

Die Mischung muss stimmen

Eine nicht ausreichend solide und ausgewogene Finanzierungsstruktur kann sich für mittelständische Unternehmen und ihre Geldgeber rächen. Spätestens dann, wenn die Betriebe auf viel Fremdkapital angewiesen sind, um ihren Marktvorsprung zu sichern. Banken müssen flexibler auf die Geschäftsmodelle ihrer Unternehmenskunden eingehen.

Hadi Stiel

Viele Unternehmen bauen auf einen falschen Finanzierungsmix, so das Ergebnis einer aktuellen Umfrage des Regensburger Beratungshauses Dr. Wieselhuber & Partner (W&P), bei der 80 Entscheidungsträger in Banken mit Schwerpunkt in den Bereichen Sanierung/Intensive Care und Vertrieb befragt wurden. Unternehmensfinanzierung ist für beide – Finanzinstitute und Unternehmen, ein komplexes Metier. Das Spektrum an möglichen Finanzierungsbausteinen reicht von klassischen Krediten und Leasing über Versicherungen, Avale, Bürgschaften und Akkreditive bis hin zur Absatzfinanzierung mittels Factoring/Forfaitierung und Borrowing-Base-Finanzierungen, also Krediten, die den Unternehmen auf der Basis ihres Bruttowarenbestands und ausstehenden Bruttoforderungen gewährt werden.

Um herauszufinden, welcher Finanzierungsweg genau im Einzelnen für welches Unternehmen am besten geeignet ist, müssen die Berater zunächst tief ins Geschäft des jeweiligen Unternehmenskunden einsteigen. Mögliche Finanzierungsanfragen können auf

- ▶ ein neues Geschäftsmodell,
- ▶ die Weiterentwicklung von Wertschöpfungsstrukturen,
- ▶ veränderte Geschäftsprozesse,
- ▶ neue Anlagen,
- ▶ neue Produktionsprozesse und -verfahren,

- ▶ ein stärkeres Engagement in Forschung und Entwicklung,
- ▶ Firmenzukäufe und/oder neue Gebäude abzielen.

Die entsprechenden Finanzierungsanfragen müssen auf ihre Profitabilität für das Unternehmen geprüft werden. Nur so können Banken und Sparkassen ihrerseits die finanziellen Risiken für einzelne Finanzierungsbausteine bemessen, einen angemessene Mischfinanzierung zusammenstellen und die Bausteine einzeln auspreisen.

ATTRAKTIV SIND NUR NACHHALTIGE GESCHÄFTSMODELLE

„Nur wenn die geplanten Neuerungen oder Veränderungen zum Markt passen und hinreichend Zukunftspotenzial aufweisen, werden sich die Geschäfts- und finanziellen Risiken für beide Seiten in Grenzen halten“, unterstreicht Lars Richter, Mitglied der Geschäftsleitung von Dr. Wieselhuber & Partner. Natürlich sind Banken und Sparkassen

vorrangig an Unternehmenskunden interessiert, die für sie lukrativ sind und die für das Geldhaus nur geringe Finanzierungsrisiken in sich bergen. Klaus Windheuser, Head Financial Engineering bei der Commerzbank Mittelstandsbank, macht keinen Hehl daraus, welchen Unternehmenstyp die Mittelstandsbank im Fokus hat. „Unsere Zielgruppe sind Mittelständler mit nachhaltig ertragreichen und attraktiven Geschäftsmodellen.“ Dabei seien der Erfolg und die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells die ausschlaggebenden Kriterien, nicht die Umsatzgröße. Windheuser hat vielmehr beobachtet, dass „strukturierte Unternehmensfinanzierungen für den Mittelstand in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen haben“. Er erwartet, dass sich dieser Trend in den kommenden Jahren noch verstärken wird. Die Commerzbank wartet vor diesem Hintergrund nach Meinung Windheusers für nachhaltig erfolgreiche mittelständische Unternehmen mit den



„Banken und Sparkassen bewerten ihre Risiken sehr differenziert.“

Matthias Rückriegel, Principal im Competence Center Restructuring & Corporate Finance von Roland Berger Strategy Consultants in München

richtigen Finanzierungsangeboten auf: „Unsere Finanzierungsstrukturen sind auf Robustheit und Krisenfestigkeit ausgelegt sowie passgenau auf den Bedarf des Mittelständlers ausgerichtet.“ Die aktuellen wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen würden diese Offerten in keiner Weise einengen.

