

# Passende Partner

Die Bankenlandschaft verändert sich gravierend. Unternehmer sollten deshalb für jedes Szenario ihrer Geschäftsentwicklung ein Konzept mit geeigneten Finanzierungspartnern planen.



*Wie verlässlich der Partner ist, zeigt sich später vor allem in schwierigen Lebenslagen – nicht nur im Privaten. Zur Stabilität sollten Vorstand und Geschäftsführung bei der Unternehmensfinanzierung auf verschiedene Wegbegleiter setzen wegen des dramatischen Wandels in der Bankenlandschaft.*

**B**anken standen wie ein Sinnbild über Jahrzehnte für Vertrauen, Stabilität und Werterhalt. Heute sind sie ein Paradebeispiel dafür, wie schwierig und aufwendig es ist, ein traditionelles Geschäftsmodell zu digitalisieren. Anders als in Produktionsbetrieben, die den Sprung ins digitale Zeitalter über Veränderungen entlang der Wertschöpfungskette schaffen, verfügen Banken über kein Produkt, das physisch greifbar ist. Sie haben Daten oder Information. Sie müssen sich durchgängig digitalisieren, um zukunftsfähig zu bleiben. Das bedeutet den Abschied von der klassischen Hausbank und hat Konsequenzen für Kunden.

Früher war der Tresorraum der zentrale Platz einer Bank. Dies hat sich gewandelt. Das aktuell bestimmende Element lautet: Vertrauen. Vertrauen in virtuelle, also nicht real vorhandene Werte. Denn das sind geparkte Einlagen auf dem Konto genauso wie Kredite der Bank. Vertrauen in das Handeln der Bank und ihre Garantie, dass virtuelle Werte wieder in reales Geld umgewandelt werden können.

Ein Alleinstellungsmerkmal von Banken: die Möglichkeit, Geld zu schöpfen, also per Buchungssatz die Bilanzsumme zu verlängern. Bei einer Bank heißt das Darlehensgewährung: Darlehensforderung (Aktivseite) gegen den Kunden

versus Erhöhung des Guthabens auf dem Kundenkonto (Passivseite). Die Einschränkung dieser Funktion durch wachsende Regularien und strengere Aufsichtsbehörden ist eine weitere, zentrale Herausforderung für Banken. Denn seit dem im Jahr 2015 gekippten Bankenmonopol können Unternehmen ihr Geld auch bei Anbietern wie Debt Fonds, Versicherungen oder Crowdfunding-Fintechs leihen. Die klassischen Banken müssen also gegen Spezialisten antreten, die in ihrem Feld besser, schneller und auch billiger agieren. Fintechs bieten nicht das volle Produktspektrum einer Bank an, sie spezialisieren sich auf einzelne, ertragsstarke Segmente wie Zahlungsverkehr oder Absatzfinanzierung etwa in Branchen mit gleichbleibenden Kundenbeziehungen und Unternehmen konstanter Bonität.

Auch Wirecard, ein Spezialist für Zahlungsverkehr im Online-Handel, belegt Erfolg und Veränderung. Das 1999 gegründete Unternehmen hatte im vergangenen September eine Börsenkapitalisierung, welche die der Deutschen Bank deutlich übertraf und mehr als doppelt so groß war wie die der Commerzbank, die wegen Wirecard aus dem Dax abstieg. Wollen Banken kein Schicksal erleiden wie Bargeld, müssen sie von Fintechs und neuen Anbietern lernen und

dürfen mit der Geschäftsmodelltransformation nicht länger warten. Die Konsequenz für Unternehmen? Kreditanfragen für Kontokorrentkredit, aber auch Investitionsdarlehen, werden künftig online durch eine Plattform mit automatischem Bonitäts-Check entschieden. Und zwar so schnell wie heute bei einem Online-Händler über Kauf gegen Rechnung.

Die Bonität des Kreditnehmers wird automatisch verfolgt, wobei alle im Netz verfügbaren Informationen wie Interviews der Geschäftsführung, Berichte über Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge in ihrer Tonalität analysiert werden. Es wird laufend bewertet, ob die Geschäftsführung aggressiv, offensiv, depressiv oder defensiv auftritt. Diese Informationen werden mit Konjunktur- und Branchendaten, Monats-Reportings und aktuellen Kontoständen abgeglichen. Das Risiko-Management läuft vollautomatisch ab, bei kleinen Engagements werden Kredite automatisch abgewickelt, was in der Regel den Verkauf an Spezialisten bedeutet.

