

Finanzierung im Mittelstand

MITTELSTANDSFINANZIERUNG IN DER PRAXIS

Gutes Finanzmanagement als Treiber von Unternehmensergebnis und Unternehmenswert

Dr. Christian Gorny und Mario Bruns

Finanzmanagement und die professionelle Steuerung finanzwirtschaftlicher Risiken in Unternehmen sind heute keine Verwaltungs- oder Überwachungsfunktionen mehr. Gutes Finanzmanagement kann vielmehr dazu beitragen, dass das Unternehmensergebnis und der Unternehmenswert steigen. Der Beitrag zeigt diese Zusammenhänge auf und erläutert praxisnah die relevanten Handlungsfelder.

Franchise – Erfolgskonzept für mittelständische Unternehmen

Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Jessica Knoll und Nadine Staub

Franchise hat sich international als Erfolgskonzept auch für mittelständische Unternehmen durchgesetzt. Allerdings stellen sich gerade in turbulenten Zeiten die Fragen, inwieweit Franchisegeber und Franchisenehmer von der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen sind und inwiefern sich Franchise insbesondere in Krisenzeiten für einen erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit oder als Unternehmenskonzept für den Mittelstand eignet.

Aktuelles Stichwort:
Sale-and-lease-back

Manfred Schwärzer *)

Die Banken überzeugen

Für den Mittelstand gelten neue Regeln bei der Zusammenarbeit mit Banken – Worauf es jetzt ankommt –



*) Manfred Schwärzer ist Gründer und geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Schwärzer&Partner.

Wenn es um die Unternehmensfinanzierung geht, bekommen mittelständische Unternehmer die Auswirkungen der Finanzkrise nach wie vor mit voller Wucht zu spüren, denn die Spielräume der Banken für die Kreditvergabe sind erheblich eingeschränkt. Die Rezession der letzten Monate und die unsichere aktuelle Konjunktur verschärfen die Situation weiter. Höchste Zeit, sich intensiver damit zu beschäftigen, was die Banken heute erwarten.

Verhandlungen mit Banken zählen grundsätzlich zu den weniger beliebten Aufgaben mittelständischer Unternehmer. Gerade heute ist die optimale Vorbereitung allerdings fast schon existenziell wichtig. Denn Bankgespräche sind härter geworden, und sie enden immer öfter mit unangenehmen Resultaten – selbst bei gesunden Unternehmen mit guter Bonität. Wer mit stark rückgängigen Umsätzen und Erträgen zu kämpfen hat oder gar in einer Liquiditätskrise steckt, hat es noch schwerer, die Banken davon zu überzeugen, ihre Kreditlinien nicht zu kappen oder gar zu kündigen. Viele mittelständische Unternehmer mussten in den vergangenen Monaten die unangenehme Erfahrung machen, dass es nicht mehr ausreicht, die Banken regelmäßig mit den aktuellen Geschäftszahlen zu versorgen und mit dem zuständigen Bankbetreuer einmal jährlich kurz über bestehende Kreditlinien und anstehende Investitionen zu sprechen.

Schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen erschweren die Kreditvorgabe

Dass die Unternehmensfinanzierung über Bankkredite extrem schwierig ist, lässt sich auf eine ungünstige Kombination aus schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und rechtlichen Vorgaben zurückführen: Gemäß Basel II hängt die Höhe der Kredite, die Banken vergeben dürfen, von der Höhe ihres Eigenkapitals ab. Je schlechter die Bonität eines Schuldners, desto mehr Eigenkapital muss die Bank für dessen Kredite vorweisen können. Bei besonders riskanten Engagements, wie etwa einem Kredit an ein Unternehmen mit schlechtem Rating, muss die Bank um ein Vielfaches mehr Eigenkapital vorhalten als für Kreditnehmer mit hervorragender Bonitätsbewertung. Leider reduzierte die Finanzkrise das Eigenkapital vieler Banken zum Teil empfindlich. Dazu kommt, dass die Wirtschaftskrise nach wie vor zu einer steigenden Zahl von Insolvenzen führt, wodurch die Ausfallrisiken für Bankkredite steigen. Das Rating einzelner Unternehmen, aber auch ganzer Branchen verschlechtert sich. All das trägt dazu bei, dass die Banken bei der Vergabe von Unternehmenskrediten derzeit äußerst zurückhaltend agieren.

An den Rahmenbedingungen der Kreditwirtschaft und schlechten Branchenratings können mittelständische Unternehmer nichts ändern. Sie können und müssen allerdings angemessen darauf reagieren, um nicht deren Opfer zu werden.

