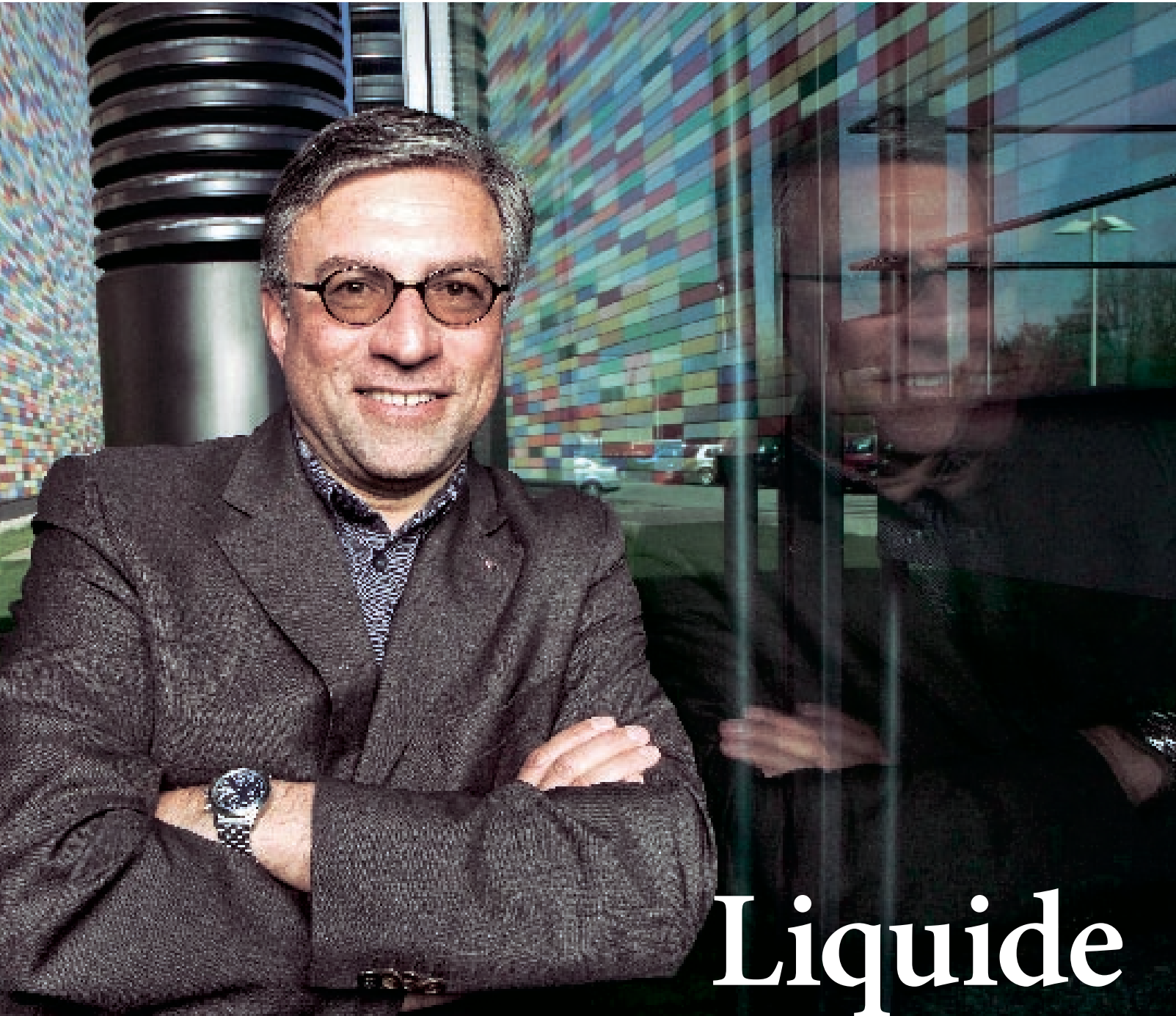


Mit offener Kommunikation beugt er finanziellen Engpässen vor: **Bernhard Kallup**, Chef des Büromöbelherstellers Sedus Stoll



