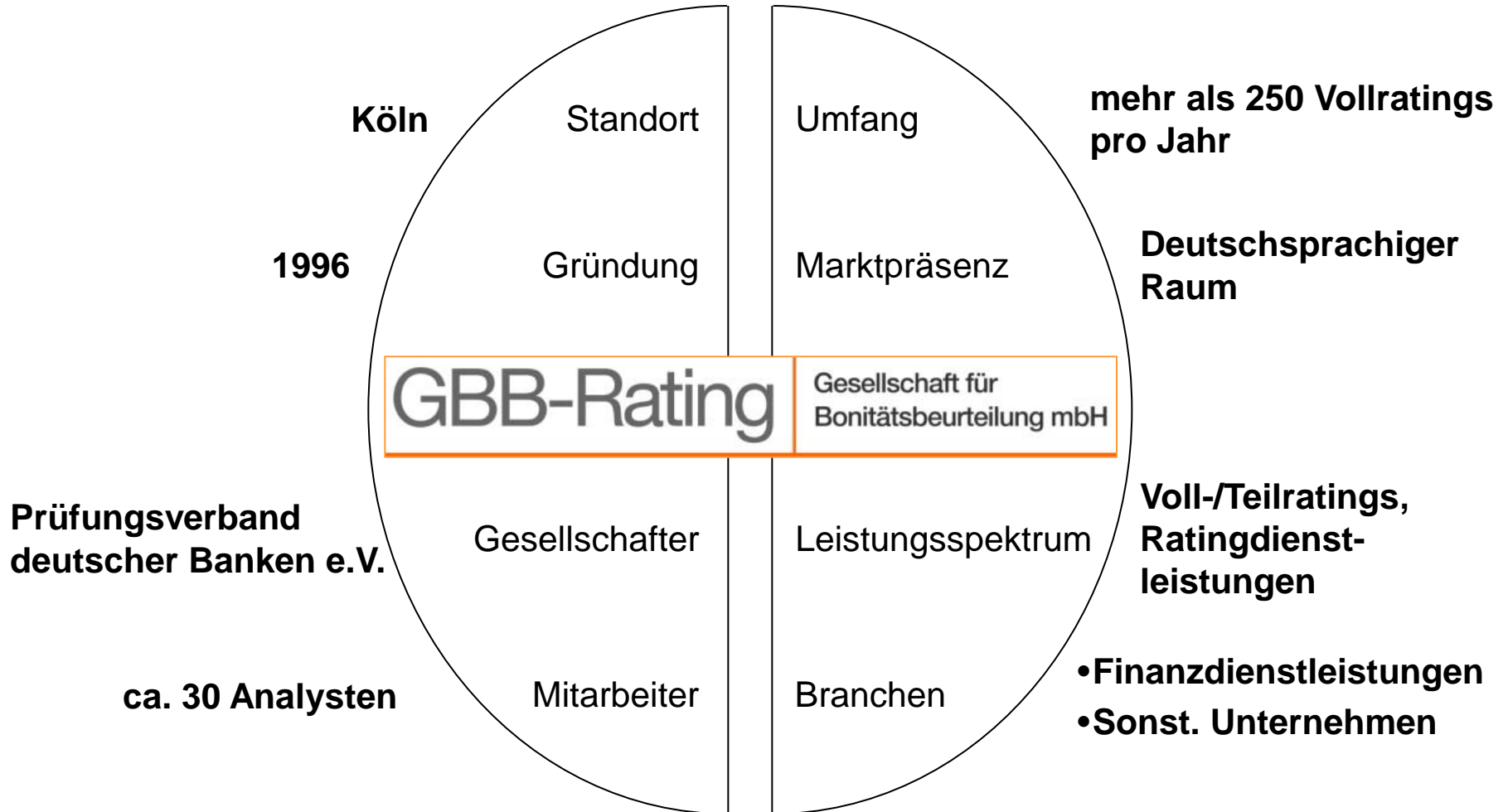


Adressatengerechte Vorbereitung auf Ratinggespräche

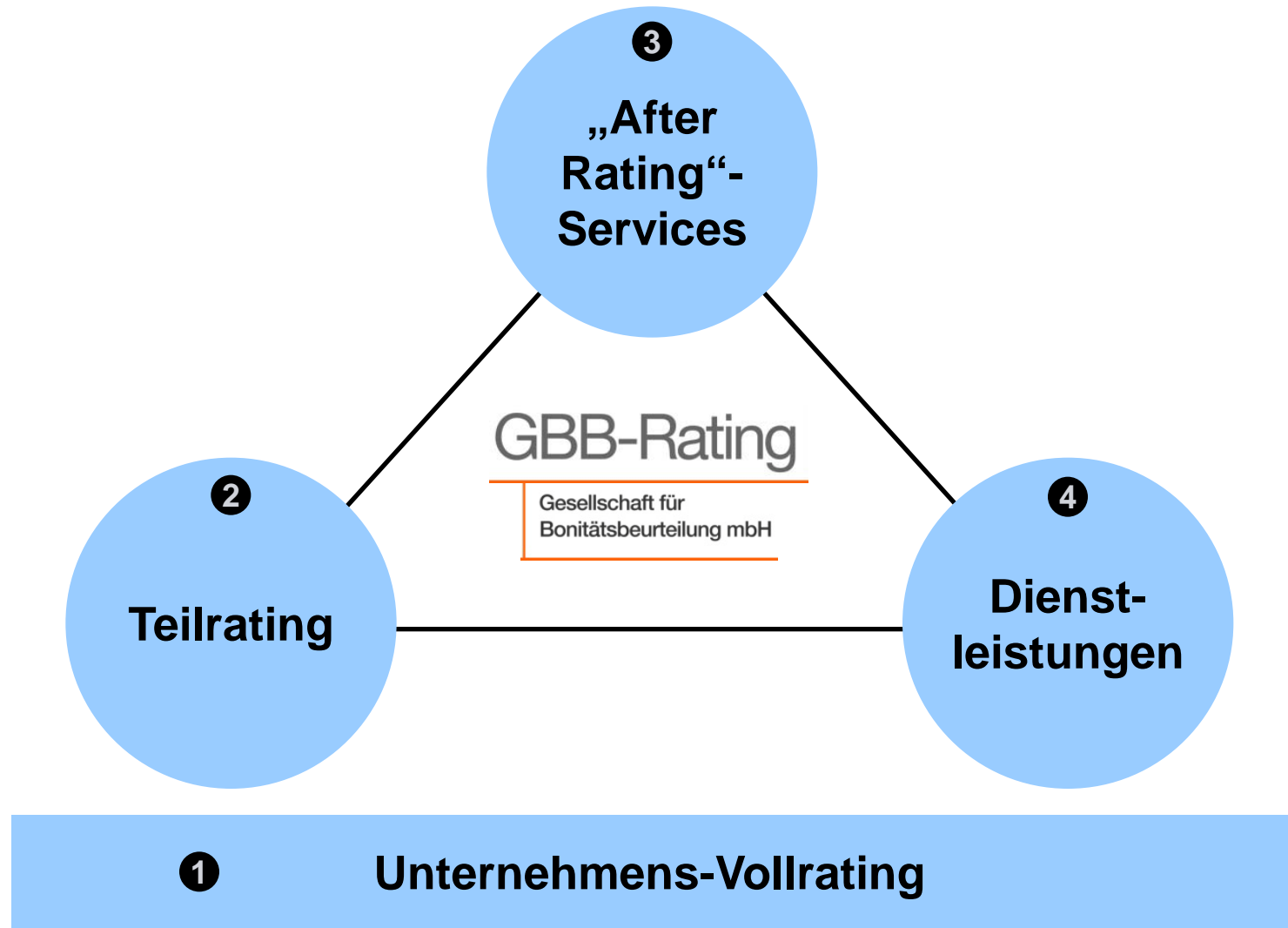
Dr. Dirk Thiel,

GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH, Köln

