

# Risikomanagement im mittelständischen Unternehmen

## Weingarten, den 24.04.2013



### Agenda

17:30 Begrüßung und Einleitung

17:45 Dr. Marcus Ruf:

Mittelstand in der Kreditklemme? - Alternativen zur  
Bankfinanzierung

18:30 Fragen und Überleitung

18:45 Michael Auth:

Die Haftung des Managers und seine Versicherung

19:30 Fragen und Verabschiedung

ab 19:45 Stehimbiss und Ausklang

**GUTBROD GmbH**



# **Mittelstand in der Kreditklemme ?**

## **Alternativen zur Bankfinanzierung**

Dr. Marcus Ruf Weingarten 24. April 2013

# **ADVANTEQ ist eine spezialisierte Unternehmensberatung mit ausgeprägter Umsetzungsorientierung**

## **Die Konzentration liegt auf Finanzierungslösungen für Unternehmen damit zusammenhänge, umsetzungsbezogene Leistungen**

### **Finanzierung**

- Bankunabhängige Finanzierungen
- Optimierung und Neuordnung der Gesamtfinanzierung
- Strukturierte Finanzierungen
- Beteiligungsfinanzierungen und Investorenlösungen
- Investitionsfinanzierung

### **Projekte zur Verbesserung der Finanzierungsvoraussetzungen**

### **Nachfolge und Unternehmensverkauf**

- Beratung und Durchführung von Nachfolgeregelungen und Unternehmensverkäufen
- Wertsteigerungsmaßnahmen vor Unternehmensverkauf

### **Akquisitionen von Unternehmen, strategische Unternehmenszukäufe**

- Suche und Auswahlprozess von strategischen Unternehmenskäufen
- Akquisitionsfinanzierung
- Post-Merger-Integration

Leistungen der Advanteq Unternehmensberatung

# **Globaldaten widersprechen einer Kreditklemme**

## **Einzelne Indikatoren belegen jedoch eine differenziertere Situation**

Ausreichungssummen vergleichbar oder sogar steigend

Gleiche Kreditsumme auf weniger Banken/weniger Kunden verteilt

Hohe Nachfrage nach Immobilien- und EEG-Projektkrediten mit geringeren Risiken für den Kreditgeber

EEG-Finanzierungen bei einzelnen Instituten bereits größtes Einzelsegment

Kreditklemme – Einbildung oder Realität

# **Bankensektor unterliegt Vielzahl von Einflüssen**

## **Marktentwicklungen treffen mit externen Einflüssen zusammen**

- Eurokrise
- Ergebnissituation einzelner Institute
- Verschärfte Regelungen durch Basel III
- Konsolidierung im Bankensektor
- Kosten- und Ertragsdruck
- Diskrepanz der Fristigkeiten Einlagen vs. gewünschte Ausleihungen
- Eigenkapitalerfordernisse und regulatorische Eingriffe

Situation der Banken (1)

# **Gefordertes Eigenkapital schränkt Banken ein**

## **Umsetzungsrichtlinie CRD IV belastet Bankensektor**

- Ermittlung Eigenkapital wird eingeschränkt
- Abzugspositionen vom Eigenkapital erweitert
- Mindestausstattung mit Eigenkapital erhöht („Kernkapital“)
- Kapitalanforderungen für Risikopositionen deutlich höher
- Kapitalpuffer für systemrelevante Banken
- Antizyklischer Kapitalzuschlag bei hohem Kreditwachstum einzelner Institute
- USA werden diese Basel III Regelungen nicht umsetzen

Situation der Banken (2)

# **Großunternehmen verfügen über Alternativen zur Bank**

## **Großunternehmen nutzen gezielt die Möglichkeiten der Kapitalmärkte**

Aktienemissionen an der Börse

Ausgabe von Anleihen

Schuldscheindarlehen

- Schuldscheine werden „privat“ bei ausgewählten Investoren platziert
- Hohes Wachstum, Anteil mittlerweile bei einem Drittel aller in Deutschland im Umlauf befindlichen Unternehmensanleihen
- Investoren Privatbanken, Sparkassen, Versicherungen, Fonds
- Instrument für sehr große Mittelständler und Großunternehmen mit bester Bonität

