

In acht Schritten zum Champion

Ratgeber für eine erfolgreiche
Finanzkommunikation im
Mittelstand – Teil 3





3

Die richtige Strategie wählen: Alles muss passen!

„Ich habe ein Raster zur Beurteilung von Kapitalgebern entwickelt. Dann kann ich sagen, ob ein Kapitalgeber überhaupt zu mir passt.“

Die Finanzkommunikation kann nur glaubwürdig sein, wenn sie zum jeweiligen Unternehmen – Größe, Branche, Geschäftsmodell, Anteilseigner usw. – und seinen Kapitalgebern passt.

So wie sich die Produkte und Leistungen eines Unternehmens durch besondere Merkmale von denen der Konkurrenz unterscheiden müssen, sollte auch jede Unternehmens-Finanzkommunikation in bestimmter Weise einzigartig sein – durch die Personen, die Botschaften, die

Formate usw. Eine befragte Druckerei erstellt z. B. ein ‚Finanzbuch‘ mit allen relevanten Finanzinformationen. Ein anderes Unternehmen visualisiert die wichtigsten Daten in einem ‚Kennzahlen-Cockpit‘, und wieder andere Unternehmen nutzen von ihren Kapitalgebern vorgegebene Formate. Mit Blick auf die Art und Weise der Finanzkommunikation ist in diesem Zusammenhang auch das Engagement der Unternehmen im Bereich Qualitätssicherung hervorzuheben, z. B. durch die Einbindung von Finanzkommunikation in das zertifizierte Qualitätsmanagement.

Die Champions über die Wahl ihrer Finanzkommunikation:

- „Man trifft sich immer wieder, bei den Rotariern oder im Kindergartenförderverein. Mein Banker weiß deshalb auch im Privaten Bescheid. Dem muss ich nicht alles erklären.“
- „Inhouse Beratung SEPA: Sehr konstruktiv, die Mitarbeiter im Rechnungswesen haben mal die Ansprechpartner ‚in echt‘ gesehen.“
- „Unsere Ansprüche an die Bank bei Finanzierungsthemen sind in den letzten Jahren stark gewachsen. Reine Standardprodukte sind für uns nicht attraktiv. Unsere Innovationen brauchen eine innovative Bank.“
- „Habe die Bank ausgewählt aufgrund des Leistungsumfangs, ihres großen Produktspektrums und wegen der Internationalität, die zu uns passt.“

Hinzu kommt, dass der oder die Kapitalgeber zum Unternehmen passen müssen.

Bei den einen spielt dabei die regionale Nähe eine große Rolle. Bei anderen ist das besondere Leistungs- und Serviceerlebnis ausschlaggebend – oder die Wahl des Kapitalgebers wird durch die Faktoren Geschäftsmodell, Internationalität und Firmengröße bestimmt. In jedem Fall ist es wichtig, mit der Bank auf Augenhöhe diskutieren zu können.

Für die Kompetenzwahrnehmung durch die Bank ist in erster Linie der persönliche Austausch zwischen Geschäftsleitung und Bankberater verantwortlich. Als wichtigen Punkt nennen die Best-Practice-Unternehmer hierbei die Qualifikation des ‚Botschafters der Finanzkommunikation‘.

Die von uns angesprochenen Finanzkommunikations-Champions hatten allesamt einen kaufmännischen Ausbildungshintergrund, einige verfügten sogar über Berufserfahrung bei börsennotierten Unternehmen oder hatten früher selbst in einer Bank gearbeitet.

Daneben sollte die Finanzkommunikation durch Instrumente der Unternehmensorganisation unterstützt werden, wie beispielsweise die Schaffung von Hierarchien, verantwortlichen Abteilungen oder Assistenzen.

„Gerade dann, wenn das Unternehmen größer wird, wird es gefährlich, wenn der Chef alles selbst macht“, sagt einer der befragten Unternehmer, der diese Erfahrung gemacht hat.

Eine im Mittelstand typische Konstellation ist zudem die, dass der Chef nicht immer Kaufmann ist.

Unsere Finanzkommunikations-Champions holen sich in solchen Fällen Unterstützung, Know-how von außen. Dies kann durch die Einbindung eines Unternehmensberaters, durch Kooperation mit der Wissenschaft oder die Einbeziehung externer Rating-Agenturen als ‚Finanzkommunikations-Coach‘ geschehen.

Daneben ist natürlich auch die Eigeninitiative beim Know-how-Aufbau wichtig, wie z. B. durch Seminarbesuche, Studium von Geschäftsberichten anderer Best-Practice-Unternehmen, Lesen von Fachliteratur.



