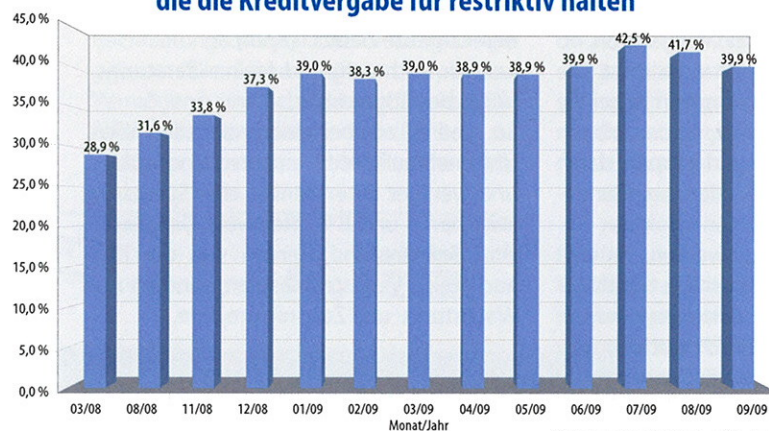


MODERNER HANDEL

# Unternehmensfinanzierung in schwierigen Zeiten – Teil 1

Prozentanteile der Handelsunternehmen,  
die die Kreditvergabe für restriktiv halten



Datenquelle: ifo Konjunkturtest

Jahrelang haben Banken, Genossenschaftsinstitute und Sparkassen für Kredite Geld an Unternehmen verliehen, oft ohne genau hinzusehen. Je größer die Räder waren, die gedreht wurden, umso leichter war es, an fremdes Geld zu kommen. Die Kreditrisiken wurden kleingeredet und zu niedrigen Risikoprämien berechnet. Bis die Blase platzte und die weltweite Finanzkrise uns alle schockte. Auch Basel II hat uns nicht davor bewahrt, ebenso nicht die Bankenaufsichten, weder in Deutschland noch weltweit. Am Ende wurde und wird dies von allen teuer bezahlt.

### Halten die Banken das Geld zurück?

Auch wenn es erste Anzeichen dafür zu geben scheint, dass die Finanzkrise überwunden werden könnte, ist eines geblieben: Die Banken schauen heute bei der Kreditvergabe wesentlich genauer hin. Nun beklagt der stark fremdfinanzierte Mittelstand, wozu auch die Fahrrad- und Sportbranche gehören, die Banken würden den „Kredit-hahn“ zudrehen. Doch in diesem Vorwurf steckt nur die halbe Wahrheit.

Trotzdem stellen sich viele Unternehmer derzeit folgende Fragen: Wollen die Banken nur ihr Risiko begrenzen oder den Mittelstand überhaupt nicht mehr finanzieren? Sind die Unternehmen den Banken ausgeliefert? Kann man den Spieß umdrehen? Wie kann man sein Unternehmen weiterhin sicher finanzieren?

Ziel dieser und der nächsten Ausgabe des Modernen Handels ist es, dieses scheinbare Horrorszenerario zu analysieren, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und Maßnahmen zur Unternehmensfinanzierung in diesen schwierigen Zeiten abzuleiten.

Mittlerweile wird jedes Unternehmen von seiner Bank geratet, unabhängig davon, ob es der Unternehmer merkt oder nicht. Die Banken als Kreditgeber sammeln dabei die scheinbar unmöglichsten Informationen über das Unternehmen und koppeln daran die Finanzierung und die damit verbundenen Konditionen.

Um selbst rentabler zu werden, müssen die deutschen Kreditinstitute marktgerechte Risikoprämien verlangen und im Zweifel einen Kreditwunsch auch einmal ablehnen. Die internationalen Eigenkapitalregeln für Banken (Basel II) treiben diese Entwicklung in Deutschland voran, gehen aber offensichtlich nicht weit genug, wie wir schmerzlich erfahren mussten. Sie schreiben den Banken vor, jeden Kreditnehmer auf seine Risiken hin abzuklopfen und gesicherte Annahmen über seine Bonität zu treffen.

### Unterschiedliche Konditionen regeln die Kreditvergabe

Häufiger als früher wird heute in Zeiten der Finanzkrise auf die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen geachtet und darauf gepocht, dass diese einen Geschäftsplan, mindestens jedoch ein tragfähiges Unternehmenskonzept vorlegen. Daran hat es in der Vergangenheit nicht nur bei Kleinbetrieben und im Mittelstand gehapert. Da die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen, von Ausnahmen abgesehen, auch im Fahrrad- und Sportfachhandel sowie im -großhandel und in der -industrie seit Jahren chronisch schwach ist, ist die restriktive Haltung der Banken zwar zu verstehen, manchmal aber eben nicht nachzuvollziehen.

