



20. Januar 2009

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Geschäftspartner und Freunde,

jedes Jahr im Januar sind sie wieder unterwegs: die Piloten der Rallye Dakar, der wohl härtesten Automobilsportprüfung der Welt. Dieses Jahr führte die Wettfahrt durch unbekanntes Terrain in den südamerikanischen Anden und wieder entschied oft eine kleine Nachlässigkeit bei der Orientierung über Sieg oder Niederlage.

Der Inhalt heute:

- Finanzierungs-Roadmap
- KfW Sonderprogramm 2009
- Kreditpreise
- Studie: strategische Finanzierung
- Verhandeln mit Banken
- Neuer FRM-Partner: M.S.K. Outplacement
- Zitiert

Auch die Weltwirtschaft steht 2009 vor einer harten Prüfung. Die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise ist wegen ihrer Dimension und der noch unabsehbaren Konsequenzen für Politik und Wirtschaft ebenfalls unbekanntes Terrain. Und auch für Unternehmer gilt es wie für die Rallyepiloten in diesem schwierigen Umfeld die Orientierung nicht zu verlieren.

Dem Rallyefahrer helfen ein ausführliches Roadbook und der Co-Pilot, sich in unbekanntem und schwierigem Gelände zurecht zu finden. Wer oder was aber hilft dem Unternehmer dabei, seiner Finanzierung in der Krise die richtige Orientierung zu geben?

Nachdem mir diese Frage inzwischen öfter gestellt wird, habe ich für meine Kunden eine Finanzierungs-Roadmap entwickelt, die auf deren Mehrjahresplanungen aufbaut und unterschiedliche Gelände- (sprich: Bilanz-) Szenarien berücksichtigt. Diese Roadmap definiert schließlich die strategischen Leitlinien für das Finanzmanagement, mit denen sich Unternehmen in die Lage versetzen, ihre Finanzierungssituation auch in Krisenzeiten zu beherrschen, Engpässe vorherzusehen und frühzeitig die richtigen unternehmerischen Entscheidungen zu treffen. Banken, denen solche Finanzierungs-Roadmaps vorgestellt werden, reagieren nach meinen Erfahrungen sehr positiv darauf. Lesen Sie mehr dazu auf den folgenden Seiten.

Übrigens stellen alle Banker, die ich in den letzten Tagen befragen konnte, entgegen der landläufigen Meinung in Abrede, dass in ihren Häusern auf die Kreditbremse getreten wird. Nach wie vor wollen die meisten Banken, die ich kenne, Geschäft mit dem Mittelstand machen, und sie trauen ihren Kunden auch zu, das Krisenjahr 2009 zu überstehen. Allerdings sind die Ansprüche an Bonität und Planungsqualität höher als in der Vergangenheit. Aber das ist auch gut so, meine ich. Und die Unternehmen, die in der Vergangenheit auf meine Ratschläge gehört haben, sind für diese Ansprüche gut gewappnet.

Ich wünsche Ihnen für das an Herausforderungen sicher reiche Jahr 2009 alles Gute und eine glückliche Hand bei Ihren Entscheidungen.

Herzlichst Ihr



Jürgen Herzig



Mit der Finanzierungs-Roadmap durch die Krise

Welche Eigenschaften muss eigentlich eine gute Straßenkarte haben? Sie soll eine genaue Wegbeschreibung abgeben sowie auf die Beschaffenheit der Straße, auf Hindernisse, Gefahren und markante Streckenpunkte hinweisen und den Fahrer schließlich zum gewünschten Ziel führen. Bei Unternehmen wird die Finanzierungsrouten im Wesentlichen durch zwei elementare Faktoren vorgegeben, die bereits früher Gegenstand meiner Briefe waren: das Verschuldungspotenzial und das Rating.

Das Verschuldungspotenzial (VP) sagt aus, wie viel verzinsliche Verbindlichkeiten ein Unternehmen bei einer gegebenen Ertragssituation verkraften kann, d. h., ob das Unternehmen ausreichende Erträge erwirtschaftet, um die aufgenommenen Verbindlichkeiten in einem von den Kreditgebern als angemessen angesehenen Zeitraum (üblicherweise 5 - 7 Jahre) zurückzahlen zu können. Das VP errechnet sich als Barwert der auf diesen Zeitraum abgezinsten Plan-Cash-Flows der künftigen Perioden. Ist die effektive Verschuldung größer als das VP bedeutet das, dass ein Teil der Schulden nachrangigen bzw. Eigenkapitalcharakter hat und seitens der Kreditgeber entsprechende (höhere) Rendite- und Besicherungserwartungen bestehen (siehe auch FRM-Infobrief Nr. 02/2007). In Krisenzeiten werden Banken von solchen Finanzierungen mit hoher Wahrscheinlichkeit ganz Abstand nehmen, weshalb Unternehmen gerade jetzt bestrebt sein müssen, ihre Finanzierungsstruktur so zu planen, dass die verzinslichen Verbindlichkeiten das VP nicht überschreiten. Gegebenenfalls müssen alternative Finanzierungen eingesetzt werden, um das VP einzuhalten. Und: je mehr „Luft“ zwischen der tatsächlichen Verschuldung und dem VP liegt, desto sicherer kann sich das Unternehmen sein.

