

# Potenziale nutzen, Vertrauen aufbauen

UNTERNEHMENSFINANZIERUNG IN DER KRISE

VON ALEXANDER TOCKUSS, RWT UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

**Angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise ist bei Kreditinstituten und anderen Finanzierungspartnern eine deutlich strengere und restriktivere Kreditvergabepraxis festzustellen. Der Jahresabschluss und die kurzfristige Erfolgsrechnung reichen im Allgemeinen nicht mehr aus, denn die Beurteilung der nachhaltigen Fähigkeit, zukünftige Zins- und ausreichende Tilgungszahlungen leisten zu können, erfordert in erster Linie die Zukunft des Unternehmens zu betrachten.**

Die Unsicherheit über die weitere wirtschaftliche Entwicklung, erhöht den Informationsbedarf der Finanzierungsinstitute deutlich. Was ist zu tun?

## KOMMUNIKATION IST DAS A & O

Wichtig ist, dass der Unternehmer die Kommunikation mit seinen Banken positiv gestaltet und unternehmensspezifische Informationen in schriftlicher Form zur Verfügung stellt. Neben dem Firmenkundenbetreuer entscheidet bei der Bonitätsbeurteilung und Kreditvergabe immer auch ein interner Kreditanalyst der Bank mit. Dieser orientiert sich allein an den vorhandenen Unterlagen. Und: Es ist eben nicht sicher, dass der Kundenbetreuer alle wichtigen Gesichtspunkte von sich aus schriftlich in den Akten dokumentiert hat. Wer die erwartete Geschäftsentwicklung schlüssig aus den Vergangenheitszahlen ableitet und schriftlich vorlegt, hat die besten Chancen, auch den skeptischen Kreditanalysten zu überzeugen.

## OFFENHEIT UND TRANSPARENZ ENTSCHEIDEND

Der Unternehmer muss bei den Finanzierungspartnern ausreichend Vertrauen schaffen und Chancen aufzeigen, die sich für ihn im Markt aus der Wirtschaftskrise ergeben, die er mit Unterstützung der Bank aktiv nutzen möchte. Besonders bei zu erwartenden Verlustsituationen kann das notwendige Vertrauen gegenüber der Bank nur durch Offenheit, Transparenz und die Darstellung von Maßnahmen zur Gewinnung neuer Kunden oder zur Kostensenkung erzielt werden. Denn: Gerade in der gegenwärtigen Wirtschaftslage können Unternehmen, die ihre Finanzierungsbasis gesichert haben, Marktanteile hinzugewinnen, neue

Märkte erobern oder neue Kooperationen bilden, die in der Vergangenheit als nicht realisierbar betrachtet wurden. Die Chancen hieraus können aber häufig nur mit Unterstützung durch Finanzierungspartner realisiert werden.

## WELCHE INFORMATIONEN SIND NOTWENDIG?

Die aktuelle Unternehmenslage und die voraussichtlichen Auswirkungen müssen einschließlich der erwarteten Umsatzrückgänge und bereits umgesetzter bzw. geplanter Gegenmaßnahmen dargestellt werden. Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile des Unternehmens lassen sich mit modernen Managementinstrumenten darstellen:

- SWOT-Analyse: zur Darstellung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern
- Portfolio-Analyse: zur Darstellung der Stärke der Geschäftsfelder bzw. einzelner Produkte
- ABC-Kundenanalyse: zur Darstellung der Kundenstruktur

Die Einschätzung der Absatz- und Ertragslage ist als Grundlage für die unabdingbare Bonitätsbeurteilung für die Bank zwingend erforderlich. Die genannten Managementinstrumente können dafür eine transparente Datenbasis liefern. Unternehmenslage und -entwicklung müssen letztlich im **Ertrags- und Liquiditätsplan** münden, mit dem die Kapitaldienst- und Zahlungsfähigkeit auf Basis der

bestehenden bzw. beantragten Kreditlinien nachgewiesen werden kann.

Die **Darstellung von Krisenszenarien** (etwa Ausfall einer größeren Forderung oder Wegfall eines A-Kunden) zeigt



Alexander Tockuss, Geschäftsführer der RWT Unternehmensberatung GmbH

## KURZ VORGESTELLT

Die RWT Unternehmensberatung GmbH ist ein Unternehmen der RWT-Gruppe. Sie unterstützt ihre Mandanten in den Bereichen Unternehmensanalyse und Restrukturierung, Unternehmensfinanzierung, -planung, -steuerung sowie bei Unternehmenstransaktionen. Die Berater sind Partner der Unternehmensleitung. Gemeinsam werden die passenden Maßnahmen bestimmt, um Lösungsmöglichkeiten für die gestellte Aufgabe zu erarbeiten. Die praktische und an der Umsetzung orientierte Beratung ist einer der wichtigsten Grundsätze ihrer Arbeit.

► [WWW.RWT-GRUPPE.DE](http://WWW.RWT-GRUPPE.DE)

auf, dass selbst für extrem ungünstige, aber eben nicht vollständig auszuschließende Entwicklungen bereits die notwendigen Handlungsmaßnahmen bestimmt sind und ein Überleben des Unternehmens gesichert ist. Die Senkung der Gewinnschwelle (break-even-Umsatz) steht bei der Darstellung im Vordergrund. Durch diese Vorgehensweise kann ein Unternehmen seine Banken prophylaktisch auf den möglichen zusätzlichen Finanzierungsbedarf vorbereiten.

Nach der Kreditvergabe müssen den Finanzierungspartnern regelmäßig **Monats- oder Quartalsberichte** zur Verfügung gestellt werden. Erfolge lassen sich so hervorheben, vorübergehende negative Entwicklungen in angemessener Weise relativieren und Fehlinterpretationen vermeiden. „Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich“, nach dieser alten Regel sind den Ist-Zahlen die jeweiligen Planzahlen gegenüberzustellen und Abweichungen zu kommentieren. ■



FOTO: HUNSTOCK - FOTOLIA.COM