

SIEBEN MEILENSTEINE

Unternehmen legen Investitionen aufgrund der Wirtschaftskrise oder wegen Finanzierungsproblemen auf Eis. Wer in Zukunft bestehen will, muss aber gerade jetzt Investition und Finanzierung sorgfältig planen.

1 Zukunftsperspektiven aufzeigen

Manche Unternehmen haben in der Vergangenheit die Zeichen der Zeit nicht erkannt und es versäumt, rechtzeitig eine unternehmerische Strategie mit klaren Zielsetzungen für die Zukunft zu entwickeln. In Zeiten der wirtschaftlichen Krise ist es besonders schwer, derartige Versäumnisse nachzuholen. Gleichwohl sollten Unternehmer sich nicht von den Märkten treiben lassen. Sie müssen das Heft des Handelns selbst in die Hand nehmen und eine unternehmerische Mission entwickeln: Wo soll das Unternehmen in drei, fünf und zehn Jahren stehen? Der Unternehmer sollte hierbei stets Realist bleiben. Daher ist es wichtig, dass auch die Schwächen und Risiken des Geschäftsmodells Eingang in die Strategie finden.

2 Eigene Finanzierungsstrategie erarbeiten

Kreditinstitute sehen aufseiten vieler Unternehmen noch deutliches Verbesserungspotenzial, wenn es um die Kommunikation der eigenen Finanzierungsstrategie geht. Ein professionelles Finanzierungskonzept

muss immer in das eigentliche unternehmerische Konzept eingebettet sein. In der Praxis ist der Finanzbedarf oftmals nur von Fall zu Fall gesichert. Ein durchgängiges Konzept zur Gesamtfinanzierung für die kommenden Jahre besteht oftmals nicht. Nur wenige Unternehmer machen sich zudem Gedanken über die eigenen Finanzierungsziele. Oftmals mangelt es an klaren Zielvorgaben zur Finanzierungshöhe und -struktur, zum Verschuldungsgrad oder zu Mitwirkungsrechten Dritter. Die Beschäftigung mit den relevanten Fragen zeigt deutlich, wo mögliche Zielkonflikte mit Kapitalgebern liegen können.

3 Finanzkommunikation ist Chefsache

Mittelständische Unternehmen definieren sich vielfach über ihre Marktposition und die Qualität ihrer Produkte. Während bei sehr großen Unternehmen, insbesondere bei börsennotierten Gesellschaften, die Managerpersönlichkeiten im Vordergrund stehen, arbeiten die Unternehmensinhaber im Mittelstand eher noch im Verborgenen. Sie verzichten auf eine aktive Kommunikation und Imagepflege. Aber gerade der mittelständische Unternehmer, sei es in der Funktion als Geschäftsführer oder als Gesellschafter, prägt das Unternehmen mit seiner Erscheinung und seinem Verhalten auch gegenüber Kapitalgebern. Unternehmer müssen daher immer auch ein Höchstmaß an persönlicher Kompetenz nach außen darstellen.

4 Finanzkennzahlen beobachten und rechtzeitig reagieren

Kreditverträge für Großunternehmen werden schon seit geraumer Zeit mit

Covenants ausgestattet: Das heißt, die gewährte Finanzierung ist hinsichtlich der vereinbarten Konditionen, meist aber auch hinsichtlich der Dauer der Darlehensgewährung, an die Einhaltung bestimmter Kennzahlen gebunden. Dies können Bilanzkennzahlen, wie zum Beispiel Kapitalquoten sein, oder auch Erfolgskennzahlen in absoluter Größenordnung (zum Beispiel Ebit: „Ergebnis vor Zinsen und Steuern“ oder Ebitda zusätzlich: „vor Abschreibung“) sowie relative Erfolgsgrößen (zum Beispiel die Eigenkapitalrendite). Zwischen-

zeitlich sind derartige Vereinbarungen auch in den Kreditverträgen für mittelständische Unternehmen häufig zu finden.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten besteht die Gefahr, dass die vereinbarten Covenants nicht eingehalten werden können und somit Verschlechterungen der Kreditkonditionen bis zu außerordentlichen Kündigungsmöglichkeiten nach sich ziehen. Deshalb ist es unumgänglich, die Entwicklung der vereinbarten Kennzahlen immer im Blick zu haben und darüber hinaus eine Planung für die



GRAEFF
Container & Hallenbau GmbH

TRANSFER 2000
Die Schnellbauhalle

- bis zu 18 m breit, bis zu 7,5 m hoch
- schneller Aufbau
- Kauf/Leasing/Miete

Tel. 0621/8444-4 | Fax 0621/8444-555
info@graeff-gmbh.de | www.graeff-gmbh.de

NEUER IHK-ARBEITSKREIS MITTELSTANDSFINANZIERUNG

Ende 2009 hat sich der IHK-Arbeitskreis Mittelstandsförderung konstituiert. Die Mitglieder haben sich zum Ziel gesetzt, Unternehmer in allen Fragen der Mittelstandsförderung zu unterstützen, Finanzierungs-Know-how an interessierte Unternehmen weiterzugeben und die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Banken zu fördern. Leiter des neuen Arbeitskreises sind Klaus Heining, Falk & Co Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt, und Rainer Langen, Rainer Langen & Partner Mittelstandsförderung, Kronberg. Weitere Infos über den Arbeitskreis und eine Mitgliederliste finden Interessenten online unter www.frankfurt-main.ihk.de/ak-mittelstandsförderung. Infos und Kontakt: IHK Frankfurt, Starthilfe und Unternehmensförderung, Thomas Stetz, Telefon 0 69 / 21 97 - 13 72, E-Mail t.stetz@frankfurt-main.ihk.de.