Für Bernhard Kallup gehören Krisen mit zum Geschäft: Schwächelt die Wirtschaft, muss der Chef des Büromöbelbauers Sedus Stoll AG damit rechnen, dass auch seine Firma weniger abwirft: So bescherte etwa das Jahr 2003 einen herben Verlust. »Unsere Branche ist extrem konjunkturabhängig«, sagt Kallup, »dagegen kann man wenig machen.«

Aber gegen mögliche negative Konsequenzen kann er vorbeugen. Und macht es auch ebenso konsequent wie vorbildlich. Gemeinsam mit seinem Finanzchef Carl-Heinz Osten pflegt der Unternehmer eine offene Finanzkommunikation: Indem er Banker, Aktionäre, Mitarbeiter und die Presse regelmäßig über Umsatz und Erträge informiert, schafft er sich ein Vertrauenspolster: »Finanzkommunikation ist auch Krisenprävention«, weiß Osten.

Der Finanzprofi kennt die Regeln seines Markts. Nur wer alle Finanziers seines Markts. Nur wer alle Finanziers mit ungeschönten Fakten über sein Unternehmen bedient und stets aktuelle Daten liefert, erhält dauerhaft Kredit. »Unternehmer, die ihre Kapitalgeber zu Verbündeten machen, gehören in einer Finanzkrise nicht zu den Ersten, denen man die Kreditlinie kürzt«, sagt Professor Stephan Paul, Finanzexperte von der Uni Bochum.

Mit seiner professionellen Strategie überzeugt Osten nicht nur die eigenen Geldgeber (siehe Interview). Auch eine Fachjury bescheinigte ihm exzellente Arbeit – und zeichnete ihn sowie zwei weitere Unternehmer 2007 für die »Beste Finanzkommunikation im Mittelstand« aus (impulse 7/2007). Für das Jahr 2008 loben der Kreditversicherer Euler Hermes, die Commerzbank, der Bundesverband der Deutschen Industrie, das Bundeswirtschaftsministerium, die »Financial Times Deutschland« und impulse den Preis erneut aus.

Bewerben können sich Mittelständler jeder Firmengröße. Sie sollten darstellen, wie sie von ihrer möglichst offenen und regelmäßigen Kommunikation mit Geldgebern profitieren. Eine Expertenrunde um Professor Paul wertet die Unterlagen aus und kürt die Sieger. Die drei Gewinner, aus drei Unternehmensgrößenklassen, erhalten je 10 000 Euro Preisgeld (siehe »Jetzt bewerben!«).

Banken sehen mehr Risiken

In diesem Jahr erwarten die Juroren vermehrt Berichte darüber, wie Unternehmer Schwierigkeiten bewältigt haben – denn infolge der US-Kreditkrise dürfte es vielen Chefs schwerer fallen, einen Geldgeber zu finden. ►

Die Grundregeln

Geldgeber brauchen Informationen, denn sie handeln mit Risiken. Wer seine Daten offenlegt, kommt günstiger an Kapital.

1 | Regelmäßig liefern. Wer alle wichtigen Daten über Vermögenslage, Geschäftsentwicklung und Liquidität zuverlässig aufbereitet, legt den Grundstein. Was selbstverständlich klingt, beeindruckt Banker, die mit kleineren Firmen andere Erfahrungen haben: Noch immer liefern viele nur auf Nachfrage.

2 | Auf dem Boden bleiben. Geldgeber wollen wissen, wie es dem Unternehmen künftig geht. Wer Prognosen über seine Geschäftsentwicklung und den Markt abgibt, sollte den Mund nicht zu voll nehmen. Das wirkt unseriös.

