

## Im Gespräch:

## Karl G. Weber

**Die Bankenkrise hat, insbesondere im Mittelstand, deutliche Spuren hinterlassen. Auch solide, langjährig etablierte Unternehmen klagen über die extreme Zurückhaltung der Banken nicht nur bei der Gewährung von neuen Krediten, sondern auch bei vormals relativ einfachen Kreditverlängerungen. Wie schätzen Sie die Lage ein?**

*Karl G. Weber:* Die Kreditvergabepraxis hat sich in der Tat seit September 2008 erheblich verschärft. Dies trifft nicht nur Industrie- und Großunternehmen, sondern insbesondere auch den wirklichen Mittelstand. In erheblichem Maße sind darüber hinaus Projektfinanzierungen fast jeder Prägung und in fast jeder Größenordnung betroffen.

### > Was bedeutet das?

*Karl G. Weber:* Jammern ob der misslichen Lage hilft nicht. Es gilt, sich offensiv mit der Situation zu befassen und offensiv und rechtzeitig zu agieren.

### > In welcher Form sollte das aus Ihrer Sicht geschehen?

*Karl G. Weber:* Es war in den letzten Jahren für solvente Unternehmen meist relativ einfach, sich neue Finanzierungsmittel zu besorgen. Der hohe Wettbewerbsdruck auf Seiten der Banken hat dazu geführt, dass sogar mäßig gute Unternehmen bzw. Projekte mit Kreditmitteln zu äußerst attraktiven Konditionen versorgt wurden. Der datenmäßige Input der Darlehensnehmer war meist minimal, die risikomäßige Einschätzung der Bank zudem relativ oberflächlich. Das Ergebnis sehen wir heute: Die überbordenden, kaum mehr fassbaren Risiken in den Bankbilanzen führen nun zu der genau gegenteiligen Reaktion einer restriktiven Kreditvergabepraxis, die aber ebenso falsch ist wie die bisherige.

### > Woran liegt das?

*Karl G. Weber:* Die Banken, respektive die verantwortlichen Kundenbetreuer, sind mit der Situation völlig überfordert. Einerseits werden sie von internen Risikovorgaben und ständig neuen geschäftspolitischen Vorgaben überrannt, andererseits finden sie kaum noch Raum, sich mit anspruchsvollen Kundenanfragen qualifiziert zu befassen. Genau an diesem Punkt ist anzusetzen.

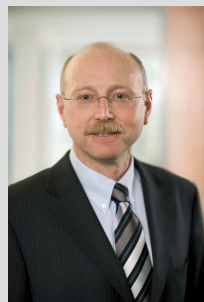
### > Was konkret schlagen Sie vor?

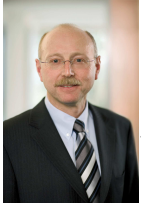
*Karl G. Weber:* Bankangestellte sind in der Regel sehr gut ausgebildet. Das gilt im Übrigen für die Mitarbeiter aller Institutsgruppen in nahezu gleichem Maß. Der Kundenberater erwartet von seinem Kunden, dass er in der Lage ist, sein Unternehmen und/ oder sein Projektvorhaben professionell und vollständig darzustellen. Es ist der erste, alles entscheidende Schritt, Vertrauen zu gewinnen. Dazu gehören zeitnah erstellte, komplett nachvollziehbare Buchhaltungsunterlagen, deren Erläuterung im Detail selbstverständlich möglich sein muss.

Sie können sich nicht vorstellen, wie viele, selbst gestandene CFOs bei Fragen zur eigenen Buchhaltung ins Schlingern geraten.

### Karl G. Weber

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Aufgaben in mehreren Führungspositionen im Finanzsektor, wird Herr Weber, mit Wirkung zum 01.07.2009, als Spezialist für Banken und Finanzen das Beraterteam der MFB verstärken. Der 52-jährige Diplom-Kaufmann kann auf eine über 25-jährige Berufserfahrung im anspruchsvollen Corporate Banking aufbauen, die er seit 1983 bei verschiedenen namhaften, international ausgerichteten Bankinstituten erworben hat.





