

Das Unternehmen auf eine verständliche Formel bringen

FINANZIERUNGS-COACHING: 2011 ist für den Anlagenbauer Otto Junker sehr ordentlich gelaufen. Nun soll der Jahresabschluss den Banken vermittelt werden. Die Bilanzvorlage ist der wichtigste Anlass im Jahr, mit den Finanzierern zu sprechen. Doch die Kommunikation muss kontinuierlich laufen, sagt Christian Niederle, Partner der Network Corporate Finance (NCF). Ein Jahr lang betreut Niederle das Eifeler Unternehmen Junker in Finanzierungsfragen. Die VDI nachrichten begleiten die Aktion in einer Artikelserie.



Markus Werner, Otto Junker: „Die Konjunktur hat sich 2011 als erstaunlich stabil erwiesen. Die ersten Monate des laufenden Jahres zeigen keine Trendwende.“ Foto: Volmer

VDI nachrichten, Düsseldorf, 30. 3. 12, ps

Auf dem Weg zur Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist Markus Werner guter Dinge. Der kaufmännische Geschäftsführer der Otto Junker GmbH, Simmerath, hat positive Zahlen für 2011 im Gepäck. „Wir sind mit der Entwicklung sehr zufrieden. Der Umsatz lag mit rund 100 Mio. € im Plan, der Jahresüberschuss von 1,6 Mio. € sogar über dem Soll“, erklärt der Diplom-Ingenieur.

Zudem hat das Auftragsplus von rund 20 % auf 120 Mio. € im vergangenen Jahr das Eifelerunternehmen positiv gestimmt. „Die Konjunktur hat sich 2011 als erstaunlich stabil erwiesen. Und die ersten Monate des laufenden Jahres zeigen keine Trendwende“, berichtet Werner. Das Geschäft werde 2012 wohl so wie im Vorjahr laufen, „obwohl erhebliche Risiken im Markt stecken.“ Eurokrise, Rezessionsangst, Nahostkonflikt – die

Gemengelage aus konjunkturellen und geopolitischen Spannungen lasse viele Kunden ihre Investitionsentscheidungen hinauszögern.

Eine vorläufige Bilanz für 2011, ein recht konkreter Ausblick auf 2012 – der Anlagenbauer hat also einiges zu berichten, vor allem den Banken, die das Geschäft mit Avalkrediten und Kontokorrentlinien finanzieren. Doch wie vorgehen? „Wichtig ist eine einheitliche Kommunikation, sowohl quantitativ als auch qualitativ“, betont Finanzierungscoach Christian Niederle. Sprich: Allen bei Junker engagierten Banken und Kreditversicherern sollten die Zahlen gleich aufbereitet zugänglich gemacht werden.

„Unternehmen kommen leicht in Versuchung, den Reporting-Anforderungen jeder einzelnen Bank gerecht zu werden“, weiß der Düsseldorfer. „Doch das ist zum einen eine Frage der eigenen Ressourcen, zum anderen geht es darum, nach außen ein einheitliches Bild des Unternehmens zu präsentieren.“

Der ersten Information sollten dann persönliche Gespräche mit den einzelnen Kreditgebern folgen. „Gerade wenn die Geschäftsbeziehung noch jung ist, oder – wie im Falle Junker – der kaufmännische Geschäftsführer noch nicht so lange in der Firma, ist das persönliche Gespräch die Chance, seine Positionen, seinen Stil zu vermitteln und damit auch die eigene Glaubwürdigkeit zu untermauern“, rät Niederle.

