

„Wir schützen unsere Kunden vor Wegelagererei“

FINANZIERUNG: Kreditklemme? Für Christian Niederle, Managing Partner des Beratungsunternehmens Network Corporate Finance (NCF), ist das die falsche Frage. Gute Mittelständler bekommen seiner Ansicht nach weiter Kapital. Nur hat die Finanzkrise mehr Hürden auf dem Weg dahin aufgebaut. Kompetenz und Kreativität sind gefragt, um im Dschungel der Möglichkeiten den richtigen Weg zu finden.



Christian Niederle (NCF): „Ich glaube, dass die Finanzierung künftig noch mehr strategische Relevanz erhält. Der Unternehmer...

VDI nachrichten, Düsseldorf, 4. 11. 11, ps

VDI NACHRICHTEN: Herr Niederle, wie viel Spaß macht die Zusammenarbeit mit den Banken in Zeiten der Finanzkrise?

NIEDERLE: Mit Spaß hat das im Moment weniger zu tun. Die Entscheidungswege in den Kreditinstituten sind lang und manchmal unergründlich geworden. Man weiß nie sicher, was am Ende dabei herauskommt. Da macht die Zusammenarbeit auf der anderen Seite, mit den Mittelständlern, viel mehr Freude.

Wer ist denn „der Mittelstand“ für Sie?

Wir definieren Mittelstand über inhabergeführte Strukturen. Die Entscheidungswege sind durch einen Eigentümer vorgegeben. Das unterscheidet das mittelständische Unternehmen deutlich von einem Konzern. Das liegt an den anderen, meist längeren Entscheidungswegen im Konzern.

Dafür unterhalten Konzerne eigene Finanzierungsabteilungen. Verfügen inhabergeführte Unternehmen über ähnlich professionelle Strukturen?

Die Professionalität hat zugenommen. Bis 2006/07 gab es Liquidität im Überfluss, und damit war es für die Unterneh-

men sehr einfach, an Investitions- oder Betriebsmittelkredite zu kommen. Die Unternehmen mussten quasi nur noch die Konditionen vergleichen und die Bank auswählen.

Mit Beginn der Finanzkrise 2009 hat sich das Angebot stark reduziert. In dem Moment haben die Unternehmen gemerkt, dass sie Kapazitäten für den Bereich Finanzierung im eigenen Haus vorhalten oder aufbauen müssen. Stehen zeitnah ausreichend Daten für das Reporting gegenüber den Banken zur Verfügung? Gibt es intern genügend juristisches Know-how, um die Kreditverträge prüfen zu können? Viele Unternehmen haben in dieser Phase festgestellt, dass sie diese Kapazitäten noch nicht haben.

Aber hat nicht schon die Einführung neuer Kreditrichtlinien – Stichwort: Basel II – Jahre zuvor dafür gesorgt, dass die Firmen ihr Finanzwesen professionalisieren mussten?

Damals waren noch keine Liquiditätsengpässe bei den Banken zu erkennen. Basel II hat nach unseren Erfahrungen auch nicht für ein besseres Reporting gesorgt. Es gab und gibt ja nicht einmal einheitliche Anforderungen seitens der Kreditinstitute. Mittelständler haben einen Bankenkreis von vier oder fünf Instituten – und jedes will etwas anderes. Das wird sich unserer Meinung nach standardisieren.

Ich glaube, dass die Finanzierung künftig noch mehr strategische Relevanz erhält. Der Unternehmer muss stärker so finanzieren, wie es seinem Geschäft entspricht. Der Schritt ins Ausland oder die Erweiterungsinvestition müssen stärker fristenkongruent, aber auch strategisch kongruent finanziert werden. Und wenn das dann bedeutet, dass sich z. B. eine Minderheitsbeteiligung als besser erweist als ein Kredit, dann kommen wir in die Sphäre der Gesellschafter.

Wie gut kennen die sich mit Finanzierung aus?

