



1. April 2008

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Geschäftspartner und Freunde,

Es ist schon verrückt, in welchem Tempo sich Meinungen und Stimmungen verändern. Anfang März vermutete die Zeitschrift FINANCE in ihrer neuesten Ausgabe in der Subprime-Krise noch einen „Glücksfall“ für die Unternehmensfinanzierung in Deutschland. Weil sich die Banken „mit Investitionen in Assetklassen außerhalb ihres Kern-Know-Hows die Finger

Heute im FRM-Infobrief:

- Unternehmensfinanzierung im Schatten der Kapitalmarktkrise
- Finanzierungstipps aktuell
- Erfolgsfaktor Einkauf
- Wareneinkaufsfinanzierung
- BERATUNGSFORUM MITTELSTAND
- SAP Business ByDesign
- M&A-Radar
- Zitiert

verbrannt“ hätten, würden sie sich in Zukunft „wieder verstärkt dem Geschäft widmen, in dem sie sich auskennen“, nämlich in der klassischen Unternehmensfinanzierung. Nur wenige Tage später schreibt die Deutsche Bank in ihrem Kundenblatt „results“, dass die Unternehmen wohl doch unter den Auswirkungen der Krise zu leiden hätten. „Vor allem Unternehmen, die überwiegend kurzfristig finanziert sind“, drohten nun Engpässe. Weil die Kapitalmarktkrise inzwischen auch in Deutschland spürbar sei, müssten Unternehmen künftig wieder mit schlechterer Verfügbarkeit und steigenden Kosten ihrer Finanzierungen rechnen. „Die Folgen der Kapitalmarktkrise werden alle treffen, allerdings ist das Ausmaß je nach Finanzierungsstrategie und Rating ein ganz unterschiedliches“, heißt es dort weiter.

Es ist also leider das eingetroffen, was ich bereits in meinem Infobrief 03/2007 vorhergesagt habe. Finanzierungen werden teurer und die Alternativen weniger. „Die Banken drehen den Geldhahn zu“ schreibt der Spiegel in einer seiner letzten Ausgaben. Nach einer Umfrage der Deutsche Bundesbank wurden „per Saldo die Standards für Unternehmenskredite über alle Unternehmenstypen und Fristen hinweg verschärft.“ Wohl dem also, der in den letzten beiden Jahren die Gunst der Stunde genutzt und seine Finanzierung langfristig ausgerichtet hat. Denn auch der mezzanine Hype der letzten Jahre ist vorerst einmal vorbei. Die Banken lassen ihre mit viel Tamtam angepriesenen Mezzanine-Programme langsam sterben und im klassischen Kreditgeschäft steht die Risikobewertung wieder ganz oben auf der Agenda. Vor allem Unternehmen mit schwächeren Ratings haben es zunehmend schwer, sich ihre Finanzierungen zu beschaffen. Während der (Preis-) Wettbewerb um gute Bonitäten nach wie vor groß ist, wird kaum noch Neugeschäft mit schwächer gerateten Unternehmen gemacht.

Aktives Bonitätsmanagement ist daher wichtiger denn je. Es gibt nicht viele Möglichkeiten für Unternehmen ihr Rating zu verändern. In der Regel ist das nur mit dem jeweils neuesten Jahresabschluss der Fall. Den Abschlüssen des Geschäftsjahres 2007, die in diesen Wochen fertig gestellt und den Banken präsentiert werden, kommt daher für die Finanzierung eine hohe Bedeutung zu. Es empfiehlt sich, vor Fertigstellung des Abschlusses eine Ratingsimulation erstellen zu lassen, um vor unangenehmen Überraschungen gefeit zu sein. Aus einer solchen Simulation lassen sich oft wertvolle Hinweise für eine ratingsensible Bilanzgestaltung herleiten. Wie das geht, sage ich Ihnen gerne. Liegt der Jahresabschluss erst einmal bei der Bank, ist es oft zu spät.

