

Günter Althaus^{*)}

Ausgewogenes Maß an Eigen- und Fremdkapital – für Finanzierung eines Unternehmens unerlässlich

Vor etwas mehr als sechs Monaten näherte sich die Finanzmarktkrise gerade ihrem Höhepunkt. Und jeder aufmerksame Marktbeobachter ahnte bereits, dass daraus mehr werden würde. Jetzt, sechs Monate später, ist aus der Finanzmarktkrise eine veritable Weltwirtschaftskrise geworden. Die große Verunsicherung aller Marktteilnehmer, sowohl der Beschäftigten als auch der Unternehmer, führt dazu, dass viele wie gelähmt erscheinen angesichts immer düsterer werdender Szenarien hinsichtlich steigender Arbeitslosigkeit und einem wegbrechenden Export. Und während sich viele Kommentatoren und Politiker immer noch bei der Ursachenforschung und der Schuldzuweisung aufhalten, stellt sich für die Unternehmer die dringliche Frage: Wie sind der Alltag im Unternehmen und die anstehenden Aufgaben zur Fortführung der Unternehmung zu bewältigen?



^{*)} Günter Althaus ist Geschäftsführer der DZB BANK GmbH und verantwortet die Unternehmensbereiche Finanzierung & Beratung, Zentralregulierung & Kundenservice, Marketing, Organisation, Personal, Treasury sowie Sonderaufgaben / Projektmanagement. Die DZB Bank ist Mitglied der anwr-Gruppe und einer der größten Zentralregulierer mit bankverbürgtem Delkrede in Europa. Insgesamt werden von der DZB über 8.000 Anschluss Häuser mit ca. 7.000 Lieferanten bedient

Fast jede Woche gibt es eine neue Einschätzung zur Frage: Kommt es jetzt zu einer Kreditklemme für den Mittelstand? Die Antwort darauf muss lauten: Ja, allerdings nicht für alle. Ein gutes Stück weit hängt die Entwicklung auch vom Verhalten der Unternehmer selber ab.

Mittelständische Unternehmen, die mit einer guten Finanzierungsstruktur, insbesondere mit ordentlichen Liquiditätsreserven ausgestattet sind, und mit einer klaren Planung und einer transparenten Unternehmensführung aufwarten, brauchen sich vor den anstehenden Finanzierungsnotwendigkeiten nicht zu fürchten.

Die Banken, insbesondere die Hauptfinanzierer des Mittelstandes (die Sparkassen und die Volks- und Raiffeisenbanken) sitzen geradezu auf Bergen von Liquidität, die investiert werden müssen. Angesichts des geringen Zinsniveaus auf den Kapitalmärkten sind keine hinreichend interessanten Renditen über die Anlage in Wertpapieren zu erzielen. Deshalb suchen die Banken im Moment nach guten Bonitäten im Mittelstand, die sie finanzieren können.

Ganz anders sieht dies für mittlere bis schwächere Bonitäten aus. Hier ist eine Kreditklemme mehr als wahrscheinlich, da hier Finanzierungen für Unternehmen in dieser Kategorie zu einer überproportionalen Belastung der Risikotragfähigkeitspotenziale der Banken führen. Oder einfacher ausgedrückt: eine Bank, die ein begrenztes Risikobudget zur Verfügung hat, überlegt es sich zweimal, für wen sie es ausgibt.

Nun liegt natürlich einmal mehr nah, über die bösen Banken zu klagen. Erst führen sie mit ihrer unmäßigen Renditegier die gesamte Weltwirtschaft in die Krise, beanspruchen anschließend staatliche Hilfen in unglaublichem Ausmaß und lassen zum Dank dafür den soliden Mittelstand hängen. Zu kurz gedacht: die Lehren aus

den Entwicklungen der letzten Jahre müssen jetzt Veränderungen hervorrufen. Alle Beteiligten im Finanzierungsmarkt, d. h. die Unternehmer als Kreditnachfrager und die Banken als Kreditanbieter, haben ihre Hausaufgaben zu erledigen.