Der zweite Faktor, Rating, ist seit Basel II die unbestrittene Visitenkarte von Unternehmen. Das Rating ist letztlich entscheidend für die Finanzierungsbereitschaft der Banken. Dabei ist es sehr eng mit dem Verschuldungspotenzial verbunden, weil dieses sich über den Cash-Flow aus der (ratingrelevanten) Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ableitet und seine Einhaltung zu einer (im Rating vorteilhaften) Beschränkung der verzinslichen Verbindlichkeiten führt. VP und Rating gehören also zusammen.

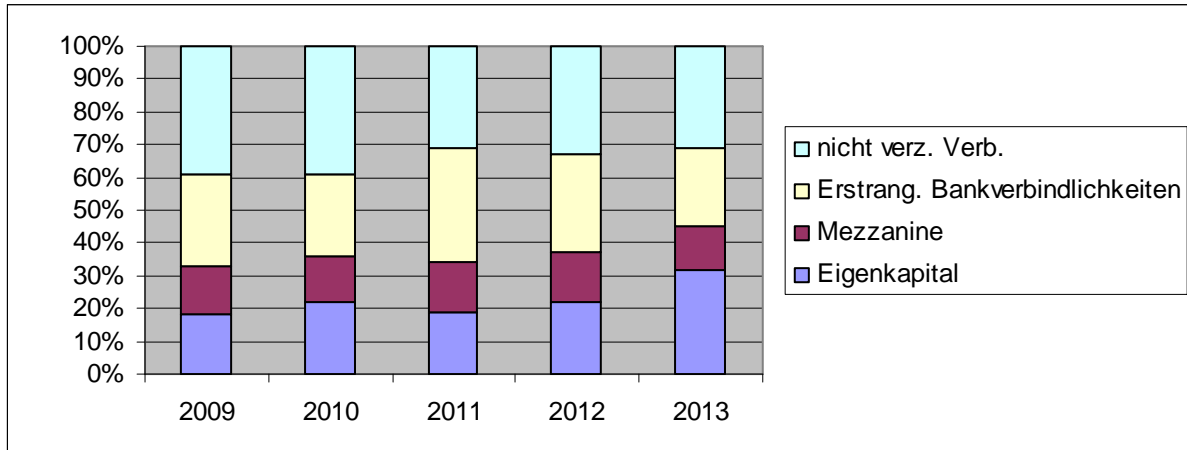
Beide Faktoren werden auf Basis der GuV- und Bilanzplanwerte für jedes Planjahr separat ermittelt, und je nach dem Ergebnis ist die vor dem Unternehmen liegende Finanzierungsstrecke eine gerade, breite Autobahn oder eine kurvige, mit vielen Hindernissen und Umleitungen durchsetzte Landstrasse, möglicherweise auch eine Sackgasse. Erst aus den Ergebnissen einer sorgfältigen VP-Analyse in Verbindung mit den dazu gehörenden Ratingsimulationen leitet sich der jeweils ideale und krisenfeste Aufbau der Passivseite der Unternehmensbilanz, die Roadmap, ab.

Beispiel:

Das folgende Beispiel ist für ein wachsendes Unternehmen gerechnet. Die erste Grafik beschreibt die für dieses Unternehmen als optimal definierte Zielstruktur der Passivseite. Es ist zu erkennen, dass in 2011 die Gesamtverbindlichkeiten infolge einer geplanten Großinvestition ansteigen werden.