Alternativen von Großunternehmen

# **Große Mittelständler verfügen ebenso über alternative Finanzierungsinstrumente**

## **Für sehr große und größere Mittelständler ist der Kapitalmarkt ebenso nutzbar**

### Beispiel Schuldscheindarlehen

- Nur sehr große Unternehmen und Großkonzerne, private Platzierung am Kapitalmarkt

### Beispiel Mittelstandsanleihen

- Emission einer Unternehmensanleihe und Platzierung über spezialisierte Börsen
- Nur für große und insbesondere bekannte Mittelständler, da neben Bonität auch Bekanntheit und Vermarktung einer Anleihe erfolgsentscheidend

Optionen großer Mittelstandsunternehmen



# **Der klassische Mittelstand hat keinen Zugang zum Kapitalmarkt**

**Um die Anforderungen des Marktes zu erfüllen, muss ein Mittelstandsunternehmen umfangreiche Finanzmittel einsetzen**

Anforderungen an Unternehmen

- Hohe Vorfinanzierungsnotwendigkeiten
- Kontinuierlicher Investitionsdruck zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit
- Branchenabhängig teils hohe Anforderungen an internationale Tätigkeit

Refinanzierungsmöglichkeiten

- Einschränkungen im Bankenbereich
- Kein Kapitalmarktzugang

Situation des klassischen Mittelstands

# Alternativen zur Bankfinanzierung

## Alternative Instrumente sind Bausteine einer zielgerichteten Strukturierung einer Unternehmens-Gesamtfinanzierung

### Alternative Instrumente

- ersetzen in der Regel keine Bankfinanzierung
- ermöglichen Investitionen und Wachstum wenn zusätzliche Bankmittel nicht verfügbar sind
- erhöhen die Stabilität einer Unternehmensgesamtfinanzierung
- eröffnen Spielräume für weitere Bankmittel bei zielgerichteter Einbeziehung in Gesamtfinanzierung
- sind zudem teilweise Optionen in Krisensituationen

Grundlagen von Bank-Alternativen

# Alternativen zur Bankfinanzierung

Bekannte Instrumente (Off-Balance-Sheet)

Leasing (ohne Bankzulassung und abhängig von Refinanzierung)

Factoring

Eigenkapitalfinanzierungen

Mezzaninekapital, stille Beteiligungen, Genußscheine  
direkte Beteiligungen, Private Equity

Wagniskapital

Finanzierungen des Umlaufvermögens

Reversefactoring

Einkaufs- und Lagerfinanzierungen

Importfinanzierung

Übersicht möglicher Alternativen (1)

# Alternativen zur Bankfinanzierung

Auftrags- und Projektfinanzierungen

Vorfinanzierung bei Großaufträgen und Auftragsspitzen

Versicherungen

Kautionsversicherung statt Bankaval

Absicherung von Anzahlungen, Gewährleistungen u.ä.

Mitarbeiterbeteiligungen

Beteiligungsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiter  
etwa auf Grundlage von Genußrechten

Übersicht möglicher Alternativen (2)

# Alternativen zur Bankfinanzierung

Finanzieren mit stillen Reserven

Ansatzpunkte im Vermögen der Unternehmen

- Immobilien
- Maschinen und Anlagen
- Fuhrpark

Für bekannte, größere Mittelstandsunternehmen

Mittelstandsanleihen

Vorfinanzierung bei Großaufträgen und Auftragsspitzen

Eigenfinanzierung stärken

Gebundenes Kapital reduzieren

Übersicht möglicher Alternativen (3)

# **Alternativen zur Bankfinanzierung**

**Der Einsatz alternativer Instrumente muss richtig geplant sein und den Erfordernissen angepasst werden**

Situation, Ausgangslage und Ziele eines Unternehmens sind entscheidend für die richtige Auswahl alternativer Instrumente

