

Bilanzgespräch auf Augenhöhe

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4. TEILNEHMERUNTERLAGEN

4.1 Theorie-Input 1: Vom Zahlenleser zum Gesprächsführer

Die Grenzen der reinen Kennzahlenanalyse

Der Jahresabschluss ist eine verdichtete Darstellung von Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens. Die klassische Kennzahlenanalyse – EK-Quote, Liquidität, Rentabilität – beantwortet die Frage: "Wie ist die finanzielle Situation?" (Baetge, Kirsch & Thiele, 2019, S. 47 [Q-071]). Diese quantitative Analyse ist die Grundlage des Kreditgeschäfts – und gleichzeitig nur die Hälfte der Geschichte.

Eine Kennzahl allein erzählt keinen Kontext. Ein Unternehmen mit einer EK-Quote von 15% kann sein:

- Ein schnell wachsendes Unternehmen mit geplanter Großinvestition (kalkuliert hohe Verschuldung, temporärer Effekt)
- Ein etablierter Mittelständler mit einem Großauftrag, der Vorlauffinanzierung erfordert
- Ein Unternehmen in strukturellen Schwierigkeiten (chronische Verlustjahre)

Die Kennzahl ist neutral. Sie wird erst aussagekräftig, wenn sie **in Kontext gesetzt wird**: Entwicklung über mehrere Jahre, Vergleich mit Branchenwerten der Deutschen Bundesbank (Bundesbank, laufend [Q-072]), und – entscheidend – die qualitativen Faktoren, die nur im Gespräch mit dem Kunden sichtbar werden.

Krecek (2019, S. 156 f. [Q-098]) betont: *"Die Bilanzanalyse muss in einem Gesprächsprozess mit dem Unternehmen eingebettet sein. Nur so werden die qualitativen Faktoren erkennbar, die über die Zukunftsfähigkeit entscheiden."* Das Gespräch ist also nicht eine Nebenaktivität zur Bilanzanalyse – es ist ein integraler Teil der Analyse selbst.

Was "Augenhöhe" im Kundengespräch bedeutet

"Augenhöhe" bedeutet nicht, dass Berater und Unternehmer fachlich gleichgestellt sind. Der Berater ist der **Finanzexperte**. Der Unternehmer ist der **Geschäftsexperte** – er kennt sein Marktumfeld, seine Kunden, seine Lieferketten besser als jede Bilanz.

Augenhöhe entsteht durch zwei Faktoren:

- **Fachliche Parität**: Der Berater zeigt, dass er die Bilanzzahlen wirklich versteht und mit Branchenvergleichswerten rechnen kann. Das schafft Respekt.
- **Respekt vor unternehmerischer Erfahrung**: Der Berater fragt nach, statt zu urteilen. Nicht "Ihre EK-Quote ist zu niedrig", sondern "Ich sehe, dass die

Verschuldung gestiegen ist – wie erklären Sie sich das?" Diese Umkehrung – von der Aussage zum Dialog – ist der Kern von Augenhöhe.

Roland Berger (2024 [Q-021]) dokumentiert, dass Firmenkunden die fachliche Kompetenz ihres Beraters als wichtigstes Differenzierungsmerkmal nennen – noch vor Preis und Produktangebot. Fundierte Analysekompetenz kombiniert mit echtem Dialoginteresse ist damit ein strategischer Vertriebsvorteil.

Grundprinzip: Erst verstehen, dann interpretieren, dann empfehlen

Ein professionelles Bilanzgespräch verfolgt zwei Ziele gleichzeitig: **Informationsziel** (Situation verstehen, qualitative Signale sammeln) und **Beratungsziel** (Handlungsoptionen ableiten, Verbundprodukte positionieren).

Diese beiden Ziele dürfen nicht vermischt werden. Der klassische Fehler: Der Berater kommt ins Gespräch mit einer Verkaufsagenda und biegt die Analyse nach dieser Agenda. Das zerstört Augenhöhe sofort.

Die richtige Sequenz:

- **Verstehen-Phase:** "Ihre Liquidität ist zurückgegangen. Woran liegt das?" → Zuhören
- **Interpretations-Phase:** "Das bedeutet, dass Sie kurzfristig stärker fremdfinanziert sind als früher. Sehen Sie das genauso?" → Gemeinsame Diagnose
- **Empfehlungs-Phase:** "Wenn das ein vorübergehender Effekt ist, könnten wir das mit einer Kreditlinie puffern. Interessiert Sie das?" → Beratungsimpuls

Diese Sequenz basiert auf dem Kolb-Lernzyklus (Kolb, 1984 [Q-008]): konkrete Erfahrung (Zahlen des Kunden) → reflektierte Beobachtung (gemeinsame Interpretation) → abstrakte Konzeptualisierung (Handlungsoptionen) → aktives Experimentieren (Vereinbarungen treffen).

4.2 Theorie-Input 2: Das Vier-Ohren-Modell im Kundengespräch

Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun

Jede Äußerung kann auf vier Ebenen analysiert werden (Schulz von Thun, 1981, S. 38 ff. [Q-119]):

- **Sachebene:** Welche Information wird übermittelt?
- **Beziehungsebene:** Wie bewertet der Sprecher den Hörer?
- **Selbstoffenbarungsebene:** Was offenbart der Sprecher über sich selbst?
- **Appellebene:** Wozu möchte der Sprecher den Hörer bewegen?

Praktisches Beispiel im Bilanzgespräch:

Der Berater sagt: *"Ihre Eigenkapitalquote ist von 22% auf 15% gefallen."*

Ebene	Was der Berater meint	Was der Kunde hören kann
Sachebene	Die EK-Quote ist um 7 Pp. gesunken.	Faktisch korrekt.
Beziehungsebene	(neutral intendiert)	"Du wirtschaftest schlechter als vor einem Jahr. Ich bin
Selbstoffenbarung	Ich bin analytisch, ich beurteile.	Der Berater stellt sich über mich.
Appellebene	(keine explizite)	"Erkläre das! Rechtfertige dich!"

Der Kunde empfängt diese Aussage mit "vier Ohren". Wenn die Beziehungsebene verletzend wirkt, wird der Dialog zum Defensivgespräch.

Symmetrische vs. komplementäre Kommunikation

Watzlawick, Beavin und Jackson (1967, S. 96 ff. [Q-121]) unterscheiden:

- **Symmetrisch:** Beide Partner stehen auf gleicher Hierarchie-Ebene. Jeder hat das gleiche Recht zu reden, zu fragen, zu widersprechen.
- **Komplementär:** Einer hat die Expertenrolle, der andere die Nachfrage-Rolle.

Ein professionelles Bilanzgespräch muss eine **komplementäre Grundstruktur** haben (der Berater führt, stellt Struktur bereit), darf aber in der **Art der Kommunikation symmetrisch** sein:

- Der Berater hat die Fachkompetenz (komplementär: asymmetrisch)
- Aber der Berater respektiert die unternehmerische Erfahrung und fragt, statt zu urteilen (symmetrisch: auf Augenhöhe)

Formulierungen im Vergleich:

Thema	Schlechte Formulierung	Gute Formulierung
EK-Quote sinkt	"Ihre EK-Quote ist viel zu niedrig."	"Ich sehe, dass die EK-Quote von 22% auf 15% gefallen ist."
Liquidität kritisch	"Sie haben ein Liquiditätsproblem."	"Ihre liquiden Mittel sind deutlich gesunken. Ist das beabsichtigt?"
Verschuldung hoch	"Sie sind viel zu verschuldet."	"Die Fremdkapitalquote hat sich erhöht. Entspricht das Ihren Erwartungen?"

Das Muster: **Beobachtung + offene Frage** statt **Beobachtung + Bewertung**.

Dies entspricht dem kommunikationspsychologischen Befund von Schulz von Thun et al. (2000, S. 156 ff. [Q-120]): Offene Fragen und spiegelndes Zuhören erhöhen die Bereitschaft des Gesprächspartners zur Öffnung und zur gemeinsamen Problemlösung erheblich.