3 | Neugierig machen. Finanziers möchten Unternehmer bei der Umsetzung ihrer Ideen begleiten. Wer seinen Banker für seine Pläne begeistern kann, gewinnt einen Fan und Fürsprecher.

4 | Selbst auftreten. Wenn es um Geld geht, können Mitarbeiter die geschäftlichen Unterlagen nur vorbereiten. Präsentieren sollte sie der Unternehmenschef oder der Finanzvorstand persönlich.

5 | Kunden pflegen. Es lohnt sich, die Perspektive zu wechseln: Unternehmer sollten Finanziers wie Kunden behandeln, die sie mit der Ware Information beliefern. Dafür zahlen diese dann günstiges Kapital zur rechten Zeit.

trotz Krise

Unternehmer, die Geldgeber offen über ihre Finanzen informieren, schaffen sich Verbündete – und meistern Engpässe leichter. Den Profis winkt wieder der Preis für die beste Finanzkommunikation.

»Das Bewusstsein für mögliche Risiken hat sich deutlich verschärft«, sagt Gert Schloßmacher, Vorstand der Euler Hermes Kreditversicherung. »Eine gute Finanzkommunikation kann hier deutlich unterstützen, indem sie den Geldgebern bei der richtigen Einschätzung hilft.«

Und dazu braucht niemand in die Trickkiste zu greifen, sagt Hermann Zimmermann, Mitinhaber der Agentur Engel & Zimmermann und Experte für Finanzkommunikation im Mittelstand: »Grundlage sind die klassischen Daten. Unternehmer sollten ihren Geldgebern die aktuellen Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen und Marktdaten stets schnell und umfassend liefern.«

Das Netzwerk entscheidet

Zimmermann wirbt dafür, die Kommunikation nicht auf die Kreditgeber zu beschränken. »Auch Bürgermeister und Landräte, Bundestagsabgeordnete, Verbände und Presse sollten informiert werden«, betont der PR-Fachmann. »Unternehmen brauchen ein Netzwerk in der Finanzcommunity. Durch regelmäßige Gespräche bauen sie sich solche Verbindungen auf und schaffen Vertrauen.« Finanzkommunikation, warnt der Experte,

Der Notfallplan

Die Hausbank dreht den Geldhahn zu, der wichtigste Kunde springt ab, ein Lieferant geht pleite. Welche Maßnahmen in der Krise wirklich greifen.

Offen informieren

Ist die Krise da, dürfen Unternehmer keinesfalls den Kopf in den Sand stecken. Chefs sollten das Problem weder aus Scham herunterspielen noch abwarten und hoffen, dass es sich irgendwie von selbst erledigt. Rat: Banker und wichtige Kunden werden sofort genauso informiert wie Lieferanten, die man in größter Not um Zahlungsaufschub bitten kann.

Abwehr aktivieren

Am besten ist es, wenn für diese Ausnahmesituation ein Notfallszenario vorbereitet wurde. In diesem Papier sollte möglichst genau geregelt sein, wer in der jeweiligen Situation zuständig ist und in welcher Reihenfolge Ansprechpartner zu kontaktieren sind.

Prioritäten setzen

Die Versuchung ist groß, sich in schlechten Zeiten erst einmal um andere Dinge zu kümmern. Doch die Krise holt einen immer wieder ein. Es ist nicht damit getan, dem Hausbanker oder Steuerberater das Krisenmanagement zu übertragen. Chef und wichtige Mitarbeiter sollten sich jetzt auf die nötigen Maßnahmen konzentrieren - und an der gemeinsamen Informationsoffensive arbeiten.

Netzwerke nutzen

Krisen sind ein Test für das vorher erarbeitete Vertrauen. Der Chef oder Finanzleiter greift jetzt zum Telefon und spricht mit seinen Vertrauten bei Banken, ebenso mit Politikern und Geschäftspartnern. Unkonventionelles Denken hat jetzt Konjunktur: Warum soll nicht ein Großkunde dem bedrohten Lieferanten helfen?

