

3 Die neuen Herausforderungen für mittelständische Unternehmer

Erfolgsfaktor Finanzierung

Viele mittelständische Unternehmen haben mit ihren Produkten „Made in Germany“ den Weltmarkt erobert. Um sich aber in einer globalisierten Welt der zunehmenden Konkurrenz stellen zu können, ist nicht nur allein Technologieführerschaft gefragt, sondern insbesondere auch das entsprechende Finanzierungs-Know-how. Finanzierungsthemen gehören heute zu den Top-Themen im Mittelstand. Auf die Frage: „Welche Themen sind für Sie derzeit von Bedeutung?“ wurde in einer Mittelstands-Studie von Ernst & Young [28] das Thema „Finanzierung“ in 74 Prozent der Fälle genannt. Gerade auch für inhabergeführte Familienunternehmen sind dabei Finanzierungsfragen eine der größten Herausforderungen für das Management. In einer Studie von PricewaterhouseCoopers [84] stellt die Unternehmensfinanzierung für die deutschen Familiengesellschaften mit 56 Prozent mehr als doppelt so häufig eine Herausforderung dar als für ihre europäischen Wettbewerber.

Typische Problemstellungen in der Praxis sind zum Beispiel:

- Sie benötigen eine Investitionsfinanzierung für die Ersatzbeschaffung Ihrer veralteten Produktionsmaschine. Ist Ihre Hausbank jetzt die einzige Adresse, die Sie hierauf ansprechen sollten?
- Sie planen den Kauf eines für Sie wichtigen Zuliefer-Unternehmens. Welche Finanzierungsform wäre jetzt die passende und wie könnte es gleichzeitig gelingen, dabei die Eigenmittelausstattung zu stärken?
- Sie beabsichtigen einen neuen Standort zu errichten. Gibt es hierfür öffentliche Fördermittel und welche Schritte müssen Sie zur deren Beantragung einleiten?

Einfache Fragen mit einfachen Antworten? Oder doch Fragen, die durch die vielfältigen Handlungsalternativen komplexere Sachverhalte darstellen? Angesichts des weltweiten Strukturwandels der internationalen Finanzmärkte und des Umbruchprozesses im Kreditgeschäft müssen sich Unternehmer heute bei Finanzierungsthemen mit deutlich gestiegenen

Anforderungen seitens der Kapitalgeber und insbesondere der Banken auseinandersetzen. Damit wird „Finanzierungswissen“, beispielsweise die Kenntnis der internen Entscheidungsprozesse bei Banken oder das Wissen um neue Finanzierungsinstrumente, zu einem entscheidenden unternehmerischen Erfolgsfaktor der Zukunft.

Finanzierungsfehler und Firmeninsolvenz

In den letzten sechs Jahren lag die Anzahl den Unternehmensinsolvenzen deutlich über 30.000 pro Jahr [Creditreform, 14]. Auch für das Gesamtjahr 2007 werden erneut bis zu 30.000 Firmenpleiten erwartet. Weniger als zuvor, aber ebenso viele wie im Jahr 2000. Analysiert man die Ursachen für Firmenpleiten, dann stellt man fest, dass Fehler in der Finanzierung immer mit zu den folgenschwersten Versäumnissen des Managements gehören. Eine repräsentative Befragung von Insolvenzverwaltern bestätigt, dass viele dieser Insolvenzen hätten vermieden werden können, wenn es im Unternehmen ein professionelles Finanzierungsmanagement gegeben hätte [Euler Hermes, 31]. „Bestehende Finanzierungslücken“ sind dabei mit 76 Prozent eine der wichtigsten Insolvenzursachen. Dies spiegelt sich dann in Einzelaspekten, wie „zu geringe Kreditwürdigkeit“, „unzureichende Eigenkapitalausstattung“ und „zu hohe Zinsbelastung“ wider. Daneben ist mit 44 Prozent das Thema „ungenügende Transparenz und Kommunikation in Finanzierungsfragen“ eine weitere bedeutsame Ursache für unternehmerische Schief lagen. Hervorzuheben sind hierbei

- die unklare Verteilung von Kompetenzen im Unternehmen bei Finanzierungsthemen,
- die fehlende offene Kommunikation mit Geschäftspartnern, d. h. auch Banken,
- die unzureichende Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

Dies zeigt deutlich, welche große, auch existenzielle Bedeutung die Kommunikation und ganz speziell Finanzierungs-kommunikation für den unternehmerischen Alltag hat. Nur derjenige wird langfristig erfolgreich sein, der mit der Vielfalt und Komplexität des fachlichen Wissens sicher und für das eigene Unternehmen gewinnbringend umgehen kann.

