



12. August 2008

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Geschäftspartner und Freunde,

Olympische Spiele – schneller, höher, weiter.

Das scheint aktuell jedoch nicht für die Banken zu gelten.

Hier beobachte ich zurzeit eher wieder die Maxime: „Weniger ist mehr“. Das heißt, mit weniger Risikobereitschaft soll am Ende mehr Ertrag heraus kommen. Also stürzt man sich als risikosensible Bank vorrangig auf die bonitätsstarken Kunden,

die – nach dem Motto „Dabei sein ist alles“ – natürlich von allen anderen Instituten auch umworben werden und bei denen die Kreditmargen deshalb so gering sind, dass sie auch hartgesottene Banker zu Tränen rühren. Im Kampf gegen das Kreditrisiko wird aber nur allzu oft vergessen, dass es gerade die richtige Risikomischung der Kundenstruktur ist, die das Mittelstandsgeschäft unter dem Strich überhaupt lohnenswert macht. Dass man als Bank auch das bonitätsschwächere Kundensegment, bei dem die Margen noch nicht ausgereizt sind, bedienen und dennoch die Risiken im Griff behalten kann, beweisen aktuelle Beispiele von Kunden, für die ich in den letzten Monaten Finanzierungspakete strukturiert habe, die die Risiken auf mehrere tragfähige Schultern verteilen. Einmal mehr hat sich dabei die Einbindung der Förderinstitute von Bund und Land mit ihren Kredit-, Bürgschafts- und Beteiligungsprogrammen bewährt. In diesen Fällen ist weniger tatsächlich mehr: die Stückelung des für ein Institut alleine nicht darstellbaren Finanzierungsbedarfs in mehrere kleinere Tranchen verschiedener Partner eröffnet jedem dieser Partner Erträge aus einem Geschäft, das er sonst nicht gemacht hätte. Und der Unternehmer ist zufrieden, weil er die Mittel, die er braucht, bekommt. Allerdings: solche Paketlösungen brauchen Zeit und Kreativität, die bei knappen Beratungsressourcen in den Banken oft nicht gegeben oder aus Wettbewerbsgründen nicht erwünscht ist. Es bleibt daher häufig am Unternehmer hängen, selbst initiativ zu werden und solche Lösungen voranzutreiben. Ich mache in diesem Zusammenhang zunehmend die Erfahrung, dass Banken dankbar dafür sind, wenn ihre Kunden dazu einen externen Berater wie FRM einschalten, der ihnen die Arbeit der Finanzierungsstrukturierung und Koordination der Finanzierungspartner abnimmt. Das auch, weil die Kreditprozesse zunehmend schlanker und kosteneffizienter werden. Eine typische Win-Win-Situation für alle also. Lesen Sie in meinem heutigen FRM-Infobrief, welche Win-Win-Situationen es in der Unternehmensfinanzierung noch geben kann.

Heute im FRM-Infobrief:

- Fallbeispiel Finanzierungsstrukturierung
- Mittelstandsfinanzierung 2008
- Konjunkturrisiko ist Finanzierungsrisiko
- Covenants erobern den Mittelstand
- Neues Förderprogramm ZIM
- Finanzierungsalternative Schweiz
- Wunderwaffe KfW ERP Innovationsprogr.
- Neues Landesprogramm Coaching
- Veranstaltungshinweis SAP

Herzlichst Ihr





Fallbeispiel Finanzierungsstrukturierung

Mein Kunde, ein innovatives Maschinenbauunternehmen, Umsatz im unteren einstelligen Mio-€-Bereich, benötigte zur Finanzierung neuer Entwicklungen, der Erschließung von Auslandsmärkten und des geplanten Wachstums Mittel in einer Größenordnung, die von den beiden Hausbanken zurzeit nicht dargestellt werden konnten. In der Konsequenz hieß das, dass das Unternehmen Gefahr lief, seinen technologischen Vorsprung zu verspielen und Marktchancen nicht nutzen zu können. Das Finanzierungsvolumen wurde deshalb in vertretbare Teilsegmente zergliedert, für die schließlich die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH (MBG) mit einer stillen Beteiligung, die KfW mit einem Nachrangdarlehen aus dem ERP-Innovationsprogramm, die bisherigen Hausbanken mit einer vertretbaren Erhöhung ihres Engagements und ein weiteres Institut mit einer zusätzlichen kurzfristigen Barlinie gewonnen werden konnten. Indem sich künftig fünf Finanzierungspartner statt bisher zwei das Kundenrisiko teilen, konnte der Mittelbedarf des Unternehmens letztlich in der geplanten Höhe dargestellt werden.

