



Effiziente Kommunikation mit Kapitalgebern

BayBG Workshopreihe „Consulting & Kontakte“

13. Oktober 2005

**Referent: Dipl. Kfm. Jürgen König, geschäftsführender Gesellschafter der
Unternehmensberatung CSM – Controlling & Strategien im Mittelstand**

Agenda

1. Begrüßung und Vorstellung

2. Einführung

Unternehmensbefragung KfW zur Unternehmensfinanzierung vom 21. September 2005

3. Kommunikation aus Sicht der Unternehmer und der Kapitalgeber

Studie Finanzkommunikation im Mittelstand vom 18. August 2005

Übung: Wie kommunizieren Sie bisher mit Ihrem Kapitalgeber ?

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Exkurs: Konzeption/Aufbereitung Reportingsystem

Praxisbericht: Helmut Pröbstl, Geschäftsführender Gesellschafter der Holzwerke Pröbstl GmbH

1. Begrüßung und Vorstellung

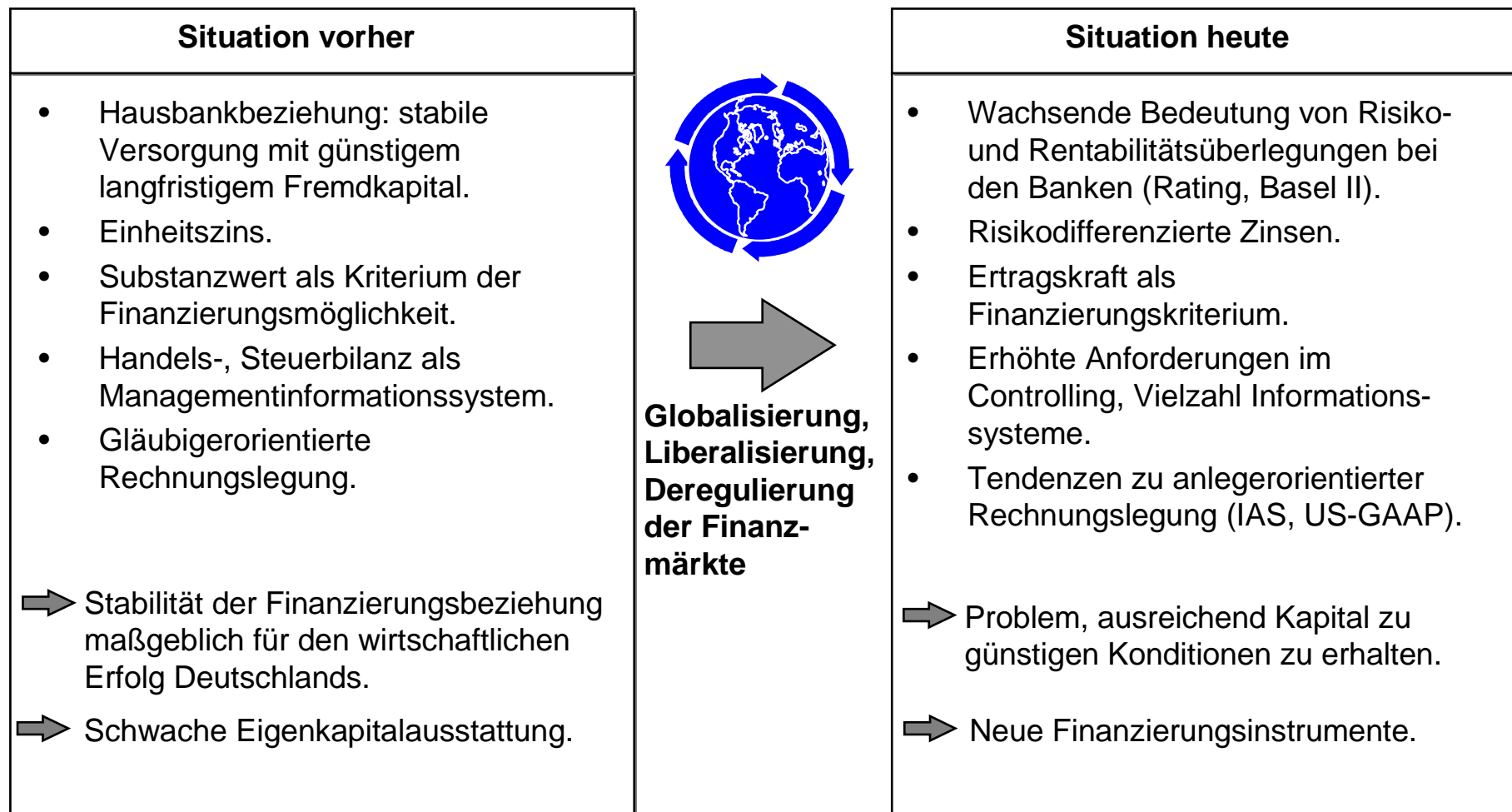
Dipl. Kfm. Jürgen König

Position:	Selbständiger Berater Partner CSM – Controlling & Strategien im Mittelstand
Kontakt:	Enzianweg 2b, D-82343 Pöcking Tel. 08157/ 99 64 52 Fax. 08157/ 99 64 51 Mobil: 0172/ 89 19 556 email:JKoenig@gmx.net
Ausbildung:	Diplom-Kaufmann, Universität Augsburg
Beruflicher Werdegang:	1994 Beratungsprojekt bei Roland Berger & Partner in Berlin im Bereich Sanierung und Business Reengineering 1995-1998 Senior-Berater bei Arthur Andersen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in München im Bereich Audit, Due-Diligence, Unternehmensbewertungen Seit 1998 selbständiger Berater im Bereich Management, Controlling und Strategien
Beratungsschwerpunkte:	Konzeption von Controllingstrukturen, Konzeption und Einrichtung von Management-Informationssystemen, Strategieberatung, Gutachterliche Stellungnahmen (Fortführung, Sanierung, Business-Pläne), Unternehmensbewertungen, Übernahme externer Controlling- und Managementaufgaben
Industrieerfahrung:	Pharma, Software, Telekommunikation, Bau- und Handwerkbetriebe, Handel, Produktionsunternehmen, Dienstleistungen, Zahnarztpraxis, Mess- und Regeltechnik, Mineralölindustrie
Projekterfahrung:	Projektleitung und -durchführung sowie langfristige Begleitung in über 100 Unternehmen

2. Einführung *Hintergrund*

Finanzmarktwandel in Deutschland:

Vom bankenorientierten hin zu einem kapitalmarktorientieren Finanzsystem.



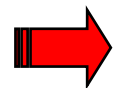
2. Einführung

Definition

Finanzkommunikation mit Kapitalgebern:

Umfasst alle Aktivitäten zur Gestaltung und Übermittlung der finanzbezogenen Informationen eines Unternehmens im Rahmen von Fremdkapital – oder Mischfinanzierungen mit:

- Banken
- Beteiligungsgesellschaften



Creditor Relations, Credit Relations, Fixed Income Relations

2 Hauptziele der Finanzkommunikation:

- Sicherung der gegenwärtigen Kapitalausstattung.
- Generierung von Kapital für zukünftige Investitionen.

Unter der Nebenbedingung von minimalen Kapitalbeschaffungskosten (Zinsen).

2. Einführung

Bedeutung (1)

In Zusammenarbeit mit 25 Fach- und Regionalverbänden der Wirtschaft befragte die KfW Bankengruppe kleine und mittlere Unternehmen zu ihrer Finanzierungssituation.

An der **Befragung** beteiligten sich rund 5.800 Unternehmen. Befragung fand im 1. Quartal 2005 statt.

Ergebnisse vom 21. September 2005.

Kernaussage:

Unternehmensfinanzierung immer noch schwierig, aber erste Anzeichen einer Besserung.

2. Einführung

Bedeutung (2)

Kernaussagen im Detail:

- 42 % (Vorjahr: 43 %) klagen über Schwierigkeiten bei der Kreditaufnahme, aber für 7 % (Vorjahr: 4%) lief es besser.
- Wichtigsten Gründe für schwierige Kreditaufnahme:
Gestiegene Anforderungen an die Offenlegung und Dokumentation von Informationen;
Forderung von mehr Sicherheiten; zu geringe EK-Quote;
Geänderte Geschäftspolitik der Banken.
- 43 % haben ihre Eigenkapitalquote im vergangenen Jahr verbessert - am häufigsten durch die Einbehaltung von Gewinnen. 45 % wollen auch in Zukunft ihre EK-Quote erhöhen; 18 % sehen keine Möglichkeit.
- Wichtigste Finanzierungsquelle nach wie vor Innenfinanzierung und Bankkredite. Die Bedeutung alternativer Instrumente wächst erst langsam.
- Mittlerweile flächendeckende Verbreitung bankinterner Ratingtools.

