



News-Flash Nr. 01 Oktober 2008

**Thema: Kreditklemme im Mittelstand?
Konsequenzen aus der Finanzkrise**

1. Vorwort: ...alle haben es kommen sehen...

2. Finanzierung im Überblick

3. Eigenkapital

4. Fremdkapital

5. Fazit: Agenda für den Mittelstand

6. Kalenderblatt

7. STEIDL Unternehmensberatung

1. Vorwort: ...alle haben es kommen sehen...

Liebe Leser,

kaum ein Thema hat in den letzten Jahrzehnten weltweit eine solche Durchschlagskraft entwickelt wie die aktuelle Finanzkrise, die über einen längeren Zeitraum die Weltwirtschaftskrise des Jahres 1929 – bezüglich der Ursachen wie auch der Konsequenzen – in den Schatten zu stellen drohte.

Nun wächst die Hoffnung, mit der Schaffung von Hilfspaketen unvorstellbarer und noch nie da gewesener Größenordnung sei der Krise und ihren Konsequenzen Einhalt geboten. Jetzt wird über die Vorzüge der verschiedenen Ansätze diskutiert:

USA: Zwangsverfahren/Rekapitalisierung für alle Banken

Niederlande/Frankreich: Zeichnung von Anleihen gegen gute Verzinsung für wesentliche Banken (Weg in die Verstaatlichung?)

Deutschland: Bürgschaften und Rekapitalisierung über einen Fonds, verbunden mit Deckelung der Einkünfte, Ausschüttungs- und Abfindungsverboten sowie mit der Möglichkeit weiterer staatlicher Eingriffe für Banken, die diese Hilfen beantragen

Wir können diese zutiefst „deutsche“ Diskussion unbesorgt allen Wirtschaftsweisen überlassen: entscheidend für den deutschen Mittelstand wird sein, welche Folgen die Finanzkrise für die Finanzierung der Unternehmen haben wird; dies besonders vor der sich abzeichnenden Rezession, die im Augenblick noch niemand beim Namen nennen mag.

Lassen wir einmal unberücksichtigt, dass namhafte Ökonomen schon länger vor dem Platzen der amerikanischen Immobilien- und Hypothekenblase mit den zu erwartenden Folgen gewarnt haben – das Muster ist jedem klar, der einmal mit Dominosteinen gespielt hat. Vor dem Hintergrund dieser sehr konkreten Bedrohung unserer Volkswirtschaft wäre seit Jahren ein Spar- und Konsolidierungskurs statt der Rundum-Bedienung von Interessengruppen die einzig richtige Vorgehensweise gewesen. So mancher Verantwortungsträger aus der Politik scheint momentan von tiefer Dankbarkeit erfüllt über die Möglichkeit, mit dem Finger auf andere zeigen und maßvolles Verhalten einfordern zu können.

Lassen Sie uns also Pulverdampf und Schlachtenlärm der politischen Auseinandersetzung beiseite schieben und überlegen, mit welchen Einflüssen unsere mittelständischen Unternehmen rechnen müssen, und wie die operative und strategische Gegensteuerung auszusehen hat.

Die Dringlichkeit dieses Themas hat mich dazu bewogen, das Muster der vierteljährlichen Newsletter durch einen News-Flash zu ergänzen. Falls sich zukünftig ähnliche Anlässe ergeben, werde ich zum „Wiederholungstäter“!

Viel Vergnügen beim Lesen dieses News-Flash wünscht Ihnen

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: Leser heißt bei mir immer: Leserinnen und Leser!)

2. Finanzierung im Überblick

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass es im Gegensatz zum Titel dieses News-Flash nicht nur um Kredite geht, sondern auch um die Position des Eigenkapitals und um das in vielen Unternehmen vernachlässigte Working-Capital-Management, mit dem besonders in Zeiten knappen Geldes durch Innenfinanzierung viele Finanzierungslücken geschlossen werden können.

Im Folgenden möchte ich einzelne Formen der Finanzierung hinsichtlich der möglichen Folgen der Finanzkrise beleuchten, um dann in der Zusammenfassung meine Vorschläge im Kontext der „Agenda für den Mittelstand“ zu bewerten.

