

# Der Heft 3 8. Juni 2005 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen  
Instrumente  
Praxisberichte



## Controlling aktuell

- Controlling-Software für den Mittelstand
- Neue Budgetierungsansätze und ihre interaktive Nutzung
- Strategieimpulse durch die Budgetierung?

**Restrukturierung im Mittelstand:  
Operative Maßnahmen anhand  
eines Fallbeispiels**

Mit erweiterter  
CD-ROM

**Entwicklung und Bewahrung der Marketingpotenziale**

**Business Process Outsourcing:  
Betriebswirtschaftlicher Rahmen und Prozessauswahl**

**Finanzierung: Der richtige Umgang mit Kapitalgebern  
für kleine und mittlere Betriebe**

**Wertorientiertes Controlling nach dem EVA-Konzept**

# Finanzierung: Der richtige Umgang mit Kapitalgebern für kleine und mittlere Betriebe

- Die vielseitig gestiegenen Anforderungen im Kreditgeschäft erfordern ein professionelles und aktives Handeln des Unternehmens. Eine offene und klare Informationspolitik des Unternehmers sichert in guten und schlechten Zeiten das Vertrauen des Geldgebers in das Unternehmen und den Unternehmer.
- Eine gute Finanzkommunikation ist spätestens seit Einführung des Ratings bei den Banken ein unerlässliches, neues Aufgabenfeld auch für kleine und mittlere Unternehmen!
- Planung ist mehr als der kultivierte Blick in die Kristallkugel und auch für kleine und mittlere Unternehmen unverzichtbar und machbar, immer!
- Controlling muss klare Ergebnisse liefern und als Führungsinstrument verstanden werden. Sein Aufwand muss an die Unternehmensgröße angepasst sein.
- Controlling funktioniert auch für kleine Unternehmen, wenn es mehr als eine Pflichtübung ist!

Inhalt	Seite
<b>1 Die Bedeutung der richtigen Kommunikation .....</b>	403
1.1 Der Kapitalgeber – Partner oder „notwendiges Übel“? .....	403
1.2 Rating – Ursache und Wirkung .....	405
1.3 Die richtige Strategie .....	406
1.4 Finanzkommunikation ist Chefsache! .....	407
<b>2 Daten kennen, verstehen und bewerten .....</b>	408
2.1 Datenerfassung – Theorie und Praxis .....	410
2.2 Die wichtigen Zahlen sind die richtigen Zahlen .....	411
2.3 Controlling ist kein Allheilmittel! .....	413
2.4 Planung, das Zusammenspiel zwischen Unwissenheit und Irrtum? .....	414
<b>3 Professionelle Aufbereitung .....</b>	417
3.1 Die Aufbereitung der Zahlen .....	418
3.2 Die Kommunikationsstrategie muss passen! .....	419
3.3 Kommunikationsplanung .....	421
<b>4 Fazit .....</b>	422

### ■ Der Autor

Dipl.-Betriebswirt Michael Paul ist Geschäftsführer der braintools consult gmbh in Freiburg und Gengenbach. Aus langjähriger Bank- und Beratertätigkeit verfügt er über die Erfahrung „von beiden Seiten des Tisches“ und weiß, wie schwierig mittlerweile ein konstruktiver Umgang und eine effektive Kommunikation zwischen Geldgebern und Unternehmer sind. E-Mail: paul@braintools.de.

## 1 Die Bedeutung der richtigen Kommunikation

Allerorten hört man die gleichen Aussagen der Unternehmer, insbesondere der kleinen und mittleren Betriebe: „Der Umgang mit den Banken wird immer schwieriger!“, „Kredit bekommt doch sowieso nur noch der, der schon genug Geld hat!“ oder „Mein Banker will ständig Unterlagen und macht mir nur Arbeit!“ Natürlich, über die Bank lässt sich immer trefflich schimpfen – einseitig gesehen und empfunden steckt auch ein wahrer Kern darin.

Trotzdem kommt kein Unternehmen, egal ob ein 3-Mann-Betrieb oder ein Großkonzern, ohne Geldgeber aus. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob es sich dabei um die örtliche Sparkasse, die Beteiligungsgesellschaft, einen Investor oder gar die eigenen Aktionäre handelt. Das Geschäft des Geldverleihens an Unternehmen hat in den letzten Jahren seine Züge gravierend verändert. Dazu beigetragen haben natürlich Basel II mit dem Ratingverfahren, das böse Erwachen der Venture-Capital-Gesellschaften aus ihren Börsenträumen, die nun schon lange anhaltende Niedrigzinsphase, die auf die Kreditmarge der Banken drückt, und die hohe Insolvenzrate, die die Kreditrisiken der Banken emporschnellen lässt.

Aber Unternehmen dürfen diese Situation nicht zum Jammern und Wehklagen heranziehen. In jeder Krise steckt eine Chance. Wenn Sie die Situation so akzeptieren, wie sie ist, und schlau darauf reagieren, erzielen Sie Vorteile bei der Finanzierung und gegenüber dem Mitbewerber. Der Schlüssel für den erfolgreichen Umgang mit der Bank liegt im professionellen und ausgewogenen Kommunikationsverhalten des Unternehmens und des Unternehmers.

**Ohne Geldgeber geht es nicht**

**Professioneller Umgang mit der Bank**

### 1.1 Der Kapitalgeber – Partner oder „notwendiges Übel“?

In den letzten Jahren haben sich die Geschäftsbanken deutlich spürbar aus der Finanzierung der kleinen und mittleren Unternehmen zurückgezogen und die Venture-Capital-Gesellschaften sind eher mit der Pflege ihrer Portfolios beschäftigt. Deshalb sind insbesondere die Sparkassen und Genossenschaftsbanken nach wie vor Hauptgeldgeber von Unternehmen in dieser Größe.

Dafür muss man fast schon dankbar sein, denn bei einer Eigenkapitalquote in Deutschland von durchschnittlich nur 7,5 % wäre ein unternehmerisches Handeln ohne diese Institutionen gar nicht

### **Echte Alternativen zur Bankfinanzierung sind Mangelware**

mehr möglich. Denn ernsthafte Alternativen, die für die breite Unternehmensschicht verfügbar sind, gibt es derzeit – noch – nicht. Der so genannte „Graue Kapitalmarkt“ für Private Equity, Beteiligungskapital über Vertriebskanäle und ähnliche Kapitalquellen sind für kleinere Unternehmen ungeeignet und viel zu teuer. Hier wird sich in den nächsten Jahren sicher ein neuer Kapitalmarkt entwickeln, der auch eine echte Alternative zum Bankkredit bietet. Anfänge sind gemacht, insbesondere die KfW-Mittelstandsbank hat mit ersten Programmen (z. B. KfW-Unternehmerkapital) diesen Weg vorgegeben.

Die historisch und strukturell gewachsene hohe Abhängigkeit der Unternehmen von Fremdkapital führt dazu, dass man in der Regel ohne Bank so oder so nicht auskommt. Deshalb wird nachfolgend in der Hauptsache von der Bank als Geldgeber gesprochen, vieles ist auch auf andere Geldgeber übertragbar.