3. Kommunikation aus Sicht der Unternehmer und der Kapitalgeber

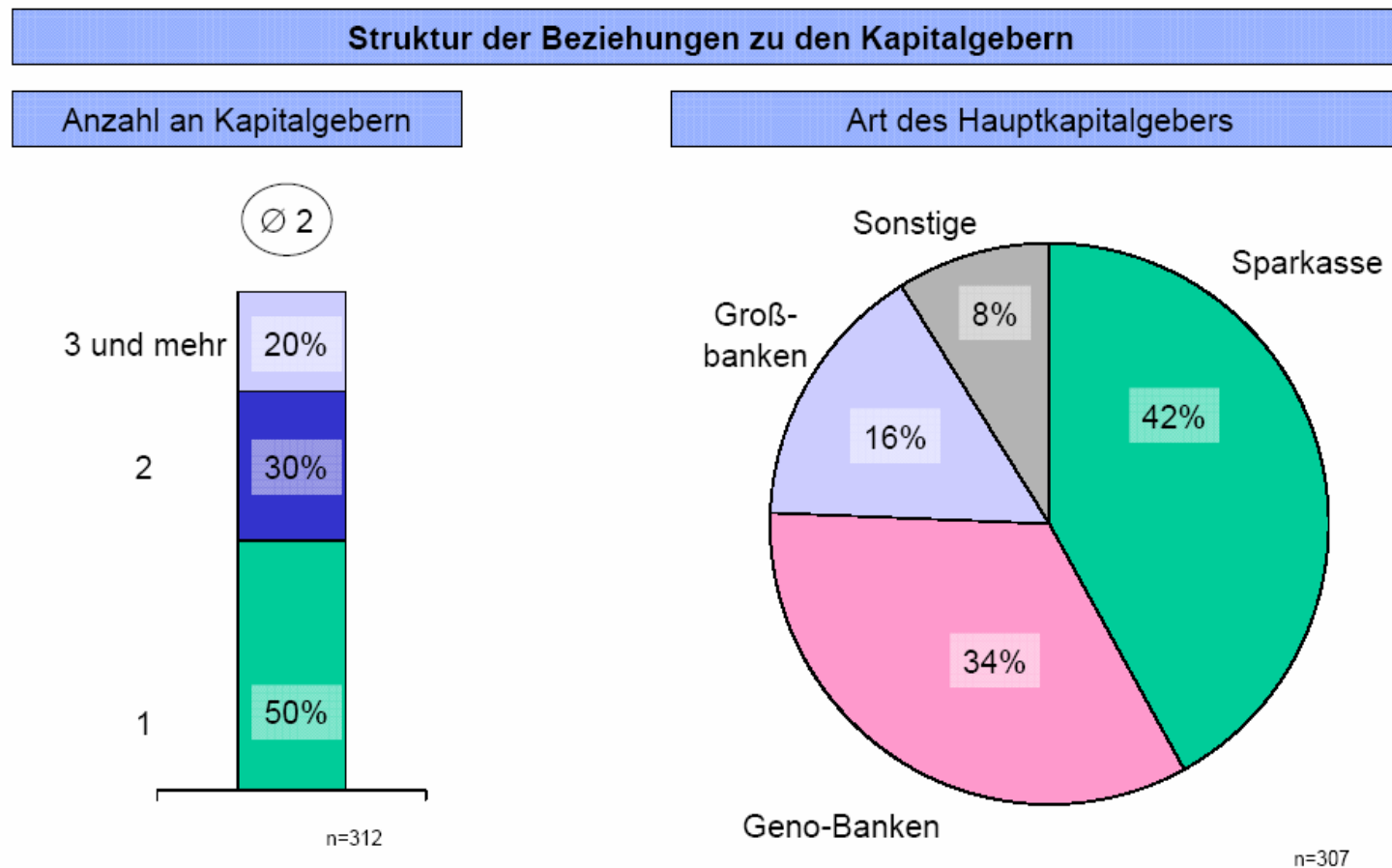
Quelle: Studie Finanzkommunikation im Mittelstand
vom 18. August 2005

*Prof. Dr. Hermann Diller, Universität Erlangen-Nürnberg
in Zusammenarbeit mit
EULER HERMES, BDI, impuls Wirtschaftsmagazin*

Befragung von 520 Unternehmen und 291 Kapitalgebern.

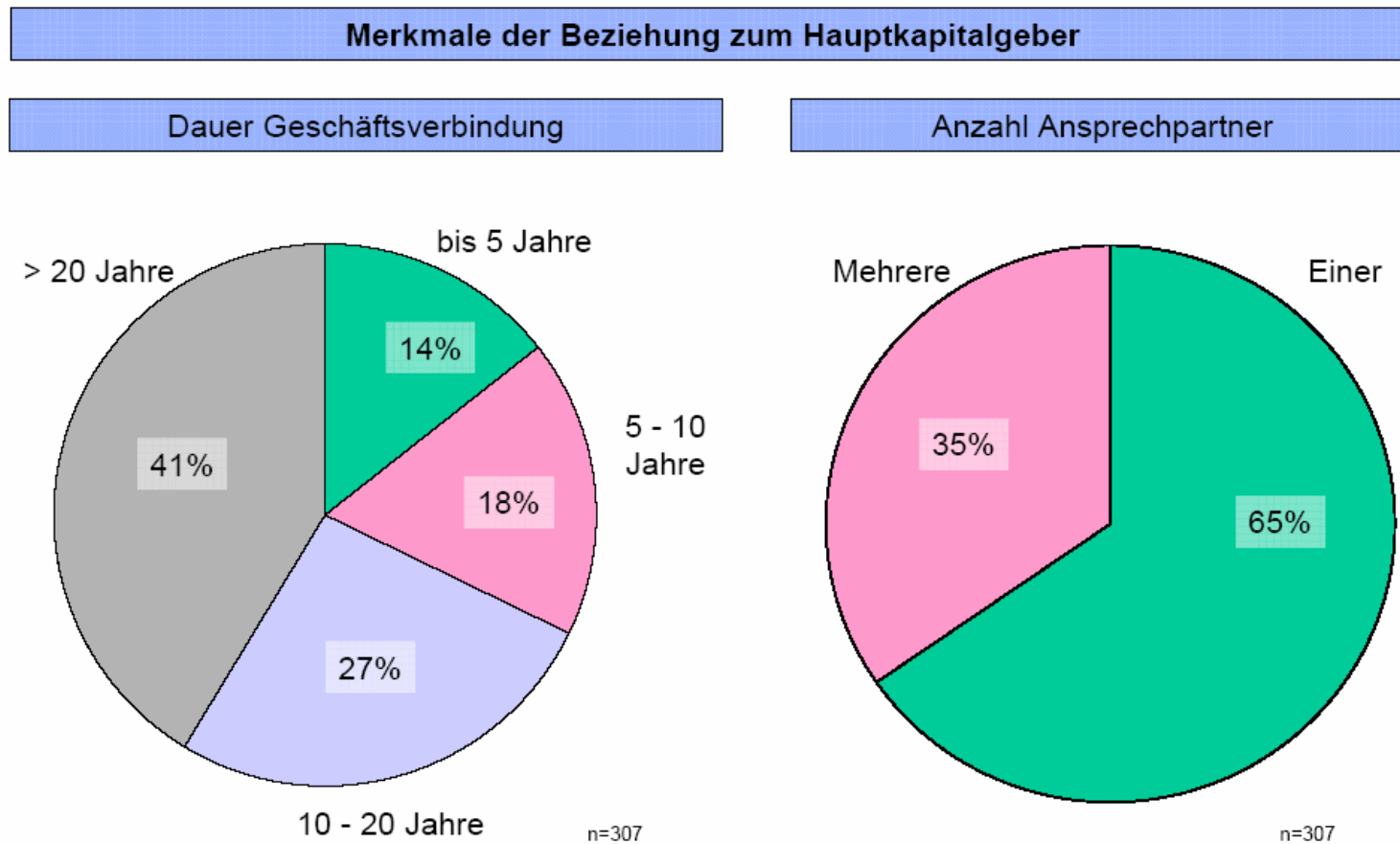
3. Kommunikation aus Sicht... *Umfeld der Finanzkommunikation (1)*