Lars Richter vom Beratungshaus Dr. Wieselhuber & Partner relativiert jedoch diesen Ansatz: „Banken und Sparkassen schauen seit Basel II und III genauer hin, bevor sie Kapital ausleihen. Kredite in der einen oder anderen Form erweisen sich für beide Seiten nur dann als unproblematisch, wenn die Geschäftsmodelle nachhaltig ertragreich und

zukunftsweisend und die Investitionen demzufolge risikoarm sind.“ Ansonsten gehen die Banken und Sparkassen schnell auf Abstand zum potenziellen Kreditnehmer.

FINANZIERUNGSTRUMENTE MÜSSEN PASSEN

Matthias Rückriegel, Principal im Competence Center Restructuring & Corporate Finance von Roland Berger Strategy Consultants, bestätigt: „Banken und Sparkassen bewerten ihre Risiken sehr differenziert. Sie analysieren genau, wo das Unternehmen als Kunde steht und wo es hin will.“ Werde dem Unternehmen eine Finanzierung gewährt, achteten viele Kreditinstitute mehr als in der

Vergangenheit darauf, dass die vorgeschlagenen Finanzierungsinstrumente zur mittel- und langfristigen Strategie des Unternehmens passen. Typische Fragen dabei sind: Welche Investitionen müssen künftig gestemmt werden? Was steht dafür an Eigenkapital zur Verfügung? Welches Kapital kann beispielsweise durch Beteiligungsverkäufe beschafft werden? „Diese Fragen sollten bei der Entwicklung geeigneter Finanzierungsstrukturen für Unternehmenskunden aufgegriffen werden“, rät Rückriegel. Vor übertriebenen Geschäftserwartungen mit strukturierten Unternehmensfinanzierungen wird dennoch gewarnt. Doch: „Deutschland ist aktuell noch eine Insel der

„Geschäftsmodelle gründlich hinterfragen“

85 Prozent der befragten Banken erwarten keine neuen Trends bei der Unternehmensfinanzierung. Unterschiede wird es dennoch geben, denn Finanzierungszweck und Wertschöpfungskette müssen künftig selektiver ausgerichtet sein. Welche Modelle der Unternehmensfinanzierung greifen?

Herr Richter, gehen Banken und Sparkassen bei der Unternehmensfinanzierung hinreichend auf die Marktgegebenheiten ihrer Kunden ein oder besteht bei der Segmentierung in Zielgruppen noch Nachholbedarf?

Richter: Alle Finanzierungspartner haben aus den Lehren der letzten Jahre gelernt. Sie stellen das Geschäftsmodell, dessen Robustheit und Tragfähigkeit in den Vordergrund und nehmen dies als Leitfaden für ihre Marktbearbeitung.

Wie wirkt sich das auf die Performance der Finanzinstitute aus?

Richter: Ausgehend von dieser Entwicklung hat fast jede Bank das Ziel, der führende Finanzierungspartner eines Unternehmens zu werden und über ein möglichst umfas-

Lars Richter ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner und diplomierter Wirtschaftsinformatiker. Er hält einen MBA und ist Spezialist für Unternehmenssteuerung, Operational Excellence und Corporate Restructuring.



sendes Leistungsportfolio für Unternehmen einen größtmöglichen Ertrag zu erwirtschaften.

Was werden die Banken und Sparkassen künftig ändern müssen, um mit ihren Finanzierungsangeboten die Unternehmen besser zu erreichen?