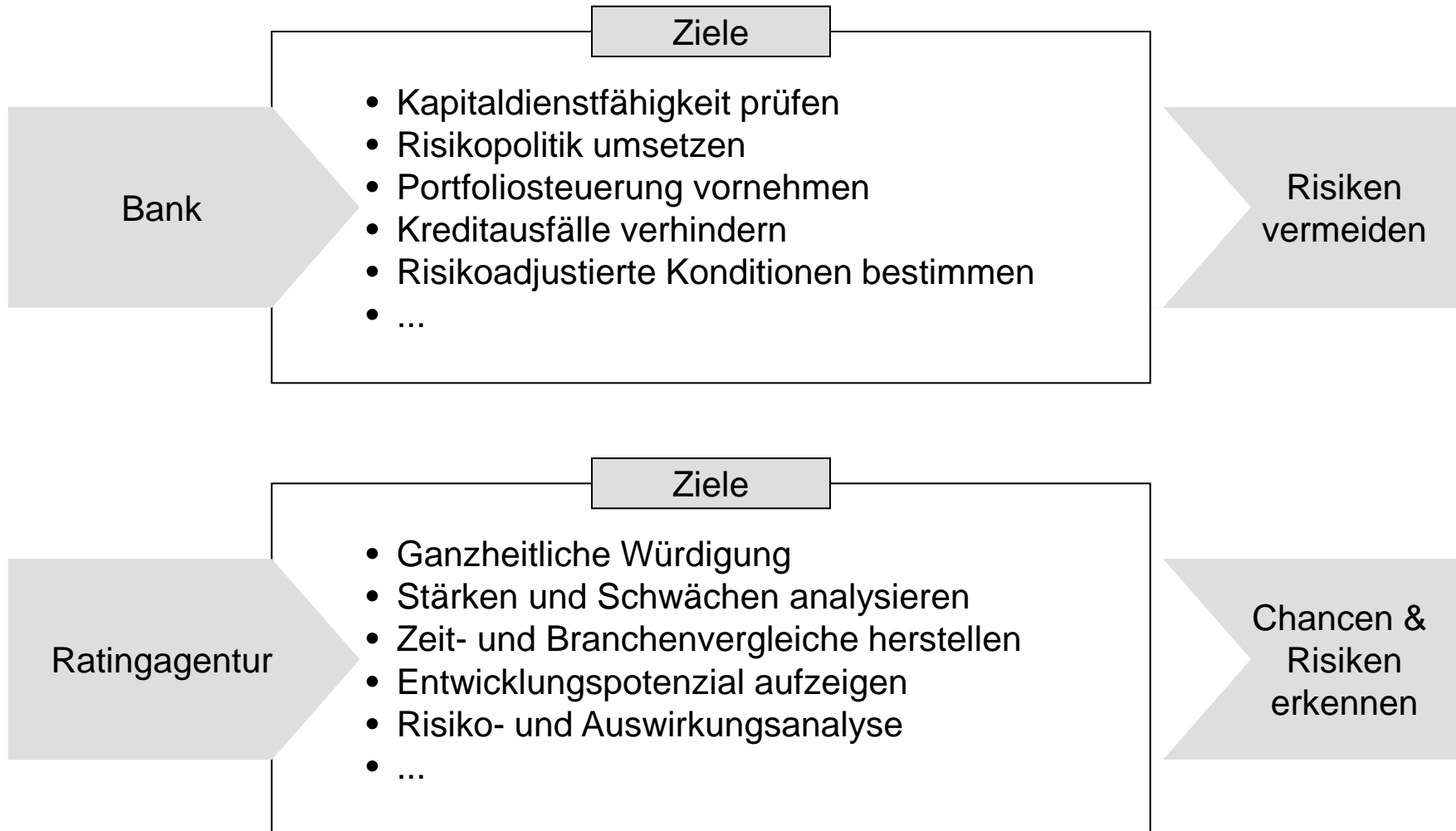
- 1 Einleitung
- 2 Rating aus Sicht von Banken und Ratingagenturen
- 3 Vorbereitung auf ein Ratinggespräch
- 4 Beurteilung von Unternehmensdaten
- 5 Auswirkungen von veränderten
Rahmenbedingungen auf die Bewertung