Der Mittelständler konzentriert sich auf wenige Kapitalgeber:



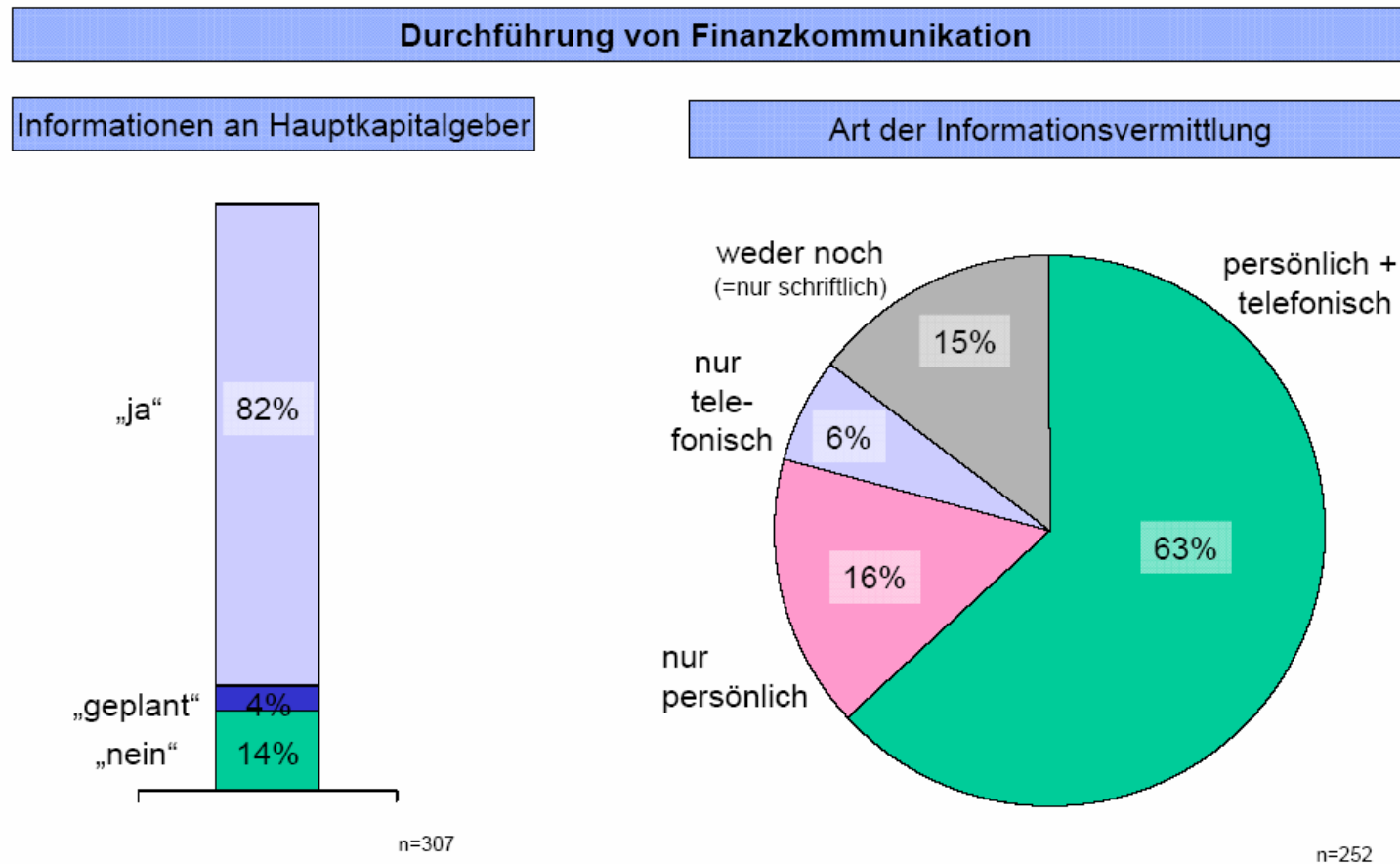
3. Kommunikation aus Sicht... *Umfeld der Finanzkommunikation (2)*

Zum Hauptkapitalgeber besteht meist eine gewachsene Beziehung:



3. Kommunikation aus Sicht... *Art der Finanzkommunikation*

Mittelständler mit Kapitalbedarf betreiben i.d.R. auch Finanzkommunikation
- meist persönlich und schriftlich:



3. Kommunikation aus Sicht...

Inhalt und Häufigkeit der Kommunikation (1) Übung



Übung:

Wie stehe ich als Unternehmer mit meiner aktuellen Finanzkommunikation im Vergleich zu anderen Unternehmen da ?

3. Kommunikation aus Sicht...

Inhalt und Häufigkeit der Kommunikation (2) Übung

Wie kommunizieren Sie bisher mit Ihrem Kapitalgeber ?



Frage 1:

Informieren Sie Ihren Kapitalgeber über offene Posten?

Ergebnis der Studie:

Nur 53 % aller Befragten informieren den Kapitalgeber über offene Posten.

3. Kommunikation aus Sicht...

Inhalt und Häufigkeit der Kommunikation (3) Übung

Frage 2:

Legen Sie Ihrem Kapitalgeber das Budget für das nächste Jahr vor?



Ergebnis der Studie:

Die Budget-Planung für die nächsten Jahre legen nur 58% der Befragten dem Kapitalgeber vor.

Frage 3:

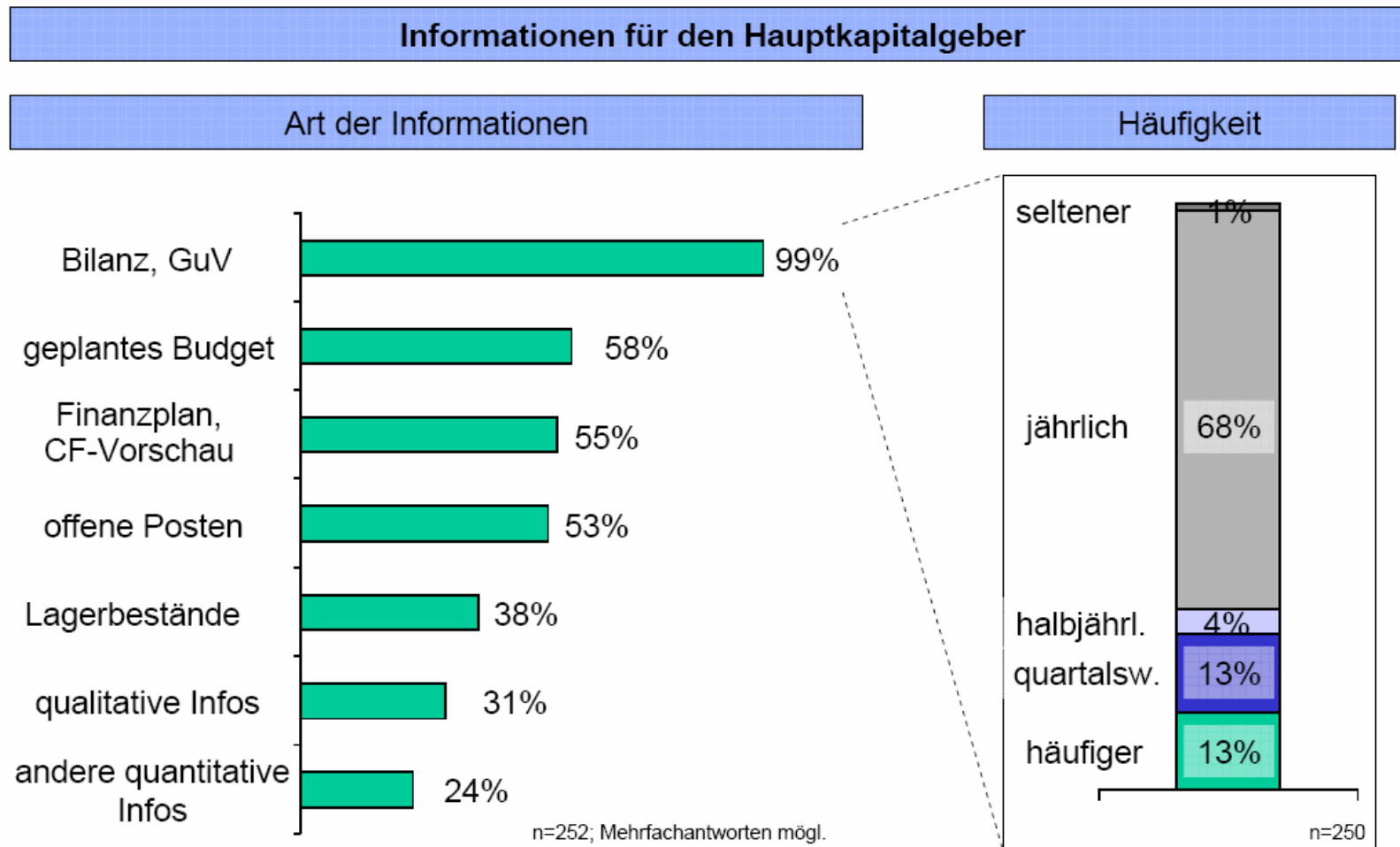
Informieren Sie Ihren Kapitalgeber über Ihren Finanzplan und geben Sie ihm eine Cash-Flow-Vorschau?

