

SCHWÄRZER & PARTNER

Auswege aus der Kreditklemme

Hieb- und stichfeste Finanzierungskonzepte

Unternehmen der Holzindustrie werden im Zuge der Finanzkrise wegen der schwierigen Lage am Schnittholzmarkt von Banken derzeit besonders schlecht eingestuft. Als Unternehmensberater für mittelständische Betriebe helfen Schwärzer & Partner, München, bei der Erstellung solider Anträge auf Kreditvergabe.

Die Finanzierung ist derzeit gerade in der Holzindustrie ein großes Problem. Dies liegt an der schlechten Branchenentwicklung und den Schlagzeilen um in Nöte geratene Sägewerke wie Klausner“, schildert Dipl.-Betriebswirt (FH) Manfred Schwärzer, Geschäftsführer bei Schwärzer & Partner. „Deshalb sind die Bankanalysten zurückhaltend mit der Kreditvergabe.“

Viele Sägewerke haben sich in der Bewertung (Rating) durch die Banken verschlechtert. Für mittlere und größere Säger war es 2007/08 Usus, sich mit Schuldscheindarlehen in Millionenhöhe und mit mehrjähriger Laufzeit (endfällig) einzudecken. „In Kürze kommen die Bilanzen für 2008 heraus, die bei vielen nicht gut ausfallen werden“, befürchtet Schwärzer. Ein verschlechtertes Rating könne zu einer Erhöhung der Kreditzinsen führen, in schwerwiegenden Fällen sogar zum Sonderkündigungsrecht der Banken. Hinderlich bei der Kreditvergabe wirke auch eine geringere Eigenkapitalquote von unter 20 %.

Schlüssiges Unternehmenskonzept

„Wenn es darum geht, eine tragfähige Finanzierung auf die Beine zu stellen, muss man den Banken ein stimmiges Konzept vorlegen“, weiß Schwärzer. „In der Praxis stellen wir fest, dass bei einer Reihe von Unternehmen die Planung geradezu stiefmütterlich behandelt wird. Vielen fehlt die Professionalität bei der Präsentation ihrer Pläne. Als externer Dritter helfen wir maßgeblich bei der Kreditvergabe.“ Die Berater erarbeiten mit ihren Kunden ein neues Unternehmenskonzept. Dabei

berechnen und dokumentieren die Consulter, wie sich Kosten entwickeln und Deckungsbeiträge für Produkte verbessern können. Sie analysieren die Rohstoffversorgung sowie die Situation der Mitbewerber und errechnen den Finanzierungsbedarf. Zum Unternehmenskonzept gehören:

- › Produkt- und Marktconcept,
- › Wertschöpfungskonzept,
- › aktuelle Unternehmenssituation,
- › Position in Markt und Wettbewerb,
- › Darstellung des Investitionsvorhabens,
- › Businessplanung auf mindestens drei Jahre,
- › Gewinn und Verlust-Planung
- › Cashflow,
- › Liquiditätsplanung,
- › geplante Maßnahmen zur Situationsverbesserung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Bei Beratungen zur Unternehmensfinanzierung kann Schwärzer von seiner früheren Tätigkeit als Leiter des Branchenkompetenzcenters Holz bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) profitieren. „Als Tochterunternehmen der Deutschen Bank hatten wir bei der DGM häufig mit der Plausibilisierung von Investitionsvorhaben und Finanzierungsfragestellungen zu tun. Daher wissen wir sehr gut, wie Banken denken“, erläutert er.

Hausgemachte Krise

„Die Krise der Sägeindustrie ist weder ein Rundholz- noch ein Absatzproblem. Vielmehr handelt es sich um ein hausgemachtes Dilemma der Branche“, stellt Schwärzer fest. „Die

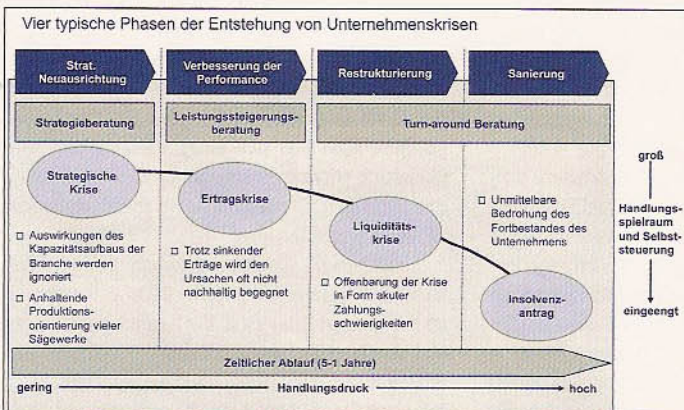


Manfred Schwärzer hat für seine Kunden Finanzierungskonzepte für schwierige Zeiten parat

Großsägewerke sind Gefangene ihrer eigenen Produktionskapazitäten. Diese sind der Grund dafür, dass Schnittholz viel zu billig ist.“ In Deutschland, Österreich und der Schweiz seien die Auftragsbücher noch gut gefüllt. Da man sich jedoch zurzeit bei Investitionsentscheidungen und Baumaßnahmen äußerst zögerliche gibt, werde man in der Bautätigkeit ab Ende 2009 einen Knick spüren. „Die Krise wird zu strukturellen Änderungen in der Sägelandschaft führen und auch die Großsägewerke betreffen“, prophezeit Schwärzer.

Nicht nur Bretter schneiden

„Dennoch gibt es Vorzeigeunternehmen, die durch ein hervorragendes Produkt-/Marktconcept auch 2008 ihren Umsatz um 5 bis 8 % steigerten“, erzählt der Consulter. Ein gutes Beispiel sei Gebr. Schneider Holz, Eberhardzell/DE, die vom Holzkurier zur Holzindustrie des Jahres 2009 gewählt wurde (s. Holzkurier Heft 51-52/08, S. 14 bis 15, s. Beitrag S. 12-14). Erfolg erziele man mit Differenzierung, Innovation und auftragsbezogener Fertigung. „Durch selektives, kundenorientiertes Weiterverarbeiten muss ich meinen Kunden einen Zusatznutzen bieten können. Der Trend geht zur Veredelung und Erzeugung von Mehrwert“, ist sich Schwärzer sicher. Auch eine optimale Verwertung der Nebenprodukte wie Rinde und Späne sei wichtig. Trotz der Krise sagt der Fachmann künftig eine verstärkte Holznachfrage voraus. „Die Branche hat immer noch sehr gute Chancen, die es zu nutzen gilt“, macht Schwärzer Mut. **PL**



Zwischen Ertrags- und Liquiditätskrise suchen Holz verarbeitende Unternehmen oft die Hilfe eines externen Beraters

Begleitende, kurzfristige Sofortmaßnahmen sichern das Überleben des Unternehmens während der Restrukturierung

Übersicht Sofortmaßnahmen

II. Begleitende Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung und zur Kostenreduktion- und Performanceverbesserung

Liquidität sichern	Kapital erhalten	Flankierende Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Liquiditätssteuerung optimieren ■ Aktives Forderungsmanagement ■ Realisierung schnell wirksamer Kostensenkungsprogramme ■ Bestände reduzieren ■ Kurzfristige Desinvestments ■ Lieferantenverhandlungen ■ Aktive Gespräche mit Finanziers und Gesellschaftern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überschuldungsstatus erstellen ■ Fortführungsprognose erstellen ■ Stille Reserven aufdecken ■ Eigenkapitalbildende Maßnahmen ■ Rangrücktrittserklärungen ■ Verzichtserklärungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalmaßnahmen ■ Reduktion nicht-betriebsnotwendiger Aufwendungen ■ Kostensenkung (Programm zur Überprüfung der Sachkosten) ■ Kurzfristprogramm für Umsatzstabilisierung und -wachstum ■ Kurzfristprogramm zur Performancesteigerung

Auf Liquiditätssicherung und Kapitalerhaltung zielen die Maßnahmen von Schwärzer & Partner bei der Restrukturierung von Unternehmen