



# Szenen einer Ehe. Über Vertrauen, falsche Erwartungen und sehr viel Psychologie.

Umfrageergebnisse und Handlungsempfehlungen von Struktur Management Partner.

Unternehmer-Finanzierer-  
Kommunikation in der Praxis.

Kurzfassung

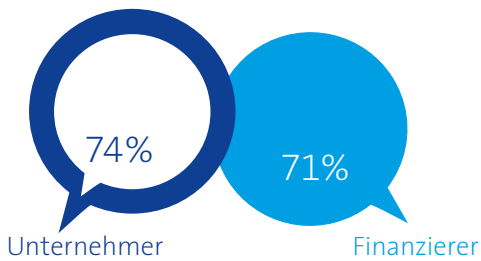


# Inhalt

Texte und Grafiken sind Eigentum von Struktur Management Partner.  
Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren.  
Konzeption, Text und Gestaltung: [ü.ö. Strategie und Design](mailto:office@ueoe.de), office@ueoe.de

Vorwort	4
I. „Szenen einer Ehe“ – Zur Einstimmung	6
Hypothese 1: Unternehmer gehen emotionaler mit finanzwirtschaftlichen Themen um als Banker – schließlich geht es dabei um ihre Existenz.	
II. Phasen einer (Geschäfts-)Beziehung	10
Hypothese 2: Die wahre Qualität einer Unternehmer-Finanzierer-Beziehung zeigt sich in Krisenzeiten, in denen beide Seiten nicht selten taktisch agieren, mitunter sogar selektive Botschaften senden.	
III. Stabilitätsanker einer (Geschäfts-)Beziehung	14
Hypothese 3: Transparenz in Sachen Unternehmensentwicklung und -steuerung sollten Unternehmer nicht für ihre Finanzierer, sondern vor allem für sich selbst herstellen!	
IV. Unternehmer-Finanzierer-Kommunikation in der Praxis	16
Executive Summary: Ein Kommunikationsmodell, zehn Erkenntnisse.	
Kommunikationsphase 1: Finanzierungspartner auswählen, Finanzierungsstrukturen gestalten.	19
Kommunikationsphase 2: Alltag. Das jährliche Rating-Gespräch sowie die unterjährige Berichterstattung.	24
Kommunikationsphase 3: Alltagsüberraschungen. Krisenanzeichen?	29
Kommunikationsphase 4: Kommunikation in der Krise und aus der Krise.	34
Kommunikationsphase 5: Rückkehr zum Alltag.	38
Kommunikationsphase 6: Finanzierung von Wachstum.	39
V. Aus der Praxis für die Praxis:	42
Das Unternehmer-Interview	42
Der Unternehmer-Selbsttest „Wie professionell ist meine Finanziererkommunikation?“	46
Fazit. Ausblick.	48
Grundlagen der Studie	50
Die Autoren	51





// Unternehmer und Finanzierer haben unterschiedliche Vorstellungen davon, welche Inhalte und Prozesse eine gute Unternehmer-Finanzierer-Kommunikation auszeichnen.

Kreditbeziehung. Kein Wunder, dass viele Unternehmer misstrauisch hinterfragen, warum Institut A sie anders „ratet“ als Institut B.

Schließlich viertens: 82% der Unternehmer, allerdings nur 38% (!) der Finanzierer sind der Überzeugung, dass Unternehmer und Finanzierer einen völlig anderen Blick auf Märkte und Risiken haben. Kein Wunder, dass beide Seiten verschiedene Vorstellungen davon haben, welche Inhalte und Kennziffern in ein aussagekräftiges Berichtswesen gehören bzw. was ein sinnvolles Unternehmer-Finanzierer-Gespräch ausmacht!

Die Ergebnisse mögen an dieser Stelle genügen, um unsere These zu untermauern, dass es in der Kommunikation zwischen Unternehmern und Finanzierern einen erheblichen Verbesserungsbedarf gibt.