Ergebnis der Studie:

Lediglich 55% geben Informationen über den Finanzplan und die Cash Flow-Vorschau weiter.

3. Kommunikation aus Sicht... *Inhalt und Häufigkeit der Kommunikation (4)*

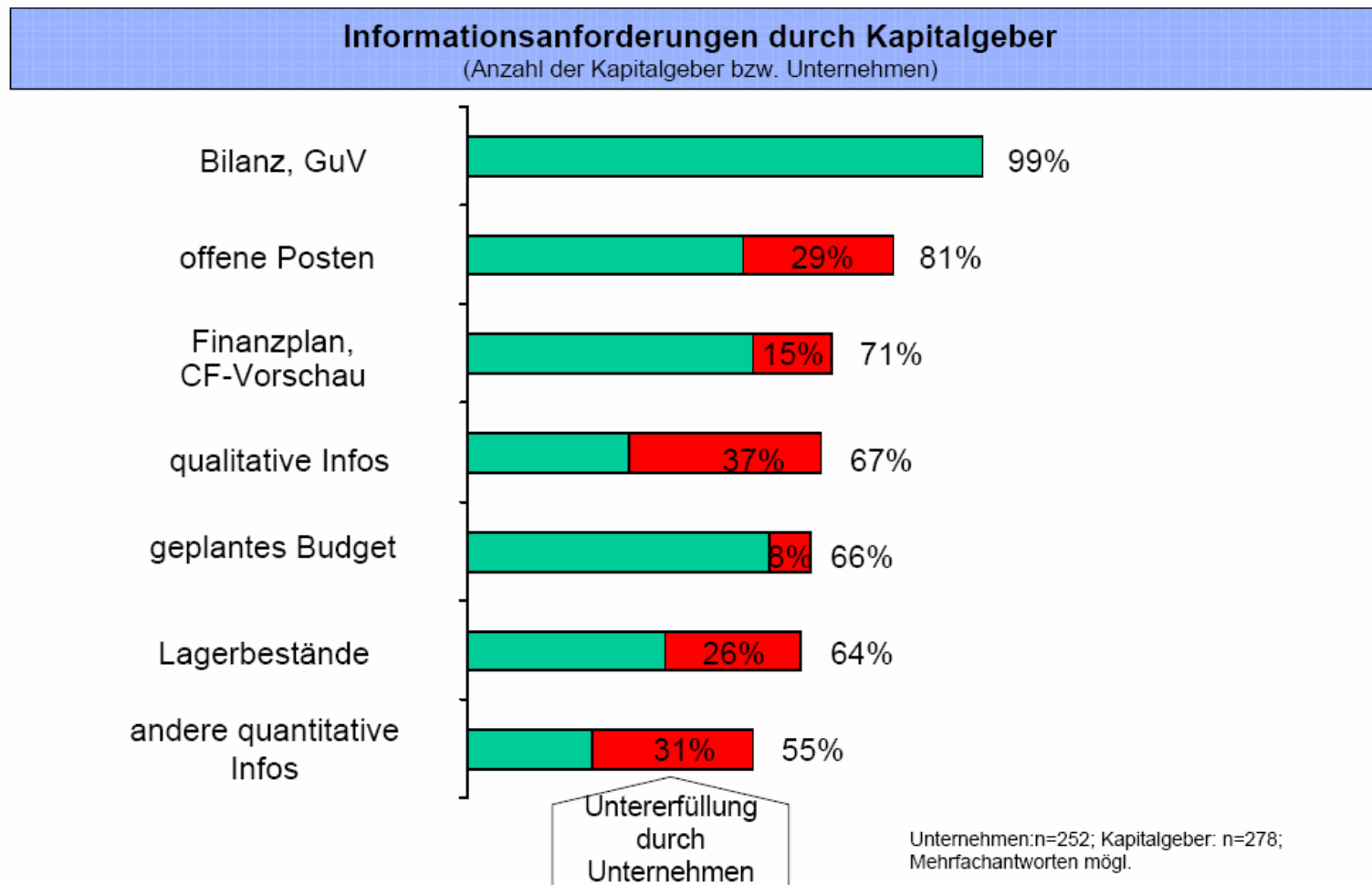
Der Mittelständler informiert vor allem durch Standardinformationen im jährlichen Rhythmus:



3. Kommunikation aus Sicht...

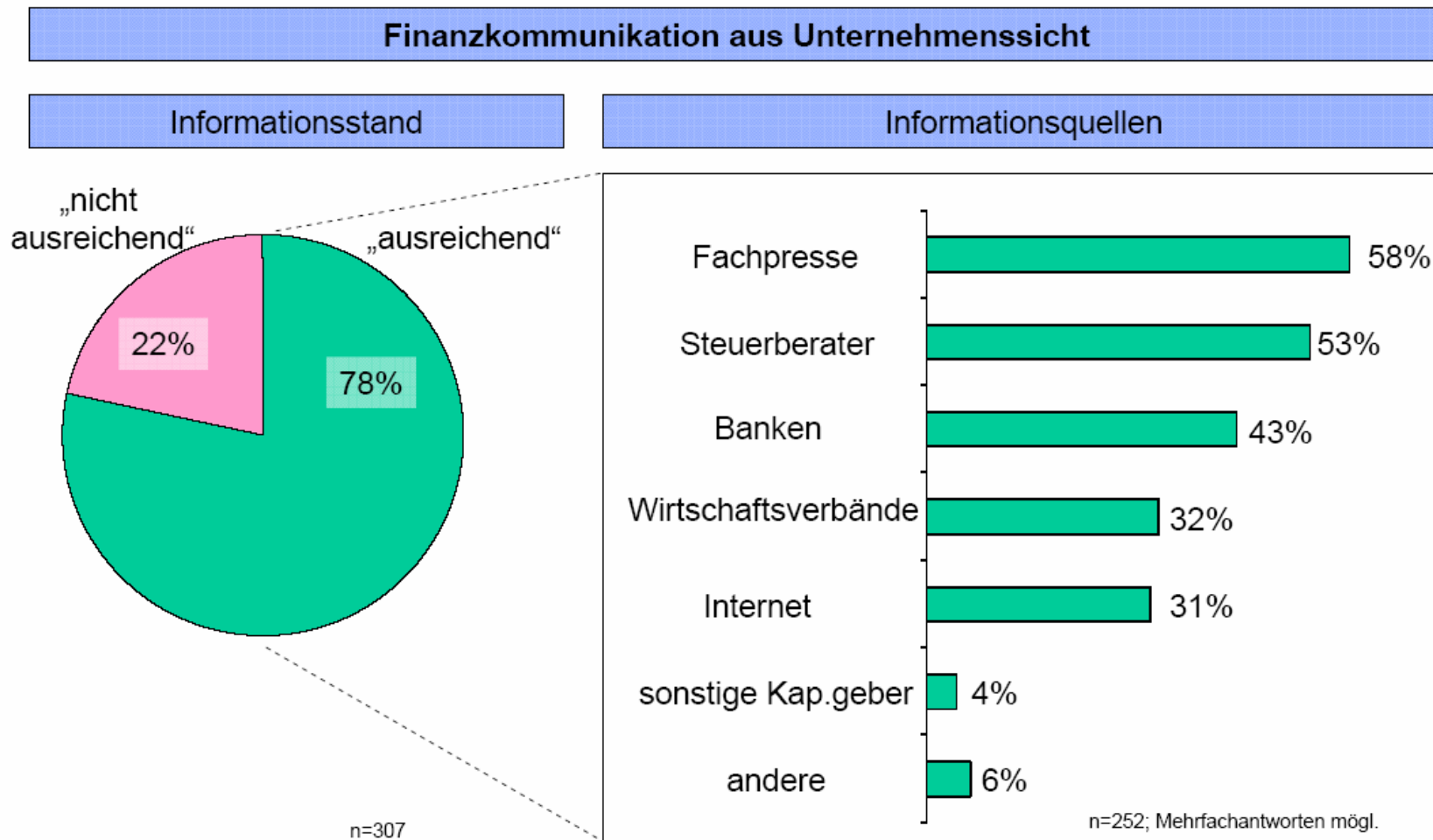
Inhalt und Häufigkeit der Kommunikation (5)