Richter: Der skizzierte Trend zum besseren Verstehen der Geschäftsmodelle der Unternehmen ist noch nicht abgeschlossen. Die Banken und Sparkassen werden, insbesondere im Vorfeld von Neufinanzierungen, das Geschäftsmodell ihrer (potenziellen) Unternehmenskunden noch gründlicher hinterfragen und analysieren müssen.

Das Interview führte Hadi Stiel.

Glückseligen innerhalb des Euro-Raums mit einer, wenn auch auf niedrigem Niveau, stabilen wirtschaftlichen Entwicklung“, stellt Richter fest. Demzufolge sei die Eigenkapitaldecke vieler Mittelständler gut ausgestattet und ihr Bedarf an Fremdkapital aus seiner Sicht bis auf Weiteres eher niedrig. Daneben gebe es viele Investitionen, die Unternehmen eher mit Eigenkapital bestritten. „Investitionen in Forschung und Entwicklung sind ein Beispiel dafür. Sie zahlen sich, wenn überhaupt, in der Regel erst nach vielen Jahren aus.“ Die Optimierung von einzelnen Geschäftsprozessen auf der Basis eigenentwickelter Software in den Unternehmen nennt er als ein anderes Beispiel. „Diese Entwicklung ist kostspielig, die Software selbst nicht wiederverwertbar. Eine Profitabilität dieser Investition ist deshalb kaum darstellbar“, sagt Richter. Für den Fall, dass die angestrebten Neuerungen und Veränderungen in den Augen beider Seiten profitabel sind, äußert Richter an die Adresse der Kreditinstitute: „Sie müssen hinsichtlich ihrer Finanzierungsbausteine und Kostenstrukturen transparenter werden, beispielsweise in Form offener Gebührenmodelle für (potenzielle) Unternehmenskunden.“



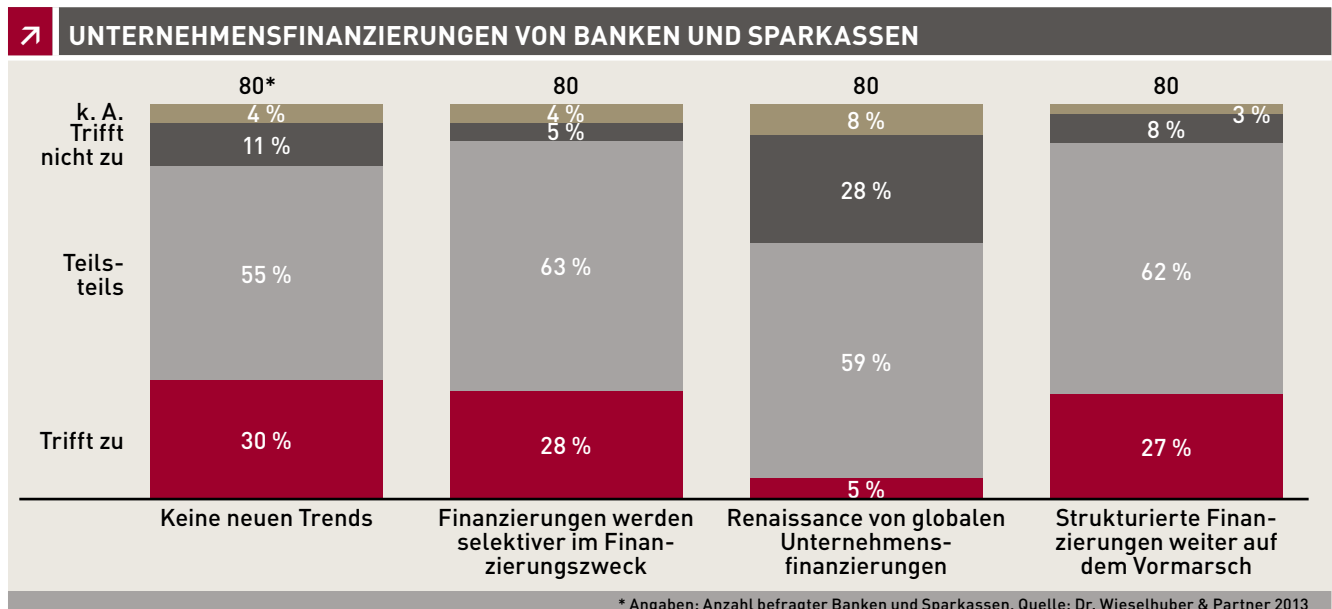
„Unsere Zielgruppe sind Mittelständler mit nachhaltig ertragreichen Geschäftsmodellen.“