Mit einer Fülle von Empfehlungen, Leitlinien und Hilfsrastern möchten wir auf den folgenden Seiten insbesondere mittelständischen Unternehmern helfen, zukünftig bestens präpariert die Kommunikation mit ihren Finanzierern gestalten zu können. Struktur und Ablauf dieser Studie folgen dabei unserer Erfahrung, dass es sechs typische Kommunikationsphasen gibt, die das Miteinander von Unternehmern und Finanzierern maßgeblich bestimmen.

Diese Phasen sind im wesentlichen identisch mit den Lebensphasen unternehmerischer Tätigkeit: Alltag, Alltagsüberraschungen, Krisenanzeichen, Krise, Überwindung der Krise und Wachstumssituationen.

Jede dieser Phasen hat ihre eigenen Kennzeichen und Gesetzmäßigkeiten – und jede dieser Phasen verlangt nach ganz bestimmten Regeln, Mitteilungszeitpunkten und -arten für die Information und Kommunikation zwischen den Partnern.

Wir hoffen, mit dieser Broschüre dazu beitragen zu können, dass die Beziehungen zwischen Unternehmern und Finanzierern in Zukunft häufiger den Charakter eines vertrauensvollen Miteinanders haben mögen als denjenigen einer zerrütteten Ehe. In diesem Sinne freuen wir uns auf *Ihre* Erfahrungen und Anregungen!

Vor allem aber danken wir allen Interviewpartnern und Befragten für ihr Mitwirken und ihre Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion.

Für das Team von Struktur Management Partner,  
Ihr Dr. Hans-Joachim Grabow



Zugegeben, es mag merkwürdig erscheinen, eine solch rationale, zahlen- und faktenbasierte Beziehung wie die zwischen einem Kreditnehmer und einem Kreditgeber mit einer solch emotionalen Beziehung wie einer Ehe zu vergleichen.

Andererseits: So wie eine Ehe nicht ohne ihre materiellen und rechtlichen Aspekte zu verstehen ist, so ist diese enorm wichtige Geschäftsbeziehung nicht ohne die ihr zugrunde liegenden Erwartungen, Missverständnisse und Enttäuschungen zu verstehen.

Kurz: Beziehungen zwischen Menschen sind in höchstem Maße psychologisch fundiert, und so kommt der Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Partnern eine herausragende Bedeutung für das Gelingen oder Mislingen ihrer Verbindungen zu – zumal, wenn es um (viel) Geld geht!

Werfen wir also zunächst einmal einen eingehenderen Blick auf die beiden Partner, um die es in dieser Broschüre geht: Unternehmer und ihre Finanzierer.

Denn nur wenn man die (unterschiedlichen) Perspektiven und Motivationslagen der Hauptakteure kennt und versteht, kann man auch hilfreiche Empfehlungen für eine effektive Unternehmer-Finanzierer-Kommunikation formulieren. Und dies ist das erklärte Ziel dieser Broschüre.

Beginnen wir mit der Unternehmerseite:

1. Unternehmer tragen die Verantwortung für ihr Tun und Lassen und haften in der Regel dafür.
2. Sie reagieren deshalb empfindlich auf Abhängigkeiten gegenüber Dritten, insbesondere auf finanzielle Abhängigkeiten.
3. Sie lassen sich ungern von – vermeintlich – Branchenfremden in ihre Geschäftspraktiken und Zukunftspläne hineinreden.

Mit diesem psychologischen „Setting“ ausgestattet, gestalten Unternehmer ihre Geschäftsbeziehungen, auch und gerade ihre finanziellen.

