



5. September 2006

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Geschäftsfreunde,

die Konjunktur läuft. Die Stimmung ist gut. Da höre ich immer wieder, dass viele Unternehmer keine Notwendigkeit sehen, sich gerade jetzt der Finanzierungsstruktur ihres Unternehmens zu widmen. Weil man zurzeit keine Not hat, verschiebt man das Thema Finanzierungsstrategie gerne in die Zukunft. Dabei werden die meisten Finanzierungsfehler in guten Zeiten gemacht, wie Uwe Eppinger, Geschäftsführer der ESA Eppinger GmbH in Denkendorf, beim diesjährigen Mittelstandsforum in der Stuttgarter Liederhalle sagte.

Der Inhalt heute:

- Unternehmensnachfolge/Finanzierung
- Unternehmensnachfolge/Beratung
- Familienunternehmen
- Finanzierungsberatung extern
- Rating: mehr als ein Finanzthema
- Beteiligungsfinanzierung heute
- Buchtipps Unternehmensfinanzierung
- Software für Bauunternehmen
- Nachlese Mittelstandsforum
- FRM-GEBA-Beratungsnetzwerk
- Abwesenheitsnachricht
- Zitiert

In der Tat ist die Versuchung groß, in Zeiten von Wachstum und Erfolg lieber die großzügigen und leicht verfügbaren Kreditofferten der Banken anzunehmen, als über alternative Finanzierungsformen nachzudenken. Der einfache Weg führt aber häufig zu einer Kreditlastigkeit der Passivseite der Bilanz, deren Belastungen für das Rating und den Kapitaldienstanspruch die Unternehmen spätestens in der nächsten rezessiven Phase einholen. Mein Appell ist daher: machen Sie diesen Fehler nicht und denken Sie auch in guten Zeiten an eine ausgewogene Finanzierungsstruktur Ihrer Bilanz. Der Weg, Wachstum über Eigenkapital- oder eigenkapitalähnliche Instrumente zu finanzieren, mag im Vergleich mit Kreditprodukten der aufwändigere sein. Es ist aber der Weg, der Sie in schwierigen Zeiten wesentlich ruhiger schlafen lässt.

Ich hoffe, dass Ihnen die Themen, die ich diesmal für Sie gelesen und zusammengestellt habe, keine schlaflosen Nächte bereiten, sondern Ihnen im Gegenteil wieder einige willkommene Impulse für Ihre Unternehmensführung geben

Herzlichst Ihr



Jürgen Herzig

---

## Finanzierung: Unternehmensnachfolge

Die Zahl der Unternehmensnachfolgen in Deutschland nimmt zu. Sie wird bei den kleinen und mittleren Unternehmen in Zukunft auf etwa 71.000 pro Jahr geschätzt. Die KfW-Bankengruppe hat deshalb der Finanzierung von Unternehmensnachfolgen die 14. Ausgabe ihres WirtschaftsObserver online im August gewidmet. Die KfW nimmt darin in kompakter Form Stellung zu den grundsätzlichen Problemen der Übernahmefinanzierung und zum Förderinstrumentarium der öffentlichen Hand.



---

Seite 2

Sollten auch Sie bzw. Ihre Kunden zur Gruppe der Unternehmen gehören, bei denen die Lösung und Finanzierung der Nachfolgefrage ansteht, ist diese Veröffentlichung eine gute erste Informationsquelle. Im Internet unter: [http://www.kfw.de/DE\\_Home/Service/OnlineBibl48/Research/Wirtschaft2.jsp](http://www.kfw.de/DE_Home/Service/OnlineBibl48/Research/Wirtschaft2.jsp)

---

### **Beratung: externe Unternehmensnachfolge**

Vor der Finanzierung muss aber zuerst ein geeigneter Nachfolger da sein. Längst nicht alle Unternehmen können im Kreis der Gesellschafterfamilie weiter gegeben werden. Oft kommt nur der Verkauf des Unternehmens in Frage, um Vermögenssubstanz und Arbeitsplätze zu sichern. Dabei ist die frühzeitig geplante Vorgehensweise mit Unterstützung durch einen transaktionsversierten Berater stets Erfolg versprechender als die eher unstrukturierte Suche nach dem Zufall. Ich habe mein FRM-Netzwerk in den letzten Monaten speziell für diese Aufgabe ausgebaut, um meine Mandanten auch in dieser wichtigen unternehmerischen Entscheidungsphase kompetent begleiten und beraten zu können. Jederzeit gerne mehr, wenn Sie mich anrufen.