Ich schlage folgende Gliederung für die weitere Betrachtung vor:

Eigenkapital

Gesellschafter/Privatpersonen

Gesellschafter/Unternehmen

Private-Equity-Gesellschaften/Fonds

Mezzanine-Anteile

(Geleistete Anzahlungen)

Fremdkapital

Langfristige Kredite

Kurzfristige Kredite

Lieferantenverbindlichkeiten

Erhaltene Anzahlungen

3. Eigenkapital

Gesellschafter/Privatpersonen)

Inwieweit sich die Finanzkrise durch die Beteiligung natürlicher Personen an den Unternehmen in Form einer Kreditklemme auswirken kann ist nur zu klären, wenn man die Solvenz der Gesellschafter kennt. Wir erleben es derzeit bei einer Reihe der „russischen Oligarchen“, dass Unternehmensbeteiligungen auf Kredit in großem Umfang zur Deckung eben dieser Darlehensverbindlichkeiten verwendet werden müssen (als Folge sogenannter Margin Calls). Es hängt von der Situation der Banken, denen diese Pfänder zufallen, ab, ob und in welchem Umfang die bestehenden Darlehensverträge für die Unternehmen zukünftig konsequenter ausgelegt werden.

Gesellschafter (Unternehmen)

Für Unternehmen, an denen andere Unternehmen beteiligt sind, gilt analog das, was ich zu den Beteiligungen von Privatpersonen gesagt habe: wenn das eigen Finanzierungspotenzial oder die Bonität nicht beeinträchtigt sind, erwachsen daraus auch keine verknappenden Folgen für die Finanzlage der Unternehmen.

Private-Equity-Gesellschaften/Fonds

Sind PE-Gesellschaften oder Fonds Gesellschafter eines Unternehmens, ist zunächst zu prüfen, in welchem Umfang die Akquisition aus dem Kapital der PE-Gesellschaft finanziert wurde, und in welchem Umfang Kreditfinanzierungen in Form des sogenannten „Debt-Push-Down“ eingesetzt wurden. Wenn der Markt-Trend stark zurückgehender M&A-Geschäfte nachhaltig anhält, ist davon auszugehen, dass besonders fremdfinanzierte PE- und Fonds-Beteiligungen die Auswirkung der starken Verschärfung der Finanzierungsbedingungen zu tragen haben.

Mezzanine-Anteile (Genussscheine, Genussrechte und Stille Beteiligungen)

Bei Mezzanine-Finanzierungen ist es wegen der breiten Streuung der Kapitalgeber nicht sehr wahrscheinlich, dass sich die Finanzkrise in Form einer Kreditklemme bei den Unternehmen auswirkt.

Geleistete Anzahlungen

Grundsätzlich erscheinen geleistete Anzahlungen als Bestandteile des Umlaufvermögens auf der Aktivseite der Bilanz, zählen also nicht zu den Kapitalpositionen. Sie werden hier aus Gründen der Vollständigkeit erwähnt, da je nach Geschäftsmodell in den geleisteten Anzahlungen ein nennenswerter Anteil der Liquidität des Unternehmens gebunden sein kann.

Das Unternehmen muss sich – gehören diese geleisteten Anzahlungen zu einer Strategie der Stabilisierung von Lieferantenpartnerschaften – die Frage stellen und beantworten, in welchem Umfang hier Risiken eingegangen werden dürfen. Im Zweifel empfehle ich eine konservative, d. h. risikomindernde Vorgehensweise. Eine Verpflichtung zur Zahlung per Vorkasse – in einem anderen Zusammenhang eingegangen - ist nicht Bestandteil dieser Überlegungen.

4. Fremdkapital

Verbindlichkeiten aus langfristigen Krediten

Langfristige Darlehensverbindlichkeiten sind fast immer mit Zinskonditionen ausgestattet, die während der Laufzeit angepasst werden können. Hier muss der Darlehensnehmer in einer fortwährenden Kommunikation (z. B. durch die Einreichung betriebswirtschaftlicher Unterlagen entsprechend der Regelungen des Kreditwesengesetzes KWG) mit der darlehensgebenden Bank die beabsichtigten Veränderungen der Konditionen nachvollziehen und ggf. nachteilige Veränderungen aufzuhalten suchen. Wichtige Indizien kann der Darlehensnehmer daraus gewinnen, wie sich die darlehensgebende Bank in Bezug auf die Hilfsmaßnahmen der Bundesregierung verhält.

Verbindlichkeiten aus langfristigen Krediten kann man gegen das Zinsänderungsrisiko durch Festzinsvereinbarungen absichern – diese Zinssicherungsgeschäfte werden u. a. von Sparkassen oder Genossenschaftsbanken an andere größere Institute vermittelt.

Verbindlichkeiten aus kurzfristigen Krediten

In der augenblicklichen Situation kann ich den Rat nur wiederholen, kurzfristige Kredite nach Möglichkeit in langfristige umzuwandeln, da sich Geldmittelknappheit zuerst im kurzfristigen Bereich zeigen wird. Hat man bisher durch Beachtung von Solvenz und Bonität das Rating des Unternehmens entsprechend gepflegt, sind hier keine negativen Auswirkungen auf das Unternehmen zu befürchten.