4.3 Theorie-Input 3: Der 5-Phasen-Rahmen und Fragetechniken

Der 5-Phasen-Rahmen für das professionelle Bilanzgespräch

PHASE 1 – Vorbereitung (vor dem Gespräch, ca. 30–45 Min)

- Jahresabschluss voranalysieren: Mindestens 4 Kennzahlen berechnen (EK-Quote, Liquidität, Verschuldungsgrad, EBIT-Marge)
- Zeitreihe aufbauen: Vergleich zu mindestens 2 Vorjahren. Trends erkennen.

- Branchenwert recherchieren: Bundesbank-Unternehmensabschlussstatistik (bundesbank.de) – kostenfrei verfügbar (Bundesbank, laufend [Q-072])
- **Drei Schlüsselbotschaften formulieren:** Was sind die drei wichtigsten Erkenntnisse? (max. 1 Satz)
- **Fünf offene Fragen vorbereiten:** "Wie hat sich Ihre Kundensituation verändert?", "Die Investition in neue Maschinen – wie lief die Entscheidung?"
- Mögliche Abwehrhaltungen antizipieren und Einstieg vorbereiten

PHASE 2 – Eröffnung (ca. 10 Min)

- Kontext und Ziel setzen: "Heute möchte ich mit Ihnen Ihren Jahresabschluss durchgehen und verstehen, wie sich Ihre Lage entwickelt hat."
- Wertschätzung ausdrücken: "Ich freue mich, dass Sie sich die Zeit nehmen."
- Struktur ankündigen: "Ich stelle die wichtigsten Kennzahlen vor, interessiere mich aber vor allem für Ihre Einschätzung dazu."

PHASE 3 – Analyse-Dialog (ca. 75 Min, Herzstück)

Die Grundstruktur: **Kennzahl vorstellen** → **sofort offene Frage** → **zuhören** → **interpretieren** → **gemeinsam bestätigen**

- Kennzahl mit Branchenvergleich präsentieren: "Ihre EK-Quote liegt bei 15%, Branche bei 28–32%."
- Sofort eine offene Frage folgen lassen: "Wie erklären Sie sich das?" – nicht: "Das ist problematisch."
- Zuhören und Notizen machen. Der Kunde berichtet – verschiedene Szenarien möglich (Erklärung vorhanden / überrascht / defensiv)
- Interpretieren und spiegeln: "Wenn ich Sie richtig verstehe: Die Investition war strategisch geplant, Bilanzauswirkung ist temporär. Korrekt?"
- Bestätigen oder korrigieren lassen: Gemeinsame Diagnose entwickeln, nicht alleine stellen.

PHASE 4 – Beratungsimpulse (ca. 30 Min)

Aus den Erkenntnissen konkrete Optionen ableiten – **immer aus der Analyse heraus**, nicht umgekehrt:

- Liquiditätsrisiko: Kontokorrent-Kreditlinie als flexibler Puffer (VR-Bank)
- Zinsrisiko bei steigender Verschuldung: Zinssicherungsinstrument (R+V)
- Absicherung Schlüsselpersonen: Betriebliche Versicherung (R+V)
- Kapitalanlageoptimierung bei Liquiditätsüberschüssen: Union Investment, MünchenerHyp

PHASE 5 – Vereinbarungen (ca. 15 Min)

- Erkenntnisse zusammenfassen: "Ihre Basis ist stabil, die Investition hat kurzfristig die Bilanz belastet."
- Konkrete Maßnahmen festlegen mit Verantwortlichkeiten und Terminen
- Wertschätzung ausdrücken: Beziehungspflege als letzter Eindruck

Fragetechniken für den Analyse-Dialog

1. Offene Explorationsfragen

- Ziel: Den Kunden zum Erzählen bringen, Handlungswissen aktivieren
- Struktur: "Wie?", "Was?", "Wodurch?" – niemals "Warum?" (wirkt anklagend)
- Beispiele: "Wie erklären Sie sich den Rückgang der Liquiditätsreserve?" / "Was war der Grund für die CNC-Investition?"

2. Spiegelnde / Bestätigungsfragen

- Ziel: Verständnis klären, gemeinsame Diagnose sichern
- Struktur: "Wenn ich Sie richtig verstehe, dann...", "Meine ich das korrekt, dass...?"
- Beispiel: "Wenn ich Sie richtig verstehe: Die hohe Verschuldung ist zeitlich begrenzt durch den Großauftrag?"

3. Hypothetische Fragen

- Ziel: Zukünftige Szenarien erkunden, Handlungsbedarf bewusst machen
- Struktur: "Was würde sich ändern, wenn...?"
- Beispiele: "Was würde sich für Ihre Planung ändern, wenn die Zinsen weiter steigen?" / "Wie würde Ihre Bilanz aussehen, wenn Ihr größter Kunde wegfiel?"

4. Einwandbehandlung mit Anschlussfragen

- Situation: Kunde widerspricht oder wird defensiv
- Prinzip: Einwand anerkennen + Frage stellen – niemals Gegenargument bringen
- Beispiel: Kunde: "Die Zahlen sehen schlechter aus als sie sind." / Berater: "Das verstehe ich gut. Welchen Hebel sehen Sie als wichtigsten, um das zu ändern?"

4.4 Praxiscase: Schwäbische Metallbau GmbH

Szenario

Unternehmensporträt:

Die **Schwäbische Metallbau GmbH**, Tübingen, ist seit 8 Jahren Kundin Ihrer VR-Bank. Inhabergeführt von Dipl.-Ing. Martin Klemm (55 J., technischer Hintergrund). Kerngeschäft: Stahlbaukonstruktionen für den Maschinenbau. 45 Mitarbeiter, Jahresumsatz 2025: ca. 6,2 Mio. EUR. Hausbank-Beziehung, langjähriges gegenseitiges Vertrauen.

Gesprächssituation: Der jährliche Termin für das Bilanzgespräch ist vereinbart. Der Geschäftsführer hat den Jahresabschluss 2025 gerade von der Steuerkanzlei erhalten.

Dies ist Ihr erstes Gespräch darüber.

Finanzdaten (fiktiv)

Kennzahl	2024 (Vorjahr)	2025 (aktuell)	Branchenwert*
Eigenkapitalquote	22,4 %	15,1 %	28–32 %
Current Ratio (Liquidität 2. Grades)	1,16	0,94	> 1,0
Verschuldungsgrad (FK / EK)	3,5x	5,6x	2,5–3,5x
EBIT-Marge	4,1 %	2,8 %	4–6 %
Personalaufwandsquote	38 %	44 %	38–42 %

*Branchenwerte: Metallverarbeitung / Stahlbau, Quelle: Deutsche Bundesbank, Unternehmensabschlussstatistik (Bundesbank, laufend [Q-072])

Hintergrundinfos (nur für Berater-Rolle und Trainer – nicht für Beobachter)

Diese Informationen gibt der GF nur preis, wenn der Berater die richtigen Fragen stellt:

- **Großauftrag (Oktober 2024):** Auftragswert ca. 1,2 Mio. EUR, Fertigung über 12 Monate. Stahl und Komponenten müssen vorfinanziert werden → erklärt Liquiditätsrückgang (beabsichtigt und kalkuliert).
- **CNC-Investition (Mai 2025):** Neue Großmaschine, 400 TEUR, 75% über KfW-Darlehen finanziert → erklärt Verschuldungsanstieg (strategisch sinnvoll).
- **Personalinvestitionen:** 2 neue CNC-Fachkräfte eingestellt (Schulungsphase, höhere Lohnkosten) → erklärt gestiegene Personalaufwandsquote.
- **Auftragslage:** Gut bis Ende nächsten Jahres. Folgeprojekte in der Pipeline.
- **GF-Profil:** Sensibel gegenüber "Belehrung" durch Banken. Öffnet sich, wenn der Berater echtes Verständnis zeigt und fragt statt urteilt.

