

Nur Unternehmer, die in der Kommunikation die richtigen Weichen stellen, bleiben auch in einem schwierigen Umfeld im Driver-Seat. Wie Finanzierer auf schlechte Zahlen und vor allem auf unerwartete Fresh-Money-Bedarfe reagieren – und warum

Schlecht für jede Beziehung, vor allem aber für eine Unternehmer-Finanzierer-Beziehung, sind negative Überraschungen. Denn sie beschädigen nicht nur das gegenseitige Vertrauensverhältnis, sondern sind oft auch sehr teuer. Für die langfristig erfolgreiche Gestaltung des Verhältnisses zu finanzierenden Banken ist es daher hilfreich, wenn der Kreditnehmer seinen Instituten auch in guten Zeiten über sein „Risiko-Radar“ und damit auch seine potenziellen Negativszenarien berichtet. Einerseits ist dies ein Kompetenzbeweis vorausschauender Unternehmensführung, andererseits lassen sich so am ehesten „aus heiterem Himmel“ hereinbrechende negative Überraschungen vermeiden.

Trotzdem wird ein Kreditgeber auf schlechte Nachrichten natürlich reagieren: mit Branchenvergleichen, einer Verschärfung der Reporting-Pflichten bis hin zu der Forderung nach klaren Konzepten zur Überwindung der Krise. Besonders einschneidend: Je nach den internen Regeln der Häuser wird (muss) der

Firmenkundenbetreuer das Kreditengagements früher oder später an den Bereich Sanierung / Kreditüberwachung übergeben. In diesem Moment wechseln nicht nur die Ansprechpartner – auch die Spielregeln und Rollen ändern sich spürbar. Die Bank ist nun nicht mehr kundenorientierter „Kreditverkäufer“, sondern risikominimierender (aber auch krisenerfahrener!) Stakeholder. Der Informationsbedarf steigt, es wird nach Sicherheitenübersichten und Bankenspiegel gefragt, nach Reportings mit Plan-Ist-Vergleichen, Maßnahmenplan und Fortschrittsberichten und, je nach Krisenausprägung, auch nach einer rollierenden 13-Wochen-Liquiditätsplanung (spätestens hier wird auch juristischer Rat über mögliche insolvenzrechtliche Zusammenhänge und Konsequenzen wichtig!). Jetzt zeigt sich, wie „sattelfest“ die Beziehung zwischen Unternehmer, Gesellschaftern, Finanzierern und Warenkreditversicherern wirklich ist.

Wichtig zu wissen: Befindet sich ein Unternehmen in einer Verlustsituation, dürfen seine Banken ohne Weiteres keine zusätzliche Finanzierung gewähren, denn etwaige Kreditgewährungen können in dieser Situation unter dem Gesichtspunkt der „Lender Liability“ später angreifbar sein. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat insoweit mit ihren „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) den Finanzinstituten bei Missachtung erhebliche haftungsrechtliche Risiken aufgebürdet. Sollte das Unternehmen also frisches Geld brauchen, um die Krise zu überwinden oder auch nur die normale Geschäftstätigkeit weiter zu finanzieren, werden Kreditinstitute mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Sanierungsgutachten fordern – unter anderem, um eben diesen Haftungsproblemen zu begegnen.

Competence Center

Gewährleisten lässt sich das durch die Einführung eines Krisenfrüherkennungssystems, das es der Geschäftsführung ermöglicht, Risiken frühzeitig zu erkennen, dies zu dokumentieren und rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Denn auch dazu ist der Geschäftsführer gemäß § 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG rechtlich verpflichtet. Bei Missachtung der in diesem Paragraphen geregelten Pflichten droht dem Geschäftsführer die persönliche Haftung.

Drei Todsünden in der Finanzierer-Kommunikation

1. Nicht zu kommunizieren in der Hoffnung, die Situation werde sich schon von allein lösen bzw. in der Sorge, mit negativen Nachrichten „schlafende Hunde“ zu wecken, kann verheerende Folgen haben. Denn das Vertrauen, das man auf diese Art verspielt, lässt sich nur schwer oder gar nicht wiedergewinnen, selbst wenn am Ende eine eingetretene Krise gemeistert wurde.
2. Ebenso verhängnisvoll ist, wenn einer oder mehrere Finanzierer die negativen Informationen von Dritten (Lieferanten, die örtliche Presse etc.) erfahren. Denn dann schrillen die Alarmglocken in den Instituten und die Spezialabteilungen werden aktiv.
3. Unvollständige Informationen oder erklärungsbedürftige Zahlenwerke verbieten sich ebenso wie jede Form der Ungleichbehandlung, sowohl im Informationsfluss als auch durch einseitige Rückführungen oder Sicherheitengewährungen.

Fünf Erfolgsfaktoren der Finanzierer-Kommunikation

In unternehmerischen Krisenzeiten wird die Beziehung zwischen Unternehmern und Finanzierern in vielfacher Hinsicht gestresst. Unterschiedliche Interessen stoßen aufeinander, Emotionen und Taktik kommen ins Spiel und beide Seiten glauben das Richtige zu tun und im Recht zu sein. Wie lassen sich solche schwierigen Phasen dennoch erfolgreich gestalten?

