Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

03.18

14. Jahrgang
Mai/Juni 2018
Seiten 97–144

www.KSIdigital.de

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft
Recht
Steuern

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper Insolvenz- und Zwangsverwaltung, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a. D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien Analysen Empfehlungen

Die Neufassung des IDW S 6 und seine Akzeptanz bei den Banken [Burkhard Jung / Eva Ringelspacher / Dr. Fabian Meißner, 101]

Zur besonderen Bedeutung der Creditor Relations bei auszuweitender bzw. komplizierterer Fremdfinanzierung [Dr. Bernhard Becker / Jan Handzlik / Felix Knoll / Prof. Dr. Stefan Müller, 106]

Geschäftsführerhaftung: Ein unkalkulierbares Risiko? [Prof. Dr. Florian Stapper / Dr. Benjamin Böhme, 111]

Der Fiskus als Massegläubiger erster Klasse [Dr. Andreas Schwarz / Arne Joachim Hammerich, 117]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Entwicklung des deutschen Restrukturierungsmarkts [Norbert Strecker / Michael Schmitt / Dr. Volker Beissenhirtz, 121]

Vorsicht bei Finanzspritzen von Gesellschaftern [Dr. Ulrich Viefers, 124]

Innenansichten aus der Restrukturierungspraxis [Prof. Dr. Markus W. Exler, 126]

Vermutung der Zahlungsunfähigkeit [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 129]

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

69037

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.ksidigital.de) - 08.05.2018 14:56

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Zur besonderen Bedeutung der Creditor Relations bei auszuweitender bzw. komplizierterer Fremdfinanzierung

Einordnung im Rahmen der allgemeinen Unternehmenskommunikation und Praxisfall

Dr. Bernhard Becker, Jan Handzlik, Felix Knoll und Prof. Dr. Stefan Müller*

Unter Creditor Relations sind die kontinuierliche beidseitige Kommunikation und der Austausch von Informationen, die für das Verständnis der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens erforderlich sind, zu verstehen. Dies ist in Zeiten von steigenden regulatorischen Anforderungen an Banken und Unternehmen und dem damit einhergehenden Erfordernis eines formalisierten, standardisierten Reporting um so wichtiger und gilt insbesondere, wenn es um den Ausbau der Geschäftsbeziehungen geht. Nachfolgend wird anhand eines Praxisbeispiels veranschaulicht, dass vor allem durch eine strukturierte, proaktive Finanzkommunikation auch aus einer Krisensituation heraus erfolgreiche Neukredite bzw. Ausweitungen der bestehenden Linien erreicht werden können und somit der Turnaround ermöglicht wird.

1. Einführung

Kommunikation ist die einzig verbindende Aktion zwischen Partnern. Das gilt nicht nur in zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern ebenso in der Welt der Wirtschaft. Wahrheit, Klarheit und Offenheit sind die Vokabeln, die Vertrauen schaffen und zukünftige gemeinsame Optionen im Handeln ermöglichen. Viele Begrifflichkeiten sind hierzu in der allgemeinen Literatur zu finden. Investor Relations ist hier ein viel strapazierter Begriff, insbesondere bezogen auf börsennotierte Aktiengesellschaften. Investor Relations sind aber viel mehr als das bloße Aufgeben von Zahlen und Fakten (ohne häufig zu viel preiszugeben), sondern darunter ist auch die Kommunikation zu den Fremdkapitalgebern zu verstehen. Gerade diese benötigen in Zeiten restriktiver werdender Vorschriften und immer enger ausgelegter Geschäftsvorgaben umfangreichere, aber vor allem auch klarere Informationen vom (potenziellen) Kreditnehmer. Dieses Informationsbedürfnis ist sowohl vor der Kreditvergabe als auch während der Laufzeit des Kredits adäquat zu bedienen.

