

# Optimierung von Banken-Ratings

*Die Revision der Baseler Eigenkapitalvorschriften – kurz Basel II – tritt 2007 in Kraft. Doch die Praxis zeigt: Wie auch in anderen Branchen, so werden bereits heute Unternehmen der Backbranche unabhängig von ihrer Größe nach Basel II geratet. Eine positive Bewertung ist dabei maßgebliches Entscheidungskriterium und Schlüsselfaktor für eine Kreditvergabe oder die Höhe der Zinsen. Wir stellen Ihnen alle wesentlichen Möglichkeiten zur Optimierung Ihres Ratings und damit zur Zukunftssicherung Ihres Unternehmens vor.*

Für eine verbesserte Bewertung durch die Bank müssen Bäckereien vor allem die Rentabilität verbessern, die betriebliche Zukunft sichern, Schwachpunkte in der Ratingvorbereitung vermeiden sowie eine verbesserte Informationspolitik und die richtige Ausweisung des Eigenkapitals beachten. Ein ganz wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist dabei der Aufbau von betriebswirtschaftlichem Know-how in der Geschäftsleitung. Hier gilt es, für Kontinuität auch unabhängig von Personen zu sorgen, beispielsweise durch die Regelung der Nachfolge. Darüber hinaus sollte ein Rating grundsätzlich als kontinuierlicher Prozess betrachtet werden, den es von Bankgespräch zu Bankgespräch zu verbessern gilt. Gehen Sie innerbetriebliche Schwachpunkte deshalb aktiv an. Dies können zum Beispiel die Ablösung eines veralteten Rechnungswesens sein, die Einführung einer professionellen EDV-Anwendung zur Risikoabschätzung und Planung und Steuerung, die Überarbeitung eines schwachen Produktportfolios mit einer innovativen Strategie.

Aber auch die innerbetriebliche Informationspolitik spielt eine Rolle. Halten Sie sich vor Augen: Fehlende oder veraltete Daten werden als Ausdruck einer unfähigen Geschäftsleitung betrachtet. Bilanzen sollten deshalb frühzeitig, vollstän-

dig und kontinuierlich eingereicht werden. Dies gilt vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen mit geringer Eigenkapitalquote, wie sie in der Backbranche häufig vorkommen.

Ein Tipp am Rande: Kreditsicherheiten können nach Basel II Kredite auch günstiger machen. Hierzu zählen zum Beispiel leicht verwertbare Immobilien oder Bausicherheiten. Aber auch alternative Finanzierungsformen eröffnen neue Perspektiven und können zu einer Optimierung beitragen. Stellvertretend seien hier Leasing, Factoring oder „frisches“ Beteiligungskapital genannt.

## Die Bedeutung des Businessplans

Ohne Businessplan gibt es heute kein Kapital. Das ist Fakt. Und das gilt nicht nur für Existenzgründer, sondern auch für bestehende und etablierte Betriebe, die eine größere Investition planen. Klar ist dabei, dass natürlich auch die Qualität des Plans über die Vergabe mit entscheidend ist. Doch genau damit wird die Sache auch schon schwer. Denn ein guter Businessplan ist eine Herausforderung. Er muss nicht nur in sich stimmig sein, sondern auch alle relevanten Kennzahlen beinhalten. Darüber hinaus trauen Bankern selbst erstellten Business-



Der Autor: Bernd Kirschner

plänen beispielsweise mit Excel nur mäßig. Zu häufig sind hier Fehler festgestellt worden, bzw. die zur Erstellung herangezogenen Daten sind schlicht manipulierbar. Hilfe bieten professionelle Businessplan-Systeme, auf deren Bedeutung weiter unten noch einmal ausführlicher eingegangen wird. Systeme, wie beispielsweise BPS-ONE der Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH aus Ulm, fragen einen mustergültigen Themenkatalog ab, dessen Ergebnis ein optimierter Businessplan ist. Ein vorhandenes Muster beugt Fehlern vor. Ergebnis: Es kann nichts vergessen werden. Die Zahlen basieren direkt auf den Daten der Buchhaltung und werden vom System gegengerechnet.

## Rating und DV-Systeme

Generell müssen Businessplan-Systeme dabei in ihrer Bedeutung hervorgehoben werden. So weiß man heute, dass diese Systeme nicht nur als eine Art Gütesiegel von Banken betrachtet werden. Darüber hinaus spielen Sie heute die entscheidende Rolle bei Kreditvergaben. So ist ein vorbildliches Controlling oder Finanzbuchhaltungssystem zwar lobenswert. Ein fehlendes Businessplan-System kann aber das entscheidende K.O.-Kriterium darstellen, von dem ein Kreditinstitut die Vergabe zwingend abhängig macht.