Klaus Windheuser, Head Financial Engineering bei der Commerzbank Mittelstandsbank in Frankfurt am Main

FINANZIERUNGALTERNATIVEN BEI FREMDKAPITALBEDARF PRÜFEN

Für mittelständische Unternehmen mit Fremdkapital-Bedarf zeigt Richter weitere Alternativen auf. „Möglich sind die Platzierung von Mittelstandsanleihen am Kapitalmarkt mit der Bank lediglich als Emissionshaus oder kurzfristige Betriebsmittelkredite (alle drei Monate kündbar) zur Finanzierung des Umlaufvermögens.“ Börsennotierte Anleihen und Aktien haben hingegen seiner Meinung nach, weil hoch spekulativ, nichts innerhalb seriöser Unternehmensfinanzierungen zu suchen. „Die jüngste Krise hat viele Unternehmen dazu veranlasst, ihre Finanzierungsstrukturen kritisch zu überprüfen“, beobachtet auch Rückriegel. Bestimmte Finanzierungsformen würden heute anders gesehen als noch

vor einigen Jahren, was sich beispielsweise an einer gewissen Skepsis gegenüber Mittelstandsanleihen zeige. „Unternehmensstrategie und Finanzierungsstruktur sollten auf jeden Fall aufeinander abgestimmt sein. Denn ist diese unausgewogen, gefährdet sie die Entwicklungspotenziale eines Unternehmens und unter Umständen sogar dessen Fortbestand im Markt“, rät Richter. Allerdings gilt auch für die Restrukturierung und Konsolidierung bestehender Finanzierungsstrukturen: Banken und Sparkassen nehmen sich ihrer in der Regel nur dann an, wenn ihnen das Geschäft und die Weiterentwicklung des Unternehmens als lukrativ erscheinen und sich die eigenen finanziellen Risiken in engen Grenzen halten. Das könnte sich nach Einschätzung von Branchenexperten tendenziell bald ändern, denn ein



stagnierender Markt für Unternehmensfinanzierungen und ein verstärkter Wettbewerb unter den Finanzierern könnten Banken und Sparkassen bald zu mehr Entgegenkommen bewegen.

Der Grund: „Die klassische Hausbank ist oft nicht mehr alleiniger Finanzierungspartner für mittelständische Unternehmen. Viele Firmen stellen ihre Fremdfinanzierung breiter auf“, bestätigt Rückriegel die Entwicklung. „Unternehmen mit robusten, wachstumsstarken Geschäftsmodellen, die aufgrund ihrer Aufstellung und geschäftlichen Perspektiven als Kunden für Banken und Sparkassen interessant sind, wissen das und unterhalten Beziehungen zu mehreren Finanzierungspartnern.“ Je höher die Fremdkapitalaufnahme ist, desto mehr Institute fordert das Unternehmen zunächst zu einer Angebotsabgabe auf, um diese dann

im Preis-Leistungs-Verhältnis zu vergleichen.