Beispiele: Da ist zum einen der Umgang mit dem Eigenkapital bzw. die Frage: Was ist denn die richtige Eigenkapitalausstattung für ein Unternehmen?

Selbstverständlich gibt es nicht die richtige Eigenkapitalausstattung für ein Unternehmen. Ein ausgewogenes Maß an Eigen- und Fremdkapital ist für die Finanzierung eines Unternehmens unerlässlich. Die Frage, was ausgewogen ist, ist sehr stark abhängig von der Entwicklungsposition des jeweiligen Unternehmens.

Für ein Unternehmen in einer expansiven Phase ist eine starke Eigenkapitalausstattung unerlässlich. Viel zu viele Unternehmer finanzieren das Wachstum ausschließlich aus Fremdkapital und sind bei jedem nicht funktionierenden Wachstumsschritt nur hauchdünn von der Pleite entfernt. Spätestens, wenn der Expansionskurs nicht in kürzester Zeit ausreichende Überschüsse ergibt, die das laufende Geschäft und den Kapitaleinsatz zu finanzieren helfen, werden Kreditlinien gekürzt bzw. nicht verlängert. Sehr schnell – und gerade in rezessiven Phasen wie dieser – geht den Unternehmen liquiditätsmäßig die Luft aus.

Die Unternehmer sind gefordert, Transparenz über das Eigenkapital, das sie in ihr Unternehmen eingebracht haben, herzustellen. Der für den Mittelstand zutreffendste Begriff ist der des haftenden Eigenkapitals. Ein Begriff, der bei der Eigenmitteldefinition der Banken schon länger greift. In diesem Kontext ist allerdings gemeint, dass der Unternehmer aktiv offen legt, mit welchen privaten Vermögensteilen er die Verantwortung für sein Unterneh-

men übernimmt. Das ist neben dem eingezahlten Kapital und möglicher Rücklagen, die in der Bilanz sichtbar sind, immer auch privates Vermögen, das zur Absicherung des Unternehmens eingesetzt wird und damit die Haftungsbasis des Unternehmens bzw. des Unternehmers deutlich erweitert.

Die Möglichkeit, haftendes Eigenkapital sichtbar zu machen, sollte gerade ein Unternehmen nutzen, das in die Kategorie der mittleren Bonitäten fällt. Denn bei diesen Unternehmen ist es sehr häufig eine Frage der Bewertung im Detail, ob zusätzliche Kreditvergabe ermöglicht wird oder nicht. Und dieses Detail besteht unter anderem aus dem Wissen der finanzierenden Bank um das Haftungspotenzial des Unternehmens. In den gleichen Sachzusammenhang gehört die Transparenz des Unternehmers über das Volumen und die Konstruktion der Sicherheiten, die er für das Unternehmen und seine Finanzierung zur Verfügung gestellt hat.

Allen Unternehmern ist zu raten, eine Inventur ihrer Kredit- und Sicherungsverträge zu erstellen, regelmäßig zu pflegen. Genauso, wie eine Inventur des Warenbestandes oder auch der Betriebs- und Geschäftsausstattung jährlich selbstverständlich ist.

Die meisten Unternehmer sind nicht in der Lage, auf Nachfrage eine Vermögens- und Schuldenaufstellung für Ihr Privatvermögen oder einen Kreditpiegel inkl. Sicherheitenbereitstellung und Sicherheitenbewertung zu liefern. Gerade diese Informationen sind aber für den Kreditantrag und die Bankgespräche wesentlich und letztendlich auch für die langfristige Finanzierungsplanung des Unternehmens.

