

Wie Mittelständler ihre Unternehmen finanzieren

Fitnessprogramm für Rating

Von Hans-Henning Herzog

Die Rahmenbedingungen für die Kreditvergabe an kleine und mittelständische Betriebe haben sich radikal geändert. Um die Finanzierung langfristig zu sichern, ist Hintergrundwissen zu «Basel II» und «Rating» gefragt. Viele müssen lernen, professionell den Banken gegenüber zu argumentieren. Das nötige Rüstzeug hat die TÜV SÜD Akademie im Seminar «Unternehmensfinanzierung» inklusive Beratung vor Ort vermittelt.

Sicherheiten werden völlig anders bewertet als früher, die Anforderungen an Dokumentation und Offenlegung aller Unternehmensdaten sind immens gestiegen und Grossbanken verabschieden sich teils komplett aus der Finanzierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Und bei anderen Kreditinstituten in Deutschland fallen komplette Branchen aus dem Kreditportfolio. Das sind, so die beiden Seminarleiter und Berater Christian Fürst und Stephan Derr, unter anderem die Ursachen dafür, dass sich kleine und mittelständische Unternehmen immer härter damit tun, an Fremdkapital zu kommen.

Know-how erwerben

Einen flächendeckenden Ersatz für den klassischen Bankkredit gibt es bislang nicht. Die Mittelständler bemühen sich um eine höhere Eigenkapitalquote, sind zur Sicherung des Unternehmens aber nach wie vor auf Kapital von den Banken angewiesen. Um hier zum Zuge zu kommen, stehen vor allem folgende Faktoren im Vordergrund:

- Hintergrundwissen zu der Kreditvergaberichtlinie Basel II und zum Rating sammeln.

- Den Blickwinkel der Bank und des Ansprechpartners bei der Bank verstehen.
- Die Kriterien kennen, auf die Banken Wert legen.
- Beteiligungskapital als sinnvolle Ergänzung ansehen.
- Betriebswirtschaftliches Know-how erwerben und anwenden – zum Beispiel Controlling und strategische Unternehmensplanung einführen.
- Eine offene Kommunikation zu den Banken pflegen.
- In steuerlichen, juristischen und betriebswirtschaftlichen Fragen

Einzigartiges Seminar

Zur gezielten Unterstützung des Mittelstands förderten der Europäische Sozialfonds (ESF) und das bayerische Staatsministerium für Arbeit, Soziales und Familie jeden Teilnehmer des Seminars der TÜV Süd Akademie «Unternehmensfinanzierung» mit rund 6000 Euro. Die Teilnehmer bezahlten deshalb lediglich 800 Euro plus Mehrwertsteuer. Die Förderung läuft Ende des Jahres aus. Der ESF ist einer von vier Strukturfonds der Europäischen Gemeinschaft. Ziel des ESF ist unter anderem, kleine und mittelständische Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen. Durch die Qualifikation von Fach- und Führungskräften bei dem Seminar von TÜV SÜD sollen Innovationen gefördert und letztlich Arbeitsplätze gesichert werden. In der Konzeption mit ESF-Förderung und klarem Praxisbezug war das Seminar in Bayern einzigartig. Seit 2003 absolvierten zirka 420 Teilnehmer ein solches Seminar. Die Schulung wurde an insgesamt zwölf Standorten im Freistaat durchgeführt.

Infos: Christian Fürst, ProMittelstand, Tel. +49 (0)163 4960 719, fuerst@promittelstand.com. Stephan Derr, Quest Consulting, Tel. +49 (0)170 4427 500, stephan.derr@questconsulting.de

Auf Augenhöhe mit den Banken

mit Beratern zusammenarbeiten, die die Entscheidungskriterien der Kreditinstitute aus der Praxis kennen.

- Mit dem Ziel, mit den Banken auf Augenhöhe verhandeln zu können.

Massgeschneiderte Lösungen entwickeln

«Diese Fähigkeiten wollten wir mit unserem Seminar Unternehmensfinanzierung vermitteln – mit klarem Praxisbezug für die Teilnehmer», so Werner Kraus von der TÜV SÜD Akademie. Ziel des Kurses, den die TÜV SÜD Akademie in Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatungen «Pro Mittelstand», «Quest Consulting» und «Haus der Betriebswirtschaft» seit 2003 veranstaltet hat, war es, die Teilnehmer ausgehend von ihrem Unternehmen, also konkret auf Bankengespräche vorzubereiten.

Das Seminar sollte eine bessere Analyse des eigenen Betriebs ermöglichen und die Bedeutung der strategischen Unternehmensplanung aufzeigen. Vor diesem Hintergrund setzten sich die Teilnehmer an zwölf Seminartagen – verteilt über ein halbes Jahr – unter anderem mit Bilanz- und Vermögensanalyse auseinander, mit Stärken- und Schwächenanalyse und integrierter Unternehmensplanung. Das erworbene Wissen konnten die Führungskräfte gleich in der eigenen Firma vertiefen, denn die Referenten legten bei den drei Coaching-Tagen im Betrieb der Teilnehmer den Schwerpunkt auf betriebliche Analyse, integrierte Planung und Businessplan. Den Abschluss bildete ein über Video simuliertes, individualisiertes Bankengespräch. Ein Banker und ein Unternehmensberater gaben Rückmeldung, ob der Kursteilnehmer in der Realität die Rating-Voraussetzungen erfüllt und das Bankengespräch erfolgreich bestanden hätte.