Dabei treffen sie aufseiten ihrer Finanzierer auf Menschen, die – allerdings im Angestelltenverhältnis – ihrerseits unternehmerisch tätig sind (insbesondere die Vertriebsexperten der Kreditinstitute), für ihre Entscheidungen allerdings nicht unmittelbar haften. Ihre „Psychologie“ ist durch folgende drei Merkmale bestimmt:

1. Finanzierer betreiben ein Erwartungsmanagement, das durch Planbarkeit, Sicherheit und Berechenbarkeit gekennzeichnet ist.
2. Ihre Konzentration richtet sich deshalb auf logische Stringenz (Stochastik), Nachvollziehbarkeit (Plausibilität) und die Berücksichtigung möglichst sämtlicher Eventualitäten (vor allem negativer Art).
3. Für sie sind Geschäftsmodelle, Planungen und Reportings deshalb keine Absichtserklärungen, sondern verbindliche Versprechen zur Risikobewertung ihres Engagements.

Leicht überspitzt könnte man die beiden unterschiedlichen Bewusstseinslagen von „Unternehmern“ und „Finanzierern“ auf folgende Formel bringen:

„No risk, no fun!“ versus „Too many risks, no money!“

Damit sind die beiden zentralen Problemfelder einer jeden Unternehmer-Finanzierer-Beziehung benannt: die unterschiedliche Einschätzung von geschäftlichem Risiko auf der einen Seite sowie die Sorge vor mehr oder weniger unrealistischen Planungsannahmen auf der anderen.

Die Folge: eine gehörige Portion Misstrauen auf beiden Seiten. Schauen wir uns deshalb die Phänomene „Risikobewusstsein“ und „Planungsverständnis“ einmal etwas genauer an, um eine Annäherung für beide Seiten zu ermöglichen.

Zunächst zum Thema Risiko. Die allermeisten Unternehmer würden sicherlich der folgenden These uneingeschränkt zustimmen: „Ohne die Bereitschaft, Risiken einzugehen, gäbe es keine Innovation mehr, würden Spaß und Mut der Vergangenheit angehören.“ [1]

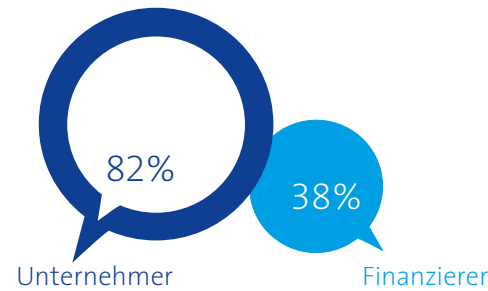
Gleichzeitig würden sie wohl für sich in Anspruch nehmen, Risiken richtig einschätzen und sie entsprechend berechnen zu können. Aber warum sind dann Budget-Planungsabweichungen die Regel und nicht die Ausnahme? Und warum haben 70–80% der Planabweichungen negative Vorzeichen?

Weil Risiken etwas anderes sind als Ungewissheiten und Gewissheiten etwas anderes als Wahrscheinlichkeiten. Anders gesagt: Einige Dinge lassen sich berechnen (die bekannten Risiken), andere nicht (die Ungewissheiten), und was berechnet werden kann, ist oft nur eine grobe Schätzung.



// Die unternehmerische Sichtweise auf Märkte und geschäftliches Risiko ist selten deckungsgleich mit derjenigen der Finanzierer.

Dieser These stimmen 82% der befragten Unternehmer, aber nur 38% der Finanzierer zu.



Das weiß der Unternehmer, und deshalb setzt er mit Blick auf die unbekannt Risiken (Ungewissheiten) auf seine Intuition, seine Erfahrung und kluge Faustregeln.

Dies wiederum kann dem Finanzierer nicht genügen. Er, der Meister des logischen und statistischen Denkens, „rechnet“ deshalb am liebsten nur mit bekannten Risiken, sprich Wahrscheinlichkeiten. Aber Wahrscheinlichkeiten sind keine Gewissheiten, schon gar nicht in einer ungewissen Welt.

Was also ist die Lösung? Eine offene Kommunikation zwischen Unternehmern und Finanzierern über Risiken und Erwartungen!

Diese sollte durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein:

1. Eine Verständigung über die bekannten (!) Risiken eines Geschäftsmodells sowie eine Finanzierungsstruktur und deren Quantifizierung.

