



EFFIZIENZA
Gesellschaft für Unternehmenssteuerung

Kommunikation mit Banken

–

Reporting als geeignetes und zukunftsweisendes Instrument

Düsseldorf am 6. September 2004
bei der **DIS** AG

Veränderungen und neue Einflussfaktoren auf die Kreditvergabepolitik der Banken



Kommunikation im Mittelstand

Früher:

Tue Gutes und behalte es für Dich.

Heute:

Tue Gutes und berichte darüber!

Bisherige Kommunikation mit Banken:

- **Einreichung des Jahresabschlusses**
 - ☞ erst in der in der späten 2. Hälfte des Folgejahres
 - ☞ und häufig erst auf Aufforderung
- **Einreichung von unterjährigen Zahlen**
 - ☞ nur auf Anforderung der Bank
 - ☞ Qualität der Zahlen stark vorläufig und unvollständig
- **Führen eines Jahresgespräches**
 - ☞ häufig unvorbereitet („Heute kommt die Bank!“)
 - ☞ „Der Kaffee war gut!“

Das Ziel muss im Unternehmen daher sein,

von einer

passiven Kommunikation

zu einer

aktiven Kommunikation

mit Banken zu gelangen.

Merkmale einer Hausbankbeziehung

- **Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Bank und Kreditnehmer**
- **Durch wiederholte Interaktionen erzielt die Bank Lerneffekte und gewinnt Vertrauen**
- Weitergabe von Unternehmensinformationen beschränkt sich auf die Hausbank
- Hausbank verfolgt den Gedanken von Anschlussgeschäftspotenzial

Lösungsansatz:

Turnusmäßiges Bank-Reporting

- analog der Kapitalmarktberichte -

Traditionelle Inhalte des Bankreportings

- (natürlich) auch weiterhin der Jahresabschluss
aber: nicht mehr unkommentiert
 - (natürlich) auch weiterhin die unterjährige Zahlenbasis
(z.B. DATEV-BWA nebst Summen- und Saldenliste)
aber: nur noch mit ausreichenden Kommentierungen und unterjährigen Buchungen oder entsprechenden Hinweisen
- Komponenten der sog. „hard facts“ im Rating -**

Weiterhin haben die Jahresabschlüsse
eine **hohe Bedeutung**
und finden im Bank-Rating mit immer
noch **40%** Berücksichtigung.

Beispiele für Kommentare zum Jahresabschluss (1)

- **Erläuterungen, warum der Umsatz geringer oder höher als im Vorjahr war .**
 - **Branche**
 - **Mitbewerber**
 - **Konzentrationstendenzen im Kundenbereich**
 - **Sonderfaktoren.**

- **Erläuterungen, warum die Marge/der Rohertrag rückläufig oder gestiegen war.**
 - **Mitbewerber**
 - **neue Produkte**
 - **Sonderfaktoren**
 - **getroffene Maßnahmen**

Beispiele für Kommentare zum Jahresabschluss (2)

- **Erläuterungen, warum der Forderungsbestand zum Stichtag höher oder geringer ist als üblich?**
 - **Werthaltigkeit dieser Bilanzposition**
- **Erläuterung auffälliger – sowohl negativer als auch insbesondere positiver - Kostenpositionen**
 - **Personalreduzierung**
 - **Verlagerung auf Subunternehmer**
 - **Optimierung der Kostenseite**
 - **Sonder- oder Einmalfaktoren im Kostenbereich**

Beispiele für Kommentare bei unterjährigen Zahlen (1)

- **Hinweise zu noch ausstehenden und ergebnisbeeinflussenden oder ergebniserläuternden Buchungen**
 - Lieferantenrechnung zum korrespondierenden und schon gebuchten Umsatz erst im Folgemonat
 - Rückstellungsbedarf
- **Zahlenmäßiger Hinweis auf die unterjährige AfA**
- **Saisoneinflüsse**
 - Darstellung des Saisonverlaufs

Beispiele für Kommentare bei unterjährigen Zahlen (2)

- **Auf Bestandsveränderungen ggfs. zusätzlich hinweisen**
 - möglichst monatliche Erfassung der Bestände und deren Veränderung
- **Aufteilung der Umsätze/Zahlen nach Geschäftsbereichen (dto. im Jahresabschluss)**
 - geschäftspolitische Entscheidungen können so besser durch den Adressaten nachvollzogen werden
 - „warum soll dieser Geschäftsbereich ausgeweitet werden?“
„warum soll dieser Geschäftsbereich eingestellt werden?“

Planungsrechnung (mindestens PLAN-G+V)