MEHR TRANSPARENZ BEI DER RISIKOSTEUERUNG

Für Rückriegel ist der Rahmen für die Finanzberatung von Unternehmenskunden bei Banken und Sparkassen klar abgesteckt: „Finanzierungsbausteine und -partner müssen zur Finanzierungs- und Unternehmensstrategie passen. Ein international agierendes Unternehmen, das Investitionen in Produktionsstätten im Ausland plant, wird andere Finanzierungsmittel benötigen als ein rein national agierendes Unternehmen ohne grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten. Zahl und Art der Finanzierungspartner müssen dem Bedarf des Kunden angepasst sein.“ Richter plädiert auf Unternehmensseite dafür, bei strukturierten Finanzierungen nicht

zu viele Institute mit ins Boot zu nehmen. „Unternehmen sind nicht nur gefordert, für ihre eigene Kosten- und Risikokontrolle mehr Transparenz an den Tag zu legen, um alle Fremdmittelfinanzierungen über alle involvierten Kreditinstitute im Blick behalten, bewerten und steuern zu können. Sie sollten zur Risikobewertung der Banken detailliertere und verlässlichere Informationen zur Geschäftsentwicklung bereitstellen.“ ■



AUTOR: Hadi Stiel ist freier

Journalist und Kommunikationsberater in Bad Camberg. Er schreibt schwerpunktmäßig über IT, Telekommunikation, Finanzmarkt und Wirtschaft.

STUDIENTIPP: Mehr Informationen zur Studie „Das Geschäftsmodell auf dem Prüfstand“ liefert ein Opinion Paper auf www.wieselhuber.de.

DIE ETHIKBANK SUCHT ZUM NÄCHSTMÖGLICHEN ZEITPUNKT EINE(N)

Leiter(in) Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

**Faire Bank
statt Bank
affaire**

Die EthikBank ist eine ethisch-ökologische Direktbank mit Sitz in Thüringen, in unmittelbarer Nähe zur jungen Universitätsstadt Jena. Wir investieren das Geld unserer Kunden nach strengen sozial-ökologischen Anlagekriterien. Größtmögliche Transparenz sowie ein ethisch ausgerichtetes Bankgeschäft sind unser Beitrag für eine gerechte und friedliche Gesellschaft.

Ihr **Aufgabengebiet** umfasst die gesamte strategische und operative Kommunikation in Verbindung mit Print-, Rundfunk- und TV-Medien; ebenso die Planung von Kampagnen, PR-Kooperationen, das Verfassen von Gastbeiträgen und Texten aller Art, die Kontaktpflege zu Medienvertretern sowie eine strukturierte Marktbeobachtung. Zusätzlich zum Tagesgeschäft entwickeln Sie in enger Vernetzung mit dem Vorstand und dem zentralen Vertrieb Maßnahmen, setzen neue Themen und sind verantwortlich für deren mediengerechte Verbreitung. In dieser Position nehmen Sie vielfältige Repräsentationsaufgaben wahr und geben der Bank in öffentlichen Vorträgen und Podiumsdiskussionen ein Gesicht. Bei Ihren abwechslungsreichen Aufgaben werden Sie von einer Assistentin unterstützt.

Wir erwarten von Ihnen mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Da Sie regelmäßig mit Finanz- und Wirtschaftsjournalisten zu tun haben, ist ein BWL-Studium oder eine Ausbildung in der Finanzbranche von Vorteil. Ein verständlicher Schreibstil, Kommunikationstalent und Erfahrung im Umgang mit Journalisten sind unabdingbar. Zu Ihren Stärken zählt eine strukturierte Arbeitsweise. Wenn Sie sich mit der sozialökologischen Ausrichtung der Bank identifizieren, wenn Sie belastbar sind und auch in schwierigen Situationen gelassen bleiben, dann möchten wir Sie gern kennenlernen.

Weitere Informationen unter www.ethikbank.de

Ansprechpartner: Für telefonische Vorabinformationen steht Ihnen Frau Gülink, Telefon: (0511) 9574 - 5430 von der beauftragten Personalberatung gern zur Verfügung.

Ihre Bewerbung verfassen Sie bitte bevorzugt online unter www.gpconsult.de/Stellenangebote oder richten diese an:

GenoPersonalConsult GmbH
Wilhelm-Haas-Platz · 63263 Neu-Isenburg