Herzlichst Ihr





Finanzierungstipps aktuell

Die Kapitalmarktkrise ist da und die deutschen Unternehmen müssen sich und ihre Finanzierung darauf einstellen. Mit den folgenden Maßnahmen können sich Unternehmen rechtzeitig wappnen und ihre Finanzierung sicherstellen:

- Bonitäts-/Ratingstrategie entwickeln (Ratingsimulationen)
- Kurzfristige in langfristige Finanzierungen umschulden
- Off-Balance-Alternativen wie Leasing, Factoring, Einkaufsfinanzierung nutzen
- Innenfinanzierung verbessern
- Öffentliche Förderprogramme mit Kapitalcharakter bzw. Haftungsfreistellung ausschöpfen
- Eigenkapitalstrategie entwickeln
- Bankgespräche gut vorbereiten

Erfolgsfaktor Innenfinanzierung: der Einkauf

Das Unternehmen ist selbst sein bester und günstigster Finanzier. Oft schlummern in Unternehmen erhebliche eigene Finanzierungspotenziale, die die Inanspruchnahme von (zusätzlichen) Krediten entbehrlich machen. Diese Potenziale warten nur darauf, gehoben zu werden. An Stelle des Weges zur Bank sollten zunächst die Innenfinanzierungskräfte ausgeschöpft werden. Der Weg dazu führt über ein proaktives Cash-Flow-Management, das die wesentlichen Liquiditätstreiber definiert, analysiert und steuert. Eine zentrale Bedeutung hat dabei die Funktion des Einkaufs inne.

Die Aufgabe des Einkaufs geht weit über die technische Abwicklung des Beschaffungsprozesses hinaus. Er schafft oder er vernichtet Liquidität. Die optimale Beschaffung von Rohstoffen, Arbeitsmitteln und Bauteilen bedeutet die Beschaffung zu günstigsten Preisen bei optimalen Bestellmengen und Zahlungsbedingungen. Dieses Zusammenspiel will geübt sein, aber leider wird dem Einkauf oft nicht die gebührende Wertigkeit zugemessen. Im Vergleich zu den Bereichen Vertrieb, Marketing und Produktion wird die Einkaufsleitung als Erfolgsfaktor für Ertrag und Liquidität vor allem im Mittelstand stark unterschätzt. Das Einkaufen reduziert sich häufig auf die reine Abwicklung des Beschaffungsprozesses unter der Hauptzielsetzung der permanenten Verfügbarkeit und der Erfüllung technischer Spezifikationen. Kostensenkende und liquiditätschonende Ansätze sowie die Anwendung moderner einkaufsstrategischer Methoden kommen in der Regel zu kurz. Oftmals werden die Prioritäten falsch gesetzt. Viel zu viel Zeit wird für dispositive und verwaltende Tätigkeiten aufgewendet, die besser von Hilfskräften durchgeführt werden sollten. Der „gute“ Einkäufer hingegen wird überwiegend die gestaltenden Tätigkeiten in den Fokus nehmen. Dazu gehören die Anbahnung neuer Lieferantenbeziehungen, Erstellung von Angebotsvergleichen, Führen von Verhandlungen, Ausarbeiten von Verträgen, Generieren von Kosteneinsparpotenzialen, Erschließen neuer Einkaufsfinanzierungsquellen und, und, und...



Dass der Einkauf ergebnisseitig einer der wichtigsten Bereiche im Unternehmen ist, zeigt ein einfaches Beispiel. Will ein Unternehmen, das einen Materialkostenanteil von 50% aufweist, seine Umsatzrendite um 5% steigern, gelingt diese Steigerung rechnerisch alleine dadurch, dass die Einkaufspreise um 5% verringert werden. Alternativ müsste bei gleich bleibendem Materialeinsatz der Umsatz um 50% gesteigert werden, um denselben Ergebniseffekt zu erzielen, oder das Unternehmen müsste einen intensiven betrieblichen Kostensenkungsprozess einleiten. Es ist also bei weitem effizienter (und einfacher), über den Einkauf die Beschaffungskosten zu senken und die Liquidität zu verbessern, als über den Vertrieb mehr Umsatz zu generieren.

