



16. Januar 2008

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Geschäftspartner und Freunde,

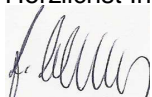
herzlich willkommen im Jahr 2008, von dem anscheinend keiner so richtig weiß, was es bringen wird. Dabei stehen die Herausforderungen fest: der Kursverfall des US-Dollar, der Ölpreis, die noch nicht ausgestandene Subprime-Krise der

Finanzmärkte, die Rezessionsgefahr in den USA. Ich gehe davon aus, dass sich die Ökonomen an diesen Parametern auch im neuen Jahr die Zähne ausbeißen werden und halte mich mit einer eigenen Prognose zurück. Stattdessen konzentriere ich mich auf den Mikrokosmos meiner Kunden im Mittelstand, der mir auch in 2008 stark genug scheint, um mit veränderten Rahmenbedingungen umgehen zu können, auch weil sich die Finanzierungsbedingungen gegenüber früheren Jahren deutlich verbessert haben.

In diese Zuversicht platzte zu Jahresbeginn die KfW mit ihrem Hinweis, dass der „Kreditzugang für kleine Unternehmen schwierig bleibt“. Kleinere Unternehmen haben danach einen viermal höheren Anteil an abgelehnten Kreditanträgen als größere. Nach einigem Nachdenken überrascht mich diese Aussage nicht, muss doch die Pflege der Bonität oft hinter den Kundenanforderungen und der Bewältigung von Aufträgen zurück stehen. Auch bei Qualität und Umfang der Beratung durch Banken melden kleinere Unternehmen häufiger Defizite als größere. „Die zunehmend positive Beurteilung der Beratungsqualität mit zunehmender Unternehmensgröße deutet darauf hin, dass sich Banken immer mehr auf das umsatzstärkere und vermeintlich rentablere Geschäft mit größeren Kunden konzentrieren“, so die KfW. Das gilt auch für das Rating und die Ratingberatung. Nach wie vor weiß laut KfW offenbar ein Viertel (!) der kleineren Unternehmen nicht, wie sie von ihren Banken geratet werden und welche Kriterien für Rating und Kreditvergabe entscheidend sind.

In 2008 dürften sich für viele Unternehmen die Rahmenbedingungen angesichts der erwarteten positiven Bilanzen 2007 nochmals verbessern. Die Ratings, die bisher schon gut waren, dürften noch besser werden, was bedeutet, dass die Schere zu den schlechteren Bonitäten weiter aufgehen wird. Die Konsequenz: weil die Zahl der Unternehmen mit guten Ratings zunehmen wird, werden die Banken noch weniger geneigt sein, Risiken mit bonitätsschwachen Unternehmen einzugehen. Das heißt, dass gerade bei den schwächeren dringender Handlungsbedarf besteht, das Thema Bonität und Rating an die Spitze der Agenda zu setzen und die Jahresabschlüsse 2007 besonders „ratingsensibel“ zu gestalten. Die Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen in diesen Fragen, die Beseitigung von Informations- und Kommunikationsdefiziten sowie die Verbesserung des Zugangs zum Finanzierungsmarkt werden daher im neuen Jahr im besonderen Fokus meiner Beratungstätigkeit stehen.

Herzlichst Ihr



Jürgen Herzig

Der Inhalt heute:

- FRM Highlights 2007
- Die FRM-Beratung
- Praxistipp Unternehmensnachfolge
- KfW-Förderprogramm Energieeffizienz
- KfW-Studie Kreditsicherheiten
- M&A-Radar
- Literaturtipp
- Zitiert



Rückblick: FRM-Highlights 2007

Unternehmensübernahme/-übergabe:

In vier Unternehmensnachfolgeprojekten wurden Übergeber und/oder Übernehmer beraten, Übergabekonzepte und Finanzierungsmodelle erstellt sowie die Finanzierungsgespräche bis zum Transaktionsabschluss begleitet.

Unternehmenssicherung/Wachstumsfinanzierung:

Stark wachsende Unternehmen wurden in der Aufstellung zukunftsfähiger Finanzierungskonzepte beraten. Bestehende Finanzierungsusancen wurden auf den Prüfstand gestellt und die Finanzierung mit Blick auf die Unternehmensziele mit innovativen und alternativen Finanzierungslösungen sowie Eigenkapitalstrategien neu strukturiert. Als Grundlage für Verhandlungen wurden Geschäftspläne überarbeitet bzw. neu erstellt. Finanzierungsverhandlungen wurden bis zum Abschluss begleitet.

Investitionsfinanzierung:

Im Rahmen einiger größerer Investitionsvorhaben wurden die Unternehmer in der Festlegung der optimalen Finanzierungsbedingungen, in der Erstellung von Projektausschreibungen an Banken sowie in der Angebotsauswertung und Finanzierungsauswahl beraten.