Trotzdem: Das diesem Aspekt zugrunde liegende Problem ist in erster Linie nicht die kritische Haltung der Banken, sondern die mangelnde Professionalität der Unternehmen. Und wenn ein Geschäft nicht professionell geführt wird, stellt sich schon die Frage nach der Bonität, also der Fähigkeit, einen Kredit in Zukunft zurückzahlen zu können.

Für die Kreditnehmer bedeuten marktgerechte Risikoprämien, dass sich künftig der Kreditzins nach der Bonität des Schuldners richtet, was ähnlich wie bei Anleihen wiederum durch ein Rating festgestellt wird. Das bedeutet, dass im Endeffekt Kredite an Schuldner mit guter Bonität im Vergleich zu früher billiger werden, Kredite an Wackelkandidaten jedoch teurer. Beide Richtungen sind bereits heute deutlich spürbar, was ich auch aufgrund meiner Beratungspraxis bestätigen kann.

So gibt es z.B. bei einem aktuellen KfW-Unternehmerkredit entsprechend guter und weniger guter Bonität eine Spreizung zwischen 4 und 8% effektivem Darlehenszins. Selbstredend werden von der KfW auch keine Verluste finanziert, sondern nur Wachstums- und Zukunftsprojekte.

Besonders schwierig wird die Finanzierungssituation zukünftig für Unternehmen, die heute ein negatives Eigenkapital aufweisen, da dies als nachhaltige Erfolglosigkeit in der Vergangenheit und/oder als Hinweis für zu hohe Entnahmen interpretiert wird.

Dass die Banken zunehmend differenzierte Kreditkonditionen abhängig von der Bonität des Schuldners anbieten, ist kein böser Wille, sondern schlicht die Konsequenz aus den Einkaufskonditionen (= Refinanzierung) der Bank, die wiederum durch die Eigenkapitalhinterlegungsbestimmungen nach Basel II definiert sind. Das sogenannte Risikogewicht bestimmt maßgeblich die Höhe des notwendigen Eigenkapitals, das die Bank für eine Kreditgewährung vorthalten muss. Bei der Kalkulation der Kreditkosten sind diese Kosten für das Risiko entsprechend zu berücksichtigen. Je höher das Risiko für die Bank, desto höher ist der Zins, desto teurer wird der Kredit.

Strategie  
Marketing  
Vertrieb  
Controlling

Leistungsverbesserung  
Restrukturierung  
Sanierung  
Krisenmanagement

**Lakner**  
Unternehmensberatungs AG  
...wir machen Erfolg!

### Beispiel für eine Bank-Kreditkalkulation nach Basel II, abhängig vom Rating

	Unternehmen A	Unternehmen B
<b>Kreditsumme:</b>	EUR 5 Mio.	EUR 5 Mio.
<b>Laufzeit:</b>	2-3 Jahre	2-3 Jahre
<b>Rating:</b>	<b>Baa</b>	<b>Ba</b>
Refinanzierungskosten:	2,8%	2,8%
Betriebskosten:	0,1%	0,1%
Standardrisikokosten:	0,5%	<b>2,4%</b>
EK-Kosten der Bank:	0,8%	<b>1,5%</b>
<b>Zinssatz Kreditnehmer:</b>	<b>4,2%</b>	<b>6,8%</b>

Für viele mittelständische Unternehmen ist dies zunächst eine schlechte Nachricht. Für sie läuft das geschärfte Risikobewusstsein der Banken auf höhere Kreditzinsen hinaus. Die gute Nachricht ist: Dies muss nicht so bleiben. Denn an der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens mit besseren Rating-Ergebnissen und besserer Bonitätseinstufung kann man arbeiten.

#### Was ist ein Rating?

Ein Rating dient dazu, mittels geeigneter Indikatoren festzustellen, ob ein Schuldner seinen Zahlungsverpflichtungen in Zukunft vollständig und pünktlich nachkommen (können) wird. Die Indikatoren und Kriterien dafür sind noch sehr unterschiedlich, je nachdem, wer das Rating erstellt. Die bekannten Rating-Verfahren ähneln sich im Kern. Alle legen ihren Schwerpunkt auf gute Werte bei der Bilanz, der Kontoführung, den Markt- und Branchenzahlen sowie dem Management und den Planungszahlen. In allen Verfahren gibt es K.-o.-Kriterien wie etwa mangelhafte Nachfolgeplanung, dauernde Kontoüberziehungen oder Lastschriftrückgaben. Durch mangelnde Transparenz in den Rating-Verfahren kann es zu Fehlbeurteilungen kommen, die im Extremfall zur Kündigung der Kreditlinie führen können.