Finanzierung und Wissensmanagement

Der erfolgreiche Umgang mit „Wissen“ setzt immer auch ein professionelles Wissensmanagement voraus. Ausgerichtet an dem unternehmerischen Wollen und Können müssen die handelnden Personen und die Ressourcen des Unternehmens so geleitet werden, dass die gewünschten Finanzierungsziele zum richtigen Zeitpunkt erreicht werden. Hierzu ist es erforderlich, dass für alle Fragen- und Problemstellungen rund um das Thema „Finanzierung“ die drei Schritte eines professionellen Wissensmanagements eingehalten werden [Pelz, 80]:

- *Schritt 1: Ermittlung* des notwendigen Wissens für alle Finanzierungsbereiche
- *Schritt 2: Beschaffung* des notwendigen Wissens
- *Schritt 3: Einsatz* des nun vorhandenen Wissens zur konkreten Lösung von speziellen Problemstellungen im Bereich der Finanzierung

Es geht also in den drei Phasen des Wissensmanagements darum, das relevante Wissen innerhalb eines kontinuierlichen Lern- und Feedback-Prozesses optimal zu nutzen und produktiv zu machen, wodurch ein kaum zu überbietender Konkurrenzvorteil entsteht. Dabei besteht das Wissen, das ein Unternehmen braucht, um im Markt erfolgreich zu sein aus dem gebündelten und vernetzten Wissen aller Mitarbeiter einer Organisation [Pelz, 80]. Dies bedeutet, dass gerade auch in Finanzierungsfragen alle Wissensträger einer Organisation auf eine gemeinsame unternehmerische Zielsetzung ausgerichtet sein müssen.

Wer trägt die Verantwortung?

Die Verantwortung für Finanzierungsfragen sollte zumeist in Händen der Gesellschafter oder der Geschäftsführung liegen und somit „Chefsache“ sein. Eine Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen [57] über das Thema Finanzierung zeigt auf, dass die Finanzierungsverantwortung in 26 Prozent der Fälle bei den Gesellschaftern, in 44 Prozent bei der Geschäftsführung und in 8 Prozent bei Angestellten

unterhalb der Geschäftsführung liegt. In 22 Prozent der Fälle übernimmt eine Kombination von Personen diese Funktion.

Sind Finanzierungsthemen im Unternehmen auf Mitarbeiter unterhalb der ersten Führungsebene, zum Beispiel den Finanzprokuristen oder den Leiter Rechnungswesen delegiert worden, so ist meine Beobachtung, dass diese oftmals weder mit klaren Kompetenzen in Sachen Finanzierung ausgestattet noch im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensbeachtung in grundlegende strategische Entscheidungen eingebunden sind. Damit erscheinen sie ihrem Gesprächspartner auf der Bankenseite häufig als reiner „Sachverwalter“ in finanzierungstechnischen Fragen und Aufgabenstellungen. Dies kann zu erheblichen Problemen im Verhältnis zwischen Unternehmen und Bank führen, wie das nachfolgende Beispiel aus der Praxis zeigt:

Praxisbeispiel

Ausgangssituation

Die Otto Schmid Industriemaschinen GmbH, ein mittelständisch geführtes Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von 40 Mio Euro hat einen gegenüber asiatischer Konkurrenz mit neuer Sensorik versehenen Maschinentyp im Bereich „Textil“ entwickelt. Nun soll der Prototyp in Serie gehen. Hierfür benötigt das Unternehmen nach ersten Einschätzungen seines Finanzprokuristen Thomas Weber eine Anlauffinanzierung von 2 Mio Euro für die nächsten 12 Monate.