Größeren Unternehmen mit höherem Kreditvolumen empfiehlt der Berater, ein bis zweimal im Jahr zu einem Banken- oder Investoren-Tag einzuladen. „Das kann nie die bilateralen Gespräche ersetzen“, gibt Niederle zu bedenken. „Aber es bietet eine andere Atmosphäre und die Möglichkeit, sich untereinander besser kennenzulernen.“

Für mittelständische Unternehmen wie die Otto Junker GmbH biete sich anstelle der gemeinsamen Bilanzpräsentation

eher die Einladung zu einer Unternehmens-Visite an. Markus Werner hat diese Idee schon im März 2011 bei Otto Junker umgesetzt. „Wir haben die Banken eingeladen, um darzustellen, dass und wie wir die Krisensituation von 2008 bewältigt haben“, erklärt der Geschäftsführer. Den Vertretern der Kreditinstitute wurde die Bilanz erläutert und der Betrieb gezeigt.

Um Überraschungen vorzubeugen, hatte Werner mit den Banken zuvor in Einzelgesprächen erläuterungsbedürftige Punkte diskutiert. Die bilateralen Gespräche seien auch notwendig, weil Konditionen nur unter vier Augen verhandelt werden.

Am liebsten würde der Geschäftsführer jedes Jahr zwei Bankentage anbieten, einen zur Vorstellung der Bilanz, einen zum Jahresausklang mit Ausblick auf das nächste Jahr. „Der Aufwand dafür ist jedoch sehr groß. Und in diesem Frühjahr gab es auch keine Nachfrage nach solch einem Treffen.“ Kommuniziert werden muss natürlich trotzdem. „Und zwar immer, wenn etwas Positives oder Wesent-

liches zu berichten ist“, empfiehlt Finanzierungscoach Niederle.

Kann eine offene, offensive Kommunikation auch das Rating verbessern? Der Bankenkennner dämpft allzu hohe Erwartun-

gen: „Die Ratingmodelle der Institute unterscheiden sich voneinander. Wie weit da die sogenannten weichen Faktoren ins Gewicht fallen, ist schwer zu erkennen.“ Trotzdem sollte die Unternehmensführung über ihre Ratings informiert sein. Junker-Geschäftsführer Markus Werner hat seine Finanzierer konkret nach der Note gefragt – „und in der Regel auch Antwort erhalten“, wie er schmunzelnd anmerkt.

Wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation mit den Banken sind aus Niederles Sicht die „qualitativen Faktoren“. Geschäftszahlen und wichtige Ereignisse sollten so früh wie möglich weitergegeben werden. „Beispiel: Wird der Jahresabschluss erst im zweiten Quartal des Folgejahres eingereicht, kann das negativ bewertet werden.“ Ebenso wichtig seien Kontinuität in der Berichterstattung und die Konsistenz der Zahlen.

Manche Prognose bedarf zusätzlicher Erläuterung, damit sie nachvollziehbar wird. So erwartet Junker für das laufende Geschäftsjahr immerhin ein Umsatzplus von rund 15 %. Ein gewaltiger Sprung? Markus Werner wiegelt ab: „Unser Umsatz kann von Jahr zu Jahr um bis zu 20 % schwanken. Das liegt daran, dass Projekte im Anlagenbau meist lange laufen. Wenn sie dann fakturiert werden, fällt der Umsatz schon ins Gewicht.“

Nicht jeder, der in der Marktfolge-Abteilung die Bilanzen von Kreditkunden auswertet, weiß um solche Besonderheiten. Ohne dieses Wissen jedoch könnten die Schwankungen negativ interpretiert

werden, obwohl es dem Unternehmen im Grunde pudelwohl geht. „Das ist eine Kernaufgabe der Geschäftsführung: Eine Art Unternehmensgleichung in Worte zu fassen, eine Formel, die dem Banker vermittelt, was passiert, wenn sich dieser oder jener Parameter ändert“, meint Christian Niederle. Etwas nebulös sei diese Formel in den Köpfen der Unternehmer meist vorhanden. Doch es helfe, sie einmal richtig auszuformulieren.

Für Otto Junker ist die Unternehmensformel nicht ganz einfach: „Wer unser Unternehmen begreifen will, muss wissen, dass unsere drei Geschäftsfelder unterschiedlich ticken. Die Gießerei läuft kongruent zur Konjunktur. Der Induktionsofenbau entwickelt sich ein Jahr zeitversetzt zur allgemeinen Wirtschaft, die Thermoprozessanlagen laufen dem Zyklus zwei Jahre nach“, erklärt Werner.