Die Art der übermittelten Daten weicht von den Anforderungen der Kapitalgeber ab:



3. Kommunikation aus Sicht... *Beurteilung der Kommunikation (1)*

Der Großteil der Unternehmen sieht keinen Informationsbedarf zum Thema Finanzkommunikation:

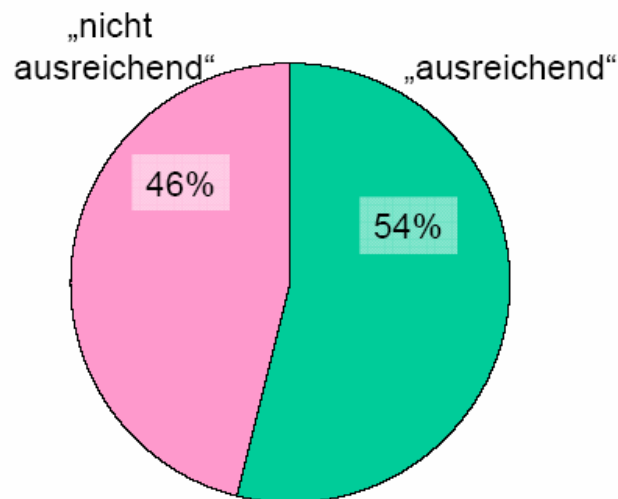


3. Kommunikation aus Sicht... *Beurteilung der Kommunikation (2)*

Die Kapitalgeber sehen beim Thema Finanzkommunikation noch Verbesserungsbedarf:

