

Fest zupacken
Warum jetzt der richtige Zeitpunkt für Unternehmenskäufe ist | Seite 3

Mittelstand

FINANZIERUNG UND BERATUNG

Flüssig bleiben
Wie ein gelungenes Liquiditätsmanagement aussieht | Seite 4

SONDERBEILAGE

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

FREITAG, 22. MAI 2009

Geldnot macht die Firmen erfinderisch



Sir Edward Burne-Jones (1833–1898) verewigte auf seinem Ölbild „The Heart Desires“ die Sage vom Bildhauer Pygmalion, der eine Statue nach weiblichem Abbild schuf, sich in sie verliebte und schließlich zum Leben erweckte

VON NICOLA SCHULDT-BAUMGART

Für viele Betriebe der Metallindustrie kommt es im Moment ziemlich dick: Aufträge brechen reihenweise weg. Die Warenlager sind prall gefüllt und müssen wegen des stark gefallenen Stahlpreises abgeschrieben werden. Die Zahlungsmoral der Kunden sinkt, während Lieferanten auf sofortige Bezahlung pochen. „Unsere mittelständischen Unternehmen sind in der Verteidigungsposition“, bringt Ulrich Galladé, Präsident des WSM Wirtschaftsverbands Stahl- und Metallverarbeitung, die Situation in der Branche auf den Punkt.

Auf rund 10 Mrd. € schätzt Galladé den kurzfristigen Finanzierungsbedarf seiner Verbandsmitglieder. Über ein Drittel der zumeist mittelständischen Betriebe würden derzeit mit ihren Banken über neue Kredite verhandeln – mit mäßigem Erfolg. Das gestiegene Risikobewusstsein der Banken bekommen auch die Metallunternehmen zu spüren.

Bei vielen Unternehmen haben sich in den vergangenen Monaten die üblichen Kennzahlen für die Bonitätsprüfung verschlechtert – allen voran die Eigenkapitalquote. Damit fällt auch ihr Rating heute deutlich schlechter aus als noch vor einem Jahr, sodass wiederum einige Unternehmen gar kein frisches Geld mehr bekommen, andere höhere Zinsen zahlen müssen, und wieder andere mit schärferen vertraglichen Verpflichtungen arbeiten müssen.

In ihrer Not lösen viele Unternehmen ihr Liquiditätsproblem kurzfristig und ohne Hilfe der Bank: Sie handeln mit ihren Lieferanten längere Zahlungsziele aus und verkürzen die Zahlungsziele ihrer Kunden. „Das mag im Einzelfall entlastend wirken, kann aber negative Folgen haben, etwa wenn plötzlich ein wichtiger Zulieferer ausfällt, weil ihm die finanziellen Mittel fehlen“, warnt Peter Wiegand von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.

Langfristig ist das aber keine Lösung. Dafür ist solche Art Liquiditätsplanung zu unsicher und vor allem zu intransparent. Beliebter sind daher Finanzierungsverfahren, die die Liquidität verbessern. „Mit Sale-and-lease-back-Verfahren können Firmen stille Reserven heben, die etwa im mobilen Anlagevermögen ihres Unternehmens schlummern“, sagt Carl von der Goltz, Geschäftsführer des Hamburger Sale-and-lease-back-Anbieters Maturus Finance.

„Es sollten deutlich mehr als die lange üblichen 20 Prozent sein“

Hermann Dittmers, Sparkasse Freiburg

Dieses Finanzierungsverfahren ist eine Sonderform des Leasings, bei der ein Gegenstand oder eine Immobilie an eine Leasinggesellschaft verkauft und zur weiteren Nutzung wieder zurückgeleast wird. „Über den Liquiditätszufluss könnten Unternehmen in der Regel auch ihr Rating verbessern und sich wieder konventionelle Finanzierungsquellen erschließen“, sagt von der Goltz.

Der Vorteil beim Leasing: Es gibt keine Bonitätsprüfung des Unternehmens. Als Sicherheit zählt in erster Linie der am Markt erzielbare Wiederverkaufswert des Anlagevermögens. Viele Mittelständler schätzen auch den im Vergleich zur Kreditfinanzierung geringen Verwaltungsaufwand. Der Nachteil beim Leasing: Die Raten sind höher als die Zinsen für einen Kredit. Derzeit liegen sie bei rund zwölf Prozent.

Eine andere Möglichkeit, Liquiditätsengpässe zu überbrücken, ist das Working-Capital-Management. Hier steht das Umlaufvermögen eines Betriebs im Fokus: Wie lässt sich der Einkauf effizienter gestalten? Können Lagerbestände abgebaut werden? Kann die Verwaltung der Forderungen und Verbindlichkeiten verbessert werden?

Michael Schweikl von der Münchner Unternehmensberatung MJSP Consulting Group macht das an einem Beispiel deutlich: „Werden Auf-

Viele Unternehmer stehen mit dem Rücken zur Wand: Die Mittel werden knapp, die Banken mauern. Also wird jeder Stein umgedreht auf der Suche nach stillen Liquiditätsreserven

träge schlecht disponiert und abgewickelt, steigen die Bestände und damit gebundene Kapital“, sagt er. Wer also seine Lagerbestand von 10 Mio. € auf 7,5 Mio. € reduziert, hat 2,5 Mio. € zur Verfügung, die er anderweitig investieren kann.