Öffentliche Fördermittel:

Wann immer möglich wurden Investitions-/Wachstumsfinanzierungen durch Einbindung öffentlicher Förderprogramme hinsichtlich Finanzierungskosten und Haftung optimiert. Als Renner des Jahres 2007 erwiesen sich dabei das Technologieförderprogramm der L-Bank sowie das ERP-Innovationsprogramm der KfW. FRM unterstützte seine Mandanten dabei auch bei der Erstellung der Unterlagen für die Antragstellung.

Restrukturierung/Sanierung:

Zwei in ihrer Existenz gefährdete Unternehmen wurden in Zusammenarbeit mit branchenkundigen Netzwerkpartnern in der Aufstellung eines Sanierungskonzepts mit Fortführungsprognose beraten.

Netzwerk:

Im Frühjahr 2007 wurde in Zusammenarbeit mit mehreren Beratungspartnern das BERATUNGSFORUM MITTELSTAND in Backgang ins Leben gerufen. Kontakte zu Beteiligungsgesellschaften für mittelständische Unternehmen konnten intensiviert bzw. neu geknüpft werden. Mein internationales Netzwerk wurde um Partner in der Schweiz sowie in Dubai und Singapur erweitert.

Die FRM-Beratung

Ich werde oft gefragt, wie die typische FRM-Beratung aussieht und ich antworte immer wieder dasselbe, nämlich dass das ganz von den Bedingungen abhängt, die ich im jeweiligen



Mandantenunternehmen vorfinde. Es gibt allerdings immer ein einheitliches Vorgehensraster aus verschiedenen Beratungsmodulen, die im Idealfall alle zusammenspielen.

1. Stärken-Schwächen-Analyse.

Im Rahmen dieser Analyse versuche ich, das Unternehmen in seinen relevanten wirtschaftlichen Erfolgfeldern so rasch und so gut als möglich kennenzulernen und das gewonnene Bild aus der Sicht von Banken und Investoren zu beurteilen. Dazu gehört die Erstellung eines SWOT-Profiles (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken), eine Ratingsimulation anhand der letzten drei Jahresabschlüsse sowie die Ermittlung des Verschuldungspotenzials, also der Grenze, bis zu der Kreditaufnahmen noch vertretbar sind. Für die Ratingsimulation verwende ich nach wie vor das anerkannte Ratingtool R-Cockpit der Prof. Dr. Schneck Rating GmbH in Reutlingen.

2. Handlungsfelder Rating

In fast allen meinen Beratungsfällen spielt die Verbesserung der Bonität des Unternehmens bei Banken und Investoren eine Rolle. Aus der vorhergegangenen Analyse werden die konkreten Handlungsfelder festgelegt, die zur Ratingverbesserung bzw. –sicherung und zur Attraktivität des Unternehmens beitragen. Sie werden in einem Maßnahmenkatalog festgehalten, der in die Unternehmensplanung eingeht.

3. Unternehmensplanung

Im Rahmen dieses Moduls wird die vorgefundene Erfolgsplanung des Unternehmens auf Plausibilität und Machbarkeit überprüft. Liegt keine konkrete Planung vor, wird sie gemeinsam mit dem Unternehmer erstellt. Gegebenenfalls werden in Abstimmung mit dem Unternehmer Branchenexperten meines Netzwerks hinzugezogen. Sodann werden die zuvor festgelegten Maßnahmen zur Ratingverbesserung in die Planung (mindestens drei Folgejahre) eingebaut. Eine vollständige Planung besteht aus den Modulen GuV-Planung, Bilanzplanung und Cash-Flow-Planung. Letztere ist das wesentliche Element zur Bestimmung des künftigen Verschuldungspotenzials und damit zur Strukturierung der den Unternehmenszielen angemessenen Finanzierung.

4. Ratingprognosen

Die verabschiedeten Planzahlen gehen schließlich in die Ratingsimulation der Planjahre ein. Daraus lässt sich die wahrscheinliche Ratingentwicklung des Unternehmens in der Zukunft ableiten und es können entsprechende vorausschauende Vereinbarungen mit den Banken und anderen Finanzdienstleistern getroffen werden (Finanzierungsstruktur).

5. Finanzierungsmodelle (Ziel-Finanzierungsstruktur)

Aus den Planungsmodulen und der Ratingsimulation wird das für das Unternehmen optimale Finanzierungsmodell bzw. die optimale Struktur der Passivseite der Bilanz abgeleitet und mit den Angeboten des Finanzierungsmarktes abgeglichen. Dieses Modul beinhaltet auch und besonders die Beratung über öffentliche Förderprogramme.



6. Unternehmensmemorandum/Businessplan

Bei komplexen oder schwierigen Finanzierungen, insbesondere in starken Wachstumsphasen, hat sich die Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren, der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Unternehmensplanung in einem Unternehmensmemorandum zur Verhandlungsunterstützung bewährt. Darin werden alle zur Beurteilung des Kredit- bzw. Investorenrisikos relevanten Faktoren so ausführlich beschrieben, dass sie eine objektive Bewertung durch Kreditanalysten bzw. Beteiligungsmanager zulassen. Meine Erfahrungen bestätigen, dass Kredit- oder Beteiligungsverhandlungen mit einem solchen Papier wesentlich erleichtert bzw. beschleunigt werden können.

