

Aktuell. Detailliert. Fundiert.

# Wirtschaft Konkret Nr. 421



EULER HERMES  
Kreditversicherung

## FinanzKommunikation jetzt krisenfest machen!

Erfolgsrezepte für den Umgang mit Kapitalgebern – Repräsentative Studie für den Mittelstand

Ein Unternehmen der Allianz 



Mit Unterstützung durch das

Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



# Inhalt

## 421 FinanzKommunikation jetzt krisenfest machen!

4	Editorial	10	Erfolgsrezepte der Finanzkommunikation	21	Wie Start Ups mit Finanzkommunikation umgehen
6	Ergebnisse im Überblick	10	Wie sich Verfechter und Skeptiker unterscheiden	22	Was zu tun ist
7	Die Finanzkrise und ihre Folgen	11	Wie Verfechter profitieren	22	Handlungsempfehlungen für die Unternehmen
7	Kernschmelze des Finanzsystems?	12	Was Verfechter besser machen	22	Handlungsempfehlungen für die Kapitalgeber
8	Finanzkommunikation wichtiger denn je	15	Die skeptischen Kapitalgeber		
9	Die Untersuchung 2008	15	Deutlich skeptischeres Urteil		
		17	Heftige Kritik an Informationen		
		19	Beratung am Bedarf vorbei		
		19	Kommunikationsklemme statt Kreditklemme		
		19	Banken besonders kritisch		
		20	Defizite erhöhen Anforderungen		

### Impressum

„Wirtschaft Konkret“ ist eine Veröffentlichung der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, Friedensallee 254, 22763 Hamburg.

**Verantwortlich:** Hans Joachim Kasperski, Euler Hermes Kreditversicherungs-AG. **Redaktion:** Rainer Hupe Kommunikation, Hochallee 77, 20149 Hamburg.

**Layout:** UMP Utesch Media Processing GmbH, Tarpenring 13, D-22419 Hamburg. **Druck:**

Informationen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Stand: Oktober 2008

# Editorial



## Herausforderung Finanzkommunikation

Der Aufwand lohnt sich für beide Seiten

Eine optimale Finanzierung ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer wieder eine große Herausforderung. Das gilt schon unter normalen Bedingungen, aber viel mehr noch in dieser Zeit, die geprägt ist von der schwersten Krise an den internationalen Finanzmärkten in der Nachkriegszeit und in Deutschland speziell von einem erheblichen Umbruch auf dem Bankenmarkt. Niemand kennt derzeit die Auswirkungen auf die Realwirtschaft genau, doch ohne gravierende Folgen wird die dramatische Entwicklung nicht bleiben. Banken und Sparkassen, mit Abstand die Hauptkapitalgeber des Mittelstands, werden künftig ihre Risiken genauer betrachten. Die Folgen sind klar: Die Bedingungen für Kredite werden deutlich schwieriger, die Kosten für die Refinanzierung steigen.

Es wird also in Zukunft noch mehr als bisher darauf ankommen, die Kommunikation mit den Kapitalgebern optimal zu gestalten, also mehr Zeit und Geld zu investieren, um ein vertrauensvolles gegenseitiges Verhältnis zu den Finanziers herzustellen. Doch lohnt sich das auch wirklich? Welche Vorteile hat ein Kleinbetrieb oder Mittelständler, der umfangreiche Informationen herausgibt und den persönlichen Kontakt mit seiner Bank intensiv pflegt? Und haben nicht auch die Kapitalgeber Veränderungsbedarf?

Um diese Fragen repräsentativ für den Mittelstand in Deutschland und seine Kapitalgeber beantworten zu können, wurde nach 2005 zum zweiten Mal eine Untersuchung zur Finanzkommunikation in Auftrag gegeben. Die wissenschaftliche Durchführung lag bei Prof. Dr. Stephan Paul und Prof. Dr. Stefan Stein von der Ruhr-Universität Bochum. Die Ergebnisse sind eindeutig: Firmen, die ihre Kapitalgeber nicht nur mit Routineinformationen wie Bilanz und GuV-Rechnung versorgen, sondern sie zeitnah, umfassend und persönlich informieren, haben Vorteile bei der Finanzierung ihres Geschäfts. Sie müssen in der Regel weniger Sicherheiten stellen, haben mehr Mittel zur Verfügung und können mit Hilfe in Notfällen rechnen. Kein Wunder, dass sie häufig geschäftlich besser dastehen als die Skeptiker der Finanzkommunikation.



Doch die Studie zeigt auch, dass die Kapitalgeber ihre Kunden meist wesentlich kritischer sehen, als diese sich selbst. Sie beurteilen den Umfang, die Aktualität oder die Wirkung der übermittelten Informationen schlechter als die Unternehmen. Und umgekehrt haben die Unternehmer das Gefühl, dass ihre Finanziers bei weitem nicht alles für einen bedarfsgerechten Finanzierungs-Mix getan haben. Damit ist klar: Es gibt zwar keine Kreditklemme, wohl aber eine Kommunikationsklemme zwischen den Firmen und ihren Kapitalgebern. Diese zu überwinden lohnt sich, das beweisen die Ergebnisse der Studie ganz deutlich. Dies erfordert aber einen Einstellungswandel auf beiden Seiten der Kommunikationsbeziehung. Hierzu wollen die Initiatoren mit dieser Studie beitragen – ebenso wie mit dem jährlich vergebenen Preis für die beste Finanzkommunikation.

Martin Fishedick  
Konzernleiter  
Corporate Banking  
Commerzbank AG

Steffen Klusmann  
Chefredakteur FTD

Dr. Werner Schnappauf  
Hauptgeschäftsführer und  
Mitglied des Präsidiums  
Bundesverband der Deutschen  
Industrie e. V.

MinDirig Hermann Faas  
Leiter der Unterabteilung  
Mittelstandsfinanzierung  
im BMWi

Gert Schloßmacher  
Euler Hermes  
Mitglied des Vorstands

Dr. Ursula Weidenfeld  
Chefredakteurin impulse



## Ergebnisse im Überblick

Es gibt zwei deutlich zu unterscheidende Gruppen von Unternehmen: Verfechter, die eine gute Finanzkommunikation betreiben, und Skeptiker, die weniger Zeit, Aufwand und Engagement für ihre Finanzkommunikation investieren.

Eine gute Finanzkommunikation lohnt sich. Sie hat wesentlich günstigere Bedingungen bei der Finanzierung zur Folge. Firmen mit guter Finanzkommunikation stellen weniger Sicherheiten, haben mehr Auswahl und bekommen mehr Finanzmittel.

Kapitalgeber sehen die Finanzkommunikation und ihre Wirkungen viel skeptischer als die Unternehmen selbst. Die Qualität der Finanzkommunikation wird in vielen Punkten sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Dies hat offenbar auch damit zu tun, dass umgekehrt die Kapitalgeber in den Augen der Unternehmer selber nicht klar genug Anforderungen formulieren und bedarfsorientiert beraten.

Zwischen den Geschäftspartnern besteht eine dramatische Kommunikationsklemme, die sich in der globalen Finanzkrise zu einer Kreditklemme ausweiten kann. Effiziente Finanzkommunikation erleichtert gerade in

schwierigen Zeiten den Zugang zu ausreichender Finanzierung.

Unternehmen können die Anforderungen der Kapitalgeber nur dann optimal erfüllen, wenn diese ihre Bedürfnisse auch klar und verständlich kommunizieren.

Kapitalgeber sind noch zu stark produktorientiert, sie müssen mehr Interesse zeigen und zielgerichteter als bisher den Bedarf der mittelständischen Firmen aufspüren.

### **Wissenschaftliche Begleitung:**

ikf° institut für kredit- und finanzwirtschaft e. v., Ruhr-Universität Bochum.

### **Ansprechpartner bei Fragen zur Studie:**

Achim Froh,  
Euler Hermes Kreditversicherungs-AG,  
Tel +49 (0) 40/88 34 - 15 06,  
achim.froh@eulerhermes.com

Weitere Informationen zur Initiative Finanzkommunikation finden Sie unter [www.fikomm.de](http://www.fikomm.de)



## Die Finanzkrise und ihre Folgen

Die Folgen der schwersten Finanzkrise der Nachkriegszeit sind bereits in der Realwirtschaft zu spüren. Gerade Klein- und Mittelbetriebe fürchten, dass sich Firmenkredite weiter verteuern und verknappen. Droht gar eine Kreditklemme?

**Kernschmelze des Finanzsystems?**  
Die Verluste aus dem Geschäft mit faulen Krediten summieren sich mittlerweile bei den Banken weltweit auf geschätzte 2,8 Billionen US-Dollar. Große Geldinstitute in den USA, Europa und Deutschland gingen Pleite oder standen kurz davor. Die Kapitalisierung der Finanzinstitute ist seit Anfang 2007 dramatisch gesunken. Mit einem beispiellosen Kraftakt und dem Einsatz unvorstellbarer Summen versuchen die Regierungen das globale Finanzsystem vor dem Kollaps zu retten. Die Turbulenzen auf den Finanzmärkten kommen manchem Beobachter vor „wie ein Tsunami, der nicht enden will“.

Erste Folgen sind längst sichtbar. Spätestens seit dem vierten Quartal

2007 verschlechtern sich die Bedingungen für Kredite von Banken, den Hauptkapitalgebern des Mittelstands, erheblich. Die Statistiken der Bundesbank zeigen eindeutig: Die durchschnittlichen Margen für Kredite sind seit Anfang 2008 gestiegen, die für risikoreiche Ausleihungen am stärksten. Die Anforderungen an die Sicherheiten sind wesentlich höher als noch 2007, die vertraglichen Kreditklauseln erheblich strenger. Gleichzeitig ist das Misstrauen nicht nur der Geldhäuser untereinander, sondern auch den Unternehmen gegenüber, dramatisch gestiegen.

Angetrieben durch die Krise vollzieht sich ein fundamentaler Umbruch des deutschen Bankenmarktes. Einerseits verschwinden traditionelle Kapitalge-

ber für den Mittelstand ganz vom Markt oder sind strukturell stark geschwächt. Andererseits verbinden sich zum Beispiel Commerzbank und Dresdner sowie Deutsche und Postbank zu neuen Allianzen.

Werden diese Umbrüche auch die mittelgroßen und kleinen Unternehmen in Deutschland finanziell „ausbremsen“? Werden gerade diejenigen Firmen getroffen, die für mehr als die Hälfte aller Investitionen in Deutschland verantwortlich sind und zwei Drittel aller Erwerbstätigen beschäftigen?

Noch ist eine Kreditklemme nicht eindeutig belegt und es wäre auch gefährlich, sie herbeizureden. Schließlich werden bonitätsmäßig gute Unter-

nehmen als Kunden für die Banken nach dem Debakel mit hochriskanten internationalen Papieren ohne Zweifel in Zukunft auch wieder wichtiger. Aber wenn die Geldbeschaffung für die Banken kostspieliger wird, dann wird sich das auch in den Kreditkonditionen niederschlagen.

