

## Finanzkommunikation im Fokus des Mittelstands



Antje Lambert ist Fachanwältin für Bau- und Architektenrecht bei der Depré RECHTSANWALTS AG. Weitere Tätigkeitsschwerpunkte sind Insolvenzrecht und Steuerrecht.



Dr. Oliver Jenal ist bei der Depré RECHTSANWALTS AG überwiegend im Bereich des Bank-, Gesellschafts- und Versicherungsrecht tätig. Hier berät er insbesondere mittelständische Unternehmen sowie deren Organe und Gesellschafter. Auf dem Gebiet des Versicherungsrechts nimmt er die Interessen von Versicherern und von Versicherungsnehmern wahr.

Sowohl in Krisenzeiten als auch im einsetzenden Aufschwung stehen die Unternehmen miteinander im Wettbewerb um Kapital. Die Rechtsanwältinnen Antje Lambert und Dr. Oliver Jenal von der Depré RECHTSANWALTS AG zeigen auf, wie wichtig es ist, dass sich die Geschäftsleitung proaktiv mit ihren Kapitalgebern befasst, um die Liquidität des Unternehmens nachhaltig sicherzustellen.

### Was ist Finanzkommunikation?

Unter dem Begriff der Finanzkommunikation wird die Versorgung aller Interessengruppen im Umfeld des Unternehmens (Stakeholder) mit Informationen über die Situation und die Entwicklung des Unternehmens zusammengefasst. Eine aussagekräftige Finanzkommunikation behebt eine bestehende Informations-Asymmetrie und schafft so Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern.

Die Anforderungen der Kreditinstitute, aber auch der Eigenkapitalgeber bei der Bereitstellung von Kapital haben sich verschärft. Gründe hierfür liegen in einer erhöhten Risikoaversion. Interne Vorgaben werden aus Haftungsgründen teilweise buchstabengemäß ausgeführt oder gar überinterpretiert. Ein Teil der Risikoaversion ist hierbei auch Informationsdefiziten auf Seiten der Kapitalgeber geschuldet.

Im Verhältnis zu Kreditinstituten, Eigenkapitalgebern, Kreditversicherern und weiteren Beteiligten – in jeweils adressatenbezogenem angepasstem Umfang – erwächst aus einem vertrauensvollen Verhältnis ein Wettbewerbsvorteil auf den Finanzmärkten, der gerade in Krisenzeiten für die Liquidität des Unternehmens von Bedeutung ist und beim einsetzenden Aufschwung den Zugang zu zusätzlichem Kapital erleichtert.

### Verknüpfung von Reporting und Finanzkommunikation

Im optimalen Fall leiten sich die für die Finanzkommunikation notwendigen Daten und Informationen aus

einem Reportingsystem ab, das für die Unternehmenssteuerung ohnehin eingerichtet ist. Die an die Stakeholder zu kommunizierenden Informationspakete unterscheiden sich dann zielgruppenspezifisch in Umfang und Periodizität und tragen auch den jeweiligen Bedürfnissen zum Schutz vertraulicher Informationen Rechnung.

Die Geschäftsleitung kann über ein aussagekräftiges Reportingsystem auch den Anforderungen im Hinblick auf Risikomanagement und Compliance nachkommen. Im Rahmen einer strategie- und wertorientierten Unternehmensführung sollte ein internes Reportingsystem die nachfolgend dargestellten Bausteine umfassen:

Die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen von der Verabschiedung von Abteilungsbudgets bis hin zur Entscheidung über den Zukauf von ganzen Unternehmen müssen durch geeignete Instrumente zugänglich gemacht werden. So kann die Geschäftsleitung ihre Entscheidungen auch fundiert treffen und gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens rechtfertigen. Eine **simultane Ertrags- und Liquiditätsplanung** ermöglicht es, die Auswirkungen auf Ergebnis und Liquidität zu ermitteln und zu kommunizieren.

Im Rahmen der Finanzkommunikation ist auch darzulegen, dass sich das unternehmerische Handeln an einer mittel- und langfristigen strategischen Ausrichtung orientiert. Hierbei sind die **strategischen Ziele** verbal zu

definieren, so dass das Unternehmen eine „story“ erhält. Sodann müssen die strategischen Ziele auf operativ umsetzbare Schritte herunter gebrochen werden. Die Definition der Strategie, ihre Niederlegung und ihre Kommunikation stellt aus interner Sicht bereits das grobe Raster dar, an dem sich die weiteren Entscheidungen, auch auf nachgelagerten Ebenen, orientieren können.

Zur Überprüfung, in welchem Maß die strategischen Ziele erreicht werden, sind Kriterien und Kenngrößen zu definieren, die der Strategie entsprechen und die operative Zielerreichung kontrollierbar machen. Ein Instrument hierzu ist die **Balanced Scorecard** als mehrdimensionales Kennzahlensystem, das in der Regel vier Perspektiven betrachtet:

- die finanzwirtschaftliche Perspektive
- die Kundenperspektive
- die interne Prozessperspektive
- die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Im Rahmen der vom Unternehmen verfolgten Strategie sind die finanzwirtschaftlichen Ziele aber nur zu erreichen, wenn auch die Ursache-Wirkung-Ketten aller weiteren Perspektiven strategiekonform arbeiten und dies kontrollierbar ist.

Softwarelösungen für **Auswertungen aus der laufenden Finanzbuchhaltung** eignen sich besonders zur Analyse der kurzfristigen Entwicklung des Unternehmens. Ein Controllingreport kann Auswertungen zur Ertrags- und Liquiditätslage sowie Vergleiche zum Vorjahr und zur Pla-

nung (Soll-Ist) enthalten. Weitere Ergänzungen dieser Standard-Berichte sind abhängig von den individuellen Besonderheiten des Unternehmens und dem Informationsbedürfnis des jeweiligen Adressaten. Sinnvoll können sein Informationen zu

sem Zusammenhang werden z. B. Diskriminanzanalysen und Rating-Reports angeboten, wie sie auch von Fremdkapitalgebern herangezogen werden. Aktuelle Softwarelösungen ermöglichen eine grafisch ansprechende

#### Proaktive Kommunikation der Informationen

Die ausgewählten Informationspakete müssen den Adressaten proaktiv zur Verfügung gestellt werden. Verzögerungen und Abweichungen vom eingeführten Procedere sind zu



© olly, www.shutterstock.com

- Auftragseingang und -bestand
- Deckungsbeitragsanalysen (nach Segmenten)
- Auswertungen zu offenen Posten, Lagerbeständen etc.
- Vergleiche mit Branchenentwicklungen

Durch die Anwendung des **BilMoG** auf die Rechnungslegung seit 01.01.2010 werden sich erstmalig Bilanzrelationen verschieben. Umgekehrt eröffnet das BilMoG zahlreiche zuvor nicht bekannte Bilanzierungsspielräume. Bereits vor Erstellung des ersten Jahresabschlusses unter Geltung des BilMoG kann simuliert werden, welche Wirkung das Zahlenwerk beim Adressaten entfalten wird. Diverse Softwarelösungen bieten eine Auswertung der Jahresabschlusszahlen auf Basis der Schemata von Kreditinstituten an. In die-

Aufbereitung der Informationen aus dem Jahresabschluss in Form einer klassischen Bilanzanalyse. Die **Abchlussanalyse** ist dabei ein Instrument, das der Geschäftsleitung die Daten des Jahresabschlusses transparent aufzeigt und beispielsweise ein Bankgespräch vorbereitet. Für den Adressaten gut nachvollziehbar wird die bisherige und erwartete künftige Entwicklung aber erst durch verbale Erläuterungen der Zahlenwerke und durch die Ergänzung von sog. soft-facts. Empfehlenswert sind derartige Erläuterungen auch als Ergänzung zu den unterjährigen Berichten. Die Orientierung an den Gliederungspunkten des Lageberichts kann dabei hilfreich sein, um eine Kontinuität herzustellen und die zeitliche Entwicklung zu dokumentieren.

vermeiden oder plausibel zu erläutern.

Unerwartete Ereignisse von besonderer Relevanz sind auch außerhalb des Berichtsturnus aktiv zu kommunizieren.

#### Die Anforderungen der Kreditinstitute, aber auch der Eigenkapitalgeber bei der Bereitstellung von Kapital haben sich verschärft.

nizieren. Im Idealfall geschieht dies im persönlichen Gespräch, bei dem auch bereits die Auswirkungen dieses Ereignisses auf die weitere Ertrags- und Liquiditätsentwicklung bzw. auf die Unternehmensstrategie aufgezeigt werden.

Antje Lambert, Dr. Oliver Jenal /  
Depré RECHTSANWALTS AG