Legt man alle Vorgaben von Basel IV, der Europäischen Zentralbank (EZB) und anderen Regulatoren übereinander und ergänzt sie noch um das angestrebte Sanierungsverfahren der EU-Kommission weit vor einer Insolvenz, dann wird deutlich: Banken werden bei schlechter Bonität keine zusätzlichen Kredite mehr geben können. Bestehende Engagements werden frühstmöglich aus den Büchern genommen, um die Risiken weiterer Wertberichtigungen zu minimieren und den „Non-Performing Loans“-Anteil klein zu halten. Denn nicht besicherte Kredite schlechter Bonität müssen über zwei Jahre voll wertberichtigt werden, wenn der Anteil der Non-Performing Loans fünf Prozent des Gesamt-Exposures übersteigt. Es ist Risikovorsorge zu betreiben, um eine 100-prozentige Eigenkapitalhinterlegung zu vermeiden. Bei Kernkapitalquoten von acht bis 13 Prozent keine sonderlich attraktive Option. Banken ab dem Jahr 2025+ werden nicht mehr allein mit Beziehungs-Management einer Hausbank funktionieren. Den treuen Begleiter in guten wie in schlechten Zeiten wird es so nicht mehr geben. Die klassische Bank wird sich auf risikoarmes Geschäft mit guten Bonitäten fokussieren. Neue Anbieter werden mit angepassten Konditionen die bonitätschwächeren Marktsegmente bedienen. Spezial-Finanzdienstleister für schwächere Bonitäten werden ihre Kredite mit Eigenkapital von Family Offices, Privathaushalten oder Rentenkassen unterlegen.

### Aktive Unternehmer begegnen rechtzeitig dem Bankenwandel

Diesen Entwicklungen müssen Unternehmer aktiv begegnen. Szenarien einer möglichen Bonitätsverschlechterung sollten durchgespielt werden, um festzustellen, wie viel Liquidität bei schlechtem Geschäftsverlauf oder in einer Verlustsituation erforderlich wird und wie dann die Finanzierung

### Kompakt

Die Unternehmensführung sollte für einen mittelfristigen Zeitraum und für alle innerhalb des Zeitraums wahrscheinlichen Veränderungen eine Finanzierung abschließen, die auch bei ungünstigen Szenarien hält. Folgende Punkte sind besonders zu berücksichtigen:

- ▶ Der Finanzierungsplan eines Unternehmens sollte die nächsten drei bis fünf Jahre umfassen.
- ▶ Über die Finanzierungsanforderungen der unterschiedlichen Geschäfte ist Klarheit herzustellen: Wie lang muss ich vom Bezahlen der Lieferantenrechnung bis zum Zahlungseingang des Kunden vorfinanzieren?
- ▶ Möglichkeiten prüfen bezüglich künftiger Veränderungen der Wertschöpfung und der damit verbundenen Veränderung der Finanzierungsstrecke.
- ▶ Unterschiedliche Marktentwicklungen abschätzen, also Absatz- und Mengenentwicklungen je Geschäftstyp.
- ▶ Kosten ermitteln für Investitionen, Umstrukturierungen, Digitalisierung oder Datenstrukturen-Validierung. Refinanzierbarkeit auslaufender Kredite prüfen.
- ▶ Alle Sondereffekte in der integrierten Planung berücksichtigen und die Finanzierbarkeit erneut prüfen.
- ▶ Prämissen verändern, um Effekte abschätzen.
- ▶ Die Ergebnisse fließen in die Planung ein, der Finanzbedarf wird mit vorhandenen Linien abgeglichen, um zu sehen, ob das operative Geschäft finanziert ist.
- ▶ Das Konzept ist mit verschiedenen Finanzierungspartnern zu besprechen.

sichergestellt werden kann. Auch Eigenkapital außerhalb des Unternehmens ist zu berücksichtigen. Finanzierungspartner, die künftig nicht den genannten regulatorischen Restriktionen unterliegen, sind in ein Konzept zu integrieren.

Steht eine Geschäftsmodelltransformation oder die Phase eines Unternehmensumbaus an, so ist eine Mittelfristplanung für den kompletten Zeitraum des Übergangs unverzichtbar. Auf dieser Basis ist die Finanzierung der Übergangphase vollständig auch für schlechte Szenarien sicherzustellen. Wer heute bei zusätzlichem Finanzbedarf zur nächstbesten Bank greift, um den x-ten bilateralen Kredit abzuschließen, erhöht nicht nur sein Risiko. Dieser Unternehmer wird im Zweifel die Finanzierungsbasis für seine Firma verlieren und dadurch seine Gesellschafterposition gefährden.



Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner in München, wo er den Geschäftsbereich Restructuring & Finance verantwortet.