



21. November 2005

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Geschäftsfreunde,

das Jahresende rückt inzwischen in Riesenschritten heran und offenbar muss uns davor diesmal nicht bange sein. Viele Bilanzen werden 2005 wohl so gut ausfallen wie lange nicht, meint Hermann-Josef Lamberti vom Vorstand der Deutschen Bank anlässlich eines dieser Tage in Schorndorf gehaltenen Vortrags. Die KfW schließt sich dieser Meinung an und befindet, dass die Mittelstandskonjunktur endlich auf Erholungskurs ist. Nach deren jüngster Publikation zum

Mittelstand in Deutschland (als pdf-Datei im Internet abrufbar unter <http://www.kfw.de>) hat sich das Geschäftsklima der mittelständischen Unternehmen deutlich aufgehellt.

Die Aussicht auf steigende Umsätze impliziert allerdings automatisch die Frage, ob die Unternehmen das vor ihnen liegende Wachstum auch stemmen, d. h. adäquat finanzieren können. Aus den Erfahrungen der Vergangenheit wissen wir, dass gerade dann, wenn sich die Auftragsbücher wieder zu füllen beginnen, die Liquidität der Unternehmen am geringsten ist, weil die Barreserven aufgezehrt und die Kreditlinien ausgeschöpft sind. Weitblick ist also angesagt.

Ich habe mich in den letzten Wochen und Monaten sehr intensiv mit den Problemfeldern der Wachstumsfinanzierung auseinander gesetzt und für einige Mandanten Projekte für Finanzierungsstrategien in Wachstums- und Innovationsphasen aufgelegt. Drei grundsätzliche Thesen, die immer gelten, habe ich für mich aus diesen Projekten abgeleitet:

1. Bilanzen reagieren nur sehr langsam auf Maßnahmen der Bonitätsentwicklung.

Deshalb: nicht zu lange damit warten und handeln, so lange noch Zeit ist. Ein Geschäftsjahr ist nämlich in der Basel-II-Welt gar nichts. Entscheidend sind immer öfter Mehrjahrestrends.

2. Ohne Planung läuft nichts. Kredite werden aus zukünftigen Erträgen zurückgezahlt.

Deshalb: früh Erfahrungen mit der eigenen Planung sammeln und die Planungssicherheit von Jahr zu Jahr verbessern.

3. Liquidität liegt nicht nur auf der Bank sondern auch in Ihrer Bilanz.

Deshalb: zuallererst die Möglichkeiten der Innenfinanzierung ausschöpfen, indem das Umlaufvermögen aktiv „gemanagt“ wird. Jeder Euro, um den der Wert des Umlaufvermögens reduziert wird, muss schon nicht mehr als Kredit aufgenommen werden.

Der Inhalt heute:

- Fahrplan Wachstumsfinanzierung
- Mezzanine: mehr als Theorie
- Finanzkommunikation im Mittelstand
- Tipp: Kostenfreies Pre-Rating im Internet
- Tipp: Kontoführung verbessert Rating
- Corporate Governance im Mittelstand
- Erfolgsfaktor Beirat
- News aus der Basel-II-Welt
- Neue Feri-Branchenratings
- M&A kompakt
- Zitiert und notiert

Weitere Tipps und Impulse für Ihre Unternehmensfinanzierung geben Ihnen hoffentlich die folgenden Seiten. Ich freue mich, wenn ich auch dieses Mal wieder die richtigen Inhalte getroffen habe.