Häufig treffen wir auf Unternehmer, die ein phantastisches Produkt entwickelt haben und voran treiben. Das ist ja auch das Wichtigste. Wenn ich eine großartige Organisation mit einer großen Finanzabteilung aufbaue, verkaufe ich dadurch noch kein einziges Pro-

mit welchen strategischen Finanzierungsfragen Sie sich beschäftigen. Alles, was wir veröffentlichen, wird von Ihnen zuvor autorisiert.

Wer berät Sie? Unser Partner bei der Leseraktion ist das Beratungsunternehmen Network Corporate Finance (NCF). Die Leistungen der 2002 gegründeten Consultingfirma umfassen die Bereiche Mergers & Acquisitions, Kapitalmarktberatung und Finanzierung. Zu ihren Kunden zählen u. a. Küsters Maschinenfabrik, Bavaria Yachtbau und Derby Cycle. Betreut werden Sie von Christian Niederle, Partner von NCF und seit 15 Jahren in der Mittelstandsfinanzierung tätig (siehe Interview).

Wer kann sich bewerben? Für das Finanzierungs-Coaching suchen wir ein Unternehmen, das folgende Voraussetzungen erfüllt:



...muss stärker so finanzieren, wie es dem Geschäft entspricht. Der Schritt ins Ausland oder die Erweiterungsinvestition müssen fristenkongruent, aber auch strategisch kongruent...

dukt. Deswegen muss die Technologie und das Produkt immer im Vordergrund stehen.

Ab einer gewissen Größenordnung muss man die Strukturen nachziehen, in der Regel immer dann, wenn es nicht mehr anders funktioniert. Es gibt wohl keinen Unternehmer, der Strukturen als solche mag und deshalb einzieht.

2009 haben die Finanzkrise und nachfolgend der Ordereinbruch vielen Mittelständlern den Anlass dazu gegeben. Wir hatten gerade Gespräche mit einem Maschinenbauer, der erklärte, er habe damals sechs Monate lang keinen einzigen neuen Auftrag hereinholen können. In dem Moment muss man sich natürlich das Liquiditätsmanagement anschauen, überlegen, welche Werkzeuge hier eingesetzt werden müssen. Dann muss das Controlling Maßnahmen entwickeln, um die Kosten im Griff zu behalten. Es sind also oft externe Anstöße, die dazu führen, Finanzierungsstrukturen aufzubauen und Kompetenz ins Haus zu holen.

Wenn Sie auf solche technisch versierten Geschäftsführer treffen, sind die Gespräche dann besonders schwierig, weil das Finanzverständnis fehlt?

Im Gegenteil. Die erfolgreichen Unternehmer wissen in aller Regel sehr genau, in welchen Gebieten sie sehr gut sind und an welchen Stellen sie externe Kapazitäten heranziehen müssen. Zugleich haben wir es dann mit gestandenen Geschäftsleuten zu tun, die es gewohnt sind, voranzugehen und die Richtung zu bestimmen. Damit muss man umgehen können.

Was heißt das für Ihre Beratung?

– Deutsches Produktionsunternehmen mit mindestens 20 Mio. € Umsatz
– (Erste) internationale Aktivitäten (Fertigung, Joint Venture etc.)
– Das Unternehmen sollte sich nicht in einer akuten Krisensituation befinden.

Wie bewerben Sie sich? Stellen Sie uns Ihr Unternehmen bitte kurz vor. Schreiben Sie, was Sie sich von der Beratung erhoffen und mit welchen Finanzierungsthemen Sie sich 2012 (voraussichtlich) beschäftigen werden.
Postadresse: VDI nachrichten, Ressort Wirtschaft, VDI-Platz 1, 40468 Düsseldorf
E-Mail-Adresse: pschwarz@vdi-nachrichten.com
Alle Bewerbungen werden vertraulich behandelt. Haben Sie vorab noch Fragen? Rufen Sie an: 0211 / 61 88 399 (Peter Schwarz). ps

Wie läuft der Prozess ab?

