

Finanzierungsprobleme

Sofortmaßnahmen bei Finanzierungsproblemen

Spätestens wenn sich Engpässe ankündigen, müssen Sie als Unternehmer bzw. Geschäftsführer reagieren. Doch je früher Sie mit Maßnahmen gegen Finanzierungsengpässe beginnen, desto erfolgreicher werden Sie sein. Dafür bietet sich in Liquiditätsplan an, um die Zahlungsströme, also die tatsächlichen Ein- und Auszahlungen, zu planen, überwachen und steuern zu können. Diese Arbeit ist doppelt effektiv, denn eine kontinuierliche Liquiditätsplanung wirkt sich auch positiv für Ihr Rating aus. Sie sollten zudem regelmäßig prüfen, wie sich die Bereitschaft der Banken zur Finanzierung des Liquiditätsbedarfs des Unternehmens verändert.

Darum geht es	Sofortmaßnahmen	Das müssen Sie beachten
Finanzbedarf feststellen	<p>Der Geschäftsführer stellt fest, welchen Finanzbedarf die Gesellschaft kurz- und mittelfristig hat. Das geschieht sinnvoll mit einem Liquiditätsplan.</p> <p>Dabei wird nach der Art des Finanzierungsbedarfs und der Dringlichkeit unterschieden, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vorhandener Kontokorrentkredit: kurzfristiger und unbedingt notwendiger Bedarf • vorhandene Finanzierung des Umlaufvermögens: kurzfristiger und notwendiger Bedarf • sonstige vorhandene Kredite: notwendiger Bedarf in Abhängigkeit von Restlaufzeit • geplante Fremdfinanzierung von Working Capital: mittelfristiger und notwendiger Bedarf • geplante Fremdfinanzierung von Investitionen: mittelfristiger Bedarf, verschiebbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlassen Sie sich nicht auf die Laufzeiten der Kredite, die Sie mit der Bank vereinbart haben. Die Banken sichern sich in den Verträgen meist ein Sonderkündigungsrecht, wenn sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verschlechtert. • Haben Sie für die weitere Entwicklung auch Eigenmittel wie Einnahmen eingeplant, müssen Sie klären, ob sich diese wie geplant erwirtschaften lassen. Wenn nicht, erhöht sich Ihr Bedarf an Fremdmitteln. • Haben Sie für die weitere Entwicklung auch Gesellschafterzahlungen in Form von Gesellschafterdarlehen oder Kapitalerhöhungen vorgesehen, klären Sie, ob diese noch zur Verfügung stehen. Extern bedingte Finanzierungsprobleme (z. B. durch eine Wirtschaftskrise oder private Ausgaben) können auch die Finanzkraft der Gesellschafter geschwächt haben. • Wenn sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschlechtert hat, ist auch seine Eigenfinanzierungskraft gesunken. Der Bedarf an Fremdkapital steigt.
Veränderung der Kreditbedingungen prüfen	<p>Prüfen Sie mit der kreditgebenden Bank, ob sich für die Verlängerung der bestehenden Kredite verschärfte Bedingungen abzeichnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Sicherheiten werden gefordert? • Welche Laufzeiten sind noch machbar? • Welche wirtschaftlichen Kennzahlen muss das Unternehmen vorweisen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Die ursprünglichen Sicherheiten für einen laufenden Kredit können an Wert verloren haben. Gleichzeitig wurde der Kredit teilweise getilgt. • Die Bank wird versuchen, zusätzliche Sicherheiten und Bedingungen durchzusetzen, dafür sind die neuen Kredite zurzeit besonders günstig. • Basel III hat Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung. Denken Sie über Ausweichstrategien, wie z.B. Er-