Bernd Münstermann GmbH & Co. KG, Telgte-Westbevern

„Der Banker hat mir den Spiegel vorgehalten.“



Münstermann stellte sein Unternehmen (Umsatz 40 Mio. Euro, 210 Mitarbeiter), das vor 30 Jahren als Zwei-Mann-Betrieb startete und stürmisch bis zum Chaos gewachsen war, neu auf: Sechs Abteilungsleiter entlasten ihn und bilden die zweite Managementebene. Durch die Einführung eines ‚Kennzahlen-Cockpits‘ hat er die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Informationen komprimiert und taggenau vor Augen. Die Banken waren die Ersten, die von diesen Neuerungen erfuhren – und honorierten es mit einem besseren Rating und günstigeren Zinskonditionen. Auch während der schweren Wirtschaftskrise 2009, in deren Folge auch Münstermann einen empfindlichen Umsatzrückgang hinnehmen musste, konnte er sich voll auf das operative Geschäft konzentrieren. Er wusste, dass er sich um seine Finanzierungssicherheit nicht sorgen musste.

Geschäftsführer Bernd Münstermann hielt früher nicht viel davon, seine Unternehmensdaten an irgendjemanden herauszugeben: „Bilanzen waren Heiligtümer und kamen in den Tresor. Selbst die Banken haben höchstens Auszüge zu Gesicht bekommen.“ Das ging gut, bis er Verluste einfuhr – und die Banken unangenehme Fragen stellten. „Ich habe 2003 zum ersten Mal seit 25 Jahren ein Jahr lang rote Zahlen geschrieben“, erinnert sich Bernd Münstermann, „und dabei gemerkt, dass es nichts bringt, der Bank etwas zu verheimlichen.“

Es folgte eine Kehrtwende in der Finanzkommunikation des auf Trocknungsanlagen, Fördertechnik und Entstaubungsanlagen spezialisierten Unternehmens aus Telgte. „Da musste ich die Karten auf den Tisch legen“, sagt er. Münstermann gesteht ein, dass seine Umkehr nicht freiwillig geschah: „Ich bin auf einen Banker getroffen, der mir eine klare Ansage gemacht hat, wie ich meine Probleme lösen kann. Dieser Banker ist heute noch mein wichtigster Ansprechpartner.“

Tipp:

Ihre Finanzkommunikation muss zu Ihnen passen, sie muss glaubwürdig sein. Machen Sie sich dazu bewusst, was Sie Besonderes in der Finanzkommunikation anbieten können und auch, was Ihre Hausbank für Sie so besonders macht und weshalb Sie sie ausgewählt haben!



4

Adressaten der Finanzkommunikation und ihre Informationswünsche klären

„Finanzkommunikation ist ein ganzheitliches Instrument für alle Interessengruppen.“

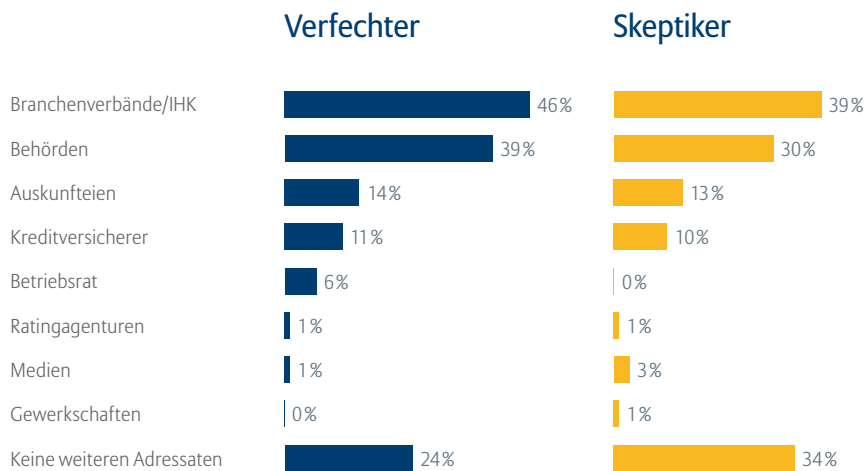
Finanzkommunikation muss – wie im Produktverkauf – von dem Geist getragen sein, einen Kunden zu gewinnen, und somit von der Kapitalgeberseite her gedacht werden.

Neben den Inhabern als Eigenkapitalgeber zählen dazu vor allem die Banken, aber auch Leasinggesellschaften, Kreditversicherer, Auskunfteien, möglicherweise auch Lieferanten und Abnehmer. Nicht zu vergessen sind Branchenverbände und Behörden. Ebenso sollten die Mitarbeiter bzw. der Betriebsrat wissen, wo das Unternehmen finanziell steht. Diese verschiedenen Adressaten haben unterschiedliche Anforderungen an die Inhalte der Finanzkommunikation sowie an die Breite und Tiefe der Darstellung.