„Für viele Banken ist eine in sich schlüssige Ergebnis-, Bilanz und Liquiditätsplanung des laufenden Jahres und der nachfolgenden 3 Jahre von zwingender Bedeutung für ein mögliches Neuengagement oder stellt die Grundlage für die Finanzierung einer Investition dar. Von besonderer Bedeutung ist dabei ebenfalls, dass die Planung monatlich über Soll-Ist-Vergleiche kontrolliert wird und in allen Bereichen eine kommentierte Abweichungsanalyse vorliegt. Genau dies stellt das heute von den Banken gewünschte integrierte Reporting dar“, so Bernd Kirschner, geschäftsführender Gesellschafter der Denzhorn GmbH in Ulm.

Ein Erfolgsbeispiel des Einsatzes eines Businessplan-Systems ist die Münchner Ludwig Stocker Hopfsterei GmbH, welche ebenfalls BPS-ONE der Firma Denzhorn einsetzt und im Folgenden über Ihre Erfahrungen berichtet. „Die Hopfsterei ist ein modernes mittelständisches Unternehmen mit knapp 150 Filialen und 1.000 Mitarbeitern“, erklärt Christian Mayer, Leiter Controlling und fügt hinzu: „Vor BPS-ONE haben wir mit Excel gearbeitet. Neben dem immensen Aufwand und der Fehleranfälligkeit mussten vor allem auf funktionaler Ebene Abstriche in Kauf genommen werden. So war beispielsweise keine integrierte Planung auf GuV-Ebene und eine daraus über Zahlungsziele abgeleitete Liquiditäts- und Bilanzplanung mit vertretbarem Auf-

## einfach schnell sauber

Erfahrung und konsequente Entwicklung ermöglichen maximale Leistung!

### HSA 2000 ECO:

- **Reinigt:**
  - Stikkenwagen mit und ohne Bleche
  - Körbe 2 m hoch auf einer Palette gestapelt
  - Backformen
- **Minimaler Platzbedarf** auf Wunsch direkt in der Ecke stehend, ab 1,8 m x 1,9 m
- **Minimaler Wasserverbrauch** ab 4 l Klarspülwasser für 2 Stikkenwagen
- **Minimaler Energierverbrauch** durch geschlossenen Kreislauf und umfassende Isolierung



Sie glauben es nicht?  
Testen Sie uns  
in Ihrem Betrieb!



**Johannes Guggenberger  
Reinigungstechnik**

Untere Mühle 1 · 88489 Wain/Auttagershofen  
Telefon (0 73 53) 9 80 80 · Fax (0 73 53) 9 80 849  
E-Mail: info@guggenberger.biz  
Internet: www.guggenberger.biz

## spirac<sup>®</sup> 200 B Die neue »kleine« Universalbandwaschanlage



- äusserst stabiles KITZINGER Edelstahltransportband
- stabiles, verschweisstes Maschinengehäuse
- leichte Reinigung durch abnehmbare Hauben
- erstklassige Waschergebnisse durch kräftige Markenpumpen und computeroptimierte Düsengeometrie
- Maschine auf 4 Schwerlastrollen, geringer Platzbedarf
- vielseitig einsetzbar für Behälter, Bleche, Kleinteile und Körbe

**KITZINGER**

Apparatebau GmbH  
Altholzkrug 9, 24941 Flensburg  
Fon 0461 95366, Fax 93286  
www.kitzinger-gmbh.de

wand möglich.“ Eine besondere Herausforderung stellte dabei die Integration der verschiedenen Tochtergesellschaften wie der Meyer-mühle, der Backstube oder der Landfrau mit der anschließenden Konsolidierung zur Firmengruppe dar.

Hierfür können heute jeweils einzelne Mehrjahresplanungen erstellt werden, welche aus GuV- und Bilanzplanung bestehen und aus denen sich eine Liquiditäts- und Cashflow-Planung ableiten lässt. Auf Basis dieser Daten können zudem aussagekräftige Prognosen für die Zukunft erstellt werden. Mayer lobt des Weiteren die Simulations- und Prognosefunktionen des Systems: „Erstmals können wir damit aktuelle Veränderungen oder neue Wissensstände als Basis nehmen und die Auswirkung verschiedener Einflüsse durchspielen.“ Dies hat laut Mayer auch die Bank gewürdigt: „Die Banken der Hopffisterei haben uns in der Vergangenheit bei unserem Unternehmensziel Wachstum konsequent unterstützt. Wir wissen heute, dass das richtige Businessplan-System dabei einen entscheidenden Einfluss hatte. Selbst Basel II hat uns dadurch keinen Schrecken bereitet, da wir bereits vorher optimal vorbereitet waren. Wir können BPS-ONE bedenkenlos weiterempfehlen.“

