

04

geld und
anlage

Im Gespräch mit Banken



Bild: sommart/adobestock

Finanzierungen Die Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen sind überaus anspruchsvoll, egal wie eine persönliche Einschätzung der konjunkturellen Situation in Deutschland ausfällt. Dabei ist Liquidität immer ein wichtiges Thema. Ein Gastbeitrag.

VON MARTIN AUER

Die Vielzahl geopolitischer Spannungen, hohe Energiepreise, die Teuerungsrate und der Fachkräftemangel mischen sich zu einer Gemengelage, die sich, je nach Branche, negativ auf die Unternehmensentwicklung auswirkt. Die Liste der negativen Schlagzeilen ist lang und reicht von der Baubranche über die automobilmnahe Zulieferindustrie und der Immobilienwirtschaft bis zum Handel.

Die Zahl der Regelinsolvenzen liegt im laufenden Jahr 2024 deutlich über den Vorjahreswerten. Und wenn auch die absolute Anzahl der Insolvenzen gegenüber früheren Jahren vergleichsweise gering ist, sind die Steigerungsraten und die Geschwindigkeit des Anstiegs beunruhigend. Die Zuwachsraten der Regelinsolvenzen lag im Juli 2024 bei rund 13,5 Prozent über dem Vorjahresmonat.

Die enge Verzahnung der Unternehmen und die arbeitsteilige Wirtschaft führen dazu, dass auch gesunde Unternehmen durch negative Entwicklungen bei ihren Kunden und Lieferanten in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Es gilt sich also zu wappnen, um in risikoreicherem Umfeld sein Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten.

Anforderungen der Kreditgeber in schwierigen Zeiten

Doch Zukunftsthemen wie digitale Transformation und Nachhaltigkeit benötigen Investitionen und belasten den Finanzierungsrahmen, der in vielen Unternehmen bereits für die Finanzierung des laufenden Geschäfts benötigt wird. In Krisenzeiten wird es für mittelständische Unternehmen schwieriger, notwendige Kredite zu erhalten. Das zeigt die KfW-Unternehmerbefragung 2024. Das Finanzierungsklima hat sich deutlich eingetrübt und der Zugang zu Krediten wird nur noch von 35 Prozent der befragten Unternehmen als leicht eingeschätzt (gegenüber 43 Prozent im Jahr 2022).

Banken sind aufgrund der veränderten Risikostruktur restriktiver geworden. Kreditinstitute haben gesetzliche Anforderung für die Sicherung ihrer eigenen Eigenkapitalausstattung und zur Vermeidung von riskanten und potenziell notleidenden Krediten. Vereinfacht gesagt, münden diese Regelungen in ein Rating,

das für jedes Unternehmen eine Aussage über dessen Bonität und die Kapitaldienstfähigkeit trifft.

Finanzierende Banken benötigen Transparenz über die wirtschaftliche Situation ihrer Kreditnehmer und ihrer voraussichtlichen Entwicklung. Was oft als unangemessene Neugier empfunden wird, ist hingegen die notwendige Grundlage für gute Kreditentscheidungen. Transparenz wird über Jahresabschlüsse, Betriebswirtschaftliche Auswertungen, Planungen und Soll-Ist-Vergleiche geschaffen. Mittelständische Unternehmen sollten darauf achten, dass die Unterlagen aktuell sind und eine verlässliche Aussage über die gegenwärtige und zukünftige Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens geben.

Im Fokus: Zahlen, Daten, Fakten – und das Management!

Die Bonitätseinschätzung richtet sich auf eine Vielzahl wirtschaftlicher Faktoren. So ist zum Beispiel die Eigenkapitalausstattung wichtig, um die Risikotragfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen. Genauso wesentlich ist aber auch das Management des Unternehmens.

Die Kreditwürdigkeit benötigt Stabilität. So möchten Banken verstehen, wie das Unternehmen gesteuert wird, wie Risikomanagement und Compliance verankert sind, wie Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert und umgesetzt werden und wie das Geschäftsmodell weiterentwickelt wird. Der Bereich Nachhaltigkeit mit den Aspekten des Green Deal und der ESG-Ansätze ist ein guter Indikator, wie das Management mit Veränderungen umgeht und die notwendigen Transformationen steuert.