Tipps zum Start einer Einkaufsoffensive, die binnen kurzer Zeit zu mehr Effizienz, Kosteneinsparung und Liquiditätsgewinn führen wird:

- ⇒ Klare Ziele für den Einkauf definieren
- ⇒ Prioritäten setzen
- ⇒ Kompetenzen regeln
- ⇒ Wertschöpfungskette analysieren und Einsparpotenziale erkennen
- ⇒ Benchmarking einführen
- ⇒ Nur qualifizierte Kernlieferanten einsetzen (A-Teile)
- ⇒ Standardisierung von Bauteilen und Prozessen einführen
- ⇒ Kostensenkungsprogramme festlegen
- ⇒ Alternative Einkaufsfinanzierungsquellen nutzen.

Quelle: MGM GmbH Consulting & Management, 71737 Kirchberg / Murr
(MGM GmbH ist ein Netzwerkpartner von FRM und GEBA Gesellschaft für Betriebsberatung mbH)

Finanzierungsalternative: Wareneinkaufsfinanzierung (Finetrading)

Finetrading ist ein innovatives, bankunabhängiges Finanzierungsinstrument zur Finanzierung des Umlaufvermögens, das es Unternehmen ermöglicht, ihre Liquidität nachhaltig zu verbessern, indem der Wareneinkauf an einen externen Finanzierungspartner delegiert wird. Dieser Finanzierungspartner übernimmt für das Unternehmen den Wareneinkauf, bezahlt den Lieferanten sofort nach Rechnungsstellung und räumt dem Unternehmen einen Lieferantenkredit bis zu 4 Monaten ein. Eine Gesellschaft die diese Art der Einkaufsfinanzierung anbietet, ist die WCF Finetrading AG in München. Ich arbeite für meine Kunden gerne mit der WCF AG zusammen und vermittele bei Bedarf entsprechende Finanzierungsangebote. Voraussetzung für ein Einkaufslimit bei der WCF AG ist die positive Prüfung der beiden letzten Jahresabschlüsse sowie der aktuellen BWA. Die Höhe des eingeräumten Limits hängt sodann von der maximalen Kreditversicherungssumme ab, die auf das jeweilige Unternehmen abgeschlossen werden kann. Das Mindestlimit beträgt € 50.000,00. Es kann revolving genutzt werden. Meine Meinung: eine interessante Alternative zur Schonung der Banklinien.



BERATUNGSFORUM MITTELSTAND: jetzt Beratungsgutschein anfordern

Das im letzten Frühjahr gegründete BERATUNGSFORUM MITTELSTAND hat Fahrt aufgenommen. Nachdem wir diese neue Beratungsplattform in den vergangenen Monaten in erster Linie unseren eigenen Mandanten angeboten haben, öffnen wir sie jetzt auch für einen weiten Unternehmerkreis. Das BERATUNGSFORUM MITTELSTAND ist ein Kompetenznetzwerk unabhängiger Beratungsunternehmen, das alle Themen abdeckt, mit denen der Unternehmer im Rahmen seiner Tätigkeit konfrontiert wird. Zum Kennenlernen des BERATUNGSFORUM MITTELSTAND gibt es für Unternehmer jetzt einen Gutschein für eine kostenlose Initiativberatung von 2 Stunden zu den Themen Steuern, Recht, Finanzen/Finanzierung, Organisation und Prozesse, Unternehmensnachfolge, Öffentliche Förderprogramme, Unternehmenskauf/-verkauf, Vermögensanlage und Private Vorsorge. Unternehmer können den Beratungsgutschein formlos bei mir anfordern. Mehr im Internet unter www.beratungsforum-mittelstand.de.