PR-Profis holen

Sobald Arbeitsplätze bedroht sind, schalten sich häufig die Lokalpresse oder sogar überregionale Magazine ein und bombardieren das Unternehmen mit unangenehmen Fragen. Wenn der Kommunikationsbedarf zu groß wird, um sich noch ums Tagesgeschäft kümmern zu können, müssen PR-Experten ran.

Lernen

Jede Krise ist auch eine Chance. Sie zeigt, wie belastbar das Vertrauensverhältnis zu Geldgebern und Geschäftspartnern ist und welche Fehler auftreten können. Das alles fließt nun wieder in den Notfallplan für ähnliche Situationen ein.

funktioniere nur langfristig – und komme den Firmen dann auch in der Krise zugute (siehe »Die Grundregeln«). Wer plötzlich wild mit Zahlen um sich wirft, wenn der Kollaps schon nahe ist, wird seine Gesprächspartner eher verunsichern.

Von seiner langfristig angelegten Finanzkommunikation profitierte auch Matthias Krieger. Allerdings hat er dafür einige Jahre gebraucht. »Ich musste erst eine Kultur der Transparenz schaffen«, erklärt der Bauunternehmer aus Dingelstädt. Nun legt er seinen Bankern quartalsweise alle Kennzahlen der Krieger + Schramm GmbH & Co KG vor. Noch wichtiger ist für ihn die persönliche Beziehung. »Ich rede regelmäßig mit meinem Banker. Er muss spüren, dass ich 100-prozentig hinter dem Unternehmen stehe, und diese Begeisterung soll ihn anstecken. Das bedeutet für mich Prävention für Krisenzeiten.«

Dass sich Finanzkommunikation auszahlt, hat Krieger vor zwei Jahren gemerkt, als zwei Forderungen zu spät bezahlt wurden, während seine Firma gleichzeitig ein Großprojekt vorfinanzieren musste. Ein Liquiditätsengpass drohte. »Ein Anruf bei meinem Banker genügte, und ich hatte 250 000 Euro auf dem Konto – ohne weitere Fragen.«

Plan in der Schublade

Inzwischen hat Krieger Notfallpläne für denkbare Finanzkrisen in der Schublade – mit Checklisten für die Buchhaltung und den wichtigsten Telefonnummern von Vertrauten bei der Bank. Er rät Firmenchefs, bei Finanzproblemen die Karten offen auf den Tisch zu legen: »Man muss die Situation gut begründen können – und dem Geldgeber schlüssig erklären, wie man die Krise überwinden will« (siehe »Der Notfallplan«).

Hat der Unternehmer insoweit seine Hausaufgaben in Sachen Finanzkommunikation erledigt, kommt es darauf an, sich auf die individuellen

Bedürfnisse seiner Finanziers einzustellen. Manfred Gabriel von der Münchner Beteiligungsgesellschaft Advisum weist auf große Unterschiede in der Kommunikation mit Kreditinstituten, Private-Equity-Firmen oder Leasing-Gesellschaften hin: »Jedem Geldgeber sind spezielle Informationen besonders wichtig. Der Firmenkundenbetreuer der Bank legt zum Beispiel großen Wert auf belastbare Zahlen wie die Bilanz, mit denen er seiner Kreditabteilung gegenüber

Jetzt bewerben!

Der Kreditversicherer Euler Hermes, der BDI, die Commerzbank, das BMWi, die »Financial Times Deutschland« und impulse suchen auch 2008 den besten Finanzkommunikator im Mittelstand.

Voraussetzungen

Bewerber müssen schriftlich davon überzeugen, dass ihre Finanzkommunikation vorbildlich ist. Teilnehmen können alle nicht börsennotierten Firmen. Die Bewerbungsfrist endet am 14. März 2008.

Preis

Die drei Gewinner erhalten Preisgelder in Höhe von insgesamt 30 000 Euro.