#### Finanzkommunikation wichtiger denn je

In diesem schwierigeren Umfeld wird gute Finanzkommunikation immer wichtiger. Mehr denn je kommt es für den Mittelstand darauf an, mit dem Kapitalgeber – und das sind in erster Linie die Banken und Sparkassen – offen, umfassend und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.

Unternehmer und Geschäftsführer müssen deshalb ihre Finanzkommunikation überdenken und neu aufstellen. Denn wenn sie erfolgreich sein soll, umfasst sie mehr als die Zahlen aus Bilanz und GuV. Relevante Fakten müssen zeitnah, fehlerfrei und umfassend berichtet, es müssen auch Probleme proaktiv angesprochen und Antworten vor allem auf folgende Fragen gegeben werden:

- Welche Finanzziele sollen überhaupt verfolgt werden?
- Wer sind derzeit die Adressaten der Finanzkommunikation und welche neuen kommen eventuell künftig hinzu?
- Welchen Informationsbedarf haben die Finanzpartner?

Bereits 2005 veröffentlichte die EulerHermes Kreditversicherungs-AG gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und dem Magazin Impulse hierzu eine für Deutschland repräsentative Studie über die Finanzkommunikation im Mittelstand.







Die Ergebnisse zeigten, dass im Mittelstand eine ganze Reihe von Vorbehalten gegenüber der Finanzkommunikation bestehen. Nur jedes zweite Unternehmen informierte seinen Kapitalgeber gern. Dies erfolgte zudem häufig unzureichend, auch weil fast die Hälfte der Firmen nicht wusste, wie die Informationen beim Kapitalgeber eigentlich genutzt werden. Viele Unternehmen könnten also ihre Finanzkommunikation verbessern und somit sichtbar positive Ergebnisse erzielen – sowohl „harte“ in Form von besserem Zugang zu Kapital als auch „weiche“ als Unterstützung durch den Kapitalgeber, insbesondere in schwierigeren Zeiten.

#### Die Untersuchung 2008

Was also liegt näher, als die Untersuchung gerade jetzt, in außergewöhnlich schwierigen Zeiten zu wiederholen. Um repräsentative Ergebnisse zu erzielen, wurden insgesamt 716 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, Größenklassen und Sektoren befragt,

zusätzlich 100 Start Ups als Sondergruppe. Und um die Einstellung von Unternehmern, Geschäftsführern und Managern mit den Ansichten, Erfahrungen und Meinungen der „Gegenseite“ zu spiegeln, wurden auch 300 Kapitalgeber telefonisch interviewt, zu zwei Dritteln Banken und Sparkassen. Die Aussagen haben hohen aktuellen Wert, denn die Befragung wurde im September 2008 abgeschlossen, krisenhafte Zuspitzungen wie die Pleite der US-Bank Lehman Brothers waren bereits bekannt.

Alle Unternehmen in der Stichprobe sind handelsregisterlich eingetragene, nicht-börsennotierte Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 500 Tausend Euro. Es dominieren Betriebe des Handels mit einem Anteil von 33% und Dienstleister mit 27% der Stichprobe; 18% entfallen auf das verarbeitende Gewerbe. Rund 92% der Unternehmen nennen einen Umsatz zwischen 0,5 und 10 Mio. €.

Ziel der Studie ist es, allen Mittelständlern die Erfolgsrezepte guter Finanzkommunikation verfügbar zu machen. Dazu wurde zunächst einmal Bestand aufgenommen, wie mittelständische Unternehmen derzeit in der Finanzkommunikation aufgestellt sind und wie ihre Finanziere dies bewerten. Gute Rezepte brauchen aber vor allem eins: den Nachweis, dass sie wirken. Dieses belegt die vorliegende Studie eindeutig. Finanzkommunikation ist tatsächlich der Erfolgstreiber, für den ihn viele halten.

Seit 2006 prämiert die Initiative Finanzkommunikation jährlich Mittelständler unterschiedlicher Größe für gute Finanzkommunikation, die ein positives Beispiel geben und damit zur Nachahmung anregen. Die jetzt wiederholte Untersuchung soll zusätzliche, wissenschaftlich abgesicherte Hinweise liefern, die belegen, wie gute Finanzkommunikation organisiert und betrieben werden muss.



## Erfolgsrezepte der Finanzkommunikation

Bezüglich ihrer Einstellung zur Finanzkommunikation lassen sich zwei Gruppen von Unternehmen klar voneinander trennen: Die Verfechter sind aufgeschlossen und aktiv, die Skeptiker halten sich zurück – mit entsprechenden Folgen.

### Wie sich Verfechter und Skeptiker unterscheiden

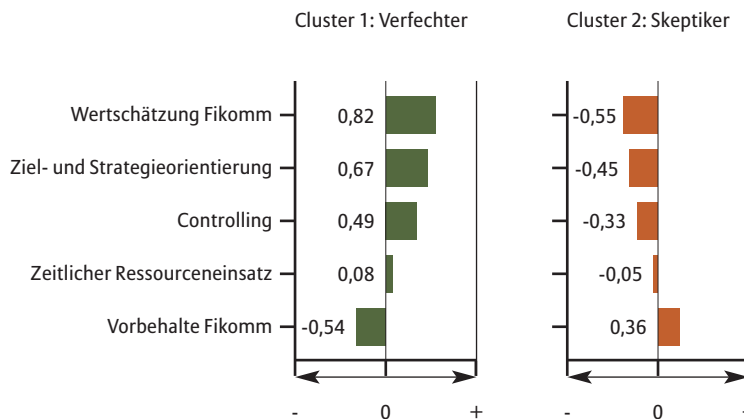
Ziel der vorliegenden Studie war es nicht (wie häufig üblich), Durchschnittswerte mit Blick auf die Qualität der Finanzkommunikation über alle Unternehmen hinweg zu ermitteln, weil diese die Realität mehr oder weniger stark eibenen. Es ging vielmehr darum, möglichst klar „Licht und Schatten“ zu unterscheiden. Tatsächlich lassen sich statistisch-objektiv (im Rahmen einer Faktoren- und nachgeschalteten Clusteranalyse) zwei Gruppen von Unternehmen identifizieren, die sich untereinander sehr viel stärker ähneln als im Vergleich miteinander: Die Verfechter, zu denen 40% der Befragten gehören, und die Skeptiker, die 60% ausmachen.

Verfechter heben sich in ihrer generellen Wertschätzung für die Finanzkommunikation deutlich positiv vom Durchschnitt ab. Sie glauben, eine gute

Performance in dieser Frage sei nützlich und helfe ihnen bei der Steuerung des Unternehmens. Diese positive Einstellung lässt sich bei fünf wesent-

lichen Kriterien eindeutig feststellen. Im Gegensatz dazu weichen die Skeptiker bei allen Kriterien negativ vom Durchschnitt ab, sie haben umgekehrt

Nach der Grundeinstellung zur Fikomm identifizieren wir zwei Gruppen von Unternehmen\*



\* Alle Angaben beruhen auf einer Faktorenanalyse, die mehrere Items zu „Variablenbündeln“ zusammenfasst. Werte sind die entsprechenden Faktorwerte.

größere Vorbehalte gegenüber der Finanzkommunikation und fühlen sich häufiger als Bittsteller bei ihren Kapitalgebern.

### Wie Verfechter profitieren

Brennende Frage ist zunächst aber die: Lohnt sich der Mehraufwand für die Verfechter überhaupt? Haben sie nachweisbare Vorteile bei ihrer Finanzierung? Sind sie vielleicht sogar die erfolgreicherer Unternehmer?

Diese Studie kann belegen, dass sich die Finanzkommunikations-Typen in ihrer betriebswirtschaftlichen Performance deutlich unterscheiden. Die Verfechter beurteilen ihre geschäftliche

Lage besser als die Skeptiker. Von den Verfechtern wird auch viel häufiger ein positiver Umsatz- und Gewinntrend berichtet. Umgekehrt: Unter den Skeptikern sind fast dreimal mehr Unternehmen, die sich in der Krise befinden.

Was bringt nun aber den Verfechtern ihr Engagement konkret bei der Finanzierung? Zunächst einmal lässt sich sagen: nicht häufiger billigere Kredite als für die Skeptiker. Die Aussage „unsere Finanzierung kostet uns weniger“ machen 40% der Skeptiker, aber auch nur 42% der Verfechter.

Sehr große Unterschiede zeigen sich indes bei anderen Kreditbedingungen: Gute Finanzkommunikation verbessert

die Beziehungsqualität zu den Kapitalgebern und sorgt für größere Finanzierungsauswahl. Verfechter bekommen von ihren Kapitalgebern wesentlich öfter positive Rückmeldungen als Skeptiker (+34%-Punkte), sie können ihr Vertrauensverhältnis zu den Kapitalgebern erheblich verbessern (+ 30%-Punkte), und sagen viel öfter „unsere Kapitalgeber verstehen uns besser“ (+ 30%-Punkte). Dass sie über mehr Finanzmittel verfügen können, bejahen 67% der Verfechter, während das nur 41% der Skeptiker von sich behaupten.

Über diese direkten Folgen hinaus gewinnen Unternehmen, die sich intensiv um ihre Finanzkommunikation kümmern, noch weitere Vorteile: sie haben es leichter bei der Selbstfinanzierung aus dem Umsatz, bei der Gewinnung von Risikokapital und als Folge dann auch von Bankkrediten. Dies zeigt sich besonders markant bei der Eigenkapitalausstattung: Eine wesentlich größere Zahl der Verfechter als der Skeptiker verfügt über eine hohe Eigenkapitaldecke. 39% der Verfechter weisen Eigenkapitalquoten von 30% und mehr aus, während es bei den Skeptikern nur 27% sind.