Wachstumsfinanzierung: Fahrplan beachten

Damit der Finanzierungszug in der Wachstumsphase nicht ohne Sie abfährt, empfehle ich, falls sich das Thema stellt, rechtzeitig den folgenden Fahrplan zu beachten. Entscheiden Sie dann selbst, wann es sinnvoll ist, sich auf dem Weg durch die Basel-II-Welt begleiten zu lassen.

| Maßnahme | Inhalt | Ziel |
|--|---|---|
| 1. Status Quo Analyse des Finanzbereichs | Rentabilität, Cash-Flow, Kapaldienstfähigkeit | Benchmarking, Finanzrating Finanzierungsstatus |
| 2. Status Quo Analyse des Betriebsbereichs | Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken | Betriebliche Rating- bzw. Bonitätstreiber |
| 3. Potenzialanalyse und Planung | Mehrjährige GuV- und Bilanzplanung | Zukünftige Entwicklung der Verschuldungsfähigkeit |
| 4. Finanzierungsstrategie | Finanzierungsquellen | Optimale Finanzierungsstruktur |
| 5. Finanzreporting | Transparenz u. Kommunikation mit Finanzpartnern | Kreditprozessfähige Unternehmensdokumentation |

Mezzanine: mehr als Theorie

Ich habe zuletzt häufiger das Thema Mezzanine-Kapital aufgegriffen. Dass es in der Tat ein wichtiger Baustein im Finanzierungsgebäude eines Unternehmens ist, kann ich Ihnen aus einem konkreten MBO-Projekt berichten, das ich in den letzten Monaten begleitete. Zu finanzieren war ein Kaufpreis von rd. 2 Mio € für die Aktiva des betreffenden Unternehmens. Ausgangsbasis des am Kauf interessierten Managements waren Barmittel von 25 T€. Die Zielfinanzierung sah einen Eigenmittelanteil von 1 Mio € vor, der durch Einwerbung von externem Eigenkapital aufgebracht werden sollte. Das dabei sehr engagiert agierende Management schaffte es schließlich, mehrere Investoren für das Projekt zu gewinnen, die insgesamt 500 T€ zusagten, jeweils hälftig als Einlage in das Stammkapital und in Form von Genussrechten. Die Genussrechte waren dabei so ausgestaltet, dass sie dem haftenden Eigenkapital der Gesellschaft zugerechnet werden konnten. Nachdem weitere 100 T€ schließlich noch vom Management aufgebracht wurden und für die fehlenden 400 T€ die MBG gewonnen werden konnte, war das Zielkapital erreicht und die Zusage der Hausbank für den kreditfinanzierten Teil der Transaktion nur noch eine Formsache.

Garanten für die erfolgreiche Kapitalakquisition waren vor allem drei Faktoren:

1. ein in der Nutzung eigener Kontakte sehr engagiert zu Werke gehender Geschäftsführer,
2. ein schlüssiges und Erfolg versprechendes Geschäftsmodell.
3. eine durch Jürgen Herzig Finance Relations erstellte transparente Unternehmensdarstellung als Entscheidungsgrundlage für die Kapitalgeber.

Mein Fazit: ein Finanzierungsmodell, das zur Nachahmung empfohlen werden kann.



Finanzkommunikation im Mittelstand: Bedeutung erkannt

Auch der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) hat inzwischen erkannt, dass es gerade im Mittelstand noch immer Defizite in der Finanzkommunikation gibt. „Die Zurückhaltung, unternehmens- und finanzbezogene Informationen außer Haus zu geben, ist noch weit verbreitet“, erklärte der Vorsitzende des BDI-Mittelstandsausschusses Arndt G. Kirchhoff in Berlin. Der Nutzen einer aufgeschlossenen Finanzkommunikation für die Unternehmen würde zumeist nicht erkannt. Der BDI sieht einen erheblichen Nachholbedarf darin, die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kapitalgebern zu verbessern. Nach einer Studie der Universität Erlangen-Nürnberg geben viele Mittelständler den Banken vorwiegend nur Standardinformationen wie Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen. Diese erwarten inzwischen aber weit mehr Informationen. „Der Mittelstand muss sich an Finanzkommunikation gewöhnen“ und „darüber hinaus fantasievoller bei der Auswahl seiner Finanzierungsmöglichkeiten sein“, so der BDI weiter. Mehr Infos dazu auf der Website des BDI.

(Quelle: Dr. Werner Financial Service Group, Göttingen)

Meine Meinung: Der BDI spricht mir mit seinem Appell aus dem Herzen und liefert einmal mehr gute Argumente für mein Finance-Relations-Modell. Unternehmen, die offensiv mit ihren Finanzpartnern kommunizieren, haben in der Regel die Nase vorn, wenn es um Finanzierungsfragen geht. Allerdings scheitert die Umsetzung im Mittelstand häufig an den knappen Ressourcen in den Unternehmen. Management und Rechnungswesen sind mit dieser zusätzlichen Aufgabe oft zeitlich überfordert, weshalb sich gerade hier das Outsourcing an darauf spezialisierte Externe anbietet. In den von mir begleiteten Bankgesprächen zeigt es sich immer wieder, dass die Banken in der Einbindung eines finanz erfahrenen Beraters einen Pluspunkt für Unternehmer und Unternehmen sehen. Informationen kommen damit einfach besser auf den Punkt, das Vertrauen der Bank ins Unternehmen wird gestärkt und Entscheidungsprozesse werden zum Teil erheblich verkürzt.

Ratingtipp (1): Kostenfreies Pre-Rating für den Mittelstand

Uni Frankfurt und TU Darmstadt haben in einem Gemeinschaftsprojekt eine Internetplattform entwickelt, mit der sich Mittelständler einfach und schnell ein auf Kennzahlen basiertes Pre-Rating erstellen können. Von anderen kostenfreien Ratinghilfen setzt sich dieses Instrument qualitativ ab, weil es auf repräsentativen Datensätzen der KfW und der Bundesbank sowie auf wissenschaftlich anerkannten Verfahren beruht. Das so generierte Rating stellt eine Indikation der Bonität des Unternehmens dar. Es ersetzt allerdings nicht das Rating einer Bank. Näheres dazu finden Sie auf der Website www.german-zscore.de. Wenn Sie bereits mit „zscore“ gearbeitet haben, lassen Sie mich doch bitte Ihre Meinung darüber wissen.



Ratingtipp (2): Für Sie gefunden

II. Unternehmertipp - Wie mittels der Kontoführung das Rating verbessert werden kann

Die Banken gewinnen wertvolle Informationen aus der Art und Weise, wie das Geschäftskonto geführt wird. Dies kann ein geschickter Unternehmer dazu nutzen, sein Rating bei der Bank zu verbessern. Leider können hierbei jedoch auch viele Fehler gemacht werden.

Die Beobachtung Ihrer Kontoführung geschieht teilweise EDV-gestützt und automatisch, aber auch im normalen Tagesgeschäft durch die Mitarbeiter der Bank. Dabei berücksichtigen die Banken bei ihren Bewertungen, ob es sich bei der Kontoverbindung um die einzige Kontoverbindung, um eine Hausbankverbindung oder um eine Mehrfachkontoverbindung handelt. Wenn der Unternehmer das Bankkonto nicht vereinbarungsgemäß führt, sammelt er beim Rating Negativpunkte. Dabei ist es unerheblich, aus welchen Gründen er sich nicht an die getroffenen Vereinbarungen hält.

Dazu gehört zum Beispiel, wenn Kreditlinien öfter überzogen werden, ohne dies vorher mit der Bank abgesprochen zu haben. Oder wenn die Bank nur nach mehrfachen Mahnungen über die wirtschaftliche Entwicklung in der Firma informiert wird.