Mittelstandsfinanzierung 2008: Unternehmensbefragung der KfW

Die KfW hat im ersten Quartal des Jahres erneut eine Unternehmensbefragung zur Finanzierungssituation des Mittelstands durchgeführt. Etwa 5.000 Unternehmen haben sich daran beteiligt. Hier die wichtigsten Ergebnisse:

- Die Finanzierungssituation der Unternehmen hat sich nur wenig verändert. Der Trend zu einer Verbesserung der Finanzierungsbedingungen hat sich nicht fortgesetzt.
- Vor allem kleinere Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz von € 2,5 Mio, der Einzelhandel sowie die Bau- und Dienstleistungsbranche klagen über erschwerte Finanzierungsbedingungen, während größere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes eher weniger betroffen sind.
- Die gestiegenen Anforderungen der Banken an Dokumentation von Vorhaben und Offenlegung von Informationen haben inzwischen alle Größenklassen, Branchen und Altersgruppen erreicht.
- Die Bedeutung moderner Ratingverfahren im Rahmen des Risikomanagements der Banken hat weiter zugenommen. Nach wie vor haben viele Unternehmen diesbezüglich Informationsdefizite (!).
- Kredite spielen eine unverändert wichtige Rolle bei der Finanzierung von Investitionen. Allerdings wurden mit 21% aller Kreditwünsche mehr Anträge abgelehnt als im Vorjahr. Kleine Unternehmen mit einem Umsatz bis € 1 Mio erhielten viermal so häufig eine Ablehnung wie Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als € 50 Mio.
- Mehr Unternehmen setzen auf Eigenfinanzierung. 39% der befragten Unternehmen konnten ihre Eigenkapitalquote erhöhen. In diesem Zusammenhang konnten auch 36% der Unternehmen ihr Rating verbessern.



Vorsicht Falle: Konjunkturrisiko ist Finanzierungsrisiko.

Die Mittelständler des verarbeitenden Gewerbes reduzieren ihre Geschäftserwartungen so stark wie noch nie. „Die konjunkturelle Giftmischung aus nachlassenden Absatzaussichten bei gleichzeitigem massivem Preisdruck lassen den Mittelstand so pessimistisch in die Zukunft blicken wie zuletzt vor 5 Jahren“, schreibt die KfW in ihrem Mittelstandsbarometer im Juli. Was bedeutet das für die Unternehmensfinanzierung? Banken werden bei der Kreditvergabe noch vorsichtiger agieren, als sie das jetzt schon tun. Nachdem die Jahresabschlüsse der Unternehmen 2007 weitgehend zufrieden stellend ausgefallen sind und sich die Ratings verbessert oder stabilisiert haben, liegen die Herausforderungen nun in den Ergebnisplanungen für die kommenden Perioden. Dabei dürften die Unternehmen Vorteile haben, die bereits auf ein in den Vorjahren bewährtes Planungswesen verweisen können. Sofern ein solches bislang nicht vorhanden ist, wird es höchste Zeit, eines einzurichten. In Zeiten konjunktureller Unsicherheiten wird ohne zuverlässige Planung bei den Banken nichts oder nur wenig gehen. Entscheidend für die Qualität der Planung sind die in der Vergangenheit gezeigten Abweichungen zwischen Soll und Ist. Je geringer die Abweichungen bisher waren, desto mehr werden die Banken auf die Planung vertrauen.

Covenants erobern den Mittelstand

Im Großkreditgeschäft sind solche Frühwarnsysteme (Covenants) längst üblich. Jetzt ziehen sie laut einer Umfrage der Beratungsgesellschaft Roland Berger unter Bankern auch in das Geschäft mit dem Mittelstand ein. Covenants beziehen sich vorwiegend auf Ertrags- und Cash-Flow-Kennzahlen. Die Kontrolle erfolgt üblicherweise vierteljährlich. Ein zuverlässiges Managementinformationssystem, das die erforderlichen Kennzahlen liefert, wird daher in Zukunft unerlässlich sein. Eine Verletzung vereinbarter Covenants zieht häufig einen höheren Kreditzins nach sich. Daher sollten Unternehmen in Kreditverhandlungen genau beachten, welche Covenants vereinbart werden. Denn sie müssen sie schließlich einhalten. Quelle: FINANCE Juni 2008.

Neues Förderprogramm „ZIM“

Am 1. Juli ist das neue „Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand“ (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie gestartet. Mit erhöhten Förderquoten und –volumen sollen Innovationen kleiner und mittlerer Unternehmen nachhaltig unterstützt und zukunftsorientierte Arbeitsplätze geschaffen werden. Das neue Programm fasst die bisherigen BMWi-Programme zur Kooperations- und Netzwerkförderung zusammen und bietet Unternehmen ein transparenteres Förderangebot mit abgestimmten einheitlichen Förderkonditionen. Für Kooperationsprojekte sind pro Unternehmen jetzt



Kosten bis zu € 350.000 zuwendungsfähig. Die Förderquoten betragen je nach Größe und Sitz des Unternehmens 35% bis 50% der zuwendungsfähigen Projektkosten. Weitere Informationen dazu unter www.bmwi.de (Suchbegriff: BMWi-Programm ZIM).