Das beginnt immer mit einer Analyse der Ist-Situation und der Planung für die kommenden Jahre. Die unterlegen wir mit den erwarteten Cashflows. Wir bilden also die Finanzströme ab und entwickeln auf dieser Basis verschiedene Lösungsvorschläge.

Gemeinsam mit uns entscheidet sich der Kunde dann für einen Weg. Wir bereiten die Dokumentation vor, mit der das Unternehmen schließlich an Dritte herantritt. Wir sprechen die möglichen Fremd- oder Eigenkapitalpartner an, fordern Angebote an und verhandeln mit den Kapitalgebern. Die rechtliche Begleitung geben wir in der Regel an Dritte, die das Unternehmen selbst zur Verfügung hat, helfen aber bei der wirtschaftlichen Interpretation. Wir begleiten den Prozess praktisch bis zur Unterschrift und zur Auszahlung.

Wie reagieren Banken, wenn Sie den Unternehmer in die Verhandlung begleiten?

Es gibt zwei Reaktionen: Der Berater zuckt, weil er weiß, dass wir dabei sind, bedeutet Wettbewerb. Zum anderen ist er vielleicht ganz froh. Oft ist nämlich das Verhältnis zwischen dem Berater und dem Kunden nicht ganz unbelastet, weil z. B. das Reporting des Unternehmens der Bank in der Vergangenheit nicht ausgereicht hat. Nun weiß der Berater, dass auf der anderen Schreibtischseite jemand mit sitzt, der die Anforderungen der Bank besser versteht. Schließlich haben wir selbst zehn, 15 Jahre in Banken gearbeitet.

Das heißt, Sie versachlichen die Verhandlungen?

Stimmt, wir nehmen die Emotionen heraus. Komplet. Wir verstehen uns als eine Art Dolmetscher oder Moderator.



...finanziert werden. Das kann bedeuten, dass sich z. B. eine Minderheitsbeteiligung als besser erweist als ein Kredit.“ Foto (3): Zillmann

Was kostet Ihre Leistung?

Wir rechnen nicht nach Stunden oder Mann-Tagen ab, da wir glauben, dass das Sprengstoff birgt im Verhältnis zwischen Berater und Kunde. Wir möchten vermeiden, dass der Kunde es nur deshalb nicht anruft, weil er meint, der Gebührenzähler tickt, sobald wir den Hörer abnehmen.

Wir erhalten ein laufendes Honorar und – als weitaus größeren Teil – das Erfolgshonorar. Die Bandbreite reicht von 2 % bis 5 % des Finanzierungsvolumens. Falls der Deal nicht zustande kommt, verdienen wir deutlich weniger. Der Kunde weiß also von Beginn an, was auf ihn zukommt. MARTIN VOLMER

Leseraktion Unternehmensfinanzierung: Lassen Sie sich unabhängig beraten

Die Bankenwelt verändert sich. Viele Finanzierungsinstrumente, die früher Konzernen vorbehalten waren, stehen inzwischen auch Mittelständlern offen. Nur wenige Firmen nutzen bisher die ganze Palette möglicher Finanzierungsquellen. Das wollen wir ändern.

Was bieten wir an? Wenn Sie für Ihr Unternehmen den bestmöglichen Finanzierungsmix erreichen wollen, können Sie sich jetzt bewerben: Die VDI nachrichten bieten Ihnen ein Jahr lang eine kostenlose, unabhängige Finanzierungsberatung. Damit auch andere Leser davon profitieren, wird die Redaktion das Coaching mit mehreren Artikeln begleitet. Keine Angst: Wir legen keine Geschäftsgeheimnisse offen. Wir möchten wissen, wie Sie die Beratung erleben, welche Probleme Ihnen unter den Nägeln brennen,