

Flexibler Flug auf Sicht

Viele gängige Kennzahlen und Covenantkriterien haben durch die Rezession deutlich an Aussagekraft verloren. Wesentliche krisenrelevante Parameter zum Beispiel sind im klassischen Bankenreporting überhaupt nicht enthalten. Eine Anpassung ist überfällig.

➤ Volkhardt Emmrich

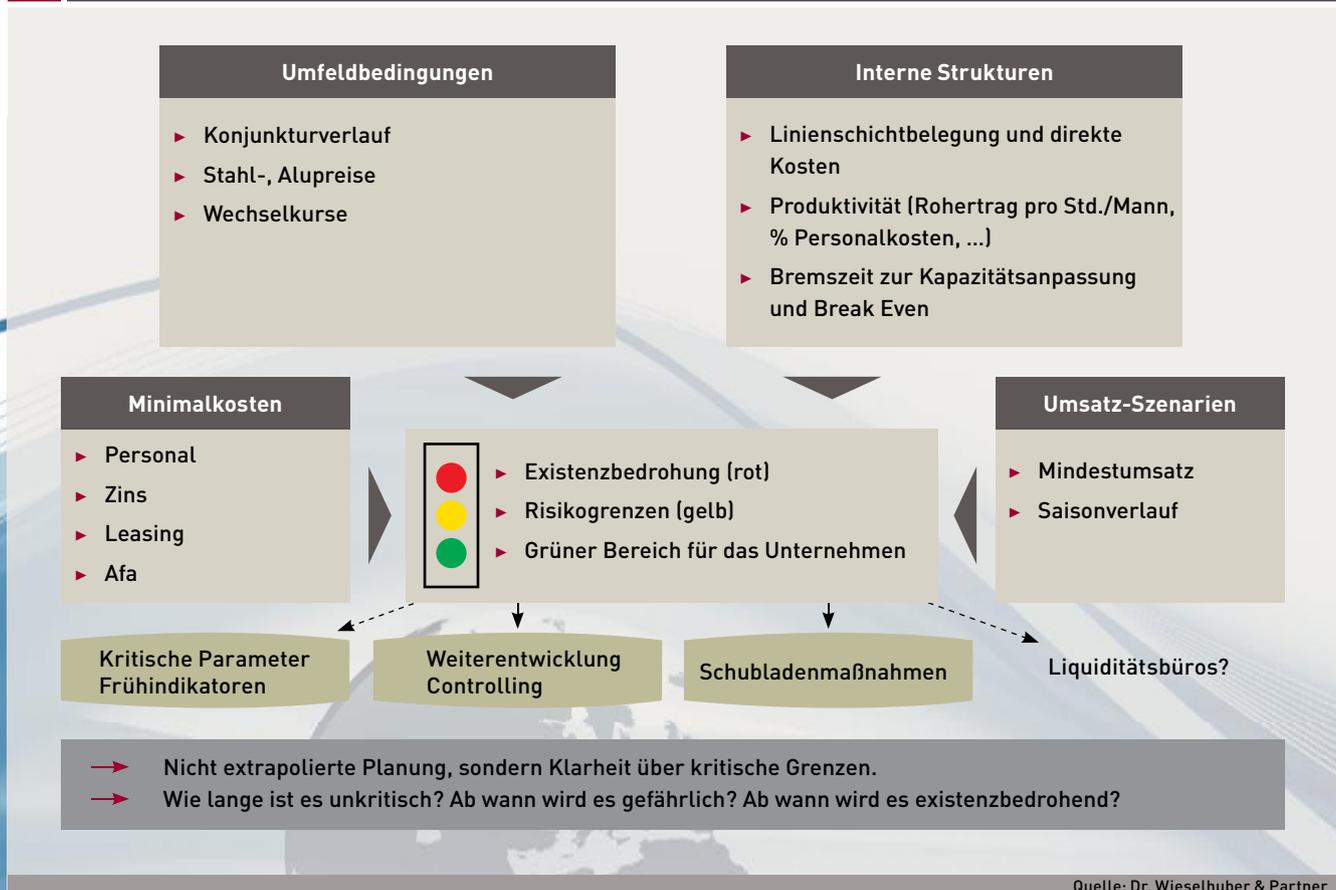
Starre Planungen beim Bankenreporting sagen nichts darüber aus, welche Auswirkungen Abweichungen hinsichtlich Liquidität und Kapitaldienstfähigkeit haben. Außerdem sind es stets Zeitpunkt- und Punktwertbetrachtungen, die damit insbesondere in volatilen Märkten grundsätzlich „immer falsch“ sind – unabhängig

davon, ob es sich um Worst-Case- oder Management-Case-Betrachtungen handelt. Als Steuerungsinstrument sind starre Planungen daher in der Rezession ungeeignet. Reported werden sollte der „flexible Flug auf Sicht“ – mit dem Ziel, immer ausreichend „Höhe über Grund“ zu halten.