2. Die Etablierung eines Controlling-Systems, welches Planabweichungen oder drohende Fehlentwicklungen schnell und exakt darstellt und so problemlos dokumentierbar macht.

3. Den offenen Austausch über Bewertungsgrundlagen, Sanktionen bei Vertragsverletzungen sowie über die gegenseitigen Erwartungen hinsichtlich Zeitpunkten, Inhalten und Kriterien einer regelmäßigen und effektiven Kommunikation.

4. Die Definition von Standards, die in betriebswirtschaftlichen Krisenzeiten für die Unternehmer-Finanzierer-Kommunikation gelten sollen. Dazu gehört auch das Wissen um etwaige neue Ansprechpartner bzw. zuständige Abteilungen.

Diese Punkte sowie die daraus zu ziehenden Konsequenzen für eine erfolgreiche (Geschäfts-)Partnerschaft mögen recht rational und nüchtern klingen.

Doch auch und gerade Vernunftfehen müssen nicht die schlechtesten Verbindungen sein. In diesem Sinne: Drum prüfe, wer sich bindet!

[1] Gerd Gigerenzer: Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, München 2013





## Dr. Hans-Joachim Grabow

Senior Advisor | Dipl.-Kfm. | MSc | EMCCC (Insead)

Neben der Konzeption und dem Management von Umbruchphasen in mittelständischen Unternehmen liegen seine Schwerpunkte im Management von Strategie-, Umsetzungs- und Change-Prozessen.

Dr. Grabow ist seit 1993 bei Struktur Management Partner und verfügt über eine mehr als zwanzigjährige Erfahrung in Turnaround- und Wachstumssituationen im Mittelstand. Überdies ist er Mitautor des Buches „Turnaround-Management in der Praxis“ (Campus Verlag) sowie Autor diverser Publikationen zum Thema Turnaround- und Change-Management.

[h.grabow@struktur-management-partner.com](mailto:h.grabow@struktur-management-partner.com)

## Konrad Fröhlich

Senior Partner | Rechtsanwalt

Konrad Fröhlich ist Spezialist für die Konzeption und Umsetzung von Turnaround- und Wachstumsprojekten, Finanzierungen und Finanzrestrukturierungen.

Vor seiner Zeit bei Struktur Management Partner war er als Rechtsanwalt in einer wirtschaftsberatenden Anwaltssozietät, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft tätig. Außerdem: Leiter Beschaffung sowie Vertriebsleiter Europa in der Industrie.

Als Senior Partner verfügt er über eine langjährige Erfahrung im Umgang mit international ausgerichteten mittelständischen Unternehmen. Über 80 Mandate in den vergangenen 15 Jahren in den Branchen Konsumgüter, Lebensmittelindustrie, Möbelherstellung und -handel zeugen davon.

[k.froehlich@struktur-management-partner.com](mailto:k.froehlich@struktur-management-partner.com)

## Christoph Hagemann

Senior Manager | MBA

Verantwortlich für die Konzepterstellung und aktive Umsetzung von Turnaround- und Ertragssteigerungsprojekten in den Branchen Handel, Bau, Maschinenbau und Konsumgüter, insbesondere in den Bereichen Projektmanagement, Planungserstellung und Prozessanalyse. Außerdem: Leiter CompetenceCenter „Prozesse“, Mitglied im Competence Center „Corporate Finance“ sowie im Team „Interne Qualitätssicherung“.

MBA an der Georgetown University, Washington DC; seit 2007 bei Struktur Management Partner.

[c.hagemann@struktur-management-partner.com](mailto:c.hagemann@struktur-management-partner.com)



Struktur  
Management  
Partner

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.



Struktur Management Partner GmbH  
Gereonstraße 18-32 | D-50670 Köln  
Tel.: +49 (0)221/91 27 30-0

[info@struktur-management-partner.com](mailto:info@struktur-management-partner.com)  
[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)