

# Bessere Kreditkonditionen durch bessere Finanzkommunikation: Praxisbeispiel

Jan Noeske und Martin Schröpfer



Jan Noeske, Dipl.-Betriebswirt (BA), Managing Consultant bei der ifb group in Köln, [www.ifb-group.com](http://www.ifb-group.com)

Unternehmen können ihre Kreditkonditionen verbessern, indem sie die Kommunikation mit Banken optimieren. Dabei sind die „harten“ (z. B. Finanzkennzahlen) und „weichen“ Rating-Kriterien (z. B. Strategie, Management-Know-how), mit denen Kreditinstitute ihre Einschätzungen treffen, gleichermaßen zu berücksichtigen. Verbesserungsbedarf besteht hier auch aufgrund der Folgen der Finanzkrise. Denn die belasteten Bilanzen aus 2009 verschlechtern derzeit Rating und Kredit-Konditionen – falls überhaupt ein Kredit vergeben wird.

Die Autoren zeigen daher an einem konkreten Anwendungsfall, wie Unternehmen ihre Finanzkommunikation verbessern können.

## Creditor Relations stecken noch in den „Kinderschuhen“

Banken sind die wichtigsten Fremdkapitalgeber vieler Unternehmen. Seit Basel II müssen sie die Bonität der Kreditnehmer genauer prüfen. Die aktuelle Finanzkrise erschwert die Kreditvergabe zusätzlich: nicht nur wegen der schlechteren finanziellen Lage der Unternehmen, sondern auch wegen des höheren Risikobewusstseins der Banken. Zur Vermeidung der befürchteten Kreditklemme kommt es somit auch auf eine gute **Kommunikation** zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer an: Unternehmen sollten gegenüber der Bank speziell ihre Kapitaldienstfähigkeit hervorheben.

Das bankinterne Rating beruht ungefähr zur Hälfte auf „harten“ Kennzahlen aus Jahresabschlüssen (Bilanz und GuV), da diese zu jedem Unternehmen vorliegen. Die Einschätzung lediglich aufgrund dieser Kennzahlen ist jedoch nicht ausreichend, da sie nur die Vergangenheit darstellen. Vor allem in Krisenzeiten führt dies zu einer schlechteren Bewertung. Wenn es einem Unternehmen jedoch gelingt, seine künftige Kreditfähigkeit durch eine solide Planung überzeugend darzustellen, kann es diesem Effekt entgegenwirken.

## Vorteile guter Finanzkommunikation

Gute Finanzkommunikation zahlt sich nachweisbar aus: Dies belegen u.a. zwei Studien der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG [1]. In qualitativen Interviews zeigte sich hierbei: Unternehmen, die eine aktive Finanzkommunikation betreiben,

weisen deutliche Unterschiede bei Bonitätssteigerung, Beziehungsqualität und Kreditkonditionen auf (siehe Abbildung 1, S. 261).

Das Potenzial der aktiven Finanzkommunikation ist hoch: Ein persönliches Gespräch ist als Informationsquelle für eine Bank genauso wichtig wie die harten Zahlen aus Finanzveröffentlichungen (vgl. Abbildung 2, S. 261) [2].

Durch professionelle *Creditor Relations* (auch „Reporting gegenüber Kreditinstituten“ oder „Banken-Reporting“) die Bonitätsbeurteilung bei der Bank zu verbessern, ist besonders für Unternehmen mit relativ schlechter Bonität attraktiv. Ein Blick auf die sechsstufige IFD-Rating-Skala (siehe Abbildung 3, S. 262) zeigt, bereits kleine Verbesserungen des Ratings können helfen, in die nächsthöhere Rating-Klasse aufzusteigen und damit deutlich günstigere Zinskonditionen zu erhalten.

Die **wichtigsten Vorteile** guter *Creditor Relations* sind:

- Das Unternehmen verfügt über eine sicherere Kapitalbeschaffung bei geringeren Kapitalkosten.
- Das Banken-Rating bewertet das Unternehmen angemessen, da sämtliche Informationen vorliegen. Fehlende Informationen stellen Unsicherheiten für die Bank dar und führen somit zu einer schlechteren Beurteilung.
- Der gesamte Rating-Prozess wird für das Unternehmen selbst transparent.
- Die Entscheidungs- und Reaktionszeiten bei Problemen im Finanzierungsprozess werden verkürzt.
- Das Vertrauen der Banken steigt, da die geschäftlichen Risiken klar dargestellt werden. Nicht genauer bekannte bzw. genannte Risiken werden von den Banken immer als größtmögliche Risiken angenommen (einkalkuliert). Dies gilt gerade auch in Krisenzeiten.
- Planung und Was-Wäre-Wenn-Berechnungen (Szenario-Darstellung) der Geschäftsentwicklung, die im Rahmen einer guten Finanzkommunikation durchgeführt werden, sind auch für die Unternehmenssteuerung bedeutsam.
- Durch Standardisierung der internen Geschäftsprozesse wird die Effizienz des Reportings gesteigert.

## Die Sichtweise der Banken

### a) Rechtliche Vorgaben

Bei Rating und Kreditvergabe gelten für Banken verbindliche Vorgaben durch das Kreditwesenge-



Martin Schröpfer, Dipl.-Mathematiker, Consultant bei der ifb group in Köln

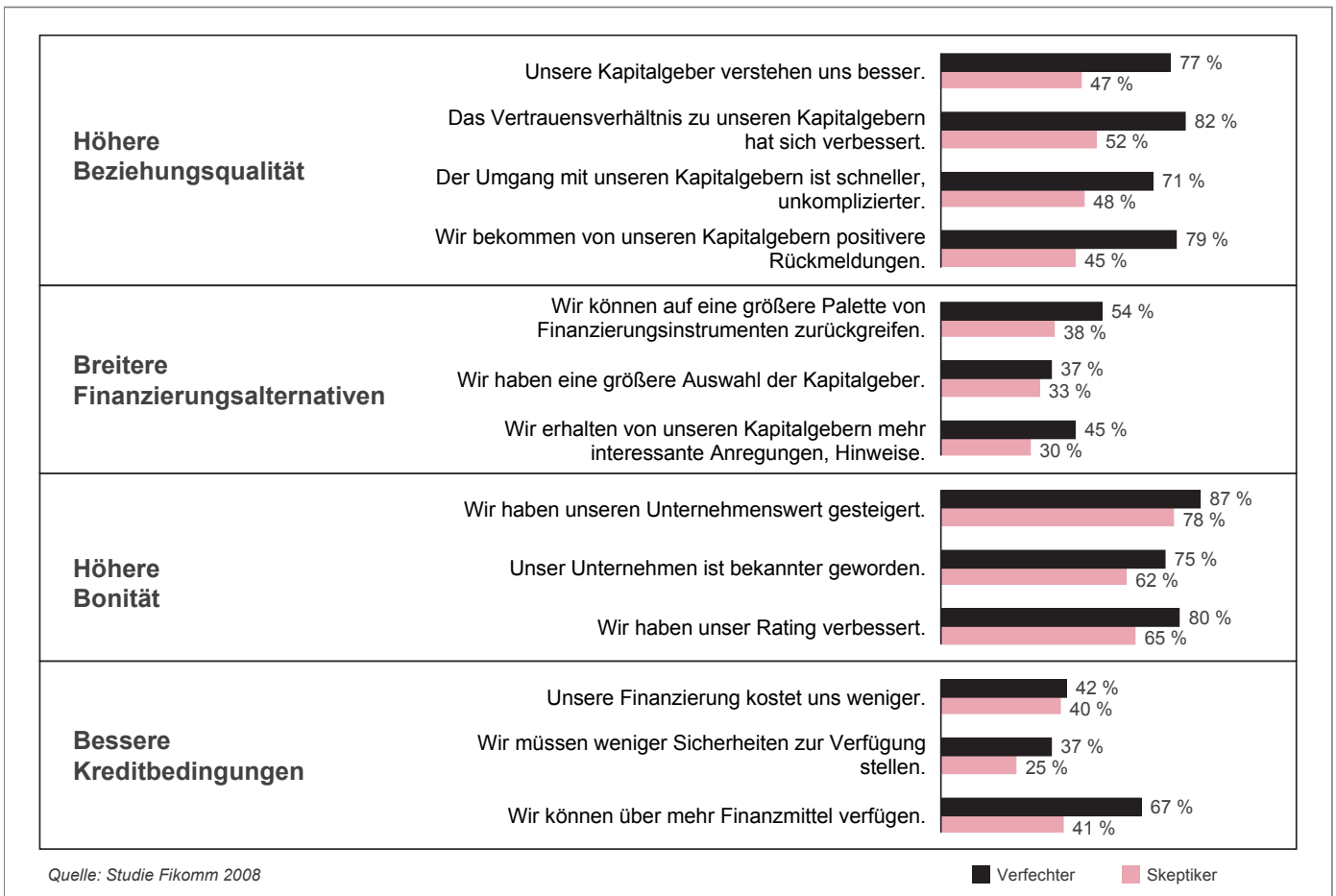


Abb. 1: Gute Finanzkommunikation steigert die Chancen auf Fremdkapital zu günstigeren Konditionen, beschleunigt den Prozess zur Kapitalbeschaffung und verbessert die Möglichkeiten, kurzfristige Engpässe zu überbrücken.

setz (KWG) und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Mit diesen Regelungen wurden die Anforderungen aus Basel II in Deutschland gesetzlich verankert.

§ 18 KWG verpflichtet Banken, bei Krediten, die 750.000 € oder 10% des haftenden Eigenkapitals des Kreditinstituts überschreiten, Einsicht in die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens zu nehmen. § 25a KWG bestimmt: Ein Kreditinstitut muss über geeignete Regelungen zur Steuerung, Überwachung und Kontrolle der Risiken verfügen. Aufbauend auf § 25a KWG definieren die MaRisk einen flexiblen, aber verbindlichen Rahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements in Banken.

### b) Wichtige Kriterien für das bankinterne Rating

Für die Umsetzung dieser Anforderungen benötigt die Bank geeignete Beurteilungskriterien, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie das verliehene Kapital inklusive der Zinsen zurückbekommt. In den MaRisk wird dies als **Kapitaldienstfähigkeit** bezeichnet. Hierbei bieten sich zwei Beurteilungsformen an: externes und internes Rating:

➤ Das **externe Rating**, das von speziellen Rating-Agenturen durchgeführt wird, spielt beim Kreditvergabeprozess meist keine große Rolle.

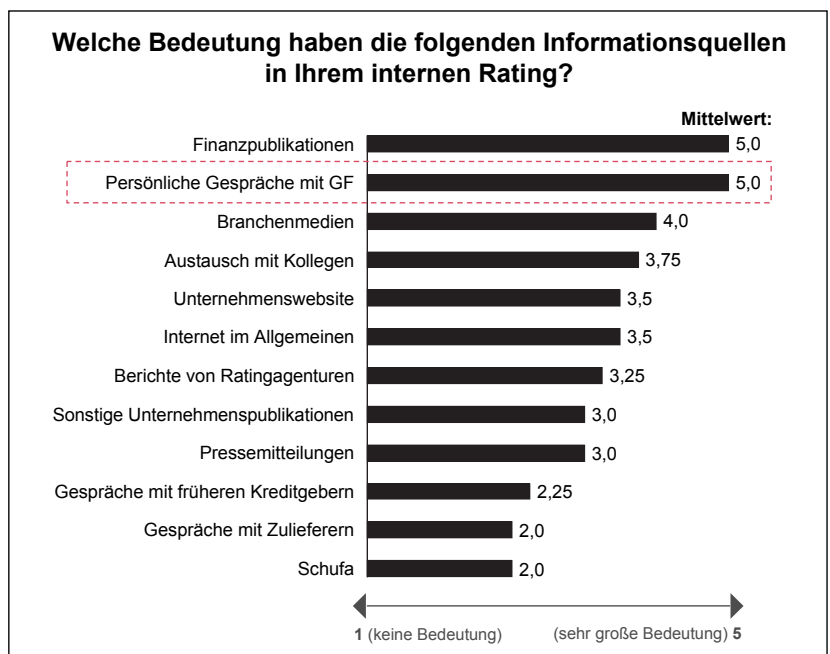


Abb. 2: Die persönliche Kommunikation sollte genauso selbstverständlich sein wie die Vorlage von Jahresabschlüssen [3].

➤ Banken sind nach Basel II angehalten, ein eigenes Rating durchzuführen. Daher ist das **interne Rating** das maßgebliche Beurteilungsin-

**Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung eines Banken-Ratings:**

Schäfer: BC 3/2006, S. 53 ff.

strument, selbst wenn ein externes Rating vorhanden ist.

Die führenden deutschen Kreditinstitute haben sich für das interne Rating auf eine **sechsstufige Skala** verständigt, aus der sich die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers innerhalb eines Jahres ergibt (vgl. Abbildung 3):

- **I** entspricht Unternehmen mit sehr guter bis guter Bonität,
- **II** = gute bis zufriedenstellende Bonität,
- **III** = befriedigende bzw. noch gute Bonität,
- **IV** = überdurchschnittliches bis erhöhtes Ausfallrisiko,
- **V** = hohes Ausfallrisiko,
- **VI** = sehr hohes Ausfallrisiko.

An dieser Rating-Skala orientieren sich auch die institutsspezifischen Rating-Klassen, von denen hier Beispiele dargestellt werden.

Die konkrete Verwendung dieser Rating-Skala kann sich allerdings von Bank zu Bank unterscheiden. Jede Bank verwendet leicht abweichende Kriterien mit unterschiedlichen Gewichtungen, um einen Kreditnehmer einer „Rating-Stufe“ zuzuordnen.

Unterteilt wird in „harte“ und „weiche“ Kriterien:

- Als „**harte**“ Kriterien gelten Kennzahlen zur Finanz- und Ertragslage sowie zur Liquidität (z. B. Cashflow, Eigenkapitalquote, Liquiditätsgrad, Verschuldungsgrad oder Kapitalstruktur). Jahresabschlüsse allein sind dafür nicht ausreichend, sondern sollten stets durch vorläufige, unterjährige Zahlen ergänzt werden. Denn der Bewertungsprozess nimmt gewöhnlich mehrere Monate in Anspruch und erfordert nach Möglichkeit immer die aktuellsten Daten.
- Neben der quantitativen Analyse fließen auch **qualitative Faktoren** in die Bonitätsbewertung ein (z. B. Markt- und Wettbewerbssituation des Kunden, Organisationsstrukturen oder Managementqualität). Nur so ist es möglich, ein vollständiges Bild über die Bonität des potenziellen Kreditnehmers zu erhalten.

## Struktur und Inhalt guter Finanzkommunikation

Wichtigstes Kriterium bei der Finanzkommunikation ist die **Vollständigkeit** der Daten. Unaufgeforderte Offenlegung aller relevanten Daten ist die Basis einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung. Mangelnde Informationen bedeuten für die Bank immer ein erhöhtes Risiko, was sich selbstverständlich in der Beurteilung des Kreditnehmers niederschlägt. Allerdings sollte auch darauf geachtet werden, keine unnötigen oder zu detaillierten Informationen darzustellen, da hierunter die Übersichtlichkeit und Aussagekraft der Präsentation leidet.

Das folgende exemplarische Banken-Reporting des (fiktiven) Unternehmens „BEISPIEL GmbH“ zeigt, wie dies in der Praxis gestaltet werden kann. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Erstoffenlegung und der laufenden Offenlegung:

- Die **Erstofflegung** entspricht dem Reporting zu Beginn eines Kreditvergabeprozesses.
- Die **laufende Offenlegung** umfasst Informationen, die der Kreditnehmer nach dem ersten Vertragsabschluss der Bank in regelmäßigen Abständen liefert.

Ziel ist es jeweils, die Kreditwürdigkeit des Unternehmens darzulegen.

### a) Erstoffenlegung

#### Praxisbeispiel zur Erstoffenlegung:

Struktur und Inhalte der Erstoffenlegung sollten übersichtlich auf einem **Deckblatt** zusammengefasst werden. Beim Reporting der BEISPIEL GmbH, einem Unternehmen im Bereich der Pkw-/Lkw-Vermietung, zeigt das **Deckblatt** folgende Inhaltsangaben (vgl. Abbildung 4, S. 263):

1. Zusammenfassung
2. Basisinformationen
3. Unternehmensstrategie
4. Detaillierte Präsentation der einzelnen Geschäftsbereiche nach Segmenten, Produkten, Regionen etc.

IFD-Rating-Stufen	COMMERZBANK	Deutsche Bank	kfw BANKENGRUPPE	Finanzgruppe	Ausfallwahrscheinlichkeit in %
I	1,0-2,4	iAAA-iBBB	BK1	1-3	bis 0,3%
II	2,6-2,8	iBBB-iBB+	BK2	4-6	0,3 bis 0,7%
III	3,0-3,4	iBB+-iBB-	BK2 - BK3	7-8	0,7 bis 1,5%
IV	3,6-3,8	iBB+-iB+	BK4 - BK5	9-10	1,5 bis 3%
V	4,0-4,8	iB+-iB-	BK5 - BK6	11-12	3 bis 8%
VI	ab 5,0	ab iB-	BK6	13-18	ab 8%

Abb. 3: IFD-Rating-Skala und zugeordnete Ausfallwahrscheinlichkeiten gemäß Ratingstufe [4]



Abb. 4: Deckblatt des Banken-Reportings der BEISPIEL GmbH

- Praxisbeispiel zur Erstoffenlegung (Fortsetzung von Seite 262):**
5. Unternehmensorganisation
  6. Geschäftsberichte und (testierte) Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre
  7. Aktuelle Zwischenzahlen
  8. Mittel- und langfristige Planung (GuV, Bilanz, Cashflow)

Diese Struktur kann als Standard angesehen werden, ist jedoch nur ein Auszug. Je nach Branche und Unternehmen sind weitere Informationen erforderlich.

**1. Management Summary**

An dieser Stelle soll ein kurzer Überblick über alle Punkte des Reportings gegeben werden. Die wichtigsten Aussagen sollen auf einen Blick erkennbar sein (siehe Auszug der BEISPIEL GmbH).

**Management Summary der BEISPIEL GmbH (Auszug)**

**Basisinformationen**

- Betrachtung der Marktentwicklung mithilfe einer McKinsey-Matrix [5].
- Zu GuV, Bilanz, Cashflow:
  - IFRS, HGB, US-GAAP ...,
  - Ausübung von Wahlrechten, die stark ins Gewicht fallen.
- Der Zeitraum für die historischen Daten, die z.B. für die Berechnung von Marktpreisrisiken und die Simulation von Was-Wäre-Wenn-Berechnungen herangezogen werden, erstreckt sich über die letzten fünf Jahre.

**Unternehmensstrategie**

- Die langfristige Strategie, die Marktführerposition in unserer Branche zu erreichen, soll vor allem durch die Erfüllung der mittelfristigen Ziele A-C [6] und der kurzfristigen Aktivitäten 1–5 [7] umgesetzt werden.
- Momentaner Zielerreichungsgrad: Ziel A: 55% / Aktivität 1: 75% ...

**Detaillierte Präsentation der einzelnen Geschäftsbereiche nach Segmenten, Produkten, Regionen etc.**

- Im Branchen-Benchmark befindet sich das Unternehmen an Position 3 der Marktwettbewerber.
- Es wird verstärkt in Produkte der Versicherung investiert.
- Desinvestitionen in der Autovermietung.
- Im Mai 2010 lässt sich ein Auftragszugang von 1,9% verzeichnen. Im bisherigen Jahresverlauf konnte ein Auftragszugang von 10% ermittelt werden.
- Im Mai 2009 wurde ein Auftragsabgang von 4% festgestellt.

**Unternehmensorganisation**

- Rechtsform: GmbH.
- Stammkapital: 600.000 €.
- Gesellschafter: drei Gesellschafter (Anteil: jeweils 33,3%).
- Geschäftsführung: Die drei Gesellschafter sind gleichberechtigt.

**Unterjährige Darstellung der Unternehmenslage zur Vorbereitung auf das Banken-Rating:**

Schäfer:  
BC 3/2004, S. 60 ff.

- Gegenstand: Pkw- und Lkw-Vermietung.
- Mitarbeiter: 1 540 Mitarbeiter.
- Beteiligungen: Beispielversicherungen GmbH, Beteiligung: 100%.

#### Geschäftsberichte und (testierte) Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre

- Der Jahresumsatz 2009 beläuft sich auf 380.219 T€ (Vorjahr: 330.168 T€).
- Der aktuelle Jahresüberschuss beträgt 40.120 T€ (Vorjahr: 20.760 T€).
- Die aktuelle Bilanzsumme beläuft sich auf 140.477 T€ (Vorjahr: 150.281 T€).
- Davon 30.748 T€ kurzfristige Forderungen.

#### Aktuelle Zwischenzahlen

- Die aktuelle Liquidität beläuft sich auf 8.000 T€.

Es werden Liquiditätseinbußen durch rückläufige Umsätze im Pkw-Segment erwartet.

- Der Personalbestand hat sich 2009 um 17 Mitarbeiter erhöht.
- Von allen Mitarbeitern sind 40% im Bereich der Instandsetzung, 40% im Vertrieb, 10% im Einkauf und 10% im Management tätig.

#### Mittel- und langfristige Planung

- Zum Jahresende erwarten wir eine Liquidität von 5.000 T€.
- Planungszyklen sind an das Banken-Reporting angepasst.
- Durch abgestimmten Top-down- und Bottom-up-Ansatz in der Planung sind Ergebnisse plausibel dargestellt.
- Die Plan-/Ist-Abweichung in den vergangenen fünf Jahren lag im Durchschnitt bei 10%.

## 2. Basisinformationen

An dieser Stelle sollte eine Kurzübersicht über das Unternehmen gegeben werden (z. B. zur Gesellschaftsform oder zum Prüfungswesen). Eine detailliertere Aufstellung erfolgt unter Punkt 5 („Unterlagen zur Unternehmensorganisation“).

Um zu Beginn schon einen Überblick über die bereits laufenden Finanzierungen zu geben, sollten auch bestehende Beziehungen zu Bankinstituten und sonstige **Finanzierungsquellen** angegeben werden.

Die **Bewertungsmethoden** und Annahmen des Berichts müssen zu Beginn festgelegt werden. Darunter fallen beispielsweise auch die Art der Bilanzierung (HGB oder IFRS) sowie die Erläuterung weiterer Bewertungsmethoden, die über den ganzen Prozess des Reportings konstant bleiben. Dazu gehören z. B. folgende Punkte:

- Welche Historie wird zu Simulationszwecken herangezogen (z. B. Daten der zurückliegenden drei Jahre)?
- Wie wird die Marktentwicklung analysiert und dargestellt (z. B. McKinsey-Matrix)?
- Welche Ergebnisse werden zur Darstellung der Geschäftsentwicklung herangezogen (z. B. Auftragseingang, Patentierungen, Reklamationsquote usw.)?

## 3. Unternehmensstrategie

Dieser Abschnitt soll beschreiben, wie die strategische Ausrichtung des Unternehmens festgelegt und umgesetzt wird und welche **Ziele** (z. B. Wachstums-, Rentabilitäts- sowie Risikoziele) verfolgt werden. Eine professionelle Unternehmensstrategie unterstreicht die Zuverlässigkeit des Kreditnehmers und lässt Einschätzungen über die Stabilität des Unternehmens zu.

Zu untermauern ist dies durch **Daten** zu Beschaffungs- und Absatzmärkten, Marktanteilen und -Entwicklungen, Branchentrends, ggf. regu-

latorisches Umfeld (wie Gesetzgebung, Verordnungen).

## 4. Detaillierte Präsentation der einzelnen Geschäftsbereiche nach Segmenten, Produkten, Regionen etc.

An dieser Stelle erfolgen die Darstellung der **bisherigen** Entwicklungen in den einzelnen Geschäftsbereichen (u.a. Umsatzerlöse, Kostenstruktur) und die Einschätzung der **künftigen Entwicklung** (Chancen, Risiken), auch mit Blick auf die Markt- und Branchenentwicklung. Dies belegt die realistische Einschätzung des Unternehmens und gibt Aufschluss über eventuell zu erwartende Einbrüche. Es lässt sich damit auch die Sicherheit der Einnahmen beurteilen. Neben den Daten für die Vergangenheit sollten hier auch Informationen zur Zukunft (Forecast/Planung) angegeben werden.

## 5. Unterlagen zur Unternehmensorganisation

Diese beinhalten Informationen über Rechtsform, Gesellschafter, Geschäftsführung, Niederlassungen und Tochtergesellschaften des Unternehmens. Zudem sollten auch **Angaben** zu folgenden Bereichen enthalten sein:

- bestehende Nachfolge- und Erbregelungen,
- Prüfungswesen,
- Risikomanagement-System,
- Internes Kontrollsystem und
- eingesetzte IT-Systeme.

Dies demonstriert eine professionelle Unternehmensführung und zeigt, ob und wie das Unternehmen für potenzielle Probleme gerüstet ist.

## 6. Geschäftsberichte und (testierte) Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre

Diese Unterlagen belegen die Unternehmensentwicklung in der jüngeren Vergangenheit.



Strategische Analyse und Zielsetzung am Beispiel eines mittelständischen Automobilzulieferers:

Bernhofer/von Freyberg/  
Haas/Hilz/Krüger:  
BC 8/2002, S. 169 ff.

7. Aktuelle Zwischenzahlen

Aktuelle Zwischenzahlen (z. B. auf Monatsbasis) zeigen nicht nur die aktuelle Geschäftsentwicklung, sondern sind auch ein Indiz für die Professionalität der Unternehmensführung.

8. Mittel- und langfristige Planung (GuV, Bilanz, Cashflow)

Kreditinstitute interessieren sich im Rahmen der Bonitätsprüfung immer mehr für Plandaten. Während die Jahresabschlüsse die Vergangenheit repräsentieren, muss der Kapitaldienst aus dem künftig zu erwirtschaftenden Cashflow erbracht werden. Darüber hinaus demonstriert die Planung eine solide Geschäftsführung und lässt im Nachhinein Rückschlüsse auf die Zuverlässigkeit der eigenen Einschätzung zu. **Dargestellt werden sollten**

- die Umsatz- und Ertragsvorausschau,
- gegebenenfalls auch der Auftragsbestand und -eingang (Planergebnisrechnung) für die künftigen zwei bis drei Jahre,
- eine Liquiditätsvorausschau für die kommenden 12 Monate sowie
- Angaben zu Investitionen und Personalplanung in den kommenden 24 Monaten.

b) Fortlaufende Offenlegung

Ein entscheidender Faktor in der Finanzkommunikation ist die Beständigkeit. Sie entsteht nicht durch ein oder zwei einzelne Berichte, sondern ist ein laufender Prozess, der regelmäßig über die Kreditwürdigkeit des Unternehmens informiert (*Creditor-Relations-Prozess*). Bei gravierenden **Änderungen** sollte das Unternehmen unter Umständen auch zwischen abgesprochenen Terminen an das Kreditinstitut berichten. Die Kreditvergabe ist dabei nur ein Teilziel; Hauptziel ist eine langfristig vertrauensvolle Geschäftsbeziehung, auf die man auch in Krisenzeiten bauen kann. Im Idealfall besteht der *Creditor-Relations-Prozess* aus einem Kreislauf (vgl. Abbildung 5).

Der wichtigste Abschnitt in diesem **Kreislauf** ist der Prozess vor der Kreditvergabe, in dem die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens darzulegen ist (vgl. Kapitel „Erstoffenlegung“, S. 262 ff.). Danach ist es wichtig, im regelmäßigen Kontakt eine stabile Vertrauensbasis aufzubauen. Auch hier steht die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens im Vordergrund.

In vielen Kreditverträgen sind für die fortlaufende Offenlegung bestimmte Kennzahlen inklusive Frequenz der Datenlieferung (sog. Covenants, vgl. ausführlich *Zwirner* in dieser BC-Ausgabe, S. 278 ff.) bereits definiert. Dazu **ergänzend** können folgende **Informationen für die Bank** hilfreich sein:

1. Jahresabschlüsse oder Einnahmen-/Überschussrechnungen. Diese sollten auch bezüg-

lich nennenswerter Vorkommnisse kommentiert sein.

2. Unterjährige Zahlen: Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) in einer zweckmäßigen Detaillierung.
3. Sonstige Informationen über das Unternehmen und seine Produkte (z. B. Produktprospekte, Werbematerial, Referenzkunden und -projekte, Zertifizierungsurkunden, Presseartikel oder Brancheninformationen). Der Firmenkundenbetreuer des Kreditinstituts wird damit praktisch zu einem weiteren Adressaten der Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens.
4. Offene-Posten-Liste mit Kreditoren (Verbindlichkeitsliste) und Debitoren (Forderungsbestandsliste). Mit diesen Informationen können Kreditinstitute die „Qualität“ des Forderungsbestandes prüfen sowie Schlüsse zur Liquiditätsbindung ziehen.
5. Auftragsbestandsliste.
6. Forecast-/Plan-Daten.

Außerdem müssen bei der laufenden Offenlegung auch jene Informationen der Erstoffenlegung dargestellt werden, die sich **geändert** haben (z. B. die Auswertungsgrundsätze oder die Unternehmensorganisation). In diesem Fall sollte die Information auch möglichst zeitnah und unabhängig von den geplanten Reporting-Terminen weitergegeben werden.

c) Do's and Dont's bei der Finanzkommunikation

Folgende Verhaltensweisen können die Einschätzung der Kreditwürdigkeit positiv beeinflussen:

- Die Informationen sollten selbstständig, regelmäßig und pünktlich zur Verfügung gestellt werden. Dies demonstriert Verlässlichkeit.
- Negative Informationen, die ratingrelevant sind, sollten nicht zurückgehalten werden. Dies schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Unterjährige Darstellung der Unternehmenslage zur Vorbereitung auf das Banken-Rating:

Schäfer: BC 3/2004, S. 60 ff.

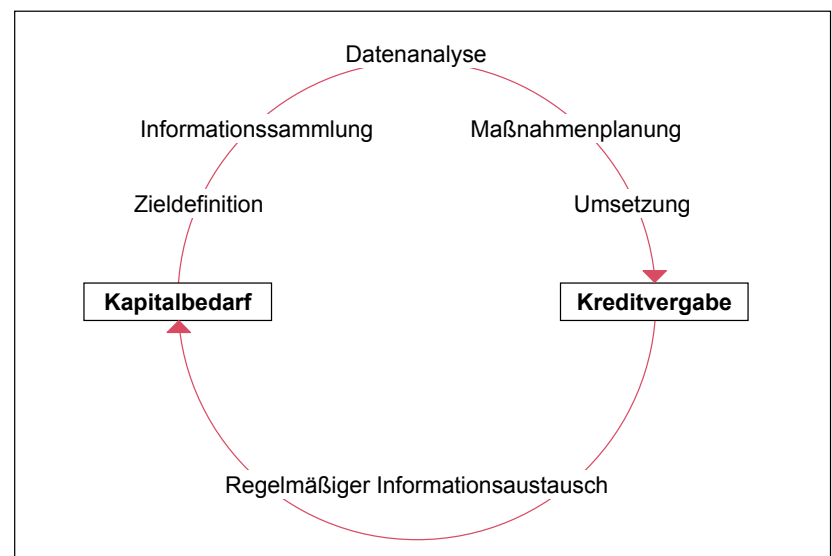


Abb. 5: Creditor-Relations-Kreislauf

- Eine rechtzeitige und nachvollziehbare Planung demonstriert Verlässlichkeit.
- Eine konsistente Darstellung aller Informationen schafft Vertrauen in die Management-Kompetenz.
- Eine transparente und übersichtliche Darstellung erleichtert den Blick auf das Wesentliche.
- Klare und vollständige Zeitvorgaben zeigen strukturiertes Vorgehen.



---

### Anmerkungen

[1] Die beiden Studien wurden 2008 und 2010 durchgeführt: Im Jahr 2008 die Studie: „Finanzkommunikation jetzt krisenfest machen!“ (Wirtschaft Konkret Nr. 421) und im Jahr 2010 die Studie „Schwungrad Finanzkommunikation“ (Wirtschaft Konkret Nr. 425).

[2] Vgl. *Barrantes, Eloy*, Theorie und Praxis der Creditor Relations, 2009 (bankübergreifende wissenschaftliche Untersuchung am Institut für Kommunikationsmanagement der FH Osnabrück).

[3] Vgl. *Barrantes, Eloy*, a. a. O. (Anm. 2).

[4] Vgl. Initiative Finanzstandort Deutschland (IFD), Rating Broschüre, 2006, S. 18 f.

[5] Die McKinsey-Matrix ist ein Instrument der Portfolio-Analyse. Die Klassifizierung der strategischen Geschäftseinheiten erfolgt anhand der Dimensionen „Wettbewerbsstärke“ (*business strength*) und „Marktattraktivität“ (*market attractiveness*). Die Matrix gliedert sich in neun Bereiche, die jeweils eine Empfehlung zum weiteren strategischen Vorgehen geben. Die Empfehlungen reichen von „Expansion“ bis zu „Abschöpfung und Desinvestition“.

[6] Zum Beispiel: durchschnittliches Umsatzwachstum von 3% bis 5% und eine bereinigte Umsatzrendite von 12% bis 14% bis zum Jahr 2013.

[7] Zum Beispiel: Verstärkte Investitionen im Bereich der Lkw-Vermietung und verstärkte Marketing-Aktivitäten.