Dem Thema kommt umso mehr eine steigende Priorität zu, wie ein Unternehmen oder eine Institution expansiv zu wachsen plant oder möglicherweise in eine Krisensituation geraten ist, die es erfordert, auf der Basis von credo = Vertrauen gemeinsam wieder – oder weiter – die Zukunft auszubauen. Der folgende Beitrag ordnet zunächst den Begriff der Creditor Relations in den Kontext der Unternehmenskommunikation ein. Danach werden die Beziehungen zu bestehenden Regelwerken aufgezeigt, um abschließend über ein Beispiel auf die faktische Umsetzung bei der Anton Berkenheger GmbH & Co. KG einzugehen. Im Fazit wird kurz das Gesamtverständnis zusammengefasst.

2. Begriffsdefinition der Creditor Relations im Kontext der Unternehmenskommunikation

Der Begriff Creditor Relations findet häufig synonym Verwendung mit den Begriffen „Fixed Income Investor Relations“ oder „Bondholder Relations“, wobei letztere explizit Anleihegläubiger adressieren[1]. Organisatorisch bestehen neben den Creditor Relations, bei denen als Zielgruppe Fremdkapitalgeber definiert sind, zusätzlich die Shareholder Relations, welche – wie der Name schon sagt – auf die Bedürfnisse der Eigenkapitalgeber ausgelegt sind. Beide Teildisziplinen lassen sich unter dem Begriff der Investor Relations zusammenfassen[2]. Investor Relations sind wiederum neben den Public Relations sowie dem Marketing Teilbereiche der Unternehmenskommunikation. Die Abb. 1 auf S. 107 verdeutlicht das hier vertretene Begriffsverständnis im Gesamtkontext.

* Dr. Bernhard Becker, Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung, Oldenburg; Jan Handzlik, Berater der comes Unternehmensberatung, Oldenburg; Felix Knoll, Geschäftsführender Gesellschafter der Anton Berkenheger GmbH & Co. KG, Haren; Prof. Dr. Stefan Müller, Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg.

1 Vgl. grundlegend Wobbe, Bondholder-Management, 2006.

2 In der Literatur wird oft auch eine andere Differenzierung vorgenommen, indem zwischen Investor Relations gerichtet auf die Eigenkapitalgeber und Creditor Relations gerichtet auf die Fremdkapitalgeber differenziert wird.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.ksidigital.de) - 08.05.2018 14:56

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Regelwerke für Creditor-Relations-Anforderungen.

Die einzelnen Bereiche unterscheiden sich im Wesentlichen in Bezug auf die Zielgruppen sowie den Kommunikationsgegenstand. Public Relations adressieren die gesamte Öffentlichkeit und beschränken sich im Gegensatz zu den Investor Relations nicht im Wesentlichen auf reine Finanzdaten des Unternehmens. Beim Marketing steht der Absatzmarkt im Fokus der Aktivitäten. Diese organisatorische Abgrenzung spiegelt sich in aller Regel nur in Großunternehmen und Konzernen auch in Form von jeweils eigenen Abteilungen wider. In kleineren Unternehmen gibt es häufig weder eine Creditor-Relations- noch eine Investor-Relations-Abteilung. In diesem Fall müssen die Aufgabenbereiche durch die Geschäftsführung in enger Zusammenarbeit mit den bestehenden Organisationseinheiten (Controlling, Marketing, Public Relations) abgedeckt werden.

In vielen Bereichen überschneiden sich die Zielgruppen und auch die Zielsetzungen von Creditor Relations und Shareholder Relations. So haben beispielsweise sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalgeber ein hohes Interesse an transparenten, ausführlichen Informationen. Es gibt aber auch Bereiche, in denen sich die Eigenschaften bzw. die Erwartungen der beiden Gruppen deutlich unterscheiden. Z. B. profitiert der Eigenkapitalgeber von hohen Gewinnzuwächsen, indem eine hohe Dividende ausgezahlt werden kann. Fremdkapitalgeber erhalten auch bei besonders hohem Gewinn lediglich die vertraglich fixierten Zins- und Tilgungsleistungen und haben somit eher Interesse an einem moderaten Wachstum und möglichst geringen Ausschüttungen an die Anteilseigner. Das kann dazu führen, dass eine Investition mit hohem Risiko und hohem Ertragspotenzial von Eigenkapitalgebern befürwortet, von Fremdkapitalgebern hingegen abgelehnt wird. Abb. 2 stellt mögliche Überschneidungen sowie Unterschiede der Eigenschaften und Erwartungen von Eigen- und Fremdkapitalgebern gegenüber[3].