Finanzkommunikation des typischen Mittelständlers aus Kapitalgeber-Sicht

Informationsstand der Unternehmen



n=123

Informationspolitik der Unternehmen

(eher) überdurchschnittlich

22,8%

durchschnittlich

45,7%

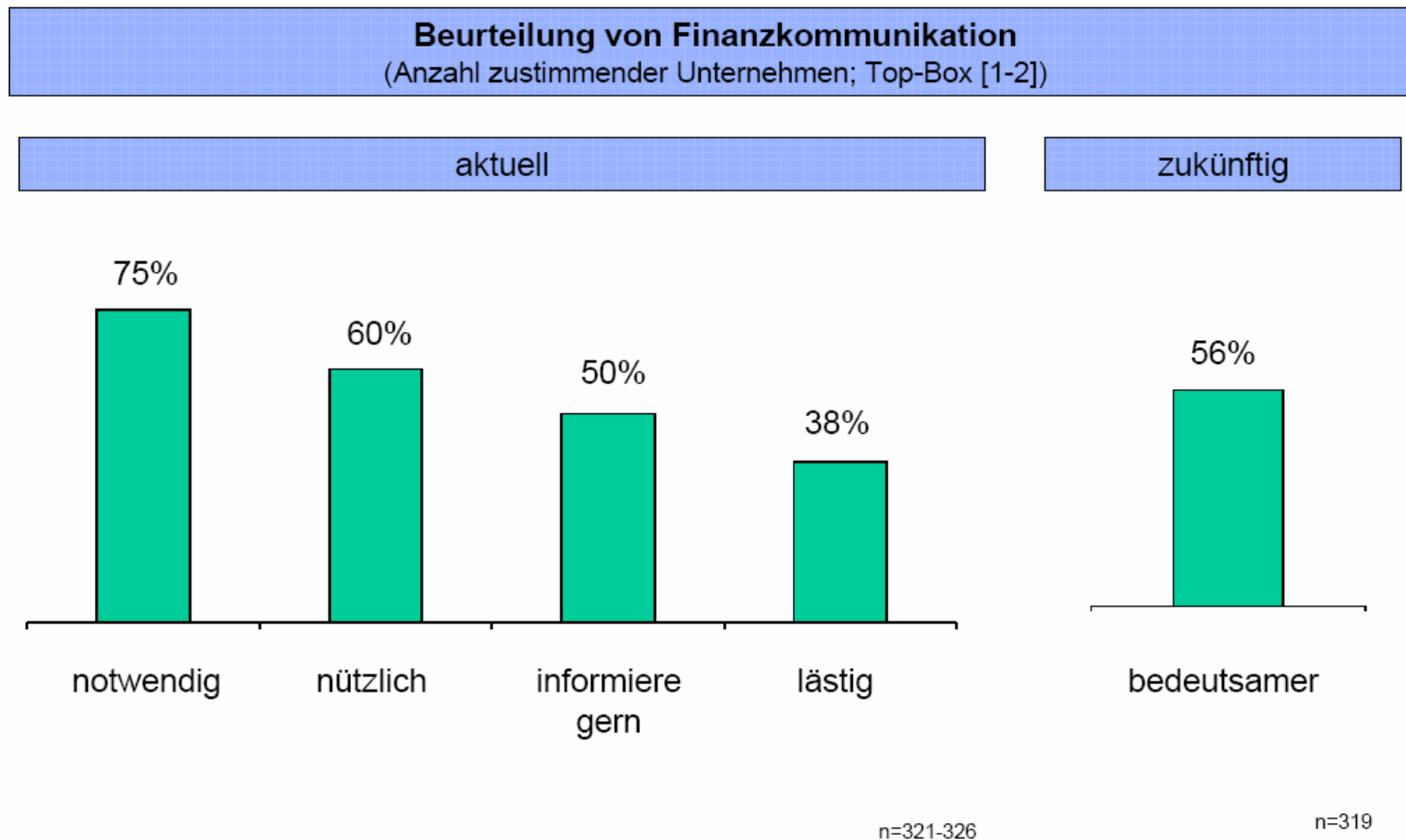
(eher) unterdurchschnittlich

31,5%

n=123

3. Kommunikation aus Sicht... *Beurteilung der Kommunikation (3)*

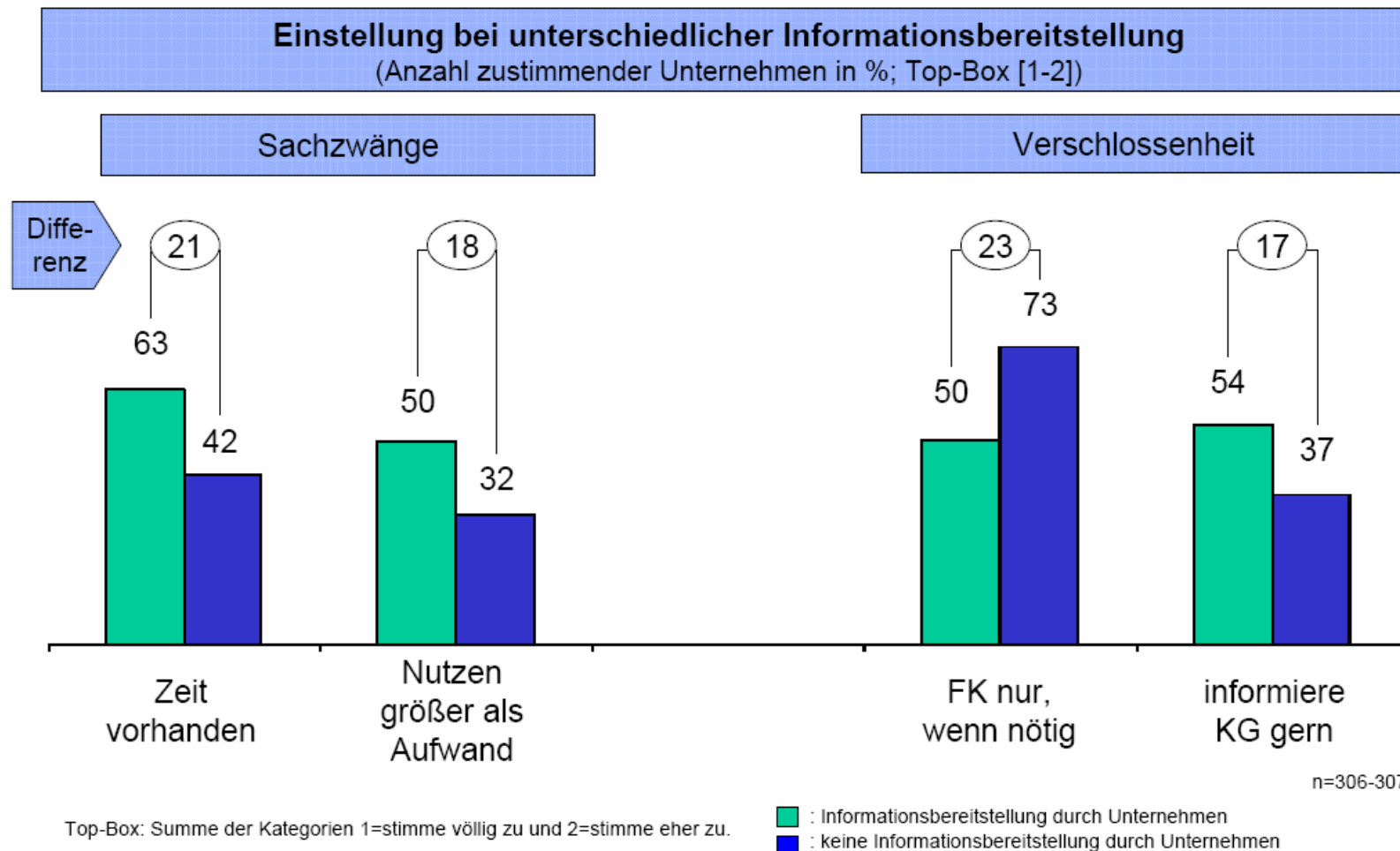
Der Mittelstand hält Finanzkommunikation für wichtig – häufig aber auch für lästig:



Top-Box: Summe der Kategorien 1=stimme völlig zu und 2=stimme eher zu.

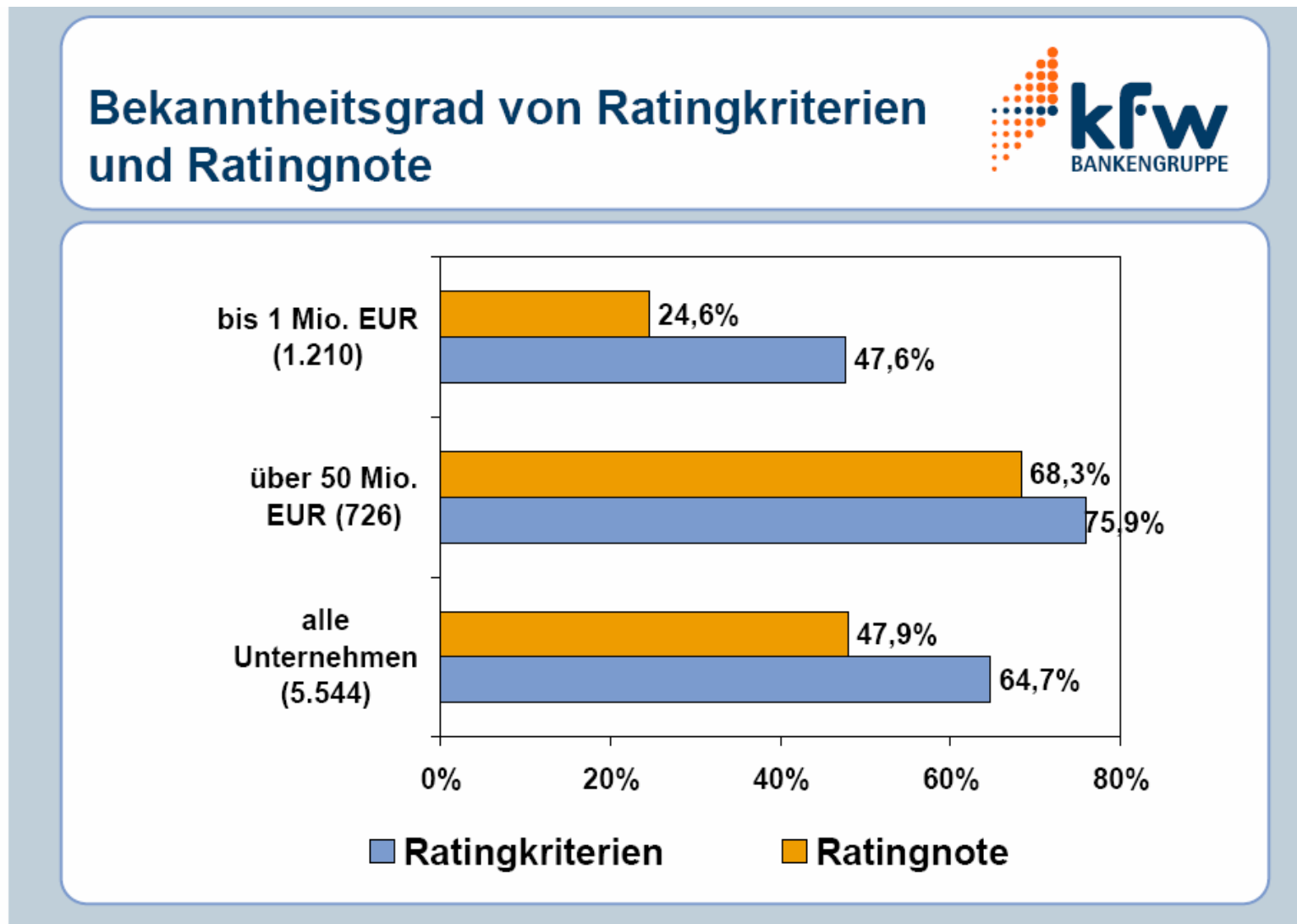
3. Kommunikation aus Sicht... Beurteilung der Kommunikation (4)

Gründe für Zurückhaltung: Aufwand, Nutzenerwartung und Verschlossenheit:



3. Kommunikation aus Sicht... *Beurteilung der Kommunikation (5)*

Nur knapp die Hälfte der Unternehmen kennt die eigene Ratingnote !