**als neuerer Bestandteil der
Bankenkommunikation
im Bereich der „hard facts“**

**Je größer die offensichtliche
Abweichung im Zahlenmaterial ist,
desto größere Bedeutung gewinnt die
Kommentierung dieser Zahlen.**

**Das ehemalige Bundesaufsichtsamt für das
Kreditwesen (BAKred, heute BAFin) hat
bereits zu einem frühen Zeitpunkt den
notwendigen zusätzlichen Informationsbedarf
nach § 18 KWG präzisiert.**

Einen hohen Stellenwert besitzen dabei auch Informationen zu qualitativen, weichen Rating-Kriterien wie

- **Markt**
 - **Wettbewerb**
 - **Controlling-Qualität**
 - **Management-Potenzial**
 - **Strategische Ausrichtung**
 - **Risiko-Managementsystem**
- Komponenten der sog. „soft facts“ im Rating -**

Neuere Inhalte des Bankreportings (1)

- **Informationen über Veränderungen in der Lieferanten- und Kundenstruktur**
 - ☞ erfolgreiche Akquisitionen
 - ☞ Optimierung der Lieferantenstruktur
- **Aktuelle Branchensituation**
 - ☞ Brancheninformationssysteme der Banken häufig nicht zeitnah
 - ☞ Verbandskontakte und eigene Recherche zielführender
- **Veränderungen in der Wettbewerberstruktur**

Neuere Inhalte des Bankreportings (2)

- **Information über neue Produkte**
 - ☞ verbesserte Zukunftsprognose/PLAN-Korrektur
- **Hinweise auf Presseveröffentlichungen**
- **Veränderungen in der Unternehmensstrategie**
- **Erläuterung von wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen**
- **Veränderungen in der Führungsstruktur (auch 2. Ebene)**

Neuere Inhalte des Bankreportings (3)

- Nachweis eines geeigneten und funktionsfähigen Controllings
- Nachweis der Funktionsfähigkeit des Risiko-Managements

**Banken haben stets die Sorge,
durch ein Informationsdefizit
nicht zeitnah genug die notwendigen
Maßnahmen ergreifen zu können.**

**„Wer nicht ehrlich über Auftragslage,
Margen und Marktgegebenheiten
aufklärt, begeht einen
Vertrauensmißbrauch“**

**Guido Meyer-Mangold
NRW Ausschussvorsitzender des International Bankers Forum (IBF)**

**Banken und mittelständische Unternehmen
in Deutschland stehen vor umfassenden
Strukturveränderungen auch bei
der gemeinsamen Kommunikation.**

**Die neue Baseler Eigenkapitalübereinkunft
erweist sich in diesem Kontext als Treiber,
nicht aber als die eigentliche
Ursache.**

Das Bank-Reporting sollte ...

- ... alle für die Bank **relevanten (?)** Informationen beinhalten und sich dennoch auf das Wesentliche beschränken.
- ... dem Banker die Arbeit so erleichtern („Spaß an der Verbindung“).
- ... regelmäßig und ohne Impuls durch die Bank erfolgen.
- ... zeitnah sein.



EFFIZIENZA
Gesellschaft für Unternehmenssteuerung

**Wir begleiten und unterstützen
mittelständische Unternehmen
operativ...**

... bei der Kommunikation mit Banken und anderen Fremdkapitalgebern.

- ┌ Durch eine fremdkapitalgeberkonforme Aufbereitung des Zahlenmaterials
- ┌ Durch den Aufbau eines Fremdkapitalgeber-Reportings
- ┌ Durch eine systematische Vorbereitung auf anstehende Bankgespräche

... bei der Optimierung Ihres Finanzwesens.

- ┌ Durch den Aufbau eines geeigneten Liquiditätsmanagements
- ┌ Durch die Neustrukturierung Ihrer Kreditlinien

... bei der Nutzung eines modernen Interimsmanagements.

- ┌ Durch kompetente „Manager auf Zeit“
- ┌ Durch bedarfsgerechtes Teilzeitmanagement

... auch bei sonstigen kaufmännischen Projekten.

└ Beispiel:

Bei der professionellen und internationalen Vermarktung von gebrauchtem Anlagevermögen im Rahmen von Modernisierungs- und Desinvestitionsmaßnahmen

**..., weil wir über langjährige Erfahrung
aus dem Bankensektor und der
Führungsebene des Mittelstandes
verfügen!**

Sprechen Sie mit uns...

EFFIZIENZA GmbH

Gesellschaft für Unternehmenssteuerung

Nordstrasse 1
D - 40667 Meerbusch

Ansprechpartner: Herr Dipl.-Kfm. Frank Jokisch

Tel: + 49 (0) 2132 – 130 195

Fax: + 49 (0) 2132 – 130 196

E-Mail: info@effizienz.de

Internet: www.effizienz.de