Finanzierungsalternative Schweiz

Wenn in Deutschland nichts mehr geht, heißt das nicht, dass nichts mehr geht. Diese Erfahrung hat einer meiner Kunden gemacht, dessen Rating bei seinen Hausbanken nach einer schlechten Bilanz 2007 abgestürzt ist, und dem seine Banken in der Folge Kreditanträge zur Wachstumsfinanzierung abgelehnt hatten. Er hat daraufhin Kontakt zu einer Investorengruppe aus der Schweiz aufgenommen, die deutschen Unternehmen grundschuldgedeckte Finanzierungen bis zu 100% des Verkehrswertes der Immobilien anbietet. Da seine Banken die Betriebsimmobilie bisher nur mit 50% des Verkehrswertes beliehen hatten, konnte er durch Annahme des Angebots aus der Schweiz seinen Kreditspielraum um 50% erhöhen. Möchten Sie nähere Informationen? Rufen Sie mich bitte gerne an.

Wunderwaffe KfW ERP-Innovationsprogramm

Häufiges Problem der Finanzierung ist die Frage der Sicherheiten. Innovativen Unternehmen eröffnet das KfW ERP-Innovationsprogramm eine ideale Lösung. Da Aufwendungen, die Produkt- oder Verfahrensinnovationen zugeordnet werden können, im Rahmen dieses Programms langfristig finanziert werden, kann das Unternehmen seine Cash-Mittel um den Finanzierungsbetrag aufstocken und diese dann für andere Zwecke, zum Beispiel für Investitionen verwenden. Der Charme des Programms liegt darin, dass die KfW bis zu 60% des Finanzierungsvolumens als unbesichertes Nachrangdarlehen zur Verfügung stellt und nur die restliche Tranche von 40%, die als Darlehen von der Hausbank gewährt werden muss, zu besichern ist. Es lohnt sich in jedem Fall eine Prüfung. Das Programm passt viel öfter als man glaubt.

Beratungsförderung: Neues Landesprogramm Coaching

Gute Beratung soll nicht teuer sein. Deshalb hat das Land Baden-Württemberg das Landescoaching-Programm zur Beratungsförderung neu aufgelegt. Mit Mitteln aus dem Programm können mittelständische Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Vorjahresumsatz von höchstens € 50 Mio oder einer Vorjahresbilanzsumme von höchstens € 43 Mio individuelle Beratung in bestimmten Themenfeldern in Anspruch nehmen. Der Zuschuss pro Beratungstag beträgt max. € 400. Pro Themenbereich werden höchstens 15 Tage gefördert, das ergibt einen Zuschuss von bis



zu € 6.000 pro Beratungsvorgang. Gefördert werden Beratungen im Zusammenhang mit folgenden Themenbereichen:

- Innovationsvorhaben: Erschließung neuer Produkt-, Prozess-, Dienstleistungsfelder bzw. Aufbau eines Innovationsmanagements
- Standortentwicklung: Maßnahmen zur Begleitung bei Prozessen der Standortentwicklung und -optimierung
- Demografischer Wandel: marktbezogene und personalpolitische Maßnahmen
- Unternehmensübergaben
- Reduzierung des Energieverbrauchs (auf Basis einer vorliegenden Energieanalyse).

Ich prüfe für meine Kunden gerne, ob das Programm für künftige Beratungsaufträge eingesetzt werden kann. In diesem Falle arbeite ich eng mit der BWHM GmbH – Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand, Stuttgart, zusammen, über die die Abwicklung erfolgt. Die Verwaltung des Programms erfolgt durch die L-Bank. Die Antragstellung ist relativ einfach.

Weiterhin gibt es das Coachingprogramm für Existenzgründer zu unveränderten Bedingungen. Der Gründer erhält im Rahmen dieser Förderung bis zu 5 Beratungstagen zum Preis von € 150 pro Tag (zzgl. MWSt). Die Kosten für einen Tag trägt das Land. 5 Beratungstage kosten also max. € 600 zzgl. MWSt.

Veranstaltungshinweis: Präsentation neue Mittelstandssoftware SAP Business ByDesign

Die bereits in meinem letzten FRM-Infobrief angekündigte Präsentation der neuen On-Demand-Softwarelösung, die die SAP AG für den Mittelstand entwickelt hat, findet jetzt am Dienstag, den 16. September in der SAP Zentrale in Walldorf statt. Beginn ist um 16:00 Uhr. Sofern Sie an einer Teilnahme interessiert sind, sprechen Sie mich bitte an. Info zur Software auch unter: www.sap.de, dort Rubrik >>Lösungen<< und >>SAP Business ByDesign<<.