3. Kommunikation aus Sicht...

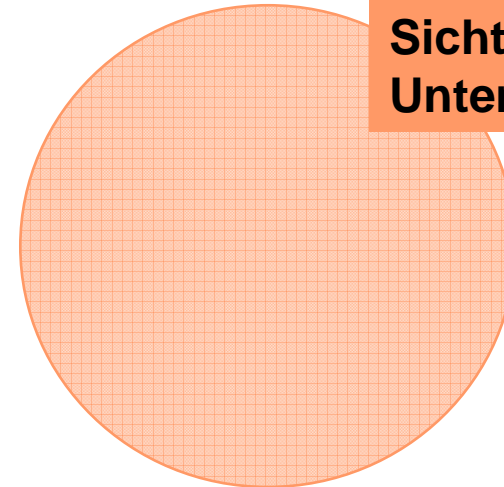
Zusammenfassung

Sicht der Kapitalgeber



**Unkenntnis
Misstrauen
Missverständnisse**

Sicht der Unternehmer



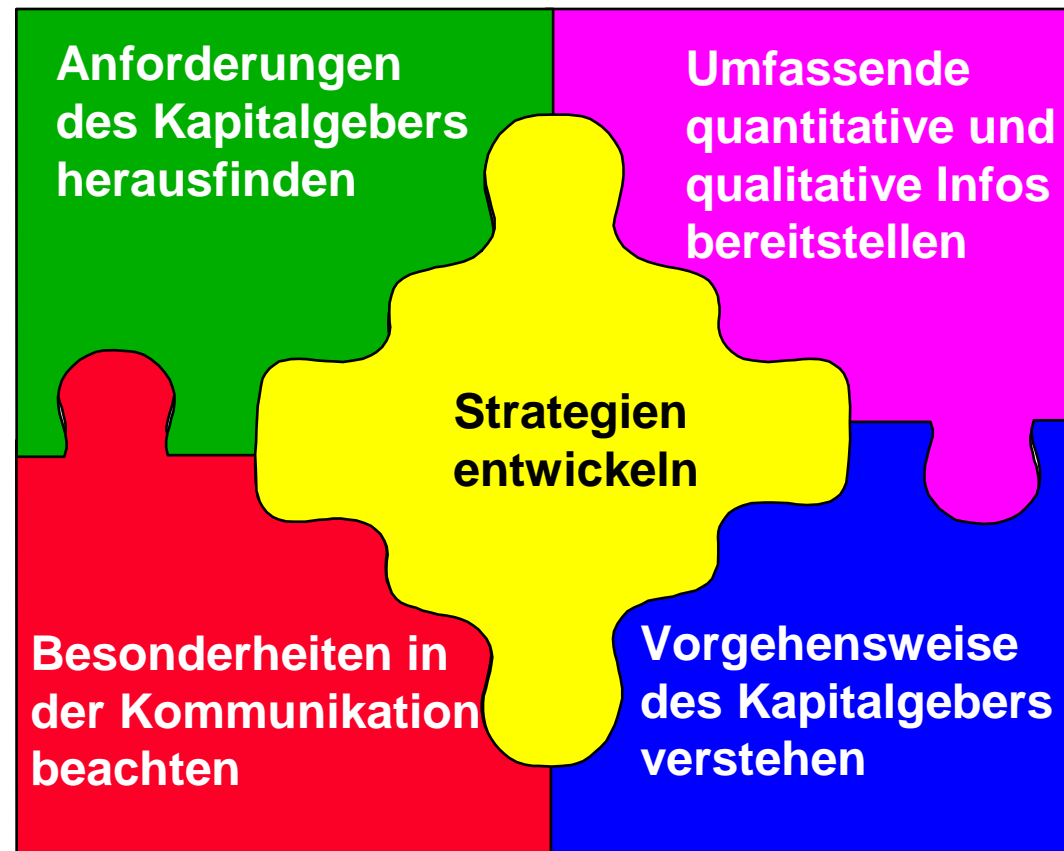
- Nur 54 % meinen, Unternehmer sei ausreichend über Finanzkommunikation informiert.
- 77 % der Unternehmen betreiben eine durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Kommunikation.
- Bewerten Unternehmen positiv, die aktiv u. rechtzeitig berichten.

➔ Kapitalgeber halten Zurückhaltung schnell für Verweigern und versagen Finanzierung.

- 78 % halten sich für ausreichend informiert zum Thema.
 - Angst vor Nachteilen bei nicht "stimmigen" Zahlen.
 - Rolle des Bittstellers.
 - Geringe Bereitschaft zur unternehmerischen Transparenz.
 - Fehlendes Wissen über die Erwartung der Kapitalgeber.
 - Die Hälfte kennt nicht das Rating.
- ➔ Rationale u. emotionale Vorbehalte.

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Empfehlungen für Unternehmer:



4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Anforderungen des Kapitalgebers herausfinden

Anforderungen des Kapitalgebers herausfinden

Problem:

- Unternehmer ist nicht überzeugt, dass Finanzkommunikation Vorteile bringt.
- Er befürchtet aber, ohne Finanzkommunikation Nachteile zu haben.
- Fehlendes Wissen über die Erwartungen der Kapitalgeber blockiert die Entscheidung für Finanzkommunikation.

Lösung/Ziele:

- In einem direkten Gespräch klären, welche Anforderungen der Kapitalgeber hat.
- Beachtung unterschiedlicher Informationsbedürfnisse und Kenntnisse der Kapitalgeber.
- Differenzierung bei Anlass der Kommunikation.
- Turnus und Adressaten der Informationen festlegen.
- Kommunikationswege klären.

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Umfassende quantitative und qualitative Infos (1)

Umfassende
quantitative u.
qualitative Infos
bereitstellen

Problem:

- Fibu kein MIS: Nur Kostenarten. Vergangenheitsorientiert.
- Hoher Zeitaufwand für die Aufbereitung der Daten. Monatsabschlüsse werden erst spät fertig.
- Unternehmer meist operativ stark eingebunden. Kaum Zeit für Finanzdaten.

Lösung/Ziele:

- Konzeption/Aufbereitung eines aussagefähigen MIS: Adressat soll eine zutreffende Prognose zur Unternehmensentwicklung erhalten.
- Alle relevanten Fakten zeitnah, fehlerfrei und umfassend übermitteln.
- Finanzkommunikation zur Chefsache machen.

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Umfassende quantitative und qualitative Infos (2)

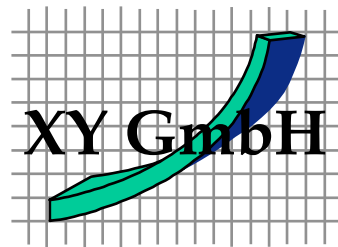
Die Anlässe sowie deren Medien:

<p><i>Laufend</i> Monats-, Quartals- bericht</p>	<p><i>Jährlich</i> Jahresergebnis, Budget</p>	<p><i>Bei Bedarf</i> Wachstum, Investition</p>	<p><i>Notfall</i> Krise</p>
<p><u>Auswertungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • KER • Spatenergebnisrechnung • Kapitalflußrechnung • Bilanz • (Rollierende) Finanzplanung 	<p><u>Jahresergebnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jahresabschluß/ Geschäftsbericht <p><u>Integrierte Unternehmensplanung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Auftragsbestand incl. enthaltener Bruttospanspanne bzw. DB's. • Umsatzplanung nach Mengen und Preisen • Budgetierung der Personal- und Sachkosten. • Maßnahmenliste <p><u>Finanzplanung (abgeleitet aus Plan-GuV):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investitionsplanung • Zins-, Tilgungspläne • Planung Einnahmen • Planung Ausgaben • Entwicklung Planbilanz 	<p><u>Business-Plan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Informationen <ul style="list-style-type: none"> - Einkauf - Fertigung - Vertrieb - Markt - Wettbewerb - Managementteam - Chancen, Risiken - Stärken, Schwächen • GuV-Planung • Cash-flow-Planung • Planbilanzen <p><u>Technische Details:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planung • Herstellerangaben • Term sheets 	<p>Sanierungsplan mit Maßnahmenliste.</p> <p>Sanierungsgutachten.</p> <p>Gläubigerversammlungen</p>
<p><u>Evtl. zusätzlich:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Debitorenliste m. Altersstruktur • Lagerbestandslisten • Kennzahlen • Auftrags-, Angebotsstand • Qualitative Aussagen 			
<p><u>Bei Bedarf:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnishochrechnung bei wesentlichen Planungsänderungen 			

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Umfassende quantitative und qualitative Infos (3)

Exkurs: Konzeption/Aufbereitung Reportingsystem

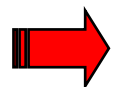


4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Exkurs: Konzeption/Aufbereitung Reportingsystem (1)

“Todsünde 1”: Vielzahl von Kostenarten, Kostenstellen und Verrechnungen

- Oft historisch gewachsene Vielzahl von Kostenarten, -stellen und Verrechnungen; keine Pflege der Daten.
- **“Kostenstelle-Rasenmäher-Symptom”**
Mehrarbeit in der Verbuchung auf Kostenart/-stelle bzw. der Verrechnung. Erfahrung zeigt, Papierberge werden sowieso nicht mehr angeschaut.
- 30 bis 50 Sachkonten (GuV); 20 bis 30 Kostenstellen meist ausreichend.