### **Ein Banker handelt wie ein Kaufmann**

Nun ist die Bank ein trügerischer Freund. Das Bild des Bankers, der dem Unternehmer gerne bei Sonnenschein den Regenschirm reicht und ihn ihm wieder wegnimmt, wenn die ersten Tropfen fallen, ist hinlänglich bekannt. Auch wenn sicher oft so empfunden wird, wird den Banken mit diesem Bild zweifelsfrei Unrecht getan. Man darf immer noch unterstellen, dass Banker ein Geschäft machen wollen, sie gehören von jeher zu den erfolgreichsten Kaufleuten. Aber selbstverständlich hat insbesondere das Kreditgeschäft seine eigenen Regeln. Der Zeitungsverkäufer wird morgens nicht lange überlegen, ob er dem Passanten eine Zeitung verkaufen soll oder nicht. Bei einer Kreditanfrage sieht das anders aus: Hier muss zunächst ein Risiko eingeschätzt werden, bevor es zum Geschäft kommt.

Und wenn man sich verdeutlicht, wie viele neue „gute“ Kredite eine Bank machen muss, um einen ausgefallenen Kredit wieder auszugleichen, wird deutlich, wie verantwortungsvoll das geschehen muss.

Wenn die Bank Geld gibt, ist sie zweifelsfrei beim Unternehmer willkommen. Doch schon nach kurzer Zeit geht es los ... BWA, Planung, Vermögensstatus, Bilanz, Nachweise etc. werden immer wieder angefordert. Manche Banken verschicken Anfang des Jahres eine seitenlange Checkliste, wann welche Unterlagen innerhalb des kommenden Jahres einzureichen sind. Die ausgereiften Überwachungssysteme der Banken sorgen für die pünktliche Mahnung, wenn Unterlagen fehlen.

**Tipp:**

Wenn unklar ist, welche Unterlagen und Informationen in welchem zeitlichen Rhythmus für die Bank sinnvoll und wichtig sind, fragen Sie nach und vereinbaren Sie, wann die Bank welche aktuellen Unterlagen erhält, z. B. quartalsweise die BWA, die Bilanz, die Finanzplanung etc.

Die Banken tun das nicht, um ihre Kunden zu ärgern. Ganz im Gegenteil! Die in den letzten 10 Jahren deutlich verschärften gesetzlichen Vorschriften für Banken ( u. a. KWG Kreditwesengesetz, verschärfte Bankenaufsicht und „MAK“ – Mindestanforderungen für das Kreditgeschäft) verpflichten die Banken dazu und haben bei Nichteinhaltung ernsthafte Folgen für die Bank. Mit § 18 des KWG sind die Banken verpflichtet, sich ständig über die wirtschaftliche Situation ihrer Kreditnehmer informiert zu halten. Fehlende Informationen alleine, insbesondere bei kritischen Engagements, müssen in letzter Konsequenz zwingend zur Kreditkündigung führen.

Dabei hat eine Bank mit der Verarbeitung der hierdurch deutlich gestiegenen Informationsmenge und Auswertung der Unterlagen ihre liebe Mühe, betrachtet man, wie stark die Personaldecke der Banken in den letzten 15 Jahren kontinuierlich reduziert wurde.

Wenn man als Unternehmen einen so sensiblen, aber unverzichtbaren Partner im Boot sitzen hat, ist man bestens beraten, sorgsam mit ihm umzugehen, ob man will oder nicht. Zumal ein Hausbankwechsel durch die Zuspitzung des Bankenangebots für mittelständische Unternehmen nur selten in schwierigeren Situationen möglich ist.

## 1.2 Rating – Ursache und Wirkung

Offenkundig wird diese neue Form des notwendigen Umgangs mit der Bank durch das Ratingverfahren (oft auch nur mit „BASEL II“ bezeichnet). Mittlerweile sollte jeder Unternehmer ausreichend über den Inhalt und Ablauf informiert sein.

Dabei ist ein Rating für die meisten Banken „alter Wein in neuen Schläuchen“. Die Geschäftsbanken setzten solche Systeme intern zur Kreditüberwachung und -steuerung im Firmenkundengeschäft schon Ende der 80er Jahre ein. Obwohl noch nicht in Gesetze umgesetzt, werden die Ratings bei allen Banken mittlerweile angewandt. BASEL II gab den Banken dafür ja ausdrücklich auch

### Informations- bedürfnis der Banken

### Rating – auch ohne Gesetz längst angewandt

## Rating als Instrument verstehen

3 Jahre „zum Üben“, denn auch für die Bank ist dieser Bewertungs- und Beurteilungsprozess eine Herausforderung.

Wenn die Verfahren für kleinere Unternehmen auch in der Praxis nicht so krass spürbar werden, wie das Kritiker zu Beginn vorhergesehen haben, so ist es doch ein entscheidendes Instrument für die Bank, um z. B. über die Fortsetzung eines Kreditengagements zu entscheiden. Bei einer Verschlechterung des Ratings kommt es so z. B. schnell zur Anforderung weiterer Sicherheiten. Sind diese nicht mehr vorhanden, droht ein Ausstieg der Bank aus dem Kredit, mit den entsprechenden, meist dramatischen Folgen für das Unternehmen.

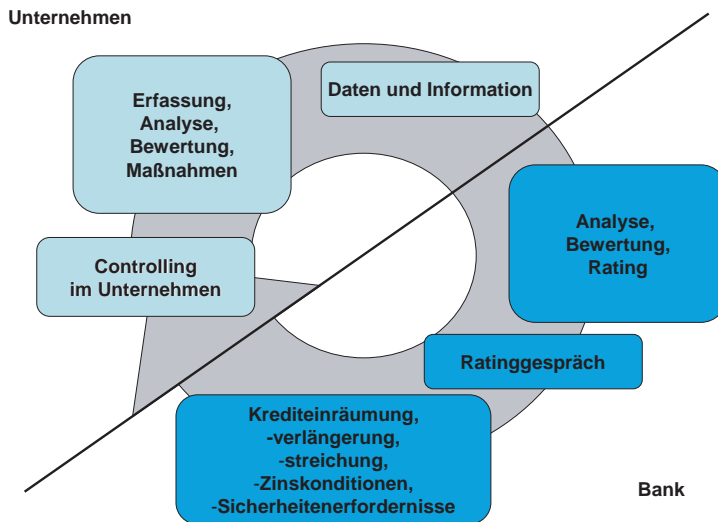
### 1.3 Die richtige Strategie

Es empfiehlt sich daher, das Rating als aktives Instrument der Zusammenarbeit und nicht als lästiges Benotungssystem der Bank zu sehen. Bei einem gut geführten Ratinggespräch erfährt der Unternehmer, wie er und sein Unternehmen von außen wahrgenommen und eingeschätzt werden, da nicht nur die Bilanzzahlen betrachtet werden.