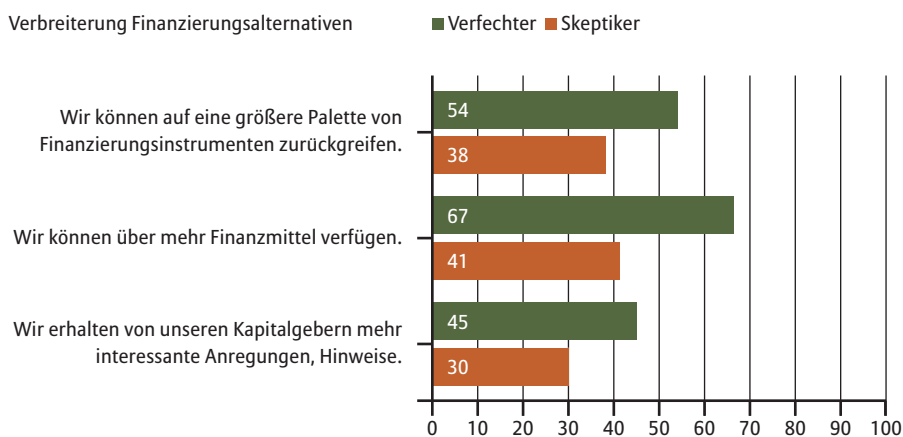
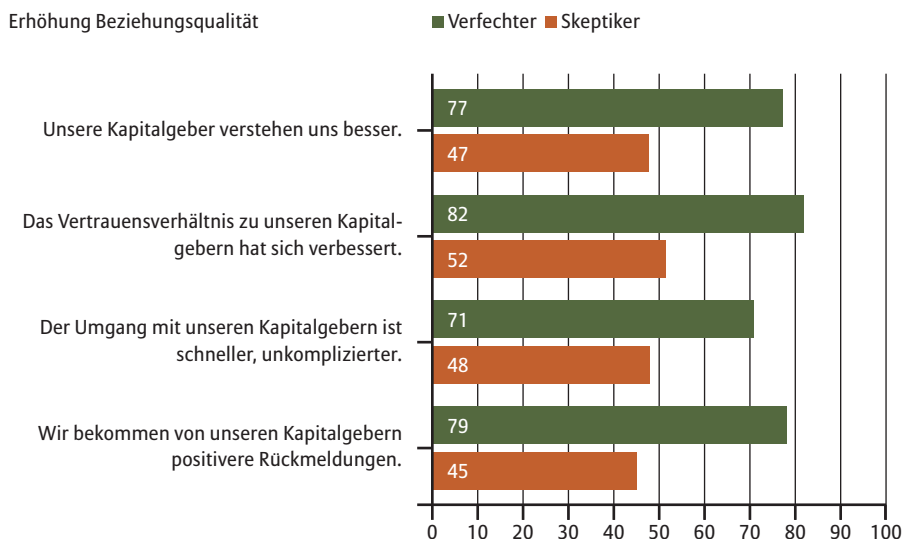
Damit lässt sich als Zwischenergebnis der Studie sehr deutlich ableiten: Firmen, die sich intensiv um ihre Finanzkommunikation kümmern, haben entscheidende Vorteile:

- Sie können mehr Verständnis von ihrem Kapitalgeber erwarten, gerade auch in Krisenzeiten.
- Sie haben mehr Finanzmittel zur Verfügung.
- Sie müssen weniger Sicherheiten stellen.
- Sie kommen unkomplizierter an ihre Finanzierung, sie sparen Zeit ein, die sie in anderen Unternehmensbereichen produktiver nutzen können.

Wenn sich das derzeitige Misstrauen an den Kapitalmärkten wie der Börse auch auf das persönliche Kreditgeschäft im Rahmen einer klassischen Hausbankbeziehung überträgt, dann werden Strategien, die eine vertrauens-

## Gute Fikomm verbessert Beziehungsqualität und sorgt für mehr Auswahl

Die von uns identifizierten Fikomm-Typen berichten sehr signifikant unterschiedliche Wirkungen der Fikomm auf die Unternehmensfinanzierung.



Alle Angaben in % des jeweiligen Fikomm-Typs.



volle Zusammenarbeit von Kapitalgeber und Kapitalnehmer fördern, sogar zu einer Überlebensfrage. Mittelständische Unternehmen müssen deshalb jetzt ihre Finanzkommunikation krisenfest machen.

### Was Verfechter besser machen

Wie kommen die Verfechter zu diesem Erfolg? Zu aller erst durch eine klare Ziel- und Strategieorientierung. Verfechter haben klare Ziele für die Gespräche mit ihren Kapitalgebern. Sie planen, welche Finanzierungsinstrumente grundsätzlich für sie in Frage kommen. Und darüber hinaus: Sie wissen, wie sie als Schuldner von den Kapitalgebern eingeschätzt werden.

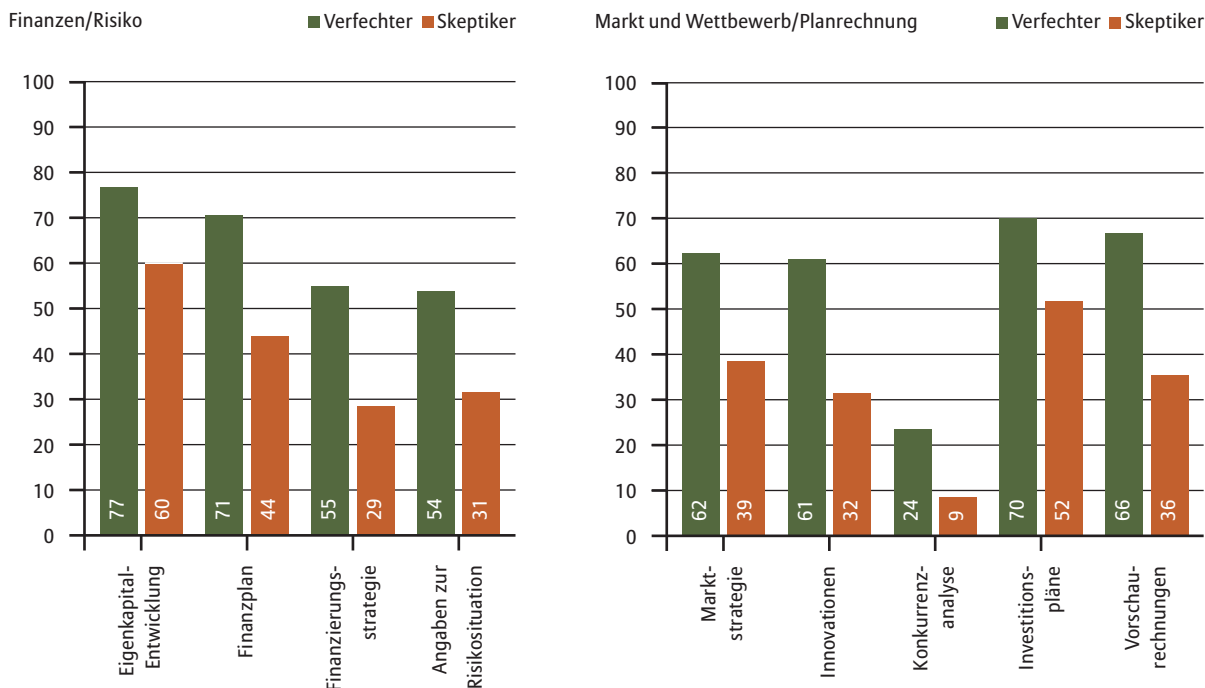
Zweiter Punkt: Verfechter vermitteln ihren Kapitalgebern ein klareres Unternehmensbild als Skeptiker, sowohl in der Breite der Informationen als auch in der Tiefe. Bilanzen, G+V-Rechnung oder unterjährige betriebswirtschaftliche Analysen werden von beiden

Lagern weitgehend als notwendige Basisinformationen angesehen. Wesentliche Unterschiede von bis zu 30%-Punkten zeigen sich aber bei denjenigen Informationsbereichen, die die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells und Zukunftsfestigkeit des Unternehmens besonders stark betreffen:

- Innovationen
- Finanzierungsstrategie
- Finanzplan
- Risikosituation
- Marktstrategie.

Auch die Wege, die bei der Finanzkommunikation genutzt werden, unterscheiden sich deutlich voneinander. Als wichtig werden von beiden Gruppen etwa gleich stark angesehen persönliche Treffen, Berichte, Telefongespräche und Briefe. Tatsächlich genutzt aber werden mit weiten Abstand von beiden etwa gleich stark die persönlichen Treffen. Eine klare Diskrepanz zeigt sich

## Verfechter vermitteln ihren Hauptkapitalgebern in Breite und Tiefe ein klareres Bild



Alle Angaben in % des jeweiligen Fikomm-Typs.

bei den umfangreichen schriftlichen Berichten: Fast zwei Drittel der Verfechter fertigen sie an, aber nur 40% der Skeptiker.

Und auch die Nachhaltigkeit der Informationen ist sowohl nach sach-

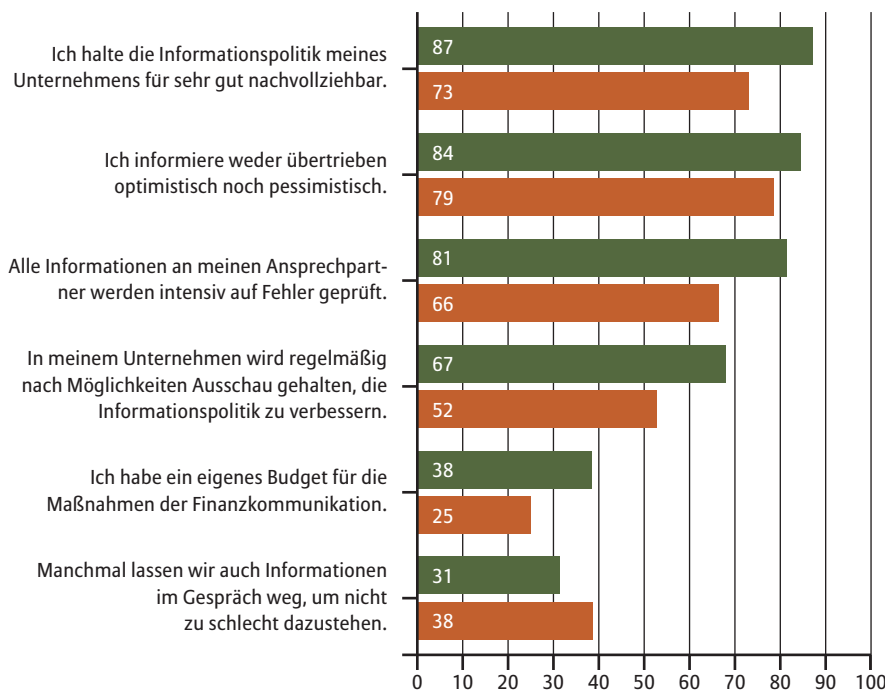
lichen als auch nach persönlichen Kriterien bei den Verfechtern deutlich stärker ausgeprägt als bei ihren Pendanten.

