

# **UNTERNEHMENS- FINANZIERUNG**

**KREDITZUSAGEN AUF DER BASIS VON  
GUTEN BEZIEHUNGEN ODER VON ÜBER-  
ZEUGENDEN FINANZ-FACTS?**





BUDGET

---

Fragen der Unternehmensfinanzierung gehören heute zu den selbstverständlichen Aufgaben der Unternehmensführung. Die Herausforderungen in dieser Fragestellung sind aber im Gegensatz zu früher deutlich anspruchsvoller geworden, finanzieren Banken doch heute Investitionen hauptsächlich auf der Basis von «Finanz-Facts» und weniger aufgrund von guten Beziehungen. Der Wettbewerb um den kleiner gewordenen Kreditkuchen ist härter geworden. Abgelehnte Kredite bedeuten häufig Investitionsstopp. Was sind die zentralen Punkte für Führungskräfte, damit die Kreditfähigkeit und -würdigkeit eines Unternehmens gehalten respektive verbessert werden kann?

Bruno Stolz

► **THESE 1:**  
**«DEM CASHFLOW ALS WICHTIGSTE FINANZIERUNGSQUELLE WIRD ZU WENIG BEACHTUNG GESCHENKT.»**

Der Cashflow wird definiert als die Summe von Gewinn und Abschreibungen oder anders ausgedrückt als Überschuss der flüssigen Mittel aus der Geschäftstätigkeit (Erfolgsrechnung). Erfahrungen aus Schulung und Beratung zeigen, dass in der grafischen Industrie ein Cashflow von 10 % bis 15 % des Umsatzes die absolut notwendige Zielgrösse ist, um langfristig überleben zu können. Ein Resultat zwischen 6 % und 10 % bedeutet noch keine akute Gefährdung, ruft aber nach sofortigen Korrekturmassnahmen. Ein Unternehmen, das einen Cashflow von weniger als 6 % erzielt, verzehrt sein Vermögen und ist, ohne Änderung dieser Situation, über kurz oder lang nicht überlebensfähig.

Für die Führungskräfte bedeutet das: Das Erreichen der Zielvorgabe von 10 % bis 15 % hat für die finanzielle Unternehmensführung, das heisst Finanzierung und Schuldentrückzahlung, zentrale Bedeutung. Möglichkeiten zur Verbesserung des Cashflows sind: Erhöhung des Umsatzes durch Preiserhöhungen oder Mengenausweitung, Verbesserung des Deckungsbeitrages durch tiefere Materialanteile, Reduktion der Fremdarbeiten durch Inhouse-Fertigung, Verbesserung der Produktivität, Reduktion der übrigen Kosten etc.

Wichtig ist aber vor allem die Erkenntnis, dass der Cashflow nicht bloss eine rechnerische Grösse des Jahresabschlusses ist, sondern täglich durch jeden einzelnen Mitarbeiter während des ganzen Jahres beeinflusst werden kann und muss. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Erarbeitung des notwendigen Cashflows und damit für die Erhöhung der Eigenfinanzierungskraft der Unternehmung ist zentrale Aufgabe der Führungskräfte.

► **THESE 2:**  
**«DER EIGENFINANZIERUNGSGRAD IST ZU TIEF.»**

Der Eigenfinanzierungsgrad sagt aus, welcher Teil des Unternehmensvermögens durch eigene Mittel finanziert ist. Je höher der Prozentsatz, umso weniger Geld muss durch andere Kreditgeber (Lieferanten, Banken, Staat etc.) zur Verfügung gestellt werden. Kriterien zur Beurteilung eines optimalen Verhältnisses zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung sind Liquidität, Rentabilität, Flexibilität, Publizität, Unabhängigkeit und Sicherheit. Je nach Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren entscheidet aber jedes Unternehmen im Rahmen seiner Unternehmensstrategie individuell über sein Eigenfinanzierungsziel.

