

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Finanzierung nach der Krise – Herausforderung vor dem Hintergrund konjunktureller Belebung

Aktuell – gut zwei Jahre nach Beginn der schwersten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit – lassen sich in vielen Branchen, und hier insbesondere in kapitalintensiven Bereichen wie der produzierenden Industrie, Probleme in der Deckung des Kapitalbedarfs beobachten. Die Unternehmen werden nach der überstandenen Krise gerade jetzt, zu Zeiten einer wieder anziehenden Wirtschaft, vor neue massive Finanzierungsherausforderungen gestellt.

Die häufig kurzfristig eingeleiteten Maßnahmen des Krisenmanagements haben in vielen Unternehmen Spuren hinterlassen. Nachhaltiges Wirtschaften und das Aufrechterhalten von geschäftsmodell-adäquaten Finanzierungsstrukturen waren häufig im Rahmen der akuten Medikation von Krisensymptomen nicht möglich bzw. wurden vernachlässigt.

Entspannte Liquidität in Krisenzeiten

Im Vorfeld der Wirtschaftskrise stand den Unternehmen mit kapitalintensiven Geschäftsmodellen ein breiter Mix an Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung, die eine adäquate, strukturierte Finanzierung ermöglichten. Aufgrund eines gewachsenen Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmenspartnern und bewährter Praktiken in der Kreditvergabe befanden sich die Firmen in der komfortablen Situation eines finanziellen Gleichgewichts mit entsprechenden Freiräumen.

Trotz schlechter Geschäftsverläufe und massiver Verlustsituationen gab es im Verlauf der Krise somit zunächst kaum Liquiditätsengpässe. Die negativen Cash Flows aus dem operativen Geschäft wurden insbesondere durch die folgenden Sachverhalte finanziert:

- Sukzessive Reduktion von Working Capital: begründet in der Reduktion von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie im Abbau von Lagerbeständen durch rückläufige Umsatzerlöse

- Nutzung von Lieferantenlimits: im Sinne der vollen Ausnutzung von Lieferantenlimits im Gegensatz zu der vorherigen Zahlung mit Skonti
- Ausschöpfen von verfügbaren Kreditlinien, insbesondere KK-Linien: entgegen dem eigentlichen Zweck der anteiligen Inanspruchnahme und der Abdeckung von Liquiditätsbedarfsspitzen

Durch diese wie Automatismen erscheinenden Finanzierungsquellen konnten kritische Gespräche mit Finanzierungspartnern – auch vor dem Hintergrund der 2008 meist noch guten Jahresabschlüsse – vermieden werden.

Mit dem Aufschwung kommt die Liquiditätskrise

Das wieder anziehende operative Geschäft lässt seit Q4 2009/Q1 2010 das neu entstandene Ungleichgewicht in der Finanzierungsstruktur in den meisten kapitalintensiven Unternehmen sichtbar werden. Steigende Umsatzerlöse seit Anfang 2010 führen in den Unternehmen zu erhöhtem Liquiditätsbedarf. Vor dem Hintergrund jüngst veröffentlichter schlechter Jahresabschlusszahlen 2009, einer häufig ausgezeigten Sicherheitensituation sowie der kritischen Reaktion von Kreditversicherungen und Lieferanten trifft der „neu entstehende“ Liquiditätsbedarf auf eine vorsichtig agierende, teils sogar verunsicherte Finanziererlandschaft. Unzureichende Kommunikation mit den Finanzierungspartnern im Verlauf der Krise verschärft diese Situation häufig noch.

Wiedererlangung des finanziellen Gleichgewichts

Die Wiedererlangung des finanziellen Gleichgewichts im Sinne der angemessenen Finanzierung des jeweiligen Geschäftsmodells muss in der zuvor beschriebenen Situation auf einer systematisch aus dem Geschäftsmodell abgeleiteten Finanzplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre basieren. Der zu ermittelnde Kapitalbedarf ist dann zu strukturieren und einzelnen Finanzierungsbausteinen zuzuordnen. »

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Hierbei ist sowohl die bestehende Finanzierungsstruktur mit all ihren Rahmenparametern als auch die neue zusätzliche Finanzierung so zu gestalten, dass dem Bedarf des Geschäftsmodells flexibel Rechnung getragen wird.

Zentrale Parameter sind hierbei:

- Zu erwartende Cash Flow-Strukturen (inkl. Sensitivierung) und deren Verwendung (unter Berücksichtigung hinreichender Liquiditätsspielräume des so genannten Headroom)
- Vorhandene Zins-, Tilgungs-, Fälligkeiten- und Sicherheitensituation der bisherigen Finanzierungsbausteine
- Zusätzliche Finanzierungsmittel und deren Rahmendaten

Insbesondere für die zusätzlichen Finanzierungsmittel stehen vor dem Hintergrund häufig fehlender Sicherheiten im Unternehmen bei gegebener Tragfähigkeit des Geschäftsmodells öffentliche Förderinstitutionen wie die KfW, die Bürgschaftsbanken und die Bundesländer/der Bund zur sinnvollen Integration zur Verfügung. Aber auch Anschlussfinanzierungen sind bei hinreichender Rating-Bewertung eines Unternehmens durch dessen Hausbanken mit Hilfe der KfW förderfähig.

Gerade vor dem Hintergrund unausgeglichener Finanzierungsstrukturen und der aktuell häufig angespannten Situation zwischen Unternehmen und den begleitenden Kreditinstituten stellt die Integration öffentlicher Fördermittel – ebenso wie die Prüfung strategischer Zusammenschlüsse – ein interessantes Lösungsszenario dar. Sie führen die Interessen der Unternehmen und die der Finanzierer wieder zusammen, so dass der Grundstein für eine nachhaltige Neustrukturierung der Finanzierung gelegt werden kann.

Neben den beschriebenen Bausteinen ist eine Vertrauen schaffende, professionelle Kommunikation mit sämtlichen Finanzierungspartnern Grundlage für die Realisierung und Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts im Unternehmen. ■



Holger Hahn
Geschäftsführender Gesellschafter
hahn,consultants gmbh
Laura Rick
M. Sc. of Management

Veranstaltungshinweis: Am 19.10.2010 (Düsseldorf) und am 27.10.2010 (Münster) findet zum Thema „Erfolgreiche Unternehmensentwicklung durch integrierte Finanzplanung“ jeweils eine Halbtagsveranstaltung in Zusammenarbeit mit der NRW.BANK als Veranstalterin und unserem Hause statt, zu der Sie sich über die Homepage der NRW.BANK (www.nrwbank.de) in Kürze anmelden können.