Weitere Informationen unter

→ www.impulse.de, → www.fikomm.de

die Finanzierungsanfrage rechtfertigen kann. Beteiligungskapitalgeber wollen eher vom Business-Plan überzeugt werden, dann sind sie auch bereit, Risiken einzugehen.« Gabriel hat häufig erlebt, dass Unternehmer sich zwar alle Mühe gaben, offen zu sein, den Finanziers aber nicht erzählt haben, was die am dringendsten hören wollten. Sein Tipp: »Es lohnt sich, vorab im Kopf des Gegenübers spazieren zu gehen.«

Olaf Wittrock ressort.finanzen@impulse.de

»Vertrauen muss man sich erarbeiten«

impulse: 2007 wurden Sie für die »Beste Finanzkommunikation im Mittelstand« ausgezeichnet. Was können sich andere Unternehmer für ihren Umgang mit Investoren bei Sedus Stoll abschauen?

Osten: Auch wir können keine Wunder vollbringen, sondern wir machen schlicht unseren Job. Und der beginnt für mich ganz entschieden mit der richtigen Grundeinstellung: Wir empfinden den offenen und ehrlichen Umgang mit Geldgebern jeder Art nicht als lästige Pflicht, sondern als Selbstverständlichkeit.

Das klingt nicht nach einem völlig außergewöhnlichen Erfolgsgeheimnis.

Und trotzdem scheint diese Offenheit noch längst nicht überall im Mittelstand verbreitet zu sein, wie ich in Gesprächen mit Bankern und Kollegen immer wieder höre. Eigentlich müsste jeder wissen, dass Geld eine Sache des Vertrauens ist, das man sich erarbeiten muss.

Was wiederum mehr nach Pflicht klingt als nach schöner Kunst. Zahlt sich die Arbeit auch aus?

Davon bin ich überzeugt. Seit die Banken ihre Kredite stärker nach individuellen Risiken kalkulieren, gilt das übrigens ganz unmittelbar: Wer bessere Informationen liefert, zahlt weniger Zinsen.



Informiert gerne: Carl-Heinz Osten, Finanzvorstand der Sedus Stoll AG

Reden allein kann jedoch keine Krise bewältigen.

Es verschafft uns aber viel bessere Möglichkeiten, damit umzugehen. Ein Beispiel: Wenn die Auftragslage es nicht hergibt, müssen wir die Kosten senken. Und das geht nur mit Unterstützung der Mitarbeiter. Deshalb haben wir das Gehalt teilweise flexibilisiert: Wenn es gut läuft, werden die Mitarbeiter am Ergebnis beteiligt, in Verlustjahren müssen sie dafür verzichten. So etwas lässt sich nur umsetzen, wenn man gleichzeitig regelmäßig kommuniziert, wie es um die Firma steht. Sonst wirkt man unglaublich. Deshalb informieren wir jeden Monat im Wirtschaftsausschuss über die Geschäftsentwicklung.

Die Mitarbeiter dürfen alles genau wissen?

Ja, prinzipiell stellen wir der Bank, dem Aufsichtsrat und den Mitarbeitern dieselben Datengrundlagen über die wirtschaftliche Lage zur Verfügung. Das schützt nicht nur vor bösen Überraschungen. Gerade nach innen hat es auch einen sehr angenehmen Zusatzeffekt: Wir fördern massiv das unternehmerische Denken unserer Beschäftigten. ●

Umgekehrt wird Geld gerade in schwachen Jahren teurer oder ist gar nicht mehr zu bekommen. Haben Sie solche Krisen auch schon erlebt?

Wenn die Wirtschaft nicht läuft, investiert kaum jemand in Büromöbel. In solchen Jahren kann der Umsatz um 20 bis 25 Prozent einbrechen. Darauf bereiten wir unsere Geldgeber vor, indem wir die Situation offen ansprechen.