

Finanzkommunikation im Mittelstand

„Die Zahlen zum Sprechen bringen“

Für Großunternehmen und insbesondere börsennotierte Unternehmen existieren mit der Kapitalmarkt-kommunikation und den Investor Relations etablierte Ansätze der Finanzkommunikation in Theorie und Praxis. Sowohl die Anspruchsgruppen als auch die Ziele und die Instrumente lassen sich klar definieren und sind umfassend erforscht. Auch hat der Gesetzgeber bereits eindeutige Vorgaben für diese Unternehmen festgelegt. Blickt man hingegen zu den kleinen und mittleren und nicht börsennotierten Unternehmen, sieht die Welt völlig anders aus. Einen den Investor Relations vergleichbaren Ansatz sucht man vergebens. Auch basiert die Fremdfinanzierung deutscher KMU nach wie vor stark auf dem Hausbankprinzip. Hinzu kommt, dass in den typischen Größenordnungen deutscher KMU kaum gesetzliche Vorschriften zu diesem Thema existieren. Auch ist die von den Eigentümern vorgelebte Unternehmenskultur historisch eher auf Verschwiegenheit und Zurückhaltung denn auf Transparenz und Offenheit ausgerichtet.

Text, Fotos und Grafiken: Prof. Dr. Arnd Wiedemann und Peter Kaufmann

– Gastbeitrag –

» Allerdings sind erste Ansätze für ein Umdenken resp. die Notwendigkeit für ein Umdenken erkennbar. Nicht nur, dass Unternehmer ihre Skepsis bzw. Zurückhaltung aufgeben und immer mehr einen offenen und transparenten Dialog mit ihrer kreditgebenden Bank pflegen, auch die Inhalte der Gespräche in allen Kommunikationsphasen erleben einen Wandel. Einen ersten Aufschwung erlebte die Finanzkommunikation mit der Finanzmarktkrise. Auch zahlreiche Geschäftsleitungen von KMU wurden durch eigene positive wie negative Erfahrungen

für dieses Thema sensibilisiert. Gerade die Corona-Krise, in der viele Unternehmen „auf Sicht fahren“, zeigt erneut, wie wichtig ein gutes Verhältnis zwischen den Unternehmen und ihren kreditgebenden Banken zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes ist. Gerade in Krisenzeiten wird eine robuste und solide Finanzierung, die Möglichkeit, jederzeit auf die notwendigen liquiden Mittel zurückgreifen zu können, auch für mittelständische Unternehmen zur Überlebensfrage.

Finanzkommunikation beschränkt sich aber nicht, wie vielleicht die erste Assoziation denken lassen mag, ausschließlich und allein auf die Beziehung zwischen Unternehmen und kreditgebender Bank. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass viele, wenn nicht sogar alle, die mit einem Unternehmen in Verbindung stehen, ein Interesse an dessen wirtschaftlicher Situation haben. Dies gilt für Großunternehmen genauso wie für KMU. Das Ausmaß des Interesses orientiert sich dabei an der Nähe und Verbundenheit des jeweiligen Beteiligten. Quasi wie konzentrische Kreise ranken sich die verschiedenen Anspruchsgruppen um ein Unternehmen, das den Nukleus bildet (vgl. Abb. 1). Im engsten Kreis stehen die unmittelbar Beteiligten, die Kapitalgeber und Mitarbeiter. Im mittleren Kreis finden sich mit den Lieferanten und Kunden die Marktpartner, und auf dem äußeren Ring liegen die indirekt Beteiligten, wie z.B. der Staat, die Gesellschaft, die Interessenvertreter, die Mitbewerber oder die Medien. Finanzkommunikation ist also deutlich mehr als das übliche Bankgespräch und ist betriebswirtschaftlich und organisatorisch



Abb. 1: Adressaten der Finanzkommunikation.