Die Umstellung auf marktgerechte Risikoprämien bietet allen neue Chancen, auch den Kreditnehmern, wenn sie ihre Hausaufgaben machen. Bisher haben die Finanzinstitute ihren guten Schuldnern zu hohe Zinsen berechnet, um so die Risikoprämien für die schlechten Schuldner zu subventionieren. Die neue Transparenz in der Bonitätseinstufung wird dieser Vorgehensweise einen Riegel vorschieben, was gut ist. Denn jedes Unternehmen, auch das kleinste, hat es in der Hand, seine Eigenkapitalquote zu verbessern. In erster Linie durch Professionalisierung und damit verbundene höhere Gewinne, in zweiter Linie durch geringere Entnahmen. Wenn beides zusammenkommt, arbeitet die Steilheit der Risikoprämienkurve für den Kreditnehmer, mit der angenehmen Folge, dass sich die Konditionen für das gesamte Fremdkapital verbessern.

### Fazit aus dem bisher Gesagten

Die Angst des Fahrrad- oder Sportfachhändlers, sein Unternehmen nicht ausreichend finanzieren zu können, ist durchaus nachvollziehbar. Die Zeiten, in denen Ihre Bank aufgrund einer passablen Geschäftsbeziehung sicher und verlässlich zu Ihnen stand, sind vorbei. Vertrauen, eine persönliche Beziehung und jahrelanges Kennen reichen als Grundlage für eine gute Finanzierung nicht mehr aus.

Eine positive Konsequenz der etwas strengeren Kreditvergabebedingungen für die Unternehmen ist, dass sie zur Professionalisierung ihres Geschäfts und ihrer Unternehmensführung gezwungen sind, was sich auf Dauer in einer verbesserten Unternehmensleistung, in höheren Gewinnen und in einer verbesserten Eigenkapital-situation ausdrückt – zur Freude des Unternehmers und seiner Bank.

### So meistern Sie die Bonitätsprüfung

Da die Benotung durch das Rating direkten Einfluss auf die Kreditgewährung und die Zinshöhe ausübt, ist die positive Beeinflussung des Rating-Ergebnisses für die Finanzierungsfähigkeit und die damit verbundenen Kosten entscheidend. Eine Einflussnahme ist aber nur möglich, wenn man die Beurteilungskriterien kennt. Unabhängig davon, wie ein Rating zustande kommt und von wem es erstellt wird,

haben sich Beurteilungskriterien herausgebildet, die mittlerweile Standard sind. Bewertet werden Informationen, die sowohl die vergangene und gegenwärtige als auch, und dies ist **wichtig**, die **zukünftige Unternehmenssituation** betreffen. Besonders zu beachten ist dabei die Aufteilung in quantitative Kriterien (hard facts) und qualitative (soft facts). Zu bemängeln ist jedoch, dass der Kreditnehmer mittlerweile zwar das Ergebnis der Bonitätsbeurteilung erfährt, nicht aber wie dieses zustande kommt. Insofern bleibt in manchen Fällen ein Gefühl der Willkür zurück, das zur Emotionalisierung des Themas beiträgt, was auch in zahlreichen Industrie- und Händlerinterviews der letzten Wochen in der Fahrrad- und Sportfachhandelspresse zum Ausdruck kam.

### Quantitative Kriterien – hard facts

Unter den hard facts versteht man sämtliche betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die etwas über die Kapitalstruktur, die Vermögenswerte sowie die Liquidität und Rentabilität des Unternehmens aussagen. Sie sind vergangenheits- bis gegenwartsbezogen und vermitteln einen Gesamteindruck über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens.

#### Von besonderer Bedeutung sind:

- **Ertragslage:** Betriebsergebnis, Umsatzrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität, Cash-flow-Rate
- **Vermögenslage:** Eigenkapitalquote, Vermögenskennzahlen
- **Finanzierung und Liquidität:** Liquidität 2. Grades, Kapitaldienstfähigkeit, dynamischer Verschuldungsgrad

Außerdem analysieren die Institute die wirtschaftliche Lage anhand der aktuellen, betriebswirtschaftlichen Auswertung der Buchhaltung (**BWA**) und verlangen gegebenenfalls Auskunft über die privaten Vermögens- und Schuldenverhältnisse. Die hard facts ermöglichen den Banken zuverlässige Aussagen über die finanzielle

Stabilität und Ertragskraft eines Unternehmens und Prognosen hinsichtlich künftiger Ausfälle.