#### Tipp:

Sprechen Sie mit Ihrer Bank ausführlich und regelmäßig über Ihr Rating. Es wird mindestens jährlich neu geprüft. Lassen Sie sich genau erläutern, welche Kriterien die Bank angesetzt hat und wie sie zu der Einschätzung kommt. Korrigieren Sie Fehleinschätzungen durch zusätzliche Informationen und Unterlagen. Die Bank ist verpflichtet, Sie detailliert über das Rating für Ihr Unternehmen zu informieren.

Man ist also gut beraten, die Bank mit allen geeigneten und notwendigen Informationen zu versorgen, die der Bank ein positives Bild vom Unternehmen vermitteln. Das Motto muss lauten: „Tue Gutes und rede darüber!“ Hieraus muss ein fließender und fortlaufender Prozess werden (s. Abb. 1).



**Abb. 1:** Kreislauf der Finanzkommunikation

## 1.4 Finanzkommunikation ist Chefsache!

Natürlich gibt es viele Vorbehalte gegen eine offene Kommunikation mit der Bank und die Bedenken mögen zum Teil nicht unberechtigt sein. Über das Gute kann man leicht reden, was aber tun, wenn das Unternehmen in der Krise steckt? Viele Unternehmer ziehen sich dann zurück, der Informationsfluss wird zäh. Gleichzeitig steigt das Informationsbedürfnis der Bank, die zeitnäher informiert sein möchte und muss.

In guten Zeiten und mit tollen Ergebnissen ist es leicht, stolzer Unternehmer zu sein. Aber erst in schwierigen Situationen zeigt sich, welche Qualität und Persönlichkeit dahinterstehen. Es ist ja nicht verwerflich, auch mal eine falsche unternehmerische Entscheidung getroffen oder Fehlentwicklungen zu spät erkannt zu haben.

Kredit kommt vom Lateinischen „credere“, vertrauen. Genau das muss in dieser Situation gestärkt werden. Wenn die Bank in dieser Situation weiterhin überzeugt ist, dass der Unternehmer umsichtig handelt, die Situation erkannt und sinnvolle Maßnahmen eingeleitet hat und konsequent umsetzt, wird sie – in der Regel – dem Unternehmer weiterhin zur Seite stehen können. Zunehmend unterstützen die Banken die Unternehmen dann auch mit wertvollen Kontakten zu erfahrenen Beratern und bieten sonstige Hilfestellungen.

**Kredit bleibt Vertrauenssache – beidseitig!**



Die Erfahrung der Banken mit ihren Kunden ist aber leider oft eine andere. Es wird vertuscht und notwendige – auch oft unangenehme – Dinge werden bis „5 vor 12“ vor sich her geschoben. Dann liegt das Kind im Brunnen, denn früher oder später wird die Krise offenbar. Und kein Partner hat fortlaufend so einen guten Einblick ins Unternehmen wie die Bank, alleine schon über die ganzen Transaktionen auf den Konten, Datenbanken etc.

Dieser also unbedingte und notwendige Kommunikations- und Informationsprozess ist so wichtig wie nie zuvor! Er unterstützt die existenziell wichtige Partnerschaft mit dem Geldgeber Nr. 1 im Unternehmen. Die Finanzkommunikation ist daher strategische Aufgabe der Unternehmensführung und muss immer Chefsache sein!

### **Tipp:**

Sprechen Sie Ihren Berater bei der Bank an, wann die nächste Ratingüberprüfung ansteht. Laden Sie ihn – mindestens einmal im Jahr – ins Unternehmen ein und zeigen Sie ihm, was gerade geschieht, welche Aufträge laufen, was Sie gerade neu organisieren, neue wichtige Mitarbeiter etc. Das erhöht das Verständnis des Bankers für die Abläufe und Notwendigkeiten im Unternehmen und erleichtert es ihm, eine faire und richtige Ratingeinstufung zu finden.

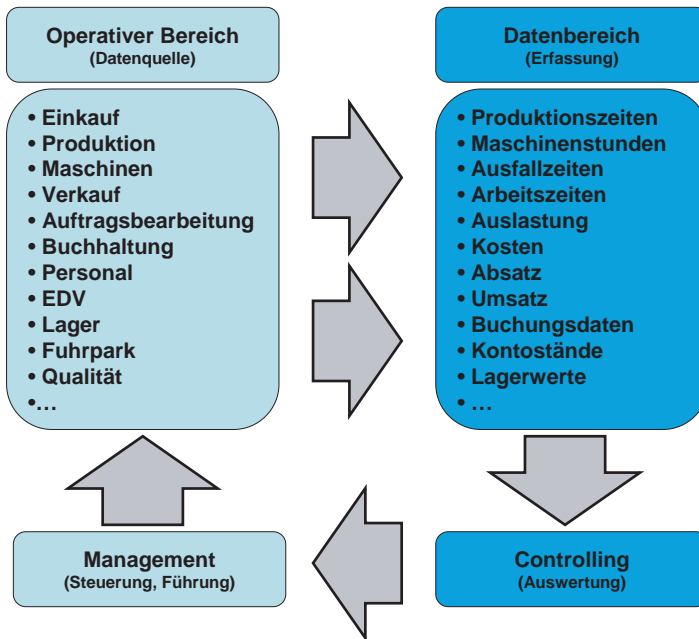
## **2 Daten kennen, verstehen und bewerten**

### **Daten verfügbar machen**

Um über den Zustand und die laufenden Veränderungen und Entwicklungen berichten zu können, muss der Unternehmer zunächst selbst über alle dafür notwendigen Informationen und Daten verfügen.

Gerade bei kleinen Unternehmen wird immer wieder die Frage gestellt, woher denn diese Daten kommen sollen und welche man benötigt. Hierzu muss man sich klar machen, dass ein Unternehmen, vollkommen unabhängig von seiner Größe, Art und Branche, eine unglaubliche Menge von Daten produziert. Dabei sind die Daten im Grunde immer nur Abfallprodukte der operativen Tätigkeit. Bei jeder Handlung und jedem Prozess im Unternehmen fallen Daten an (s. Abb. 2). Oft werden sie aber einfach nur – bewusst oder unbewusst – ignoriert. Teilweise ist der Erfassungsaufwand im Vergleich zum Nutzen für das Management gering. Daraus ergibt

sich, dass ein Controlling-System umso detaillierter sein muss, je größer ein Unternehmen und je weiter weg das Management von den eigentlichen Produktionsprozessen entfernt ist.



**Abb. 2:** Datenquelle und -kreislauf im Unternehmen

Großkonzerne beschäftigen ganze Heere von Controllern und investieren in umfangreiche Technik, um möglichst viele Daten zu erhalten und diese zu verarbeiten. Wissenschaftliche Methoden finden Anwendung und manche Entscheidung fällt nur nach Datenlage am berühmten grünen Tisch. Ob dies immer zu den richtigen Entscheidungen führt, sei dahingestellt. Aber ohne diesen immensen Aufwand wären solche großen Unternehmen längst nicht mehr zu beherrschen.