Größere Aufgeschlossenheit und das Verständnis für die Finanzkommunikation schlagen sich auch in dem Bild

### Und auch die „Nachhaltigkeit“ der Informationen ist deutlich stärker ausgeprägt

Sachlich

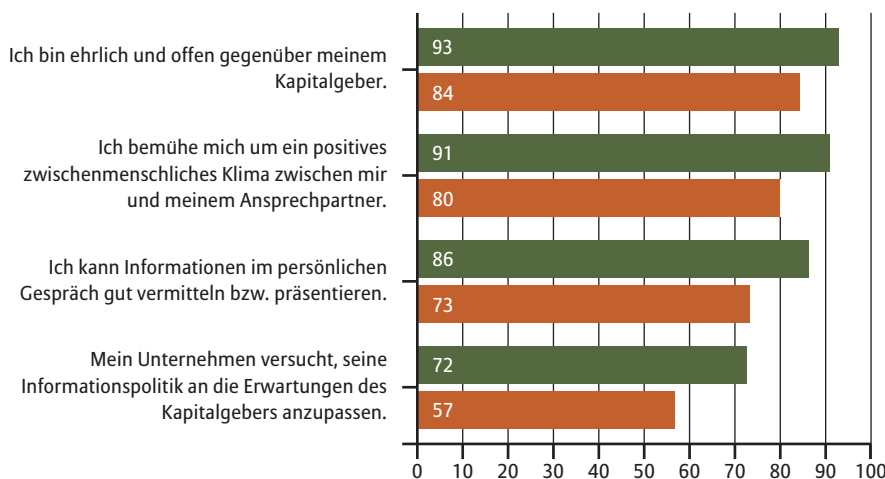
■ Verfechter ■ Skeptiker



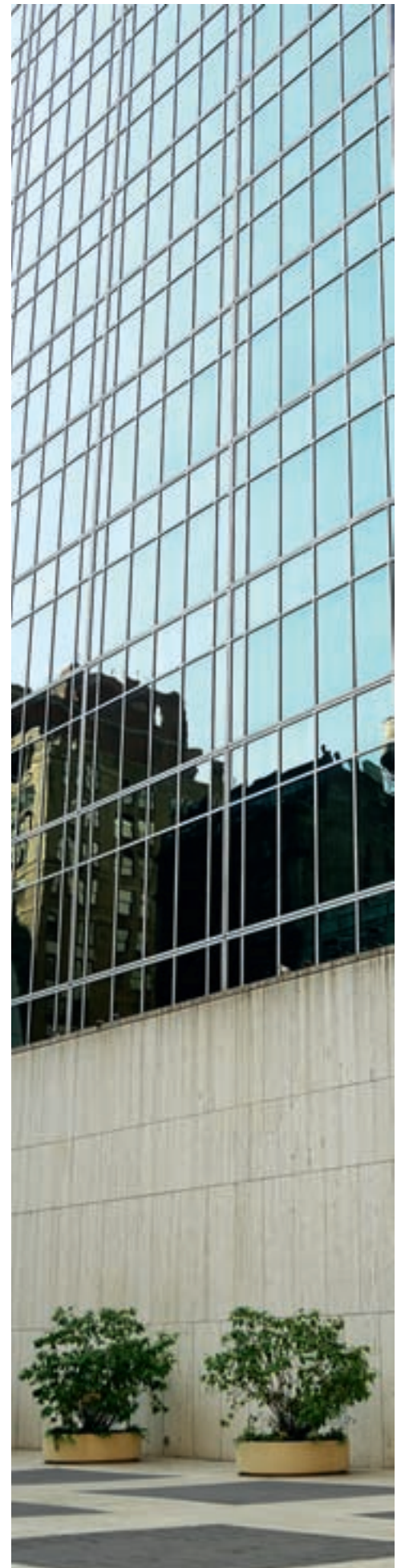
Alle Angaben sind Indexwerte: 0 = stimme gar nicht zu, 100 = stimme völlig zu.

Persönlich

■ Verfechter ■ Skeptiker

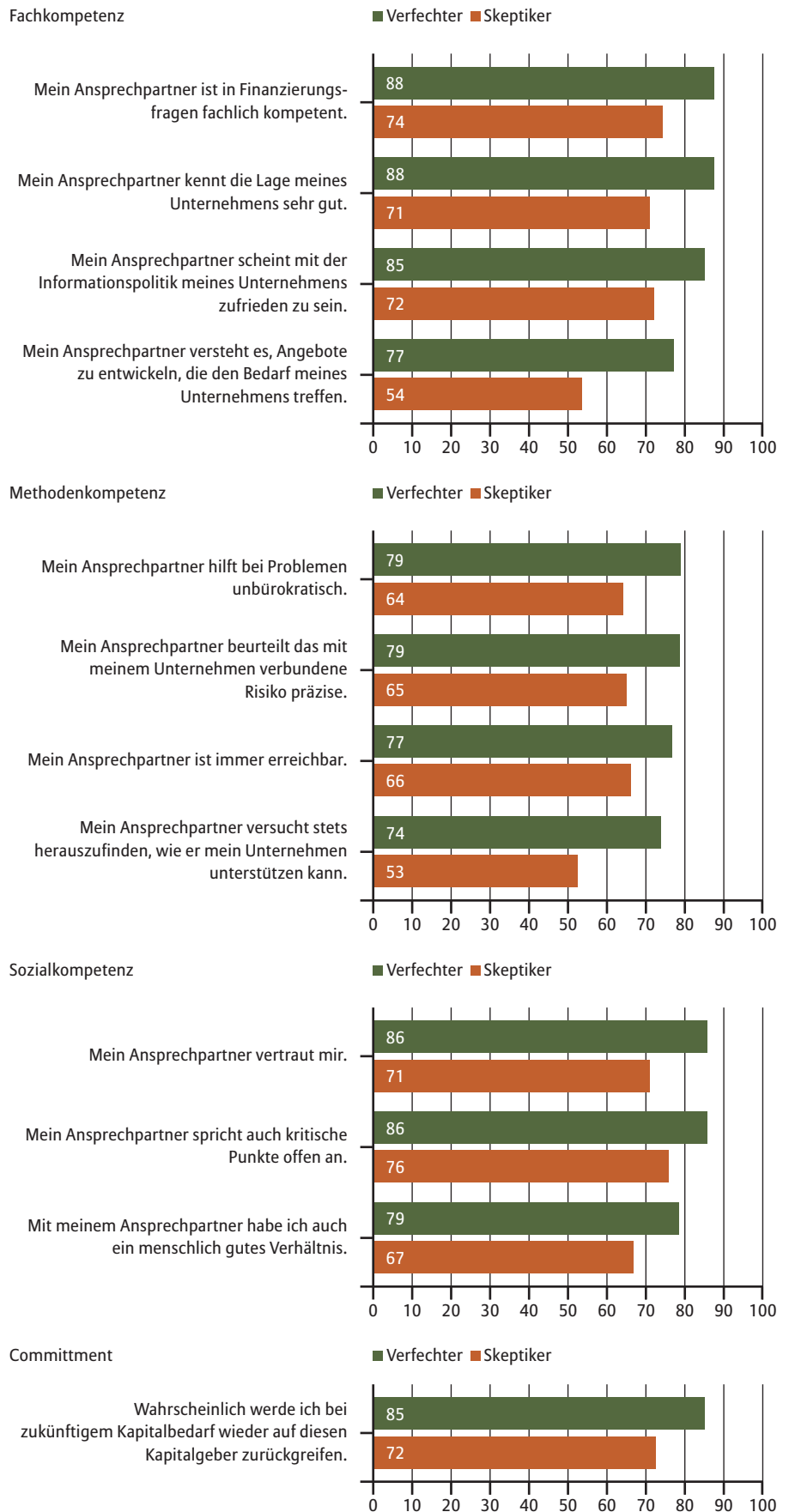


Alle Angaben sind Indexwerte: 0 = stimme gar nicht zu, 100 = stimme völlig zu.



nieder, das die Unternehmer von ihren Hauptkapitalgebern haben. Die Verfechter bewerten ihre Ansprechpartner in den Banken und anderen Finanzierungsinstituten durchweg positiver als die Skeptiker, ganz gleich, ob es sich um deren Fach-, Sozial-, oder Methodenkompetenz handelt. Insgesamt ist das Verhältnis von Verfechtern und Kapitalgebern offensichtlich angenehmer und effektiver. 85% der Verfechter kommen so zu der Aussage, sie würden bei künftigem Kapitalbedarf wieder auf den gewohnten Kapitalgeber zurückgreifen. Bei den Skeptikern sagen dies 72% – ein Wert, der in wissenschaftlichen Forschungen zur Kundenbindung als kritisch eingestuft wird. Es droht akut die Gefahr, dass die Geschäftsbeziehung bei der (aus Sicht des Unternehmens) nächstbesten Gelegenheit verlassen wird, sich die Firmen also einen anderen Finanzier suchen.

Verfechter bewerten ihre Hauptkapitalgeber in allen Kompetenzfeldern deutlich besser



Alle Angaben sind Indexpunkte: 0 = Stimme gar nicht zu. 100 = Stimme völlig zu.