Für die Mitarbeiter, die für Investor Relations verantwortlich sind, stellt sich die Frage, ob die Inhalte für beide Zielgruppen identisch sein sollten. Generell sollten weder die Datengrundlagen noch die dazugehörigen Aussagen für die Kommunikation mit Fremd- und Eigenkapitalgebern unterschiedlich sein. Grundlage der Auswertungen sollte ein umfassender und konsistenter Datenpool sein, aus dem die relevanten Inhalte adressatengerecht aufbereitet werden.

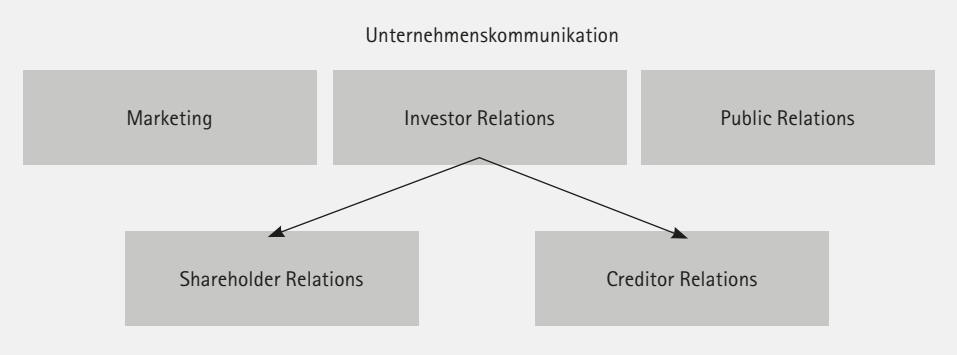


Abb. 1: Organisatorische Einordnung Creditor Relations

Zusammenfassend wird hier unter dem Begriff Creditor Relations der kontinuierliche Dialog zwischen Kreditnehmer (Unternehmen) und derzeitigen oder potenziellen Kreditgebern verstanden, um offen und zielgerichtet über die Entwicklungen in und um das Unternehmen zu informieren.

3. Bestehende Regelwerke für Creditor-Relations-Anforderungen

Mit der Frage, nach welchen Grundsätzen die Finanzkommunikation mit Kapitalgebern erfolgen sollte, beschäftigen sich in Deutschland insbesondere zwei Organisationen: Zum einen die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA), auch als Berufsverband der „Investment Professionals" bekannt, die erstmalig in 2006 Grundsätze für effektive Finanzkommunikation veröffent-

Abb. 2: Eigenschaften und Erwartungen von Eigen- und Fremdkapitalgebern[4]

Eigenschaften	– Anteil am Eigenkapital – Laufzeit i. d. R. unbegrenzt – Teilnahme am Wachstum – Interesse an Kurssteigerung – I. d. R. Interesse an Ausschüttungen	– Gewinnorientiert – Investitionsinteresse	– Anteil am Fremdkapital – I. d. R. begrenzte Laufzeit – Keine Teilnahme am Wachstum – Interesse an Zins und Tilgung
	Eigenkapitalgeber		
		Fremdkapitalgeber	
Erwartungen	– Steigende Cashflows/Gewinne – Wertsteigerung – i. d. R. hohe kontinuierliche Ausschüttungen – Hoher „Leverage"	– Gesicherte Liquidität – Hohe Transparenz – Informationsbedürfnis	– Stabile Cashflows/Gewinne – Risikovermeidung – Gutes Rating – Solide Finanzierung – Hoher Eigenkapitalanteil

3 Vgl. Lowis/Streuer, DIRK White Paper: Fixed Income Investor Relations, 2. Aufl. 2011 (Deutscher Investor Relations Verband e.V.), S. 14 f.