Der geschäftsführender Alleingesellschafter Peter Schmid, Enkel des Firmengründers Otto Schmid, beauftragt seinen Finanzprokuristen ein entsprechendes Finanzierungsgespräch mit der Hausbank zu führen, um deren Vorstellungen für eine Finanzierung zu erkunden. Bei der Bank besteht aktuell ein Kontokorrentkredit von 3 Mio Euro, eine Avalfinanzierung von 1,3 Mio Euro und eine Finanzierung für die Betriebsimmobilie von noch 6,5 Mio Euro. Der Kontokorrentkredit steht im nächsten Monat zur Prolongation an. Thomas Weber vereinbart kurzfristig einen Termin mit seinem Firmenkundenbetreuer, Matthias Schultz. Vorab hat er ihm bereits gesagt, dass es eine neue Finanzierung zu besprechen gäbe.

Das Finanzierungsgespräch

Im darauf folgenden Gespräch möchte Herr Weber vor allem wissen, wie teuer ein entsprechender Kredit wäre, welche Laufzeitmöglichkeiten es gibt und wie schnell mit einer Auszahlung zu rechnen ist. Matthias Schultz, der ein erfahrener Firmenkundenbetreuer ist, hört sich gerne die Wünsche seines Kunden an. Aber er möchte nun auch mehr zur Unternehmensstrategie und den Asienaktivitäten der Schmid GmbH wissen. Außerdem muss er, auch mit Blick auf die anstehende Prolongation der Kontokorrentlinie und die Raterfordernisse, die aktuellen Unternehmensziffern sowie eine Planrechnung der nächsten drei Jahre an sein Kredit-Entscheidungsgremium weitergeben.

Unterschiedliche Erwartungen

Herr Weber kommt unvorbereitet zu seiner Hausbank. Ihn interessieren in erster Linie die finanztechnischen Aspekte. Und er wäre ein schlechter Finanzmann, wenn er nicht versuchen würde, den Kredit zu möglichst niedrigen Zinsen zu bekommen. Unternehmensstrategie und die Konkurrenzsituation in Asien sind nicht sein Betätigungsfeld. Das ist bei der Schmid GmbH immer noch Chefsache. Und der Chef hat entschieden, dass die gerade fertig gestellten Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres, die einen nicht geplanten Verlust von T€ 650 aufweisen, erst einmal unter Verschluss bleiben. Sicherheitshalber, damit die Hausbank nicht negativ reagiert.

Der Firmenkundenbetreuer der Hausbank ist enttäuscht. Herr Schultz hatte erwartet, dass ihm seitens des Unternehmens eigene erste Finanzierungsüberlegungen dargelegt würden. Des Weiteren war er davon ausgegangen, dass ihm der Finanzprokurist die neuesten Entwicklungen hinsichtlich Unternehmensstrategie und Ertragslage erläutert und ihm hierzu aussagefähige Unterlagen übergeben würde. Und eigentlich hatte er ja erwartet, dass auch der Firmeninhaber, Peter Schmid, an dem Gespräch teilgenommen hätte.

Aber auch Herr Weber ist enttäuscht. Das Gespräch mit seinem Firmenkundenbetreuer war aus seiner Sicht wenig hilfreich. Dieser hatte nur umfangreiche Unterlagen eingefordert, und dass obwohl die Geschäftsverbindung zur Schmid GmbH doch schon viele Jahre problemlos bestand. Einen Zinssatz für die gewünschte neue Finanzierung

konnte Herr Schultz ihm auch nicht nennen. Er hatte auf die erst abzuwartende Ratinganalyse verwiesen und auch nach möglichen Sicherheiten gefragt. Für Finanzprokurist Thomas Weber war dies alles nicht mehr verständlich.