Bei massiven Veränderungen ist nicht

die Beschreibung eines Unternehmenszustands wichtig, sondern die Frage, welche Effekte bestimmte Veränderungen hinsichtlich Liquidität, Ergebnis und Kapitalstruktur hervorrufen. Sensitivitätsanalysen, „Was-wäre-wenn“-Überlegungen und „Schubladenkonzepte“ sind die Instrumente der Wahl. Nur sie machen deutlich, ob

➤ SENSITIVITÄTSANALYSE ALS VORAUSSETZUNG FÜR TRANSPARENZ



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

zum der Kreditnehmer zum Beispiel einen weiteren Absatzrückgang von 5 oder 10 % verkraften kann.

Im Bankenreporting sind Szenarien darzustellen, die aufzeigen, wie lange die Covenantkriterien der Kredite erfüllt werden, wie lange die Kapaldienstfähigkeit gewährleistet ist und bei welchen Frühwarnindikatoren Schubladenkonzepte und Maßnahmen zur Umsetzung kommen.

ZUSÄTZLICHE PARAMETER BEACHTEN

Die Steuerung eines Unternehmens muss in der Rezession stärker auf Liquidität ausgerichtet sein. Dies erfordert in Banken die Betrachtung zusätzlicher Parameter, die sowohl absatz- als auch beschaffungsseitig den kontrollierten „Sichtflug“ ermöglichen. Das heißt konkret: Kunden sind hinsichtlich ihrer Bonität auf der Basis einer Liquiditätseinschätzung und nicht eines vergangenheitsorientierten Bonitätsratings zu bewerten, Auftragsbestände sind auf Storno-risiken zu prüfen, der Geschäftsverlauf von Key Accounts ist detailliert zu verfolgen.

Bei der Beschaffung geht es darum, die Lieferzeiten zu reduzieren, die Lieferantenanbindung zu verbessern und damit die Wiederbeschaffungszeiten zu verkürzen. Außerdem sind die wichtigsten Lieferanten im Hinblick auf ihre aktuelle und künftige Lieferfähigkeit zu beurteilen und gegebenenfalls alternative Bezugsquellen aufzutun.

Bei der Beurteilung des Working Capital, insbesondere der (Vorrats-)Bestände, sollte die Zuordnung berücksichtigen, welche Kunden mit der Lagerware grundsätzlich bedient werden können. Diese Break-Even-Betrachtung gibt detaillierteren Aufschluss über Absatzpotenziale als die anonyme, vergangenheitsorientierte Reichweitenbetrachtung. Gerade für die Berichterstattung an Banken ist es für Kreditnehmer entschei-

dend, Klarheit darüber zu haben, wie lange die Kapaldienstfähigkeit gesichert ist und wo der Break Even liegt. Zusätzlich sollte im Bankenreporting dargestellt werden, wie schnell und mit welchem Aufwand der Break Even weiter gesenkt werden kann und wo die Flexibilitätsgrenze liegt.

Um die Unternehmensentwicklung in der Rezession transparent darzustellen, sollte das Reporting folgende Punkte umfassen:

- ▶ Szenarien- und Bandbreitenbetrachtungen, die aufzeigen, wie lange die Kapaldienstfähigkeit gegeben ist und welche Auswirkungen Veränderungen auf Liquidität und Ergebnis haben,
- ▶ Aussagen zum Break Even und den Schubladenkonzepten zu dessen Absenkung,
- ▶ Beurteilungen von Auftragsbeständen sowie der Kunden,
- ▶ kundenorientierte Bewertung von Beständen,

- ▶ Wiederbeschaffungszeiten nach Lieferanten und wesentlichen Warengruppen,
- ▶ kritische Parameter, wie Wechselkurse und Absatzveränderungen, und
- ▶ eine revolvierende Planung im Sinne einer aktuellen Perspektive des „Sichtflugs“.

FAZIT

Mit einer entsprechenden Umstellung des Bankenreportings können Unternehmen und finanzierende Banken die richtigen Aspekte diskutieren und haben jederzeit Transparenz hinsichtlich der Risikolage und der Kapaldienstfähigkeit des Unternehmens. ↩



AUTOR: Dr. Volkhardt Emmrich ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner in München.

Zukunft planen – berufsbegleitend studieren.



Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere Studiengänge mit anerkanntem Abschluss

Betriebswirtschaft (B.A.)

Wirtschaftsrecht (LL.B.)

General Management (MBA)

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

info@hamburger-fh.de

Infoline: 040-350 94-360

(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hamburger-fh.de