beim Topmanagement anzusiedeln. Die Finanzkommunikation ist das Sprachrohr des Topmanagements und wirft zwangsläufig auch einen Blick auf die Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Damit ist die Finanzkommunikation ein wesentliches Element der Risk Governance, besonders für den Mittelstand, der nicht über die Ressourcen und Instrumente für ein professionelles Risikomanagement verfügt. Risk Governance ist die Durchdringung eines Unternehmens mit einer auf die verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder, vgl. Abb. 1) ausgerichteten Risiko-Steuerung aus strategischer Sicht. Ziel der Risk Governance ist es, das Geschäftsmodell eines Unternehmens kontinuierlich auf Risikobedrohungen hin abzuprüfen, es bei Bedarf anzupassen und auf diese Weise nachhaltig umfassend risikorobust zu gestalten. Die Finanzkommunikation ist daher in eine übergeordnete und umfassende Geschäftsmodellsteuerung einzubetten.

Während es für börsennotierte Unternehmen eine umfangreiche Gesetzgebung zum Thema Finanzkommunikation gibt, sieht die Welt für die KMU ganz anders aus. KMU sind eher indirekt durch die starke Reglementierung von Banken im Hinblick auf die Prüfung der Kreditfähigkeit und -würdigkeit betroffen. Paragraph 18 des Kreditwesengesetzes und die Vorschriften von Basel III regeln die „Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse“ vor und während der Zeit der Kreditgewährung. Diese hat insbesondere durch die Vorlage der Jahresabschlüsse zu erfolgen. Eine Beschränkung der Bankgespräche auf den „Blick in den Rückspiegel“ mag zwar formell ausreichen, ist aber für eine wirklich gute Beziehung zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern nicht wirklich hilfreich. Auch der Hinweis an die Bank, mit Blick auf die gestellten Sicherheiten die Offenlegung doch auf ein Mindestmaß zu beschränken, ist nicht zielführend. Ohne Zweifel müssen Banken je nach Bonität, Größe und Art des Kredites Sicherheiten verlangen. Eine Engagementführung, die rein auf Sicherheiten abstellt, kann aber für Banken schnell zu einer trügerischen Situation führen und deklassiert sie letztendlich zu Pfandhäusern. Sicherheiten können im Fall einer Insolvenz auch sehr schnell an Wert verlieren. Vor allem aber wird den Kreditnehmern im Verwertungsfall unter Umständen betriebsnotwendiges Vermögen entzogen. Daher ist eine ausreichende Liquiditätsversorgung die Grundlage für eine robuste und verlässliche Zukunft eines Unternehmens. Diese sicherzustellen, ist auch eine Frage der Kommunikation.

Maßgeblich für die Sicherheit und Stabilität eines Kreditengagements ist am Ende immer die Frage, ob ein Kreditnehmer seine Verbindlichkeiten gegenüber der Bank vertragsgemäß in Umfang und Zeit zurückführen kann. Für eine Bank steht dabei die vertragliche Rückführung aus den positiven Ergebnissen einer erfolgreichen Unternehmertätigkeit eindeutig im Vordergrund. Die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit ist daher das A und O einer jeden Bonitätsbeurteilung. Für ein partnerschaftliches Verhältnis bedarf es deshalb mehr als nur des Stellens von vermeintlichen Sicherheiten oder des „Blicks in den Rückspiegel“. Eine auf den Elementen guter Unternehmensführung (inklusive einer Risk Governance) aufgebaute integrierte Jahresplanung ist ein ideales Instrument, um nicht nur die jederzeitige Kapitaldienstfähigkeit darzustellen, sondern auch das Unternehmen systematisch zu analysieren und bei Bedarf

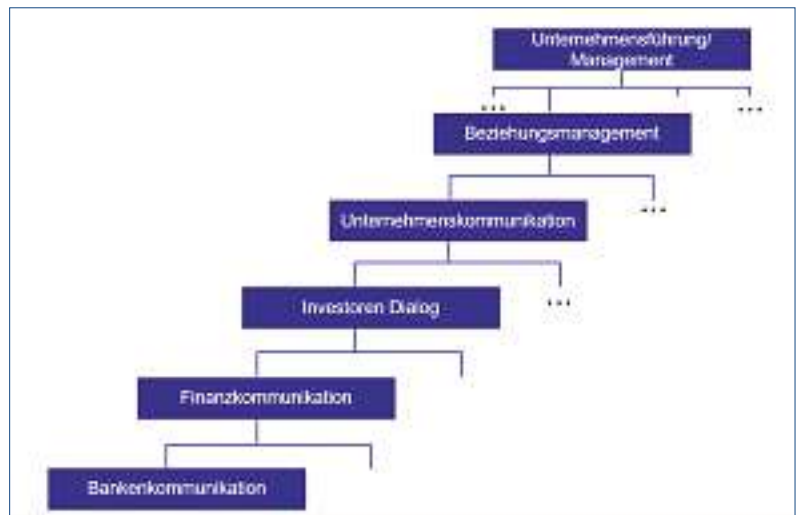


Abb. 2: Betriebswirtschaftliche und organisatorische Einordnung.

frühzeitig zu intervenieren. Die Finanzmarktkrise und auch die aktuelle Corona-Krise haben gezeigt, dass es in Zukunft noch mehr als bisher darauf ankommen wird, die Kommunikation mit den Kreditgebern aber auch allen anderen Anspruchsgruppen optimal zu gestalten, um ein vertrauensvolles Verhältnis und gegenseitiges Verständnis herzustellen.

Den Einstieg in eine gut geführte Finanzkommunikation bildet aufgrund ihrer Bedeutung zwangsläufig die Beziehung zu den kreditgebenden Banken. Zu den Zielen einer Finanzkommunikation zählen:

- Transparenz gegenüber dem Kapitalmarkt und den (Fremd-)Kapitalgebern herstellen
- Vertrauen schaffen
- Kapitalversorgung sicherstellen
- Kapitalkosten optimieren
- Gerüchten entgegenwirken



Peter Kaufmann war mehr als drei Jahrzehnte im Vorstand der Volksbank Bigge-Lenne tätig. Heute ist er Gesellschafter und Senior Advisor bei der VIA Beteiligung GmbH und Senior Advisor bei der VIA Consult GmbH & Co KG.

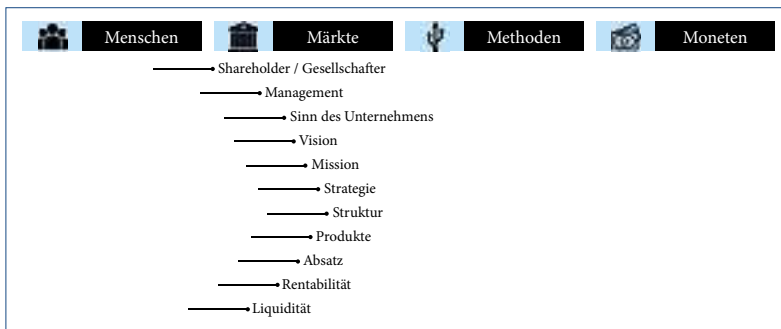


Abb. 3: Mögliche Struktur eines Bankgesprächs.

Inhaltlich kommt es darauf an, kreditrelevante Daten zwischen dem Unternehmen als Kreditnehmer und den Hausbanken sowie etwaigen weiteren Kapitalgebern wie zum Beispiel Förderbanken, Leasing- und Factoring-Gesellschaften oder Warenkreditversicherern offen, vollständig und vor allem rechtzeitig zu kommunizieren.

Empirische Untersuchungen belegen, dass sich gute Finanzkommunikation lohnt. Befürworter einer solchen erlangen gegenüber den Skeptikern günstigere Bedingungen bei der Finanzierung, stellen weniger Sicherheiten und haben eine größere Auswahl an Finanziers und Finanzmitteln. Weitere Vorteile sind eine signifikante Erhöhung der Beziehungsqualität (Verständnis, positive Rückmeldungen, schnellerer und unkomplizierter Umgang, Vertrauen), die Verbesserung der Kreditbedingungen (verbessertes Rating, erhöhte Finanzierungssicherheit) sowie breitere Finanzierungsalternativen.