Die größte deutsche Ratingagentur für Finanzdienstleister



- 1 Einleitung
- 2 Rating aus Sicht von Banken und Ratingagenturen
- 3 Vorbereitung auf ein Ratinggespräch
- 4 Beurteilung von Unternehmensdaten
- 5 Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen auf die Bewertung



	Banken	Ratingagenturen
Anlass	KWG, Prolongationen, Kreditverhandlungen	M&A, Nachfolgeregelung, Going Public, Gesellschafterwechsel, Kreditfinanzierung, ...
Vorgehen	Partiell oder ganzheitlich mit Fokussierung	Ganzheitlich
Voraussetzungen	Kreditsachbearbeiter	Analystenteam mit Rating- und Branchenspezialisten
Dauer	Abhängig von Komplexität des Engagements (durchschnittlich ab 2 Tage)	Abhängig von Umfang und Ratingobjekt (durchschnittlich ab 4 Wochen)
Adressaten/ Nutzen	Beschränkt auf angefragte Bank	Universell einsetzbar/ Gesellschafter, Banken, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Händler, ...
Kosten	Bestandteil der Kreditkosten enthalten ggf. geringe Gebühren	Abhängig von Umfang und Ratingobjekt

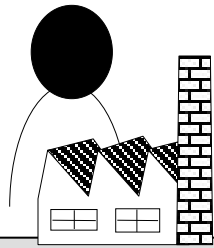


- Umfangreicher Adressatenkreis
- Vielfältige interne und externe Zielunterstützung
- Ganzheitliche Ist-Analyse und Prognose

- Auf das Ziel der Bank ausgerichtet
- Nur eine Verwendungsmöglichkeit
- Eingeschränkter Beurteilungsumfang

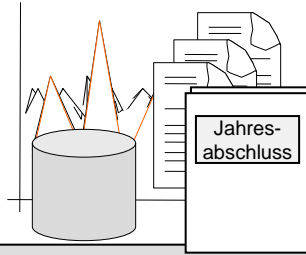
Beispiele	Rahmen	Unternehmen	Veränderungen
Was?	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsrahmen • Volkswirtschaft • Beschaffungs-/ Absatzmärkte • Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz • GuV • Lagebericht • BWA • Strukturdaten • Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Neugeschäfts-entwicklung • Kostenremanenz • Produktivität • Penetration, Marktanteile/-durchdringung
Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen (impact-studies) • Branchendaten (BdL, VDMA, VDE...) • Statistisches Bundesamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenariorechnungen • absolute und relative Kennzahlen • horizontale und vertikale Analysen • Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitreihenanalyse • Kennzahlen-vergleich • Stück- und Wert-veränderungen • Zeitliche/relative Veränderungen
„weiche“ Faktoren			

- 1 Einleitung
- 2 Rating aus Sicht von Banken und Ratingagenturen
- 3 Vorbereitung auf ein Ratinggespräch
- 4 Beurteilung von Unternehmensdaten
- 5 Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen auf die Bewertung



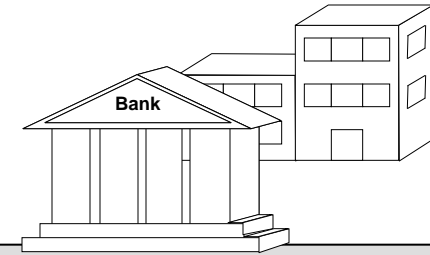
Unternehmensvertreter

- Wer soll teilnehmen?
- Wie ist die Aufgabenverteilung im Gespräch?
- Welches „Signaling“ soll ausgelöst werden?
- Ist die Begleitung externer Fachleute sinnvoll?
- ...



Unterlagen

- Welche Unterlagen sind zielführend?
- Ist die gewünschte Aktualität gegeben?
- Sind die Unterlagen als „Original“ oder „aufbereitet“ mitzubringen?
- ...



Bank & Ratingagentur

- Welche Ziele bzw. Motive hat Ihr Gegenüber?
- Über welche Kompetenzen verfügt der Gesprächspartner?
- Wie sind die Zuständigkeiten vertreten?
- ...



Antizipation von Informationsbedürfnissen und Bedenken





Unternehmensverhältnisse



Finanzprofil

Geschäftsprofil

Nachhaltige
Ertragslage

Kapital-
verhältnisse

Strategie/
Markt

Manage-
ment

Risiko-
profil

- Mechanische Auswertung
- Zahlenbasiert
- „unbestechlich“
- (oft) Benchmarkgrundlage
- Erklärungsbedürftig

- Analysen durch Experten
- Verarbeitung sog. „soft facts“
- Unterlagengestützt
- Einfluss von Rahmenbedingungen
- Interpretationsbedürftig

