

FINANZIERUNG

Erwartungen der Finanzierungspartner an eine ordnungsgemäße Unternehmensführung

Interview mit Herrn Hans-Jörg Schaefer und Herrn Alexander Litz

Die Volksbank Rhein-Wupper eG ist mit ihren 140 Mitarbeitern an zehn Geschäftsstellen in Leverkusen, Langenfeld und Leichlingen fest im Wirtschaftsleben der Region verwurzelt. Mit einer Bilanzsumme von knapp 600 Mio. € ist sie als mittelgroßer Partner eingebunden in den genossenschaftlichen Verbund und versteht sich als echte Hausbank, die ihre mittelständischen Kunden – auf Augenhöhe – aktiv und partnerschaftlich begleitet.

h,c: Herr Schaefer, in den letzten Jahren haben sich die Regularien für Finanzierungsinsti-tute hinsichtlich der Risikobewertung und -vorsorge deutlich verschärft (Basel II und III – bald wahrscheinlich IV, Änderungen im Kreditwesengesetz, neue MA-Risk, etc.). Welche veränderten Erwartungen leiten Sie daraus an Ihre mittelständischen Kunden ab?

Es stimmt: die externen Regularien haben sich verschärft und sind in den letzten Jahren immer umfassender formuliert worden. Im Grunde haben sich unsere Erwartungen an unsere mittelständischen Kunden aber dadurch nicht wirklich verändert. Unser Haus wurde 1927 von einem Bäckermeister und 14 weiteren klassischen „Mittelständlern“ gegründet. Und damals wie heute gilt die Erwartung an unsere Kunden, ihr Geschäft seriös, strukturiert und mit unternehmerischem Weitblick zu führen. Der Grundsatz der „Sorgfalt des ordentlichen Kaufmanns“ als Leitbild des HGB beschreibt diese Erwartung eigentlich ganz gut. Er umfasst neben der Verfolgung der wirtschaftlichen Ziele vor allem Sorgfaltspflichten, wie beispielsweise:

- Treuepflicht (ordnungsgemäße Buchführung, Abführung von Steuern, Publizitätspflichten etc.)
- Unternehmensplanung (sorgfältig vorbereitete Entscheidungsprozesse)
- Risikofrüherkennung

Dazu gibt es für den mittelständischen Kunden von heute sicherlich einige zusätzliche Formalanforderungen in der Geschäftsbeziehung zu seiner Hausbank. Im Prinzip legen wir aber bei der Begleitung unserer Kunden heute noch genauso viel Wert – wie schon in den Gründungstagen unserer Bank – auf Transparenz bezüglich der wirtschaftlichen Strukturen und Entwicklungen und eine unternehmerisch aktive Planung und Steuerung



Hans-Jörg Schaefer, Vorstand Marktbereich, Alexander Litz, Vorstand Marktfolge Volksbank Rhein-Wupper eG

der Geschäftsentwicklung, aber auch auf die „persönliche Kreditwürdigkeit“ des jeweiligen Unternehmers. Diese ist für uns genauso wichtig wie die „materielle Kreditwürdigkeit“ auf Basis der wirtschaftlichen Kennzahlen.

Denn Zahlen sagen nicht alles. Häufig ist eine gute Bilanz in Wirklichkeit viel besser, da sie Raum für die Nutzung steuerlicher Optimierungen gibt, und eine schlechte Bilanz in Wirklichkeit schlechter, da in einer wirtschaftlich kritischeren Situation zum Teil Reserven aus der Vergangenheit aufgelöst werden. Deshalb ist es für uns wichtig, die Seriosität, die Fähigkeiten und den Unternehmergeist der handelnden Personen mit in unsere Bewertungen einzubeziehen.

Letzten Endes verstehen wir uns im Übrigen ja selbst als mittelständisches Unternehmen, das diesen Grundsätzen folgt und sie daher von seinen Geschäftspartnern ebenso erwartet. >>

FINANZIERUNG

h,c: Herr Litz, wo sehen Sie bezüglich der von Herrn Schaefer ausgeführten Anforderungen den größten „Nachholbedarf“ bei Ihren Kunden?

Üblicherweise sind unsere Kunden kaufmännisch gut aufgestellt und pflegen einen engen Kontakt zu unserer Volksbank. Nur in wenigen Fällen bekommen wir beispielsweise die Jahresabschlüsse oder die benötigten unterjährigen Informationen, wie BWA, Bestandsauswertungen, Bankenspiegel etc., nicht regelmäßig bzw. fristgerecht.