insbesondere dem frühzeitigen Erkennen von Liquiditätslücken und damit der Möglichkeit einer frühzeitigen Kommunikation mit Kreditinstituten, um gegebenenfalls derartige Liquiditätsanspannungen zu lösen.

6 Auswirkungen des BilMoG berücksichtigen

Mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) wurden rund 80 Regelungen des Handelsgesetzbuchs geändert. Das BilMoG wird somit Auswirkungen auf nahezu jede Bilanz haben. Die Regelungen sind erstmals für das Geschäftsjahr 2010 anzuwenden. Diese werden – je nach Unternehmenssituation – unterschiedlich starke Auswirkungen auf Bilanz- und Ergebniskennzahlen haben und damit sowohl die Darstellung des Unternehmens im Allgemeinen, die Finanzkommunikation sowie gegebenenfalls die Einhaltung von Conventions beeinflussen. Neben zwingend zu beachtenden Änderungen bietet das BilMoG auch eine Reihe von Wahlrechten, die dauerhaft und stetig auszuüben sind (zum Beispiel Aktivierung von Entwicklungskosten) sowie zahlreiche Wahlrechte bei der Umstellung auf das neue Bilanzrecht.

Es ist dringend zu empfehlen, die Auswirkungen frühzeitig zu ermitteln und so zu gestalten, dass die Kennzahlen günstig beeinflusst werden. Pro-forma-Bilanzen, zum Beispiel auf den 1. Januar 2010, können hilfreich sein, um die wesentlichen Auswirkungen zu analysieren. Inwiefern Kreditinstitute Eigenkapitalverbesserungen aufgrund der Ausnutzung von Aktivierungswahlrechten (zum Beispiel latente Steuern, Entwicklungskosten) positiv berücksichtigen werden, dürfte allerdings sehr fraglich sein.

7 Kompetente Beratung in Anspruch nehmen

Die dargestellten Handlungsempfehlungen betreffen Unternehmer

und Geschäftsführer. Falls die entsprechenden fachlichen oder personellen Ressourcen in einem Unternehmen nicht zur Verfügung stehen, sollten sich die Verantwortlichen nicht scheuen, externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Für jeden der genannten Bereiche können spezialisierte Berater eingebunden werden. Dies kann dauerhaft gesche-

hen, in vielen Fällen wird aber auch eine einmalige oder projektbezogene Beratung ausreichend sein. Die IHK Frankfurt sowie die neu eingerichtete IHK-Arbeitsgruppe Mittelstandsfinanzierung stehen den Unternehmen in all diesen Fragen als Ansprechpartner und Vermittler gerne zur Verfügung.



AUTOREN

KLAUS HEININGER (l.)
Falk & Co Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, Frankfurt, klaus.heininger@falk-co.de

RAINER LANGEN (r.)
Rainer Langen & Partner Mittelstandsfinanzierung, Kronberg, langen@langenpartner.de

voraussichtliche Entwicklung dieser Werte umzusetzen. Sobald erkennbar wird, dass Covenants nicht gehalten werden können, sollte das Kreditinstitut umgehend informiert werden. Gegebenenfalls sind dauerhafte oder temporäre Neuvereinbarungen zu treffen. Wer dies versäumt, gefährdet im schlimmsten Fall den Bestand seines Unternehmens.

5 Liquidität planen und kontrollieren

Die genannten Maßnahmen sollten durch eine kurzfristige Liquiditätsplanung ergänzt werden. Zumindest in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist zu empfehlen, die Liquiditätsplanung einschließlich einer Soll-Ist-Überwachung auf Monatsbasis für einen Zeitraum von mindestens zwölf Monaten durchzuführen. Hierbei sind die zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge der jeweiligen Periode ebenso zu berücksichtigen wie Zu- und Abflüsse aus Forderungen und Verbindlichkeiten, aus Investitionen sowie der Kapitaldienst. Die Liquiditätsplanung dient

75 Jahre

NUSSE

NUSSE

SYSTEMBAU

Individuell planen – sorglos bauen

- Neubau – Anbau – Aufstockung**
- Hochwertige Holzrahmenbauweise**
- Alles aus einer Hand**
- Günstige Festpreise**
- Energieeffizient**
- Kurze Bauzeit**

Fordern Sie unsere Jubiläumsbroschüre an!

W. Nusser GmbH Systembau

Max-Eyth-Straße 31 71364 Winnenden

Telefon 0 71 95/693-0 Telefax 0 71 95/693-100

www.nusser.de info@nusser.de