



17. August 2009

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Geschäftspartner und Freunde,

fast wäre der FRM-Infobrief ein Opfer der Finanz- und Wirtschaftskrise geworden, zumindest ist er das Opfer der wachsenden Zahl von Beratungen, die im Sog der Krise bewältigt werden müssen. Deshalb war bisher leider keine Zeit für den zweiten Infobrief 2009.

Der Inhalt heute:

- Es gibt keine Kreditklemme ...
- Risikofaktor 2010
- Bestandsaufnahme liquide Reserven
- Zitiert

Aber nach gut einem dreiviertel Jahr, in dem uns die Krise jetzt im Griff hat, ist es höchste Zeit, ein Zwischenfazit zu ziehen. Welche Faktoren bestimmen darüber, ob ein Unternehmen die Krise übersteht oder nicht? Welche Rolle spielen die Banken? Gibt es nun die so oft kolportierte Kreditklemme oder nicht und wenn ja, wo? Und was kommt nach der Krise? Wie finanzieren Unternehmen, die in der Krise Substanz und Liquidität eingebüßt haben, den Aufschwung? Sind Unternehmen und Banken darauf vorbereitet? Wie kann verhindert werden, dass erneut viele Unternehmen, die die Krise überstanden haben, im Aufschwung aufgeben müssen, weil die Finanzierungsreserven fehlen?

Sie erkennen an diesen Fragen, dass es noch lange keinen Grund gibt durchzuatmen, wie uns die Stimmen, die von einem Ende des Abschwungs sprechen, vielleicht glauben machen wollen. In der Tat scheint die Talsohle erreicht, allerdings weiß niemand, ob wir bereits das Ende des Tals erreicht haben bzw. welcher Weg noch vor uns liegt, bevor wir das Ende erreichen. Und wie bei jedem Abenteuertrip in unbekanntem Terrain entscheidet die Menge der mitgeführten Vorräte – bei Unternehmen sind das nun einmal die Liquiditätsvorräte – darüber, ob der Wanderer das Ziel erreicht.

Lesen Sie dazu in den folgenden Abschnitten eine Anzahl von Tipps, was in das Krisenbewältigungsgepäck von Unternehmen unbedingt hinein gehört.

Herzlichst Ihr



Jürgen Herzig



Es gibt definitiv keine Kreditklemme ...

... wenn Unternehmer ein paar Spielregeln einhalten, die für das Miteinander von Unternehmen und Hausbank in der Krise essenziell wichtig sind, meint der Verbandsdirektor des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes, Gerhard Schorr. Hier seine Empfehlungen an Unternehmer (zu finden in: Die News, Magazin für selbständige Unternehmer, Ausgabe Nr. 6 Juni 2009). Ich kann sie nur bestätigen.

1. Rechnungslegung und Controlling schärfen. Unternehmen und Kreditgeber brauchen tagesaktuelle und verlässliche Zahlen. Zweifel an der Zuverlässigkeit des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens sind unvermeidbar.
2. Oberste Priorität in Krisenzeiten muss die Sicherstellung der Liquidität haben. Daher müssen Unternehmen über eine exzellente Liquiditätsplanung verfügen. Der Ausblick auf die Einnahmen und Ausgaben der nächsten drei bis sechs Monate muss exakt und nachprüfbar sein.
3. Kredit erfordert Vertrauen. Unternehmen müssen ihre Banken von sich aus regelmäßig über ihre wirtschaftliche Entwicklung informieren, gerade in Krisenzeiten aktiv auf Ihre Banken zugehen und mit offenen Karten spielen. Wer erst dann kommt, wenn die Liquiditätsklemme unverkennbar ist, handelt unfair und unklug. Kreditvergabe „auf die Schnelle“ bei erkennbaren Problemen gab es nie und wird es jetzt erst recht nicht geben. Aktiv auf die Bank zugehen, mit professionellem Zahlenwerk und mit Fokus auf die Liquiditätsplanung verspricht am meisten Erfolg.
4. Notwendige Sanierungskonzepte sollten mit großer Sorgfalt, realistisch und umsetzbar ausgearbeitet werden. Sanierungskonzepte müssen ganzheitlich sein mit integrierter Umsatz-, Ertrags-, Kapital- und Liquiditätsplanung, auf einem verlässlichen Rechnungswesen aufbauen und realitätsnah sein. Sie müssen glaubwürdig aus der Unternehmenskrise abgeleitet sein, realistische Ziele setzen, und die Umsetzung muss kontrollierbar sein.

Was Herr Schorr zwischen den Zeilen sagt, ist die Essenz meiner Erfahrung aus vielen Beratungen der letzten Monate: Unternehmen mit einer funktionierenden, von Vertrauen geprägten Hausbankverbindung haben die Nase auch in der Krise vorn. Egal, welche Konjunkturförderprogramme die Politik auch auflegt: ohne eine überzeugte Hausbank, die bereit ist Kreditrisiken zu übernehmen, geht nichts. Und: die Spielregeln des Kreditgeschäfts sind dieselben wie immer. Allerdings werden sie in der Krise viel strenger ausgelegt.