## Die skeptischen Kapitalgeber

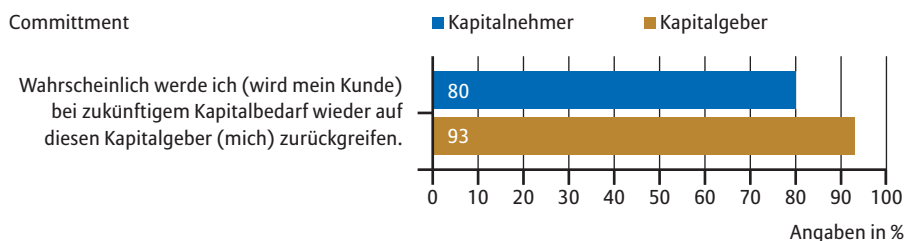
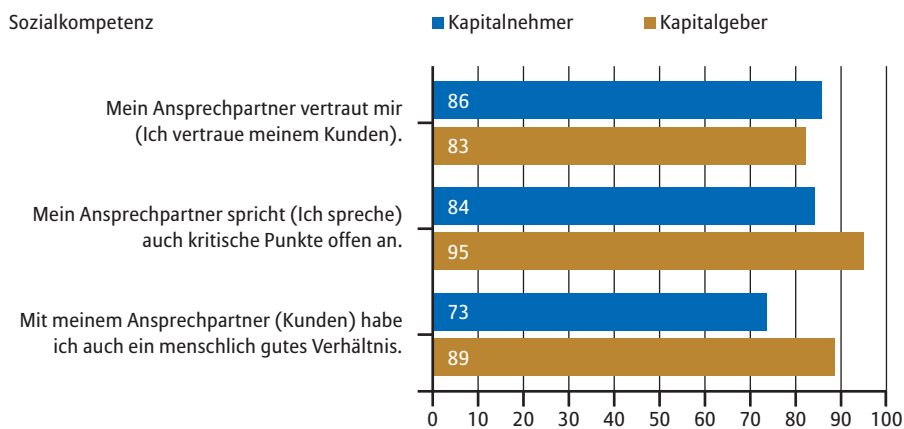
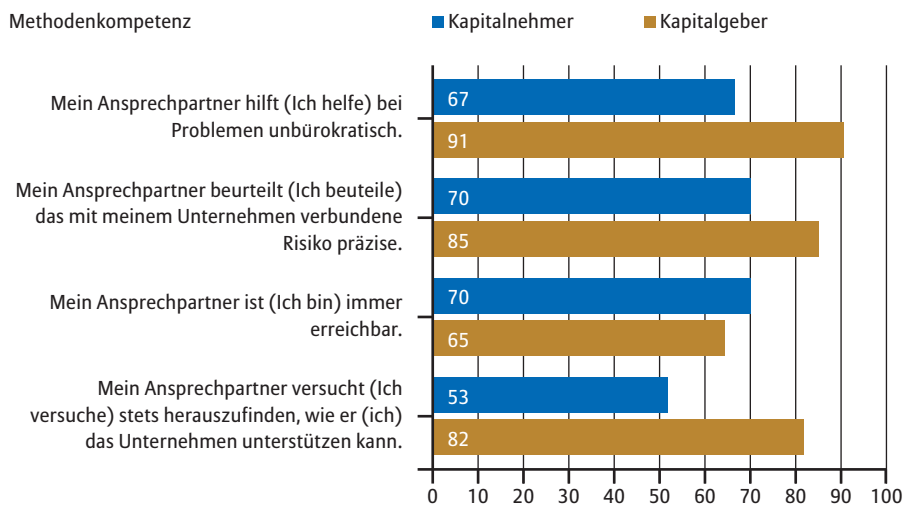
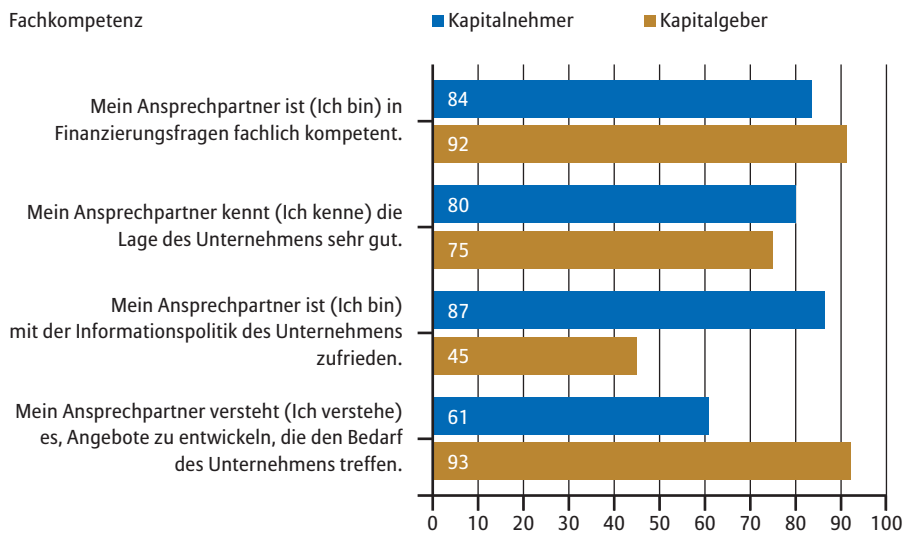
Zu einer vertrauensvollen und produktiven Beziehung gehören immer zwei. Was sagen also die Kapitalgeber zur Finanzkommunikation der Unternehmen? Ihre Antworten lassen den Schluss zu: Es gibt eine strukturelle Kommunikationsklemme im mittelständischen Finanzierungsgeschäft.

Deutlich skeptischeres Urteil Unternehmen und Kapitalgeber unterscheiden in wichtigen Punkten dramatisch bei ihrer Bewertung der Finanzkommunikation. Deutlichster Hinweis auf eine gravierende Kommunikationsstörung: Zwischen der von den (jetzt zu einer Gruppe zusammengefassten) Unternehmen vermuteten Zufriedenheit der Kapitalgeber und der von ihren Finanziers tatsächlich wahrgenommenen klafft eine Lücke von 42 (!)-Punkten (siehe Grafik Seite 16).

Zudem sehen die Kapitalgeber sowohl die Einstellungen und Kompetenzen als auch die Ressourcen, die die Unternehmen für ihre Finanzkommunikation aufwenden, in wichtigen Punkten erheblich skeptischer. Das



### Selbst- versus Fremdbild: 42 Punkte Differenz zwischen vermuteter und tatsächlicher Fikomm-Zufriedenheit des Finanziers

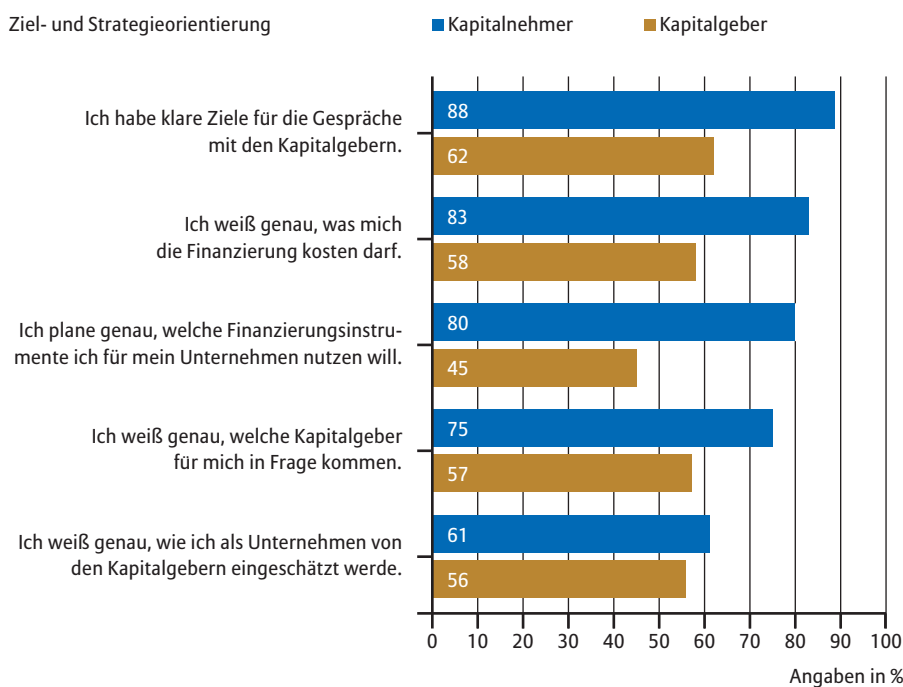
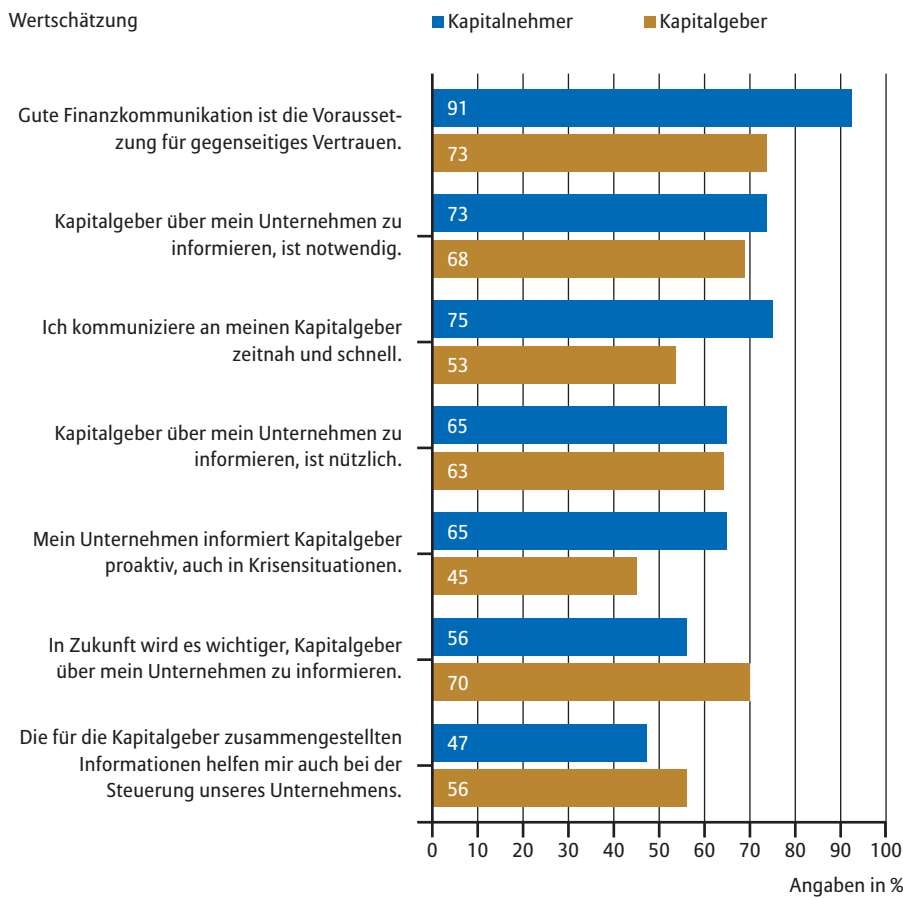


beginnt bei der Wahrnehmung der Ziel- und Strategieorientierung. Während 88% der Unternehmer angeben, sie hätten klare Ziele für die Gespräche mit den Kapitalgebern, nehmen diese das nur für im Schnitt 62% ihrer Kunden entsprechend wahr. Noch größer ist der Abstand bei der Planung des Finanzierungs-Mix. 80% der Unternehmen meinen hier, sorgfältig zu planen, die Kapitalgeber sprechen dies aber lediglich 45% zu. Ein weiterer krasser Unterschied besteht offenbar auch in der Wahrnehmung, wie viel Zeit für die Finanzkommunikation tatsächlich aufgewandt wird. Während nur 15% der Unternehmer sagen, sie hätten keine Zeit, Kapitalgeber über ihr Unternehmen zu informieren, halten dies 42% der Kapitalgeber für zutreffend.



## Die Kapitalgeber sehen Einstellungen, Kompetenzen und Ressourcen der Unternehmens-Fikomm skeptischer

Frage an die Kapitalgeber: „Wie viel Prozent Ihrer Kunden stimmen den folgenden Aussagen voll und ganz bzw. eher zu?“



Kapitalnehmer: Relative Häufigkeit der Kategorien 1 = stimme voll und ganz zu, 2 = stimme eher zu.



Heftige Kritik an Informationen  
 Kapitalgeber empfinden die Informationsübermittlung keineswegs als so zeitnah und schnell, wie von den Unternehmen behauptet (53 zu 75%) und keineswegs als so proaktiv auch in schwierigen Unternehmenssituationen (45 zu 65%). Was den Umfang des Datenmaterials anbelangt, fällt auf, dass ganz gleich ob es um „harte“ Fakten wie die Entwicklung des Eigenkapitals, die Finanzplanung, sogar die Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung oder aber „weiche“ Faktoren wie Angaben zur Marktstrategie, Innovationen usw. geht, stets weniger Kapitalgeber als Unternehmer sagen, sie bekämen die notwendigen Informationen. Und schließlich ist auch die Wahrnehmung, wie verschiedene Wege der Finanzkommunikation genutzt werden, gänzlich anders. So sagen 89% der Kapitalnehmer, sie würden persönliche Treffen nutzen, gerade einmal 61% ihrer Partner stimmen dem aber zu. Ähnlich gravierend ist die Diskrepanz, wenn es um Briefe oder umfangreiche schriftliche Berichte geht.

Bei all dem ist es dann auch kein Wunder mehr, dass die Seite der Kapi-

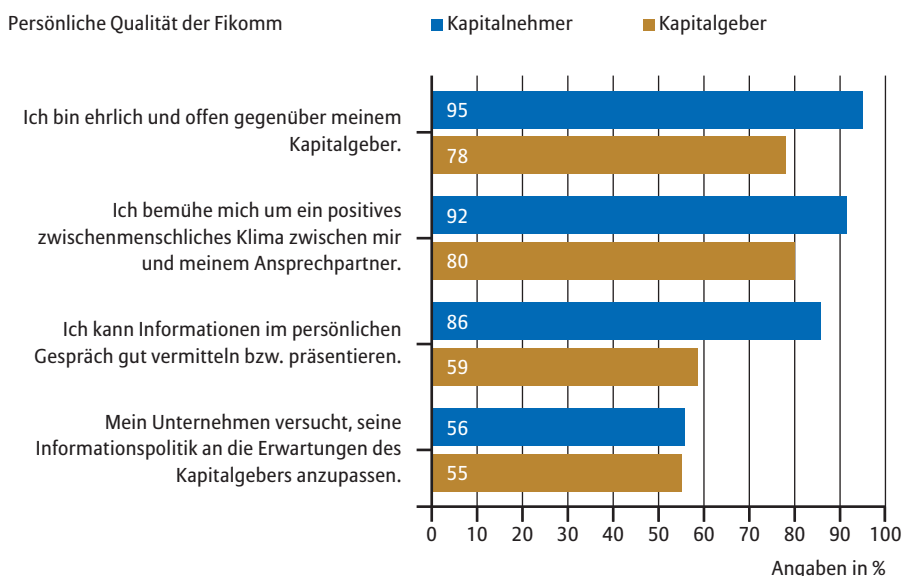
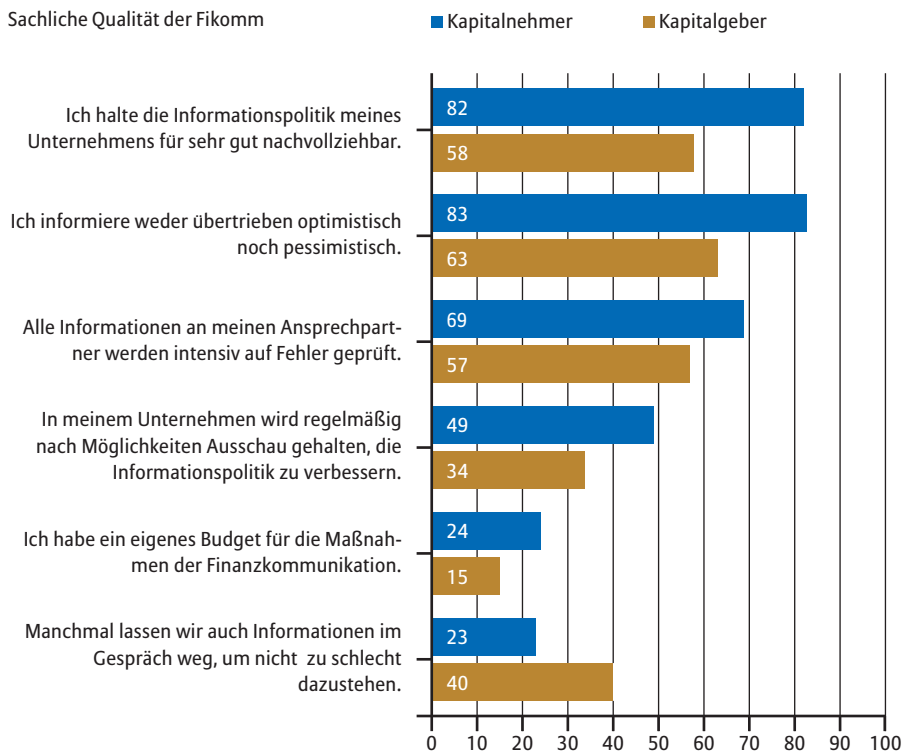
talgeber die Qualität der Finanzkommunikation wesentlich schlechter beurteilt als die Unternehmen selbst dies tun. In der Einschätzung der Kapitalgeber können viel weniger Unternehmen die relevanten Informationen im persönlichen Kontakt so gut überbringen, wie diese selbst glauben. Bemängelt wird von Kapitalgeberseite auch die Nachvollziehbarkeit der Informationspolitik der Unternehmen, ebenso wie die Präzision der Plandaten. Selbst bei der Einschätzung der Ehrlichkeit und Offenheit der Gesprächspartner bestehen gewisse Bedenken.

Das Gesamturteil fällt am Ende entsprechend aus: Während 92% der Verfechter und immer noch 79% aller Unternehmen die Finanzkommunikation insgesamt als gut und sehr gut beurteilen, sagen dies gerade einmal

58% der Kapitalgeber. Natürlich wird es hier aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen immer Differenzen geben – hier aber liegen zwischen den Qualitätseinschätzungen Welten!

### Auf Kapitalgeberseite deutlich schlechtere Wahrnehmung der Fikomm-Qualität

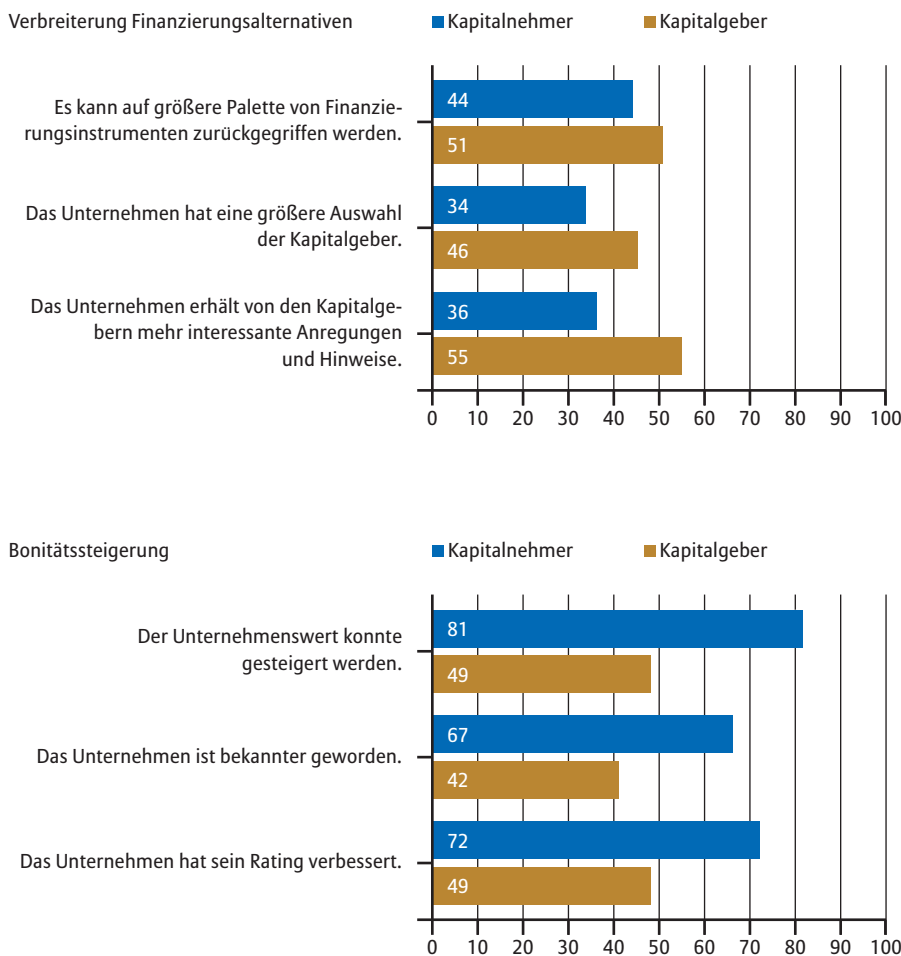
Frage an die Kapitalgeber: „Für wie viel Prozent Ihrer Kunden treffen die folgenden Aussagen voll und ganz bzw. eher zu?“



Kapitalnehmer: Relative Häufigkeit der Kategorien 1 = stimme voll und ganz zu, 2 = stimme eher zu.



## Unterschiedliche Bewertung der Wirkung von Finanzkommunikation



Kapitalnehmer: Nennungen in % der Stichprobe:

Kapitalgeber: „Für wie viel Prozent Ihrer Kunden haben sich in den letzten drei Jahren folgende Entwicklungen eingestellt?“

### Beratung am Bedarf vorbei

Umgekehrt gelingt es aber auch den Kapitalgebern offenbar noch nicht ausreichend, ihre Angebotspolitik vom Bedarf der Kunden her zu denken. Während 93% der Kapitalgeber glauben, es gelänge ihnen, Angebote zu entwickeln, die den Bedarf ihrer Kunden treffen, sagen dies nur 63% der Unternehmer. Dabei entwickeln die Kapitalgeber eine typische „Inside-Out-Sicht“. Sie halten ihre Produkte durchweg für wichtiger als dies ihr Kunde tatsächlich empfindet. Vergleichsweise „moderat“ ist der Unterschied noch beim Bankkredit, den Banker mit 85 von 100 Wichtigkeitspunkten belegen, die Unternehmer aber nur mit 56. Noch viel stärker fallen die Sichtweisen bei Förderkrediten und Lea-

sing auseinander, ganz drastisch beim Factoring: Factoring-Gesellschaften vergeben hier für ihre Finanzierung 95 Bedeutungs-Punkte, die Unternehmen aber gerade einmal 10 Punkte. Ähnliche Differenzen zeigen sich zwischen den Ansichten, wie Kundenprobleme gelöst werden. 91% der Kapitalgeber halten sich hier für unbürokratisch; auf Kundenseite teilen diese Sicht aber nur 67%.

### Kommunikationsklemme statt Kreditklemme

Als Fazit lässt sich feststellen: Die Erlebniswelten klaffen in der Beziehung von Kapitalgebern, also vornehmlich Banken, und ihren Kunden teilweise erheblich auseinander. Die Unternehmer überschätzen sich durchweg, was

den Umfang, das Timing und die Wege ihrer Finanzkommunikation angeht.