Nicht alle Unternehmen planen aber regelmäßig ihre zukünftige Geschäftsentwicklung und berücksichtigen dabei Chancen und Risiken für die Zukunft. Dabei ist gerade eine solche Planung wesentliche Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen wie Investitionen oder den Aufbau von Betriebsmitteln und damit auch für die entsprechenden Finanzierungsentscheidungen. Aber auch im Falle einer wirtschaftlichen Fehlentwicklung hilft eine belastbare Planung dabei, die Lage einzuschätzen, und bildet die unverzichtbare Grundlage für entsprechende unterstützende Finanzierungsmaßnahmen von unserer Seite.

Dabei sind uns die Nähe zu den Kunden und das genaue Verständnis ihrer Situation sehr wichtig. So können wir, auch wenn einmal das offizielle – vergangenheitszahlenbasierte – Rating scheinbar gegen eine Kreditvergabe spricht, häufig eine Lösung für die Situation finden. Dabei spielen die Zukunftsperspektive und eine Einschätzung der von Herrn Schaefer erwähnten „persönlichen Kreditwürdigkeit“ des Unternehmers bzw. der Geschäftsführung im Sinne der Vertrauenswürdigkeit, der Zuverlässigkeit sowie des Engagements für das Unternehmen eine entscheidende Rolle. Deshalb besuchen unsere Firmenkundenbetreuer auch unsere



Kunden möglichst einmal im Jahr für eine gemeinsame „Bestandsaufnahme“, um hier immer einen aktuellen Eindruck zu haben. Hierbei bewährt sich, dass wir als regional verwurzelt Kreditinstitut die Nähe zu unseren Kunden pflegen können und kurze, direkte Entscheidungswege haben.

Wichtig ist aber, dass uns die Kunden auch zwischen diesen Besuchen aktiv über nennenswerte Entwicklungen informieren. So würden wir uns wünschen, noch früher in die jeweiligen Entscheidungsprozesse eingebunden zu sein. Manchmal erreicht uns eine Finanzierungsanfrage erst, wenn die Bestellung für das entsprechende Investitionsgut bereits ausgelöst ist oder – im Falle

einer Liquiditätsenge – wenn sich die Kontoführung bereits angespannt darstellt. Das verkürzt natürlich extrem die Zeitspanne zur Findung einer für den Kunden optimalen Finanzierungslösung und erhöht nicht un-

bedingt das Vertrauen in die seriöse Unternehmensführung.

h,c: Herr Schaefer, welche Folgen ergeben sich konkret daraus, wenn ein Kunde wiederholt diese Erwartungen nicht erfüllt?

Aus unserer Perspektive als Hausbank geht es erst einmal um das Thema eines möglichen Vertrauensverlusts, der aus einer wiederholten Verletzung von Informationspflichten oder aus dem Eindruck einer nicht sorgfältigen und unternehmerisch zukunftsorientierten Unternehmensführung entstehen kann. Dies schlägt sich zuerst in einer Verschlechterung des Ratings nieder; in der Folge drohen dann Konditionenverschlechterungen und gegebenenfalls weitere Konsequenzen.

Vor einer solchen Entwicklung sprechen wir aber intensiv mit unseren Kunden und geben ihnen konkrete Empfeh- >>

FINANZIERUNG

lungen zur Verbesserung der entsprechenden Kommunikation. Wir führen mit unseren Kunden einen regelmäßigen Ratingdialog, in dem wir gemeinsam die Ratingkriterien und die entsprechende Einordnung analysieren und Hinweise ableiten, wie diese zu verbessern ist. Das heißt, die Transparenz, die wir von unseren Kunden einfordern, sind wir auch selbst bereit zurückzugeben.

Bei einer grundsätzlich verschlechterten Geschäfts- und Ratingentwicklung wird das Engagement in unseren Risikobereich übertragen, um die Situation gemeinsam mit dem Kunden fokussiert mithilfe unserer Spezialisten angehen und lösen zu können. Wir sind unseren Kunden gegenüber loyal und als Mittelstandsbank bereit, sie auch in schwierigen Unternehmenssituationen zu begleiten. Wichtig ist hierfür das bereits erwähnte Vertrauen in die „persönliche Kreditwürdigkeit“ von Unternehmer und Geschäftsführung – in das aufgezeigte Konzept für die Zukunft und das unternehmerische „Commitment“ der handelnden Personen.