Risikofaktor 2010: Nach der Krise ist vor der Krise.

Alles redet über das katastrophale Jahr 2009, kaum jemand über 2010. Für viele Unternehmen beginnt die richtige Krise aber erst im Aufschwung. Für diese Einschätzung gibt es ein vierstufiges Ablaufszenario, das wir so auch schon in der Vergangenheit erlebt haben.

1. Die Unternehmen haben im Verlauf des Jahres 2009 ihre liquiden Reserven weitgehend aufgebraucht. Die Kreditspielräume sind ausgeschöpft, alle Sicherheiten gegeben, Forderungen und Warenlager sind auf ein Minimum zurück gefahren und zu Liquidität geworden, die man in der Krise gebraucht hat.
2. Die Banken, die ihren Kunden immer noch mehr oder weniger treu zur Seite stehen, müssen in 2009 höhere Risikovorsorgen treffen. Die ersten Unternehmensinsolvenzen belasten das Geschäft. Das wirkt sich negativ auf die Bankbilanzen und das Eigenkapital der Institute aus. Sinkendes Eigenkapital bedeutet aber weniger Spielraum für das Kreditgeschäft. Banken werden 2010 bei der Vergabe von Krediten an Unternehmen also noch selektiver vorgehen als bisher.
3. Zeitgleich werden viele Unternehmen schlechte Bilanzen für 2009 vorlegen, was sich direkt in schwächeren Ratings auswirken und die Kreditbereitschaft der Banken weiter hemmen wird, weil schlechte Ratings zu einem höheren Eigenkapitalbedarf der Banken führen. Wenn es gut geht, werden die Kredite nur teurer. Wenn es schlecht läuft, drohen Linienkürzungen.
4. In dieser Phase – liquide Reserven aufgezehrt, Kreditlinien voll, Ratings schwach, Läger leer – erreicht der Aufschwung in 2010 die deutschen Unternehmen. Die Auftragsbücher füllen sich und – der Liquiditätsbedarf steigt wegen der notwendigen Vorfinanzierung gerade jetzt besonders stark. Es ist historisch belegt, dass im Aufschwung mehr Unternehmen zahlungsunfähig werden als in der eigentlichen Krise.

Denken Sie daher bereits jetzt an das Jahr 2010 und schaffen Sie sich liquide Reserven für den Aufschwung. Woran Sie denken müssen, finden Sie auf der nächsten Seite. Hilfreich können insbesondere öffentliche Förderprogramme von KfW und L-Bank sein. Bewährt hat sich auch meine Finanzierungs-Roadmap, die ich im letzten FRM-Infobrief im Januar vorgestellt habe.



Bestandsaufnahme der liquiden Reserven.

Über welche liquiden Vorräte verfügt mein Unternehmen und wie lange werden sie halten?

Gerade in Krisenzeiten ist es für Unternehmen ein Muss, neben der operativen Liquiditätsplanung eine regelmäßige Bestandsaufnahme des gesamten Liquiditätsspielraums zu machen.

Zu den liquiden Reserven gehören

- Barreserven (Barmittel, Geld-/Kapitalanlagen)
- Nicht in Anspruch genommene fest zugesagte Kreditlinien
- Nicht gezogene Darlehenszusagen
- Freie nachhaltige Verschuldungskapazität des Unternehmens (Verschuldungspotenzial abzüglich Bankverbindlichkeiten)
- Öffentliche Förderprogramme für Haftungsentlastung und mezzanine Mittel
- Aktiva des Unternehmens, die als Sicherheiten für zusätzliche Kredite in Frage kommen
- Liquidierbare Aktiva (z. B. Forderungen für Factoring, Anlagevermögen für Sale-Lease-Back)
- Nicht betriebsnotwendige Aktiva, die veräußert werden können (z. B. Grundstücke)
- Barreserven des Unternehmers bzw. von Gesellschaftern
- Private Vermögenswerte des Unternehmers bzw. von Gesellschaftern, die als Sicherheiten für zusätzliche Kredite in Frage kommen oder veräußert werden können
- Kapitalerhöhung durch Aufnahme neuer Gesellschafter

Tipp: Erstellen Sie einen Plan, über welche Reserven Sie wann verfügen können, und vergleichen Sie das Ergebnis mit Ihrer operativen Liquiditätsplanung. Je nach Deckungsgrad ist Handlungsbedarf gegeben.

Zitiert:

„Die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit war und ist das entscheidende Kriterium der Kreditvergabe, erst in zweiter Linie die Absicherung des Kredits durch Kreditsicherheiten.“

(Gerhard Schorr, Verbandsdirektor des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes, zu den neuen alten Spielregeln im Kreditgeschäft.)