Heute ist es wichtiger denn je, die Liquidität des Unternehmens zu sichern und akute Engpässe zu vermeiden. 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 für den Mittelstand fast schon überlebenswichtig, das Unternehmen nicht nur an die neuen Bedingungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten anzupassen, sondern auch die veränderten Verhältnisse an den Kapitalmärkten zu berücksichtigen. Doch selbst angesichts der aktuell ungünstigen Rahmenbedingungen ist es für solide mittelständische Unternehmen auch heute noch möglich, Kreditzusagen zu erhalten. Dazu müssen allerdings nicht zuletzt die formalen Anforderungen der Banken hinsichtlich der Aufbereitung von Bilanzen, Kennzahlen und Planungen erfüllt werden. Auch inhaltlich müssen die vorgelegten Konzepte gründlich durchdacht sein und dazu noch überzeugend präsentiert werden. In Abb. 1 sind die wichtigsten Bestandteile des Reportings an die Banken aufgelistet. Denn die Banken wollen mittlerweile mehr sehen als die Bilanz des Vorjahrs und die klassischen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA). Kundenbetreuer und Kreditanalysten der Geldinstitute fordern i.d.R. umfassende zusätzliche Informationen rund um die bisherige und zukünftige Entwicklung des Unternehmens.

Nur realistische Konzepte überzeugen

Je nach der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und den anstehenden Finanzierungsmaßnahmen unterscheiden sich die Konzepte, die den Banken vorgelegt werden müssen. Bei einer strategischen Neuausrichtung oder einer geplanten Verbesserung der Performance fordern die Banken Investitionskonzepte, in denen die strategische und wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Investition im Vordergrund stehen sollten. Dabei geht es um Themen wie Amortisationsdauer, die Auswirkungen der Investition auf das Gesamtergebnis oder die Aufnahmefähigkeit der Absatzmärkte. Bei Restrukturierungsfällen fordern die Banken dagegen eine ehrliche Aufarbeitung der internen und externen Krisenursachen in Kombination mit einer realistischen Ergebnisplanung, die eine möglichst positive Entwicklung und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens aufzeigt. Zudem muss verdeutlicht werden, wie Zins und Tilgung für ein Darlehen bezahlt werden können. Selbstverständlich müssen die Planungen plausibel sein

und soweit möglich durch Zahlen und Fakten gestützt werden. Angesichts der volatilen wirtschaftlichen Situation zwischen Angst vor dem nächsten Einbruch und Hoffnung auf einen anhaltenden Aufschwung ist diese Forderung allerdings gerade derzeit nicht leicht zu erfüllen. Empfehlenswert ist es, Umsätze und Roherträge, die ja besonders schwer prognostiziert werden können, mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit zu gewichten. Die Analysen können z.B. durch die Darstellung der aktuellen Entwicklungen beim Auftragseingang, die Dokumentation von Kundengesprächen sowie interne und externe Marktauswertungen gestützt werden. Anschließend sollten die Planungen durch die Zuweisung von Eintrittswahrscheinlichkeiten konkretisiert werden. Selbst bei Aufträgen, die bereits erteilt wurden oder auf Rahmenverträgen basieren, sollten Risikoabschläge

oder Eintrittswahrscheinlichkeiten angesetzt werden. Je weniger konkret die Umsatzwahrscheinlichkeit, desto höher sollte der Risikoabschlag ausfallen. Diese Analysen der Planumsätze können getrennt nach Schlüsselkunden, klar definierten Kundengruppen oder größeren Projekten vorgenommen werden. Darüber hinaus interessiert die Banken nicht nur bei wirtschaftlich instabilen Unternehmen, welche Maßnahmen zur Verbesserung von Umsatz und Ertrag in die Wege geleitet wurden und wie sich das Ergebnis dadurch verbessern wird. Diese Potenziale sollten quer durch alle Unternehmensbereiche identifiziert, quantifiziert und in die Planung eingearbeitet werden. Die Auswirkungen von Planabweichungen zeigen sog. Sensitivitätsanalysen auf. Was passiert, wenn die Umsätze um fünf, zehn oder 20% sinken oder steigen?