Finanzprofil

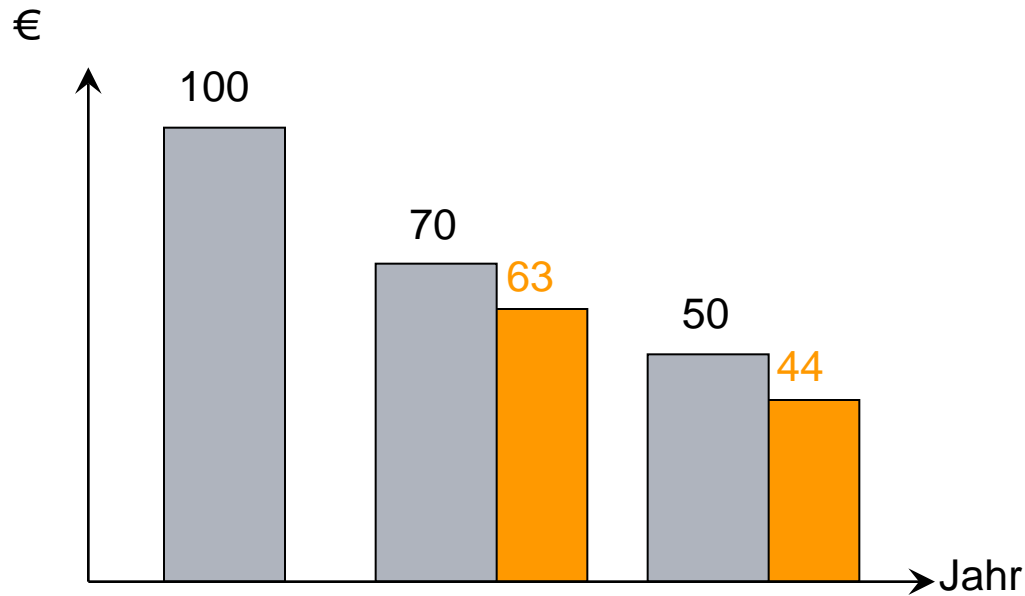
Geschäftsprofil

„Technik“

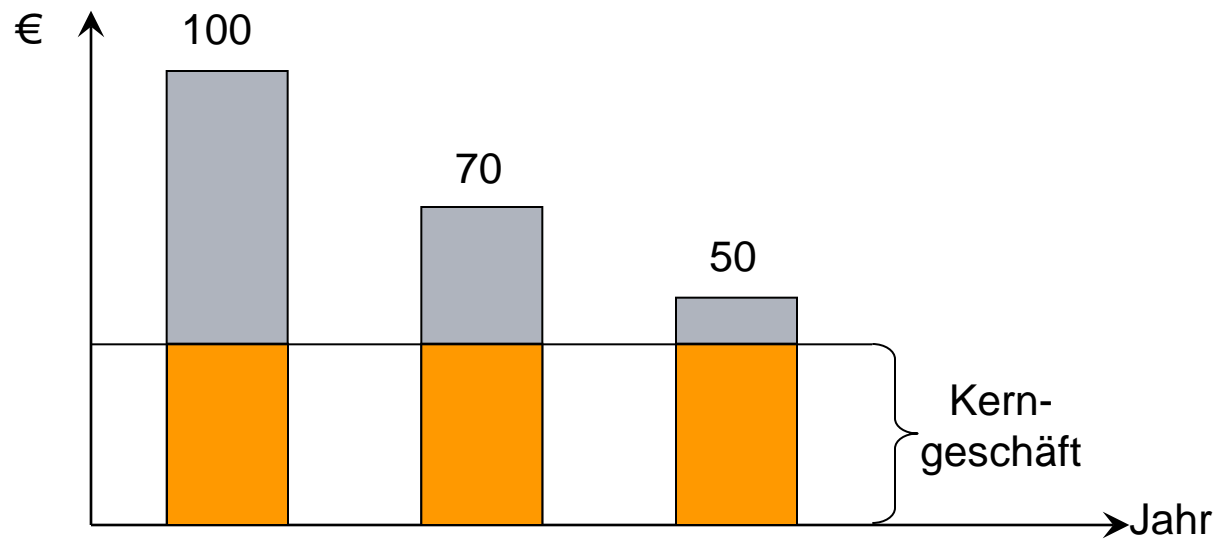
„Strategie“

- Lassen Sie sich das Ratingschema erklären oder geben!
- Finden Sie die Analyseschwerpunkte heraus!
- Erkundigen Sie sich nach den Gesprächspartnern!
- Sorgen Sie für die adressatengerechte Aufbereitung der relevanten Fakten!
- Sie beeinflussen durch das Was und Wie Ihrer Darstellung maßgeblich die Bonitätseinschätzung der Bank!
- Ihr Finanzprofil bedarf immer der Erklärung!
- Sorgen Sie für das richtige Verständnis Ihres Unternehmens!
- Initieren Sie einen persönlichen Termin zur richtigen Zeit am richtigen Ort!
- Wählen Sie Gesprächspartner und die Reihenfolge der Themen/Termine aus!

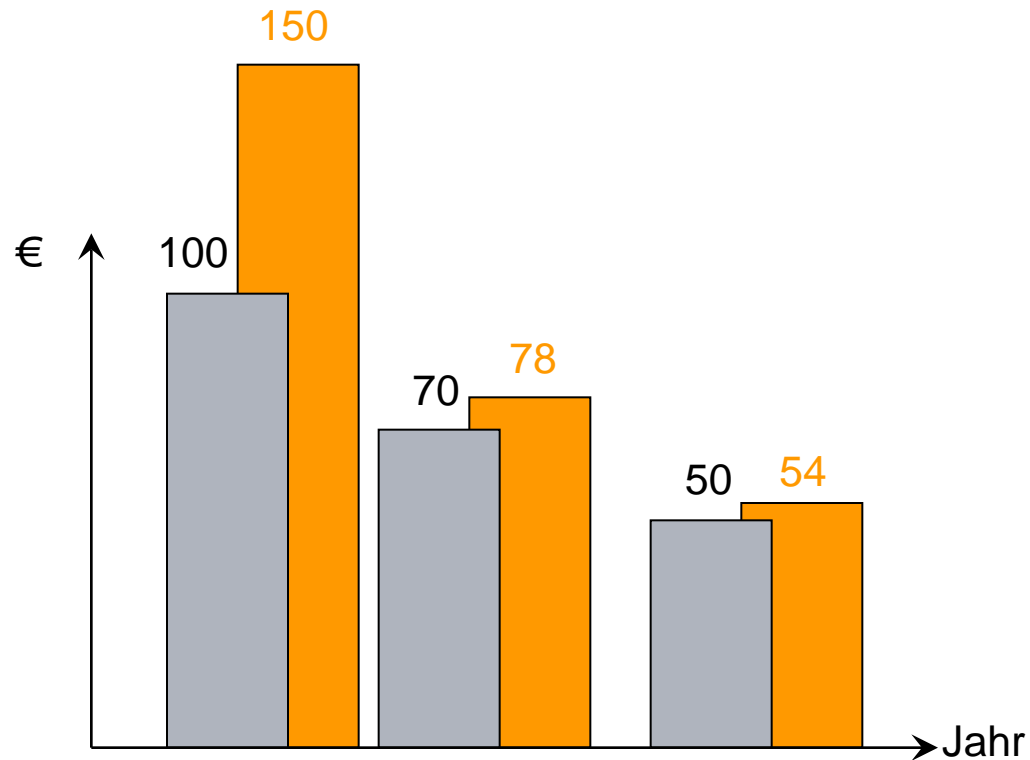
Treiberfunktion: Stellen SIE Ihr Unternehmen dar und FÜHREN Sie das Gespräch!



„Obwohl wir mit einem deutlicheren Umsatzrückgang planen, konnte dieser bei 50 aufgefangen werden.“

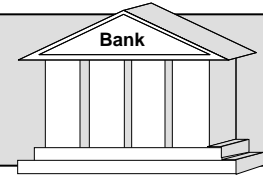


„Trotz der umgesetzten Fokussierung ist der Umsatz nur auf 50 zurückgegangen.“



„Verglichen mit der Entwicklung unserer Hauptkonkurrenten, kam uns unsere Vertriebsstärke sichtbar zugute.“

„Warum sind Ihre Bilanzkennzahlen bezogen auf das Anlagevermögen so stark verändert?“



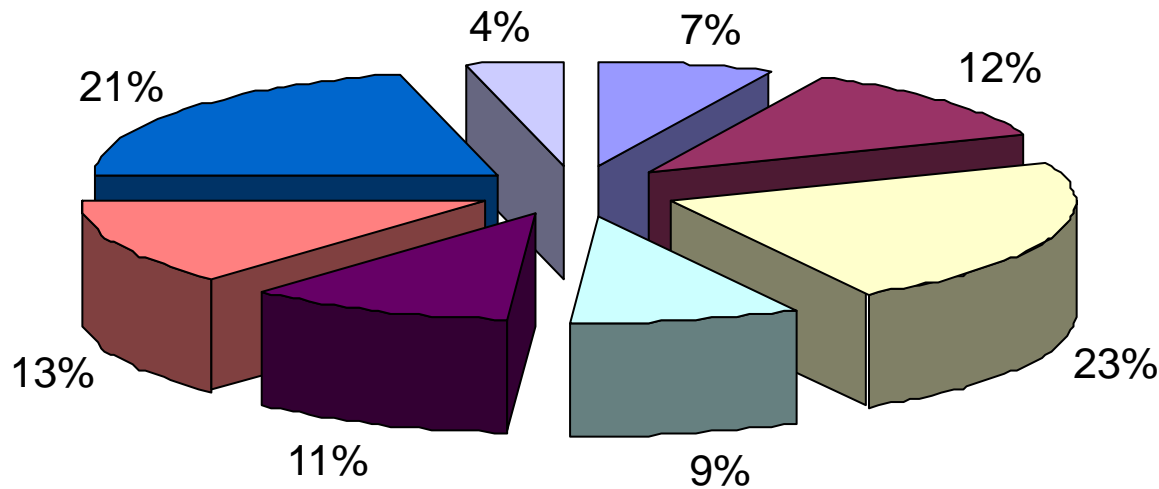
„Ich weiß es im Moment nicht“

„Wir leasen unser Anlagevermögen neuerdings“

„Um flexibler auf die zu erwartende steigende Nachfrage reagieren zu können und um stets mit den neuesten Maschinen höchste Qualität produzieren zu können, haben wir unsere Ausrichtung optimiert und Maschinen und Fahrzeuge geleast.“



Beispiel „Geschäftsprofil“



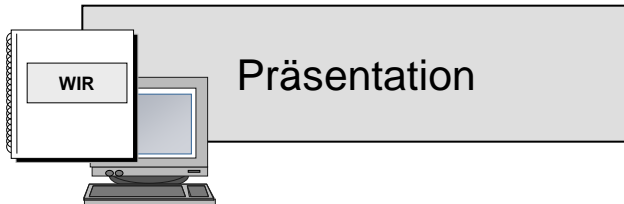
- Benelux KG
- Neu AG
- Wal GmbH
- Feind & Co KG
- Family Brown Ltd.
- **WIR**
- Hai AG
- Kleiner Fisch OHG

- Was ist für welchen Geschäftsteil der „relevante“ Markt?
- Wer ist der „relevante“ oder „vergleichbare“ Wettbewerber?
- Wer ist in welchem Bereich der „härteste“, „größte“ oder „gefährlichste“ Wettbewerber?
- Wer ist nach welchem Kriterium der „Branchenprimus“?

► Die Wahl des Vergleichsunternehmens ist nach dem Aussageziel zu wählen

Beispiel
„Geschäftsprofil“

Definition von ...	Beispiele
„relevanter Markt“	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz-/Beschaffungsmarkt • Süddeutschland • Unternehmen mit < 10 Mitarbeiter
„vergleichbarer“ Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Größe (Umsatz, Mitarbeiter, Filialen,...) • Sortiment • Vertriebsansatz
„härtester“ Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Preis-/Margendruck • Vertriebskraft • Verbreitung/Follow-Strategie
„gefährlichste“ Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisch & flexibel • Substitutionsprodukt • Kapitalbasis
„Branchenprimus“	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgröße • Prozesse • Erfahrung



Präsentation

Tischvorlage

- Ausreichende Anzahl Handouts zzgl. „Plus“ ...
- ...sowie ggf. gebundene Exemplare...
- ...mit Adressaten-Name, Datum und Signatur

Beamer/Laptop

- Getestete Funktionsfähigkeit
- Helligkeit, Schriftgröße, Farben
- Handouts: mindestens als Zusammenfassung



z.B. Excel

- Nur relevante Zahlen („weniger ist mehr!“)
- Niemals ausschließlich Zahlen präsentieren
- Zahlen sind aufzubereiten (Ausnahme: System oder Authentizität ist zu „beweisen“)
- Zahlenherkunft ist zu belegen
- keine Informationsfriedhöfe

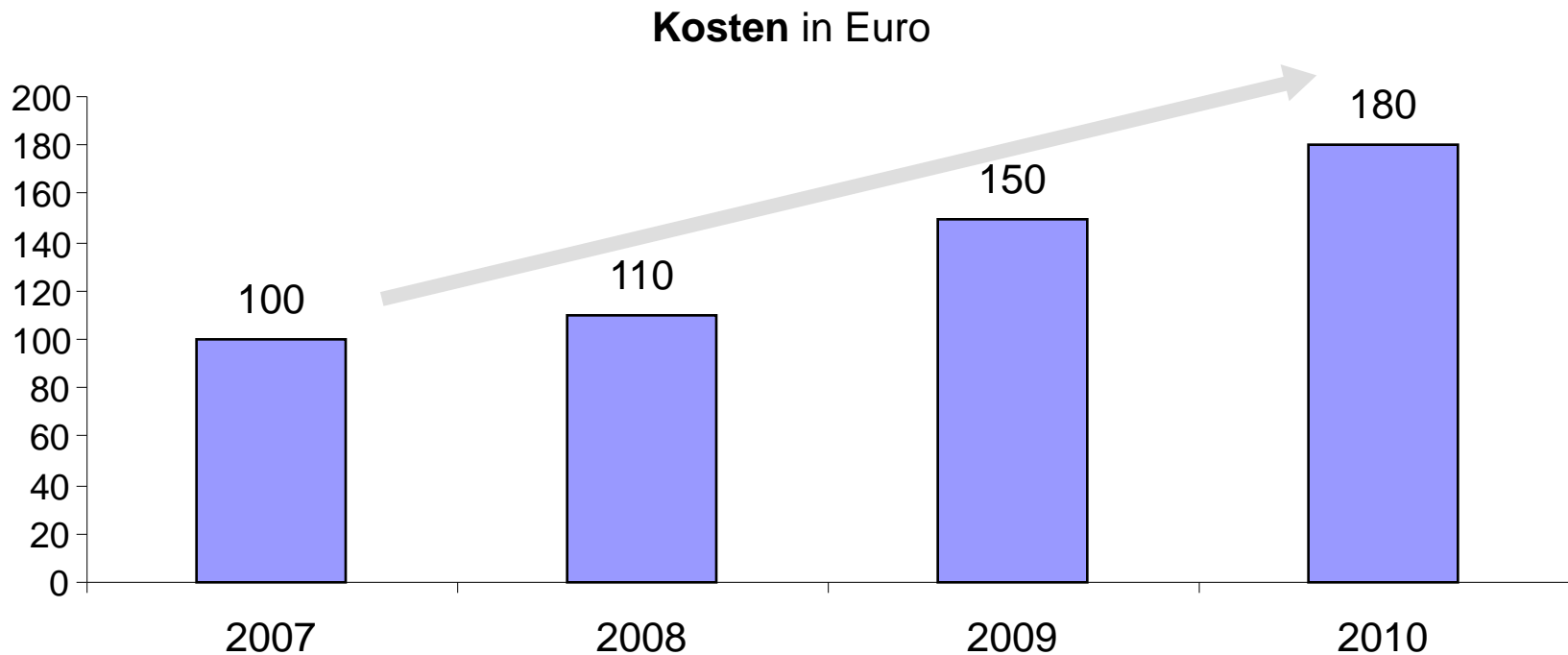


Grafiken

z.B. PowerPoint

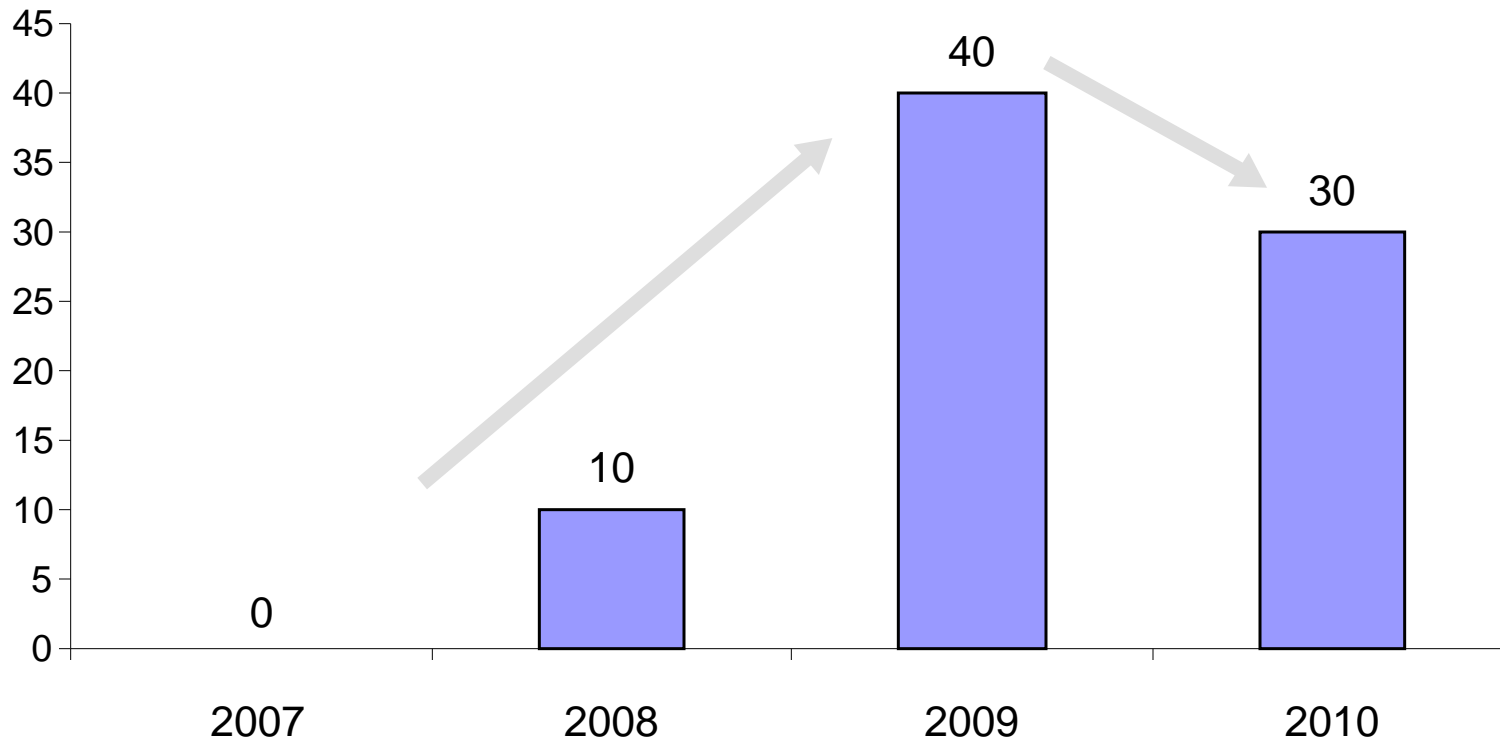
- Grafiken sollen die Aussagen unterstützen
- ...sie müssen seriös bleiben (keine Spielereien)...
- ...dennoch bieten sie einen gewissen „Gestaltungsspielraum“
- Einsatz insbesondere, um Sachverhalte zu vereinfachen oder Zahlen zum Sprechen zu bringen

Was soll ausgesagt werden?



Was soll ausgesagt werden?

Veränderung der Kosten in Euro



Beispiele	Ziel, Interpretation
<p>Vorsicht!</p> <p>„Die Änderung unsere ursprünglichen Plans war notwendig“</p> <p style="text-align: center;">■ ■ ■</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Schnellere Markterholung als erwartet“ • „Wegfall des größten Konkurrenten“ <p>➔ noch bessere Perspektiven</p> <p style="text-align: center;">■ ■ ■</p>
<p>Gesprächstermin vor Ort inkl. Werksbesichtigung</p> <p style="text-align: center;">■ ■ ■</p>	<p>➔ bei produzierendem Unternehmen Betonung der Identifikation, von Prozesseffizienz und Produktexpertise</p> <p style="text-align: center;">■ ■ ■</p>
<p>Uhrzeit/Zeitbedarf</p>	<ul style="list-style-type: none"> • maximale Aufnahmefähigkeit des Gesprächspartners: vormittags • gewünschte „natürliche“ Begrenzung: später Vormittag/Nachmittag • Dauer: Prägnanz versus „Zermürbung“

- 1 Einleitung
- 2 Rating aus Sicht von Banken und Ratingagenturen
- 3 Vorbereitung auf ein Ratinggespräch
- 4 Beurteilung von Unternehmensdaten
- 5 Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen auf die Bewertung

Beispiele

Nachhaltige Ertragslage	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen • Aktualisierung/Trend 	Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellungsprozess • Fertigung/Technologie • „F & E“-Aktivitäten
Kapitalverhältnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen • Aktualisierung • Risikotragfähigkeit 	Relevante Märkte	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Absatzmärkte • Kunden
Strategie/ Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Marktattraktivität • Wettbewerbsposition • Strategie 	Vertriebsausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebswege • Vertriebscontrolling • Preis-/Qualitätsführer
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtsteuerung • Risikomanagement 	Zahlungsverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Skontierung/Linien • Währungen • Sicherheiten
Risiko-profil	<ul style="list-style-type: none"> • Risikolage • Risikodeckungspotenzial 	Strukturelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Standort/Umwelt • Logistik • Ressourcen

Jahresabschluss
Strategie
Rechnungswesen
Controlling
Management/Planung
Organisation
Personal
Produktion
Beschaffung/Lager
F & E
Investitionsplanung
Standort
Vertrieb
Markt
...

- Welche nicht betriebsnotwendigen Güter sind im AV bilanziert?
- Wie ist die Verbindlichkeitsstruktur bzgl. Fristigkeit, Zinsbindung, Gläubiger?
- Wie sind bestehende Beteiligungen zu beurteilen?
- Wie wurde der Forderungsqualität durch Risikovorsorge Rechnung getragen?
- Welche Gewinnverwendungspolitik wird verfolgt?
- Werden Vermögensgegenstände geleast? Welche Aufwendungen entstehen daraus?
- Wie ist die Personal- und Vergütungsstruktur (fix, variabel)?
- Bestehen Verpflichtungen oder Verträge, die den Jahresabschluss beeinflussen könnten (EAV, Patronatserklärungen, Rangrücktritt etc.)?
- ...?

Jahresabschluss
Strategie
Rechnungswesen
Controlling
Management/Planung
Organisation
Personal
Produktion
Beschaffung/Lager
F & E
Investitionsplanung
Standort
Vertrieb
Markt
...

- Besteht eine Deckungsbeitragsrechnung?
- Wird eine risikoorientierte Preisgestaltung und ABC-Analyse vorgenommen?
- Wie ist die Kunden-, Umsatz-, Branchenstruktur?
- Wird eine Kunden-, Produkt- bzw. Prozesskalkulation durchgeführt?
- Erstreckt sich das Controlling auch auf die Mitarbeiterproduktivität?
- Ist ein Vertriebscontrolling implementiert, worauf erstreckt es sich?
- ...?

Jahresabschluss
Strategie
Rechnungswesen
Controlling
Management/Planung
Organisation
Personal
Produktion
Beschaffung/Lager
F & E
Investitionsplanung
Standort
Vertrieb
Markt
...

- Wie ist die Zielgruppendefinition?
- Welche Vertriebswege werden genutzt?
- Worin besteht der USP des Unternehmens?
- Welches sind die 5 wichtigsten Lieferanten und Kunden?
- Bestehen vertriebliche Klunpenrisiken?
- Wie ist der verwendete Konditionenmix?
- Erfolgt der Verkauf über „Preis“ oder „Qualität“?
- Gibt es Im- oder Exportverflechtungen? Bestehen Länderrisiken?
- Gehört die öffentliche Hand zu den Kunden mit nennenswertem Umsatzanteil?
- ...?