Ist das im kleinen Unternehmen alles anders? Hier spielen evolutionäre Gründe der Unternehmensentwicklung eine besondere Rolle, die es zu berücksichtigen gilt. In den meisten kleinen Unternehmen kommt die Führungsperson aus dem technischen bzw. fachlich operativen Bereich: der Ingenieur, der Techniker, der Handwerker etc. Die Kaufleute kommen meist erst hinzu, wenn das Unternehmen wächst und der Chef sich nicht mehr um alles kümmern kann.

**Typische  
Entwicklung der  
Klein-  
unternehmen  
berücksichtigen**

## Tipp:

Denken Sie frühzeitig daran, den Datenbereich des Unternehmens genau so kompetent zu besetzen wie den operativen Bereich. Faustformel: Spätestens ab ca. 20 Mitarbeitern sollte ein Unternehmen über eine technische und kaufmännische eigenverantwortliche Führungskraft verfügen.

Man kann wohl unterstellen, dass ein technisch orientierter Mensch diesen Aufgabenbereich einmal bewusst gewählt hat und sich wohl kaum vorstellen kann, mit der gleichen Begeisterung Buchhalter zu sein (dies gilt selbstverständlich auch umgekehrt!).

## Technik und Datenwelt im Unternehmen

Deshalb kann z. B. der Chef der kleineren Druckerei stundenlang über sämtliche Details seiner neuen Druckmaschine berichten. In gleicher Qualität über die Zahlen im Unternehmen zu berichten, ist eine fast unmögliche und sicher unfaire Anforderung. Es ist dem Unternehmer oft auch klar, dass er hier Unsicherheiten und Defizite hat – ein wichtiges Motiv des Unternehmers, diesen „schwarzen Löchern“ mit großen Aufwand auszuweichen und sie manchmal auch bewusst zu ignorieren. „Man müsste mal ...“, aber man hat ja so viel zu tun ...“, passt da wohl immer als elegante Begründung. Es entsteht so auf natürliche Weise das scheinbar bewährte System „Management by Bauchgefühl“.

Die Daten im Unternehmen kümmert das aber nicht. Sie fallen einfach weiter an, jede Sekunde, an jedem Ort, bei jedem Handgriff. Was also tun?

## 2.1 Datenerfassung – Theorie und Praxis

Es macht für einen Bäcker wohl kaum Sinn, über den „Return on Investment“ seiner neuen Rührmaschine nachzudenken und diesen zu berechnen. Zumal der Bäcker uns zu Recht fragen würde, ob er statt der Anschaffung der Maschine dem Lehrling lieber den Holzlöffel zum Rühren in die Hand drücken soll, falls der „ROI“ über 3 Jahre liegt.

## Daten gezielt erfassen und auswerten

Aus diesem Beispiel wird klar, dass man gezielt Daten erfassen und auswerten muss, die einen echten Nutzen bringen und mit vertretbarem Aufwand zu erfassen sind. Viele kennen das Problem, wenn man für eine Untersuchung in der Produktion alle Mitarbeiter bittet, für eine Woche einmal durchgängig aufzuschreiben, wofür sie am Tag wie viel Zeit benötigen. Scheinbar eine einfache Sache, aber das Desaster ist meist vorprogrammiert, insbesondere wenn die Kommunikation nicht stimmt. Manche wittern die reine

Überwachung, andere fürchten gleich, dass der Chef nur eine Rechtfertigung schaffen will, um in der Produktion die Taktzahl zu erhöhen oder jemanden zu entlassen. Die Folge ist klar: falsche oder geschönte Zahlen ohne echte Aussagekraft. An solchen Erhebungen ist schon mancher verzweifelt, dabei wollte der Chef nur wissen, ob seine Preiskalkulation noch stimmt. Und ein richtiger, Gewinn bringender Verkaufspreis ist zweifelsfrei auch im Interesse aller Mitarbeiter.

Einfacher und verlässlicher geht es mit elektronischen Hilfsmitteln, bei denen Aufträge und Laufzeiten automatisch erfasst werden, d. h. direkt und unmittelbar an der Quelle. Nur dort sind Daten zuverlässig zu erheben. Diese Systeme sind aber manchmal teuer und stehen dann vielleicht in keiner Relation zum Wert der gewonnenen Daten.

Das Gegenteil ist, ganz auf Datenerhebung zu verzichten. Der Steuerberater schickt ja einmal im Monat die BWA, ein Blick ganz oben auf den Umsatz und unten auf den Gewinn – „passt schon!“ Als wichtigste Kennzahl dient im Übrigen der „Kontostand“.

**Der Kontostand ist keine Kennzahl!**

## 2.2 Die wichtigen Zahlen sind die richtigen Zahlen

Auch wenn der Umsatz, der Überschuss und der Kontostand zweifelsfrei wichtige Daten sind, taugen sie in dieser Form der Betrachtung nicht für eine Unternehmenssteuerung oder z. B. als Grundlage für wichtige Entscheidungen.

Die BWA macht nur stark eingeschränkt eine zeitliche Entwicklung transparent. Ihre Defizite sind im Bankgespräch mit zwei Fragen aufgedeckt. Der Steuerberater kann hier auch nur bedingt helfen, da er keine ausreichenden Einblicke in die hinter den Zahlen stehenden betriebswirtschaftlichen Tatbestände hat. Dies ist ja auch nicht die Aufgabe des Steuerberaters, sondern besser bei einem betriebswirtschaftlich erfahrenen Berater angesiedelt.

**Nur die BWA ist zu wenig!**

Bei den wichtigen und notwendigen Daten unterscheidet man nach

- ▷ Daten für den laufenden Betrieb,
- ▷ Daten als Frühwarnsystem und
- ▷ Zusatzdaten, die längerfristige Entwicklungen beobachten.

Wenn man kleine und mittlere Unternehmen betrachtet, merkt man sehr schnell, dass es nicht einer Unmenge von Zahlen bedarf, um den Zustand und die Entwicklung des Unternehmens festzustellen und ausreichend genau zu beschreiben. Prof. Jörg Baetge hat 1996 bereits ein anerkanntes und sehr rationelles Unternehmensrating-

Verfahren entwickelt, das im Grunde mit 14 Kennzahlen für eine erstaunlich genaue Beurteilung der Bonität eines Unternehmens dient. Mit ihm ist zudem eine enorm genaue Insolvenzrisikoeinschätzung möglich. Dabei ist das Verfahren sogar weitestgehend unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. Das Verfahren setzt in weiterentwickelter Form heute die Agentur Moodys ein.

Für ein kleineres Unternehmen sind selbst 14 Kennzahlen schon viel. Auch diese Zahlen lassen sich in zwei Bereiche aufteilen: die, die sich aus der Buchhaltung ableiten lassen, und die, die statistisch im Unternehmen erhoben werden müssen.

**Vier Kennzahlen können ausreichen**

Der Bilanz-Quickcheck von Peter Kralicek verwendet sogar nur 4 Kennzahlen, um die Entwicklung des Unternehmens zu beurteilen und die Insolvenzgefährdung zu prüfen:

1. Eigenkapitalquote in Prozent
2. Schuldentilgungsdauer in Jahren
3. Gesamtkapitalrentabilität in %
4. Cash-flow in Prozent der Betriebsleistung.