---

### **Herausforderung: Familienunternehmen**

Es ist oft nicht leicht, ein Familienunternehmen zu führen. Die existenziellen Herausforderungen, denen sich Familienunternehmen in Deutschland heute gegenüber sehen, und die Stellung der deutschen Unternehmen im Vergleich zu ihren europäischen Wettbewerbern beschreibt eine im Juli veröffentlichte Studie der PricewaterhouseCoopers AG. Die Studie „Familienunternehmen Deutschland 2006“ nimmt ausführlich Stellung zu Themen wie Finanzierung, Unternehmensübergabe, Konfliktpotenziale, Stellung in Europa. Die lesenswerte Studie finden Sie auf der Internetseite von PWC unter: <http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublishings.nsf/docid/821F5264BAD0B8C7802571B500423A27>

---

### **Vorteil: Externe Finanzierungsberatung**

Die KfW hat in ihrer Kundenzufriedenheitsstudie 2005 nicht nur festgestellt, dass rd. 90% der Darlehensnehmer wieder ein KfW-Darlehen aufnehmen würden, sondern dass auch rd. 62% der gewerblichen Darlehensnehmer ihre Kreditentscheidung und –auswahl inzwischen mit einem externen Berater abstimmen. Laut KfW haben die freien Berater wesentlich an Bedeutung gewonnen. (Quelle: Spitzmüller AG).



---

Seite 3

Das ist auch meine Erfahrung. Unternehmen, die ihren Finanzierungsaufbau zuvor mit einem unabhängigen Berater abgestimmt haben, verfügen in der Regel über die belastbarere Finanzierungsstruktur und die höhere Krisensicherheit. Das wirkt sich wiederum positiv auf das Rating der Unternehmen bei den Banken und die Finanzierungsfähigkeit aus.

Von Nutzen ist eine solche externe Beratung zum Beispiel bei der Finanzierung größerer Investitionsvolumen. Oft sind die Angebote der Finanzdienstleister durch Kopplung unterschiedlicher klassischer und hybrider Finanzierungsinstrumente kaum noch miteinander vergleichbar. Um das zu vermeiden, empfehle ich in solchen Fällen die fallbezogene strukturierte Ausschreibung der Finanzierung, in deren Pflichtenheft die vom Unternehmen gewünschten Rahmendaten wie Finanzierungssumme, Finanzierungsinstrumente, Laufzeit, Tilgungsstruktur, Zinsbindung, Ziel-Kapitaldienst, Auszahlungsmodalitäten und Sicherheiten definiert werden. Die dann vergleichbaren Angebote werden gemeinsam mit dem Unternehmer ausgewertet. Daraus kann schließlich eine objektive Entscheidung abgeleitet bzw. die weitere Verhandlungsstrategie mit den im Wettbewerb stehenden Finanzdienstleistern festgelegt werden. Glauben Sie mir: es lohnt sich!

---

### **Rating: Mehr als ein Finanzthema**

Immer mehr Unternehmen erkennen den Eigennutzen einer guten Ratinganalyse, sei es zur eigenen Stärken-Schwächen-Beschreibung oder zur Beurteilung von Kunden und Lieferanten. Objektive Aussagen können allerdings nur durch marktbewährte Ratinginstrumente gewonnen werden. Ein solches Instrument ist die von mir seit Jahren verwendete Rating-Software R-Cockpit der Prof. Dr. Schneck Rating GmbH, die immer mehr Anwender findet. Im Verband der Automobilwirtschaft (VDA), der das Instrument seinen Mitgliedern seit 2003 empfiehlt, nutzen über 500 Unternehmen bereits die 2. Generation von R-Cockpit, wie seitens der Prof. Dr. Schneck Rating GmbH verlautbart wird. Dabei wird die Software zunehmend als wesentliches Instrument zur Bewertung von Lieferanten eingesetzt. Das Tool „ist inzwischen zum Standard in unserer Industrie geworden“, zitiert Schneck den Präsidenten des VDA, Prof. Dr. Bernd Gottschalk in einer Pressemitteilung vom 18. Juli.