Eine erfolgreiche Finanzkommunikation ist mehr als nur die Aufbereitung der Zahlen aus der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung. Wer Finanzkommunikation rein mit einer

Prof. Dr. Arnd Wiedemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen, Sprecher der Forschergruppe „Risk Governance“ und Vorstand der Universität Siegen Business School.



Bereitstellung notwendiger Zahlen gleichsetzt, springt deutlich zu kurz. Finanzkommunikation ist auch keine Einbahnstraße, sondern ein Dialog. Ein Unternehmen muss sich daher die folgenden vier Kernfragen stellen:

1. An wen berichte ich? (Anspruchsberechtigte)
2. Was berichte ich? (Inhalte)
3. Wie berichte ich? (System und Struktur)
4. Wie tief berichte ich? (Intensität)

Beispielhaft zeigt Abb. 3 mit dem 4M-Ansatz einen Vorschlag für die Berichtsstruktur eines Bankgesprächs. Die möglichen Themen sind bewusst entlang eines Bogens dargestellt, um deutlich zu machen, dass sich das ganze Spannungsfeld eines für die Zukunft gut aufgestellten Unternehmens und damit auch seine Bonität an zwei Fragen festmachen lassen: Wie qualifiziert ist der Unternehmer? Und steht dem Unternehmen für die Zukunft ausreichend Liquidität zur Verfügung? Die zwischen diesen beiden Polen liegenden Inhalte sind immer eine Folge entweder des richtigen oder falschen Handelns bzw. ausreichender oder nicht ausreichender Liquidität.

Weitere nennenswerte Themen sind je nach Alter des Inhabers bzw. CEO die Nachfolge, das System und die Intensität der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit sowie die die Zukunft sichernden Investitionsvorhaben und die daraus resultierenden Finanzbedarfe. Der teilweise Zusammenbruch von Lieferketten, der Fortfall von Absatzmärkten während der Corona-Krise sowie weitere bis dato unterschätzte Risiken zeigen auch noch einmal die Bedeutung eines Risikoradars auch für KMU auf. Nur sehr wenige Mittelständler verfügen nach unserer Erfahrung über ein solches System. Wenn schon aus den oben genannten Gründen kein eigenes Risikomanagement installiert ist resp. wesentliche Risiken über Versicherungen abgedeckt sind, verbleibt dennoch für den Unternehmer die nicht delegierbare Aufgabe, eine Risk Governance zu etablieren, um aktuelle und zukünftige Risiken rechtzeitig zu erkennen und, sofern notwendig, gegenzusteuern. Eine Aussage dazu sollte auch in den Berichtsinhalten im Rahmen der Finanzkommunikation enthalten sein.

Die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e.V. (DVFA) nennt für eine effektive Finanzkommunikation sechs Elemente: Erwartungsmanagement, Gleichbehandlung, Kapitalmarktorientierung, Kontinuität, Nachvollziehbarkeit und Wesentlichkeit. Bis auf die Kapitalmarktorientierung lassen sich alle Elemente auch auf KMU übertragen. Gerade für Krisenzeiten fügen wir noch zwei weitere Elemente hinzu: die Vollständigkeit und vor allem die Rechtzeitigkeit.

Gerade den Skeptikern einer transparenten Bankenkommunikation sei zugerufen, dass aus einer Informationsklemme schnell eine Finanzklemme werden kann. Oder wie es ein KMU-Manager formulierte: „Finanzkommunikation ist unabdingbare Krisenprävention. Sie ist ein wichtiger Baustein, die eigene Freiheit zu sichern.“ ■

Diesen Bericht finden Sie auch unter www.ihk-siegen.de, Seiten-ID 3817.