4 In Anlehnung an Barrantes, Theorie und Praxis der Creditor Relations – Kommunikation mit Fremdkapitalgebern im Kontext der Neuen Institutionenökonomie, München, 2009, S. 23.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.ksidigital.de) - 08.05.2018 14:56

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Im Kern kann der Kreditnehmer mittels Signaling (vor Kreditvergabe) sowie Reporting (nach Kreditvergabe) den Kreditgeber von seiner Eignung überzeugen.

lichte (aktuelle Version 3.0 aus 2008). Die DVFA definiert drei Hauptgrundsätze, die sich wiederum aus weiteren Untergrundsätzen zusammensetzen. Die Hauptgrundsätze sind:

- Zielgruppenorientierung,
- Transparenz,
- Kontinuität.

Zum anderen stellt der Deutsche Investor Relations Verband (DIRK) einige Regeln speziell für die Kommunikation mit Fremdkapitalgebern auf. Der DIRK formuliert als Basis ein sog. „White Paper", in dem „10 Goldene Regeln für Fixed Income Investor Relations" definiert werden:

1. Beachtung der Informationsbedürfnisse von Kreditgebern
2. Gleichbehandlung aller Kapitalgeber
3. Schaffung von Vertrauen
4. Pflegen eines kontinuierlichen Dialogs
5. Pflegen eines persönlichen Kontakts
6. Creditor Relations sind eine Bringschuld
7. Kapitalmarktstory um Fixed Income IR-Bestandteile erweitern
8. Enge Zusammenarbeit zwischen Finanz- und Creditor-Relations-Abteilung
9. Creditor Relations auch unternehmensintern von hoher Bedeutung
10. Creditor Relations sind (auch) Aufgabe der Unternehmensführung

Wenngleich beide Organisationen in erster Linie kapitalmarktorientierte Unternehmen adressieren, deren Fremdkapital sich aus zahlreichen Finanzinstrumenten (insbesondere Unternehmensanleihen) zusammensetzt, gelten die der Finanzkommunikation zugrunde liegenden Grundsätze ebenso für kleine und mittelständische Unternehmen und können als Maßstab für erfolgreiche Creditor Relations insbesondere auch im allgemeinen Kreditvergabeprozess herangezogen werden, da sie de facto

- dem Abbau von Informationsasymmetrien,
- der Herstellung von Zielkongruenzen und
- der Schaffung von Vertrauen

dienen.

4. Creditor Relations am Beispiel eines allgemeinen Kreditvergabeprozesses

Im Zuge der Ansprache des möglichen Kreditnehmers an einen Kreditgeber impliziert der Kreditgeber, dass der Kreditnehmer einen hinreichenden Cashflow erwirtschaftet, um Zins- und Tilgungsleistungen erbringen zu können. Da der Kreditgeber keinen direkten Einfluss auf die Leistungserbringung des Kreditnehmers hat, ist er von diesem abhängig. Zweifelsfrei hat der Kreditnehmer bessere Kenntnisse über die eigene Bonität als der Kreditgeber[5]. Zielkonflikte können sich verschiedenartig aus unterschiedlichsten Betrachtungsweisen und Datenhintergründen ergeben.