Zudem führt ein solches Kredit- und Sicherheiteninventar den Unternehmer sehr schnell zu der Frage, bei welchem Finanzierungspartner er auf Basis seiner Sicherheiten den größten Kreditschöpfungsspielraum hat. Der Unternehmer muss sich mich der Frage auseinandersetzen, bei welchem Finanzierer er die optimale Bewertung für die zur Verfügung gestellten Unternehmens- oder privaten Vermögenswerte erreichen kann. Für ein mittelständisches Unternehmen ist für eine langfristige Planung die Fähigkeit, Sicherheiten für zusätzliche Finanzierung zur Verfügung stellen zu können, ebenso wichtig wie ausreichende Liquidität bei Umsatzschwankungen aufweisen zu können. Das Fehlen von einem von beiden ist sehr häufig ein Grund für Finanzierungsengpässe in Unternehmen. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die wichtigsten Berater des Mittelstandes, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater gefordert.

Die zuvor beschriebene Auswahl des Unternehmers hinsichtlich des optimalen Finanzierungspartners ist ein weiteres Gebot der Stunde für alle mittelständischen Unternehmen. Die Frage, ob es zu einer Kreditklemme kommt oder nicht, beantworten letztendlich auch die Unternehmer selber.

Der Markt bietet heute weit mehr als das klassische Hausbankenangebot mit kurz- und langfristigen Finanzierungsmitteln, gelegentlich – insbesondere auf Nachfrage – auch noch neue öffentlich Fördermittel. Längst sind für weite Teile des Umlaufvermögens Spezialfinanzierer im Markt vorhanden, die wie beispielsweise die Factoring-Unternehmen ideale Finanzierungsstrukturen für die Finanzierung von Forderungsbeständen bereitstellen.

Die Zurückhaltung und Ahnungslosigkeit zahlreicher Unterneh-

mer im Umgang mit Spezialfinanzierern ist nach wie vor überraschend. Ebenso wie ein Käufer von orthopädischen Schuhen nicht auf die Idee kommen würde, zu Deichmann zu gehen, so sollte ein Unternehmer, der eine ideale Finanzierung für sein Umlaufvermögen, beispielsweise Forderungsbestände, sucht, nicht bei seiner Hausbank vorbeischaun, da diese mit dem Sicherungsgut „Forderungen“ nichts anfangen kann.

Sowie es für den Unternehmer wichtig ist, seine Finanzierungsplanung langfristig auszurichten und die unterschiedlichen Facetten seiner zukünftigen Geschäftspolitik darin abzubilden sind, ist es seine Aufgabe, sich einen Marktüberblick über unterschiedliche Leistungsangebote, unterschiedliche Leistungsstärke und unterschiedliche Spezialisierung im Finanzierungsmarkt zu verschaffen.

Mittlerweile gibt es im Markt schon eine ganz Reihe von unabhängigen Finanzierungsberatern, die insbesondere im Privatkundengeschäft die Aufgabe, den Kunden durch das Dickicht der unterschiedlichen Angebote zu führen, leisten. Im Firmenkundengeschäft gibt es das eher selten.

Gerade hier wäre aber eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmer und seinem Firmenkundenbetreuer oder den oben erwähnten Beratern hilfreich. Wichtig ist es für den Unternehmer hier einen Berater anzutreffen, der den Nutzen des Unternehmens in den Vordergrund stellt und nicht die Vermittlungsprovision für ein mehr oder weniger geeignetes Produkt. Die häufig im Mittelstand anzutreffende Loyalität, die der Unternehmer seiner Bank entgegenbringt, beruht nicht immer auf Gegenseitigkeit. Darüber muss sich der Unternehmer im Klaren sein.