### Qualitative Kriterien – soft facts

Mit soft facts sind Indikatoren gemeint, mit denen sich die Banken ein Urteil über die künftige Entwicklung eines Unternehmens bilden. Soft facts beschreiben Potenziale, Chancen und Risiken, von denen erwartet wird, dass sie sich früher oder später auch in den Bilanzen niederschlagen. Aktuell wird es immer wichtiger, den Banken die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens deutlich zu machen. Die qualitativen Aspekte des Unternehmens wie z.B. ein gut ausgebildetes „Humankapital“ und eine hohe Innovationsstärke sind jedoch meist schwerer darstellbar als die hard facts. Aber genau hier liegen die Chancen für Unternehmen, die von ihrer Bank eher kritisch gesehen werden. Sie sollten die Zukunft nicht nur positiv darstellen, sondern in der Folge auch daran arbeiten.

### Zu den soft facts gehören insbesondere: Qualität der Unternehmensführung und -planung

- Unternehmereigenschaften und persönliche Kreditwürdigkeit
- fachliche und kaufmännische Qualifikation des Mannnehmers
- Nachvollziehbarkeit der Unternehmensplanung und -steuerung. Dazu gehören z.B.:
  - eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie mit Zielen für ein erfolgreiches Agieren am Markt
  - eine „saubere“ Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung
  - ein sorgfältig ausgearbeiteter Business-Plan mit aussagefähigem, schlüssigem und realistischem Finanzierungs-, Investitions- und Liquiditätsplan
  - regelmäßig durchgeführte Soll-Ist-Vergleiche
  - verlässliche Prognosen
  - eine geregelte Unternehmensnachfolge bzw. -vertretung

### Qualität des Finanz- und Rechnungswesens

- eine sachlich richtige, aussagefähige und aktuelle Finanzbuchhaltung
- aussagefähige, kurzfristige Erfolgsrechnungen (Monatsauswertungen)
- aussagefähige und bewertete Jahresabschlüsse
- eine professionelle Kostenrechnung
- ein aussagefähiges Budgetierungs- und Controllingssystem
- eine zeitnahe Rechnungsstellung und ein professionelles Mahnwesen

Strategie  
Marketing  
Vertrieb  
Controlling

Leistungsverbesserung  
Restrukturierung  
Sanierung  
Krisenmanagement



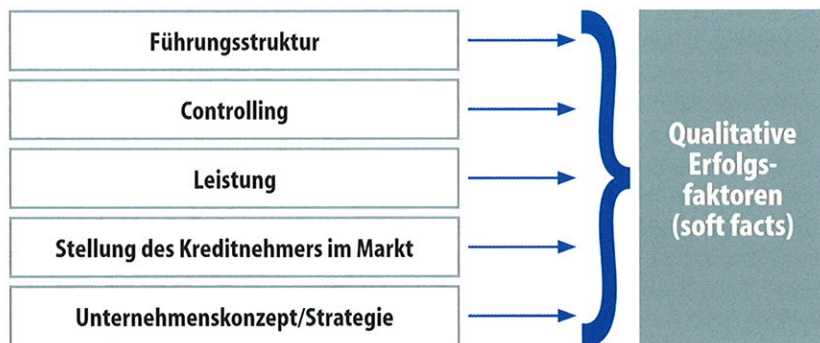
**Lakner**  
Unternehmensberatungs AG  
...Wir machen Erfolger!

### Rating-Kriterien – hard facts

- **Betriebsergebnis**
- **Eigenkapitalquote**
- **Liquidität**
- **Kreditorenumschlagshäufigkeit**
- **Kapitaldienstfähigkeit**
- **Zinsdeckung**
- **Unternehmensrentabilität**
- **Größe**



## Rating-Kriterien – soft facts



- angemessene Zahlungsbedingungen
- eine überprüfte Bonität der Kunden (insbesondere der Neukunden)

### Leistung, Personal und Organisation

- eine gute Organisationsstruktur des Unternehmens
- motiviertes und qualifiziertes Personal
- gute Personalplanung, guter Führungsstil, hohe Arbeitsproduktivität, gutes Betriebsklima
- effektive Einkaufsplanung und Lagerorganisation
- optimale Transportwege und -kosten
- ausgelastete Produktionskapazitäten, organisatorisch und technisch niveauvolle (Produktions-)Verfahren und Abläufe
- Qualitätskontrollen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- regelmäßige Beobachtung des Marktes, Marktforschung auch bzgl. der Zielgruppen und deren Potenziale, erfolgreiche Marketingkonzeption und -maßnahmen
- gut organisierte Verkaufs- und Vertriebswege
- kontinuierliche Verbesserungsprozesse mit dem Ziel der kontinuierlichen Optimierung der betrieblichen Verhältnisse