Die Kapitalgeber andererseits bestätigen zwar die Wirkung der Finanzkommunikation im Hinblick auf eine verbesserte Beziehungsqualität und mehr Auswahl bei der Finanzierung. Sie glauben allerdings seltener als die Unternehmer selbst, dass die Bonität gesteigert würde. Optimistischer als die Unternehmen sind die Kapitalgeber sogar, wenn es um die Verbreiterung der Finanzierungsalternativen geht. Die Kapitalgeber glauben, im Schnitt 51% ihrer Kunden könnten auf eine größere Palette von Finanzierungsinstrumenten zurückgreifen.

Selbst wenn es in diesen schwierigen Zeiten keine Kreditklemme geben sollte, die Ergebnisse dieser Studie zeigen aber ganz klar: Es gibt mit Sicherheit eine gefährliche Kommunikationsklemme bei den Finanzpartnern.

### Banken besonders kritisch

In diesem Zusammenhang zeigt sich: Ob es um den Unternehmenswert geht oder die Frage, ob Unternehmen mit guter Finanzkommunikation weniger Sicherheiten stellen müssen, immer sind die Banken erheblich skeptischer als alle anderen Kapitalgeber. Diese sehen die Wirkungen der Finanzkommunikation offensichtlich wesentlich positiver, was den Schluss zulässt, dass es sich lohnt, gerade in einer Finanzkrise wie gegenwärtig die Kapitalquellen möglichst zu diversifizieren.

So glauben die Kreditinstitute, lediglich bei 45% ihrer Kunden werde der Unternehmenswert durch gute Finanzkommunikation gesteigert. Bei Leasinggesellschaften beträgt der entsprechende Wert dagegen 56%, bei Beteiligungsgesellschaften 58% und bei den Factoring-Anbietern sogar 65%. Dass weniger Sicherheiten nötig sind, sehen Banken nur für 28% ihrer Kunden, Beteiligungsgesellschaften aber für 44% und Factoringfirmen sogar für 54%. Ähnlich ist das Verhältnis bei der Frage, ob gute Kommunikation mehr Finanzmittel zugänglich macht.



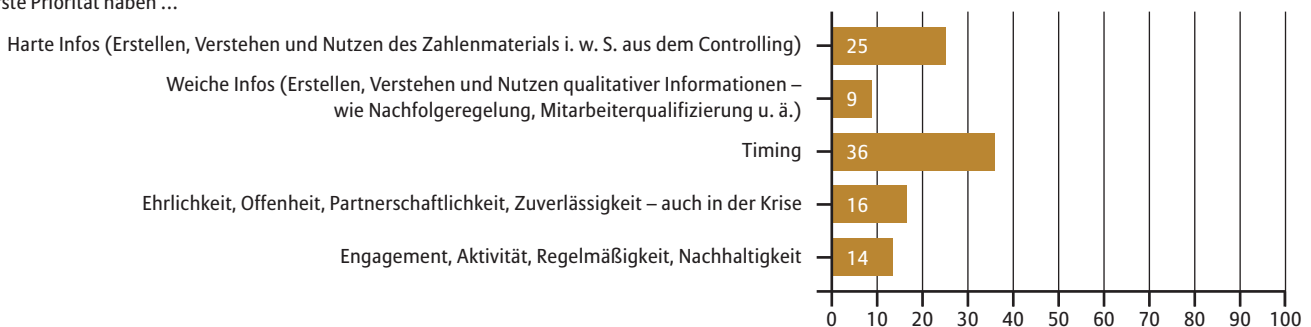
Defizite erhöhen Anforderungen  
 Ohne Zweifel aber hat eine schlechte Finanzkommunikation andererseits negative Folgen für die Unternehmen. Die Anforderungen der Kapitalgeber an die Informationen und deren formale Aufbereitung erhöhen sich dann drastisch. Die Unternehmen können die Wirkungen offensichtlich nicht sehr präzise einschätzen, wie die Studie zeigt. Einerseits glauben sie häufiger als die Kapitalgeber selbst, dass mehr Sicherheiten verlangt werden, andererseits unterschätzen sie vor allem den bürokratischen Aufwand und die zusätzlichen Ansprüche auf Informationen.

Abschließend gefragt, welche drei Punkte in der Finanzkommunikation der Unternehmen am ehesten verbesserungsbedürftig wären, nennen die Kapitalgeber zunächst das Timing. Die Unternehmen sollen sich frühzeitig an sie wenden und nicht erst, wenn insbesondere negative Entwicklungen kaum noch zu verbergen sind.

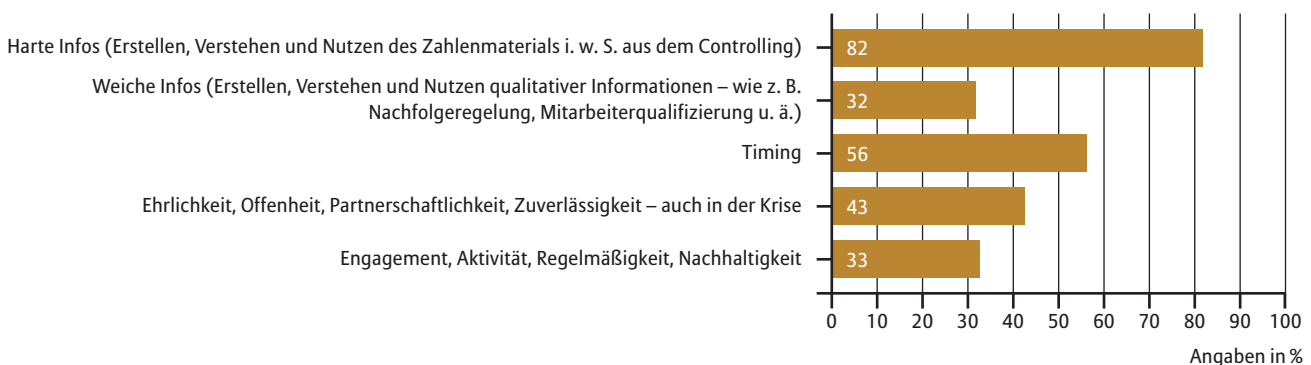
## Kapitalgeber fordern zu allererst eine zeitnahe Erfüllung der Pflicht – erst dann kommt die Kür

Frage: „In welchen drei Punkten liegt Ihrer Meinung nach bei den von Ihnen betreuten Kunden der größte Verbesserungsbedarf mit Blick auf die Fikomm?“

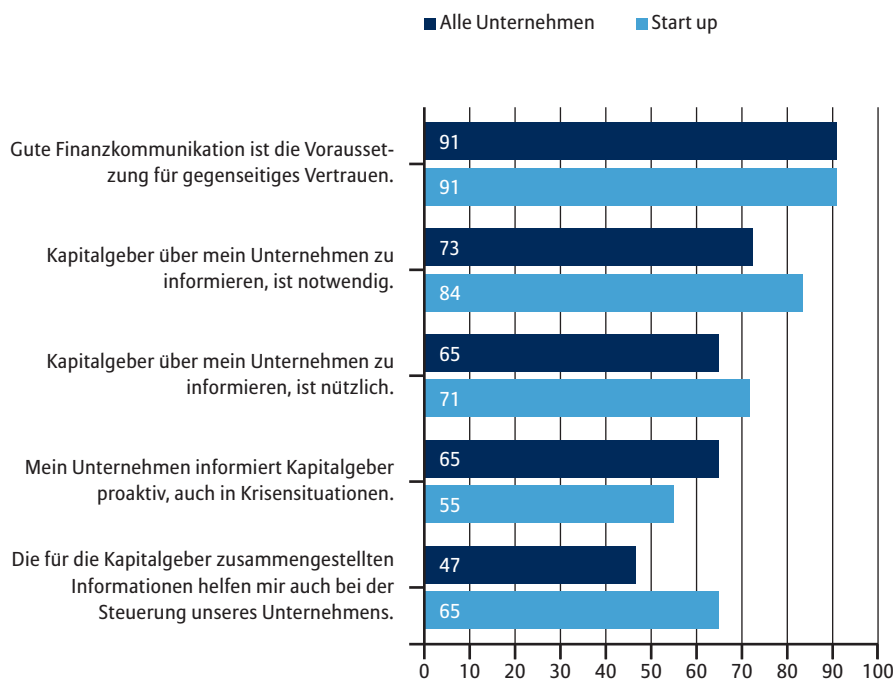
Erste Priorität haben ...



Gesamtschau der Prioritäten (1 – 3)



## Trotz höchster Fikomm-Wertschätzung: Start ups sehen sich (wie Skeptiker) als Bittsteller



Relative Häufigkeit der Antworten in den Kategorien 1 = stimme voll und ganz zu, 2 = stimme eher zu.

Erst danach ist es für die Kapitalgeber wichtig, dass sie ausreichend harte Informationen und Zahlen bekommen, die entsprechend aufbereitet werden und schließlich, dass die Geschäftsbeziehung durch Ehrlichkeit, Offenheit, Partnerschaft und Zuverlässigkeit geprägt wird – auch in der Krise.

Mit anderen Worten: Zur Kommunikationsklemme kommt es bereits, wenn es nur um die rechtzeitige Informationsübermittlung geht. Das allerdings ist vergleichsweise leicht zu ändern, um die Finanzkommunikation wirkungsvoller zu gestalten.

### Wie Start Ups mit Finanzkommunikation umgehen

Als gesonderte Gruppe wurden in der diesjährigen Studie Start Ups untersucht, die nicht älter als vier Jahre sind. Sie unterscheiden sich in ihrer Einstellung nicht dramatisch von der Gesamtheit der Unternehmen (also wiederum Verfechter und Skeptiker zusammengefasst). Sie haben einen etwas anderen Finanzierungsmix, doch die Hauptkapi-

talgeber sind neben dem Gründerteam auch hier die Banken.

Deutlich erkennbar ist allerdings eine höhere Wertschätzung für die Finanzkommunikation als in der Gesamtheit der Firmen, wobei insbesondere die Ansicht stärker ausgeprägt ist, dass die für den Kapitalgeber zusammengestellten Informationen auch bei der Steuerung des eigenen Unternehmens helfen.

Erheblich größer sind jedoch die emotionalen Vorbehalte gegenüber den Kapitalgebern, denn 44% der Start Ups fühlen sich als Bittsteller, während es bei den etablierten Unternehmen nur 30% sind. Und angesichts der starken Einbindung eines Gründers in die operative Geschäftsführung bleibt in der Regel weniger Zeit, um sich der Finanzkommunikation zu widmen.

