

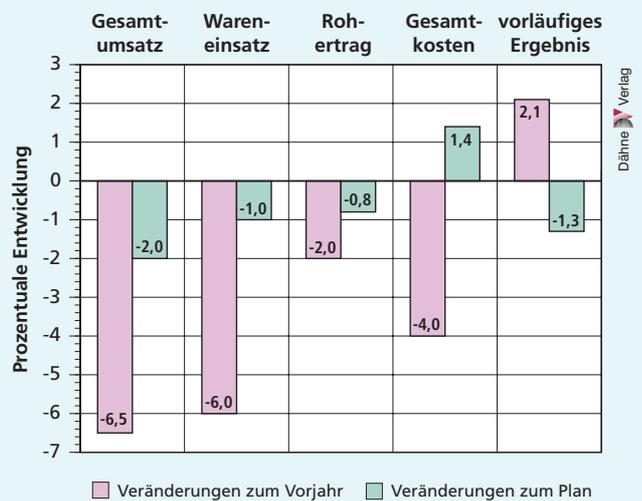
# Offenheit gewinnt

Durch eine aktive Kommunikation mit den Kreditinstituten können Unternehmen mehrfach profitieren

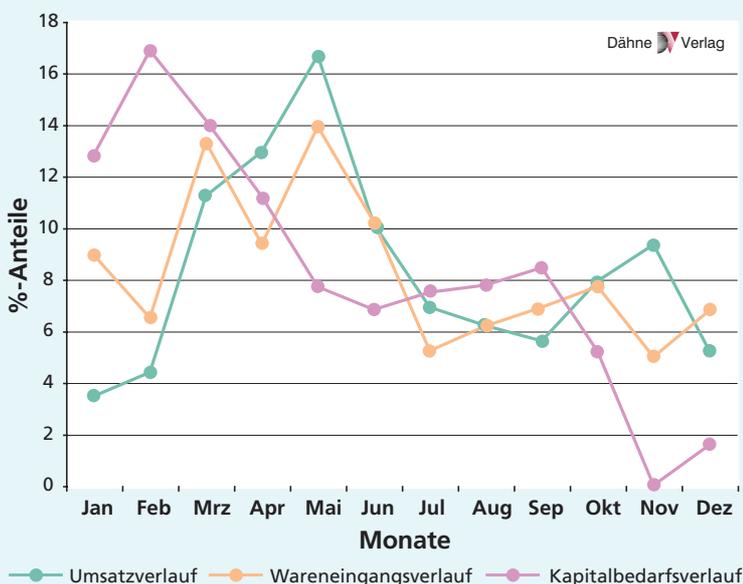
Mittelständische Unternehmen informieren ihre Hausbank überwiegend mit Standardinformationen wie Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Die Kreditinstitute erwarten jedoch wesentlich mehr. Aus unserer Erfahrung bestehen Informationsdefizite bezüglich aktueller Daten wie z.B. zu offenen Posten, zur Finanzplanung, cash-flow-Berechnung, zu Lagerbeständen und anderen Faktoren wie u.a. Nachfolgeregelung, Unternehmensstruktur und -organisation.

Auch die Häufigkeit der Bankenkommunikation entspricht nicht den Vorstellungen der Kapitalgeber. So erfolgt beispielsweise bei 68 Prozent nur einmal jährlich ein Informationsaustausch, vier Prozent informieren lediglich halbjährlich und 13 Prozent auf Quartalsebene. Insgesamt betreiben laut Kapitalgeber ca. 77 Prozent der Unternehmen lediglich eine durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Finanzkommunikation. Dies geht aus einer aktuellen repräsentativen Studie „FiKomM 2005 – Finanzkommunikation im Mittelstand“ hervor, die im Auftrag der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG durch den Lehrstuhl für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg mit Unterstützung des Wirtschaftsmagazins Impulse und des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) erstellt wurde.

Soll/Ist-Vergleich zum 30.08 (Eckdaten)



Einfluss von Umsatz und Wareneingang auf den Kapitalbedarf am Beispiel eines Gartencenters



tativen Studie „FiKomM 2005 – Finanzkommunikation im Mittelstand“ hervor, die im Auftrag der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG durch den Lehrstuhl für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg mit Unterstützung des Wirtschaftsmagazins Impulse und des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) erstellt wurde.

Durch diese fehlende Finanzkommunikation verschenkt der Mittelstand Chancen auf bessere finanzielle Unterstützung und auch bessere Bankkonditionen. Erläuterungen helfen, Missverständnisse zu vermeiden. Zum Beispiel ist ein rückläufiger Umsatz allein nicht als negativ zu bewerten. Vielmehr kann dieser auf die Aufgabe eines unrentablen Geschäftsfeldes zu-

rückzuführen sein, der in Folge die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens stärkt. Dies kann eine Bank jedoch nur dann in ihre Bewertung einbeziehen, wenn sie umfassend über die Unternehmensstrategie und die zukünftigen Geschäftsprozesse informiert ist.