Alle Kreditinstitute liefern Informationen, wie ihr Rating aufgebaut ist und welche Aspekte für das Rating erfolgskritisch sind. Unternehmer können ihr Rating verbessern, wenn sie sich mit diesen Aspekten auseinandersetzen und gezielt Verbesserungen herbeiführen.

Aspekte für Bankgespräche und Kreditverhandlungen

Banken gehören zu den wichtigsten Geschäftspartnern mittelständischer Unternehmer. In den Gesprächen mit den Banken steht Transparenz an erster Stelle, denn Banken können Risiken managen,



Bild: THE MAK'ED TEAM GmbH & Co. KG, Fotograf: Stefan Klübert

Der Autor

Dipl. Bankbetriebswirt **Martin Auer** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung für den Mittelstand THE MAK'ED TEAM GmbH & Co. KG Nürnberg / Karlsruhe mit einem Schwerpunkt im Bereich Performance, Transformation und Restrukturierung.

(auer@the-maked-team.com)

aber nicht gut mit Überraschungen umgehen. Unternehmer profitieren in Bankgespräche davon, wenn sie sich auch die Position der Bank bewusst sind und ein Grundwissen darüber haben, welche Möglichkeiten den Banken zur Verfügung stehen. Banken stellen Fremdkapital zur Verfügung. Wenn ein Unternehmen in besonderen Situationen Eigenkapital benötigt, müssen andere Finanzierungsformen eingesetzt werden. Ist man sich darüber bewusst, können Gespräche zielbewusst und ohne vorprogrammierte Enttäuschung über mangelnde Finanzierungsbereitschaft geführt werden.

Gespräche über Kredite sollten mit einer klaren Zielsetzung geführt werden. Die genaue Darstellung des Finanzierungsanlasses führt in Richtung der passenden Finanzierungsformen. Die Strategie und die Zielsetzung des Unternehmens sind Grundlage für die Strukturierung der Passivseite. Sind für ein Wachstum Investitionen erforderlich, wird man über Investitionsfinanzierungen sprechen und ▶

► zugleich die Auswirkungen des Wachstums auf den Betriebsmittelbedarf betrachten, um Material und Kundenforderungen zu finanzieren. Möglicherweise ist die Stärkung des Eigenkapitals sinnvoll, so dass auch dieser Aspekt in die Überlegungen mit den Finanzierungsberatern einbezogen werden kann. Diese strukturierte Vorgehensweise gilt grundsätzlich für alle Unternehmenssituationen, wie zum Beispiel der Etablierung einer Vorkreditlinie zur Abdeckung von Liquiditätsunterdeckungen.

Aus der Zielsetzung und einer frühzeitigen Einschaltung von Finanzierungsprofis kann auch der Einsatz von Fördermitteln geprüft werden. Hier geht es nicht nur um zinsvergünstigte Darlehen, sondern um die wirtschaftlich interessanten verlorenen Zuschüsse. Faustregel ist, dass ein Antrag auf Fördermittel vor Beginn des zu fördernden Vorhabens erfolgen muss.

Der Aufbau einer Finanzierungsstruktur bezieht alternative Finanzierungsformen ein. Diese reichen von Leasing, Factoring und Finetrading über Mezzanine- und Nachrangdarlehen, Venture Capital, Crowdfunding und Unternehmerbank bis zu stillen und offenen Beteiligungen. Für die Zusammenarbeit mit der Bank sind die Alternativen von Bedeutung, wenn Finanzierungsrisiken gestreut werden sollen oder die Eigenkapitalbasis verbreitert werden soll.