### > Sind Buchhaltungsauswertungen nicht üblich?

*Karl G. Weber:* Selbstverständlich sind sie üblich. Meist können sie jedoch erst verspätet vorgelegt werden, oft sind sie unvollständig – denken Sie z. B. an Abgrenzungs- und Rückstellungspositionen und an Veränderungen der Lager. Diese Aspekte werden oftmals unterjährig nicht erfasst. Die Auswertungen sind deshalb meist ungenau und müssen erläutert werden. In vielen Fällen ist die Buchhaltung darüber hinaus einfach sachlich falsch.

Andererseits bietet sich an dieser Stelle aber auch eine ideale Gelegenheit für jeden Unternehmer, sich als Fachmann auf Augenhöhe zu profilieren.

### > Wie sieht ein professionelles Vorgehen aus?

*Karl G. Weber:* Erläutern Sie Hintergrund und Wirkungsmechanismen. Zeigen Sie auf, was passiert, wenn relevante Positionen sich verändern. Welchen Einfluss die Veränderungen auf die Ergebnisrechnung haben, insbesondere auch, welchen Einfluss die Veränderungen auf die Cashflow-Rechnung haben. D. h., wird ggf. mehr Liquidität benötigt und wenn ja, warum? Und wann kann der Mehrbedarf wieder zurückgezahlt werden? Die Bank sieht zwar gerne positive Ergebnisse, viel wichtiger ist ihr aber, liquiditätsrelevante Ereignisse einschätzen und bewerten zu können. Genau das qualifiziert den professionellen Kunden: die sachgerechte Einschätzung seiner Position.

### > Das klingt logisch. Warum nutzt nicht jeder diesen offensichtlich positiven Ansatz?

*Karl G. Weber:* Zum einen, weil die Erkenntnisse aus dem Auswertungsprozess durchaus ernüchternd sein könnten – das Controlling wird operative Fehlentwicklungen nur aufzeigen, nicht aber beseitigen können. Mit den entsprechenden Konsequenzen umzugehen, ist zwar im Zweifel sogar gesetzliche Pflicht, wird aber im Alltag gerne „übersehen“.

Zum anderen: Was im Lehrbuch theoretisch einfach und logisch darzustellen ist, ist in der Praxis leider doch sehr komplex und steht

in einem direkten Zusammenhang mit den Ressourcen der jeweils genutzten EDV-Systeme.

### > Welche pragmatischen Lösungen bevorzugen Sie?

*Karl G. Weber:* Grundsätzlich ist es wichtig, dass aussagefähige und ergebnisorientierte Berichtssysteme aufgebaut und eingeübt werden. Sie bieten die Gewähr dafür, sehr frühzeitig geeignete Steuerungsmaßnahmen für die unterschiedlichsten Zwecke einleiten zu können. Wenn „das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“, gilt es, mit Hochdruck und kurzfristig ein dem wahrscheinlich dringenden Anlass angemessenes, verlässliches Notinstrument anhand der vorhandenen Informationen zu entwickeln. An dieser Stelle wird externe Hilfe erfahrungsgemäß unerlässlich sein. Zum einen, um bisher offensichtlich nicht für notwendig erachtete Strukturen zu etablieren, zum anderen, um gegenüber externen Zielgruppen nachhaltig zu dokumentieren, dass nun vorbehaltlos alles getan wird, um sämtliche erforderlichen Maßnahmen professionell zu begleiten und dauerhaft umzusetzen.

### MANAGE FUTURE BUSINESS

MFB steht für Manage Future Business. Die Leistungspalette hat sich aus den Anforderungen der Kunden heraus entwickelt. Zusammen genommen decken die Berater den ganzen Workflow eines Unternehmens ab. Alle Berater verfügen über eine umfassende Ausbildung und über Erfahrungen aus der eigenen Unternehmens- und Führungspraxis, wodurch die Akzeptanz auf allen Unternehmensebenen sichergestellt wird. MFB arbeitet ausschließlich mit Seniors, die wissen, wie ein Unternehmen funktioniert und die mit dem Kunden auf Augenhöhe kommunizieren. Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen, vom mittelständischen Familienunternehmen bis hin zum international agierenden Konzern. Die Aufgabenstellungen reichen von der erfolgreichen strategischen Positionierung ganzer Unternehmen über den Aufbau einer strategieunterstützenden Personalentwicklung bis hin zu Training und Coaching der Mitarbeiter.