Längst gibt es zahlreiche Stellgrößen, die nicht die Firmenkundenbetreuer in der Bank beeinflussen können, die aber unter Umständen für die Kreditentscheidung hinsichtlich des jeweiligen Unternehmens maßgeblich sind. Deshalb ist die Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmers von seiner Bank das „A und O“ für das langfristige Überleben eines mittelständischen Unternehmens. Optimale Finanzierung und auch optimale Preise für Finanzierungen erhält nur, wer unabhängig von der Bank ist. Unabhängig heißt nicht, keine Finanzierungsmittel zu brauchen, sondern sie von unterschiedlichen Partnern ideal zur Verfügung stellen zu lassen und dafür den richtigen Preis zu bezahlen. Die richtige Finanzierung, der richtige Finanzierungsmix und die sich daraus ergebende Unabhängigkeit des Unternehmens ist für seine Entwicklungsfähigkeit prägend.

Für den Mittelstand wird es nicht nur in den nächsten Monaten dieser Finanz- und Wirtschaftskrise darauf ankommen, dass er geeignete Partner für die Unterstützung seines Unternehmens findet. Partner sind Lieferanten und Kunden, Partner sind Dienstleister und Berater, Partner müssen auch finanzierende Banken oder sonstige Finanzierungsgesellschaften sein. Das Gleichgewicht und das Funktionieren dieser Partnerschaften zu gewährleisten ist die wichtigste Aufgabe des Unternehmens. Denn ist nur eine dieser beschriebenen Partnerschaften gestört, ist dies immer eine Bedrohung für den Unternehmenserfolg.

Um auf allen diesen Feldern gleichzeitig gut versorgt zu sein, bedarf es sehr häufig eines Vertrauten des mittelständischen Unternehmers. Ein Vertrauensverhältnis kann ein Unternehmer aber nur zu jemandem aufbauen, von dem er nicht abhängig ist. Abhängigkeit zerstört Vertrauen. Deshalb sei der Hinweis

gestattet: Ein Unternehmer sollte nie Verbundenheit mit Abhängigkeit verwechseln.

Langfristig gute Geschäftsbeziehungen, die auf eine hohe Verbundenheit von Unternehmen und Unternehmern hinweisen, sind das Beste, was mittelständischen Unternehmen passieren kann. Langfristige Abhängigkeit gibt es in der Praxis nicht, denn sie führt bereits mittelfristig zum Scheitern des Unternehmens.

Das Finanzierungsgeschäft ist Vertrauensgeschäft. Daraus folgt, dass nur die Geschäftsbeziehungen die richtigen sind, die Unternehmen, also auch Kreditnehmer und Kreditgeber, auf Augenhöhe verhandeln und beschließen. Der Unternehmer muss den Respekt seiner Gesprächspartner haben. Und die Bank braucht das Vertrauen ihrer Kunden. Empfindet der Kunde seinen Gesprächspartner in der Bank als lästigen Fragesteller oder als nervende Randerscheinung, fehlt die Basis für Vertrauen. Empfindet sich der Firmenkundenbetreuer oder der Vorstand in der Bank dem Unternehmer überlegen, weil er die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung besser lesen und interpretieren kann als der Unternehmer und dies den Unternehmer auch bei jeder Gelegenheit merken lässt, fehlt die Basis für Vertrauen. Bestimmt bei Kreditgesprächen nur einer der beiden Partner, wie die Vertragsinhalte und die Vertragskonditionen aussehen, entsteht nur selten eine win-win-Situation für alle Beteiligten.

Die mittelständischen Unternehmer und die den Mittelstand finanzierenden Banken müssen darauf achten, dass sie zueinander Vertrauen aufbauen und aufrechterhalten, durch eine faire Partnerschaft, durch offene Kommunikation miteinander, durch verlässliche persönliche Beziehungen, durch transparente Bewertungsmaßstäbe und am Nutzen des jeweiligen Geschäftspartners orientierte Geschäftsabschlüsse. Dann muss sich der Mittelstand keine Sorgen um eine langfristig stabile Finanzierungsbasis machen und die Banken haben nicht die Not, sich in Finanzierungsmärkten zu bewegen, die sie nicht verstehen und damit Risiken eingehen, die sie nicht bewältigen können.