Rollenbeschreibungen

Rolle A – Berater:

- Führen Sie das Gespräch anhand des 5-Phasen-Rahmens
- Primärziel: EK-Quote, Liquidität und Verschuldung verstehen (nicht bewerten!) und gemeinsam mit GF interpretieren
- Sekundärziel: Konkrete Beratungsimpulse ableiten: (1) Zinssicherung für KfW-Darlehen (R+V), (2) Kontokorrent-Kreditlinie (VR-Bank)
- Hinweis: Erst verstehen, dann empfehlen. Keine Verkaufsgenda im Analyse-Dialog.

Rolle B – Geschäftsführer Martin Klemm:

- **Einstiegsmodus (erste 5 Min):** Leicht angespannt. Zahlen sehen schlechter aus als sie sind.

- **Bei belehrender Haltung des Beraters:** "Die Zahlen sehen schlechter aus als sie sind. Ich kenne mein Geschäft besser als jede Bilanz." (Defensiv, zieht sich zurück)
- **Bei respektvoller Fragehaltung:** Öffnen Sie sich progressiv. Erzählen Sie zuerst vom Großauftrag, dann von der CNC-Investition, dann von der Auftragslage.
- **Ziel des Rollenspiels:** Der Unterschied zwischen belehrendem und fragendem Berater soll erlebbar werden.

Rolle C – Beobachter (alle anderen):

- Nutzen Sie den Beobachtungsbogen (unten)
- Halten Sie konkrete Gesprächssequenzen fest, nicht nur Urteile

Ablauf des Rollenspiels

Phase	Dauer	Beschreibung
Setup	2 Min	Rollen verteilen; Hintergrundinfos nur an Berater & GF
Gespräch	15 Min	Realistische Gesprächssituation; Trainer beobachtet
Feedback	8 Min	GF → Beobachter → Berater (in dieser Reihenfolge)

Feedback-Leitfragen:

- Rolle B (GF): "Wann habe ich mich verstanden gefühlt? Wann defensiv?"
- Beobachter: Auswertung Beobachtungsbogen, konkrete Beispiele nennen
- Rolle A (Berater): "Was lief gut? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?"

Beobachtungsbogen

Kriterium	Beobachtung / konkretes Beispiel	Bewertung 1–5
5-Phasen-Rahmen eingehalten (Eröffnung, Struktur, Vereinbarung)		
Offene Fragen eingesetzt ("Wie?", "Was?")		
Sachebene von Beziehungsebene getrennt (Beobachtung + Frage statt Urteil)		
Qualitative Information aktiv erfragt (nicht nur Zahlen diskutiert)		
Konkrete Beratungsimpulse aus Analyse abgeleitet		
Gespräch wirkte wie Dialog auf Augenhöhe		

Skala: 1 = gar nicht sichtbar · 3 = ansatzweise · 5 = sehr gut, exemplarisch

4.5 Reflexionsfragen

- **Authentisches Erleben:** Denken Sie an ein Bilanzgespräch aus Ihrer Praxis, das sich wirklich wie ein Dialog angefühlt hat. Was hat das möglich gemacht – auf Ihrer Seite, auf der Seite des Kunden?

- **Schwierige Phasen:** Welche der fünf Gesprächsphasen fällt Ihnen persönlich am schwersten? Vorbereitung (zu viel Zeit), Eröffnung (zu formal), Analyse-Dialog (zu viele Zahlen), Beratungsimpulse (zu verkäuferisch) oder Vereinbarungen (zu verbindlich)?
- **Analysefrage (Bloom Stufe 4):** Analysieren Sie: Was würde passieren, wenn Sie die Beziehungsebene im Bilanzgespräch vollständig ignorieren und ausschließlich sachlich kommunizieren – welche Konsequenzen hätte das kurz- und mittelfristig für die Kundenbeziehung?