Trotz der vielen Finanzierungsmöglichkeiten hilft den Unternehmen in der aktuellen Krise nichts mehr als eine solide Eigenkapitalquote. Das bestätigt auch eine aktuelle Studie der Beratungsgesellschaft Ernst & Young, für die 65 wachstumsstarke, mittelständische Unternehmen befragt wurden, die sich als Finalisten für den Wettbewerb „Entrepreneur des Jahres 2008“ qualifiziert hatten. Das Ergebnis: Der Großteil finanziert sich aus dem Cashflow und profitiert zusätzlich von einer gut gepolsterten Eigenkapitaldecke. Diese lag im Schnitt bei 40,6 Prozent.

Wie wichtig die Eigenkapitalquote ist, betont auch Hermann Dittmers, Geschäftsführer der S-Beteiligungsgesellschaft der Sparkasse Freiburg. „Wenn die Märkte enger werden, können unsere Kunden dank der guten Eigenkapitalausstattung ihre Stärken ausspielen und Marktanteile gewinnen.“ S-Beteiligung stärkt die Eigenkapitalbasis familiengeführter Betriebe durch typische stille Beteili-

gungen oder Genussrechte. Allerdings kommt mit der Sparkassentochter nur ins Geschäft, wer ein striktes Kostenmanagement nachweisen kann.

Obwohl das Beteiligungskapital seinen Preis hat, lassen sich derzeit etliche Unternehmen darauf ein. Je nach Bonität fallen bis zu zwölf Prozent Zinsen pro Jahr an. Laut Dittmers werden die Kosten aber durch die langen Laufzeiten von bis zu 15 Jahren und den Verzicht auf die jährliche Tilgung aufgewogen. „Das verschafft den Unternehmen erhebliche Liquiditätsvorteile“, sagt Dittmers.

Generell rät er Unternehmen, die Passivseite ihrer Bilanz zu stärken und auf Finanzierungen mit geringem Tilgungsanteil zu setzen. Das schon die dringend benötigte Liquidität. Wichtig sei außerdem, die Eigenkapitaldecke mittel- und langfristig zu stärken. „Es sollten deutlich mehr als die lange üblichen 20 Prozent sein“, sagt Dittmers. „Das ist die beste Vorsorge für Krisenzeiten.“

Eigenkapital im Mittelstand weiter Mangelware

Unterkapitalisiert Laut der Wirtschaftsauskunftei Creditreform ist ein Drittel des Mittelstands mit einer Eigenkapitalquote von weniger als zehn Prozent deutlich unterkapitalisiert. Mit fatalen Folgen: Nur wer eine solide Eigenkapitalbasis vorweist, kommt derzeit an frisches Geld.

Eigenkapitalquoten im Mittelstand nach Branchen

Angaben in % der befragten Unternehmen

Branchen	Eigenkapitalquote bis 10 %	Eigenkapitalquote bis 20 %	Eigenkapitalquote bis 30 %	Eigenkapitalquote über 30 %
Verarbeitendes Gewerbe	21,9	27,0	20,2	30,9
Baugewerbe	40,8	28,6	21,3	9,3
Handel	32,7	21,9	18,4	27,0
Dienstleistungen	32,8	25,8	20,0	21,4

FTD/et, Quelle: Creditreform 2009

COMMERZBANK



Mittelstandsbank

Von Platz 1 auf Platz 1

Für Unternehmen ist die Commerzbank unverändert erste Wahl.

Die Leser von „Markt und Mittelstand“ haben die Commerzbank erneut zur Mittelstandsbank des Jahres gewählt (Heft 3/2009). Der beste Beweis dafür, dass die Commerzbank ihr klares Bekenntnis zum Mittelstand auch in schwierigen Zeiten nachhaltig und bedarfsgerecht umsetzt.

Wir bedanken uns beim deutschen Mittelstand für diese Anerkennung unserer Arbeit. Im Verbund mit der übernommenen Dresdner Bank werden wir unser erfolgreiches Geschäftsmodell konsequent fortführen – noch näher am Kunden, mit gestärkter Eigenkapitalbasis und hoher Kreditbereitschaft. Wir werden das bleiben, was der Mittelstand am dringendsten braucht: ein leistungsstarker und zuverlässiger Partner für das unternehmerische Finanzmanagement.

www.commerzbank.de/firmenkunden

INHALT

Die Krise frisst sich durch die Wirtschaft und verschont auch den Mittelstand nicht. Es ist eine Zeit des Nachdenkens und der Neuorientierung: Wie steuere ich mein Unternehmen durch die Krise? Wie halte ich meine Belegschaft? In der Kunst sind Besonnenheit und Konzentration vielfach thematisiert worden. Deshalb illustrieren wir diese Sonderbeilage mit Gemälden, auf denen nachdenkliche, sinnierende und konzentrierte Menschen dargestellt sind.

Investoren Banken geben zurzeit kaum Kredite für Startups. Investoren springen ein. | Seite 2

Leasing Mittelständler weichen vermehrt auf Leasing aus. Doch auch Leasinggeber brauchen Kredit. | Seite 2

Altersvorsorge Die betriebliche Altersvorsorge ist bei vielen Firmen nicht gedeckt. | Seite 4

Weiterbildung Mitarbeiter in der Kurzarbeit zu qualifizieren, lohnt sich doppelt. | Seite 5

Managerhaftung Berufshaftpflichtversicherungen für Führungskräfte sind vor allem in der Krise wichtig. | Seite 6

Kooperation Damit Forschung bezahlbar bleibt, arbeiten Betriebe verstärkt zusammen. | Seite 7

Kriminalität Der Mittelstand unterschätzt das Risiko Wirtschaftskriminalität. | Seite 8

Risikomanagement Wer in Sicherheit investiert, zahlt deutlich niedrigere Prämien. | Seite 8