

Von einem Blick durch die Risikobrille des Bankers profitieren

Verschlechtert sich das Rating eines Unternehmens, ändert das den Blickwinkel einer Bank, weil das Bedürfnis nach Sicherheit steigt. Bei der Unternehmensführung sorgt das häufig für Missverständnisse.

VON DANIEL EMMRICH

Das Verhältnis zwischen Banken und Unternehmen ist meist ambivalent. In guten Zeiten wird das Unternehmen durch die Vertriebsabteilung betreut – das Verhältnis ist kollegial und partnerschaftlich. Verschlechtert sich jedoch das Rating eines Unternehmens, ändert das Kreditinstitut seinen Blickwinkel – und damit meist auch den Betreuer innerhalb der Bank. Das sorgt in der Regel für Unverständnis bei Geschäftsführern und Gesellschaftern. Sie sind es nicht gewohnt, dass der neue Ansprechpartner – auch nach jahrelanger, vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Haus – plötzlich Dinge in Frage stellt, die vorher niemanden interessiert haben. Doch dies geschieht nicht aus bösem Willen: Der Finanzierer braucht schlichtweg die Sicherheit, dass geliehenes Geld auch zurückbezahlt werden kann – selbst wenn es „hart auf hart“ kommt. Und so liegt es quasi in seiner Natur, durch eine Risikobrille auf Unternehmensgeschicke zu blicken und Prozesse zu hinterfragen. Er will Entscheidungsprozesse des Managements beurteilen können: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer ist dabei eingebunden? Zu welchem Zeitpunkt und wie erfolgt die Umsetzung?

Risikomanagement statt Feuerwehreinsatz

Doch welche Botschaften „richtig“ für den Banker sind, sorgt häufig für Missverständnisse. Der vielfache Glaube, nur gute Nachrichten seien „bankable“ ist nicht nur falsch, sondern auch gefährlich. Denn in aller Regel sind diese nicht stimmig und beleuchten nur die positive Seite der Medaille – was mit der Risikosicht des Bankers kollidiert und so für Zweifel sorgt. Statt Risiken auszublenken und nur von positiven Perspektiven zu

berichten, ist ein realistischer Blick nach vorne, die Beschreibung von Chancen und Risiken gleichermaßen und vor allem die Reaktion darauf gefragt.

Zaudern, zögern und nur negative Entwicklungen hervorzuheben ist meist noch schlechter als „Schönfärberei“. Denn: Der Manager outet sich damit als „wenig souverän“, als überfordert und entscheidungs- bzw. beurteilungsschwach. Dem Finanzierer geht es um ehrliche Transparenz, einen realen Blick auf die aktuelle Situation und einen belastbaren, konservativen Ausblick auf die Zukunft. Denn jeder Finanzierer will – berechtigterweise – wissen, wofür das von ihm verliehene Geld eingesetzt wird und wodurch es EBITDA generiert. Er will auch wissen, vor welchen strategischen Herausforderungen und Optionen das Unternehmen steht und was sie jeweils für EBITDA und Finanzierung bedeuten. Deshalb ist das Management gefragt, frühzeitig belastbare Zukunftskonzepte zu erstellen, die auf Basis von durchgespielten Zukunftsszenarien die Frage nach der Performance-Entwicklung zuverlässig beantworten. Eilig erstellte Unternehmensplanungen, in Form von „Feuerwehreinsätzen“ auf kurzfristige Nachfrage des Bankers, sind mit Blick auf Konsistenz, Transparenz und Belastbarkeit deshalb völlig kontraproduktiv. Auch die beliebte „Salami-Taktik“ in der Kommunikation mit den Finanzierern führt zu Misstrauen und Unverständnis.

Weitere Herausforderung in der Zusammenarbeit mit dem Kreditinstitut ist die Klärung der „Ursache“ für einen Mittelbedarf. Die klare Sicht des Bankers: Mit Fremdkapital kann alles finanziert werden, was Cashflow und EBITDA generiert. Verluste, Personalabbau, Restrukturierungen? Sie gehören definitiv nicht dazu, schließlich soll das geliehene Geld zurückbezahlt werden – das geht aus Cashflow, nicht aber aus Verlusten.

Entsprechend sollte mit dem zuständigen Finanzierer proaktiv und vorausschauend über die Finanzierungsstruktur gesprochen und folgende 3 Fragen geklärt werden: Was soll finanziert werden? Wachstumsfinanzierung, größere Investitionen im Bereich Digitalisierung, Zwischenfinanzierung von Working Capital: Egal was finanziert wird, es muss immer der Performance-Sicherung oder Optimierung dienen. Wie soll das erfolgen? Die Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente sowie Kredit- und Finanzierungsformen muss immer den bestmöglichen „fit“ für die Zukunft des Unternehmens bedeuten.

Und nicht zuletzt: Wo soll die Finanzierung erfolgen? Gerade innerhalb von

Konzernstrukturen können Haftungsbrücken zu Schwestergesellschaften entstehen – „Quersubventionierungen“ innerhalb der Gruppe sollten ausgeschlossen, strategisch über verfügbare Sicherheiten entschieden werden. Auch ist diese Frage bei unterschiedlichen Geschäftsmodellen entscheidend: Wird in einem Bereich Projektgeschäft betrieben, während andere Teile der Unternehmensgruppe im klassischen Produktionsgeschäft arbeiten, müssen die Risiken aus beiden Bereichen völlig unterschiedlich bewertet werden. Eine Finanzierung sollte diesen Ausprägungen Rechnung tragen.

Suche nach einer passgenauen Lösung

All diese Fragen sollten Geschäftsführer und Gesellschafter beantworten, um eine risikoadäquate Lösung zu finden – eine, die zu Geschäftsmodell und Strategie passt und von den Finanzierern mitgetragen wird, weil im Vorfeld klar abgesteckt wurde, was die Finanzierung alles „aushalten“ muss. Alle genannten Aspekte fließen in unterschiedlicher Gewichtung in das Rating und damit in die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens ein. Jede Bank will gute Kunden mit gutem Rating und hohem Finanzbedarf – die Verwertung von Sicherheiten gehört nicht wirklich zum Geschäftsmodell einer Bank. Darum sollten Geschäftsführer und Gesellschafter ruhig mal die Perspektive wechseln und durch die die Risikobrille des Bankers blicken – denn wenn sie sich Gedanken über ihr Rating und die bestimmenden Faktoren machen, kann sich das durchaus lohnen!

Daniel Emmrich ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).