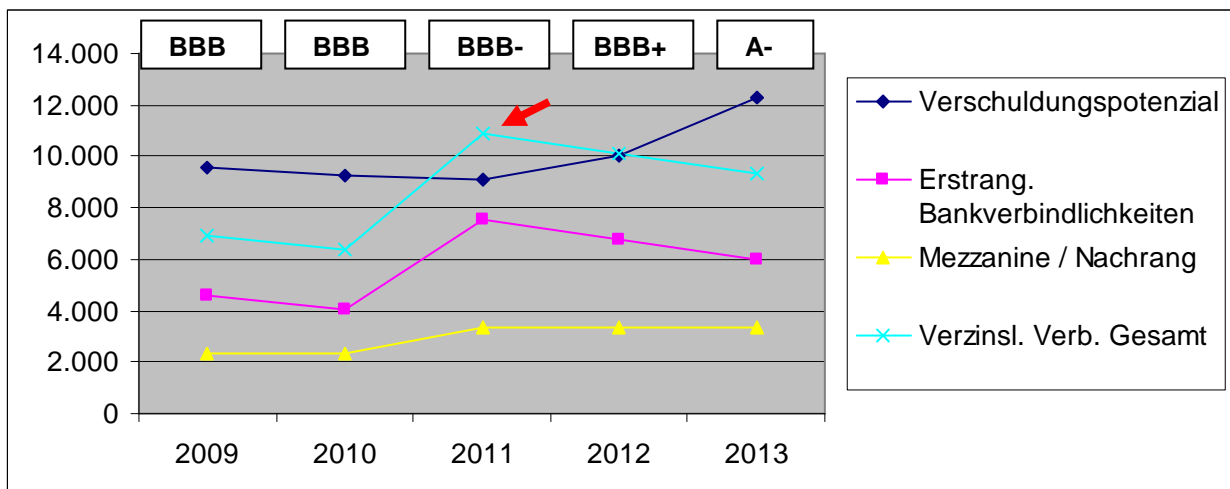


Grafik 1: Zielstruktur Passiva



In der nächsten Grafik, der eigentlichen Roadmap, sieht man, wie sich die Investitionen im Jahr 2011 auf die Entwicklung der Verschuldung auswirken. Die Gesamtverschuldung steigt in diesem Jahr über das VP, das heißt, dass das Unternehmen zur Finanzierung der Investitionen einen höheren Mezzanineanteil aufnehmen (oder alternativ das Eigenkapital erhöhen oder die Investitionen „abspecken“) muss, um mit den erstrangigen Bankverbindlichkeiten unter dem VP zu bleiben. Das Rating verschlechtert sich deshalb nur um eine Stufe auf BBB-. Würde die Mezzanine- oder Kapitalaufstockung nicht erfolgen, würde sich das Rating um zwei bis drei Stufen verschlechtern. Es läge dann unter dem Investment-Grade und die Finanzierungsbeschaffung würde schwieriger, zumindest aber um einiges teurer werden.

Grafik 2: Roadmap VP und Rating





Der Weg zur Finanzierungs-Roadmap:

1. GuV- und Bilanzplanung 3 – 5 Jahre
2. Aus 1) abgeleitet Cash-Flow-Berechnung für die Planjahre
3. Berechnung des Verschuldungspotenzials für die Planjahre
4. Gegenüberstellung tatsächlich geplante Verschuldung und VP
5. Erstellen des Ratings für die Planjahre
6. Falls tatsächlich geplante Verschuldung über VP und / oder Rating schwach:
Strukturziele zur Einhaltung des Verschuldungspotenzials / Ratingverbesserung festlegen
7. Einarbeiten der Zielstruktur in die Unternehmensplanung
8. Ratingziele für Planjahre auf Basis der Zielstruktur festlegen
9. Erstellen der Finanzierungs-Roadmap
10. Soll-Ist-Abgleich zu festgelegten Reportingterminen

Ich würde mich freuen, wenn Sie jetzt auf dieses einfache aber wirksame Steuerungsinstrument für Ihre Unternehmensfinanzen neugierig geworden sind. Rufen Sie an, wenn Sie mehr wissen möchten.

Finanzierungshilfe in der Krise: KfW-Sonderprogramm 2009

Um die Kreditversorgung des Mittelstands zu sichern hat die KfW-Mittelstandsbank im Auftrag des Bundes ihr Finanzierungsangebot befristet erweitert. Im Rahmen des Sonderprogramms 2009 werden Kredite zur mittel- und langfristigen Finanzierung von Vorhaben in Deutschland vergeben. Finanziert werden Investitionen und Betriebsmittel. Bei Investitionen übernimmt die KfW das Haftungsrisiko bis zu 90% (!!!), bei Betriebsmitteln immerhin noch 50%. Die Konditionen sind marktüblich. Antragstellung wie üblich über die Hausbank. Mehr dazu unter www.kfw-mittelstandsbank.de

Kreditpreise steigen europaweit

Dass Kredite teurer werden, wird schon seit Beginn der Krise erwartet. Jetzt ist es durch eine europaweite Studie belegt, die Siemens Financial Services unter 2.750 Unternehmen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien im letzten Jahr durchgeführt hat. Danach haben sich in Deutschland für rund 30% der Unternehmen die Kreditlinien seit Beginn der Finanzkrise verteuert. Europaweit liegt diese Quote bei knapp 35%. 15% der befragten Unternehmen beklagen eine „Deckelung“ oder Reduzierung der Linien. Weitere 20% erwarten ähnliche Beschränkungen in den kommenden Monaten. Viele Unternehmen stellen sich daher in ihrer Finanzierung breiter auf und prüfen alternative Finanzierungsmöglichkeiten. (Quelle: FINANCE Dezember 2008/Januar 2009)