Hält sich der Unternehmer jedoch immer an die Vereinbarungen mit der Bank und kommuniziert eine eventuelle Überziehung im Voraus mit der Bank, kann er im Ansehen dieser und somit auch im Rating steigen.

www.emissionsmarktplatz.de



(Quelle: Dr. Werner Financial Service Group, Göttingen)

Corporate Governance im Mittelstand: von der Pflicht zur Kür

Zur Zukunftssicherung von Unternehmen gehört mehr als ein gutes Rating und eine stabile Finanzierung. Interne Transparenz, externe Kontrolle und eine à-jour-gehaltene Nachfolge- und Gesellschafterplanung sind die Qualitätsfaktoren, die die Gewinner von morgen kennzeichnen. Was börsennotierten Unternehmen recht ist, sollte auch Mittelständlern billig sein. Unternehmen, die über den Tellerrand von Basel II hinaus schauen wollen, können sich die Erfolgsfaktoren der Corporate Governance jetzt mit Hilfe einer speziell für sie entwickelten Corporate Governance Scorecard zu Eigen machen. Die Scorecard steht auf der Internetseite www.capital-governance-advisory.com unter der Rubrik „Standpunkte“ zum kostenlosen Download zur Verfügung. Sie besteht aus 23 Fragen zu den Themenkomplexen Unternehmensleitung, Nachfolge und Gesellschafterplanung, externe Aufsicht und Berichtswesen. Meine Meinung: vor allem für weitsichtige Unternehmer eine wichtige Checkliste für das eigene Managementverhalten.

Gefunden in: „results“, das Firmenkundenmagazin der Deutschen Bank, Ausgabe 11/2005.



Erfolgsfaktor Beirat: die richtige Auswahl macht den Unterschied

Die Bedeutung des Beirats für die Geschäftsführung von Unternehmen ist unbestritten. Dabei ist allerdings ein Unterschied zu machen zwischen Beiräten und Beiräten. Solche die halt dabei sind und solche die beraten. Entscheidend für den Erfolg ist die richtige Auswahl der Mitglieder des Beirats. Rechtsanwalt Brun-Hagen Hennerkes, exzellenter Kenner von Familienunternehmen, nennt als wichtigste Kriterien, die Beiräte erfüllen sollten:

- Finanzielle Unabhängigkeit
- Unternehmerische Persönlichkeit
- Branchenerfahrung und Fachkompetenz
- Loyalität zum Unternehmen in allen Lebensphasen
- Keine Interessenskonflikte (nicht geeignet: Hausanwalt, eigener WP/StB, Vertreter d. Hausbank, Kunden, enge Freunde)

Die Zusammensetzung des Beirats muss immer den speziellen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen.

Gefunden in: „results“, das Firmenkundenmagazin der Deutschen Bank, Ausgabe 11/2005.

Telegramm: News aus der Basel-II-Welt (Quellen: RatingAktuell express und KfW)

Unternehmensfinanzierung: Perspektiven verbessert. 42% der Unternehmen klagen zwar noch über Schwierigkeiten in Finanzierungsfragen, aber für fast 7% lief es schon besser. Auch der Anteil der Unternehmen, die eine Kündigung ihrer Bankverbindung hinnehmen mussten, ging leicht zurück (von 13% auf 10%).

Unternehmen arbeiten Problemfelder ab. 43% der Unternehmen haben im vergangenen Jahr ihre Eigenkapitalquote verbessert. Am häufigsten geschah das durch Einbehaltung von Gewinnen. Immer häufiger wird dazu aber auch Mezzanine-Kapital eingesetzt.

Weniger als die Hälfte der Unternehmen kennt die Ratingnote bei der Hausbank. Allerdings geben 86% der Unternehmen, die ihre Ratingnote nicht kennen, zu, dass sie ihre Bank auch nicht danach gefragt haben.

Vor allem kleine und junge Unternehmen haben nach wie vor erhebliche Schwierigkeiten bei der Finanzierung. Gründe dafür liegen in den höheren Transparenz- und Besicherungsanforderungen der Banken sowie im unsicheren Umgang mit dem Rating.



