter Stonn

## **Das perfekte Bankgespräch**

Der Weg zur optimalen Finanzierung



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

**Jörg T. Eckhold, Hans-Günter Lehmann,  
Peter Stonn**

Das perfekte Bankgespräch  
Der Weg zur optimalen Finanzierung  
Göttingen: BusinessVillage, 2008  
ISBN 978-3-938358-51-1  
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

**Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH  
Reinhäuser Landstraße 22  
37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 2099-100  
Fax: +49 (0)5 51 2099-105  
E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)  
Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

**Coverillustration**

mediasolutions – lebendige medien  
[www.media-solutions.info](http://www.media-solutions.info)

**Karikaturen im Buch**

Andreas Gerhardt, [ideevisuell.de](http://ideevisuell.de)

**Layout und Satz**

Sabine Kempke

**Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

**Bestellnummern**

PDF-eBook Bestellnummer EB-701  
Druckausgabe Bestellnummer PB-701  
ISBN 978-3-938358-51-1

<b>Über die Autoren</b> .....	3
<b>Kapitel 1: Einführung</b> .....	5
<b>Kapitel 2: Die Bank als Fremdkapitalgeber</b> .....	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
<b>Kapitel 3: Die effektive Vorbereitung des Bankgesprächs</b> .....	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
<b>Kapitel 4: Die erfolgsorientierte Gesprächsführung und Nachbereitung</b> .....	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
<b>Kapitel 5: Die Rechte und Pflichten während der Kreditlaufzeit</b> .....	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
<b>Kapitel 6: Ausgewählte Spezialfragen</b> .....	<b>91</b>
6.1 Besonderheiten für Franchisegeber und Franchisenehmer im Finanzierungsgespräch. ....	91
6.2 Liquiditätsprobleme – was nun? .....	94
6.3 Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten .....	99
<b>Kapitel 7: Zusammenfassung der Grundregeln für das perfekte Bankgespräch</b> .....	<b>103</b>
<b>Kleines Banklexikon</b> .....	<b>107</b>
<b>Weitere, vertiefende Informationsquellen</b> .....	<b>115</b>

## Über die Autoren



**Jörg T. Eckhold** arbeitet nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann sowie seinem Studium an den Universitäten Cambridge und Oxford seit 1989 als Unternehmensberater. Er ist

Mehrheitsgesellschafter und Geschäftsführer der Eckhold & Klinger Unternehmensberatung GmbH (BDU) mit Sitz in Tönisvorst.

Jörg T. Eckhold wirkt seit 1999 im Vorstand des Fachverbandes Gründung, Entwicklung und Nachfolge des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Er trägt den international anerkannten Titel Certified Management Consultant CMC. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Unternehmensgründung, Unternehmensnachfolge und Unternehmensfinanzierung. Seit 1992 berät Jörg T. Eckhold sowohl internationale und nationale Franchisesysteme und begleitet Franchisenehmer bei ihrer Gründung.

Jörg T. Eckhold erstellte zahlreiche Veröffentlichungen zu Unternehmensgründungen, Rating und Unternehmensübergabe schwerpunktmäßig für Ingenieure und Architekten. Er wirkt als Dozent für den Verband beratender Ingenieure VBI, den VDI, für verschiedene Architektenkammern, die Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein und die Hochschule Niederrhein.



**Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann** studierte und promovierte an der Fakultät für Maschineningenieurwesen der Technischen Universität Dresden. Er war 20 Jahre in Forschung und Entwicklung

tätig. Seit 1991 arbeitet er als Unternehmensberater in Potsdam.

Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann ist seit 2003 Seniorberater, Geschäftsführer und Gesellschafter der Eckhold & Klinger Unternehmensberatung GmbH (BDU). Er leitet das Beratungsbüro der Gesellschaft für Berlin/Brandenburg. Schwerpunkte der Beratungstätigkeit sind die Gründung innovativer Unternehmen und Finanzierung/Controlling. Weiterhin ist er schwerpunktmäßig zum Controlling in Unternehmen des produzierenden Gewerbes tätig. Mehrere Jahre wirkte er als Honorarprofessor an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin im Studienfach Produktplanung für Maschinenbauingenieure.

Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann unterstützt als Juror und Coach den Businessplanwettbewerb Berlin-Brandenburg. Er ist lizenziertes Trainer und Berater für das Unternehmensplanungsprogramm „Spartakus“ beim Deutschen Sparkassenverlag und Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Unternehmensgründung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling.

Er arbeitete als Berater in Projekten für Gründungen der Zukunftsagentur Brandenburg GmbH, Beratungsprojekten der RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft) Sachsen und Brandenburg.



**Peter Thomas Stonn** studierte Marketing und Wirtschaftspsychologie in Köln und arbeitet seit 1997 als Unternehmensberater. Seit 2003 ist er Geschäftsführer und Gesellschafter der Eck-

hold & Klinger Unternehmensberatung GmbH (BDU).

In den vergangenen Jahren arbeitete Peter Thomas Stonn verstärkt als Berater für Franchising und Unternehmensnachfolge. Weitere Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Unternehmensbewertung, Finanzierung, Marketing sowie Training und Coaching.

Peter Thomas Stonn erarbeitete Veröffentlichungen zu Unternehmensbewertung, Marketing, Marktanalyse, Franchising und psychologischen Fragen der Unternehmensnachfolge. Er wirkt als Dozent an der Hochschule Niederrhein, gibt Seminare für die Architektenkammern Hessen und Niedersachsen sowie für Existenzgründer an der IHK Mittlerer Niederrhein. Er ist Gerichtsgutachter für Bewertungen von Planungsbüros.

## 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