

# „Und auf einmal sind wir ein Problem..?“

---

## *Krisenverläufe im Banken-Unternehmer-Berater-Spannungsfeld*

Jochen Weinberg

Ein seit über zwanzig Jahren erfolgreiches mittelständisches Unternehmen aus dem Maschinenbau: Die Finanzen sind stabil, die Eigenkapitalquote ausreichend, Linien, Avale und Projektfinanzierungen wurden bisher problemlos mit der Hausbank abgewickelt. Ein Unternehmen, frei erfunden, aber auf den ersten Blick ähnlich aufgestellte Unternehmen sind zahlreich in der deutschen Mittelstandslandschaft.

Das Unternehmen befindet sich im Bankenmodus „Normalbetreuung“, d.h. die Hausbank beschränkt sich im Wesentlichen auf die Überwachung der vertraglichen Vereinbarungen. Bei (vermeintlichem) Vorliegen von Informationen über negative Veränderungen jedoch wird sowohl die außerordentliche Überprüfung des Kreditrisikos, als auch die Überprüfung der Werthaltigkeit der Sicherheiten vorgenommen.

MaRisk - Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) für die Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten - zufolge hat ein Kreditinstitut „Kriterien festzulegen, wann ein Engagement einer gesonderten Betreuung zu unterziehen ist“. Dies können eine stark rückläufige Ertragslage, aber auch ganz banale Dinge wie z.B. eine hohe Mitarbeiterfluktuation sein. Bei Verschlechterung muss die Risikoeinstufung konsequent angepasst werden, d.h. ggf. werden Konditionen angepasst. Vor allem aber wird der Kredit in die Intensivbetreuung („Problemkreditbearbeitung“) weitergegeben. Die Kreditinstitute verfügen dabei über einen weiten Spielraum, da beispielsweise keine trennscharfen Kriterien für die Zuordnung zur Intensivbetreuung vorgesehen sind. In der Praxis führt dies zu individuellen Ausprägungen und Handhabungen.

Auch wenn man nur schwer umhinkommt nicht den Begriff „Willkür“ zu benutzen, auf jeden Fall führt diese Vorgehensweise in der Unternehmensrealität für Geschäftsführer und Finanzverantwortliche im deutschen Mittelstand oft zu überraschenden und nicht vorhersehbaren Auswirkungen im Verhältnis zur Hausbank.

Doch was bedeutet der Übergang zur Intensiv-Betreuung für den Unternehmer?

Zunächst einmal, dass eine gesonderte Beobachtung stattfindet und eine gesonderte Betreuung eingeführt wird. Das kann je nach Institut noch unter Regie der bekannten Ansprechpartner in der Normalbetreuung durch bloße Auflistung der Intensivkunden in einer „Watchlist“ erfolgen. Hier hat der Begriff „Intensivbetreuung“ den selbigen eigentlich nicht verdient. Der Unternehmer kann sich aber auch plötzlich konfrontiert sehen mit einer „engen“ Kontoführung oder dem Ruf nach einer Sanierung „light“ seitens der Kollegen aus der Marktfolge.

Spätestens jetzt fühlen sich viele Unternehmer durch die restriktivere Bankhaltung eingeengt. „Seit über 20 Jahren sind wir Kunden und wir haben auch nie nur ein einziges Mal...und jetzt sind wir ein Problem?“, so beginnt häufig das Klagelied auf das jeweilige Kreditinstitut. Auch wenn diese

Änderung des Verhaltens durch das vertraute Kreditinstitut in der Praxis häufig für Unternehmer nicht nachvollziehbar ist und auch so mancher Betreuer auf Bankenseite nicht die notwendige Sensibilität mitbringt: im Kern ist Sie oft nicht unberechtigt.

Eine verzerrte Wahrnehmung der Wirklichkeit und unternehmerischer Zweckoptimismus verhindern die Wahrnehmung der rückläufigen Entwicklungen („Wir hatten auch schon früher mal schlechte Phasen“) und versperren eine klare Sicht auf Krisenursachen. Konstruktive Kritik wird dann häufig als Anmaßung fehlinterpretiert.

Die krisenhafte Entwicklung eines Unternehmens zeichnet sich jedoch normalerweise langfristig ab. Eine Krise ist nicht erst dann eine Krise, wenn es schon im Geldbeutel zwick, also die Entwicklung bereits bei der Liquiditätskrise angelangt ist. Vielmehr durchläuft ein Unternehmen im Krisenfall unterschiedliche Phasen. In der Regel gibt es zwischen diesen einen logischen Zusammenhang und das nächste Krisenstadium ist eine Folge des vorangegangenen Stadiums: Aus der Stakeholderkrise wird die Strategiekrise, aus der Strategiekrise die Erfolgskrise, aus der Erfolgskrise wird die Liquiditätskrise (aus der Liquiditätskrise wird die Insolvenz!).