Hier mag der versierte Controller oder Ratinganalyst die Nase rümpfen. Es gilt aber für kleinere Unternehmen der pragmatische Ansatz: besser wenige wichtige und qualifizierte Zahlen einfach erfasst und fest im Blick, als 25 Kennzahlen nie berechnet.

Zur Beurteilung dient die vereinfachte Bewertung in Tab. 1. Vielleicht fehlt manchmal eine gewisse Trennschärfe und es werden die Besonderheiten von Branchen und Betriebsarten und -größen vernachlässigt. Dafür wird eine klare Aussage für das Unternehmen und dessen Entwicklung im Zeitvergleich getroffen.

Kennzahl/Beurteilungsschema	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenzgefährdet (5)
Eigenkapitalquote	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	negativ
Schuldentilgungsdauer in Jahren	< 3 J.	< 5 J.	< 12 J.	< 30 J.	> 30 J.
Gesamtkapitalrentabilität	>15%	>12%	> 8%	< 8%	negativ
Cash-flow in % der Betriebsleistung	>10%	> 8%	>5%	< 5%	negativ

**Tab. 1:** Kennzahlen für den Quickcheck

Die vier Quickcheck-Kennzahlen sind nicht störanfällig und schöpfen das gesamte Informationspotenzial des Jahresabschlusses weitgehend aus. Für Betriebs- und Branchenvergleiche ist dieser Quickcheck daher nicht geeignet, sehr wohl aber für die Beobachtung des eigenen Unternehmens.

**Tipp:**

Einen ähnlichen Quickcheck finden Sie auf HCO.

Beide genannten Methoden greifen nur auf Bilanzzahlen zurück und dienen der bonitätsmäßigen Beurteilung eines Unternehmens. Für den Unternehmer sind insbesondere Kennzahlen der im Ratingverfahren auch relevanten so genannten „Soft Facts“ von besonderer Bedeutung, wenn damit auch gesteuert werden soll. Hierzu gehört z. B. das Thema Kundenzufriedenheit. Wer diese nicht misst, kann sie nicht wirklich sachlich beurteilen und im zweiten Schritt auch nicht optimal kommunizieren. Für den Unternehmer mag das persönliche Feedback im Verkaufsgespräch reichen. Den Mitarbeitern und der Bank gegenüber lässt es sich aber glaubwürdiger präsentieren, wenn durch eine jährliche, schriftliche Kundenbefragung echte, zählbare Ergebnisse vorliegen. Die Grafik am schwarzen Brett, die eine stetige Verbesserung der Kundenzufriedenheit seit 5 Jahren zeigt, ist neben der interessanten Aussage auch ein optimales Motivationsinstrument für die Mitarbeiter!

## 2.3 Controlling ist kein Allheilmittel!

Verfügbarkeit und Kenntnis der wichtigsten Zahlen und Fakten im Unternehmen erhöhen die Managementqualität. Aber Controlling ist kein Selbstzweck! Es liefert nur nackte Zahlen, Daten, Fakten. Controlling löst kein Problem, es stellt es nur dar.

**Beispiel:**

In einem mittleren Diagnostik-Unternehmen wird festgestellt, dass seit einigen Monaten der Absatz des Produkts A konstant abnimmt. Das Controlling liefert dazu neben den Zahlen eine Grafik, die die Absatzzahlen über die Monate und im Vergleich zu anderen Produkten darstellt. In der einberufenen Vertriebs-sitzung wird herausgearbeitet, dass die Vertreterprovision für dieses Produkt vor 6 Monaten gekürzt und dafür bei Produkt B erhöht wurde und so die Attraktivität von A für den Außendienst gesunken ist. Als Maßnahme wird die Provisionsstruktur aller Produkte angeglichen, um die Attraktivität für den Außendienst für alle Produkte gleichwertig zu halten. Als Ziel wird der Absatz für Produkt A bis Jahresende neu definiert, um zu sehen, ob die früheren Absatzzahlen wieder erreicht werden.

**Kennzahlen  
richtig deuten**

Es gilt also, mit den Ergebnissen des Controlling auch aktiv zu arbeiten. Aus einer erkannten Fehlentwicklung sind Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Um zu prüfen, ob die Maßnahme greift, wird die Kennzahl in kürzeren Abständen überprüft und ein Ziel festgelegt, wann die Maßnahme erfolgreich war und die Fehlentwicklung gestoppt ist. Nur dann macht Controlling Sinn und wird nicht zum Zahlengrab ohne Wert.

Im vorgenannten Beispiel wurde dieser Prozess auch der Bank im Rahmen des Planungsgesprächs präsentiert. Zusammen mit zwei weiteren Maßnahmen ergab dieser Prozess eine Ratingverbesserung, die es der Bank ermöglichte, den Zinssatz im Kontokorrentbereich zu senken. So stieg der Absatz wieder und es wurden gleichzeitig noch Zinsen gespart. Durch das Controlling wurde die Fehlentwicklung frühzeitig erkannt. In der darauf folgenden Kommunikation mit der Bank konnte anhand der Zahlen und mit zwei Grafiken die Bank von der erfolgreichen Umsetzung überzeugt werden.

### **Tipp:**

Legen Sie die für Ihr Unternehmen wichtigen Zahlen fest und definieren Sie, mit welchen Maßnahmen einer negativen Veränderung begegnet werden kann!

## **2.4 Planung, das Zusammenspiel zwischen Unwissenheit und Irrtum?**

### **Planung notwendig und sinnvoll?**

Immer wieder werden wir gefragt, ob Planung überhaupt notwendig sei und wie man die Zukunft vorhersehen kann? Ist Planung nur der sprichwörtliche Austausch von Unwissenheit gegen Irrtum? Sollen Planzahlen allenfalls als Ruhekekissen für den Banker dienen? Die klare Antwort ist: Nein!

Das Anvisieren eines Ziels beginnt immer mit einem Plan. Auch dies ist nichts besonders Aufregendes, denn auch das tun wir persönlich ständig, bei jeder Gelegenheit, kurz-, mittel und langfristig, ganz natürlich, meistens sogar unbewusst.

Nachdem das Ziel einer Autofahrt klar ist, überlegen wir, wie wir fahren werden. Vielleicht fahren wir die kürzeste Strecke, um Benzin zu sparen, wenn wir es nicht eilig haben. Oder wir nehmen einen Umweg in Kauf, auf dem wir aber schneller zum Ziel kommen, wenn die Termintreue wichtiger ist als die Kosten. Dabei bleibt das Ziel während der ganzen Fahrt gleich. Die Strecke kann sich aber ändern, weil z. B. wegen einer Baustelle eine Umleitung

notwendig ist. Der Weg ändert sich, das Ziel das gleiche. Niemand käme auf die Idee, vor der Baustelle zu warten, bis diese drei Tage später abgebaut wird, nur weil der Plan ja diese Strecke vorsah.

Es wird klar, dass Ziele möglichst konkret sein sollen, während die Planung zur Zielerreichung trotzdem dynamisch sein muss. Betriebswirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen müssen sich sogar über einen Plan hinwegsetzen, wenn

- ▷ sie einen Mehrwert gegenüber der Ursprungsplanung bringen oder
- ▷ zwingend notwendig sind, um das Ziel trotz Abweichungen zu erreichen.