Die Banken, auf der anderen Seite des Tisches positioniert, haben jedoch klare Vorstellungen über den minimalen Eigenfinanzierungsgrad: 40% sollte er mindestens betragen, je höher, desto besser. Aus der Sicht der Banken ist die Überlegung klar: Je höher der Anteil des Eigenkapitals, umso kleiner das Verlustrisiko für die übrigen Kapitalgeber.

Für die Führungskräfte bedeutet das: Verbesserung des Eigenfinanzierungsgrades. Dies kann geschehen einerseits durch Reduktion von Vermögen (z. B. Verkauf zu wenig ausgelasteter Maschinen, Reduktion von Vorräten, schnelleres Fakturieren, Senkung der Zahlungsfrist der Debitoren) und Verwendung der damit frei werdenden Mittel zur Schuldentrückzahlung, andererseits durch Erhöhung des Aktienkapitals oder durch Erhöhung des Eigenkapitals durch Einbehaltung der erzielten Gewinne. Gewinne wiederum werden verbessert durch Massnahmen, wie sie schon unter Abschnitt 1 «Cashflow» genannt wurden.

► **THESE 3:**  
**«PROFESSIONELLE BEURTEILUNGS(RATING)SYSTEME WERDEN ZUM  
STANDARD DER KREDITSPRECHUNG.»**

191

In der Vergangenheit wurden Kredite häufig aufgrund von guten Beziehungen gesprochen. Durch schlechte Erfahrungen klüger geworden, gehen die Banken heute immer mehr dazu über, die Kreditgewährung von betriebswirtschaftlichen Facts abhängig zu machen. Zur Erhöhung der Produktivität (auch bei den Banken ...) wird die Kreditprüfung standardisiert und professionalisiert. Instrument dazu ist das Rating. Rating ist die Risikokategorisierung der Unternehmen, ähnlich wie wir es von der Motorfahrzeug-Haftpflichtversicherung kennen. Anstatt der uns geläufigeren Begriffe wie Bonus/Malus verwenden die Banken den Begriff der Ratingstufen.

Vereinfacht gesagt bedeutet dies: Je höher das Rating, umso höher schätzt die Bank das Verlustrisiko des Kredites ein. Und da Verluste (wie bei den Versicherungen) über eine höhere Prämie gedeckt werden müssen, bedeutet ein hohes Rating für das betroffene Unternehmen auch einen höheren Zinssatz. Für die Firma folgen daraus höhere Kosten in der Erfolgsrechnung und damit ein tieferer Cashflow, ein tieferer Cashflow wiederum bedeutet ... (Bitte fahren Sie weiter mit der Lektüre unter Abschnitt 1).

Für die Führungskräfte bedeutet das:

- ▶ Kenntnis und Verständnis des Rating-Systems der Bank
- ▶ Intakte Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seiner Bank
- ▶ Eingeführtes und aktuelles Führungssystem im Unternehmen zur Erhöhung der Transparenz für Unternehmen und Bank

▶ **THESE 4:**  
**«ERTRAGSWERT VERDRÄNGT SUBSTANZWERT.»**

Bis Ende der Achtziger-, Anfang der Neunzigerjahre wurden Kredite hauptsächlich aufgrund von Wertvorstellungen der zu finanzierenden Investitionen gesprochen (Substanzwertdenken). Das heisst, je teurer die Maschine oder das Gebäude, umso höher war auch der Kredit. Die Frage nach der Rendite der geplanten Investition wurde jedoch vernachlässigt. Die Konsequenzen aus dieser Betrachtungsweise haben wir alle (Unternehmen, Banken, Berater) am eigenen Leib erfahren: Wertverlust der Investitionen, Kreditverluste oder im schlimmsten Falle sogar Konkurse mangels Liquidität. Heute werden Kredite aufgrund von anderen Kriterien gesprochen: Massgebend für die Höhe des Kredites ist nicht mehr die Höhe der geplanten Investition, sondern der damit erzielbare Gewinn (Ertragswertdenken). Je grösser die Gewinnaussichten, umso grösser die Rückzahlungsmöglichkeiten des Unternehmens und damit umso kleiner das Verlustrisiko für die Bank.