„Fahrzeughersteller und Zulieferer haben sich darauf geeinigt, das Ergebnis des Bilanzteils als Bonitätsnachweis von Lieferanten anzuerkennen. Dies hat uns eine heftige Diskussion über die Notwendigkeit der Vorlage von Bilanzdaten erspart“, so das weitere Zitat. Andere Branchen ziehen nach. Seit 2005 setzt auch der Bundesverband Freier Tankstellen und Unabhängiger Deutscher Mineralölhändler e. V. (bft) eine Rating-Softwarelösung von Schneck ein. Also Vorsicht: Rating ist längst nicht mehr nur ein Bankthema. Es kommt auch von Seiten Ihrer anderen Geschäftspartner auf Sie zu. Informationen dazu und speziell zum Rating-Tool R-Cockpit jederzeit gerne über mich.



---

Seite 4

## **Bestandsaufnahme: Beteiligungsfinanzierung**

Dem außerbörslichen Eigenkapital kommt gerade im Mittelstand eine zunehmend wichtige Bedeutung zu. Das gilt sowohl für High-Tech-Gründungen als auch für die Finanzierung etablierter Unternehmen. Wie es um den deutschen Beteiligungskapitalmarkt nach Jahren mit turbulenten Entwicklungen zurzeit bestellt ist, beschreibt die im 13. WirtschaftsObserver online der KfW vom 13. Juli veröffentlichte Untersuchung. Danach gibt es insbesondere in der Frühphasenfinanzierung eine erhebliche Angebotslücke. Auch diese Ausgabe des WirtschaftsObserver online finden Sie im Internet unter: [http://www.kfw.de/DE\\_Home/Service/OnlineBibl48/Research/Wirtschaft2.jsp](http://www.kfw.de/DE_Home/Service/OnlineBibl48/Research/Wirtschaft2.jsp)

---

## **Buchtipps: Handbuch Alternative Finanzierungsformen von Ottmar Schneck**

Das Kennen und die Nutzung alternativer Instrumente der Unternehmensfinanzierung werden zunehmend zu unverzichtbaren Bestandteilen der Unternehmensführung. Gleichzeitig ist der Markt für alternative Finanzierungsprodukte sehr intransparent, was es Unternehmern erschwert, den für sie idealen Finanzierungsmix zu finden. Was liegt da näher, als dass sich ein Rating- und Finanzierungsspezialist wie Prof. Dr. Ottmar Schneck mit einem Praxishandbuch jetzt diesem Thema widmet. Er beschreibt darin auf 436 Seiten vor allem Alternativen zum Kredit. Nach einführenden Kapiteln zu den speziellen Problemstellungen des Mittelstands in Deutschland und den neuen Regularien von Basel II werden grundlegende Finanzierungsziele und -anlässe beschrieben. Nach einer kurzen Übersicht über die klassische Kredit- und Innenfinanzierung werden in 15 Kapiteln Alternativen zum Kredit dargestellt und mit Fallbeispielen angereichert. Das Buch kann jetzt schon als Standardwerk der Unternehmensfinanzierung angesehen werden, das in keiner Unternehmerbibliothek fehlen sollte. Es kostet € 69,00 und ist im Wiley Verlag erschienen (ISBN 3-527-50219-X).

---

## **Softwaretyp: Kalkulation und Controlling für Bauunternehmen**

Ein wichtiger Baustein meiner Beratungsarbeit ist die einzelfallbezogene Zusammenarbeit mit Branchenexperten. Einer dieser Experten meines Beratungsnetzwerks ist der Spezialist für Bauunternehmen Dipl. Ing. (FH) Friedrich Heydle in Göppingen. Gemeinsam mit Herrn Heydle betreue ich zurzeit einen Bauunternehmer, dessen kleine Firmengruppe in Schieflage geraten ist. Ein wesentlicher Baustein ist dabei die Revision und komplette Neuausrichtung des betrieblichen Rechnungswesens und des Controllings.



---

Seite 5

Von großem Nutzen ist dabei die von Herrn Heydle entwickelte Kalkulations- und Kostenrechnungssoftware für kleine und mittlere Bauunternehmen. Das bestätigen uns auch die bei diesem Unternehmen engagierten Banken, in deren Interesse die Verbesserung von Transparenz und Aussagekraft des betrieblichen Zahlenwerks liegt.