Ausschlaggebend dafür können kurzfristige Ereignisse im Unternehmen oder im Umfeld des Unternehmens sein, eine unerwartete Veränderung der damaligen Entscheidungsgrundlage oder der Rahmenbedingungen.

Wie also planen? „Wie weiß denn ich, wann ich einen neuen Auftrag bekomme?“ oder „Woher soll ich denn wissen, ob der Auftrag im August oder Oktober kommt?“, sind Klassiker der Ausrede, dass Planung keinen Sinn macht. Dies ist nicht falsch, sondern lediglich die falsche Sichtweise. Es geht nicht darum, dass der genaue Zeitpunkt, sondern die Entwicklung insgesamt vorhergesagt wird. Leider wird auch die Sichtweise der Banken immer kurzfristiger. Die monatliche Betrachtung über die BWA ist längst die Regel, obwohl ein Quartalsvergleich oft viel sinnvoller wäre. Eingeleitete Maßnahmen wirken sich ja auch selten von heute auf morgen aus. Im Vergleich der Quartale, insbesondere zu den Vorjahren, wird die Gesamtentwicklung besser deutlich, während kurzfristige Schwankungen bei Kosten und Erlösen ausgeglichen werden.

Es fällt sicher schon leichter, vorherzusagen, ob der Großauftrag im 2. oder 3. Quartal erwartet wird. Trotzdem kann er am 28.9. oder in der Woche darauf am 3.10. kommen. Er kann auch am 23.12. oder am 5.1. fakturiert werden. Die Planungstoleranzen muss man – in Abhängigkeit von der Art und Branche des Unternehmens – akzeptieren. Saisonale Einflüsse spielen ebenso eine Rolle (Sommerloch, Weihnachtsgeschäft) wie die Auswirkungen einzelner größerer Aufträge, wie z. B. beim Anlagen- und Sondermaschinenbau oder bei Bauunternehmen.

Dabei lassen sich die Kosten meist relativ gut planen. Die Erfahrungswerte des Vorjahres werden fortgeschrieben, geplante Veränderungen eingearbeitet. Die detaillierte Personalplanung ermittelt die Personalkosten als wichtigste Kostenposition. Die

**Ziele konkret und Planung dynamisch gestalten**

**Die richtige Planungs-sichtweise**

**Kosten gut planbar**



Kreditplanung ergibt Zins- und Tilgungsbelastung. Ein Marketingplan stellt die Werbeaktivitäten des Jahres detailliert dar und ermittelt das notwendige Budget.

### **Tipp:**

Beobachten Sie Ihr Werbebudget in der zeitlichen Entwicklung! Untersuchungen haben gezeigt, dass stetig zurückgehende Werbeausgaben ein klares und deutliches Krisensignal für Kreditgeber sind. Handeln Sie antizyklisch, wenn Umsätze zurückgehen: Investieren Sie in Werbung, um über neue Kunden den Umsatz wieder anzukurbeln statt durch Einsparungen in der Werbung aus einem schwachen Umsatz trotzdem noch einen Minigewinn herauszuholen. Diese Rechnung geht mittel- und langfristig in der Regel nicht auf!

Stehen die Kosten in der Planung fest, geht es an die Umsatzplanung, vielleicht fängt man auch damit an, das spielt keine Rolle. Und da ist es wieder, unser Problem mit der Kristallkugel.

Umsatzplanung wird einfacher, wenn die große Zahl des Gesamtumsatzes auf Basis des Umsatzes der Einzelprodukte oder Produktgruppen ermittelt wird und Erfahrungswerte einfließen. Will unser Bäcker ermitteln, wie viel Umsatz er dieses Jahr mit dem Verkauf von Brezeln machen möchte, schätzt er zunächst, wie viel Brezeln er pro Tag durchschnittlich verkaufen kann, an wie vielen Tagen pro Monat, und dann auf das Jahr gerechnet. Diese Absatzzahl wird er noch korrigieren, da in den Schulferien weniger Brezeln verkauft werden und er plant, über Werbeaktionen den Umsatz um 10 % zu steigern. Den Gesamtabsatz des Jahres verteilt er nun auf die einzelnen Monate, aber nicht linear auf alle Monate gleich, sondern anhand der Erfahrungswerte der Vorjahre. Ein prozentualer Verteilungsschlüssel hilft ihm dabei. Mit anderen Produkten verfährt der Bäcker genauso.

Die Planung läuft also näherungsweise ab und basiert auf hergeleiteten Absatzzahlen und Zielen, kombiniert mit den Erfahrungswerten der Vergangenheit.

In einem anderen Unternehmen besprechen wir jedes Jahr gemeinsam mit der gesamten Vertriebsmannschaft die 50 Top-Kunden. Für jeden einzelnen Kunden wird das Umsatzpotenzial für das neue Jahr definiert, z. B. mit 10 % plus oder 20 % minus. Die Vertriebsleute erläutern, wie sie zu der Einschätzung kommen, und es wird überlegt, welche Maßnahmen zu treffen sind. Neben dem motivierenden Effekt der Einbindung des Vertriebs in die Gesamtplanung werden mit diesen 50 Kunden fast 90 % des Jahresumsatzes

### **Fundierte Umsatzplanung durch Detaillierung**

### **Mitarbeiter in den Planungsprozess einbeziehen**

erzielt und so detailliert geplant. Mit dieser Methode wird regelmäßig eine erstaunliche Plangenaugigkeit erreicht.

Der Schlüssel zu einer nachvollziehbaren Planung liegt also im Herunterbrechen des Umsatzes auf kleinere Einheiten. Dies können der Kunde, die Produktgruppe, der einzelne Artikel, das einzelne Vertriebsgebiet oder der Handelsvertreter sein. Hier muss jedes Unternehmen nach Art und Branche seinen optimalen Schlüssel finden. Dann fällt auch das Planen des Umsatzes leichter.

Und keine Angst vor Planabweichungen! Kennen wir unseren Plan und den Grund der Abweichung, können wir negative Abweichungen auch dem Geldgeber gegenüber fundiert erläutern und idealerweise gleich geeignete Reaktionen und Maßnahmen aufzeigen. Vertrauen geht nur verloren, wenn Fehlentwicklungen nicht oder zu spät erkannt werden und notwendigen Maßnahmen aus dem Weg gegangen wird. Ein solches Management kann – und darf – heute keine Bank mehr dauerhaft mit Krediten begleiten.

Ist die Jahresplanung erstellt und mit der Bank besprochen, bleibt diese zunächst auch so bestehen. Es macht keinen Sinn, die Planung wöchentlich anzupassen, nur weil man über die Zeit scheinbar „immer schlauer“ wird. Würde man die Planung dauernd verändern, verliert sie sogar ihren Wert als Vorhersage. Trotzdem sind Plankorrekturen sinnvoll. Oft reicht für kleinere und mittlere Unternehmen aber eine halbjährliche Prüfung, ob man an den ursprünglichen Zielen noch festhalten kann und will. Verändert sich ständig der Plan, kann auch der Kreditgeber kein Vertrauen in den gerade vorgelegten Plan entwickeln.