In einem Bankgespräch sollte auch offen über die Konditionen gesprochen werden. Hierunter fallen nicht nur die Zinssätze. Die mit der Kreditgewährung verbundenen Kreditsicherheiten, Kreditlaufzeiten und Möglichkeiten zur ganz oder teilweise vorzeitigen Rückzahlung gehören zu den Kreditkonditionen. Auch Überlegung und Strategien zum haftungsfreien Privatvermögen gehören in diesen Bereich. Je nach Präferenz können die Finanzierung so gestaltet werden, dass eine persönliche Haftung des Unternehmers zeitlich begrenzt, in ihrem Umfang reduziert oder ganz ausgeschlossen werden kann.

Was sonst noch zählt: Planung, Planung, Planung!

Die Unternehmensplanung ist nicht nur ein unverzichtbares Element des Risikomanagements, sondern sie ist auch ein wirkungsvolles Instrument zur Steuerung. Die planerische Vorwegnahme des Weges zur Erreichung der Unternehmensziele zeigt die Entwicklung von Erträgen und Aufwendungen, von Ein- und Auszahlungen und Aktiva und Passiva. Diese integrierte Form der Planung zeigt bei validen Annahmen und richtigem Aufbau die Kapitaldienstfähigkeit.

Durch die Unterteilung des Cashflows in operative Geschäftstätigkeit, in Investitions- und in Finanzierungstätigkeit kann dargestellt werden, ob die Liquiditätsüberschüsse aus dem laufenden Geschäft ausreichen, um aktuelle oder zukünftige Kredite zu bedienen. Aus der integrierten Planung erhält die Geschäftsleitung die Grundlage für anstehende Entscheidungen und für die Gespräche mit Banken oder anderen Finanzierungsgesellschaften in Bezug auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Somit ist die integrierte Planung auch ein wichtiges Element für das Rating, da sie deutliche Vorteile gegenüber der isolierten Planung von einzelnen Entwicklungen hat.

Liquiditätssteuerung – Cash is King!

Die Zahlungsunfähigkeit ist der Insolvenzgrund Nummer 1. Verbunden mit den Regelungen der Insolvenzordnung birgt die Zahlungsunfähigkeit ein hohes Haftungsrisiko für Geschäftsführer. Das oberste Ziel ist die Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Liquidität, um jederzeit den fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.

Aktuell ist die aktive Steuerung der liquiden Vermögensposten von großer Bedeutung, da das Risiko eines Zahlungsausfalls erkennbar gestiegen ist. Für mittelständische Unternehmen bedeutet dies ein bonitätsorientiertes Kundenmanagement, in dem Neukunden einer Bonitätsprüfung unterzogen und Bestandskonten auf negative Veränderungen im Zahlungsverhalten geprüft werden.

Grundsätzlich ist zu einer Liquiditätsplanung auf Wochenbasis zu raten. Die Gegenüberstellung aller Einzahlungen und Auszahlungen zeigt unter Berücksichtigung der vorhandenen Zahlungsmittel die Entwicklung der Liquidität. Zusätzlich kann eine Mindestliquidität festgelegt werden, die nicht unterschritten werden soll, oder Reservekreditlinien vorgehalten werden.

Je nach Größe des Unternehmens kann die Liquiditätssteuerung mit einem digitalen Planungstool aufgebaut werden. Die Liquiditätsplanung ist ein wichtiges Instrument der Krisenfrüherkennung.

Der Aufbau der Liquiditätssteuerung orientiert sich idealerweise an dem Schema zur Prüfung der Zahlungsfähigkeit nach Insolvenzordnung. So werden eventuell notwendige Konsequenzen aus der gesetzlichen Insolvenzregelung aufgezeigt.

Die Liquiditätsplanung ist ein probates Instrument, bei temporären Liquiditätsengpässen mit Banken über deren Überbrückung zu sprechen. So kann nachvollziehbar dargestellt werden, wie Engpässe überwunden und zusätzliche Finanzmittel zurückgeführt werden können.

Fazit

Komplexe Situationen fordern eine professionelle Herangehensweise mit passenden Methoden und Tools – und eventuell mit fachlicher Unterstützung. Transparenz in der Entwicklung identifizieren Risiken und schaffen Vertrauen, um mit Finanzierungspartnern verlässlich zusammenzuarbeiten und das eigene Unternehmen erfolgreich zu steuern.



Bild: Nattakorn