7. Strukturiertes Bankreporting

Finanzierungen, die durch meine Beratung zustande gekommen sind, begleite ich nach Abschluss auf Wunsch mit einem strukturierten Quartalsreporting, auch in Zusammenarbeit mit dem Steuerberater, für die beteiligten Banken weiter. Gerade bei Finanzierungen im Grenzbereich legen Banken Wert auf eine regelmäßige neutrale Berichterstattung.

Praxistipp: Risikofaktor Unternehmensnachfolge

Weitsichtige Unternehmer planen die Regelung ihrer Nachfolge langfristig. Es genügt aber nicht, nur einen Plan zu haben. Was passiert mit dem Unternehmen, wenn der Inhaber/Geschäftsführer z. B. wegen Krankheit oder Unfall, unvermittelt ausfällt, bevor der Nachfolger eingeführt ist? Wer führt dann die Geschäfte qualifiziert weiter? Für solche Fälle empfiehlt sich ein sogenannter Notfallkoffer, in dem Kopien wichtiger Unterlagen verwahrt werden. Dazu gehören z. B. die Grundzüge der Unternehmensphilosophie, Handelsregisterauszüge, Gesellschaftsvertrag, eine Checkliste zum weiteren Vorgehen, Vertretungspläne, Vollmachten für den privaten und geschäftlichen Bereich (auch über den Tod hinaus), Informationen zu wesentlichen Geschäftsbeziehungen, Kunden, Lieferanten, Beratern, Daten zu Bankverbindungen und Versicherungen, Angaben zu Passwörtern, Nummerncodes, Zweitschlüssel, das Unternehmertestament und sonstige dem Unternehmer wichtige Informationen. Der Notfallkoffer sollte beim Rechtsanwalt oder Steuerberater des Unternehmens hinterlegt werden. Hand aufs Herz: haben Sie schon einmal daran gedacht? Gefunden in: Bankmagazin, Ausgabe 12/07.

Neues KfW-Programm zur Förderung der betrieblichen Energieeffizienz.

Im Rahmen des Programms gibt es Zuschüsse für Energieberatungen und zinsgünstige Investitionskredite für die technische Umsetzung von Energieeinsparmaßnahmen. Informationen unter www.kfw-foerderbank.de, Stichwort: Sonderfonds Energieeffizienz.



Engpass Kreditsicherheiten

Seite 5

Fehlende bzw. nicht ausreichende Sicherheiten sind die am häufigsten genannten Ablehnungsgründe für Kredite. Die KfW hat sich in ihrem WirtschaftsObserver online vom 29. November 2007 ausführlich mit den Anforderungen der Banken und der Besicherungspraxis auseinandergesetzt. Nachzulesen unter www.kfw.de/DE/Home/Service/Online/Bibliothek/Research/PDF-Dokumente/WirtschaftsObserver_online/2007/WOB_Sicherheiten_071115_final.pdf

M&A-Radar:

Aus dem Kreis meiner Kooperationspartner liegen mir aktuell die folgenden Kaufgesuche vor:

1. Hersteller von Präzisionsdrehteilen (vorwiegend für Automotive) mit Sitz in D-Süd sucht
 - a) strategische Akquisition zur Arrondierung in derselben Branche (kleinere Präzisionsdrehteile in großen Serien), bevorzugt mit eigener Auslandsfertigung,
 - b) Zerspaner (auch außerhalb des eigenen Kernbereichs) als langfristiges Kapitalinvestment. Sitz idealerweise in D-Süd; Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung möglich; Umsatzrahmen 4 - 20 Mio € bei positivem EBT; Managementkontinuität muss gegeben sein.
2. Gesucht wird ein Unternehmen der Blechbearbeitung, Umsatzgröße 2,5 - 20 Mio €, Standort D. Käufer ist ein etabliertes und technisch versiertes Blech-/ Metallbearbeitungsunternehmen, das sein Produkt- und Kundenspektrum gezielt erweitern will. Es werden auch Unternehmen geprüft, die technologisch nicht auf dem neuesten Stand sind, sofern Marktchancen vorhanden sind.

Literaturtipp:

„Das Chefbuch“ von Rüdiger Seng. Kein Managerbuch wie viele andere. Das alle Belange von Unternehmern umfassende Kompendium hält Antworten für die kleinen und großen Herausforderungen des Geschäftslebens bereit – kurz: wie man im Haifischbecken der Wirtschaft bestehen kann. Ich meine: lesenswert. Der Autor Rüdiger Seng war selbst Unternehmer und ist heute M&A-Berater und Partner der Sattler & Partner AG in Schorndorf. ISBN 978-3-00-022549-9

Zitiert:

„Bei der Vergabe unseres Wachstumskredits ist nicht die Besicherung entscheidend, sondern vor allem ein Stück Papier – der Businessplan.“ Wilhelm von Haller, Deutsche Bank AG im Firmenkundenmagazin „results“, Dezember 2007, zur Frage, wie die Bank mit Finanzierungswünschen schnell wachsender Unternehmen umgeht.