Der richtige Einsatz entscheidet über die effektiven Kosten

In aller Regel sind alternative Finanzierungsinstrumente teurer als ein Bankkredit

Alternative Instrumente richtig auswählen

# **Strukturierte Finanzierung ermöglicht Spielräume**

**Eine Strukturierung der Gesamtfinanzierung (Passivseite) eines Unternehmens und die Berücksichtigung des Mitteleinsatzes (Aktivseite) ermöglichen die beste Einbindung alternativer Instrumente**

Eigenkapitalseite

Fremdkapitalseite

Hybride Finanzierungen

off-balance-sheet Finanzierungen

Nutzung stiller Reserven

Freisetzung gebundenen Kapitals

Veränderungen im Zeitablauf

Alternative Instrumente erweitern Bankfinanzierung

# **Alternative Finanzierung als positiver Hebel**

## **Einbindung Bank-alternativer Instrumente entscheidend zur Eröffnung von Spielräumen**

Beispiel Eigenkapitalseite

- Einbindung einer stillen Beteiligung erhöht Eigenkapital
- Investitionen mittels Leasing entlasten Bilanzsumme
- Transfer von Vermögen außerhalb der Bilanz reduziert Bilanzsumme

Ergebnis

- Deutlich verbessertes Ratingergebnis
- Spielraum für Bank zur Finanzierung zusätzlichen Umlaufvermögens

Alternative Instrumente erweitern Bankfinanzierung



# **In Einzelfällen ist es denkbar, die Finanzierung komplett auf Alternativen umzustellen, die Regel ist es nicht**

Insbesondere stille Reserven bieten Chancen auf eine komplette Umfinanzierung

Beispiel eines Industriebetriebes mit € 20 Mio. Jahresumsatz

- Unternehmen refinanziert Anlagevermögen außerhalb der Bilanz mit Spezialfinanzierer und löst alle Banklinien ab
- Kontokorrentzusagen werden gegen Bereitstellungsgebühr aufrecht erhalten, jedoch i.d.R. nicht mehr genutzt
- Mit Ablauf der externen Finanzierung des Anlagevermögens sind auch die Immobilienkredite weitestgehend getilgt; das Unternehmen ist praktisch frei von Verbindlichkeiten

Alleinige Finanzierung mit alternativen Instrumenten

# **Die Analyse der Situation des Klienten und ein daran und an den Zielen des Unternehmens angepasstes Vorgehen sind ein wesentlicher Schlüssel für die erfolgreiche Realisierung eines Vorhabens**

- Situationsanalyse
- Zielstellung
- Definition der Erfolgsfaktoren für ein Vorhaben
- Abgleich der relevanten Erfolgsparameter mit vorliegender Situation
- Betrachtung von Zeitrestriktionen
- Definition des besten Vorgehens
  - ggf. Optimierung der Voraussetzungen
- Umsetzung

Vorgehen und Ansatzpunkte

# Kontakt

Advanteq GmbH  
Unternehmensberatung  
Frankenstraße 152  
90461 Nürnberg

Telefon +49 / 911 / 23 791 95

Telefax +49 / 911 / 23 792 99

Dr. Marcus Ruf

[marcus.ruf@advanteqconsulting.com](mailto:marcus.ruf@advanteqconsulting.com)

Kontaktdaten

# Quellen/Literatur

Bundesverband der Deutschen Industrie, Zukunftssicherung durch Mitarbeiterbeteiligung, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI), Berlin, März 2004

Handelsblatt online, 26.04.2012, Kredite unter Basel III – Bundesbank will den Mittelstand nicht leiden sehen, [www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/kredite-unter-basel.iii ...](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/kredite-unter-basel.iii...) , 26.04.2012

Handelsblatt online, 07.05.2012: Große Kreditinstitute Europas bunkern Geld, [www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/medienbericht-grosse-kreditinstitute ...](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/medienbericht-grosse-kreditinstitute...), 07.05.2012