**Planung muss  
Bestand haben**

#### **Tipp:**

Erstellen Sie die Planung für das neue Jahr immer gegen Ende des Vorjahres oder im ersten Quartal, sobald die Dezember-Zahlen bekannt sind! Überprüfen Sie nach Vorlage der Zahlen per 30.6., ob die Jahresziele noch zu erreichen sind oder eine Plananpassung (positiv wie negativ) sinnvoll ist.

### **3 Professionelle Aufbereitung**

Unerlässlicher Bestandteil eines Controlling ist die Kommunikation mit den Geldgebern, meist der Bank. Neben der professionellen Aufbereitung der Zahlen spielt der persönliche Eindruck des Bankers, wie im Unternehmen mit Zahlen umgegangen wird, eine wichtige, manchmal entscheidende Rolle. Bedenken Sie, dass auch Banker mit dem Kopf und mit dem Bauch entscheiden.

### 3.1 Die Aufbereitung der Zahlen

Mit der Planung ist der erste Schritt getan. Für den Plan-Ist-Vergleich werden von der Buchhaltung und anderen Quellen im Unternehmen Daten geliefert, die es zu verarbeiten gilt. Oft sind lange Auswertungen, Listen und Tabellen die Folge – wer aber hat schon Lust, endlose Zahlenkolonnen zu lesen, zu bewerten und zu verstehen?

#### Bild schlägt Text

Wie gesagt: Wir machen nur das gut, was uns Spaß macht! Also sorgen wir dafür, dass uns das monatliche Controlling Spaß macht! Weg mit den unübersichtlichen „Summen-Salden-Listen“, den Tabellen und Excel-Tapeten!

Stellen Sie auf, wie der Report für Sie aussehen muss. Bild schlägt Text! Nutzen Sie viele Grafiken, die neben den Monatswerten gleich noch als Zusatz die zeitliche Entwicklung und den Vergleich zum Vorjahr und zur Planung zeigen (vgl. Abb. 3). Grafiken zeigen viele Aspekte auf einen Blick, sind schneller zu erfassen und verhindern in höherem Maße Fehlinterpretationen und Lesefehler.

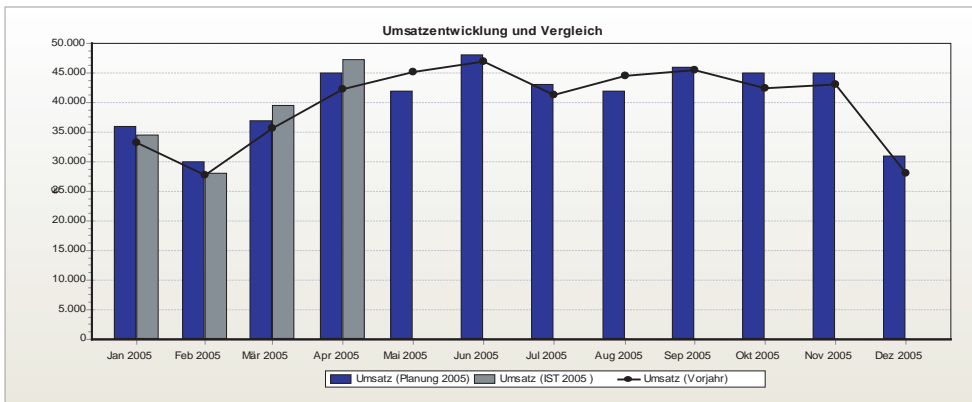


Abb. 3: Darstellung von Plan-Ist-Vorjahresvergleichen

Überlegen Sie, wie Ihr persönliches Cockpit für das Unternehmen aussehen soll. Alle Zahlen müssen klar und schnell erfassbar sein, dann liegen sie richtig!

#### Tipp:

Nutzen Sie für Controlling-Reports vor allem Grafiken! Sie ermöglichen eine schnelle Erfassung des Wesentlichen und zeigen zeitliche Entwicklungen besser auf als jede Tabelle.

Ganz ohne Tabellen wird es natürlich nicht gehen, aber eine Tabelle nach der klassischen BWA-Struktur über Umsatz, Rohertrag und Kosten bis hin zum Ergebnis, für den Berichtsmonat und für die kumulierten Werte, ergänzt um eine Tabelle mit einigen wichtigen (!) Kennzahlen und eine Übersicht zur Liquidität reichen oft schon aus.

Berichte sollten dem Unternehmer als umfassender Report vorliegen, aber auch als „Chefinfo“, die alle entscheidenden Zahlen auf einer Seite zusammenfasst. Weitere Reports, vielleicht mit anderen Inhalten und Auswertungen, gehen z. B. an einzelne Abteilungen oder Führungskräfte.

So erhält der Vertriebsmann einer Druckerei aus dem Controlling nicht den gesamten Report, sondern nur die Umsatzzahlen und die monatliche ABC-Umsatzanalyse der Top-50-Kunden. Zusätzlich erhält er als Steuerungsinstrument Balkengrafiken zu den Top-25-Kunden, auf denen die Umsätze des jeweiligen Kunden pro Monat und gegenüber dem Vorjahr dargestellt werden. Seither „stirbt dort kein Kunde mehr still und heimlich weg“, sinkende Umsätze und fehlende Anfragen werden frühzeitig erkannt und durch den Außendienst mit einem Kontakt zum Kunden bearbeitet. Seither hat es die Konkurrenz dort schwerer, Fuß zu fassen.

**Chefinfo auf einer Seite**

## **3.2 Die Kommunikationsstrategie muss passen!**

Bedenken Sie, dass heute der Firmen- oder Gewerbekundenbetreuer der Bank eine Vielzahl von Unternehmen betreut. Durch stetig steigende Auflagen hat er ein Problem, alle Daten aufzunehmen und richtig zu verarbeiten. Und der Unternehmer stellt ja zu Recht den Anspruch, dass dies auch richtig und in seinem Sinne geschieht.

Laden Sie den Bankbetreuer mindestens einmal pro Jahr ins Unternehmen ein: zur Präsentation der neuen Jahresplanung, zum Bilanzgespräch oder aber auch – zusätzlich – zur Firmenfeier, dem Tag der offenen Tür oder der Hausmesse. Sie erhöhen damit die Identifikation des Beraters mit Ihrem Unternehmen und steigern sein Verständnis für die Vorgänge und Abläufe im Unternehmen, die hinter den Zahlen stehen, nach denen er entscheidet.

**Unterstützen Sie die Identifikation des Bankers mit Ihrem Unternehmen**

Besprechen Sie mit ihm ausführlich ihre Pläne für das neue Jahr, Entwicklungen, vorgesehene Investitionen etc. Ist ein Finanzierungsbedarf absehbar, sprechen Sie dies klar an, die konkreten Gespräche können dann immer noch frühzeitig genug vor der Investition erfolgen. Zeigen Sie, wie das Controlling aufgebaut ist, woher die Zahlen kommen und wie damit gearbeitet wird.