Spätestens hier ist das Unternehmen mittlerweile bankenseitig in der Problemkreditabteilung angelangt und die Optionen bestehen häufig nur aus Abwicklung oder Sanierung. Aber auch auf Unternehmerseite geht es mittlerweile, häufig auch aufgrund der Sicherheitenbestellung, um „Kopf und Kragen“.

Doch wie kann man verhindern, dass es soweit kommt?

Grundsätzlich ist es ähnlich wie in der Medizin: Je früher eine Unternehmenskrise diagnostiziert wird, desto mehr Handlungsspielraum ist noch vorhanden und umso eher können Erfolg versprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Unternehmen in Schwierigkeiten weisen häufig Defizite im Bereich Kostenrechnung aus und sind im Controlling nicht professionell aufgestellt. Zum einen ist die mangelnde Kostentransparenz dann für das Entstehen der Unternehmenskrise verantwortlich, zum anderen verhindert der Mangel verlässlicher Zahlen und Daten schnelle und geeignete Gegenmaßnahmen.

Dies ist kein Zufall und recht einfach zu erklären. Um Gläubiger und Gesellschafter zu schützen ist eine Finanzbuchhaltung zwingend vorgeschrieben. Alles andere ist eine freiwillige Angelegenheit, die primär innerbetrieblichen Zwecken dient. Daher nehmen sich viele Unternehmer gerade in Wachstumsphasen oft zu wenig Zeit, professionelle Controlling Strukturen aufzubauen und mit der Finanzbuchhaltung zu verzahnen. Solange durch die Finanzbuchhaltung Gewinne ausgewiesen werden, fühlt man sich auf dem richtigen Weg. Gefühlt urplötzlich schlägt das Schicksal dann häufig doppelt zu: Die Krise wird viel zu spät erkannt und der Unternehmer steht ihr mehr oder weniger hilflos gegenüber.

Ganzheitlich integrierte Steuerungs- und Controlling Systeme können helfen, den unternehmerischen Erfolg zu sichern, in dem Sie datengestützte Managemententscheidungen ermöglichen. Das kann beispielweise das Anpassen von vor Jahren errechneten Zuschlagssätzen an die aktuelle Unternehmensentwicklung, die Identifizierung und Restrukturierung unrentabler Geschäftsbereiche mit hoher Kapitalbindung oder schlicht eine rechtzeitige und abgestimmte Realisierung von Kostensenkungspotentialen sein. Die Ausgestaltung wirksamer Steuerungsinstrumente sollte dabei

unternehmensindividuelle Bedürfnisse berücksichtigen und unterschiedliche Bereiche umfassen, z. B. Liquiditäts-, Projekt-, Vertriebs- oder Investitionscontrolling.

Doch selbst wenn das „Kind schon in den Brunnen gefallen ist“, liefert das Controlling, neben der mittlerweile zwingend erforderlichen Beratung durch externe Spezialisten, einen unverzichtbaren Mehrwert. Gerade jetzt gilt es verlorengegangenes Vertrauen wieder aufzubauen. Hierzu müssen Unterlagen vorgelegt werden, die klare Aussagen über Liquidität, Auftragslage, Finanzierung, Deckungsbeiträge und Margen etc. erlauben. Diese Informationen sind beim besten Willen nicht aus einer rein aus der Finanzbuchhaltung generierten BWA zu erhalten.

Kann das Unternehmen spätestens jetzt diese Informationen nicht liefern, dann heißt es leider tatsächlich: „Der Letzte macht das Licht aus!“.

## Beraterprofil



### Kontakt

Jochen Weinberg  
j.weinberg@reanis.de  
Telefon 0611 – 977 74 442

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens, Schwerpunkt „Financing and Exportmanagement“.

Danach unter Anderem als Kaufmännischer Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung verantwortlich für das Controlling, die Buchhaltung und das Personalwesen in einem mittelständischen Bauunternehmen.

Zuletzt als General Manager Administration (Kaufm. Leiter) in der GFT-Gruppe, einem internationalen Unternehmen der IT-Branche, Verantwortung und Führung des kaufmännischen Bereichs insbesondere des Bereichscontrolling und des Middle-Office.

Aktuell Geschäftsführer der [reanis GmbH](#), einer Wirtschaftsberatung mit den Schwerpunkten Controlling und Corporate Finance und ehrenamtlicher Sprecher des Fachkreises „Controlling und Finanzen“ des VBU („[Verbund beratender Unternehmer](#)“).