Diese unterschiedlichen Informationswünsche müssen für eine zielgerichtete Finanzkommunikation beachtet werden. So erklärt einer der Verfechter, dass er sich nach einer Befragung seiner Kapitalgeber nach deren Informationswünschen entschlossen hat, „die Informationsformate zielgruppengerechter zu staffeln“.

Dennoch scheiden sich an dieser Stelle die Geister. Während meist den Kapitalgebern andere Informationen bereitgestellt werden als den Mitarbeitern und den Lieferanten nochmals andere, berichtet ein aus dem Marketingsektor stammender Finanzkommunikations-Champion, dass er keine Unterscheidung nach Banken, Lieferanten oder Mitarbeitern vornimmt, sondern einheitliche Informationen bereitstellt: „Man muss den Lieferanten wie einen Eigentümer behandeln.“

Weitere Adressaten über den Kreis der Kapitalgeber hinaus



Mehrfachantworten; Angaben in Prozent des jeweiligen Fikomm-Typs

Quelle: Euler Hermes (2013)

Diejenigen, die individualisiert kommunizieren, nutzen zum Beispiel Jahresgespräche oder sogar gezielte Marktforschung in Form von Bankenbefragungen, um die Anforderungen der Adressaten in Erfahrung zu bringen.

„Permanentes Abfragen des Empfängerhorizontes“ nennt es ein befragter Finanzkommunikations-Champion.

Die Erwartungen und Wünsche des Kapitalgebers sollten bekannt sein, um bedarfsgerecht und zielgerichtet informieren zu können. Dabei gehe es auch um einen „permanenten Dialog mit den Banken, um einschätzen zu können welche Fragen kommen“.

Die Champions über die Adressatenorientierung ihrer Finanzkommunikation:

- „Ich setze mich auf den Stuhl des anderen.“
- „Immer überlegen: Was kann der andere noch an Informationen gebrauchen, damit er die Unternehmung aktuell versteht?“
- „Unsere Banken sollen so optimal informiert werden, dass kein Nachfragebedarf mehr besteht.“
- „Die Mitarbeiter wissen, wo das Unternehmen steht. Sämtliche Zahlen, die der Inhaber kennt, kennen auch die Mitarbeiter.“
- „Kreditversicherer und Auskunfteien werden immer wichtiger. Die haben wir auf dem Radar und liefern aktuelle Daten.“
- „Lieferprobleme aufgrund von veralteten Unternehmensdaten einer Auskunftei können wir uns nicht leisten.“

Reinhard Krückemeyer GmbH & Co. KG, Wilnsdorf

„Informationsbedarfe aktiv abfragen!“



„Alles, was unsere Finanzpartner an Infos haben möchten, bekommen sie. Wir fragen das aktiv ab. Wir sind offen, transparent, aktuell und wollen – wie bei unseren Kunden – die Erwartungen übertreffen“, formuliert Krückemeyer den eigenen Anspruch.

Das allein genügt ihm jedoch nicht. Die Finanzierungsquelle Factoring sprudelt nämlich bei ihm nur, wenn die Qualität der Kundenforderungen stimmt. Und das hat wieder mit Finanzkommunikation zu tun, diesmal mit der seiner Kunden. Krückemeyer: „Wir tragen das Thema in unsere Kundschaft hinein. In Sachen Finanzkommunikation müssen wir doppelte Apostel sein. Wenn unser Factor keine Forderungen mehr ankauft, weil bei Kreditversicherern oder Auskunfteien, die mit ihm zusammenarbeiten, veraltete Informationen hinterlegt sind, machen wir kein Geschäft.“

Die Reinhard Krückemeyer GmbH & Co. KG in Wilnsdorf, ein Familienbetrieb (Umsatz knapp 20 Mio. Euro, 50 Mitarbeiter), ist so etwas wie ein ‚verborgener Held‘ in der Schleifmittel- und Klebetechnikbranche. Im Markt gut aufgestellt, sind die Produkte in der Öffentlichkeit aber unterschätzt: Welcher Autofahrer weiß schon, dass er an fast jeder Baustelle mit Krückemeyer in Berührung kommt, wenn er die angebrachten Klebebänder sieht, die die Verkehrsschilder außer Kraft setzen?

2006 orientierte Reinhard Krückemeyer den Familienbetrieb völlig neu. Damals wurde ein 10-Punkte-Katalog mit einer mittelfristigen Strategie für Finanzierungskonzept und -kommunikation verabschiedet.

Tipp:

Denken Sie bei den Adressaten Ihrer Finanzkommunikation nicht nur an Ihre Banken! Besorgen Sie sich weitere wichtige Adressaten. Erfragen Sie regelmäßig die Informationswünsche der verschiedenen Adressaten.