### Markt und Branche

- Position im Wettbewerb
- Kennen der Hauptwettbewerber
- Positionierung im Wettbewerb (Preis- oder Verdrängungswettbewerb)
- im Vergleich zu den Mitbewerbern qualitativ hochwertige, innovative und kundenorientierte Produkte bzw. Dienst- und Serviceleistungen, angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis
- zukünftige Entwicklung der Branche bzw. des Absatzmarktes

- Entwicklungschancen des Unternehmens im konjunkturellen Umfeld und im Vergleich zu den Wettbewerbern
- Wachstumspotenziale

Dies sind die wesentlichen Gesichtspunkte zur Beurteilung der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des Geschäfts und damit des Unternehmens.

Ergänzend dazu beurteilen die Banken ebenso die bisherigen Geschäftsbeziehungen in qualitativer Hinsicht:

### Kontoführung

- langjährige gute Geschäftsbeziehung
- geringe Kreditbeanspruchung
- hohe Kontoumsätze
- **rechtzeitige** und **unaufgeforderte** Auskunftsbereitschaft gegenüber der Bank bezüglich der Jahresabschlüsse und aller relevanten firmeninternen Informationen
- (ungeregelter) Überziehungsbedarf bzw. Liquiditätsengpässe
- Einhaltung von Absprachen
- vertrauensvolle Weitergabe von Informationen aus dem Privatbereich (Vermögensaufstellung u.a.)

### Warnsignale des Tagesgeschäfts

Als Warnsignale nehmen die Banken alle Umstände wahr, die das Unternehmen

kurzfristig in seinem Bestand gefährden (könnten). Dies können sich häufende Bankauskunftsfragen, Bitten um Zahlungsaufschub, Überziehung des Kontos oder Eigentümerstreitigkeiten sein. Das Auftreten bestimmter Signale deutet für die Bank auf ein erhöhtes Ausfallrisiko hin. Dazu zählen z.B.:

- Auftragsrückgang oder nachlassende Kundenfrequenz (Frühindikator)
- ungenügende Kapazitätsauslastung (Frühindikator)
- Insolvenzen bei Wettbewerbern oder bei Kunden (Frühindikator)
- Fehlinvestition
- Zins- und Tilgungsrückstände
- gerichtliche Mahnverfahren
- zunehmende Bonitätsanfragen
- Kündigung qualifizierter Mitarbeiter
- Streichung geplanter Investitionen
- Veräußerung von Betriebsvermögen
- Kurzarbeit

Wie bei der Beurteilung die hard facts und soft facts gewichtet werden, ist nicht genau definiert, von Bank zu Bank unterschiedlich und hängt weiterhin von der Unternehmensgröße und der Branche ab.

Man sieht also deutlich, dass nicht nur Bilanzzahlen das Rating-Ergebnis beeinflussen, sondern, dass auch die weichen Faktoren einen fast ebenso großen Hebel haben. Wenn Sie mit einem Rating-Ergebnis Ihrer Bank konfrontiert werden, bitten Sie diese, Ihnen die Gründe zu erläutern, die zu dieser Beurteilung geführt haben. Wenn Sie diese kennen, haben Sie erste Hinweise auf zukünftige Verbesserungsmöglichkeiten. Dabei sollte klar sein, dass eine Verbesserung der soft facts von „heute“ zu einer Verbesserung der hard facts von „morgen“ führt.

Relativ transparent sind in jüngster Zeit die Bilanzanalysen bzw. Bonitätsbeurteilungen (16-seitig) der Sparkassen, die neben den Volksbanken die wichtigsten Finanzierer des Fahrrad- und Sportfachhandels sind und auch in schwierigen Situationen tragfähige Lösungen für ihre Kunden suchen.

## Impressum

**SAZcollege dient der Information, Fort- und Weiterbildung für Händler und Verkäufer im Sport- und Bikehandel, ist ein regelmäßiger Fachservice der unabhängigen Fachzeitung SAZ und nur für Abonnenten bestimmt. Der Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und jegliche Vervielfältigung ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Verlages sind nicht gestattet und werden strafrechtlich verfolgt.**

**Verlag/Herausgeber:**

SAZ Verlag GmbH, Postfach 260246, 80059 München. [www.saz.de](http://www.saz.de)

**Redaktion:** Dorothea Weniger, [weniger@saz.de](mailto:weniger@saz.de)

**Verantwortlich für den Inhalt dieser Ausgabe:** Heinz-Peter Lakner, Unternehmensberater, Weilheim.

**Erscheinungstermin:** Oktober 2009.