Mehr Kommunikation hätte hier geholfen

Das Finanzierungsgespräch wäre sicherlich erfolgreicher verlaufen, wenn

- im Unternehmen eine stärkere ressortübergreifende Kommunikation stattgefunden hätte,
- die Unternehmensführung zu einer deutlich offeneren Informationspolitik gegenüber der Bank bereit gewesen wäre und
- sowohl der Finanzprokurist als auch der Firmenkundenbetreuer bei der telefonischen Terminvereinbarung kommuniziert hätten, welche Erwartungshaltung mit dem Finanzierungsgespräch verbunden wird.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig Finanzierungsthemen und die damit zusammenhängende Finanzierungskommunikation im Unternehmen genommen werden müssen. Sie dürfen nicht als Nebensächlichkeiten betrachtet werden, für die man im oft hektischen Tagesgeschäft sowieso keine Zeit hat. Nehmen Sie sich ein Beispiel an den großen börsennotierten Unternehmen. Wenn diese sich ihren Analysten und Investoren präsentieren, dann stellt der Vorstandsvorsitzende persönlich die Unternehmens- und Finanzierungsstrategie dar. Zu beobachten ist ein Höchstmaß an „Chef-Personifizierung“, die sich fast immer auch in einer direkten Korrelation zum Börsenkurs ausdrückt. Und dies gilt, im übertragenen Sinne, auch für mittelständische Unternehmen.

Aber besonders bei kleineren mittelständischen Unternehmen ist das „Zeit-Argument“ immer wieder zu hören. In der Konsequenz befassen sich diese Unternehmen eindeutig zuwenig mit dem Management ihrer Finanzierung. Häufig ist das zeitliche Argument tatsächlich aber nur vorgeschoben. Viele Unternehmer verfügen ganz einfach nicht über die erforderlichen Fachkenntnisse und Erfahrungen, um sich ausführlich und ausreichend mit dem Thema „Finanzierung“ zu befassen. Hier ist

es wie mit einer Fremdsprache. Ich kann mich mit einem Menschen anderer Herkunft nur verständigen und mit ihm gute Geschäfte machen, wenn ich ihn in seiner Sprache verstehe. Und deshalb ist es für Sie als mittelständischem Unternehmer so wichtig, dass Sie lernen, die „Sprache der Banken“ zu verstehen. Und scheuen Sie sich nicht, bei für Sie wichtigen Fragestellungen in der einen oder anderen Situation einen „Dolmetscher“ zu Hilfe zu nehmen. Denn eines ist erstaunlich: Obwohl sich das Angebot an Finanzierungsinstrumenten in den vergangenen Jahren wesentlich komplexer geworden ist, entscheidet noch jeder siebte Chef allein – ohne sich anderweitig zu informieren [impulse, 54].

Finanzierungsmanagement: Lernbereitschaft und Wissen

Unabhängig davon, wo die Verantwortung in „Finanzierungsfragen“ im unternehmerischen Alltag liegt, muss sichergestellt sein, dass alle eingebundenen Entscheidungsträger über ein Mindestmaß an fachlicher Qualifikation verfügen. Dies setzt zumindest ein Grundverständnis für Finanzierungsthemen voraus. Gerade bei mittelständischen Unternehmen kommen aber viele Gesellschafter und Geschäftsführer aus dem technischen Bereich. Mit kaufmännischen Themen und hier gerade auch Finanzierungsfragen haben sie sich oftmals, wenn überhaupt, nur am Rande beschäftigen müssen. Ist dies der Fall, so ist es wichtig, dass sie ihre oftmals starke Fixierung auf produktionstechnische Herausforderungen aufgeben und den finanzierungstechnischen Fragestellungen zumindest den gleichen Stellenwert einräumen.

Denn nur so kann die zunehmende Komplexität in Finanzierungsfragen für das Unternehmen zufriedenstellend beherrscht werden. Hier sollte und darf man sich nicht mit „zweitklassigen“ Lösungen zufrieden geben. Chefsache ist immer gut, aber nur solange, wie der Chef oder die verantwortliche Führungskraft auch über das entsprechende Wissen und die Lernbereitschaft zu diesem Thema verfügt. Viele Kapitalgeber sind immer wieder erstaunt, wenn der Unternehmer zwar jede „Schraube“ in seinem Unternehmen kennt, aber nicht weiß, was zum Beispiel eine Cashflow basierte Planung ist (→ Kapitel 16 „Hilfe, was die Banker alles wissen wollen“).