Für die Führungskraft bedeutet das, Investitionen (z. B. die neue Fünf-Farben-Druckmaschine oder der Sammelhefter) vor allem unter betriebswirtschaftlichen Aspekten (Auslastung, Produktivitätsgewinn oder mögliche Kosteneinsparungen) zu beurteilen – und damit keine Investitionen aus falsch verstandenem Konkurrenzdenken heraus zu tätigen.

## ► THESE 5: «KREDITGEWÄHRUNG HEISST KREDITRÜCKZAHLUNG.»

Die Schulden unterteilen sich in das kurzfristige und das langfristige Fremdkapital. Fälschlicherweise wird daraus vielfach abgeleitet, dass ein Teil der Schulden, nämlich die langfristigen, nicht zurückbezahlt werden muss. Die Bank stellt sich heute aber auf einen anderen Standpunkt: Auch explizit langfristige Kredite wie Hypotheken und Maschinenkredite müssen innerhalb der Lebensdauer der Investition zurückbezahlt werden – damit das Unternehmen bei neuen Investitionen wieder kreditfähig ist.

Für die Führungskräfte bedeutet das, sich bewusst zu sein, dass einerseits eine Kreditgewährung automatisch eine Rückzahlungsverpflichtung mit sich bringt, und dass andererseits das Unternehmen in der Lage sein muss, die Rückzahlungen aus dem Cashflow der fremdfinanzierten Investition zu tätigen (und nicht mit der Neuaufnahme von neuen Krediten oder Erhöhung des Aktienkapitals!).

## ► THESE 6: «VERSCHULDUNGSPOTENZIAL ALS BESTANDTEIL DER BEURTEILUNG DER KREDITFÄHIGKEIT.»

193

Das Verschuldungspotenzial ist eine Kennzahl, die seit Längerem bekannt ist, jedoch erst im Rahmen der Ratingdiskussion auf breiter Ebene auch für KMUs angewandt wird. Mit dieser Kennzahl wird berechnet, wie hoch die verzinsbaren und rückzahlbaren Schulden eines Unternehmens maximal sein dürfen. Sie wird berechnet als Differenz zwischen Cashflow (= Mittelzufluss) und notwendigen Ersatzinvestitionen (= Mittelabfluss). Dieser Betrag steht dem Unternehmen jährlich zur Verfügung für die Schuldentrückzahlung. Das Resultat wird multipliziert mit der Anzahl Jahre (Rückzahlung der gesamten Schulden innerhalb von 5 bis 7 Jahren), und dies ergibt dann das maximale Verschuldungspotenzial einer Unternehmung. Sind die aktuellen Schulden höher als das Verschuldungspotenzial, gibt es keine neuen Kredite, sind sie tiefer, ist das Unternehmen für die Differenz kreditfähig.

Für die Führungskräfte bedeutet das:

- Kenntnis des aktuellen Verschuldungspotenzials
- Die Kennzahl des Verschuldungspotenzials interpretieren können
- Möglichkeiten erkennen, um das Verschuldungspotenzial zu verbessern (z. B. durch Erhöhung des Cashflows oder Reduktion der geplanten Investitionen durch bessere Auslastung des bestehenden Maschinenparks)

## ► KONSEQUENZEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Kredite werden heute unter anderem an Unternehmen vergeben, die ihre Zahlen «im Griff» haben, die bei Kreditgesprächen ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse einsetzen können. Führungskräfte müssen darum vermehrt über finanzielle Basiskenntnisse verfügen. Nur so werden sie als kompetente Mitdenker bei anspruchsvollen Projekten (z. B. Investitionsprojekten, Marketingprojekten, Reorganisationsprojekten usw.) anerkannt. Finanzielles Know-how ist aber auch in der Mitarbeiterführung gefragt, wo vermehrt wirtschaftliche Überlegungen den Führungsalltag prägen.