Der Kreditgeber wird mit seinen Möglichkeiten versuchen, durch intensives Screening vor Kreditvergabe bzw. Monitoring nach Kreditvergabe (vgl. Abb. 3 auf S. 109) zum einen im Rahmen der quantitativen Analyse die Finanzkraft des Unternehmens zu ermitteln und zum anderen im Rahmen der qualitativen Analyse u. a. beispielsweise die Risikoneigung der Geschäftsführung einzuschätzen. Darüber hinaus können gewisse Nebenabreden bzw. Covenants oder die Einrichtung eines Aufsichtsorgans den Kreditnehmer anhalten, den zur Verfügung gestellten Kredit entsprechend der getroffenen Vereinbarungen zu verwenden. Des Weiteren signalisiert die Bereitschaft zur Stellung von Sicherheiten eine geringe Risikoneigung. Ein Kreditgeber könnte demnach durch Self Selection verschiedene Vertragsalternativen anbieten, die mit unterschiedlichen Zinskonditionen für im Gegenzug höhere Sicherheiten versehen sind. Allgemein bewirkt der Einsatz von Eigenkapital sowie die Stellung von Sicherheiten den Abbau von Zielkonflikten, da der Kreditnehmer im Falle eines Kreditausfalls sich selbst ebenso schaden würde. Sowohl hoher Eigenkapitaleinsatz als auch die Stellung von direkten und indirekten zusätzlichen Sicherheiten können nicht im Interesse des Kreditnehmers liegen, da sie de facto i.d.R. die Entwicklung des Unternehmens einschränken bzw. belasten. Hier gilt es, durch gut aufbereitete Unterlagen Vertrauen und Transparenz zu schaffen, damit das Sicherheitengebaren und zukünftige Zinssätze so niedrig wie möglich gehalten werden können.

Im Kern kann der Kreditnehmer mittels Signaling (vor Kreditvergabe) sowie Reporting (nach Kreditvergabe) Informationsasymmetrien abbauen und den Kreditgeber damit von seiner Eignung überzeugen (vgl. Abb. 3 auf S. 109). Es wird deutlich, dass für das Gelingen die Creditor Relations von großer Bedeutung sind.

Unternehmensdaten sind, bis sie für die erfolgreiche Finanzkommunikation verwendet werden können, in vielerlei Hinsicht aufzubereiten. Sie sollten beispielsweise in eine zeitliche Ordnung gebracht (Historie/Planzahlen), ggf. mit Referenzzahlen verglichen (Peergroup, Benchmarks), nach Segmenten differenziert sowie für die Bildung von Finanzkennzahlen verwendet werden. Das für die Finanzkommunikation mit Fremdkapitalgebern aufbereitete Informationswerk wird als Credit Story bzw. Kreditprofil bezeichnet. Dem Controlling, welches in aller Regel für die Erhebung bzw. Sichtung und Aufbereitung des Zahlenwerks verantwortlich ist, kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Im Folgenden wird anhand eines Praxisfalls konkret aufgezeigt, wie ein Unternehmen nach einer länger anhaltenden Schwächephase durch die Umgestaltung der Creditor Relations die Basis für eine erfolgreiche Restrukturierung gelegt hat.

5 Vgl. Müller, in: Kußmaul/Müller (Hrsg.), Handbuch der Bilanzierung, Beitrag Bilanzpolitik in der Unternehmenskrise, Rz. 1 ff.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.ksidigital.de) - 08.05.2018 14:56

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Entwicklung der Finanzkommunikation im Praxisfall.

5. Creditor Relations der Anton Berkenheger GmbH & Co. KG

Die Anton Berkenheger GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit knapp 70 Mitarbeitern. Seit der Gründung im Jahre 1964 werden spezielle Maschinen für die Gewässerunterhaltung gebaut, um die Funktionen von Gewässern für die Menschen sicherzustellen. Hierzu zählen insbesondere die Entfernung von Verkrautung und Müll, welche den geregelten Abfluss von Gewässern oder die sonstige Nutzung, meist insbesondere touristischer Natur, beeinträchtigen. Es werden sowohl Spezialfahrzeuge als auch Spezialboote (sog. Mähboote) entwickelt, konstruiert und gebaut. Im Mähtechnik-Bereich ist die Firma insbesondere für die Marke „Berky" bekannt, während im Entschlammungs-Bereich die Marke „Senwatec" vertrieben wird. Der Exportanteil liegt mittlerweile bei über 60 %, wobei weltweit exportiert wird und Maschinen dieser Marken auf allen Kontinenten anzutreffen sind.