## Kapitalbedarf durch Planung frühzeitig aufzeigen

Informieren Sie auch, wenn die Planung ein Liquiditätsloch erwarten lässt, dass eine Zwischenfinanzierung erforderlich macht. Nichts hasst der Banker mehr als unerwartete Liquiditätslücken und daraus entstehende Entscheidungsnotlagen! Wenn die Situation absehbar ist, lassen Sie sich nicht von der Hoffnung tragen, dass es schon „irgendwie“ gehen wird. Informieren Sie frühzeitig, treten Sie als weitsichtig handelndes Unternehmen auf. Das überzeugt, auch wenn die Situation an sich nicht so erfreulich ist.

## Aus der Informationspflicht eine Kür machen!

Je schwieriger die Situation und die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens sind, umso höher wird automatisch der Informationsbedarf des Geldgebers. Nach § 18 des Kreditwesengesetzes (Bankjargon: „KWG 18“) muss sich die Bank jederzeit über die wirtschaftliche Situation ihrer Kreditnehmer unterrichtet halten. Die Vorschriften und Ausführungsbestimmungen hierzu wurden in den letzten Jahren mehrfach verschärft. Banken müssen heute mit ernsthaften Konsequenzen rechnen, wenn sie diese Vorschrift nicht einhalten. Es ist also keine Gängelei, wenn der Berater „schon wieder“ die Bilanz und andere Unterlagen anfordert. Unterstützen Sie den Banker bei der Erfüllung dieser Anforderung, auch wenn es manchmal sehr anstrengend und lästig ist.

Werden Sie selbst aktiv, statt auf die Anforderung zu warten. Klären Sie mit Ihrer Bank ab, welche Unterlagen sinnvoll und in welchem zeitlichen Abstand diese erforderlich sind (s. Abb. 4).

Finanzkommunikation	Hinweis				Termin (Empfehlung für spätesten Termin) bis...
		monatlich	quartalsweise	halbjährlich jährlich	
Bilanz	bei Verzögerung zumindest vorl. Bilanz einreichen!			x	bis 30.03.
Finanzplanung	Personalplan, Marketingplan, Ertragsplanung, Liquidität				
Erstellung				x	
Präsentation				x	bis spätestens Februar
Überarbeitung				x	per 30.06.
Controlling-Report (Soll-Ist, Prognose, Analysen)	strukturiert, Grafiken!, ggf. kommentiert	x	x		spätestens 4 Wochen nach Monatsende
Businessplan/Geschäftskonzept				x	bis Ende Februar
lfd. Auswertung aus der Buchhaltung (z.B. BWA/SuSa)		x	x		zusammen mit Controlling-Report
Handelsregisterauszug, Gesellschafterliste, Gesellschaftsvertrag	bei Veränderungen				x
OP-Liste Debitoren/Kreditoren	Ausdruck aus Buchhaltung		x	x	
Grundbuchauszug und Wertgutachten Immobilie	bei Veränderungen				x
Kundenstatistik und Produktstatistik				x	x
Selbstauskunft der persönlich haftenden Personen	überprüfen Sie immer zunächst die vorherige Version!			x	bis 30.03.
Sonstige Unterlagen zu bestehenden Sicherheitenverträgen	bei Veränderungen				x

**Abb. 4:** Checkliste „Die wichtigsten Unterlagen im Überblick“

**Tipp:**

Nutzen Sie die Checkliste in Abb. 4, um Ihre Kommunikation mit Ihrer Bank oder sonstigen Geldgebern zu planen.

Bei planmäßiger Entwicklung reicht der ausführlichere Quartalsreport oft schon aus. Ergänzen Sie ihn um einen Kommentar zur eigenen Bewertung der erreichten Zahlen, der festgestellten Abweichungen und der vorgesehenen Maßnahmen o. Ä. Ergänzt um die BWA und Summen-Saldenliste der Buchhaltung, hat die Bank so eine gute Informationsbasis. Intern muss dagegen das Arbeiten mit der monatlichen Auswertung selbstverständlich sein.

Befindet sich das Unternehmen in der Krise, ist ein monatlicher Report unabdingbar und im beiderseitigen Interesse, oft sogar mit wöchentlichem Kontakt oder einer kurzfristigen Liquiditätsplanung verbunden.

Sie haben gewonnen, wenn Sie dabei das Heft des Handelns in der Hand halten. Senden Sie Ihrem Ansprechpartner die Unterlagen frühzeitig, zeitnah und unaufgefordert. Das bringt Pluspunkte, auch für das Rating. Die Zeiten, in denen die Bilanz 12 Monate nach Ende des Geschäftsjahres erstellt wurde, ist vorbei, Ausreden funktionieren nicht mehr. Erstellen Sie die Bilanz Anfang des neuen Jahres so früh wie möglich und besprechen Sie diese mit der Bank! Im Ratingprozess ist die frühzeitige Vorlage der Bilanz ein entscheidendes Kriterium für die Aktualität der Zahlen, aber auch die Managementqualität.

**Aktion statt  
Reaktion**

### 3.3 Kommunikationsplanung

Halten Sie in einer Tabelle fest, welche Unterlagen die Bank benötigt, in welchem Abstand und wann die Unterlagen in welcher Version zur Bank gegangen sind. Mit einer Wiedervorlage oder einer kleinen Erinnerung in Outlook gewährleisten Sie ohne großen Aufwand, dass die Bank frühzeitig mit allen notwendigen Unterlagen und Informationen versorgt ist.

**Erinnerung  
organisieren**

Sprechen Sie mit Ihrer Bank im Ratinggespräch über deren Einschätzung Ihres Umgangs mit Daten und Fakten. Nur wer Erwartungen kennt, kann diese auch erfüllen. Seien Sie einfach immer einen Schritt voraus!

### 4 Fazit

Controlling ist auch und gerade für kleine und mittlere Unternehmen heute unverzichtbar geworden, insbesondere wenn Fremdkapitalgeber wie die Bank mit am Tisch sitzen. Die Informationspolitik eines Unternehmens und des Unternehmers ist, verschärft durch das Rating, zu einem der wichtigsten Beurteilungskriterien der Geldgeber geworden.

Der ungeschickte Unternehmer versucht weiterhin, sich durchzulavieren, reagiert nur und versucht, für Dritte und Bank alles möglichst schleierhaft zu halten. Gehandelt wird aus dem Bauch heraus, schließlich funktionierte das ja die letzten 20 Jahre schon. Der schlaue Unternehmer hingegen nutzt die Erkenntnisse! Im Sinne der asiatischen Kampfsportarten wird die Kraft des Gegenübers für die eigene Stärke genutzt. Wenn der Bedarf nach Information seitens des Geldgebers so immens wichtig geworden ist und der Banker damit oft ein Problem hat, bietet sich daraus der optimale Ansatz für den Unternehmer. In einem positiven Miteinander kann man aktiv die, manchmal ungeliebte, aber notwendige Partnerschaft für alle Seiten Gewinn bringend gestalten.