

SERIE: SOUVERÄNITÄT UND
SOZIALKOMPETENZ IN DER
STEUERBERATERLICHEN PRAXIS

Die Kreditlinie – Verhandlungsszenario in drei Akten

Teil 2: Bankgespräch

Von Dr. Agnes Kunkel

Im Brennpunkt zwischen Banken, Mandanten und Mitarbeitern stehen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte vor besonders großen Herausforderungen hinsichtlich Sozialkompetenz, Kommunikation und Verhandlungsführung. Die Konflikte verschärfen sich zudem in der aktuell angespannten wirtschaftlichen Situation. Die folgenden Probleme von Helmut Huber, einem Steuerberater irgendwo in Bayern, haben sich so zwar nie zugetragen, dennoch wird Ihnen vielleicht die eine oder andere der beschriebenen Situationen bekannt vorkommen – mit dem Mandanten Hans Zornberger, dem Kundenbetreuer der Bank, Herrn Mahler, seinem Vorgesetzten Direktor Borstl sowie mit Hubers mandatsverantwortlichem Mitarbeiter Herrn Semler.

Helmut Huber übernahm vor einigen Monaten eine Steuerkanzlei irgendwo in Bayern. Herr Zornberger, einer seiner neuen Mandanten, streitet mit der Bank. Die Kreditlinie seines Wach- und Schließdienstes „Eilig & Ehrlich“ soll zurückgefahren werden. Beim Aushandeln des eigenen Mandatsvertrags hat Huber sich den Respekt und das Vertrauen von Herrn Zornberger erworben. Huber plädiert für eine Politik der kleinen Schritte gegenüber der Bank. Von der erfolgreichen Umsetzung der vorgestellten Szenarien wird auch seine eigene Reputation abhängen. Er sorgt für geordnete Abläufe. Ein Termin bei der Bank ist erst sinnvoll, wenn dort rechtzeitig eine entsprechende Dokumentation vorliegt.

Praxistipp 1: Geordnete Zeitpläne bringen Normalität in die Situation. Aus dem Chaos, das sich in den Himmel türmt, wird eine Kette von überschaubaren Aufgaben, die Schritt für Schritt abgearbeitet sind.

Huber will die Bankverhandlungen mit dem Konzept der sieben Verhandlungsphasen aus der Sackgasse holen und zu einem erfolgreichen Abschluss führen. Diese sind:

1. Vorbereitung
2. Begrüßung und Kontaktaufbau
3. Informationsaustausch und Positionierung
4. Kompromissfindung (Feilschen)
5. Einigung
6. Abschied
7. Nachbereitung

Vorbereitung

Herr Huber bringt mit Frau Heller die Unterlagen zur wirtschaftlichen Situation von „Eilig & Ehrlich“ auf den aktuellen Stand. Die längerfristige Geschäftsprognose, der Businessplan, ist nicht nur von sachlicher Bedeutung für die Risikobeurteilung der Bank. Die ausführliche, schriftliche Darstellung der Zukunft ist auch gesprächstechnisch wichtig. Eine umfassende und fundierte Zukunftsprojektion lenkt den Blick aller Beteiligten auf die erfreulichere Zukunft, während die gegenwärtige, angespannte Lage bei „Eilig & Ehrlich“ in den Hintergrund rückt. ☒

Das Szenario und seine Erscheinungstermine

Erschienen in: LSBW info 04/2009: Teil 1: „Der Anruf“
Steuerberater Hans Huber baut geschickt seine Position im Zusammenspiel zwischen Steuerberater, Mandant und Bank auf, klärt seine professionelle Rolle in dem Projekt und die Frage der angemessenen Honorierung seines Einsatzes.

Aktuelle Ausgabe: Teil 2: „Das Bankgespräch“
Huber führt das Gespräch in der Bank mithilfe des Konzepts der „Sieben Verhandlungsphasen“. Er kommt zu einem ersten Zwischenerfolg für sich und seinen Mandanten. Der Kreditrahmen wird, zwar unter Auflagen, bis auf Weiteres offengehalten.

LSBW info 06/09: Teil 3: „Teamarbeit?“
Hubers Probleme in der Zusammenarbeit mit Herrn Semler. Dieser kommt wohl mit seiner neuen Verantwortung im Mandat Zornberger nicht zurecht. Nach einem eher unglücklichen Mitarbeitergespräch wird Helmut Huber in Sachen Mitarbeiterführung und Delegation künftig überlegter vorgehen.

Zur fiktiven Geschichte gibt es theoretische Erläuterungen: Sie finden strategische Überlegungen zu den Verhandlungssituationen und die kleinen taktischen Kniffe, mit denen Huber spezielle Klippen im Verhandlungsgespräch meistert. Die Techniken, mit denen Huber arbeitet, werden in Praxistipps zusammengefasst. ☒

Das Seminar zum Thema:

6. Mai 2010, München, LSBW-Forum, Implerstraße 11
„Banken, Mandanten und Mitarbeiter – Erfolgreiche Strategien für problematische Situationen“
Referentin: Dr. Agnes Kunkel ☒

Fotocollage: LSBW info (verwendete Fotos: © pressmaster, © SSilver – fotolia.de)



Praxistipp 2: Viele Menschen haben die Gewohnheit, bei der Durchsicht von Akten zu Beginn eher gründlich vorzugehen. Mit der Zeit werden sie schneller und unaufmerksamer. Fassen Sie deshalb alle relevanten Dokumente in einem Sammelband zusammen. Legen Sie den Businessplan obenauf. Enden Sie mit einem übersichtlichen und konstruktiven Fazit.

Herr Zornberger wird den Gesprächspart „Vergangenheit“ übernehmen, Frau Heller eher die Zukunfts- und Veränderungsthemen. Als „neues Gesicht“ wird sie es leichter haben, glaubwürdig für eine veränderte Geschäftspolitik einzutreten. Die Rollenverteilung im Team muss mit jedem Verhandlungsteilnehmer genau durchgesprochen werden. Das ist fast so wichtig wie der Businessplan.

Begrüßung und Kontaktaufbau

Dass sich alle Parteien in dieser Situation zu einem gemeinsamen Termin zusammenfinden, ist ein positives Zeichen. In einer Krisensituation relativ spät dazugelufen zu werden, macht das Verhandeln jedoch besonders schwierig. Nüchtern betrachtet, sind die Verhandlungen fast schon gescheitert. Sie stecken in einer Sackgasse. Nur noch mit dem Steuerberater als Vermittler und Herr Zornberger, wenn ich mich so frage, da ist der Zug für Sie längst abgefahren“, droht er zum Schluss ganz unverhohlen. Zornberger wird sichtlich blass, Frau Heller, die das erste Mal bei einem Banktermin dabei ist, sitzt still und verunsichert zwischen Huber und Zornberger. Huber lässt sich nicht aus dem Konzept bringen: Erst einmal der Kontakt-

aufbau: „Bevor wir in die Sachthemen einsteigen: Was halten Sie von folgendem Vorschlag? Jeder der Anwesenden stellt sich, seine Funktion und seine Erwartungen an die heutige Besprechung kurz vor. Schließlich gibt es ja „neue Gesichter“ in der Runde. Da sich kein Widerspruch regt, übergibt er geschickt an Direktor Borstl: „Darf ich Ihnen das Wort übergeben, Herr Direktor Borstl?“

Praxistipp3: Geben Sie am Anfang den Bankvertretern gezielt die Möglichkeit eine gute Figur zu machen: Sich, ihre Position und ihre Bedeutung ins richtige Licht zu rücken. Die meisten Bankmitarbeiter, letztendlich eher Rädchen in einem stark reglementierten Umfeld, reagieren positiv auf diese Form der Gesprächseröffnung.

Informationsaustausch und Positionierung

Achten Sie genau darauf, dass Sie in der Verhandlung ein eigenes, professionelles Profil entwickeln. Als fairer und vertrauenswürdiger Vermittler zwischen den verschiedenen Interessen werden Sie in der Verhandlung eher eine moderierende Funktion übernehmen. Sie erteilen das Wort, fassen zusammen, wägen verschiedene Ansichten gegen einander ab, greifen ein, wenn der Ton der Parteien zu emotional wird. Treten Sie für die Belange Ihres Mandanten ein, reduzieren Sie sich jedoch nicht auf dessen Ansichten und Forderungen. Sie werden den Mandanten bei der Umsetzung von Vereinbarungen unterstützen. Sie übernehmen jedoch nicht die Verantwortung für Ihren Mandanten.

Praxistipp 4: Achten Sie auf die sprachliche Differenzierung. Verwenden Sie „Ich“, wenn Sie selbst betroffen sind. Verwenden Sie den Namen, wenn eine andere Person betroffen ist. Vermeiden Sie ein diffuses „Wir“. Es könnte eine Lagerbildung „Wir – Steuerberater/Mandat“ versus Bank einleiten. Verwenden Sie „Wir“ nur, wenn wirklich alle im Raum Anwesenden gemeint sind.

Verhandlungen, die in einer Sackgasse stecken, brauchen einen Neustart. Der Neustart erfolgt über neue Gesichter und neue

Konzepte. Widerstehen Sie der Versuchung, selbst in die Rolle des aktiven Machers zu schlüpfen. In unserem Fall ist Frau Heller das neue Gesicht der Firma „Eilig & Ehrlich“. Ihre Aufgabe als Moderator ist es, diese, ähnlich wie beim Marketing, gezielt in dieser Rolle zu positionieren. Das neue Gesicht übernimmt die Vorstellung des Businessplans und der entsprechenden Änderungen in der Firmenpolitik.

Nachdem das Gespräch konstruktiv in Fluss gekommen ist, schafft es Zornberger tatsächlich, wie verabredet, seine Fehler einzurücken. Die meisten Bankmitarbeiter, letztendlich eher Rädchen in einem stark reglementierten Umfeld, reagieren positiv auf diese Form der Gesprächseröffnung. Sie erteilen das Wort, fassen zusammen, wägen verschiedene Ansichten gegen einander ab, greifen ein, wenn der Ton der Parteien zu emotional wird. Treten Sie für die Belange Ihres Mandanten ein, reduzieren Sie sich jedoch nicht auf dessen Ansichten und Forderungen. Sie werden den Mandanten bei der Umsetzung von Vereinbarungen unterstützen. Sie übernehmen jedoch nicht die Verantwortung für Ihren Mandanten.

Praxistipp 5: Mit den Fehlern der Vergangenheit sollte es der Mandant so handhaben wie die Politiker. Er übernimmt die Verantwortung, er rechtfertigt sich jedoch nicht. Das Rechtfertigen untergräbt jede Verhandlungsposition. Jetzt interessiert, wie es in Zukunft anders wird.

Dann punktet Frau Heller mit einem Geschäftsausblick, der eine leicht positive Geschäftsentwicklung erwarten lässt. Als Nächstes stellt sie Verbesserung im Liquiditätsmanagement vor, um die Überziehungen des Kreditrahmens abzustellen und die Ausschöpfung der Linien im Schnitt der nächsten Monate abzubauen.

Kompromissfindung (Feilschen)

Beim Liquiditätsmanagement ist Herr Mahler in seinem Element. Genau das wäre auch seine Empfehlung gewesen. Der Forderungsbestand wäre viel zu hoch. Wenn man nur etwas konsequenter vorgehen würde, wäre die Kuh fast schon vom Eis. Wie verabredet, dämpft Frau Heller die Erwartungen hinsichtlich der Umsetzungsgeschwindigkeit: „Bei allem Optimismus, Herr Mahler, hier müssen wir an eingefahrene



Gewohnheiten ran. Das braucht seine Zeit. Ich packe mit aller Kraft an, aber jetzt in der schwierigen Zeit muss ich eine Politik der kleinen Schritte fahren. Es sind ja schließlich unsere Kunden, die ich nicht verprellen darf. Ich bleibe mit Ihnen eng in Kontakt. Sie bekommen im Verlauf des Monats von mir einen Zwischenbericht. Sie wissen dann vorab die Spitzen beim Liquiditätsbedarf und können entsprechende Mittel freigeben.“

Bei der Kompromissfindung geht es in kleinen Schritten voran. Der Mandant muss seine Haut so teuer wie möglich verkaufen. Keine unhaltbaren Versprechungen und schöne Lippenbekenntnisse, damit die Bank nur ja nicht morgen den Geldhahn zudreht. Alles, was versprochen und nicht gehalten wird, fällt Ihnen im nächsten Moment wieder auf die Füße. Es ist auch Ihre Glaubwürdigkeit, die auf dem Spiel steht. Außerdem gilt: In Verhandlungen wecken große Zugeständnisse nur die Begehrlichkeit der anderen Seite. Wer so großzügig ist, hat bestimmt noch Verhandlungsspielraum. Achten Sie auf den Ausgleich beim Geben und Nehmen. In der Sache, zum Beispiel Abstellen der unabgestimmten Überziehungen, wird die Bank ihrem Mandanten vermutlich kaum entgegenkommen können. Der Zeit-

plan, bis wann welche Zwischenschritte erreicht sein müssen, ist jedoch sehr wohl verhandelbar. Herr Mahler ist jetzt aufgetaut und macht konkrete Vorschläge. Helmut Huber und sein Mandant haben die Zone des Scheiterns verlassen. Der Neustart ist geglückt. Jetzt geht es nicht mehr um das „Ob“, sondern noch um das „Wie“ der künftigen Zusammenarbeit.

Frau Heller hat inzwischen Tritt gefasst und findet sichtlich Gefallen an ihrer neuen Rolle. Sie stellt ihre Idee vor, kräftig in die IT der Firma zu investieren: „Unter welchen Rahmenbedingungen würde die Bank denn einen entsprechenden Kredit gewähren, beziehungsweise bei einem Antrag auf entsprechende öffentliche Fördermittel mitziehen?“ Zornberger beobachtet mit großen Augen, wie gut seine Prokuristin mit der Situation in der Bank zurechtkommt. Huber hat dagegen ständig Zornberger im Blick. Und als Frau Heller nicht nur ihre Lieblingsidee mit der Rundumerneuerung von Hard- und Software vorträgt, sondern auch ausführlich über die veralteten Methoden bei Personaldisposition und Lohnabrechnung berichtet, schwillt Zornberger der Hals. Er holt Luft, um gegen den Schmarrn von Frau Heller das Wort zu ergreifen. Huber hat aufgepasst und nimmt Zornberger mit einem kleinen Augenzwinkern den Wind aus den Segeln:

„Und, Herr Zornberger, was halten Sie von dem neumodischen Zeugs?“ Zornberger kriegt die Kurve: „Nein, nein, das ist in unserer Firma gerade so wie anderswo. Wir müssen mit der Zeit gehen. Ich sehe das ganz genauso, wie das die Frau Heller erklärt. Ich muss da investieren.“

Praxistipp 6: Auch die Bank ist ein Geschäftsunternehmen, das vorrangig etwas verkaufen will: Kredite. Die Firmenkundenbetreuer sind Kreditverkäufer mit hohen Zielvorgaben. Realistische Hoffnungen auf Neugeschäft lassen jedes Verkäuferherz höher schlagen. Achtung, wenn Ihr Mandant von der Kreditabteilung an die Abwicklungsabteilung der Bank übergeben wurde. Dort gelten andere Spielregeln.

Je nach Situation Ihres Mandanten müssen Sie in der Phase der Kompromissfindung auch etwas pokern. Bei einer überschaubaren Anzahl von Rechnungen mit geringem Ausfallrisiko, wie es bei „Eilig & Ehrlich“ der Fall ist, bietet sich zum Beispiel auch Factoring als eine realistische Finanzierungsalternative an. Vielleicht bringen Sie ein entsprechendes Alternativangebot in die Verhandlung mit. Zumindest arbeiten Sie es als Alternative in den Businessplan ein. Die Forderungsverpfändung an die Bank wäre dann bei einem viel niedrigeren Kreditbedarf hinfällig. Das Szenario Sicherheitenfreigabe kann bei Banken im richtigen Moment eine erstaunliche Flexibilität und Kreativität freisetzen. Das gilt vor allem dann, wenn sich Ihr Mandant aus dem Gröbsten ☒

Medientipp:

Erin Brockovich (DVD, 2000) und ihr Chef Ed Masry machen es richtig. Gegen Ende des Films erklärt Ed Erin genau wie sie von Charles Embry die entscheidende Zeugenaussage bekommt. Mit seiner Hilfe können die beiden die Mitwisserschaft der Konzernzentrale beweisen. Im Schiedsgerichtsverfahren haftet die Muttergesellschaft für die Umweltschäden und wird zu Schadensersatzzahlungen in Höhe von 333 Millionen Dollar verpflichtet. Der Pate (DVD, 1972) und sein Sohn Sonny demonstrieren, wie es nicht funktioniert: Sie haben sich vor der Verhandlung mit dem Rauschgifthändler Sollozzo nicht über die Verhandlungsstrategie abgestimmt. Mitten in der Verhandlung fällt Sonny seinem Vater im wahrsten Sinne des Wortes in den Rücken. Der Pate demontiert daraufhin seinen ältesten Sohn und designierten Nachfolger auf „offener Bühne“. Der chaotische Auftritt des Führungsduos veranlasst Sollozzo zu einem Attentat auf den Paten. Die rivalisierenden Mafiaklans versinken in einer eskalierenden Spirale der Gewalt. ☑

freigeschwommen hat und die ersten Früchte der neuen Firmenpolitik geerntet werden. Glaubwürdige Alternativen bringen auch den schwierigsten Verhandlungspartner zum Einlenken.

Einigung

In Summe kommt der geordnete Auftritt der Firma Eilig & Ehrlich bei der Bank gut an. Dass die Unterlagen vorab eingereicht wurden, wird positiv vermerkt. Die Erläuterungen zum Businessplan, das Einlenken von Zornberger und die Vorschläge von Frau Heller zum Liquiditätsmanagement bilden die Grundlage für eine Einigung: Direktor Borstl wird im Kreditausschuss die Verlängerung der Linien befürworten. Allerdings wird es Auflagen für die Firma geben: Konsequentes Liquiditätsmanagement, möglichst keine Überschreitungen des Kreditrahmens, auf keinen Fall unabgestimmt, zweimal im Monat eine Information der Bank über die aktuelle Liquiditätssituation und eine genauere Kalkulation der Rentabilität der geplanten Investition.

Herr Semler fertigt für alle Beteiligten ein Protokoll der Eckpunkte der Einigung. Dieses Protokoll soll die Grundlage eines schriftlichen Angebots der Bank an die Firma „Eilig & Ehrlich“ werden. Dieses Angebot muss von Herrn Zornberger noch angenommen werden.

Helmut Huber bleibt seiner Vermittlerrolle treu. Er kümmert sich darum, dass alle Besprechungsergebnisse im Protokoll festgehalten sind, dass die Details der Einigung auch von allen Parteien gleich interpretiert werden. Besonders wichtig ist es ihm, dass alle zustim-

men und dass im Protokoll nichts vergessen wurde.

Praxistipp 7: Lassen Sie sich das Angebot der Bank für eine Fortführung der Kreditlinien unbedingt schriftlich geben. Nur so hat es die notwendige Verbindlichkeit. Der Katalog der Bedingungen ist schriftlich fixiert. Es können zu einem späteren Zeitpunkt keine willkürlichen Zusatzforderungen aus dem Hut gezaubert werden.

Wer eine realistische Alternative hat, braucht Angebote, um die beste Lösung auszuwählen. Ein Kreditangebot ermöglicht es, auch nochmals über die Details der Konditionen zu sprechen, ohne dass eine Partei das Gesicht verliert. Bei einer Kreditsage der Bank wäre das sehr viel schwieriger. Sie kalkulieren jedoch ein, dass die erste Fassung des schriftlichen Angebots meist nicht mit Ihrem Protokoll in allen Details übereinstimmt. Bei einem Angebot sind diese „Missverständnisse“ schnell aufgeklärt.

Abschied

Der Abschied prägt die Erinnerung aller Beteiligten an die Verhandlung. Jetzt, da die materiellen Dinge geklärt sind, zeigen Sie sich von Ihrer großzügigen Seite. Bedanken Sie sich für die harte, aber faire Verhandlung und zollen Sie den Verhandlungskünsten der anderen Partei Ihren speziellen Respekt. Sobald sich alle Beteiligten verständigt haben, dass die Eckpunkte der Einigung im Protokoll richtig festgehalten sind, leitet Helmut Huber den Abschied ein. Er wählt die klassische Formulierung, dass von so harten Verhandlern wie Direktor Borstl und Herrn Mahler auch er noch etwas lernen könne. Er achtet darauf, dass sich Herr Zornberger und Frau Heller von Direktor Borstl und Herrn Mahler korrekt, möglichst mit Handschlag, und einer Zusicherung der künftigen, konstruktiven Zusammenarbeit verabschieden.

Praxistipp 8: Wer in einer Verhandlung die Fäden zieht, leitet auch das Ende der Verhandlung ein. Wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben, beginnen Sie mit der Verabschiedung der Verhandlungsparteien.

Nachbereitung

Huber ist zufrieden, wie gut das Gespräch mit der Bank gelaufen ist. Nach dem Banktermin führt er mit Herrn Zornberger und Frau Heller noch eine Nachbesprechung bei sich in der Kanzlei. Jeder geht nochmals seine Hausaufgaben durch. Herr Huber informiert über den inzwischen aufgelaufenen Stundenaufwand und die Zwischenrechnung, die sich daraus ergibt. Herrn Zornbergers Blutdruck steigt beim Thema Abrechnung nur leicht, insgesamt ist der Tag ja wirklich gut gelaufen. Frau Heller, die das operative Liquiditätsmanagement in der Hand nehmen muss, nickt beifällig. Leider ist Herr Semler bei der Nachbesprechung nicht mehr dabei, in einem anderen Mandat drängte eine Frist beim Finanzamt.

Praxistipp 9: Für die Nachbereitung einer Verhandlung gilt lieber kurz und gleich als ausführlich und nie. Jetzt sind Ihnen die Details noch präsent. Was ist Ihren Kollegen positiv aufgefallen? Was würden Sie das nächste Mal anders machen?

Mit einer geschickten Rollenverteilung und der richtigen Strategie hat Huber den Termin bei der Bank erfolgreich gemeistert. Frau Heller und Herr Semler haben jetzt die Rückendeckung der Bank, um in den nächsten Monaten mit einem besseren Forderungsmanagement die Ausschöpfung der Linien zurückzufahren. Der positiven Neubewertung des Engagements durch die Bank sollte dann nichts mehr im Wege stehen.

Für Huber ist die Sache damit gewissermaßen abgehandelt. Die operativen Routinearbeiten, die jetzt noch anstehen, sind bei Herrn Semler in guten Händen. Schließlich kennt er die Zahlen der Firma, Herrn Zornberger und Frau Heller schon viele Jahre. Und gerade das schlägt Herrn Semler aufs Gemüt.

Dass sein Chef den Zornberger so geschickt durch den Banktermin gelotet hat, war sicher eine große Leistung, nur ob ihm selber Ähnliches gelingen würde, da hat er große Zweifel. Bisher hat sich der Zornberger nicht gerade durch besonderen Respekt vor ihm ausgezeichnet. ☒