Darum geht es	Sofortmaßnahmen	Das müssen Sie beachten
	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Einfluss will die Bank auf Entscheidungen im Unternehmen nehmen? <p>Tipp: Bereiten Sie sich auf das Bankgespräch umfassend vor. Nutzen Sie dafür auch den Fragenkatalog, den Sie beim Rating beantworten müssen. Die Rating-Kennzahlen geben Ihnen einen Überblick über die finanzielle Situation.</p>	<p>höhung des Eigenkapitals, Umschichtung der Verbindlichkeiten oder Verringerung der Bilanzsumme nach.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rating-Vorbereitung: Stellen Sie die Unterlagen für das Bankgespräch zusammen
Werthaltigkeit der Sicherheiten prüfen	<p>Jeder Kredit ist mit Sicherheiten für den Kreditgeber versehen. Der Unternehmer/Geschäftsführer muss prüfen, ob sich der Wert dieser Sicherheiten verringert hat. Ist das der Fall, wird sich die Bank bald melden und über den dazugehörigen Kredit verhandeln wollen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prüfen Sie den Wert der Sicherheiten mit den Augen der Bank. Für diese zählt nur die Verwertbarkeit der Sicherheit im Falle eines Scheiterns des Kredites. Diese Einschätzung kann stark von dem Wert für das Unternehmen selbst abweichen. Gerade Sicherheiten wie Forderungen oder Vorräte verlieren in Krisenzeiten schnell an Wert. Schon in normalen Zeiten werden diese Vermögensteile nur sehr begrenzt als Sicherheit von den Banken akzeptiert. Prüfen Sie auch, ob es Kredite mit einer Übersicherung gibt. Dazu kommt es, wenn die Rückzahlung des Kredites einen eventuellen Wertverlust der Sicherheit übersteigt. In solchen Fällen sollten Sie mit Ihrer Bank über eine Freigabe der Sicherheiten verhandeln. Das schafft Ihnen Freiraum bei einer neuen Kreditaufnahme.
Liquide Mittel aus dem eigenen Unternehmen schöpfen	<p>Wenn eingeplante Fremdmittel nicht fließen, müssen sie durch eigene Mittel ersetzt werden. Wollen Sie geplante Investitionen nicht verschieben oder benötigt das Unternehmen die Mittel für das laufende Geschäft, muss Liquidität aus den eigenen Werten geschaffen werden. Folgende Bereiche sollten Sie dabei prüfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forderungen: Kann ein verbessertes Forderungsmanagement den Zahlungseingang beschleunigen? Vorräte: Können die Bestände gesenkt werden, z. B. durch eine knappere Disposition? Gibt es überflüssige Bestände, die verkauft werden können? Anlagevermögen: Gibt es im Anlagevermögen Teile, die nicht benötigt 	<p>Alle liquiditätsbelastenden Maßnahmen haben einen Grund. Sie müssen prüfen, was geschieht, wenn Sie Kunden zu früherer Zahlung auffordern oder Vorräte abbauen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lange Zahlungsziele für Kunden sollen diese ans Unternehmen binden. Wenn sie jetzt gekürzt werden, was geschieht dann? Sicherheitsbestände sollen vor Produktions- und Lieferausfällen schützen. Was passiert, wenn die Sicherheitsmenge reduziert wird? Wie reagieren die Lieferanten auf verspätete Zahlungen? Ist der Versicherungsschutz im Rahmen der Kreditversicherung gefährdet, weil die Gesellschaft als unpünktlicher Zahler einge-