1. Konsequente Offenheit

Eine auch in guten Zeiten schon konsequent durchgehaltene, lösungsorientierte und proaktive Kommunikation von „Alltagsüberraschungen“ ist ein Hinweis auf die Steuerungskompetenz Ihres Unternehmens und wirkt vertrauensfördernd auf die

Finanzierer. Mögliche Konsequenzen des Ereignisses und Auswirkungen auf die Ergebnis- und Liquiditätssituation, insbesondere Planabweichungen, sollten unaufgefordert und schnell, vollständig und unmissverständlich an Finanzierer kommuniziert werden. Am besten gleich in Verbindung mit entsprechenden Lösungsansätzen.

2. Proaktive Lösungsansätze

Bei tiefgreifenderen Risiken sollte die schnelle Information der Finanzierer möglichst auch schon Angaben zu den vorgesehenen und durchgerechneten Gegenmaßnahmen enthalten. Denn dies signalisiert den Finanzierungspartnern, dass man Herr des Verfahrens ist bzw. bleiben will. Wenn damit auch ein Investitionsmittelbedarf einhergeht, sollte man zusammen mit einem Zeit- und Maßnahmenplan klare Erwartungen adressieren.

3. Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Kreditentscheider und -betreuer schätzen SWOT- Analysen (dt. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken), Meilensteine und integrierte Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanungen und deren unabhängige Plausibilisierung – nachvollziehbar dokumentiert, eher konservativ und gerne einschließlich geeigneter Puffer.

4. Fokus auf Liquidität

Mögliche Liquiditätsengpässe bzw. zusätzlicher Finanzierungsbedarf müssen möglichst frühzeitig kommuniziert werden. Idealerweise kann das Unternehmen bereits eine Prognose liefern, wann der zusätzliche Finanzierungsbedarf zurückgeführt werden kann.

5. Bedingungslose Gleichbehandlung

Die Kommunikation in einer sich abzeichnenden Krise sollte stets schriftlich, regelmäßig und an alle Finanzierer absolut symmetrisch erfolgen. Falls aufseiten der Finanzierer nun neue Ansprechpartner aus den Bereichen „Marktfolge“ und „Sanierung“ mit dem betroffenen Unternehmen befasst sind, muss das Management sicherstellen, dass jeder, wirklich jeder Adressat über die gleichen Informationen verfügt. Bilaterale Absprachen zum Beispiel mit dem Bankbetreuer der Hausbank und dem Ziel, Sondervereinbarungen zu erreichen, können in dieser Phase für ein Unternehmen sehr gefährlich werden. Und nicht vergessen: zum Finanziererkreis gehören neben den Bankpartnern auch die Warenkreditversicherungs-Institute sowie Leasing- und Factoring-Partner.

Wer möglichst einen Schritt voraus sein will, informiert sich intensiv bei verschiedenen Ansprechpartnern, wie Krisen innerhalb der einzelnen Häuser gehandhabt werden. Nun zahlt es sich auch aus, wenn man sich rechtzeitig – also in guten Zeiten – mit seinem Gegenüber darauf verständigt hat, was in Krisenzeiten zu tun ist, sprich: wenn die Erwartungen auf beiden Seiten aufeinander abgestimmt sind.

Während der laufenden Krisenbewältigung gilt natürlich nichts anderes: Die Fortschritte in der Umsetzung der erarbeiteten Handlungsmaßnahmen müssen transparent und regelmäßig kommuniziert werden, auch wenn „eine Ampel mal gelb ist“. Und wenn aus Sicht des Unternehmens die Krise schon vorbei sein mag: die Kreditüberwachung der Bank muss man davon erst noch überzeugen. Aus Sicht der Finanzierer ist eine Unternehmenskrise erst nach einer deutlichen und nachhaltigen Stabilisierung der Geschäftslage und Kennzahlen überwunden. Durch eine proaktive, ehrliche und kontinuierliche Kommunikation in der Krise wird aber auch der anschließende Übergang in den Alltag erleichtert. Dann ist es auch unkritisch, wenn die Sanierungsabteilung der Bank noch eine Weile mit am Tisch sitzt, obwohl das Engagement bereits wieder zum Firmenkundenbetreuer zurückgegeben wurde.

Finanzierer-Kommunikation ist in der Krise ein entscheidender Erfolgsfaktor. Viele Fehler und Risiken lassen sich von vorneherein vermeiden, indem man rechtzeitig erfahrene Situations-Spezialisten einschaltet, die mit den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Implikationen und Hebeln ebenso vertraut sind wie mit den Spielregeln und Mechanismen auf Finanziererseite – und im besten Fall die relevanten Ansprechpartner bei Banken und Kreditversicherern sogar schon persönlich kennen und deren Vertrauen genießen.