Erschwerend kommt noch die räumliche Dimension hinzu: Die Märkte in Asien, Amerika und Europa laufen schließlich auch nicht im Gleichschritt. Diese „Story“ gelte es, dem Kundenbetreuer so verständlich zu machen, dass der sie auch intern an Kollegen vermitteln könne.

In den kommenden Wochen wollen Finanzierungs-Coach Niederle und Coachee Markus Werner diese Unternehmensformel weitertragen. Ziel ist es, den Finanzierungskreis (siehe Grafik) zu erweitern und/oder umzustrukturieren. Wie die „Story“ ankommt? Wir berichten darüber im nächsten Teil unserer Artikelserie am 25. Mai. MARTIN VOLMER

► www.vdi-nachrichten.com/finanzcoach

Finanzierungsstruktur von Otto Junker

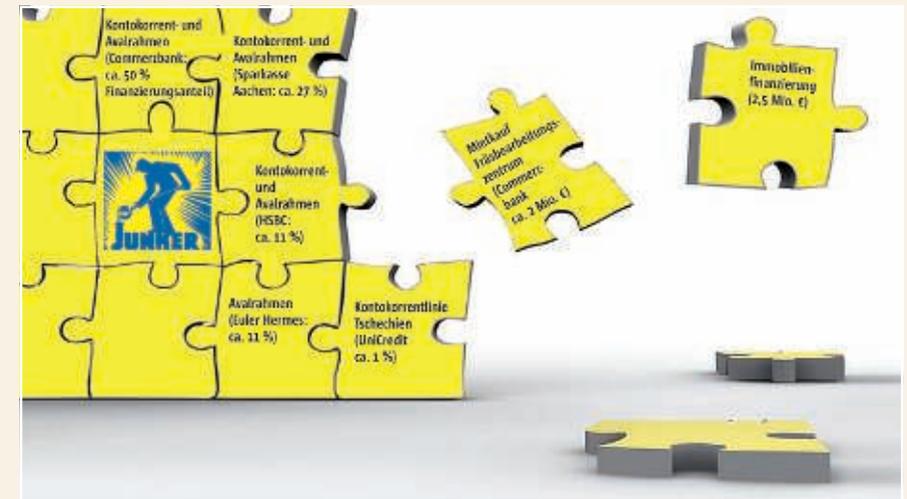


Foto: Tony Hegewald/pixelio; Retusche: VDI nachrichten

Das Unternehmen: Otto Junker

- Das 1924 gegründete Unternehmen beschäftigt rund 500 Mitarbeiter, davon 450 im Stammhaus in Simmerath in der Eifel.
- 2012 erwartet das Unternehmen einen Umsatz von rund 115 Mio. €, der vornehmlich in den drei Geschäftsfeldern Edelstahlgießerei (ca. 20 %), Induktionsschmelzanlagen (ca. 35 %) und Thermoprozess-technologie (ca. 40 %) erwirtschaftet wird.
- Die Kunden kommen unter anderem aus der metallverarbeitenden Industrie, der Umwelttechnik, dem Fahrzeugbau und der Solarindustrie.
- Zur Firmengruppe gehören eine Niederlassung in Shanghai und ein Produktionsstandort in Tschechien.

max

Der Berater: Network Corporate Finance

- Partner der Aktion „Finanzierungscoaching“ ist das Beratungsunternehmen Network Corporate Finance (NCF).
- Das Düsseldorfer Unternehmen berät Mittelständler bei Mergers & Acquisitions, Kapitalmarktthemen und Finanzierungsfragen.
- Zu den Kunden von NCF zählten u. a. Küsters Maschinenfabrik, Bavaria Yachtbau und Derby Cycle.
- Betreut wird Otto Junker von Christian Niederle, Partner von NCF und seit 15 Jahren in der Mittelstandsfinanzierung tätig.

ps