### Erfolgreich mit Bankern verhandeln

Neben den systemischen Voraussetzungen kann aber auch jeder selbst seinen Beitrag zu einem erfolgreichen Bankgespräch liefern. Hier ist die richtige Vorbereitung wichtig. Dass man dabei nicht nur aus der Praxis lernen kann, beweisen die folgenden im Kreditvergabealltag erprobten Grundregeln: Erstens, wenn Menschen sich mit Menschen unterhalten, dann zählen nicht

nur Zahlen. Sie sind der Repräsentant Ihres Unternehmens: An Ihnen liegt es, ob Ihre Ideen überzeugend dargestellt werden. Das Vertrauen, das eine Bank in Sie selber setzt, wird sie auch Ihrem Unternehmen entgegenbringen. Diese Überlegung sollte die Grundlage für Ihr gesamtes Gespräch mit der Bank bilden. Zweitens, eine gute Vorbereitung braucht Zeit – planen Sie deshalb Termine mit ausreichendem Vorlauf. Sie zeigen damit Ihre Führungsqualitäten! Von zentralem Interesse ist für die Bank, wie Sie den Kredit tilgen wollen. Bereiten Sie sich deshalb gut vor und stellen Sie alle relevanten Daten und Informationen wie Geschäftsplan, vergangenen Bilanzen und aktuelle Zahlen zusammen, so dass Sie sie im Gespräch nennen können. Unwissen deutet darauf hin, dass Sie sich nicht ausreichend und intensiv genug mit der Planung beschäftigt haben. Das schafft Misstrauen auf Seiten der Bank. Drittens, sprechen Sie mit den richtigen Leuten und zeigen Sie, dass Sie wissen, an wen Sie sich wenden müssen. Sorgen Sie zudem dafür, dass Ihr Anliegen berücksichtigt wird und nicht zu viel Zeit verloren geht. Viertens, Sie kennen Ihre Ziele, Sie wissen sie zu artikulieren und sind an einer echten Zusammenarbeit mit Ihrer Bank interessiert. Lassen Sie sich deshalb nicht gleich in die Defensive treiben. Sie sind nicht nur Kreditnehmer, sondern auch Kunde. Vorsichtige Zurückhaltung ist deshalb völlig überflüssig – überzeugen Sie mit Durchsetzungsfähigkeit und Kompetenz, aber auch mit Kompromissfähigkeit.

Außerdem wichtig: Zeigen Sie argumentative Stärke. Nichts ist langweiliger als unwichtige Details und Exkurse auf Nebenschauplätze. Sie wissen, welche Zahlen wichtig sind und an welcher Stelle sie zu

nennen sind. Fragen Sie sich außerdem, wer Sie sind? Jeder Geldgeber möchte wissen, mit wem er es eigentlich zu tun hat. Legen Sie deshalb die Geschichte ihres Unternehmens offen: Die Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre und aktuelle betriebswirtschaftliche Zahlen gehören auf jeden Fall dazu. Informieren Sie sich auch über günstige Kredite aus Förderprogrammen wie die der Deutschen Ausgleichsbank oder der Kreditanstalt für Wiederaufbau. Die IHK oder Verbände wie der BJU informieren gerne.

Darüber hinaus schafft vor allem Transparenz Vertrauen. Reden Sie offen über eventuelle verdeckte Risiken oder problematische Eigentumsrechte – auch wenn es schwer fällt. Bedenken Sie, dass sie eine langfristige, konstruktive Zusammenarbeit anstreben. Bedienen Sie den Informationsbedarf der Banken mit einem zeitnahen Informations- und Berichtswesen. Überzeugend ist auch die heimische Kulisse. Vereinbaren sie Termine in Ihrem Unternehmen und zeigen Sie, dass Ihre Worte der Realität entsprechen. Auf eine moderne Produktion und motivierte Mitarbeiter können Sie stolz sein: Zeigen Sie sie vor! Und letztendlich: Arbeiten Sie mit Alternativen und machen Sie sich nicht von den Entscheidungen eines einzigen Kapitalgebers abhängig: Das Angebot ist groß. Erkundigen Sie sich auch nach Alternativen zur Kreditvergabe durch Banken und ziehen Sie private Investoren in Betracht.

#### Autor:

**Bernd Kirschner ist geschäftsführender Gesellschafter der Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH aus Ulm. Das Unternehmen hat sich mit der Businessplan-Software BPS-ONE auf die Ratingoptimierung von Bäckereien spezialisiert. ([www.bps-one.de](http://www.bps-one.de))**

Anzeige

**Mit uns: SAUBERE VERKEHRSWEGE**  
Wir "produzieren" Sauberkeit: **Kehrsaugmaschine JET 520 B**



**GANSOW**  
Cleaning Concepts  
IP Gansow GmbH  
Münsterstr. 5  
59065 Hagen  
Fest: +49 (0) 23 81/688-512  
[www.gansow.de](http://www.gansow.de)

**Kehrsaugmaschinen**

Scheuersaugmaschinen

Pollermaschinen

Reinigungschemie

Verkehrsmittel