Neue Business-Software für den Mittelstand: SAP Business ByDesign

Aufgrund unserer seit Jahren guten Beziehungen zur SAP konnten mein Partner Rolf Barreuther und ich im Februar an der Präsentation der neuen Business-Software für den Mittelstand SAP ByDesign in der SAP Arena in Mannheim teilnehmen. Wir waren beide sehr positiv überrascht, weil diese neue Lösung alles vergessen lässt, was man bisher über SAP-Software zu wissen meinte. Die Plattform ist laut SAP die zurzeit umfassendste On-Demand-Softwarelösung für den Mittelstand, unheimlich flexibel, rasch implementiert, bereits ab 50 Beschäftigten einsetzbar und im Vergleich zu bisherigen SAP-Lösungen preisgünstig. Wir planen zurzeit gemeinsam mit den SAP-Produktverantwortlichen eine Präsentationsveranstaltung für interessierte Unternehmer in der SAP-Zentrale in Walldorf, wahrscheinlich im Mai. Falls Sie oder Unternehmen in Ihrem Umfeld Interesse an der Teilnahme an dieser ganz individuellen Veranstaltung haben, sprechen Sie mich bitte frühzeitig an, da die Plätze sicher begrenzt sein werden. Das Angebot richtet sich an Unternehmen mit mindestens 25 IT-Arbeitsplätzen. Info auch unter: www.sap.de, dort Rubrik >>Lösungen<< und >>SAP Business ByDesign<<.

M&A-Radar (1)

Kaufgesuch: KMU, ca. 30 Mio € Umsatz, sucht Unternehmen der Blechbearbeitung (Stanzen, Umformen, Montieren), das Strukturteile für den Automotive-Sektor herstellen kann, zu kaufen. Zielunternehmen kann bis 200 Beschäftigte haben und sollte in D-Süd oder auf der Verkehrsachse Stuttgart - Dresden liegen. Es werden auch Sanierungsfälle geprüft, wenn die technische Kompetenz gegeben ist.



Kaufgesuch: MBI, 25 Jahre (Export-) Vertriebserfahrung im Bereich erklärungsbedürftiger techn. Produkte aus der Zulieferindustrie mit Klein- und Großserienfertigung für Automobil-, Weiße Ware und weitere Industriezweige, Erfahrung im Aufbau und Leitung ausländischer Produktionsstandorte sucht ein Unternehmen, das folgende Kriterien erfüllen sollte:

Entwicklung und Produktion technisch anspruchsvoller Produkte im Erfahrungsspektrum des MBI mit Spitzenstellung und Wachstumspotenzial in seinem Bereich (Hidden Champion), gesunde Ertragslage, funktionsfähige 2. Ebene, aussagefähiges, geordnetes Rechnungswesen.

Ziel-Branche: Zulieferer von Komponenten / Modulen / Systemen im Bereich KFZ,- Maschinen- / Anlagenbau. Auch Bereich der Neuen Energien / NFZ- Markt / Transportmarkt / Exploration / etc.

Keine Standardware / Massenware / Commodities. Kein Sanierungsfall und kein Start Up.

Markt: B2B-Geschäft, breite Branchenstreuung; kein Abnehmer dominiert das Geschäft >25%;

Wachstumspotential, unterschiedliche Kunden- / Abnehmerstrukturen.

Standort: bundesweit; deutschsprachiger Raum. Derzeitige Umsatzgröße: 8 bis 20 Mio. €.

M&A-Radar (2)

Ich suche für zwei mittelständisch geprägte und unternehmergeführte Beteiligungsgesellschaften (keine „Heuschrecken“) ständig kleine und mittlere Unternehmen ab 5 Mio € Umsatz mit guter Marktpositionierung, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge zum Verkauf kommen. Im Zuge der Übernahme werden auch Managementfragen gelöst und geeignete Unternehmensnachfolger installiert. Interessant auch für MBO-/MBI-Kandidaten, die ein bestimmtes Unternehmen erwerben wollen. Die Beteiligungen werden üblicherweise langfristig gehalten. Auf die Weiterentwicklung des jeweiligen Unternehmens und seiner Kultur wird Wert gelegt.

Zitiert:

„Wir haben auch schon mit Anstand Geld verloren. Das ist uns lieber, als unserem Ruf zu schaden.“
Joachim Schielke, Firmenkundenvorstand der LBBW und CEO der BW-Bank im Interview mit der Zeitschrift FINANCE, Ausg. April 2008, zur Beziehung der Bank zu ihren Unternehmenskunden.