Abb. 1: Das wollen die Banken heute sehen:

Es genügt heute längst nicht mehr, der Hausbank regelmäßig die Bilanz und die betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) zu übermitteln. Unternehmensberater *Manfred Schwärzer* nennt die wichtigsten Bestandteile des Reportings an die Banken:

1. Die Unternehmensdarstellung: Sie muss die rechtlichen und wirtschaftlichen Grundlagen sowie Zahlen, Daten und Fakten zu der Entwicklung des Unternehmens in den vergangenen drei Jahren umfassen. Dazu zählen die aktuelle Ergebnis- und Liquiditätssituation, die Darstellung relevanter Bilanzpositionen sowie ggf. Ursachen für eine negative Unternehmensentwicklung.
2. Die Marktanalyse: Hierbei handelt es sich um eine Kurzbeschreibung der Marktentwicklung und des Wettbewerbsumfelds mit einer Darstellung der für das Unternehmen relevanten Marktsegmente und deren Entwicklung im Hinblick auf Mengen, Preise, Erfolgsfaktoren etc. Ergänzt wird sie durch Ausführungen zu den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt – auch im Vergleich zum Mitbewerb.
3. Die Unternehmensplanung: Dafür sind nachvollziehbar hergeleitete Planzahlen zu Gewinn- und Verlustrechnung, Cash-Flow, Liquidität und Bilanzentwicklung erforderlich. Der Planungshorizont muss i.d.R. mind. zwei Jahre umfassen, wobei die Planung des Folgejahrs auf Monatsbasis erfolgen sollte. Äußerst empfehlenswert sind aussagefähige Dokumentationen der Planungsprämissen unter Darstellung von Sensitivitätsberechnungen sowie Best- und Worst-Case Szenarien.
4. Bei Unternehmen in einer schlechten wirtschaftlichen Situation ist es darüber hinaus noch erforderlich, die bereits eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Situation aufzuführen. Dabei sollten folgende Dimensionen berücksichtigt werden: Liquiditätssicherung, Effizienzsteigerung/Kostenreduktion, Umsatz- und Margensicherung. Wichtig ist dabei die Darstellung der Höhe der Effekte und deren zeitlicher Wirksamkeit.

Abb. 2: Die häufigsten Fehler des Mittelstands in der Zusammenarbeit mit Banken

- **Vogel-Strauß-Politik**

→ Schwache geschäftliche Entwicklungen verheimlichen und hoffen, dass die Banken dies nicht bemerken? Sich darauf verlassen, dass die Bank fällige Kredite automatisch verlängert? Keine gute Idee. Die Banken wollen zeitnah über alle wesentlichen geschäftlichen Entwicklungen und Planabweichungen informiert werden – insbesondere über drohende Schieflagen. Die Ansprüche der Banken an das Reporting ihrer Kreditnehmer sind deutlich gestiegen. Wer sie nicht prompt und in vollem Umfang erfüllt, riskiert nicht nur Minuspunkte beim Rating und höhere Zinsen, sondern läuft Gefahr, dass auch bestehende Kreditlinien gekündigt und fällige Kredite nicht verlängert werden.

- **Konzentration der Unternehmensfinanzierung auf ein einziges Kreditinstitut**

→ Besser sind mehrere Bankverbindungen. Dabei ist eine gesunde Mischung aus regionalen Instituten und Geschäftsbanken empfehlenswert. Agiert ein Unternehmen in einer Branche, aus der sich eine Bank zurückziehen will, können selbst langjährige Geschäftsbeziehungen ein jähes Ende finden – sogar wenn das Unternehmen über eine gute Bonität verfügt. Noch besser ist die Reduzierung der Abhängigkeit von der Bankenfinanzierung, u.a. durch Finanzierungsalternativen wie Mezzanine- oder Beteiligungsfinanzierungen.

- **Vertrauen in langjährige Ansprechpartner**

→ Die Ermessensspielräume der klassischen Firmenberater bei Geldinstituten sinken. Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass sie durch Kreditanalysten ersetzt werden, die nach klar definierten Kriterien entscheiden. Gute persönliche Kontakte bei der Hausbank zählen immer weniger.

- **Ungenügende Vorbereitung auf Bankgespräche**

→ Neben sämtlichen schriftlichen Unterlagen muss der Unternehmer auch in der Lage sein, seine Ist-Zahlen sowie seine Unternehmensstrategie und -planungen plausibel erklären zu können. Vage Planungen, die hauptsächlich auf Fortschreibungen von Werten der Vergangenheit oder gar dem Prinzip Hoffnung basieren, kommen ganz und gar nicht gut an.

- **Keine regelmäßige Überprüfung, ob die der Bank gewährten Sicherheiten in einem sinnvollen Verhältnis zu den in Anspruch genommenen Finanzierungsmitteln und Kreditlinien stehen**

→ Damit besteht die Gefahr, dass einerseits die Beleihungswerte nicht voll ausgeschöpft werden. Andererseits können Nachforderungen von Sicherheiten oder das Zurückfahren von Kreditlimits drohen.