Bis zur Jahrtausendwende war das Unternehmen sehr erfolgreich in dieser Nische aktiv. Im Zuge der technischen Evolution – insbesondere im Bereich EDV-Unterstützung – erfolgte die Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt zu langsam. Dies gipfelte im Jahr 2009, einem allgemeinen Krisenjahr in der gesamten Wirtschaft, in einem Umsatzeinbruch von über 40 % und einer Aufzehrung der Hälfte des noch vorhandenen Eigenkapitals. Hinzu kam die Abberufung des langjährigen Fremdgeschäftsführers. Das Unternehmen steckte tief in der Krise. Im Vordergrund stand nur noch der Erhalt der Gesellschaft, welches aufgrund der insbesondere durch das Jahr 2009 zusätzlich entstandenen Liquiditätsprobleme kein einfaches Unterfangen war und bei schwachen Ergebnislagen der folgenden Jahre nur mit Hilfe von Gesellschaftereinlagen halbwegs gelöst werden konnte.

Im Jahre 2015 wurde der nächste Generationswechsel sowohl im Gesellschafter- als auch im Geschäftsführerkreis vollzogen. Neue Energien und Ideen sowie der Anschluss an die digitale Welt zogen in das Unternehmen ein.

U. a. auch durch die Übernahme des Unternehmens Senwatec konnte die Anton Berkenheger GmbH & Co. KG in den Jahren 2016 und 2017 ein starkes Wachstum verzeichnen. Geprägt durch den erfolgten Generationswechsel wurde ebenfalls die Unternehmenskultur erneuert, was neben vielen anderen Faktoren insbesondere die Creditor Relations neu geprägt hat.

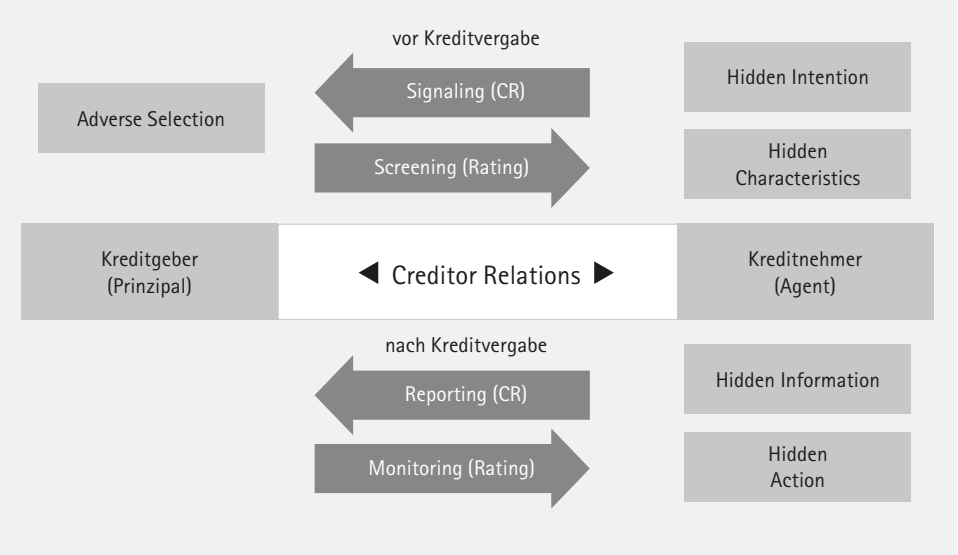


Abb. 3: Prinzipal-Agent-Theorie bei der Kreditvergabe

Die Entwicklung der Finanzkommunikation bei der Anton Berkenheger GmbH & Co. KG kann in drei verschiedenen Phasen dargestellt werden:

- Phase 1 war die Zeit vor der Einleitung des Generationswechsels,
- Phase 2 die Zeit nach Einleitung des Generationswechsels und
- Phase 3 die Zeit ab erfolgter Senwatec-Übernahme und Gesellschafter-/Geschäftsführerwechsel.