Insofern ist der Unternehmer gefordert, sein Unternehmen bei den Kreditgebern transparent zu präsentieren, „Marketing in eigener Sache“ zu betreiben. Hierbei ist Transparenz nicht zu verwechseln mit der Forderung nach einem „gläsernen Unternehmen“. Vielmehr kommt hierdurch der Wunsch des Kreditgebers nach rational handelnden Kreditnehmern zum Ausdruck. Diese Vorgaben zwingen den Unternehmer, sich im Vorfeld mit Geschäftsprozessen seines Unternehmens auseinander zu setzen. Er muss die Stärken und Schwächen seines Unternehmens kennen, um positive Entwicklungen zu stärken und Negativfaktoren zu beseitigen.

Neben der Präsentation des Jahresabschlusses, der grundsätzlich zeitnah und persön-

lich zu kommentieren ist, ist es empfehlenswert, die zukünftige Unternehmensentwicklung und -strategie ausführlich darzustellen. Diese sollte neben Aussagen zum Standort, Wettbewerb, Branchenentwicklung und allgemeiner Marktentwicklung eine detaillierte Planung nach Warenwirtschaft, Kosten und Rentabilität für das folgende Geschäftsjahr beinhalten. Grundsätzlich sind die Plan-  
daten so aufzubereiten, dass ein unterjähriger Soll-Ist/Vergleich mit der Einbeziehung von Vorjahreswerten ermöglicht wird. Die der Planung zugrunde liegenden Faktoren sind zu erläutern.

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung ist die Finanzvorschau, die neben den ausgabewirksamen Daten der Rentabilitätsplanung weitere liquiditätswirksame Faktoren wie z.B. Investitionen, Tilgungen, Entnahmen, Bestandsveränderungen etc. beinhaltet. Diese dokumentiert, ob die Kapitaldienstfähigkeit gegeben ist und ob die vereinbarten Kreditlinien auch saisonal ausreichend sind, die Liquidität jederzeit zu sichern. Das Beispiel eines Gartencenters zeigt den hohen Kapitalbedarf im Frühjahr, der durch einen entsprechenden Kreditrahmen bei der Hausbank abzusichern ist.

Durch den unterjährigen Soll-Ist-Vergleich sowie einer Analyse der Abweichung wird es dem Unternehmer ermöglicht, kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Neben dem permanenten innerbetrieblichen Soll-Ist/Vergleich hat sich eine Berichterstattung gegenüber dem Kreditgeber auf Tertiärs-ebene bewährt, da hierdurch Saisoneinflüsse geglättet werden.

Neben einer Kommentierung der Abweichungen und den daraus resultierenden Maßnahmen ist die Berichterstattung gegenüber den Kreditgebern um eine Rentabi-

litätshochrechnung für das laufende Geschäftsjahr zu ergänzen. Dies gilt gleichermaßen für den Finanzplan.

Es empfiehlt sich, die Planung und Datenaufbereitung in Zusammenarbeit mit qualifizierten Beratern durchzuführen. Hierdurch profitiert der Unternehmer, da die objektive Analyse der Geschäftsprozesse ihm Handlungsalternativen aufzeigt, die eine Verbesserung der Abläufe und der Wirtschaftlichkeit/Liquidität ermöglichen. In diesem Zusammenhang erfolgt ein Vergleich mit branchenspezifischen Benchmarks, um die Stellung des Unternehmens im Wettbewerb darzustellen. Danach wird der Unternehmer bei der Umsetzung begleitet und bei der Zusammenstellung der Informationen für das Gespräch mit der Hausbank unterstützt.

Bei der Information und Transparenz gegenüber der Hausbank sind auch die Kreditgeber gefordert. Diese sollten überzeugend darlegen, wie sie die Daten bewerten und zu welchen Ergebnissen diese führen. Auch sollte dargelegt werden, unter welchen Voraussetzungen Konditionsveränderungen eintreten.

Durch eine aktive Finanzkommunikation, die ein unverzichtbarer Baustein im Ratingprozess darstellt, profitiert der Unternehmer, indem er sich intensiv mit seinen internen Daten auseinandersetzt, darüber hinaus wird die Vertrauensbasis zur Hausbank gefestigt bzw. aufgebaut. Dies führt zu einem leichteren Zugang zum Kapital, zu besseren Kreditkonditionen und zu einer besseren Unterstützung durch die Hausbank. □

**Hans-Rudolf Kerkhoff**  
Unternehmensberater