Erste Bestandesaufnahme

Christian Fürst und Stephan Derr fassen ihre Erfahrungen aus dem Seminar und den Finanzierungs-

Erfolgreiche Finanzierungen: Fallstudie I

Die Reinigung (Textilreinigung, Nassreinigung, Färberei) ist das älteste Unternehmen am Standort – einer mittelgrossen Kurstadt in Südbayern. Nach dem Tod des Vaters übernahm der Sohn das Unternehmen, das drei Filialen, 18 Annahmestellen und ca. 25 Mitarbeiter umfasst. Stagnierende Umsätze in einem schwierigen Marktumfeld mit hohem Wettbewerbsdruck führen zu einer unbefriedigenden Ertragslage. Mit der bereits bestehenden hohen Verschuldung besteht akuter Handlungsbedarf – auch auf Bankenseite.

Nach kurzer und intensiver Analyse wurden gemeinsam die folgenden Massnahmen erarbeitet:

- Deutliche Senkung der Personalkostenquote bei jetzigem Umsatzniveau (durch Reduzierung der Aushilfen und Zentralisierung der Maschinen in der Zentrale).
- Ausbau der Marktposition durch Optimierung der Preise (selektive Erhöhung der Preise bei gleichzeitiger Schaffung von Sonderangeboten zur Erhöhung der Auslastung).
- Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes der Zentrale und Filialen.
- Expansion der Annahmestellen in angrenzender Stadt.
- Neueröffnung einer Filiale in einem entstehenden Einkaufszentrum.

Die Effekte dieser Massnahmen wurden in der Geschäftsplanung erfasst. Damit wurde auch die Liquiditätsbelastung des kommenden Jahres deutlich. Gemeinsam mit der Bank wurde dann ein passendes Finanzierungskonzept entwickelt und umgesetzt.

Die weitere Umsetzung der Massnahmen wird unterstützt und kontrolliert – die Bank wird quartalsweise über den Stand der Umsetzung informiert.

themen in der Praxis wie folgt kurz zusammen:

- Finanzierung ist ein strategisches Thema – vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen.
- Die Zusammenarbeit mit Banken auf Augenhöhe benötigt den auf beziehungsweise Ausbau betriebswirtschaftlichen Know-hows auf Seiten der Unternehmen.
- Die Umwälzung der Bankenlandschaft und die Umsetzung von Basel II bieten auch Chancen für die Unternehmen – man muss sie nur nutzen. Gleichzeitig gibt es Hilfestellungen seitens der öffentlichen Hand, die geschickt organisiert und eingesetzt auch der Verant-

wortung gegenüber dem Mittelstand Rechnung tragen.

- Unternehmen in nicht alltäglichen Situationen (zum Beispiel in der Krise, vor dem nächsten Wachstumsschritt, bei der Nachfolge) benötigen Unterstützung – gleichzeitig wird in Zukunft auch die Auswahl des Beraters entscheidend sein, um die Finanzierung tatsächlich zu schaffen.

Zu den Erfolgsfaktoren für die Finanzierung mittelständischer Unternehmen – so die Seminarbilanz – zähle vor allem eine angemessene Eigenkapitalausstattung. Nicht minder wichtig sei ein überzeugendes Unternehmenskonzept bereits bei der

Fallstudie II

Das Unternehmen entwickelt, produziert und vermarktet Wärme- und Kühlanlagen. Kunden stammen vor allem aus der Pharmaindustrie/for schung und der Biotechnologie. Gegründet in der Boomphase der New Economy wuchs das Unternehmen sehr rasch – das Platzen der Blase führte zu erheblichen Verlusten. Mit umfangreichen Restrukturierungs massnahmen konnte das operative Geschäft wieder stabilisiert werden.

Zur Finanzierung des weiteren Wachstums sind aber erhebliche externe Mittel notwendig. Gemeinsam mit dem kaufmännischen Geschäftsführer wurde eine Finanzierungsstrategie mit folgenden Bausteinen erarbeitet:

- Entwicklung und Umsetzung operativer Massnahmen zur Senkung des Working Capital.
- Entwicklung und Umsetzung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells.
- Aufnahme einer Beteiligungsgesellschaft zur Beseitigung der Unterkapitalisierung.
- Fremdfinanzierung über eine Bank zur Erhöhung der Liquidität.

Der Kontakt zur Bank wurde hergestellt und das Finanzierungskonzept präsentiert. Die Finanzierungsstrategie konnte wie dargestellt umgesetzt werden, so dass dem nächsten Wachstumsschritt nichts mehr im Wege steht.

Die Chemie muss stimmen

Finanzierungsanfrage. Das setze ein professionelle Unternehmensführung (also entsprechende Qualifikation, Nutzung geeigneter Tool adäquater Einsatz externer Berater voraus. Zur Professionalität gehören ebenso, alles zu tun, damit die «Chemie» zwischen Banker und Unternehmer stimmt. Ausserdem gilt es, den richtigen Zeitpunkt zur Kontaktaufnahme mit der Bank zu finden.

Zusammengestellt nach Unterlagen von «ProMittelstand» und «Quest Consulting».



Für Fragen und weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Stephan Derr
Quest Consulting AG
Kunstmühlstr. 12 a
83026 Rosenheim

Tel 08031 / 40866 – 14
Fax 08031 / 40866 – 24
Mobil 0170 / 442 75 00
stephan.derr@questconsulting.de

www.questconsulting.de

Christian Fürst
Ziel Management Consulting GmbH
Am Säumerberg 7
94136 Thyrnau

Fax 08501 / 914311
Mobil 0163 / 4960719
christian.fuerst@ziel-mc.de