4 Umfassende Informationsanforderungen, um alle Unternehmensbereiche abzudecken (1/3) nwb SEMINARE

Jahresabschluss	...
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Welche nicht betriebsnotwendigen Güter sind im AV bilanziert? • Wie ist die Verbindlichkeitsstruktur bzgl. Fristigkeit, Zinsbindung, Gläubiger? • Wie sind bestehende Beteiligungen zu beurteilen? • Wie wurde der Forderungsqualität durch Risikovorsorge Rechnung getragen? • Welche Gewinnverwendungspolitik wird verfolgt? • Werden Vermögensgegenstände geleast? Welche Aufwendungen entstehen daraus? • Wie ist die Personal- und Vergütungsstruktur (fix, variabel)? • Bestehen Verpflichtungen oder Verträge, die den Jahresabschluss beeinflussen könnten (EAV, Patronatserklärungen, Rangrücktritt etc.)? • ...?
Rechnungswesen	
Controlling	
Management/Planung	
Organisation	
Personal	
Produktion	
Beschaffung/Lager	
F & E	
Investitionsplanung	
Standort	
Vertrieb	
Markt	
...	...

nwb Seminare | © GBB-Rating 2010 07. Mai 2010 Seite 34

- Bank wird nicht alles werten können, aber dennoch viel verlangen
- Betrachter der Unterlagen sind KEINE Wirtschaftsprüfer, d.h. die Plausibilität wird beurteilt!
- Entscheidende Perspektive wird maßgeblich durch das Unternehmen selbst geprägt

Bei schlüssiger Darlegung von Situation und Planung kann das Ergebnis des Ratings durch das Unternehmen positiv beeinflusst werden

Plausibilität

Steigendes Vorratsvermögen → sinkender Umsatz → Maschinenunterauslastung → ...



„Absatzschwäche“

„Wie geplant, Vorbereitung auf ...“

Schlüssige Zusammenhänge

Erfolgsfaktoren

Anstieg des Personalaufwands → stagnierende Geschäftsentwicklung → ...



„Managementschwäche“

„Investition in DEN Erfolgsfaktor“

Eigene Definition der Erfolgsfaktoren

Zukunftsszenarien

Herstellung eines Neuproduktes bei unbefriedigender Ertragsituation



„Verzweifelungsinvestment“

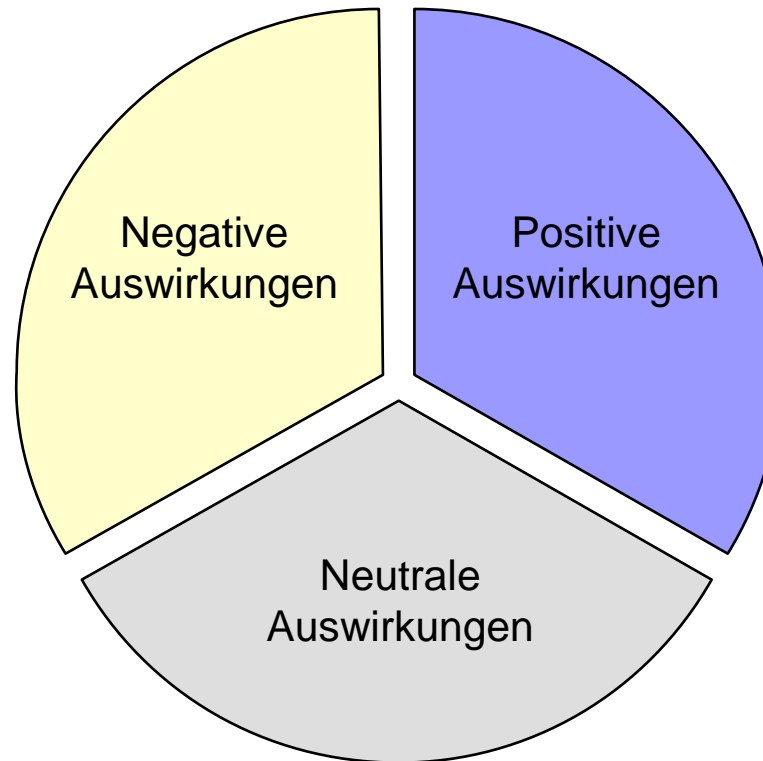
„Notwendiges Zukunftsinvestment“

Entwicklung wahrscheinlicher Szenarien

ACHTUNG: Vorgegebene Interpretation bindet für die Zukunft!

- 1 Einleitung
- 2 Rating aus Sicht von Banken und Ratingagenturen
- 3 Vorbereitung auf ein Ratinggespräch
- 4 Beurteilung von Unternehmensdaten
- 5 Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen auf die Bewertung

- Steuerlich
- Rechtsrisiken
- ...



- Markt
- Rechtliche Erleichterungen
- ...

- Wechselkurse
- Beschaffungsmärkte
- ...

Auswirkungsprognosen auf das Unternehmen und das Ratingergebnis sind stets einzelfallabhängig

	Recht	Steuern
Beispiel	Verbraucherschutz/BDSG	Behandlung von thesaurierten und ausgeschütteten Gewinnen einer GmbH
Relevanz?	Umgang mit Privatpersonen im Antragsscoring	Geschäftsführender Gesellschafter?
Vorsorge?	Anforderungen an die Merkmalauswahl bei der Entwicklung, Transparenz	Alternative Liquiditäts- und Kapitalversorgung
Auswirkungen?	Rekalibrierung der Scorekarten	Personalaufwand, Risikotragfähigkeit
Ergebnisanpassung? Wirkung von...	Scorekartenanpassung, Trennschärfeveränderung, Forderungsausfälle	Rentabilitätsveränderung, Kapitalausstattung

	Markt	Import/Export
Beispiel	Markteintritt/Wegfall eines Konkurrenten	Wechselkursschwankungen
Relevanz?	Ausrichtung des Vertriebs und der Risikostrategie	Rohstoff-, Vorproduktimport, Dienstleistungen im Ausland, Fertigwarenexport
Vorsorge?	Controlling & Reporting, PuG-Transparenz, Deckungsbeitragsrechnung...	Devisentermingeschäfte, Hedging, Futures/Optionen, Multi Sourcing
Auswirkungen?	Absatz & Umsatz & Ergebnis, Adressqualität, Warenwirtschaft & Produktion	Margenentwicklung, Sicherungskosten, Logistik, eigene Lieferfähigkeit
Ergebnisanpassung? Wirkung von...	Ertragslage, Rentabilitätsveränderung, Einzel-/Portfoliorisiko	Nachhaltige Rentabilität?

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen!

Bernd Bretschneider
Geschäftsführer
Tel.: 0221-912897-210
B.Bretschneider@GBB-Rating.de

Dr. Dirk Thiel
Geschäftsführer
Tel.: 0221-912897-212
D.Thiel@GBB-Rating.de

**GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH,
Kattenbug 1, 50667 Köln, Fax: 0221-912897-270**