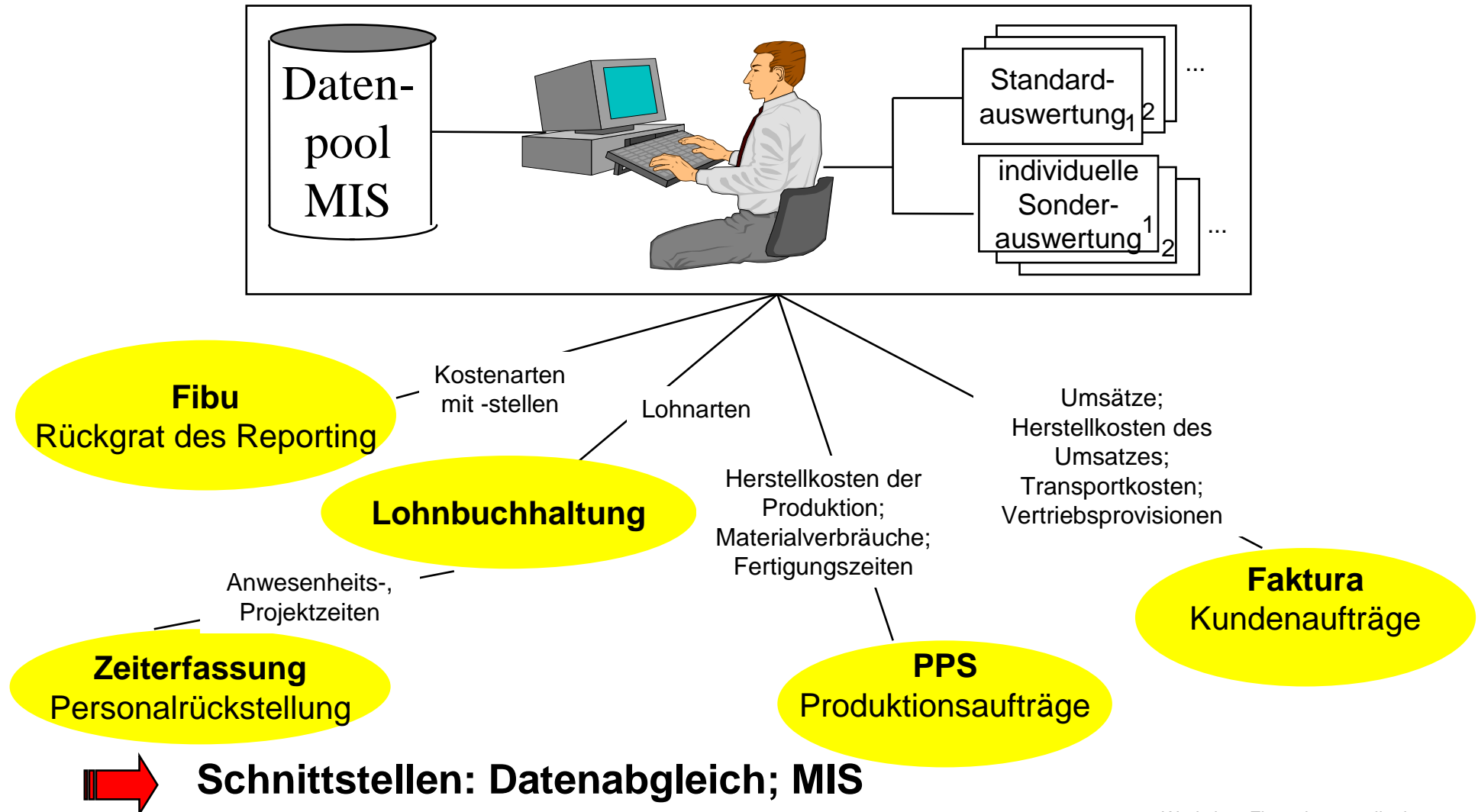


“Weniger ist mehr”.
“Keep it simple”

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Exkurs: Konzeption/Aufbereitung Reportingsystem (2)

“Todsünde 2”: Kein ganzheitliches Informationssystem

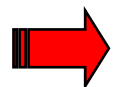


4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Exkurs: Konzeption/Aufbereitung Reportingsystem (3)

“Todsünde 3”: Kosten umlegen (“Texas”)

- Kostenumlagen weit verbreitet; Vorgehen kommt insbesondere aus Konzernwelt.
- Umlageschlüssel orientieren sich nicht an verursachungsgerechten, mit der Leistung einer Abteilung oder Geschäftsbereich im Zusammenhang stehenden Schlüsseln (wie z.B. Umsatzschlüssel).
- Kosten “abrechnen” bringt mehr Transparenz, mehr Gerechtigkeit und beim Kostenempfänger mehr Verständnis.
- Einheit von Kompetenz, Verantwortung und Kosten.



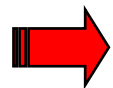
**Abbildung des Marktes im Unternehmen;
Ermittlung der Prozesskosten (vom Einkauf bis Vertrieb);
Identifizierung von “Kostentreibern” sowie
Unterauslastungen von Abteilungen.**

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Exkurs: Konzeption/Aufbereitung Reportingsystem (4)

“Todsünde 4”: Zuschlagssätze

- **Zuschlagssätze:**
Auf eine Basis (z.B. Fertigungslöhne) werden die Gesamten sonstigen Kosten der Abteilung (Fertigung) bzw. des Gesamtunternehmens “drauf geschlagen”. “Lebensgefährlich” wird es ab Zuschlagssätzen von 50 % und mehr.
- **Dies führt zu:**
 - Ungerechtigkeiten/Fehlkalkulationen (z.B. dann wenn ein Produkt unterschiedliche Fertigungsschritte durchläuft);
 - falschen Vollkostensätzen (wenn das Umsatzniveau sich verändert);
 - keine Grenzkostenkalkulation (keine Feststellung Preisuntergrenze).



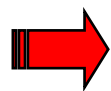
**Prozesskosten
und Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung einführen.
Herstellkosten bzw. Grenzkosten ermitteln.**

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation

Exkurs: Konzeption/Aufbereitung Reportingsystem (5)

“Todsünde 5”: Keine zeitnahe Abschlußerstellung
(“Close the books”)

- Abgrenzungen soweit wie möglich begrenzen:
“Bitte keine allgemeinen Bürokosten (Bleistifte o.ä.) abgrenzen”.
- **Wichtige und sinnvolle Abgrenzungen:**
monatliche **Abschreibung** (orientiert an der Vorschau Jahres-Afa);
Zinsen (wenn starke monatliche Schwankungen vorhanden);
Bestandsveränderung Roh- und Fertigwaren;
Rückstellung Personal (einfach über Anwesenheiten; bitte keine komplizierte Rückstellungsberechnung über Urlaubsstatistik, Feiertagskalender und Krankenstatistik; “Gegencheck” sehr wohl)



Am 10. bzw. 15. eines Monats muss der Abschluss fertig sein, ansonsten ist ein MIS nicht effizient.

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation...

Vorgehensweise des Kapitalgebers verstehen



Problem:

- Verständnisschwierigkeiten beim Mittelständler, wie und wofür die Informationen benutzt werden.
- Nicht einmal die Hälfte der Unternehmen kennt die eigene Ratingnote (Umfrage KfW vom 21.9.2005).
- Beim Kapitalgeber sind oft Info-Empfänger und „Entscheider“ unterschiedliche Personen.

Lösung/Ziele:

- Kapitalgeber sollten helfen Verständnisschwierigkeiten abzubauen.
- Erklärung an den Unternehmer, wie und wofür Infos genutzt werden.
- Rating-Note in Erfahrung bringen.
- Banken sollen Beurteilungskriterien offenlegen. Hebel zur Verbesserung des Rating kennen.
- Entscheidungsspielräume kennen.
- An die „Entscheider“ drankommen.

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation...

Besonderheiten in der Kommunikation beachten

Besonderheiten in der Kommunikation beachten

Problem:

- „Verschlossene“ Kommunikationspolitik bei intensivem Wettbewerb, negativer Entwicklung.
- Oft lange Bearbeitungs- und Entscheidungsdauer. Kapitalgeber wünschen noch zusätzliche Unterlagen.
- Firmenkundenbetreuer hat zu viele Kunden.
- Mangelnde Qualifikation des Firmenkundenbetreuers.

Lösung/Ziele:

- Aktiv und rechtzeitig auch über Probleme berichten. Lösungen aufzeigen. Zusagen und Versprechungen einhalten.
- Zeitfenster für die Bearbeitung besprechen und schriftlich festhalten.
- Zeit des Firmenkundenbetreuers einfordern.
- Ggf. Wechsel des Betreuers.

4. Erfolgreiche Finanzkommunikation...

Strategien entwickeln



Problem:

- Meist nur eine Hausbank.
Starke Abhängigkeit von deren
Geschäftspolitik (Portfolio).
- Bei Finanzierungsabsagen oft
keine Alternativen.
- EK-Quote zu niedrig.
- Keine (freien) Sicherheiten.

Lösung/Ziele:

- Sukzessiver Aufbau einer zweiten
oder dritten Hausbank.
- „Wettbewerb“ zwischen den
Banken bei Neu-/Umfinanzierung
- Hereinnahme einer
Beteiligungsgesellschaft oder
mezzaninen Finanzierungspartner.
- Stärkung der Ertragskraft des
Unternehmens.



**Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit**