

## RATING IN KRISENZEITEN

## Mit erfolgreichen Bankgesprächen das Rating verbessern und Banksicherheiten zurückholen

von Christof Maurer, Dipl. Finanzwirt (FH), Senden

| Gerade in Krisenzeiten ist eine vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit mit den Hausbanken von größter Wichtigkeit. Aber generell gilt, dass eine gute und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Hausbanken gepflegt werden sollte. Dabei fällt es insbesondere kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) in der Praxis oftmals schwer, die Gespräche mit den Hausbanken zur Verbesserung des Ratings zu nutzen oder gar einmal gewährte Sicherheiten wieder zurückzuholen. Wie dies in der Praxis durchgeführt werden kann, zeigt dieser Beitrag auf. |

### 1. Grundsätzliches

Sowohl Unternehmer selbst als auch deren (steuerliche) Berater sollten stets um ein besonders gutes Verhältnis zur Hausbank bemüht sein. Wichtig ist es, das Gespräch mit der Hausbank regelmäßig und nicht nur in Krisensituationen zu suchen. Die Hausbanken sollten vollumfänglich und bereitwillig mit relevanten Informationen versorgt werden, damit das Vertrauen der Hausbank in den Kunden aufgebaut bzw. gestärkt wird. Dies wirkt sich dann auch in Krisenzeiten positiv auf den Umgang der finanzierenden Banken mit deren Kunden aus. Denn die wichtigste Währung zwischen Unternehmen und Hausbank ist und bleibt immer noch Vertrauen.

Zudem legen die Banken immer größeren Wert auf aktuelle und aussagekräftige Informationen seitens ihrer Kreditkunden. Ein wichtiger Bestandteil des Ratings sind deshalb Fragen zur Aktualität der eingereichten Unterlagen sowie nach einer aussagefähigen unterjährigen Berichterstattung.

**PRAXISTIPP** | In der Vergangenheit war das enge, persönliche Verhältnis zum Kundenberater in der Hausbank eines der wichtigsten Merkmale für die Kreditbeschaffung. Dies rückt zunehmend in den Hintergrund, da die Analysten in den Kreditinstituten (Marktfolge) einen immer gewichtigeren Anteil im Genehmigungsprozess einnehmen. Deshalb ist noch wichtiger als früher, die Finanzstruktur des Unternehmens zu optimieren.

### 2. Basis für erfolgreiche Bankgespräche

Basis für das Jahresgespräch mit der Hausbank ist der Jahresabschluss. Hinzu kommen weitere Aspekte, die in diesem Beitrag ebenfalls noch vorgestellt werden. Die Jahresabschlusserstellung ist für viele Unternehmer eine eher lästige Pflicht als ein Instrument zur Gestaltung. Das bedeutet wiederum für die steuerlichen Berater: Sie sollten den Nutzen einer rechtzeitigen Beschäftigung mit dem Jahresabschluss verdeutlichen. Denn zukünftige

Nicht nur in  
Krisenzeiten

Aussagefähige  
unterjährige  
Berichterstattung

Nutzen rund um den  
Jahresabschluss  
verdeutlichen

Kreditversorgung eines Unternehmens kann von der Aussagekraft des Jahresabschlusses abhängig sein, zumal die Kreditinstitute sowohl durch die Auswirkungen der Coronapandemie als auch durch die Niedrigzinsphase und Regulierung unter erheblichem Druck stehen. Deshalb steht zu befürchten, dass die Banken künftig bei der Kreditvergabe noch „wählerischer“ werden. Welche Gestaltungsmöglichkeiten dabei für die Optimierung der Finanzstruktur vorhanden sind, wurde bereits in Teil 1 der Beitragsreihe aufgezeigt (vgl. BBP 20, 347). Nachfolgend soll nun Schritt für Schritt aufgezeigt werden, wie Bankgespräche erfolgreich gestaltet werden können, mit dem Ziel das Rating zu verbessern und Banksicherheiten zurückzuziehen.

### 3. Welche Vorarbeiten sind notwendig

#### 3.1 Welche Ziele verfolgt das Unternehmen

Die strategischen Ziele des Unternehmens sollten Auswirkungen auf die Gestaltung der Finanzstruktur haben. Denn je nachdem welche Ausrichtung das Unternehmen verfolgt, ist die Finanzstruktur entsprechend auszurichten.

**PRAXISTIPP** | Weist ein Unternehmen ein starkes Wachstum und einen dementsprechend hohen Investitionsbedarf auf, sollte versucht werden, den Jahresabschluss möglichst fremd- oder eigenkapitalgeberfreundlich auszugestalten. Wird absehbar kein Fremdkapital benötigt, wird die Strategie bei der Jahresabschlusserstellung sicherlich eine andere, z. B. eine ergebnisminimierende, also steueroptimierende sein.

#### 3.2 Die strategische Ausrichtung auch unterjährig abbilden

Das Unternehmenssteuerungssystem sollte sich allerdings nicht mit der jährlichen Jahresabschlusserstellung erschöpfen, sondern weitergehende Prozesse beinhalten.

In der Praxis bietet sich hierfür ein monatliches oder quartalsweise erfolgendes Reporting an. Mit Blick auf die Unternehmensstrategie sollten darin regelmäßig die nachfolgenden Fragen beantwortet werden:

- Wer sind die wichtigsten Kunden oder Kundengruppen,
- was sind die wichtigsten Produkte und Leistungen,
- welche Länder und Regionen sind besonders im Fokus,
- welche Schwerpunkte sollen in den nächsten Jahren gesetzt werden und
- in welchen Zeiträumen und -abständen soll dies geschehen?

Das Reporting sollte einen Soll-Ist-Vergleich nebst Abweichungsanalyse beinhalten, um die Entwicklung dieser Punkte besser im Blick behalten zu können.

**PRAXISTIPP** | Die Praxis zeigt, dass Banken das Unternehmenssteuerungssystem von Unternehmen immer mehr mit in den Fokus nehmen. Ist ein effizientes Steuerungssystem vorhanden und wird dieses auch gelebt, wirkt sich dies durchaus positiv auf das Rating des Unternehmens aus.

Finanzstruktur  
an den strategischen  
Zielen des Unterneh-  
mens ausrichten

Mehr als die  
Jahresabschluss-  
erstellung

Banken nehmen  
Unternehmens-  
steuerungssystem  
stärker in den Fokus

Bei Kleinstunternehmen reicht oftmals eine strukturierte betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) als Reporting-Werkzeug aus, allerdings nicht in der (DATEV-)Standardform. Die BWA sollte zumindest den Rohertrag nach den oben genannten Aspekten aufgliedern. Für etwas größere Unternehmen sollte zwingend ein professionelles Reporting aufgesetzt werden, allerdings mit Augenmaß.

Es muss immer sichergestellt werden, dass folgende Aspekte abgebildet werden:

- In welche Segmente soll investiert werden.
- Welche Unternehmenssparten oder Produkte sollen weiter ausgebaut werden.
- Auf welche strategischen Themen soll der Fokus gelegt werden.

### 3.3 Ausreichend Vorlaufzeit für die Abschlusserstellung einplanen

„Als hätten wir nichts Wichtigeres zu tun...“ ist oftmals die Aussage von Unternehmen, aber auch von Steuerberatern, wenn die Hausbanken die Erstellungstermine für den Jahresabschluss anfragen. Wurde mit der Erstellung des Jahresabschlusses bis dahin noch nicht begonnen, führt dies zu unnötigem Druck und die Banken müssen erst einmal „vertröstet“ werden.

Deshalb ist dieses Thema nicht reaktiv, sondern aktiv anzugehen. Dabei sollten bei der Zeitplanung für die Jahresabschlusserstellung neben dem Termin mit den Hausbanken noch weitere Aspekte beachtet werden:

- **Die Entscheidungszeit:** Analyse der Situation, Überlegung sinnvoller Gestaltungsoptionen sowie Beschlussfassung.
- **Die Umsetzungszeit,** die für die Realisierung der getroffenen Entscheidungen benötigt wird.

Für die beiden Aspekte sind nach Erfahrungswerten aus der Praxis regelmäßig nicht Tage, sondern mehrere Wochen notwendig.

**PRAXISTIPP** | Steuerberater sollten ihre Mandanten dafür sensibilisieren, dass unter Zeitdruck oftmals nicht die richtigen Entscheidungen gefällt werden. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass die zu treffenden Entscheidungen oftmals nicht nur kurzfristig wirken, sondern mittel- bis langfristige Auswirkungen haben. Wenn man sich die in Teil 1 der Beitragsreihe möglichen Gestaltungsbereiche nochmals vor Augen führt, wird klar, wie viel Zeit die optimale Ausgestaltung der Finanzstruktur benötigt.

### 3.4 Bankgespräch gut vorbereiten

Der Jahresabschluss sollte der Hausbank möglichst zeitnah zur Verfügung stehen, d. h. **drei bis sechs Monate nach dem Bilanzstichtag**. Ziel sollte immer die Bereitstellung im ersten Halbjahr sein, da sich dies positiv auf die Beurteilung des Unternehmens auswirkt.

Standardform einer BWA reicht nicht aus

Banken sollten nicht vertröstet werden

Zeitdruck ist ein schlechter Begleiter der Beratung

Der Jahresabschluss sollte auch bei einer negativen Entwicklung nicht verzögert werden. Die Bank erst später über negative Entwicklungen zu informieren, hilft in der Sache nicht weiter und wirkt sich eher kontraproduktiv auf das Vertrauensverhältnis aus. Folgende Aspekte sind vorab noch zu beachten:

- Informieren Sie die Hausbank frühzeitig, sofern mit Verzögerungen zu rechnen ist.
- Geben Sie proaktiv zusätzliche relevante Informationen an die Hausbank weiter.
- Auf keinen Fall sollten negative Sachverhalte vertuscht werden, auch dann nicht, wenn diese in der aktuellen Bilanz noch nicht sichtbar sind. Dies führt nur zu Irritationen und zerstört Vertrauen.

Ist die Finanzstruktur soweit wie möglich optimiert und die oben genannten Punkte beachtet, wurde das Bankgespräch in jedem Fall optimal vorbereitet.

#### 4. Das Gespräch in der Praxis

Entsprechend der oben genannten Vorgehensweise sollte ein Unternehmen den Jahresabschluss nicht nur pflichtgemäß an die Hausbank senden, sondern diesen, nebst den weiteren relevanten Informationen, immer im Rahmen eines „Bilanzgesprächs“ der Hausbank präsentieren. Dabei gilt es sehr gut vorbereitet zu sein.

Für das Gespräch sollten insbesondere die folgenden Punkte beachtet werden, die in der Praxis, gerade von KMU, oftmals nicht optimal umgesetzt werden:

- Das Unternehmen kann sich gegenüber der Bank selbstbewusst zeigen, ohne dabei zu übertreiben. Allerdings sollte auf die positiven Seiten des Unternehmens aktiv hingewiesen werden, wie z. B. einer guten Eigenkapitalquote.
- Unternehmen sollten deutlich machen, dass sie über die Materie „Bescheid“ wissen und Kompetenz in finanzwirtschaftlicher Unternehmensführung demonstrieren.
- Unternehmen sollten die Hausbanken nach deren Bonitätskriterien fragen und diese, ggf. gemeinsam mit dem eigenen Berater, diskutieren.
- In der Praxis zeigt es sich immer wieder, dass KMU über keine ausreichenden Controlling-Systeme verfügen, sondern die Unternehmen auf Basis der BWA vom Steuerberater führen. Deshalb lohnt es sich doppelt, ein effizientes und effektive Controlling-System einzuführen und dies auch gegenüber der Hausbank zu kommunizieren und dieser vorzuführen. Auch dies beeinflusst das Rating positiv.

#### 5. Das Rating durch erfolgreiche Bankgespräche verbessern

Die Grundlage für ein gutes Rating ist der Jahresabschluss. Welche Aspekte für die Optimierung der Finanzstruktur sowie zur Vorbereitung von Gesprächen mit der Hausbank zu beachten sind, wurde bereits zuvor erläutert. Die

Negative  
Entwicklung nicht  
verheimlichen

„Bilanzgespräch“  
mit der Hausbank

Den KMU mangelt es  
häufig an einem  
ausreichenden  
Controlling-System

Basis ist damit geschaffen. Nun gilt es, auf die Aspekte einzugehen, die zur weiteren Verbesserung des Ratings notwendig sind.

### 5.1 Bilanzpolitik klar kommunizieren

Bilanzpolitik meint die Zielsetzung, die bei der Aufstellung des Jahresabschlusses zugrunde gelegt wird. Insofern ist der Begriff eigentlich zu kurz gefasst, da mit der Bilanzpolitik mehr als nur die reine Bilanz beeinflusst wird. In der Praxis ist von der konservativen oder der progressiven Bilanzpolitik die Rede.

#### 5.1.1 Konservative Bilanzpolitik

Diese hat in der Regel einen möglichst niedrigen Jahresüberschuss als Ziel und wird von folgenden Aspekten geleitet:

- Bildung stiller Reserven zur langfristigen Stärkung der Unternehmenssubstanz
- Vorziehen von ergebnismindernden Faktoren
- flexiblere Ausgestaltung der Ergebnisbeeinflussung zur zeitlichen Glättung der Jahresüberschüsse
- Beeinflussung der Ausschüttungspolitik gegenüber Gesellschaftern, mit dem Ziel einer möglichst geringen Ausschüttung
- Minimierung der Steuerbelastung

#### 5.1.2 Progressive Bilanzpolitik

Die progressive Bilanzpolitik hat ein möglichst hohes Jahresergebnis als Ziel und wird dementsprechend von folgenden Aspekten geleitet:

- Auflösung von stillen Reserven
- Vorziehen von ergebniserhöhenden Faktoren
- Generierung eines möglichst hohen Ausschüttungspotenzials
- Geringer Fokus auf Steueroptimierung

**PRAXISTIPP** | Zur Optimierung des Ratings ist es sinnvoll, eine Mischung aus den beiden Ausrichtungen in der Praxis umzusetzen. Und zwar die Zielsetzung eines möglichst hohen Jahresergebnisses bei gleichzeitiger Erhöhung der Eigenkapitalausstattung. Letzteres wird erreicht, indem die generierten Ergebnisse möglichst nicht ausgeschüttet werden oder ein zumindest nicht unerheblicher Teil im Unternehmen mit Eigenkapitalcharakter verbleibt.

### 5.2 Weiche Faktoren nicht außer Acht lassen

Zu den sogenannten „Hardfacts“, also den reinen Zahlen, kommen die „Softfacts“. Die „Softfacts“, also die weichen Faktoren, zielen nicht auf die reinen Zahlen ab, fallen im Unternehmensrating aber durchaus ins Gewicht. Die wichtigsten weichen Faktoren sind nachfolgend aufgeführt nebst einer kurzen Beschreibung, wie KMU diese behandeln sollten:

Bilanzpolitik beeinflusst mehr als die reine Bilanz

Ziel der konservativen Bilanzpolitik ist ein niedriger Jahresüberschuss

Ziel der progressiven Bilanzpolitik ist ein hoher Jahresüberschuss

Auch „Softfacts“ fallen ins Gewicht

### ■ Die wichtigsten weichen Faktoren

Softfact	Beschreibung	Priorität
Geschäftsmodell und Markt	Es empfiehlt sich, strukturelle Trends aus der eigenen Branche aufzuzeigen und darauf hinzuweisen, wie das Unternehmen diesen begegnet. Ziel ist es, dass das Unternehmen zukunftsfähig ist und auf Marktveränderungen reagiert.	hoch
Wettbewerb	Hier bietet sich eine SWOT-Analyse an, also eine Stärken-Schwächen-Analyse des eigenen Unternehmens.	mittel
Zahlungsverhalten	Hier ist es wichtig, dass das Unternehmen immer frühzeitig weiteren Finanzierungsbedarf oder Kreditspitzen ankündigt. Kontoüberziehungen sind zu vermeiden.	hoch
Nachvollziehbarkeit von Prognosen	Verlässliche Ergebnisprognosen stärken das Vertrauen in die Unternehmensführung. Sollte sich abzeichnen, dass aktuelle Prognosen verfehlt werden, ist dies frühzeitig zu kommunizieren.	hoch
Unternehmensführung	Durch die Beachtung der in diesem Beitrag genannten Grundsätze zeigt das Unternehmen, dass es ein zuverlässiger Partner ist.	sehr hoch
Unternehmenssteuerung	Ein transparentes und effizientes Unternehmenssteuerungssystem und Berichtswesen zeigt auf, dass das Unternehmen rechtzeitig auf negative Entwicklungen reagieren wird.	hoch
Finanzkommunikation	Werden relevante Teile des internen Berichtswesens freiwillig an die Hausbank kommuniziert, stärkt auch dies das Vertrauen in das Unternehmen. Zudem zeigt es auf, dass die Geschäftsführung das interne Berichtswesen lebt.	hoch

Bezüglich der Gewichtung von harten (quantitative Analyse) und weichen Faktoren (qualitative Analyse) ist festzustellen, dass den weichen Faktoren eine immer größere Bedeutung zukommt. Nachfolgend eine Darstellung, welche die Faktoren sowie deren Gewichtung aufzeigt, unterschieden nach quantitativer und qualitativer Analyse.

**Weiche Faktoren gewinnen immer mehr an Bedeutung**



### 5.3 Weiche Faktoren im Bankgespräch optimal verkaufen

Die weichen Faktoren machen somit bis zu 40 % des Ratings aus. Deshalb sollten für das Bankgespräch folgende Merkmale aufbereitet und präsentiert werden:

## ■ Präsentation und Aufbereitung von wichtigen Merkmalen

Merkmal	Beschreibung
Unternehmensstrategie	Stellen Sie die Unternehmensstrategie dar, und zwar in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geschäftsfelder,</li> <li>■ Produkte,</li> <li>■ Wettbewerb.</li> </ul>
Planung & Steuerung	Zeigen Sie auf, wie sich der Planungsprozess im Unternehmen darstellt und wie treffsicher Sie in den letzten Jahren waren. Stellen Sie zudem dar, wie auf Planungsabweichungen reagiert wurde.
Geschäftserwartungen	Erläutern Sie, wie Ihre Planungen in Bezug auf Umsatz und Ergebnis für die nächsten zwei bis drei Jahre aussehen. Weisen Sie Einmal- oder Sondereffekte dabei gesondert aus.
Marktposition	Stellen Sie Ihre Stärken und Schwächen, ggf. im Vergleich zu Wettbewerbern dar. Dabei ist es wichtig aufzuzeigen, wie sich das Unternehmen am Markt behaupten kann und wie das Unternehmen frühzeitig auf Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur reagiert.
Konjunkturabhängigkeit	Treffen Sie Aussagen zum Grad der Abhängigkeit Ihres Unternehmens von konjunkturellen Schwankungen. Zeigen Sie – sofern möglich – auf, wie Sie sich durch ein diversifiziertes Angebot oder die Präsenz auf mehreren Märkten gegen konjunkturelle Schwankungen wappnen.
Informationsverhalten	Der frühzeitige Informationsfluss an Kreditgeber bei Auftreten von signifikanten Problemen oder außerplanmäßigen Ereignissen muss sichergestellt sein. Leben Sie dies und zeigen Sie dies Ihrer Hausbank klar.

### 5.4 Was noch wichtig ist

Das Unternehmen sollte das Rating-Ergebnis seiner Bank kennen und, sofern das Rating durch die Hausbank nicht vorliegt, eben dieses einfordern. Gemeinsam mit dem Berater sollten Unternehmen dann ein eigenes Rating aufstellen, unter Berücksichtigung der oben genannten Informationen. Dieses sollte dann mit in das nächste Bankgespräch genommen werden und als Gesprächsgrundlage dienen.

Zudem bietet es sich an, die eigene Kapitaldienstfähigkeit zu ermitteln. Darunter versteht man die Klärung, ob das Unternehmen künftig sämtliche Zins- und Tilgungsleistungen erbringen kann und welches Volumen zusätzlich gestemmt werden kann. Faktisch handelt es sich um eine Cash-Flow-Betrachtung unter Berücksichtigung aller Zins- und Tilgungsleistungen. Ist das Ergebnis deutlich positiv, verbleibt also noch ein ordentlicher Liquiditätsüberschuss, kann davon ausgegangen werden, dass zusätzliche Kredite bedient werden können.

## 6. Banksicherheiten zurückholen

Sicherheiten sind in Bankgesprächen immer ein wichtiges Thema, wobei es in der Regel um die Sicherheitenstellung zugunsten der Bank geht. Nur in seltenen Fällen analysieren Unternehmen die von ihnen gestellten Sicherheiten dahingehend, ob die gestellten Sicherheiten mittlerweile zu hoch sind.

Die Tatsache, dass viele Unternehmen zu hohe Sicherheiten gestellt haben, resultiert daraus, dass in der Vergangenheit meist Einzelfallentscheidungen getroffen wurden. D. h., für jede neue Kreditaufnahme wurden neue Sicherheiten gestellt. Eine Gesamtschau findet in der Regel nicht statt. Vielmehr haben die Unternehmen die Kreditverträge bezüglich der Sicherheitenstellung regelmäßig ohne weitere Verhandlungen akzeptiert.

Eigenes Rating als Grundlage für das nächste Bankgespräch

Analyse der überhöhten Sicherheitenstellung erfolgt selten

**PRAXISTIPP** | Gerade auch vor dem Hintergrund der aktuellen Coronapandemie und damit einhergehenden Finanzierungsbedarfen lohnt die Analyse der Sicherheitenstellung. Denn durch ein Zurückholen von gewährten Sicherheiten wird neues Sicherheitspotenzial generiert. Deshalb sollten sich Unternehmen nicht scheuen, dieses Thema offensiv anzugehen.

Unternehmen sollten deshalb vor dem nächsten Banktermin eine Gesamtschau des Kredit- und Sicherheitenportfolios aufstellen. Dabei gilt Folgendes zu beachten:

- Ein Sicherheiten-Spiegel wird aufgestellt und regelmäßig aktualisiert. Dieser stellt den vorhandenen Kreditlinien die jeweils gewährten Sicherheiten gegenüber.
- Das Unternehmen sollte das „Blankokreditvolumen“ seiner Hausbank kennen bzw. erfragen. Dies meint die Summe aller Kreditlinien abzüglich aller Sicherheiten. Dieser Übersicht kann das Unternehmen auch entnehmen, wie die Bank die Sicherheiten intern bewertet hat. Daraus ergeben sich oftmals Indizien, dass eine Übersicherung vorliegt, was dann im Bankgespräch diskutiert werden sollte.
- Es sollte eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Vermögenswerte erfolgen, die noch nicht als Sicherheiten abgetreten wurden. Diese können, sofern zusätzliche Kredite benötigt werden und keine „alten“ Sicherheiten frei werden, als Sicherheiten gestellt werden.
- Sind Kredite bereits abbezahlt, für die Sicherheiten gestellt wurden? In diesem Fall sollte das Unternehmen die Freigabe der Sicherheiten umgehend einfordern. In der Regel wird die Bank dies nicht von sich aus tun.
- Welche Kredite sind bereits zu einem nicht unerheblichen Teil getilgt, womit eine Übersicherung gegeben ist? Hier kann die teilweise Freigabe von Sicherheiten verhandelt werden.
- Hat sich das Unternehmensrating im Verhältnis zum Zeitpunkt der Kreditaufnahme verbessert? Ist dies der Fall, sollte das Unternehmen im Bankgespräch darauf hinweisen und eine zumindest teilweise Freigabe von Sicherheiten einfordern.

**FAZIT** | Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Optimierung der Finanzstruktur aktiv vom Unternehmen als Basis für erfolgreiche Bankgespräche angegangen werden muss. Im zweiten Schritt muss dann geprüft werden, ob ein eigenes Rating zu einem besseren Ergebnis kommt, als das durch die Hausbank erstellte. Sollte die Hausbank „überevorsichtig“ bewertet haben oder ergebnisverbessernde Aspekte wie z. B. wirtschaftliches Eigenkapital nicht berücksichtigt haben, sollte dies aktiv angesprochen werden. Im dritten Schritt sollte dann auf Basis eines Sicherheiten-Spiegels geprüft werden, ob eine Übersicherung der Hausbank vorliegt. Ist dies der Fall, kann das Unternehmen aktiv die Freigabe von Sicherheiten einfordern.

**Gesamtschau des Kredit- und Sicherheitenportfolios erstellen**

**Kredite abbezahlt? Wenn ja, dann Sicherheiten einfordern**

**Optimierung der Finanzstruktur aktiv angehen**