- **Unterschätzung des Zeitbedarfs von der Beantragung bis zur Bereitstellung von Finanzmitteln**

→ Die Prüfung von Kreditanträgen für zusätzliche Finanzmittel oder eine Prolongation von Krediten wird immer akribischer durchgeführt. Bei akuten Liquiditätslücken kann das schnell ins Aus führen. Verzögerte Finanzierungszusagen können aber auch den Erfolg laufender Projekte gefährden. Kaufverträge abzuschließen, bevor die Finanzierung steht, ist keinesfalls zu empfehlen.

- **Hoffen auf bessere Zeiten und Konditionen**

→ Auch in den nächsten Jahren werden sich die Anforderungen der Kreditinstitute bei Mittelstandsfinanzierungen nicht ändern. Unternehmen mit hohem Ausfallrisiko müssen langfristig mit überdurchschnittlich hohen Zinssätzen rechnen. Das Thema Unternehmensfinanzierung gehört heute auch im Mittelstand zu den Aufgaben der Top-Führungsebene.

Wie wirken sich ein Preisverfall oder ein Preisanstieg auf den Absatzmärkten um fünf oder zehn Prozent auf die Ertragssituation aus? Und wie entwickelt sich die Rentabilität bei Kostensteigerungen oder -einsparungen? Aus diesen Analysen sollten Alternativen und Notfallpläne entwickelt werden. Die Reduktion der Ergebnisse auf drei Szenarien ist für die Präsentation bei Banken sinnvoll. Dabei sollten sich Unternehmer auf den realistisch betrachtet wahrscheinlichsten Fall (Real Case) sowie auf den schlimmsten denkbaren Fall (Worst Case), aber auch auf den Best Case, den unter günstigsten Voraussetzungen eintretenden Fall, konzentrieren.

Die Planung muss glaubwürdig sein

Ein angemessener Detaillierungsgrad in Kombination mit einer sauberen Ausarbeitung und Darstellung der Unternehmensplanung erhöht deren Glaubwürdigkeit. Dennoch liegt es im Ermessen der Bank, den Planungsprämissen und -ergebnissen des Unternehmens zu vertrauen. Durch das Einschalten eines externen Unternehmensberaters, der die Planungen des Unternehmens und die Sinnhaftigkeit von bereits eingeleiteten Maßnahmen analysiert und überprüft, kann das Vertrauen der Kapitalgeber maßgeblich gestärkt werden. Außerdem wissen erfahrene Berater, worauf die Banken bei der Aufbereitung der Unternehmenszahlen besonderen Wert legen und unterstützen bei der Erstellung der Unterlagen. Auf Wunsch begleiten Berater die Unternehmer auch zu Bankgesprächen und moderieren die Gespräche mit den Experten der Banken – was diese unserer Erfahrung nach durchaus zu schätzen wissen.

Bankgespräche sollten gut vorbereitet sein

Eine gründliche Vorbereitung auf Bankgespräche umfasst allerdings nicht nur die Informationsebene, sondern auch das Auftreten des Unternehmers selbst. Gerade im Mittelstand spielt die Unternehmerpersönlichkeit durchaus eine Rolle bei Kreditentscheidungen. Dabei geht es um die Art und Weise, wie der Unternehmer seine Pläne erläutert und mit Zahlen unterlegen kann. Daher ist es bereits heute wichtig, dass ein mittelständischer Unternehmer nicht nur sein Kerngeschäft beherrscht, sondern sich auch mit Finanzmanagement und Controlling befasst. Künftig sollte den Themen Bonität, Working Capital, Kapitalbedarf und Unternehmensfinanzierung deutlich mehr Zeit und Aufmerksamkeit der obersten Führungsebene gewidmet werden.

Dazu gehört es auch, sich mit Alternativen zur klassischen Bankfinanzierung zu beschäftigen. Längst gibt es auch für den Mittelstand interessante Angebote, etwa in Form von Beteiligungskapital oder Mezzanine-Finanzierungen, die gleichzeitig die Eigenkapitalbasis stärken. Die Zeiten billiger und leicht zu erhaltender Unternehmenskredite sind vorbei und kommen auch nach dem Ende der Wirtschaftskrise so schnell nicht wieder. Mit einer soliden Eigenkapitalquote, guter Bonität sowie Controlling- und Berichtssystemen, die auch auf die Informationsbedürfnisse der Banken abgestimmt sind, fällt es leichter, den Kontakt zu den Kreditinstituten zu intensivieren – auch wenn diese Gespräche selbst dann nicht zu den Lieblingsaufgaben eines Mittelständlers zählen sollten.