

# Die Sprache der Banken sprechen

Finanzierungsmanagement: Kommunikation mit Kapitalgebern bleibt Chefsache

**Bis zu 30 000 Unternehmensinsolvenzen werden in diesem Jahr erwartet. Weniger als in den Jahren zuvor, aber ebenso viele wie im Jahr 2000. Eine repräsentative Befragung von Insolvenzverwaltern durch die Euler Hermes Kreditversicherung aus dem Jahr 2006 bestätigt, dass viele Insolvenzen hätten vermieden werden können, wenn es im Unternehmen ein professionelles Finanzierungsmanagement gegeben hätte. Einer der Hauptgründe für unternehmerische Schief lagen ist dabei „ungenügende Transparenz und Kommunikation in Finanzierungsfragen“.**

speziell die Finanzierungskommunikation im unternehmerischen Alltag hat. Langfristig erfolgreich werden nur diejenigen Unternehmen sein, die mit der Vielfalt der Finanzierungsthemen und dem dafür erforderlichen Fachwissen sicher und für sie nutzbringend umgehen können. Nun ist aber bei vielen mittelständischen Unternehmen immer wieder das Keine-Zeit-Argument zu hören. In der Konsequenz befassen sich diese Unternehmen zu wenig mit dem Management ihrer Finanzierung. Häufig ist ein Mangel an Zeit auch nur vorgeschoben. Denn viele Unternehmer verfügen nicht über die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen, um sich ausreichend mit dem Thema Finanzierung zu befassen. Gerade auch angesichts der gestiegenen Komplexität in den Märkten reicht das in den Unternehmen vorhandene Wissen oft nicht mehr aus, um Finanzierungsentscheidungen fundiert und sicher zu treffen.

Nun sagt das Sprichwort: Aus Fehlern wird man klug. Aber natürlich muss der Unternehmer nicht unbedingt alle Fehler selbst machen. Viel besser ist es, das Wissen anderer zu nutzen und mit den Ressourcen und dem Know-how starker Partner zu wachsen. Was Unternehmer benötigen, ist ein professionelles Finanzierungsmanagement. Dafür können sich Unternehmer der Mithilfe von Spezialisten versichern, denen sie selbst, denen aber auch die Kapitalgeber vertrauen. Ein solcher Trusted Advisor sollte die Sprache der Banken kennen und sprechen. Er sollte eine Art Dolmetscherfunktion zwischen Unternehmen und Bank übernehmen. So

kann die Kommunikation frei von Störungen ablaufen, alle Botschaften und Signale kommen an.

Die Zeit der Einzelkämpfer im Chefsessel ist vorbei. Kooperationen sind gefragt, insbesondere mit Beratern, die jenseits der klassischen Betriebs- und Strategieberatung auch ergänzende Leistungsschwerpunkte im Bereich der Finanzierungskommunikation anbieten. Sie verfügen zudem über ein dichtes Netzwerk sowie ein gutes Standing im Finanzierungsmarkt. Da neue Ideen auch auf dem Finanzierungssektor verstärkt durch den Input von außen kommen, sind Kooperationsstrategien immer auch Vorwärtsstrategien. Der Unternehmer muss wissen, wen er im Zweifelsfall um qualifizierten Rat fragen und wie er sich die Stärke eines solchen externen Partners sichern kann.

Letztlich ist dies nichts anderes als eine intelligente Form des Outsourcings: Ein externer Berater wird damit beauftragt, den gesamten zeitaufwendigen Prozess der Beschaffung von Finanzierungsmitteln durchzuführen und entscheidungsreife Handlungsoptionen zu erarbeiten. Dies reicht von der Informationsaufbereitung bis hin zur erforderlichen Kommunikation mit den Kapitalgebern sowie der geeigneten Strukturierung der Finanzierung. Die Entscheidung und damit auch die Verantwortung, welche Finanzierungsstrategie weiterverfolgt und durchgesetzt wird, bleibt immer in den Händen der Gesellschafter oder der Geschäftsführung und damit Chefsache.

Die KfW Mittelstandsbank hat bereits im März 2006 in ihrem Forum

*In Finanzierungsfragen spielt die Kommunikation zwischen Unternehmer und Kapitalgebern oftmals eine entscheidende Rolle.*

Oft kranken Unternehmen daran, dass Kompetenzen, insbesondere bei Finanzierungsfragen, unklar verteilt sind und überdies mit Geschäftspartnern wie Banken oder anderen Kapitalgebern nicht offenkommuniziert wird. Eine empirische Doppelstudie der KPMG zur Finanzierung mittelständischer Unternehmen aus der Sicht von Kreditnehmern und Kreditgebern kommt zu einem interessanten Ergebnis:

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen glaubt, geeignete und aussagekräftige Unterlagen für die Kreditvergabe zu liefern. Seitens der Kreditinstitute wird dies jedoch kritischer gesehen, die Erwartungen werden oft nicht erfüllt. Dies ist häufig ein Grund für gravierende Missverständnisse und Kommunikationsprobleme.