(1) In **Phase 1** bestand die Finanzkommunikation aus lediglich zwei Berichtsmerkmalen: die monatlich einzureichende BWA und eine wöchentliche Liquiditätsplanung. Wichtigstes Anliegen des Unternehmens war zu dieser Zeit die Bereitstellung einer ausreichenden Betriebsmittelkreditlinie durch die Fremdkapitalgeber. Aufgrund der angespannten Ergebnissituation waren die Anforderungen der Hausbank bereits vergleichsweise hoch, wobei keine aktive Kommunikation im Sinne eines wechselseitigen Austauschs erfolgte.

Die BWA wurde monatlich eingereicht, war allerdings regelmäßig fehlerhaft, da beispielsweise die Bestandsänderungen nicht gebucht wurden. Abweichungen zum Vormonat konnten aufgrund fehlender buchhalterischer Kenntnisse nicht belastbar erläutert werden. Die Aussagekraft der selbst erstellten BWA war somit sowohl für die Fremdkapitalgeber als auch für interne Zwecke der Lenkung denkbar gering. Zudem war das Reporting nicht integriert, sodass Liquiditätsplanung und BWA voneinander unabhängig und somit inkonsistent waren.

Da in Phase 1 auch eine mittel- und langfristige Unternehmensstrategie fehlte, gab es in der Folge auch keine Kreditanträge für Investitionen, die es ermöglicht hätten, nachhaltig die Ertragskraft des Unternehmens zu stärken.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.ksidigital.de) - 08.05.2018 14:56

Lizenziert für comes Unternehmensberatung GmbH & Co. KG.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Nunmehr erfolgen ein zeitnahes Reporting sowie regelmäßige Treffen mit Fremdkapitalgebern.

(2) In **Phase 2** wurde die BWA um eine monatliche Jahresprognose (Forecast) ergänzt, was durch den Aufbau von buchhalterischem Know-how im Unternehmen unterstützt wurde. So konnten Abweichungen zum Vormonat bzw. im Vorjahresvergleich in der BWA sowie in der Prognose aussagekräftig erläutert werden. Dieses erwies sich nicht zuletzt als vertrauensbildend für die Fremdkapitalgeber, da nunmehr nachvollziehbar ein Zahlenwerk abgebildet werden konnte, das die Sicherstellung des Kapitaldienstes der Zukunft aufzeigte. Auf der Basis fundierter und nachvollziehbarer, aber vor allem kommunizierter Zahlen stellt dann auch eine Verringerung des Ergebnisses zum Jahresende (bedingt durch die Verschiebung der Abnahme eines Großauftrags) kein Problem mehr da. Beispielhaft ist dies anhand Abb. 4 zu sehen.

In Phase 1 waren solche Aussagen im Rahmen der Finanzkommunikation nicht möglich und hätten im Verlauf des Geschäftsjahrs zu eher „plötzlichen" und ungeplanten Problemen geführt.

Dennoch war auch diese Aussagenbasis noch nicht ausreichend. Das Reporting des Unternehmens war noch immer nicht als integriert zu bezeichnen. Die Liquiditätsplanung war weiterhin nicht aus der BWA ableitbar und wichtige Zusammenhänge aus den Erfolgs-, Bilanz- und Liquiditätsdaten mussten durch die Fremdkapitalgeber selbst bewertet werden.

(3) Phase 3 ist die Zeit nach der Senwatec-Übernahme und dem Gesellschafterwechsel. Hier wurde den Fremdkapitalgebern zu Beginn des Jahres 2016 ein langfristiger Unternehmens-Businessplan „Berky Agenda 2020" durch die geschäftsführenden Gesellschafter vorgestellt. Hierin waren auch Investitionen und Betriebsmittelkreditanträge vorgesehen, welche zur Wiederherstellung der Ertragskraft des Unternehmens erforderlich waren.

Wurden Investitions- und Betriebsmittelerweiterungskredite in Phase 1 noch mangels plausibler Unterlagen unmittelbar abgelehnt, war durch die deutlich verbesserte Informationslage im Sinne aktiver Creditor Relations eine neue Basis geschaffen worden. Die Fremdkapitalgeber empfahlen der Geschäftsführung, das Konzept durch erfahrene Unternehmer prüfen zu lassen. Die Geschäftsführung reagierte stets offen auf die Anforderungen und Anregungen der Bankpartner, was das Vertrauen nachhaltig gestärkt hat.