Grundsätzlich bestehen für den Geschäftsführer eines Unternehmens im Falle der Vernachlässigung seiner Sorgfaltspflichten natürlich auch bestimmte straf- und zivilrechtliche Haftungsrisiken, derer er sich bewusst sein muss. Allein deshalb sollte darauf geachtet werden, dass keine der entsprechenden Pflichten verletzt wird (Fehlinvestition ohne detaillierte Investitionsplanung, Nichteinhalten von Arbeitssicherheits- oder Datenschutzvorgaben, Verletzung insolvenzrechtlicher Pflichten, etc.).

h,c: Herr Litz, was empfehlen Sie Ihren Kunden, wenn diese wiederholt Probleme haben, die geschilderten Anforderungen zu erfüllen?

Wenn Unternehmen die Anforderungen bezüglich Transparenz, Planung und Risikomanagement nicht erfüllen, gibt es typischerweise drei Gründe, aus denen sich unsere entsprechenden Empfehlungen ableiten:

- Bei manchen Kunden ist einfach noch nicht das entsprechende Bewusstsein für unsere Informations- und Kommunikationsanforderungen und die potenziellen Auswirkungen bei Nichterfüllung dieser Anforderungen vorhanden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn sich Unternehmen einige Zeit in einer Guthabensituation befanden und nicht mit entsprechenden Kreditaufgaben konfrontiert waren. Auch dann ist aber regelmäßige Information wichtig, um im Falle eines entstehenden Finanzierungsbedarfs schnell und gezielt reagieren zu können. In diesem Fall klären wir daher den Kunden zunächst einmal über die Notwendigkeiten auf und motivieren ihn zu einem engeren Dialog mit uns.
- In anderen Fällen ist allerdings auch der Wille nicht zu erkennen, uns über die Geschäftsentwicklung auf dem Laufenden zu halten. Bei Verdacht einer bewusst herbeigeführten Intransparenz klären wir ebenfalls noch einmal über die Anforderungen auf und formulieren klare Kreditaufgaben (z. B. Reporting, Planung). Da unsere Risikofrüherkennung nicht nur bilanzorientierte, sondern auch verhaltensorientierte Kriterien enthält, droht den Kunden hierbei eine Auswirkung auf das Rating und gegebenenfalls das Engagement unseres Risikobereichs.
- In einzelnen Fällen ist das Unternehmen einfach von der Organisation oder den kaufmännischen Kapazitäten her nicht in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen. In diesem Fall empfehlen wir eine organisatorische Restrukturierung und den Aufbau entsprechender kaufmännischer Prozesse, unter Umständen auch mit Unterstützung eines Unternehmensberaters. In der Vergangenheit hatten wir bereits mehrere Fälle, bei denen mit Unterstützung einer Beratung beim Aufbau einer integrierten Finanzplanung, eines regelmäßigen Plan-Ist-Reportings oder einer Kostenrechnung die kaufmännische Transparenz nach außen und innen deutlich erhöht und die Unternehmenssteuerung verbessert werden konnte. Das sind natürlich alles wichtige Ratingkriterien! >>

FINANZIERUNG

Nehmen wir im Rahmen unserer Risikoanalyse Entwicklungen wahr, die den Verdacht auf Vorliegen eines Insolvenzgrunds rechtfertigen, geben wir die dringende Empfehlung der Beratung durch einen insolvenz erfahrenen Rechtsanwalt und Unternehmensberater zur Feststellung der Insolvenzantragspflicht. Finanzierungsentscheidungen können dann nur noch auf Basis einer positiven Fortführungsprognose bzw. eines Sanierungskonzepts getroffen werden.

Zum Glück kommt es durch die regelmäßige (pro-)aktive Kommunikation, die unsere regionale Nähe ermöglicht, und unseren partnerschaftlichen Ansatz entsprechend der Grundphilosophie des genossenschaftlichen Verbundes selten zu diesen geschilderten Fällen.

h,c: Herr Schaefer und Herr Litz, wir bedanken uns herzlich für Ihre Zeit und Ihre interessanten Ausführungen zu den Erwartungen an eine ordnungsgemäße Unternehmensführung aus Sicht der Finanzierungspartner.

Das Gespräch mit Herrn Schaefer und Herrn Litz führten Tobias Hain und Markus Knoche.



Tobias Hain
Partner
hahn,consultants gmbh



Markus Knoche
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh