

STRATEGIE

Aktive Finanziererkommunikation als Erfolgsfaktor für den Aufbau einer strategischen Partnerschaft mit Finanzierungspartnern

Ein Experteninterview mit Herrn Frithjof Grande, Vorstandsvorsitzender und Bankvorstand für den Marktbereich der Volksbank Remscheid-Solingen eG.

Die Volksbank Remscheid-Solingen eG ist mit ihren 18 Filialen, in denen insgesamt 270 Mitarbeiter tätig sind, und einer Bilanzsumme von 1,4 Mrd. € kompetenter Finanzierungspartner des Mittelstandes im Bergischen Land. Sie ist ein profunder Kenner des regionalen Wirtschaftsraums und dabei eingebunden in den deutschen genossenschaftlichen Finanzverbund.

h,c: Herr Grande, welche Bedeutung hat für Sie aus Bankensicht eine offene und regelmäßige Kommunikation der Geschäftsentwicklung von Unternehmen und inwiefern erleichtert Ihnen diese das tägliche Geschäft beziehungsweise wie profitieren Ihre Kunden davon?

Neben dem meines Erachtens unverändert wichtigen „Bauchgefühl“ sind wir durch die regulatorischen Verschärfungen der letzten Jahre, insbesondere durch die gestiegenen Anforderungen an ein systematisches und vergleichbares Rating unserer Kunden im Rahmen von Basel II und den kommenden Anforderungen von Basel III, auf eine transparente Darstellung der Geschäftsentwicklung unserer Kunden angewiesen. Ohne diese können wir heute nahezu keine Kredite mehr vergeben. Durch eine systematische Bereitstellung der relevanten Unternehmens- und Marktinformationen werden unsere Kundenbetreuer in die Situation versetzt, ein Unternehmen und damit auch die Erfolgchancen eines Kreditengagements deutlich objektiver einschätzen zu können. Wir sehen uns hier auch als Sparringpartner für das Unternehmen, indem wir unsere Einschätzung zum Geschäftsplan des Unternehmens offen und klar mitteilen und Anregungen für Optimierungen geben.



Frithjof Grande
Vorstandsvorsitzender
Volksbank Remscheid-Solingen eG

Beobachten wir eine erfolgreiche, aktive Finanzkommunikation bei einem Unternehmen, können wir dies über eine Abbildung in den weichen Rating-Faktoren direkt berücksichtigen. Viel wichtiger ist jedoch, dass unser Vertrauen in unseren Partner und die Validität der von ihm vorgelegten Daten gestärkt wird. Gerade in Situationen mit hohem Entscheidungsdruck können wir dann schneller und flexibler reagieren und leichter Finanzierungsentscheidungen für eine Wachstumsinvestition treffen oder Maßnahmen zur Überwindung von kritischen Unternehmenssituationen mittragen.

h,c: Wir hören von unseren Kunden immer wieder die Befürchtung im Hinblick auf eine zu offene Kommunikation. Bei Abweichungen im Geschäftsverlauf bestehen oft Bedenken, die Finanzierer würden bestehende Kredite kündigen oder keine neuen Mittel bereitstellen.

Und gerade in kritischen Situationen ist es am sinnvollsten, offen zu kommunizieren. Irgendwann bleibt uns eine angespannte Situation des Unternehmens nicht mehr verborgen. Wir bekommen eine Bilanz oder erkennen an den Kontoständen die Veränderung der Unternehmenssituation. Wenn dies für uns überraschend und unangekündigt kommt, fördert das nicht unbedingt das Vertrauen zum Unternehmen.

Werden wir hingegen rechtzeitig über Veränderungen in der Geschäftsentwicklung unterrichtet und legt man uns die Gründe nachvollziehbar dar oder optimalerweise direkt Vorschläge zur Überwindung der Krise vor, werden wir partnerschaftlich und gemeinsam mit den Unternehmen nach einer Lösung suchen und nicht die Geschäftsbeziehung beenden. Gerade in kritischen Situationen gewinnt daher eine zeitnahe und ehrliche Kommunikation an Bedeutung. »

STRATEGIE

Natürlich hat die Wirkung einer aktiven Finanzkommunikation in diesem Zusammenhang ihre Grenzen. Basis für unser Kreditgeschäft ist immer eine stabile Geschäftsentwicklung. Diese kann jedoch durch ein regelmäßiges Plan-/Ist-Reporting, das die Einhaltung der Planzahlen belegt, kommuniziert werden. Negative Abweichungen sind kein K.-o.-Kriterium, wenn sie plausibel dargelegt werden können.