## ► CHECKLISTE «UNTERNEHMENSFINANZIERUNG»

Mit dem folgenden Test sehen Sie, ob Sie Ihre Finanzierung im Griff haben. Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob Sie den Aussagen zustimmen (Ja) oder nicht (Nein). Am Ende zählen Sie die Kreuzchen je Spalte zusammen. Keine Sorge: Wenn Sie weniger gut abschneiden, erhalten Sie immerhin Fingerzeige, wo Sie ansetzen können.

	JA	NEIN
Wir kennen unseren Eigenfinanzierungsgrad.		
Die Definition unseres Zieleigenfinanzierungsgrades ist Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.		
Wir haben in der Bilanz alle Liquiditätsreserven ausgeschöpft.		
Der Cashflow ist eine unserer wichtigsten Führungskennzahlen.		
Wir wissen, wie hoch unser Cashflow sein muss, damit wir investieren und trotzdem unsere Schulden zurückzahlen können.		
Unser Cashflow ist genügend hoch, um unsere Finanzziele zu erreichen.		
Wir kennen das Rating unserer Hausbank, haben es verstanden und sind einverstanden mit der Beurteilung.		
Wir haben ein finanzielles Cockpit, das uns jederzeit Aufschluss gibt über den aktuellen finanziellen Gesundheitszustand unserer Firma.		
Das Verhältnis mit unserer Hausbank ist geprägt von Offenheit, Kompetenz und Vertrauen.		
Bei der Beurteilung von Investitionsprojekten nimmt die betriebswirtschaftliche Begründung einen wichtigen Teil ein.		
Wir kennen unser Verschuldungspotenzial.		
Bestandteil eines Investitionsprojektes ist ein mehrjähriger Finanzplan. Darin wird aufgezeigt, wie hoch der minimale Cashflow sein muss, damit der beantragte Kredit zurückbezahlt werden kann.		
Unsere Führungskräfte kennen die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Begriffe.		
Unser Anlagendeckungsgrad ist über 100 % und zeigt damit, dass wir gesund finanziert sind.		
Wir wissen, wie viel Cashflow wir brauchen für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen.		
Erzielte Gewinne setzen wir prioritär für die Finanzierung von Investitionen ein.		

### Mehr als 12 «Ja»-Antworten

Sehr gut! Sie sind sich der Bedeutung der Finanzierung in der finanziellen Unternehmensführung bewusst. Auch wenn Sie noch nicht alle Ziele erreicht haben, wissen Sie, wo Ihr Betrieb steht und an welchen Punkten Sie noch arbeiten müssen, damit Ihr Betrieb jederzeit kreditwürdig bleibt. Arbeiten Sie weiter an der Verbesserung der Finanzierung und damit an der finanziellen Gesundheit Ihres Betriebes!

### Zwischen 6 und 11 «Ja»-Antworten

Gut! Sie wissen einiges über die Finanzierung Ihres Betriebes. Trotzdem gibt es noch manche «blinde Flecken». Erstellen Sie eine Prioritätenliste und daraus abgeleitet einen Massnahmenplan, damit Sie in Zukunft Ihre Finanzierung bewusster gestalten können. Damit erhöhen Sie auch die finanzielle Sicherheit Ihres Betriebes. Auch wenn negative Überraschungen nie ausgeschlossen werden können, sind Sie dann auf solche Situationen vorbereitet und wissen, an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen.

### Weniger als 5 «Ja»-Antworten

OOPS! Es ist Ihnen möglicherweise klar, wie wichtig eine fundierte Kenntnis bezüglich der Finanzierung ist. Nur bei der Umsetzung scheitern Sie zum Teil noch. Gehen Sie das Thema grundsätzlich an, arbeiten Sie an den in der Checkliste erwähnten Punkten. Setzen Sie schnell wirksame Massnahmen (sind motivationsfördernd) wie auch strategische Projekte (nachhaltiger Nutzen) parallel um. Definieren Sie Ihre zukünftige Investitions- und Finanzstrategie und visualisieren Sie diese mit einem Finanzplan. viscom-Mitglieder erhalten gratis das entsprechende Excel-Tool, das Ihnen die mühsame Rechen- und Präsentationsarbeit erleichtert.