Derzeit verzeichnen die Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufgrund der Finanzkrise und der damit zusammenhängenden Diskussionen deutlich steigende Einlagen. Dies erleichtert den o. g. Kreditinstituten die Refinanzierung außerhalb des Kapitalmarktes.

Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten

Lieferanten werden in der momentanen Situation darauf drängen, dass das Unternehmen als Kunde seinen Verpflichtungen aus den Lieferverträgen korrekt nachkommt. Sollten Lieferanten die Situation dazu nutzen wollen, die Konditionen zum Nachteil des Unternehmens abzuändern, empfehle ich eine Verschärfung der Lieferantenauswahl im Rahmen einer fortwährenden Beschaffungsoptimierung.

Erhaltene Anzahlungen

Wir müssen davon ausgehen, dass Anzahlungen von Kunden – falls sie wie z. B. im Maschinen- und Anlagenbau nicht zum alltäglichen Geschäft gehören – zukünftig deutlich reduziert werden. Hier werden besonders die Unternehmen deutlich umsteuern müssen, die diese Anzahlungen bislang stark zur Refinanzierung des Working Capital verwendet haben.

Um durch fehlende Anzahlungen nicht in Liquiditätsengpässe zu geraten, müssen die notwendigen Weichenstellungen rechtzeitig mit der Hausbank besprochen werden – dadurch lassen sich manche Probleme im Vorwege bereinigen.

5. Fazit: Agenda für den Mittelstand

Wenn wir die notwendigen Konsequenzen aus den vorgenannten Sachverhalten ziehen wollen, kommen wir meines Erachtens um eine Reihe von Maßnahmen nicht herum, die auf den Mittelstand zugeschnitten sind und die bereits einer Vielzahl von Projekten zum Erfolg verholfen haben.

In meiner „Agenda für den Mittelstand“ habe ich folgende Schritte – nicht einmalig abzuarbeiten, sondern immer wieder zu gehen – als unverzichtbare Notwendigkeit für die mittelständischen Unternehmen bezeichnet:

Operative Leistungsfähigkeit

- Planung des gesamten Geschäftsmodells
- Balance zwischen Herausforderung und Erreichbarkeit
- Plan als Ordnungsprinzip für das Ist
- Berichtswesen: das Unternehmen im Plan-Ist-Vergleich
- Fortwährende Ergebniskontrolle und -steuerung

Strategische Aufstellung

- Ableitung der Entwicklung aus Vision und Leitbild
- Führungsprinzip
- Kombination von organisatorischem und akquisitorischem Wachstum
- Ziele – Strategien – Maßnahmen
- Umsetzung als Prüfstein der Strategie

Bilanzielle Stabilität

- Steuerung der Liquiditätsreserve
- Akzeptable Verzinsung von Eigen- und Fremdkapital
- Steuerung der Finanzierungskosten
- Stabilisierung der Eigenkapitalquote
- Optimierung des Rating

Gerade vor dem Hintergrund der Finanzkrise erschließt sich die Bedeutung dieser Schritte.

Anmerkung: Ich werde eine kurze Präsentation dieser Agenda gerne demjenigen zusenden, der mich per E-Mail darauf anspricht.

Schon mehrfach habe ich auf die Innenfinanzierung durch gezieltes **Working-Capital-Management** hingewiesen; das mit Hilfe folgender Stellschrauben agiert:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Regelmäßige Überarbeitung/Aktualisierung der Konditionen
Kontinuierliche Altersanalyse
Automatisiertes Mahnverfahren

Vorratsvermögen (RHB, Unfertige und Fertige Produkte)

Schaffung von Verantwortlichkeiten für bestimmte Bestandskategorien
Erarbeitung von Kennziffern für die Bestandssteuerung
Visualisierung von Lagerkosten

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Regelmäßige Überarbeitung/Aktualisierung der Konditionen
Steuerung nach Fristenkongruenz

Hier sind die fortlaufende Beobachtung sowie die Steuerung hinsichtlich der Fristenkongruenz mitentscheidend für den Effekt der Innenfinanzierung und damit für die weitere Aufnahme von Fremdkapital oder für Kapitalmaßnahmen bei bestehenden oder neuen Gesellschaftern.

6. Kalenderblatt

Tilman Leidig:

„Heute raubt der Kapitalismus den Menschen
ein Großteil dessen,
was sie im Sozialismus nie bekommen hätten.“

7. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de