Die auf MS-Excel basierende Software kann mit geringem Zeitaufwand an jedes Unternehmen der Baubranche angepasst und in die internen Prozesse integriert werden. Die Kosten für die Software und ihre Implementierung sind – gemessen an der einfachen Handhabung und raschen Verfügbarkeit aussagefähiger Daten – gering. Bei Interesse wenden Sie sich bitte unter Bezugnahme auf diesen Infobrief an: Herrn Dipl. Ing. (FH) Friedrich Heydle, Ostlandstr. 5, 73035 Göppingen-Faurndau, Tel. 07161/503 16 14.

---

### **Nachlese: 3. Mittelstandsforum Baden-Württemberg am 19.07.2006**

Auch das diesjährige Mittelstandsforum Baden-Württemberg war wieder eine hervorragende Gelegenheit für Unternehmer, mit Vertretern von Banken und institutionellen Investoren über die aktuellen Fragestellungen der Mittelstandsfinanzierung zu diskutieren und sich über innovative Finanzierungslösungen zu informieren. Die Plena und die Foren, die ich besucht habe, waren durchweg kompetent besetzt. Wohltuend war es, dass auch wieder viele Unternehmer zu Wort kamen und aus ihrer täglichen Finanzierungspraxis berichteten. Sofern Sie nicht teilnehmen konnten, sich aber nachträglich über bestimmte Beiträge informieren möchten, können Sie die entsprechenden Vortragsunterlagen in Dateiform gerne von mir bekommen.

---

### **Erfolgsmodell: FRM-GEBA Beratungsnetzwerk**

Die FRM-GEBA-Beratungskoooperation läuft auf Hochtouren. Die Kombination von technischer, betriebs- und finanzwirtschaftlicher Beratung hat sich bereits in vielen gemeinsamen Projekten bewährt. Die parallele Verprobung von technisch Wünschenswertem mit dem finanziell Machbaren sowie der Einsatz von Technologiekompetenz zur Plausibilisierung von Cash-Flow-Prognosen sind wesentliche Erfolgsfaktoren dieser Zusammenarbeit. Es gibt daher zunehmend Synergien meines Beratungsangebots mit der Betriebsberatung meines Netzwerkpartners GEBA, durch die das zur Verfügung stehende Beratungsspektrum, das wir unseren Kunden anbieten können, inzwischen wesentlich erweitert ist. Tatsächlich sind die Aufgabenstellungen, die Unternehmer den Partnern des FRM-GEBA-Netzwerk anvertrauen, inzwischen auf viele Bereiche der Unternehmensführung gerichtet.



---

Seite 6

Darauf und auf die Akzeptanz, die unsere Beratungslösungen bei Unternehmen wie Banken gleichermaßen finden, sind wir stolz. Deshalb haben wir die von den Kooperationspartnern FRM und GEBA bisher begleiteten Projekte für unsere Geschäftsfreunde in einer Referenzliste zusammengefasst. Vielleicht finden auch Sie bei der Lektüre der Liste, die diesem Infobrief als Anlage angeschlossen ist, den einen oder anderen Impuls, um mit uns zu sprechen.

---

### **Abwesenheitshinweis**

Ich werde vom 24.09. bis einschließlich 15.10. d. J. verreist sein. Sollten Sie in dieser Zeit aktuelle Projektanfragen haben, wenden Sie sich bitte an unser GEBA-Büro, Frau Storz, Tel. 07192/9234-24. Frau Storz nimmt gerne Ihre Terminwünsche für mich entgegen oder stellt den Kontakt zu Herrn Barreuther her. Ansonsten bin ich ab 16. Oktober wieder für Sie da.

Sofern Sie Themen haben, die nicht bis dahin warten können, bin ich Ihnen dankbar, wenn Sie mich rechtzeitig vor meiner Abreise ansprechen.

---

### **Zitiert:**

„Der Bedeutungszuwachs der Unternehmensfinanzierung in den letzten Jahren ist mit den Händen zu greifen.“ André Hülsbömer, FINANCE-Magazin

---

Anlage: Faltblatt Referenzprojekte

Kontakt:

Jürgen Herzig ♦ Finance Relations Management ♦ Hausweinberg 7 ♦ 71334 Waiblingen  
Tel. 07151/34481 ♦ [www.herzig-frm.de](http://www.herzig-frm.de) ♦ [mail:frmherzig@aol.com](mailto:mail:frmherzig@aol.com)