Dies zeigt, welche große Bedeutung der Bereich Kommunikation und ganz

„Strukturwandel im Bankensektor“ zur zukünftigen Rolle der Beratung in Finanzierungsfragen festgestellt: „Spezialisiertes Branchenwissen, ganzheitliches Coaching und die Beratung über alternative Finanzierungsformen wie Beteiligungs- und Mezzaninekapital werden in den kommenden fünf

Zukünftig wird also auch der Moderator zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Banken und Kapitalgebern gefragt sein. Er muss versuchen, unterschiedliche Ziele, Vorstellungen oder Informationsbedürfnisse in Einklang zu bringen. Denn vielfach ist im Finanzierungs-

Die Rolle der Intermediäre ist dabei umso wichtiger, je komplexer die Finanzierungsstrukturen werden oder je weniger der mittelständische Unternehmer Zeit und Muße findet, sich mit diesen Themen zu beschäftigen.

In der Studie „Wege zum Wachstum“ von Ernst & Young (2006) gaben mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie damit rechnen, dass künftig der Einfluss bankexterner Financiers bei der Wahl und Nutzung alternativer Finanzierungsformen zunehmen werde. Die Befragung zeigt, dass die Unternehmen bei ihren Finanzierungsvorhaben sehr wohl an alternativen, bankenunabhängigem Know-how interessiert sind. Denn aus Sicht der Unternehmen bestehen bei vielen Banken Defizite in der Beratung. Dies betrifft gerade auch die Beschaffung von Eigenkapital, die Darstellung alternativer Finanzierungen oder die Nutzung von öffentlichen Förderprogrammen.

Eines steht somit fest: Mittelständische Unternehmen müssen auf die zunehmenden Herausforderungen beim Finanzierungsmanagement zukünftig noch professioneller reagieren. Sie dürfen dies nicht als Nebensächlichlichkeit betrachten, für die im oft hektischen Tagesgeschäft keine Zeit bleibt. Der Weg ist vorgezeichnet: Produkte und Dienstleistungen können mit einer erfahrenen externen Unterstützung in Finanzierungsfragen vorangetrieben werden. II

**„Mittelständische Unternehmen müssen auf die zunehmenden Herausforderungen beim Finanzierungsmanagement künftig noch professioneller reagieren.“**

Jahren die wichtigsten Kompetenzfelder in der Mittelstandsberatung. Dabei werden Berater immer stärker in eine Vermittlerrolle zwischen Bank und Mittelständler hineinwachsen. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an Qualität und Intensität der Beratung.“

markt zwar ausreichend Liquidität auf der Angebotsseite vorhanden, dennoch finden Angebot und Nachfrage nicht zueinander. Spezialisierte Dienstleister, Intermediäre genannt, können helfen, Transparenz zu schaffen und dadurch Kapitalgeber sowie kapitalsuchende Unternehmen zusammenzubringen.

**AUTOR**



*Rainer Langen  
Inhaber, Unternehmensberatung  
Rainer Langen & Partner  
Mittelstandsfinanzierung, Kronberg  
langen@langen-partner.de*

**2007 Preferred Partner**

**HP + Fachhandel MOTOR FÜR DEN MITTELSTAND**

**pro|business**

**hp.com/de/mittelstand**

**VERTRAUEN SIE EINER STARKEN PARTNERSCHAFT**

**BUSINESS IS PERSONAL.**

*Wirtschaftliche digitale Zentralisierung als Vertrauen. Dafür benötigt Ihr Unternehmen einen guten Partner, der schnell Hilfe leistet und Ihnen zuverlässige Produkte und Services liefert. Auf die Preferred Partner von HP können Sie sich jederzeit verlassen. Alle HP Services sind mit der höchsten hohen Qualität und individuellen Service, den Ihr Unternehmen benötigt. Jetzt Infos anfordern unter: [hp.com](http://hp.com)*

© 2007 Hewlett-Packard Company, LLC. Alle Rechte vorbehalten. \* Beste Beratung durch HP Preferred Partner weltweit für Mittelständler.