



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

durch die stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist das Thema Kreditgewährung nicht einfacher geworden.

Insbesondere das Verhalten der Banken bei der Gewährung von Finanzmitteln hat sich extrem gewandelt. Banken sind sehr viel risikosensibler geworden.

Da dieses Thema Unternehmern heute besonders auf den Nägeln brennt und sie sich intensiver denn je mit Fragestellungen zur Finanzierung beschäftigen müssen, haben wir die Inhalte dieser Ausgabe von S & P INFO ganz darauf abgestimmt. So haben wir unter anderem gleich zwei Interviews für Sie. Zum einen Finanzierung aus Sicht eines erfahrenen Bankers und zum anderen aus Sicht einer erfolgreichen Unternehmerin.

Wir wollen Ihnen mit unserer aktuellen Ausgabe Wege aufzeigen, wie Sie auch in wirtschaftlich problematischen Zeiten Chancen erkennen und auch nutzen können.

Am besten, Sie lesen es einfach gleich nach. Ich wünsche Ihnen auf jeden Fall eine interessante Lektüre.

Ihr

Manfred Schwärzer

Populistisches Gerede oder wirtschaftliche Realität? Von der Kreditklemme und darüber, wie sie zu vermeiden ist.

Die Banken geben kein Geld mehr, so heißt es derzeit immer öfter. Der Begriff der Kreditklemme geht um. Kreditklemme oder nicht – für den Mittelstand ist es entscheidend, sich in seiner Finanzierungsstruktur so breit aufzustellen, dass auch in schwierigen Zeiten die Zufuhr der notwendigen Finanzmittel gesichert ist.

442.000.000.000 Euro. Fast eine halbe Billion. So viel hat die Europäische Zentralbank den Geschäftsbanken im Juni in einem Refinanzierungsgeschäft zu einem historisch günstigen Zinssatz zur Verfügung gestellt. Geld, das die Banken nach dem Willen der Zentralbank wieder in den Wirtschaftskreislauf geben sollten. Und was tun die Banken? Sie horten es!

Warum das? Die Versorgung der Wirtschaft mit Krediten und Liquidität ist doch nicht nur gesamtwirtschaftliche Aufgabe der Banken, sondern auch ihr einzelwirtschaftliches Geschäftsmodell. Für dieses scheinbar unlogische Verhalten gibt es eine durchaus nachvollziehbare Erklärung. Einmal angenommen Sie hatten einen schweren Unfall beim Motorradfahren; dann werden Sie wohl auch beim Autofahren in der nächsten Zeit sehr vorsichtig sein.

Und genau das trifft – übertragen auf den Kapitalverkehr – hier zu. Viele Banken waren zu riskant mit einem Vehikel, nämlich mit (undurchschaubar und mehrfach) verbrieften Wertpapieren, unterwegs und sind verunfallt. Jetzt sind sie auch bei einem anderen Vehikel, den Unternehmenskrediten, (zu) vorsichtig.

Daher bemängeln Zentralbanken, Verbände und auch die Politik nahezu täglich die zögerliche Kreditvergabe der Banken. Auch wenn so manches Mal Populismus die Ursache dieser Aussagen sein mag, so müssen immer öfter auch reale Einschränkungen bei der Kreditvergabe konstatiert werden.

So meldete die KfW in einer Studie im Juni 2009 einen deutlichen Rückgang des Kreditneugeschäfts der deutschen Banken. Das Bank Lending Survey von Bundesbank und EZB stellt bereits seit Jahren eine zunehmende Verschärfung der Kreditvergabekriterien fest und die Klagen der Unternehmen über gekürzte Linien oder verweigerte Kredite werden immer häufiger.

Trotz aller Klagen kann aber (noch?) nicht von einer allgemeinen Kreditklemme gesprochen werden. Die Banken sind nach der Kreditschwemme der Jahre 2005 bis Mitte 2008 einfach nur wieder zurückhaltender geworden. Also, einmal hü, einmal hott beim Kreditangebot der Banken? Ja genau! Dabei tun die Banken das nicht aus bösem Willen

Inhalt

Liquidität sichern, Existenz erhalten.	2
Anhaltende Verschärfung! Die Zeiten billiger Kredite sind vorbei.	4
Interview I mit Hannelore Leimer, Geschäftsführung Erhardt + Leimer.	5
Interview II mit Günther Maier, DZ BANK.	6
Checkliste: Wie gut ist Ihr betriebliches Finanzmanagement?	7

oder mangelnder langfristiger strategischer Kompetenz. Die Konkurrenzsituation unter den Kapitalgebern zwingt sie vielmehr zu einem solchen Verhalten. So tendieren (Fremd-)Kapitalgeber im Kampf um Marktanteile in guten Zeiten dazu, Kapital zu umfangreich und zu nicht risikoadäquaten Konditionen zur Verfügung zu stellen. Risiken werden unterschätzt: Kreditschwemme!

Das führt dazu, dass das eine oder andere Risiko mit Verlusten endet. Häufen sich diese Vorfälle, kommt es dann zu Gegen- und Überreaktionen. Die Kapitalgeber werden wieder risikoscheuer, Bonitätsanforderungen steigen. Selbst etablierten, stabilen Unternehmen fällt es schwer, die benötigten Finanzmittel zu bekommen: Kreditklemme!

Die Unternehmen werden dieses generelle Kredit-Angebotsverhalten der Banken nicht ändern können, sondern sie müssen damit umgehen und das Verhalten der Banken in ihre eigene Langfristplanung mit einbeziehen.

Die Unternehmen müssen den Banken vermitteln, dass sie nicht nur in guten Zeiten, sondern auch in einer schwierigen Situation ein sicherer Partner sind, mit dem sich eine Zusammenarbeit lohnt. Das erfordert zahlreiche Einzel-

maßnahmen, zum Beispiel die Bereitschaft zur Transparenz und zur aktiven Kommunikation mit den Kapitalgebern. Einen ganz wichtigen Punkt bildet die Bonität eines Unternehmens. Unternehmen mit guter Bonität erhalten nämlich auch heute noch Kredite zu adäquaten Konditionen. Die Bonität wird wiederum in großem Umfang von der Eigenkapitalquote bestimmt. Hier hat das Unternehmen einen Hebel, der besonders effizient wirkt. Sofern in der aktuellen wirtschaftlichen Situation keine Gewinne erzielt werden können, um die Eigenkapitalquote zu erhöhen, bleiben zunächst die Maßnahmen der Bilanzverkürzung wie etwa das Working Capital Management, zum Beispiel durch Bestandsabbau oder Forderungsmanagement. Auch Factoring oder Leasing haben positive Effekte auf die Eigenkapitalquote. Eine andere Möglichkeit ist die Aufnahme von externem Beteiligungskapital.

Beteiligungskapital, gleichgültig ob in stiller oder offener Form, hat dabei den besonderen Charme, dass das Unternehmen einen zusätzlichen Partner erhält. Das Engagement einer Beteiligungsgesellschaft hat neben der unmittelbar messbaren Erhöhung des Eigenkapitals auch einen wichtigen Symbolcharakter: Es zeigt den anderen Kapitalgebern, den Kunden und Liefere-

ranten: „Da gibt es eine Beteiligungsgesellschaft, die nachrangig und ohne dingliche Sicherheiten ihr Geld in das Unternehmen steckt.“ Das schafft Vertrauen bei allen Stakeholdern des Unternehmens und erleichtert eben auch den Fremdkapitalgebern weitere Kredite auszureichen.

Eine Kreditklemme kommt so gar nicht auf, oder wird zumindest in ihren negativen Wirkungen deutlich eingeschränkt.



Im Profil

Dr. Sonnfried Weber ist Sprecher der Geschäftsführung der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft, die derzeit

mit über 300 Millionen Euro Beteiligungskapital an 540 mittelständischen Unternehmen beteiligt ist. Unternehmerischer Schwerpunkt ist das Engagement an und für heimische Mittelstandsunternehmen. Im Fokus stehen die Themen Existenzgründung, Wachstum, Innovation, Turn-around, Gesellschafterwechsel und Unternehmensnachfolge, aber auch die Optimierung der Kapitalstruktur.

Liquidität sichern, Existenz erhalten.

Seit dem Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise rückt das Thema Finanzierung, vor allem im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Liquidität, stärker in den Fokus mittelständischer Unternehmer. Kapazitätsanpassungen mit Augenmaß, die Optimierung des Working Capitals, Alternativen zum klassischen Bankkredit, eine angemessene Darstellung des Unternehmens gegenüber Kapitalgebern – es gibt viele Stellschrauben, um auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten dafür zu sorgen, dass einem Unternehmen nicht das Geld ausgeht.

Rückläufige oder gar drastisch einbrechende Umsätze, ein deutlich schlechteres Zahlungsverhalten der Kunden bis hin zu massiven Forderungsausfällen führten bei vielen Unternehmen in den letzten Monaten zu existenzbedrohenden Liquiditätslücken. Die werden von den Banken jedoch bei weitem nicht mehr so bereitwillig und zu so guten Konditionen überbrückt wie noch vor gut zwei Jahren. Viele mittelständische Unternehmer mussten in den vergangenen Monaten daher die unangenehme Erfahrung machen, dass zum Thema Unternehmensfinanzierung weitaus

mehr gehört, als die Banken regelmäßig mit den aktuellen Geschäftszahlen zu versorgen und einmal jährlich über bestehende Kreditlinien und anstehende Investitionen zu diskutieren.

Heute geht es darum, permanent zu überlegen, wie die Liquidität gesichert und akute Engpässe vermieden werden können. Denn wer die Banken derzeit um eine rasche Ausweitung der Kreditlinien angehen muss, bringt sich nicht nur in eine schlechte Verhandlungsposition, sondern hat generell geringe Chancen auf Erfolg. Daher ist es jetzt wichtiger

denn je, das Unternehmen strukturell an die neuen Bedingungen anzupassen, die auf Absatz- und Beschaffungsmärkten, aber auch auf den Kapitalmärkten herrschen.

Der erste Schritt beim Thema Unternehmensfinanzierung besteht unserer Meinung nach daher nicht darin, zu ermitteln, wie der kurz-, mittel- und langfristige Kapitalbedarf gedeckt werden kann. Besser ist ein ganzheitlicher Ansatz mit dem Ziel, den Kapitalbedarf zu senken und möglichst niedrig zu halten. Dazu müssen die grundsätzlichen Fi-

finanzierungs-, aber auch die Wertschöpfungsstrukturen des Unternehmens analysiert und optimiert werden. Wichtige Stellschrauben dafür sind Investitionsstopps und Kostensenkungen. Das Instrumentarium des Kostenparens ist bekannt und reicht vom personalpolitischen Instrumentarium wie Kurzarbeit, die Freisetzung von Leiharbeitnehmern oder gar einem Abbau des Stammpersonals bis hin zu diversen Einzelmaßnahmen, wie etwa die Einschränkung der Reisebudgets.

Zugegeben, wie sich die Geschäfte in den nächsten Wochen und Monaten entwickeln werden, lässt sich in vielen Branchen heute nur sehr schwer voraussagen. Dennoch müssen Umsätze, Cashflow und Liquidität gerade jetzt möglichst akribisch geplant werden. Und auch die Sparmaßnahmen müssen so dosiert werden, dass sie weder das laufende noch das zukünftige Geschäft allzu stark beeinträchtigen. In diesem Planungsdilemma helfen Simulationsrechnungen und die Entwicklung von Szenarien weiter: Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, wenn die Umsätze um zehn, zwanzig oder dreißig Prozent sinken? Was ist bei einem Schrumpfen des Produktergebnisses um fünf oder zehn Prozent zu tun? Wie reagieren wir auf einen rückläufigen Auftragseingang von 20 oder gar 50 Prozent? Mit Hilfe dieser Überlegungen kann sich ein Unternehmen Klarheit darüber verschaffen, was zu tun ist, um in den nächsten Monaten auch finanziell über die Runden zu kommen.

Zur Entspannung der Finanzlage trägt darüber hinaus maßgeblich die Optimierung des Working Capital (siehe Info-Box) bei. Durch eine Straffung des Mahnwesens in Kombination mit konsequenten Bonitäts-Checks der Kunden, der Einführung von Kreditlimits und Lieferstopps bei schleppenden Zahlungen lässt sich in den allermeisten Unternehmen die Liquidität verbessern. Factoring sorgt für einen schnellen Zahlungseingang, die Zusammenarbeit mit einem Kreditversicherer schützt vor Zahlungsausfällen – sofern die Konditionen attraktiv sind.

Das gebundene Kapital kann in den meisten Fällen ebenfalls reduziert werden. Dabei gilt es, die Lagerbestände sowie die Beschaffungslogistik kritisch unter die Lupe zu nehmen: Die Bestän-

de und Lieferintervalle sollten den aktuellen Produktions- und Absatzzahlen so gut wie möglich angepasst werden. So lassen sich zum Beispiel durch Just-in-Time-Lieferungen die Bestände senken. Besonders schnell wirken Sale-and-Lease-back-Projekte, also der Verkauf und das anschließende Leasen beweglicher und unbeweglicher Vermögensgegenstände des Unternehmens.

Zur Deckung des Liquiditätsbedarfs ist der klassische Bankkredit übrigens nicht die einzige Möglichkeit. Darüber hinaus steht ein ganzer Strauß von Alternativen zur Verfügung. Die Palette reicht von öffentlichen Förderprogrammen über den bereits erwähnten Verkauf von Forderungen an ein Factoring-Unternehmen bis hin zur Aufnahme von Mezzanine- oder Beteiligungskapital. Selbstver-

Zu einem Unternehmenskonzept gehören im Wesentlichen folgende Bausteine:

- Produkt- und Marktconcept
- Wertschöpfungskonzept
- Bericht über die aktuelle Unternehmenssituation
- Darstellung der Position im Markt und gegenüber den Wettbewerbern
- Businessplanung auf mindestens drei Jahre
- Gewinn- und Verlustplanung
- Cashflow-Planung
- Liquiditätsplanung
- Erläuterung der geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

ständig hat ein im Kern gesundes Unternehmen auch bei diesen Finanzierungsalternativen bessere Chancen. Als Unternehmensberatung für den Mittelstand wissen wir, welche Möglichkeiten für ein Unternehmen überhaupt in Frage kommen und wie bei der Auswahl und Ansprache von Kapitalgebern vorgegangen werden muss.

Doch egal, ob ein Unternehmen Mezzanine- und Beteiligungskapital einwerben will oder ob das nächste Gespräch mit den Banken ansteht: Jedes Unternehmen sollte sich möglichst gut präsentieren. Dabei geht es nicht darum zu blenden oder die wirtschaftliche Lage

des Unternehmens unangemessen positiv darzustellen. Im Fokus steht eine professionelle Präsentation des Status Quo und der Zukunftsplanungen, die auf die Informationsbedürfnisse der Kapitalgeber zugeschnitten ist.

Geht es um die Finanzierung von Neuinvestitionen darf dazu noch eine Darstellung des Investitionsvorhabens inklusive des geplanten Return-on-Investment sowie des Aufzeigens von Chancen und Risiken nicht fehlen.

Dass die Planungen plausibel und soweit möglich durch Zahlen und Fakten gestützt werden müssen, ist selbstverständlich. Hilfreich sind hierbei zum Beispiel Informationen zum bereits vorhandenen Auftragseingang, der bisherigen Umsatzentwicklung oder die Dokumentation der Auftragsentwicklung bei einzelnen Kundengruppen oder Schlüsselkunden. Dennoch liegt es im Ermessen der Bank, den Planungsprämissen des Unternehmens zu vertrauen. Durch die Einschaltung eines externen Beraters, der die Planungen des Unternehmens und die Sinnhaftigkeit bereits eingeleiteter Maßnahmen analysiert und überprüft, kann dieses Vertrauen der Kapitalgeber maßgeblich gestärkt werden.

Bei Unternehmen, die sich aufgrund der aktuellen Rezession in einer wirtschaftlich schlechten Lage befinden und überschuldet sind, bedarf es einer Fortführungsprognose. In diesen Fällen fordern die Banken die Einschaltung einer Unternehmensberatung zur Erstellung dieses Gutachtens. Fällt es positiv aus, ist die Überschuldung kein Insolvenzstatbestand, was nicht zuletzt aus haftungsrechtlichen Gründen von enormer Bedeutung für die Unternehmensleitung ist. Dann geht es jedoch nicht mehr in erster Linie darum, die Planungsgrundlagen zu validieren, sondern konkret zu definieren, ob und wie das Unternehmen aus der Verlustzone geführt werden kann.

Bei gesunden Unternehmen mit nach wie vor positiven Ergebnissen, die sich lediglich auf einem niedrigeren Niveau als in den Vorjahren bewegen, trägt ein externes Gutachten im Grunde dazu bei, die Kapitalgeber zu beruhigen. Bei anstehenden Investitionen gibt ein positives Investitionsgutachten eines Unternehmensberaters mit Branchen- und Finanzierungserfahrung den Banken

die Bestätigung, dass sie in das richtige Unternehmen investieren.

Doch das Unternehmen profitiert nicht nur in dieser Hinsicht vom Know-how des Beratungsunternehmens. Durch unser Fachwissen und die Erfahrungen, die wir in zahlreichen Beratungsprojekten im Mittelstand gesammelt haben, ermitteln wir immer auch Verbesserungspotenziale, die dazu beitragen, die Leistungskraft und die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu verbessern. Und natürlich begleiten wir unsere Kunden anschließend auch gerne bei der Umsetzung der von uns vorgeschlagenen Maßnahmen.



Im Profil

Seit 1990 berät Manfred Schwärzer mittelständische Unternehmen.

Als Geschäftsführer der Gesellschafter der Mittelstandsberatung Schwärzer & Partner legt er seinen fachlichen Schwerpunkt auf die Bereiche Strategieentwicklung, Kostenmanagement/Controlling, Finanzierungsfragenstellungen, M & A und Restrukturierung.

Anhaltende Verschärfung!

Auch wenn es wirtschaftlich wieder aufwärts geht, wird sich der deutsche Mittelstand damit abfinden müssen, dass die Zeiten billiger Kredite und leicht zu erhaltender Fremdmittel vorbei sind.

Viele mittelständische Unternehmer hoffen darauf, dass mit dem Ende der Finanz- und Wirtschaftskrise das Geschäftsgebaren der Banken bei der Vergabe von Unternehmenskrediten wieder lockerer wird. Doch diese Hoffnung trägt: Auch weiterhin werden die Risiken eines Unternehmens, die per Ratingverfahren beurteilt werden, bei der Kreditvergabe und der Höhe der Zinsen eine gewichtige Rolle spielen. Somit werden auch die Anforderungen an das Reporting der Unternehmen hoch bleiben oder sich gar noch verschärfen.

Doch selbst bei einer ausgezeichneten Bonität eines Unternehmens kann es bei Neuvereinbarungen und Prolongationen von Unternehmenskrediten und -finanzierungen zu Schwierigkeiten kommen, wenn die Branche, in dem das Unternehmen agiert, von einer Bank als überdurchschnittlich riskant eingestuft wird. Viele Banken haben die Finanzkrise dazu genutzt, ihre Strategien und ihre Portfolios zu überdenken und nehmen seither auch bestehende Engagements kritisch unter die Lupe. Hier sollten selbst kleinste Alarmzeichen, wie etwa ein abnehmendes Interesse des Kundenbetreuers der Bank an der Unternehmensentwicklung, beachtet werden.

Selbst eine langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Hausbank

gilt bei einigen Kreditinstituten nicht mehr viel. Die Ermessensspielräume der bekannten Ansprechpartner bei den Banken sinken. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass sie ausgewechselt und durch Kreditanalysten ersetzt werden, die nach vorab klar definierten Kriterien entscheiden. Gemeinsam mit ihren Kunden gute und schlechte Zeiten durchzustehen – das zählt heute bei vielen Banken nicht mehr zu den Eckpunkten ihrer Geschäftspolitik.

Im Gegenteil: Oft wird auf höchster Ebene beschlossen, bestimmte Geschäftsfelder zu verlassen und dafür andere auszubauen. Das bedeutet mitunter ein jähes Ende gewachsener Geschäftsbeziehungen, wenn die Kunden in einer Branche agieren, aus der sich die Bank zurückziehen will. Grundsätzlich ist es künftig für jedes mittelständische Unternehmen empfehlenswert, mit zwei oder drei Banken zusammenzuarbeiten und bei der Unternehmensfinanzierung nicht alles auf eine Karte zu setzen.

Und auch bei den Zinsen ist keine Entspannung in Sicht, da die Banken ihre Margen- und Risikopolitik grundlegend verändert haben. Mittlerweile haben sich die Margen der Geschäftsbanken nahezu verdreifacht. Auch wenn sich die Zinssätze der Europäischen Zentralbank derzeit zwischen 1,2 und 1,3 Prozent (Basis: euribor 12M) und damit fast

schon auf einem historischen Tiefstand bewegen, müssen selbst Unternehmen mit sehr guter Bonität laufzeitabhängig 4,5 bis fünf Prozent Zinsen bezahlen. Unternehmen mit höherem Ausfallrisiko müssen mit Zinssätzen zwischen sechs und sieben Prozent rechnen. Ich gehe davon aus, dass sich dieses Niveau in 2009 nicht verändern wird und auch in 2010 nicht wieder zu den bisherigen Konditionen finanziert werden wird.

Gefährlich wird es, wenn das allgemeine Zinsniveau durch Inflationstendenzen nach oben getrieben wird. Dann könnten sogar zweistellige Zinssätze für Unternehmensfinanzierungen gefordert werden.

Neben den deutlich erhöhten Risikomargen müssen sich die Unternehmer außerdem darauf einstellen, dass die Kreditinstitute vermehrt so genannte front-up-fees, zu deutsch Bearbeitungsgebühren, verlangen werden – vor allem, wenn Bonitätsunterlagen, die zur Bearbeitung einer Kreditanfrage erforderlich sind, nicht vollständig eingereicht werden und somit den Bearbeitungsaufwand erhöhen.

Das Thema Finanzierung wird in mittelständischen Unternehmen daher auch auf lange Sicht zunehmend an Bedeutung gewinnen und mehr Zeit und Aufmerksamkeit der Unternehmensführung in Anspruch nehmen. Finanzierungsvorhaben und -gespräche bedürfen künftig einer noch intensiveren Vorbereitung und eines noch längeren Vorlaufs. Dabei kann die Unterstützung durch eine professionelle Beratungsgesellschaft unschätzbare und auch finanziell messbare Vorteile bieten.



Im Profil

Als Inhaber der JAROSCH Unternehmens-Finanzierungs-Beratung mit Sitz in München betreut Jan-Patrick

Jarosch Unternehmen bei anstehenden Finanzierungsvorhaben. Der Schwerpunkt des erfahrenen Bank- und Finanzierungsexperten liegt in der Kreditvorbereitung und -beratung von Unternehmen sowie der Mitwirkung bei Kreditverhandlungen.

Interview **Die Banken im Boot halten!**

Als weltweit agierender Systemlieferant für den Maschinenbau bekam Erhardt + Leimer aus Augsburg die Wirtschaftskrise besonders früh und mit voller Intensität zu spüren. Wie das Traditionsunternehmen damit umgeht, erklärt Hannelore Leimer, die Vorsitzende der Geschäftsführung, im Gespräch.

S & P Info: Seit wann macht sich die Finanz- und Wirtschaftskrise in Ihrem Unternehmen bemerkbar?

Bereits im Juni 2008 verzeichneten wir rückläufige Aufträge. Als Spezialist für Kontroll-, Regel- und Inspektionssystemen, die im Maschinenbau zu Einsatz kommen, sind wir ein Frühindikator.

S & P Info: Was sind die gravierendsten Veränderungen?

Unser Auftragseingang ging weltweit um 40 Prozent zurück. Nur Indien und China laufen einigermaßen gut, in den USA ist seit März 2009 eine Erholung zu verzeichnen. Zudem kam es zu Insolvenzen von Kunden und Lieferanten.

S & P Info: Welche Maßnahmen zum Gegensteuern haben Sie eingeleitet?

Wir haben Kurzarbeit eingeführt, die Verträge von Leiharbeitnehmern beendet und befristete Arbeitsverträge nicht verlängert. Mit diesen Maßnahmen wären dreißig Prozent Rückgang im Auftragseingang zu verkraften gewesen, unsere Fixkosten sind bereits sehr niedrig. Aber um die aktuellen 40 Prozent Rückgang zu verkraften, muss jetzt auch die Stammebelegschaft abgebaut werden. Damit einher gehen eine Arbeitsverdichtung und die Zusammenlegung verschiedener Abteilungen, was letztlich zu einer Änderung unserer Organisationsstruktur führt. Darüber hinaus sparen wir natürlich auch Sach- und Verwaltungskosten ein und haben einen Investitionsstopp verhängt. Den Bereich Entwicklung forcieren wir allerdings dennoch, um unseren Technologievorsprung zu halten bzw. auszubauen.

S & P Info: Sie planen also keinerlei Neuinvestitionen?

Nein, wir haben in den vergangenen Jahren alles, was notwendig war, erneuert und können daher etwa vier bis fünf Jahre ohne nennenswerte Investitionen leben. An neuen Maschinen haben wir keinen Bedarf, unser Maschinenpark ist bis zum Jahr 2015 ausreichend. In

der Vergangenheit haben wir zudem unseren internationalen Vertrieb stark ausgebaut und Tochtergesellschaften in aller Welt gegründet, so dass wir in allen wichtigen Industrienationen vor Ort präsent sind – gemäß unserer bewährten Philosophie „näher am Kunden, näher am Markt“.

S & P Info: Wie hat sich die Finanzierung Ihres laufenden Geschäfts durch die Wirtschaftskrise verändert?

Die Zinsen, aber auch die Anforderungen der Banken an das Reporting sind gestiegen. Vor der Wirtschaftskrise waren die Banken damit zufrieden, dass wir ihnen neben unserer Bilanz einmal jährlich einen Zwischenbericht zur Verfügung gestellt haben. Derzeit müssen wir jedes Quartal über unsere wirtschaftliche Lage berichten. Wie wir es bereits in den Jahren 2001 und 2002 erlebt haben, könnten die Banken künftig sogar ein monatliches Reporting fordern. Außerdem ist es sehr schwierig, längerfristige Finanzierungen zu vertraglichen Konditionen zu erhalten.

S & P Info: Warum haben Sie Schwärzer & Partner mit der Plausibilisierung Ihrer Unternehmenszahlen und der Planung für 2009 beauftragt?

Die Banken wissen es zu schätzen, wenn ein kompetenter, neutraler Dritter die Zahlen und die Planungen überprüft und bestätigen kann, dass ein Unternehmen solide aufgestellt ist. Das trägt wesentlich dazu bei, die Banken im Boot zu halten. Schwärzer & Partner erstellte einen umfassenden Bericht zu unserer betriebswirtschaftlichen und finanziellen Situation und der Stichhaltigkeit unserer Planungen für das kommende Geschäftsjahr. Damit konnten wir alle Banken, mit denen unser Unternehmen zusammenarbeitet, auf einen einheitlichen Informationsstand bringen. Auch die Präsentation des Berichts sowie die Moderation der anschließenden Gespräche mit den Banken übernahm Schwärzer & Partner.

S & P Info: Was war für Sie dabei besonders hilfreich?

Schwärzer & Partner hat sich auf den Mittelstand spezialisiert. Die Berater wissen, wie ein mittelständisches Unternehmen getaktet ist, dadurch stimmt die Gesprächsbasis und es kommt schneller zu fundierten Ergebnissen. Wir kennen Schwärzer & Partner seit 15 Jahren und mussten unser Geschäftsmodell nicht lang und breit erklären. Und bei Verhandlungen mit den Banken ist es sehr hilfreich, mit einem professionellen Beratungsunternehmen aufzutreten, das nicht nur die Welt des Mittelstands kennt, sondern auch die Informationsbedürfnisse der Banken.

S & P Info: Wann rechnen Sie persönlich damit, dass die Nachfrage in Ihrer Branche wieder anzieht?

Eine Verbesserung des Auftrags-eingangs sehe ich frühestens ab dem 4. Quartal 2009 – und wir sind Frühindikator!



Im Profil

Seit 1977 leitet Hannelore Leimer in dritter Generation die Geschicke des Unternehmens Erhardt + Leimer. Gegründet

im Jahr 1923 entwickelte sich Erhardt + Leimer von einer Werkstatt für den Service und die Reparatur von Industrieuhren zu einer weltweit operierenden Firmengruppe, die sich auf Systemlösungen und Automatisierungstechnik an laufenden Bahnen und Bändern spezialisiert hat. Mit circa 1.000 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Jahr 2007 einen Gesamtumsatz von über 100 Millionen Euro. Darüber hinaus engagierte sich Hannelore Leimer von 1995 bis Ende 2008 als Präsidentin der IHK Schwaben, 2009 wurde sie zur Ehrenpräsidentin ernannt.

Interview **Harte Zeiten gemeinsam überstehen.**

Warum neben der wirtschaftlichen Situation und der Branche eines Unternehmens auch die Qualität der Planungen und der Informationen zur geschäftlichen Entwicklung Einfluss auf die Kreditvergabe haben, erläutert Günther Maier von der DZ BANK im Gespräch mit S & P Info.

S & P Info: Was hat sich bei den Finanzierungsanfragen, die bei der DZ BANK eingehen, seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise verändert?

Es kommen grundsätzlich weniger Anfragen, wobei vor allem die Zahl der Investitionsvorhaben mittlerweile sehr überschaubar ist. Die Großunternehmen halten ihre Liquidität im Trockenen, sie haben Investitionen grundsätzlich zurückgestellt oder sind sehr vorsichtig damit. Manche brauchen auch Kapital, um Desinvestitionen in die Wege zu leiten. Aus dem Mittelstand kommen derzeit mehr Anfragen zur Deckung des Liquiditätsbedarfs, weil Abnehmer längere Zahlungsziele fordern oder nicht pünktlich bezahlen, wodurch der Vorfinanzierungsbedarf dieser Unternehmen steigt.

S & P Info: Gibt es branchenspezifische Unterschiede?

Kritisch sind unter anderem die Branchen Maschinenbau, Holz und die Automobilzulieferindustrie. Hier investieren wir derzeit nur in Ausnahmefällen und prüfen jeden Kreditantrag sehr genau. Bei Neukunden aus diesen Branchen engagieren wir uns derzeit nur in besonderen Fällen. Unseren bestehenden Kunden halten wir jedoch auch in schwierigen Zeiten die Treue. Als DZ Bank sind wir gemeinsam mit unseren Primärbanken dem Mittelstand ohne Wenn und Aber eng verbunden. Natürlich müssen auch bei langjährigen Kunden Investitionen Sinn machen, das Konzept muss tragfähig sein. Doch auch in diesen kritischen Branchen gibt es erfolgreiche Nischenanbieter mit einem besonderen Produkt, das nach wie vor stark nachgefragt wird.

S & P Info: Hat sich die Situation durch die zusätzlichen öffentlichen Fördermittel verändert?

Es gibt Unternehmen, die durch die beiden staatlichen Konjunkturpakete, die nun ins Laufen kommen, interessante

Projektgeschäfte in Aussicht haben. Gerade in der Baubranche kommt es dadurch zu Aufträgen, für die wiederum Finanzierungsbedarf entsteht.

S & P Info: Welche Informationen brauchen Sie von einem Unternehmen, um einen Kreditantrag bearbeiten zu können?

Die letzten drei Bilanzen sowie eine aussagekräftige, plausible Zukunfts- und Investitionsplanung. Auf Basis der Bilanzen führen wir das Rating durch und überprüfen, ob ein Investment grundsätzlich konform mit unserer Risikostrategie ist. Dort haben wir genau festgelegt, bis zu welchem Rating wir uns engagieren. Qualitativ überprüfen wir das Management, die Branche und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Danach verschaffen wir uns einen Überblick über die Finanzierungsbedürfnisse. Um ein möglichst umfassendes Gesamtbild zu erhalten, bemühen wir uns darum, das Unternehmen und den Unternehmer kennenzulernen und das Geschäftsmodell zu verstehen.

S & P Info: Hat die Wirtschaftskrise etwas an Ihren Informationsbedürfnissen verändert?

Im Grunde nicht. Während eines Engagements möchten wir jederzeit aktuell und zeitnah informiert werden. Konkret heißt das, dass wir einmal im Quartal einen Zwischenbericht oder Quartalsabschluss fordern, den wir dann mit den Planzahlen vergleichen. Bei börsennotierten Unternehmen sind aussagekräftige Quartalszahlen natürlich kein Problem. Im Mittelstand ist es manchmal nicht ganz so leicht, diese Informationen zu erhalten. Bei Unternehmen in einer schlechteren wirtschaftlichen Verfassung möchten wir in der Regel die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen sehen. Und bei Abweichungen von den Planzahlen legen wir Wert darauf, die Gründe dafür erfahren – und zwar unaufgefordert und ohne, dass wir viel nachfragen müssen. Grundsätzlich ist es uns wichtig, vom

Unternehmer zumindest im Quartalsbericht über alle wichtigen Entwicklungen informiert zu werden.

S & P Info: Was sind die häufigsten Schwachstellen bei mittelständischen Unternehmen?

Rudimentäre oder nicht plausible Planungen sind problematisch. In diesen Fällen ist es sinnvoll, dass ein externer Berater die Pläne überprüft und so aufbereitet, dass sie den Informationsbedürfnissen einer Bank entsprechen. Dies fordern wir von unseren Kunden nicht nur bei wirtschaftlichen Schief-lagen und im Sanierungsfall, sondern auch, wenn größere, außergewöhnliche Investitionen anstehen.

S & P Info: Dann wissen Sie es also zu schätzen, wenn qualifizierte Berater bei Unternehmensplanungen mitwirken oder sie überprüfen oder aufbereiten?

Auf jeden Fall. Allerdings kostet eine Unternehmensberatung natürlich auch Geld. Unternehmer in wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind sich heute darüber im Klaren, dass sie nicht umhin kommen, einen Berater einzuschalten, um weiterhin mit der Unterstützung einer Bank rechnen zu können. Im Sanierungsfall ist der Widerstand gegen einen Unternehmensberater daher gering. Anders sieht es bei Investitionen aus. Doch auch hier bestehen wir in manchen Fällen auf eine externe Validierung.

S & P Info: Welche Rolle spielen Ihre Branchenkompetenzentren bei der Bearbeitung von Kreditanträgen?

Ich muss in der Lage sein, die Planungen des Unternehmens zu plausibilisieren und nachzuvollziehen. Dabei sind fundierte Branchenkenntnisse natürlich extrem hilfreich. Auch unsere Kunden wissen es zu schätzen, dass sie unseren Experten die Entwicklungen, Spielregeln und Marktverhältnisse ihrer Branche nicht erst im Detail erklären müssen.

S & P Info: Wie wichtig ist das Auftreten des Unternehmers und seine Erläuterungen von Plänen und Zahlen beim Bankgespräch?

Das spielt eine ganz große Rolle. Wenn wir von einer Unternehmerpersönlichkeit nicht überzeugt sind, sinken die Chancen auf einen Kredit. Schließlich führt er in aller Regel die Geschäfte und entwickelt das Geschäftsmodell. Dennoch geht es nicht um persönliche Sympathie oder Antipathie, sondern um die Art und Weise, wie der Unternehmer seine Pläne erläutert und mit Zahlen unterlegen kann. Bei unseren wichtigen Engagements kennen wir die Unternehmer übrigens persönlich. Wenn wir von einer Unternehmerpersönlichkeit überzeugt sind, kann sich das Unternehmen auf uns verlassen – in guten wie in schlechten Zeiten.

S & P Info: Wie reagieren Sie, wenn ein Unternehmer zusammen mit einem Unternehmensberater zum Bankgespräch erscheint?

Ich habe großen Respekt davor, wenn ein Unternehmer von sich aus aktiv wird

und seine Planungen durch die Expertise eines Dritten absichern und von außen beleuchten lässt. Auch wenn das Unternehmen in einer schwierigen Situation ist und mit einem sanierungserfahrenen Berater zum Bankgespräch erscheint, ist das natürlich positiv.

S & P Info: Worauf müssen Unternehmen, die in einer derzeit schwierigen bis gefährdeten Branche agieren, bei der Vorbereitung von Kreditgesprächen besonders achten?

Hier ist ein ausreichend großes Liquiditätspolster besonders wichtig. Der Unternehmer sollte zudem für einen guten Kontakt zu seinen Banken sorgen, damit ihm keine Kreditlinien gestrichen werden. Es kann natürlich immer sein, dass sich eine Bank aus einer Branche komplett zurückzieht. In diesem Fall erfährt der Unternehmer zumindest frühzeitig davon. Auch Prolongationen von Krediten sollte ein Unternehmer frühzeitig aktiv ansprechen. Unternehmen, bei denen nächstes Jahr Kreditvereinbarungen ablaufen, sollten schon heute bezüglich der Verlängerung aktiv wer-

den. Und selbst wenn es einem Unternehmen nicht gut geht, sollte dies den Kapitalgebern aktiv kommuniziert werden. Sich zu verstecken und darauf zu hoffen, dass es der Bank vielleicht nicht auffällt, ist gefährlich. Besser ist es, gemeinsam mit der Bank nach Lösungen zu suchen, um harte Zeiten gemeinsam überstehen zu können. Und das gilt über alle Branchen hinweg.



Im Profil

Günther Maier ist Leiter Kredit Medien, Gesundheit, Bau/PPP bei der DZ BANK, der Zentralbank der Volksbanken Raiffeisenbanken, die allerdings auch als Geschäftsbank am Markt agiert. Die DZ BANK Gruppe ist Teil des genossenschaftlichen Finanz-

Verbundes, der, gemessen an der Bilanzsumme, zu den größten privaten Finanzdienstleistungsorganisationen Deutschlands zählt.

Checkliste: Wie gut ist Ihr betriebliches Finanzmanagement?

Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Dimensionen in der Balance zu halten, ist heute wichtiger, aber auch schwieriger denn je. Gerade bei der Unternehmensfinanzierung kommt es auf die richtigen strategischen Weichenstellungen und deren stringente operative Umsetzung an. Denn die Zeitspanne zwischen Ergebniskrise und akuter Liquiditätskrise hat sich dramatisch verkürzt. Schnell wirksame Maßnahmen sind essentiell.

Derzeit gerät der Mittelstand weniger aufgrund von Ertragsschwäche, sondern wegen mangelnder Liquidität in Schwierigkeiten. Dies lässt sich zum allergrößten Teil vermeiden, wenn der gesamte Bereich der Unternehmensfinanzierung professionell organisiert ist. Mit der nachfolgenden Checkliste können Sie überprüfen, wie gut Ihr Unternehmen in diesem Bereich aufgestellt ist.

1. Ist es Ihnen gelungen, Ihre Prozesse und Kapazitäten an Ihre aktuelle Betriebsgröße anzupassen?
2. Haben Sie auch Ihre Finanzie-

rungs- und Liquiditätslinien auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre aktuelle Betriebsgröße ausgerichtet?

3. Können Sie drei sehr schwache Monate finanziell überbrücken – und zwar ohne Ihren Kontokorrentkredit bis zum Limit auszureizen?
4. Haben Sie Kapazitätsüberhänge und Kostenreserven in indirekten Bereichen durch eine konsequente Outsourcing-Politik minimiert, so dass sie Ihre Liquidität nicht belasten?
5. Vermeiden Sie unnötig hohe Kapi-

talbindung durch ungezügeltten Bestandsaufbau, indem Sie Ihre Wertschöpfungstiefe auf das wirklich erforderliche Maß reduziert haben?

6. Gehen Sie mit aktivem Kundenmanagement konsequent gegen Wildwuchs bei Produkten und Leistungen vor, die ihre Bestände unnötig aufblähen?
7. Stehen die von Ihnen gegebenen Sicherheiten noch in einem sinnvollen Verhältnis zu den in Anspruch genommenen Finanzierungsmitteln und Kreditlimits, um einerseits Ihre

Beleihungswerte voll auszuschöpfen und andererseits Nachforderungen von Sicherheiten oder das Zurückfahren der Kreditlimits zu vermeiden?

8. Achten Sie auf einen ausgewogenen Finanzierungsmix und nutzen Sie auch alternative Finanzierungsmöglichkeiten wie Leasing, Factoring, Mezzanine-Finanzierung?
9. Kennen Sie sich mit den öffentlichen Fördermitteln aus, die für Ihr Unternehmen in Frage kommen?
10. Nutzen Sie diese Förderprogramme wirklich intensiv genug?
11. Haben Sie auch in Wachstumsphasen auf eine ausreichende Eigenkapitaldecke und das dafür notwendige „Financial Engineering“ geachtet?
12. Arbeiten Sie mit der für Ihr Unternehmen optimalen Anzahl von Banken zusammen?
13. Achten Sie darauf, dass bei Ihren Bankpartnern der Umfang des Engagements zur Größe des Instituts passt und sich ein gesunder Mix von regionalen Instituten und Geschäftsbanken ergibt?
14. Vermeiden Sie es tunlichst, Investitionen über teure und meist auch kurzfristig kündbare Finanzierungslinien zu finanzieren?
15. Haben Sie zumindest 25 Prozent der Umlauffinanzierung langfristig abgesichert?
16. Arbeiten Ihre Systeme zur Unternehmenssteuerung effizient genug und gehören dazu auch finanzwirtschaftliche Dimensionen?
17. Haben Sie Frühwarnindikatoren definiert, so dass Sie frühzeitig über drohende betriebswirtschaftliche

und finanzwirtschaftliche Schieflagen informiert werden?

18. Sorgen Sie dafür, dass auch im Tagesgeschäft die Aufgaben rund um Unternehmensfinanzierung und Liquiditätssicherung konsequent erledigt werden?
19. Ergreifen Sie schnell die Initiative, wenn sich abzeichnet, dass Ihr Liquiditätsbedarf steigt?
20. Ist Ihre Kommunikation mit den Banken offen und ohne Vorbehalte?
21. Informieren Sie Ihre Finanzierungspartner auch über geschäftliche Engpässe und Probleme offensiv?
22. Achten Sie in diesem Fall darauf, auch gleich Lösungsansätze zu präsentieren?
23. Kennen Sie die Erwartungen Ihrer Banken hinsichtlich des Reportings?
24. Stellen Sie die Präsentation Ihrer Zahlen, Analysen und Planungen, die Sie den Banken zur Verfügung stellen, darauf ab?
25. Bereiten Sie auch Ihre Bankgespräche gründlich genug vor?
26. Haben Sie detailliert ausgearbeitete Pläne in der Schublade, wie Sie auf dramatische Rückgänge bei Aufträgen, Umsatz und Ertrag reagieren?
27. Führen Sie dazu regelmäßig Break-Even- und Fixkosten-Analysen durch?
28. Gehören dazu auch Pläne über priorisierte Liquiditätsfreisetzungspotenziale und Maßnahmen zur Wiedergewinnung der finanziellen Stabilität?

Je mehr dieser Fragen Sie mit einem

klaren Ja beantworten können, desto besser ist es um Ihr unternehmerisches Finanzmanagement bestellt – und desto geringer dürfte auch die Gefahr eines akuten Liquiditätseingpasses sein.

Allzu viele negative Antworten sind ein deutlicher Hinweis auf akute oder drohende finanzwirtschaftliche Schieflagen und Optimierungspotenziale, die nicht ignoriert werden dürfen.

Denn durch die Finanz- und Wirtschaftskrise haben sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmensfinanzierung gravierend verändert – und bei Weitem nicht zum Besseren. Der Mittelstand wird neue Finanzierungskonzepte nutzen müssen, da die insbesondere in Deutschland beliebte Fremdkapitalfinanzierung für riskantere Projekte, wie etwa Innovationsvorhaben, kaum geeignet ist. Mittelständler, die bereits heute ihre Finanzierungsgewohnheiten in Richtung moderner Finanzierungsformen anpassen, sind daher besonders gut aufgestellt.

Egal, ob es sich um die wirksame Verbesserung Ihrer Liquidität oder eine nachhaltige Strategie in Sachen Unternehmensfinanzierung handelt: Wir unterstützen Sie gerne dabei, Ihr Finanzmanagement kurz- und langfristige in den Griff zu bekommen!



Im Profil

Willy Hennen berät seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen auch in Fragen der strategischen Unternehmensführung. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen darüber hinaus in den Bereichen Restrukturierung und Sanierung, Controlling, Kostenmanagement und Finanzierung. In Partnerschaft vertritt er unser Büro in Düsseldorf.

Für mehr Informationen zu den Themen dieser Ausgabe rufen Sie uns einfach unverbindlich an oder senden Sie uns eine e-mail mit Ihrer Anfrage.

SCHWÄRZER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Impressum

München: Brahmsstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49-89-414 24 38 30
Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49-211-52 39 15 19

info@schwaerzer-partner.de

www.schwaerzer-partner.de