Grenzen bestehen leider hinsichtlich der von uns Banken einzuhaltenden formellen Kriterien. Ab gewissen Bonitätseinschätzungen wird es für jede Bank schwer, insbesondere neue Engagements einzugehen. Aber auch hier bestehen häufig Gestaltungsmöglichkeiten durch weitergehende Maßnahmen, die Bonität zu erhöhen und ein Engagement so zu ermöglichen. Bei der Erarbeitung solcher Gestaltungen kann, gerade für in Finanzierungsfragen nicht so erfahrene Unternehmer, die Einbeziehung sachkundiger Berater wie h,c sehr sinnvoll sein. Diese stellen auch die Integration solcher Gestaltungen in die Planungsrechnungen sicher und achten auf eine verständliche Darstellung der für uns Banken wesentlichen Punkte wie der Kapitaldienstfähigkeit eines Konzeptes.

h,c: Was konkret wünschen Sie sich denn von Ihren Kunden und welche Fehler sollten diese vermeiden?

Für mich ist das klare und offene Wort des Unternehmers, dem ich vertrauen kann, das Wichtigste – mit klarer Benennung der Situation ohne jedes Schönfärben. Hierzu gehört auch zu hinterfragen, ob die Geschäftsleitung einer außerordentlichen Situation gewachsen ist; wenn nicht, sollte man ohne Vorbehalte einen erfahrenen externen Sparringpartner – zumindest situativ – einschalten. Ich möchte erkennen können, wo sich das Unternehmen derzeit befindet und vor allem wo es voraussichtlich hinsteuert. Ich möchte valide Planzahlen haben, denen ich vertrauen kann. Diese sollten in einem regelmäßigen, standardisierten und strukturierten Reportingbericht einem Plan-/Ist-Vergleich unterzogen werden, der am besten

einen rollierenden Forecast beinhaltet. Bei relevanten Abweichungen möchte ich umgehend informiert werden und verstehen, woraus diese resultieren, sowie durch das Aufzeigen von Maßnahmen zur Beseitigung der Abweichungen die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung/des Unternehmers erkennen.

Bei der Planung ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Szenarien sehr wichtig. Ist das Unternehmen auch in einem Worst Case der Geschäftsentwicklung noch durchfinanziert? Und ich möchte klar erkennen, welche Chancen und welche Risiken mit dem Geschäftsmodell verbunden sind. Dies kann nur gelingen, wenn es sich nicht um eine reine Zahlendarstellung handelt, sondern diese immer auch über realwirtschaftliche Begründungen nachvollziehbar ist.

Generell würde ich Unternehmen empfehlen, lieber etwas zu viel zu berichten als zu wenig. Es gibt aktuell mehrere Untersuchungen zur unterschiedlichen Wahrnehmung des Kommunikationsverhaltens von Kapitalnehmern und Kapitalgebern. Hier ist die Aussage, dass Unternehmer in der Selbstwahrnehmung deutlich besser kommunizieren, als dies von der Kapitalgeberseite empfunden wird. Hieran werden beide Seiten zukünftig arbeiten müssen. Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Auch wir als Bank müssen kommunizieren und erklären, wofür wir die Informationen der Unternehmen benötigen. Praktische Beispiele, wie bei anderen vergleichbaren Unternehmen damit umgegangen wird, helfen hierzu oft, die notwendige Sensibilität zu erreichen.

h,c: Das bedeutet für die Unternehmen allerdings auch einen gewissen Informationsbeschaffungsaufwand. Und die Unternehmen müssen über die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen verfügen, diese Informationen bereitstellen zu können.

Wir erwarten keinerlei Informationen vom Unternehmen, die dieses nicht auch für seine eigene interne Steuerung benötigt. >>

STRATEGIE

Die Strukturierung eines standardisierten Berichtswesens ist ein einmaliger Aufwand. Hierbei kann das Unternehmen bei Bedarf auch auf externe Expertisen zurückgreifen, wenn ihm selbst die kaufmännischen Strukturen fehlen. Zu wissen, wo die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen und an welchen Stellen man auch auf externes Know-how zurückgreifen sollte, ist auch ein relevanter Erfolgsfaktor.

Das Reporting selbst kann und sollte dann auch für die einheitliche Information aller Finanzierer genutzt werden. Gerade bei einem sehr heterogenen Finanziererkreis ist es aus meiner Erfahrung auch sehr wichtig, dass alle auf einem einheitlichen Informationsstand sind.

h,c: Herr Grande, wir bedanken uns sehr herzlich, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.

Das Gespräch mit Herrn Frithjof Grande führte Herr Holger Hahn. ■



Holger Hahn
Geschäftsführender Gesellschafter
hahn,consultants gmbh