Darum geht es	Sofortmaßnahmen	Das müssen Sie beachten
	<p>und verkauft werden können?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbindlichkeiten: Können die Lieferanten zu einem längeren Zahlungsziel überredet werden? Werden vorhandene Zahlungsziele vollständig ausgenutzt? Können Sie Materialien und/oder Lieferanten austauschen? Können Sie mit den Anbietern über bessere Preise und Konditionen verhandeln? • Einnahmen: Lassen sich die Einnahmen erhöhen, z.B. durch höhere Verkaufspreise, (Unter-)Vermietung von Geschäftsräumen, Anlagen etc. 	<p>schätzt wird?</p> <p>Hinweis: Oft verursacht die Liquiditätsfreisetzung im eigenen Unternehmen Kosten in Form von Geld (z. B. Skontoerträge) oder Image (Lieferprobleme).</p>
Werthaltigkeit der Forderungen/Forderungsmanagement durchleuchten	<p>Geht es nicht nur dem Unternehmen, sondern der gesamten Branche schlecht, sind oft auch die Kunden betroffen. Um dort nicht weiteren Schaden an der Liquidität zu erleiden, müssen Sie als Unternehmer/Geschäftsführer möglichst früh die Werthaltigkeit Ihrer Forderungen sichern.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dazu ist eine Überprüfung notwendig. Ein schlagkräftiges Forderungsmanagement mit rechtzeitigem und richtigem Mahnwesen hilft dabei. • Forderungen können auch in Form des Factorings zur Beschaffung von liquiden Mitteln benutzt werden. Dabei werden die Forderungen des Unternehmens an den Factoringgeber verkauft. Das verursacht Kosten, gibt aber zusätzlichen Spielraum bei der Beschaffung von Fremdkapital. 	<p>Tipp: Alle Maßnahmen, die Kunden betreffen, müssen sehr sensibel durchgeführt werden. Sprechen Sie sich daher mit den Mitarbeitern im Vertrieb ab. Damit diese nicht erst von den Kunden über Ihre Maßnahmen informiert werden, sondern in der Kundenbetreuung die Umsetzung aktiv unterstützen können.</p>
Zusammenarbeit mit der Bank optimal aufstellen	<p>Wenn Sie nur mit einer Bank zusammenarbeiten, sind Sie dieser meist ausgeliefert, wenn es zu kritischen Situationen kommt. Selbst langfristige Beziehungen zu einer Bank gelten in Krisenzeiten nichts. Sie als Unternehmer/Geschäftsführer müssen sich rechtzeitig bemühen, neben der Hausbank einen zweiten Fremdkapitalgeber einzuschließen. Zum einen sinkt dann das Risiko der Bank in Krisenzeiten. Zum anderen müssen sich beide Banken bei jedem neuen Geschäft neu anstrengen. Das sichert Ihnen bessere Konditionen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Voraussetzung für eine Zweibanken-Strategie ist ein ausreichendes Volumen. Sie müssen beiden Banken genügend Geschäft bieten, damit beide ein ausreichendes Interesse an einer Zusammenarbeit haben. • Sie sollten diese Strategie nicht vor der jeweils anderen Bank verheimlichen. Spätestens in der Bilanz stehen die Engagements aller Banken. Das wirft nur Fragen auf und lässt das Vertrauen schrumpfen. • Achtung: In Krisenzeiten haben Sie kaum eine Chance, eine zusätzliche Bank für Ihre Gesellschaft zu gewinnen. Damit müssen Sie sehr früh beginnen.

Darum geht es	Sofortmaßnahmen	Das müssen Sie beachten
Sonstige Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfen Sie, ob ein ganz- oder teilweiser Gehaltsverzicht des Geschäftsführers in Frage kommt. Bei schlechter Ertragslage des Unternehmens kann eine Reduzierung der Bezüge oder ein vorübergehender Gehaltsverzicht notwendig sein, um eine drohende Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. • Bei anstehenden Investitionen können Sie überlegen, ob Sie dafür auch Leasing oder Mieten in Frage kommt. • Alternative Finanzierung prüfen: Dazu zählen z.B. öffentliche Förderprogramme, Unternehmensanleihen (Corporate Bonds), Forfaitierung, Lieferantenkredite und Schuldscheindarlehen. • Mittelfristige Einsparpotenziale im Unternehmen vorbeugend identifizieren und realisieren! 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachten Sie die rechtlichen und steuerlichen Konsequenzen eines Gehaltsverzichts. • Berechnen Sie die Kosten einer Finanzierung durch Leasing, Miete oder Kredit, bevor Sie sich für eine Variante entscheiden.