Im Zuge des Prüfungs- und Beratungsprojekts wurde das gesamte Reporting der Anton Berkenheger GmbH & Co. KG in ein integriertes Reporting umgewandelt, welches auf der Basis der Buchhaltung ein Zahlenwerk aus GuV, Bilanz und Cashflow-Rechnung jeweils zum Reportingstichtag als auch als Prognose zum Jahresende für die Fremdkapitalgeber bereitstellte. Dadurch konnte zum ersten Mal auf der Basis der Buchhaltung auch ein mittel- und langfristiger Betriebsmittelbedarf ermittelt werden. Nach erfolgter Verbesserung der Finanzkommunikation wurden alle Investitionskredit- und Betriebsmittelkreditanträge von Fremdkapitalgebern zu wesentlich verbesserten Konditionen angeboten und umgesetzt.

Heute erfolgen ein zeitnahes Reporting sowie regelmäßige Treffen mit Fremdkapitalgebern, welche regelmäßig gemeinsam eingeladen werden, um aktuelle Themen und Zukunftsprognosen durch die Geschäftsführung präsentiert zu bekommen. Wichtigstes Ziel ist hierbei die Gleichbehandlung aller Fremdkapitalgeber. Dies bindet zwar entsprechende Kapazitäten im Controlling und in der Geschäftsführung, ist aber allein durch die verbesserten Konditionen bei der Fremdkapitalaufnahme ökonomisch sinnvoll.

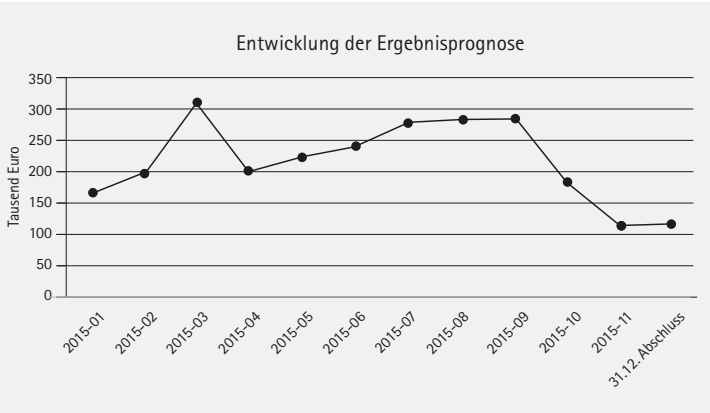
6. Fazit

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass sich Creditor Relations nicht nur auf die reine Übermittlung von (vorher angeforderten) Unterlagen an Fremdkapitalgeber beschränken. Creditor Relations bedeuten vielmehr die kontinuierliche beidseitige Kommunikation und den Austausch von Informationen, die für das Verständnis der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens erforderlich sind.

Auch in Zeiten von steigenden regulatorischen Anforderungen an Banken und Unternehmen und dem damit einhergehenden Erfordernis eines formalisierten, standardisierten Reporting ist das Vertrauen bzw. die Vertrauensbildung nach wie vor ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Kreditbeziehungen. Dies gilt insbesondere, wenn es um den Ausbau der Geschäftsbeziehungen geht.

Das Praxisbeispiel hat zum einen gezeigt, dass Creditor Relations auch bzw. insbesondere im Mittelstand, wo es oft noch eine Hausbank gibt, von großer Bedeutung sind. Zum anderen wird erkennbar, dass vor allem durch eine strukturierte, proaktive Finanzkommunikation auch aus einer Krisensituation heraus erfolgreiche Neukredite bzw. Ausweitungen der bestehenden Linien erreicht werden können und somit der Turnaround ermöglicht wird.

Abb. 4:
Prognose 2015



© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.ksidigital.de) - 08.05.2018 14:56