Aktuelle Studie: Strategische Finanzierung im Mittelstand

Umfrage bei mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg (Eberhard Karls Universität Tübingen mit Ebner Stolz & Mönning und GWC Consulting Dr. Gert Wünsche). Die IHK weist in ihrem aktuellen Magazin Wirtschaft auf diese interessante Studie hin. Ich habe sie mir besorgt und finde sie sehr lesenswert.

Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Finanzierungsverhalten des Mittelstands nach wie vor konservativ und hausbankorientiert.
- Bank überwiegend Lieferant von Finanzierung, weniger strategischer Partner.
- Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen sieht die Deckung ihres künftigen Kapitalbedarfs nicht gefährdet (Das war allerdings im September 2008).
- Zufriedenheit mit der allgemeinen Beratungsqualität der Banken sehr hoch.
- Notwendigkeit von Planung für die nächsten drei bis fünf Jahre wird zunehmend erkannt.
- Nur etwa die Hälfte der Unternehmen kennt ihr Rating. Viele Unternehmen beklagen Kommunikationsdefizite.
- Kreditpreise werden mehrheitlich als angemessen akzeptiert.
- Bankkredite, öffentliche Fördermittel, Leasing und Eigenkapital sind bevorzugte Finanzierungsinstrumente.

Bezug der Studie bei Unternehmensberatungsgesellschaft Ebner Stolz Mönning, Frau Schink (Anika.Schink@ebnerstolz.de) oder bei mir.

Verhandeln mit Banken

Sind Sie ein strategischer Kunde für Ihre Bank? „Banken überlegen zurzeit sehr genau, welche ihrer Firmenkunden sie in der Krise begleiten wollen“ schreibt die Zeitschrift FINANCE in Ihrer aktuellen Ausgabe. Demnach prüfen Banken „wer zu ihren strategischen Kernkunden gehört – und wer nicht.“ Die Neukundengewinnung tritt bei vielen Banken anscheinend erst einmal in den Hintergrund. Und bei Bestandskunden passiert das, was ich schon mehrfach angekündigt habe: die Bonität ist mehr denn je auf dem Prüfstand und es wird die Frage nach dem (Ertrags-) Potenzial der Kundenbeziehung gestellt. Fazit: Unternehmen sollten dieses Potenzial kennen und es in Verhandlungen nutzen. (Quelle: FINANCE Dezember 2008/Januar 2009)



Neuer FRM-Partner: M.S.K. Outplacement GmbH Managementberatung

In Krisenzeiten bleibt es leider nicht aus, dass Unternehmen sich von Mitarbeitern trennen müssen. In solchen Situationen sind nicht wenige Unternehmer bereit, für die betroffenen Menschen Verantwortung zu übernehmen und den scheidenden Mitarbeitern zu neuen beruflichen Perspektiven zu verhelfen. Das gilt auch, wenn Veränderungen notwendig werden, weil in Führungsteams die „Chemie“ nicht stimmt. Kompetente Outplacementberater unterstützen Unternehmen dabei, diese Trennungsprozesse konstruktiv und für beide Seiten gewinnbringend zu gestalten. Ich freue mich, dass ich mit der M.S.K. Outplacement GmbH in Stuttgart ein solches kompetentes Unternehmen für das FRM-Netzwerk gewinnen konnte. M.S.K. ist ein langjährig erfahrenes und im Markt bestens bekanntes Outplacement-Team mit versierten Spezialisten um den geschäftsführenden Gesellschafter Michael Mairle. Meine Erfahrungen mit den M.S.K.-Beratern sind bisher nur positiv. Näheres sowie die Kontaktdaten finden Sie im Internet unter www.msk-outplacement.de. Bitte einen schönen Gruß von mir bestellen.

Zitiert

„Zurzeit frisst der Kapitalmarkt die Risiken ohne Ende.“ Bastian Frien, Chefredakteur FINANCE im Frühjahr 2007 zum damaligen Überangebot an nicht risikoadäquat bepreisten Finanzierungslösungen des Kapitalmarkts.

Das Ergebnis sehen wir heute. Deshalb noch ein anderes Zitat, das wir uns alle zu Herzen nehmen sollten:

„Zum Erfolg gibt es keinen Lift. Man muss die Treppe benutzen.“ Bär Schöller