Häger, M./Elkemann-Reusch, M., Mezzanine Finanzierungsinstrumente, Berlin, 2004

Hess, R., Private Equity - Finanzierungsalternative für den Mittelstand, Berlin, 2007

N-TV, 27.1.2012: Angst vor Kreditklemme wächst; [www.n-tv.de/wirtschaft/Angst-vor-Kreditklemme-waechst-article4340916.html](http://www.n-tv.de/wirtschaft/Angst-vor-Kreditklemme-waechst-article4340916.html)

N-TV, 19.05.2012: EZB hält Leitzins niedrig; [www.n-tv.de/wirtschaft/EZB-haelt-Leitzins-niedrig-article5707736.html](http://www.n-tv.de/wirtschaft/EZB-haelt-Leitzins-niedrig-article5707736.html), 19.05.2012

Schlitt, M./Kasten, R., Anleiheemissionen mittelständischer Unternehmen, in: Finanzierung im Mittelstand, Ausgabe 02/2011

Anhang (1)

# Quellen/Literatur

Schlüte, S., Die neuen Bankkapitalregeln und der Mittelstand, Deutsche Bank AG, [www.firmenkunden.deutsche-bank.de/de/img/Basel\\_III.pdf](http://www.firmenkunden.deutsche-bank.de/de/img/Basel_III.pdf)

Stahl, G./Wiehle, U./Diegelmann, M./Deter, H., Praxis-Leitfaden Corporate Finance, Wiesbaden, 2005

WirtschaftsWoche online, 28.01.2012: Draghi und Rouseff warnen vor Europas Sparkurs, [www.wiwo.de/politik/ausland/brasilien-und-ezb ...](http://www.wiwo.de/politik/ausland/brasilien-und-ezb-...) , 28.01.2012

WirtschaftsWoche, Nr.3, 2012, 16.01.2012, Seite 9: Bankenaufsicht – Hilfe für den Mittelstand

WirtschaftsWoche Nr.14, 2.4.2012, Überflüssiges Geld, S.88 – S.93

WirtschaftsWoche online, 17.04.2012: Wackelige Aussichten für Mittelstandsanleihen, [www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/wertpapiere ...](http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/wertpapiere-...), 17.04.2012

Anhang (2)

# Quellen/Literatur

Brand, C., Standpunkt: Kapitalpuffer drohen Banken zu ersticken, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. Februar 2013

FAZ, Unternehmen begeben verstärkt Schuldscheine, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09. Februar 2013

Dieckmann, P., Mehr Flexibilität für Mittelständler, in: Handelsblatt, 2009, [www.handelsblatt.com/specials/...](http://www.handelsblatt.com/specials/...), 19.10.2009

Drost, F. M., Banken müssen sich auf einen härteren Wettbewerb einstellen, in: Handelsblatt, 2012, [www.handelsblatt.com/banken/...](http://www.handelsblatt.com/banken/...), 8.2.2012

Fries, H., Patente und Marken bieten Potential, in: Handelsblatt, 2008, [www.handelsblatt.com/specials/...](http://www.handelsblatt.com/specials/...), 10.10.2008

Groth, J., Leasing: Frei von Besitz, in: Financial Times Deutschland, [www.ftd.de](http://www.ftd.de), 04.06.2012

Anhang (3)

# Quellen/Literatur

Meier-Burkert, F., Leasing: Jäger der verborgenen Schätze, in: Financial Times Deutschland, [www.ftd.de](http://www.ftd.de), 30.04.2012

Schmidt-Carré, A., Mittelstand: Verborgene Hausschätze, in: Financial Times Deutschland, [www.ftd.de](http://www.ftd.de), 18.02.2010

Schuldt-Baumgart, N., Mittelstand: Geldnot macht Firmen erfinderisch, in: Financial Times Deutschland, [www.ftd.de](http://www.ftd.de), 03.06.2009

Widrat, S., Stille Reserven heben, in: [www.mittelstandsmanager.de](http://www.mittelstandsmanager.de), 31.10.2011