Ein klarer Unterschied ist zudem bei den Kommunikationskanälen zu erkennen: Etablierte Firmen liefern häufiger „harte“ Fakten wie Bilanzen, GuV-Rechnungen oder Investitionspläne, die bei ihnen auch eher vorliegen. Junge

Unternehmen verfügen in diesen Bereichen vielfach nur über rudimentäre Informationen und versuchen, diesen Nachteil durch „weiche“ Informationen (wie z.B. über geplante Innovationen) auszugleichen, die wichtige Elemente von Geschäftsplänen bei der Gründung sind.

Allerdings erleben auch Gründer, dass sich gute Finanzkommunikation für sie auszahlt. Nicht nur stufen sie den Umgang mit dem Kapitalgeber als schneller und unkomplizierter ein als etablierte Unternehmen, sie erreichen damit auch eine größere Auswahl der Kapitalgeber.

Das Fazit ist also auch hier eindeutig: Selbst für den Gründer, der den Kopf vermeintlich mit anderen Dingen voll hat, lohnt sich eine gute Finanzkommunikation.





## Was zu tun ist

Die vorliegende Untersuchung hat eindeutig gezeigt, dass Unternehmen mit guter Finanzkommunikation, also die Verfechter, statistisch nachweisbare Vorteile genießen. Gleichzeitig belastet eine Kommunikationsklemme die Geschäftsbeziehungen von Kapitalgebern und ihren Kunden. Neben der akuten Finanzmarktkrise gibt es also ein strukturelles Problem. Was können beide Seiten tun, dieses zu lösen?

### Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Finanzkommunikation jetzt krisenfest machen!

Jeder Unternehmer ist sein eigener Bonitätslenker, er kann die Bedingungen seiner Finanzierung verbessern, wenn er der Finanzkommunikation mehr Zeit und Aufmerksamkeit widmet. Dabei kommt es auf folgende Dinge ganz besonders an:

- Der Finanz- und Liquiditätsplan muss mehr Gewicht eingeräumt werden.
- Es empfiehlt sich, die Partner der Finanzierung zu diversifizieren.
- Emotionale Vorbehalte gegenüber der Finanzkommunikation sollten abgebaut, ihr muss mehr Wertschätzung gegeben werden.
- Das Timing muss verbessert werden, Informationen brauchen mehr Aktualität, Stetigkeit und Verlässlichkeit.

- Die Finanzkommunikation muss insgesamt stärker an den Erwartungen der Kapitalgeber orientiert werden.

### Handlungsempfehlungen für Kapitalgeber

Anforderungen benennen, denn Transparenz ist keine Einbahnstraße! Gerade der letzte Punkt zeigt, dass nicht nur die Unternehmer gefragt sind, ihre Einstellung und die Umsetzung der Finanzkommunikation zu verbessern. Auch die Kapitalseite muss etwas tun. Denn wenn ihre Erwartungen nur unzureichend erfüllt werden, dann auch deshalb, weil sie selbst diese nicht ausreichend verständlich und nachvollziehbar an die Unternehmen vermittelt. Die Kunden sollten immer klar wissen, woran sie sind. Bevor es böse Überraschungen gibt, sollten Probleme selbst bei kleinsten Anzeichen sofort angesprochen werden.

Deshalb kommt es besonders auf folgende Punkte an:

- Kapitalgeber müssen mehr mit ihren Kunden kommunizieren, vor allem mit den kleineren Unternehmen.
- Es gilt, mehr den Bedarf gerade im Mittelstand aufzuspüren und damit die eigene Produktsicht zu überwinden.
- Wünsche zu Umfang, Qualität und Aktualität der Informationen müssen nachdrücklicher artikuliert werden. Dabei sollte entsprechend der Größe der Unternehmen die jeweilige Leistungsfähigkeit in diesem Bereich im Auge behalten werden.
- Es muss mehr Feedback zu den empfangenen Informationen geben.
- Kapitalgeber müssen auch Mittelständlern innovativere Finanzierungskonzepte anbieten, der Finanzierungsmix ist derzeit zu einförmig.

# Anhang

In der Reihe „Wirtschaft Konkret“ sind außerdem erschienen:

## Schutz vor Forderungsausfall

- |                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Nr. 100</b>  | Lieferrn unter Vorbehalt – Wie Unternehmen ihre Eigentumsrechte durchsetzen können   |
| <b>Nr. 104*</b> | Im sicheren Hafen – Die richtige Finanzierung für hohe Risiken im Auslandsgeschäft   |
| <b>Nr. 105</b>  | Auf der sicheren Seite – Der richtige Schutz vor Forderungsausfall und seinen Folgen |

## Avale

- |                |  |
|----------------|--|
| <b>Nr. 201</b> | Sicherheiten im Baugeschäft – Wie sich Auftraggeber gegen Ausfälle und Mängel schützen |
|----------------|--|

## Schutz vor Veruntreuung

- |                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Nr. 301*</b> | Ein sicheres Netz – Computerrisiken sind Chefsache |
| <b>Nr. 302</b>  | Gewappnet für den Ernstfall                        |
| <b>Nr. 303</b>  | Wirtschaftskriminalität – Die verkannte Gefahr     |

## Allgemeine Themen

- |                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Nr. 401</b>  | Zensuren für die Firma – Rating setzt sich auch in Deutschland durch                                |
| <b>Nr. 404*</b> | Erfolgreich neue Märkte erobern – Worauf es bei der Expansion ins Ausland wirklich ankommt          |
| <b>Nr. 412*</b> | Wissen richtig managen – Das Know-how der Mitarbeiter ist das Kapital für künftigen Erfolg          |
| <b>Nr. 414</b>  | Ursachen von Insolvenzen – Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern |
| <b>Nr. 416</b>  | Fair Trade und Umwelt – Handel(n) ohne Grenzen  |
| <b>Nr. 417</b>  | Die Zukunft Deutschlands – Bildung und Demografie im Wandel   |
| <b>Nr. 418</b>  | Rettung aus der Insolvenz – Chancen, Barrieren und die besondere Rolle von Private Equity           |
| <b>Nr. 419</b>  | Der Charakter der Wissensgesellschaft – Möglichkeiten, Herausforderungen, Grenzen                   |
| <b>Nr. 420</b>  | Leben versus Arbeiten? – Arbeitsmodelle der Zukunft   |
| <b>Nr. 421</b>  | Finanzkommunikation jetzt krisenfest machen! – Erfolgsrezepte für den Umgang mit Kapitalgebern      |

\* Nur im Internet abrufbar.

Diese Broschüren liegen als Druckstücke nur unter Vorbehalt vor. Zu beziehen über Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg. Alle Ausgaben sind auch im Internet verfügbar unter [www.wirtschaftskonkret.de](http://www.wirtschaftskonkret.de)

Euler Hermes  
Kreditversicherungs-AG  
Friedensallee 254  
22763 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40/88 34-0  
Fax +49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com  
www.eulerhermes.de

## Sie finden uns ganz in Ihrer Nähe

### Hauptverwaltung

22763 Hamburg  
Friedensallee 254  
Postanschrift  
22746 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40/88 34-0  
Fax +49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com

### Niederlassungen und Geschäftsstellen

12435 Berlin  
An den Treptowers 1  
Tel. +49 (0) 30/20 28 43-00  
Fax +49 (0) 30/20 28 43-01  
nl.berlin@eulerhermes.com  
Ab 1. 1. 2009  
gs.berlin@eulerhermes.com

33602 Bielefeld  
Zimmerstraße 8  
Tel. +49 (0) 5 21/9 64 56-0  
Fax +49 (0) 5 21/9 64 56-50  
gs.bielefeld@eulerhermes.com

28195 Bremen  
Martinistraße 34  
Tel. +49 (0) 4 21/1 65 97-0  
Fax +49 (0) 4 21/1 65 97-49  
gs.bremen@eulerhermes.com

44137 Dortmund  
Westfalen-Center  
Lindemannstraße 79  
Tel. +49 (0) 2 31/1 82 99-0  
Fax +49 (0) 2 31/1 82 99-99  
gs.dortmund@eulerhermes.com

01129 Dresden  
Riesaer Straße 7  
Tel. +49 (0) 3 51/8 53 77-0  
Fax +49 (0) 3 51/8 53 77-10  
gs.dresden@eulerhermes.com

60311 Frankfurt  
Große Gallusstraße 1–7  
Tel. +49 (0) 69/13 48-0  
Fax +49 (0) 69/13 48-1 70  
nl.frankfurt@eulerhermes.com

79100 Freiburg  
Rehlingstraße 6e  
Tel. +49 (0) 7 61/4 00 79-0  
Fax +49 (0) 7 61/4 00 79-50  
gs.freiburg@eulerhermes.com

20251 Hamburg  
Straßenbahnring 11  
Tel. +49 (0) 40/2 36 36-0  
Fax +49 (0) 40/2 36 36-1 66  
nl.hamburg@eulerhermes.com

30159 Hannover  
Georgstraße 36  
Tel. +49 (0) 5 11/3 64 01-0  
Fax +49 (0) 5 11/3 64 01-70  
nl.hannover@eulerhermes.com  
Ab 1. 1. 2009  
gs.hannover@eulerhermes.com

50672 Köln  
Hohenzollernring 31–35  
Tel. +49 (0) 2 21/9 20 60-0  
Fax +49 (0) 2 21/9 20 60-1 59  
nl.koeln@eulerhermes.com

04157 Leipzig  
Landsberger Straße 23  
Tel. +49 (0) 3 41/9 08 23-0  
Fax +49 (0) 3 41/9 08 23-10  
gs.leipzig@eulerhermes.com

68259 Mannheim  
Hauptstraße 161  
Tel. +49 (0) 6 21/1 29 05-0  
Fax +49 (0) 6 21/1 29 05-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

80339 München  
Ridlerstraße 35  
Tel. +49 (0) 89/5 43 09-0  
Fax +49 (0) 89/5 43 09-1 66  
nl.muenchen@eulerhermes.com

90429 Nürnberg  
Spittlertorgaben 3  
Tel. +49 (0) 9 11/2 44 05-0  
Fax +49 (0) 9 11/2 44 05-30  
gs.nuernberg@eulerhermes.com

66111 Saarbrücken  
Bahnhofstraße 80  
Tel. +49 (0) 6 81/3 89 96-0  
Fax +49 (0) 6 81/3 89 96-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

70597 Stuttgart  
Löffelstraße 44  
Tel. +49 (0) 7 11/9 00 49-0  
Fax +49 (0) 7 11/9 00 49-70  
nl.stuttgart@eulerhermes.com

### Exportkreditgarantien des Bundes Büro Berlin

10117 Berlin  
Friedrichstadt-Passagen  
Quartier 205  
Friedrichstraße 69  
Tel. +49 (0) 30/20 94-53 10  
Fax +49 (0) 30/20 94-53 30  
aga-berlin@eulerhermes.com