Das Zahlungsverhalten von Unternehmen und Privaten bleibt schlecht. Forderungsausfälle machen im Schnitt 1% des Jahresumsatzes aus. 80% der Unternehmen reagieren darauf mit der Verbesserung ihres Mahnwesens und der ständigen Überwachung der Zahlungsströme. Das heisst: 20% nehmen die schlechte Zahlungsmoral einfach hin! Häufigster Grund ist die Sorge, sonst Kunden zu verlieren.

Wenn Sie mehr zu diesen Themen lesen möchten, empfehle ich Ihnen die KfW-Studie „Unternehmensfinanzierung: immer noch schwierig, aber erste Anzeichen der Besserung“ die Sie unter folgender Adresse finden: <http://newsletter.kfw.de/inxmail2/url?vbtdqc00vy4000eu33a12>

Neue Branchenratings von FERI (Q3/2005):

Aufsteiger: Herstellung von Medizinischen Geräten, Zellstoff-/Papier-/Pappe-Industrie, Herstellung von Büromaschinen und EDV-Geräten, Herstellung von Backwaren, Milchverarbeitung, Großhandel mit Maschinen und Ausrüstungen, Großhandel mit Lebensmitteln, landwirtschaftlichen Grundstoffen, Tieren, Möbeln, Bodenbelägen, Lederwaren und Geschenkartikeln sowie Einzelhandel mit KfZ-Teilen und –zubehör.

Absteiger: Tankstellen, Handel mit Krafträdern, Großhandel mit KfZ, Instandhaltung und Reparatur von KfZ.

(Quelle: RatingAktuell express)

M&A kompakt:

Mein Kooperationspartner UBS Consulting in Schwäbisch Hall sucht für seine Mandanten nach wie vor Unternehmen in folgenden Branchen zu kaufen:

- Kabelkonfektion (Ziel: 8-30 Mio € Umsatz, profitabel, Sitz in D),
- Kabelkonfektion und/oder Steckverbinder (Ziel: 6-40 Mio € Umsatz, Sitz in D oder CH),
- Leiterplattenbestückung und –entwicklung (Ziel: 20-100 Mitarbeiter, Sitz in Bayern),
- Maschinenbau sowie Vorrichtung-/Werkzeug-/Formenbau (Ziele: 2-9 Mio € Umsatz, Sitz Ostalbkreis, auch Unternehmen in „Sondersituationen“),
- Rollenoffset-Druck (Ziel: Umsatz mind. 15 Mio €, Sitz D oder CH, auch sanierungsbedürftig)

Falls Sie ein Unternehmen kennen, das passen könnte, bitte gerne Info an mich.



Zitiert und notiert:

„Failing to plan is planning to fail“ (Unbekannter Autor)

„Ich möchte meinen Geschäften nachgehen und nicht in Meetings mit unterschiedlichen Bankern Kaffee trinken.“ (Christof Böhmer, Geschäftsführer Biotronik, Berlin, beim Unternehmerkongress der Deutschen Bank.)

Ein besseres Schlusswort als dieses kann es meines Erachtens nicht geben. Unternehmer gehören an ihre Kunden, in ihre Produktionshallen und Entwicklungsabteilungen und nicht in die Besprechungszimmer von Banken. Gerade in Zeiten schwieriger Finanzlage nehmen externe Berater Druck weg und schaffen in der Kommunikation mit den Finanzpartnern wichtige Freiräume, die Unternehmer für Produkte, Märkte und Kunden nutzen können. Vielleicht denken Sie daran, wenn Sie beim Blick in Ihren Terminkalender wieder einmal vor der Wahl stehen: zum Kunden oder zur Bank?

Ich wünsche Ihnen und Ihren Geschäftspartnern natürlich eine allzeit sichere Finanzlage und bereits heute eine schöne Vorweihnachtszeit.

Herzlichst Ihr

Jürgen Herzig

PS: Jürgen Herzig Finance Relations finden Sie jetzt auch im Internet unter www.herzig-frm.de

Schauen Sie gelegentlich doch mal rein.