



# Fit für den Abschwung

Handlungsempfehlungen für mittelständische  
Unternehmen in turbulenten Zeiten

Peter Englisch

---

# Agenda

---

1. Strategische Überlegungen
2. Die CFO-Checkliste

---

# Fragen

---

1. Ist mein Unternehmen durch die Finanzkrise besonders gefährdet?
2. Welche strategischen Leitlinien soll mein Unternehmen in der Finanzkrise verfolgen?

# Profil eines durch die Finanzkrise besonders gefährdeten Unternehmens

---

- ▶ Hoher Verschuldungsgrad:
  - ▶ Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA > 5
- ▶ Refinanzierungsnotwendigkeit in den nächsten 12 Monaten
  - ▶ Insbesondere Firmen mit nicht fristenkongruenter Finanzierung/hohem Anteil an kurzfristigen Kontokorrentkrediten
- ▶ „B“-Rating (und schlechter)
  - ▶ S&P: B+/B-, Moody's: B1/B3, IFD-Ratingstufe 5
- ▶ Latent drohende Verletzung von Covenants
- ▶ Zum Gesellschafterkreis gehört eine Beteiligungsgesellschaft
- ▶ Zugehörigkeit zu einer gefährdeten Branche

▶ Falls mindestens zwei Kriterien erfüllt sind: Erhöhte Gefährdungssituation

# Besonders gefährdete Branchen\*

---

- ▶ Baugewerbe – Bauzulieferer - Immobiliengesellschaften
- ▶ Handel - Baumärkte
- ▶ Finanzdienstleister
- ▶ Chemieindustrie
- ▶ Konsumgüterhersteller
- ▶ Papierindustrie
- ▶ Automobilindustrie - Automobilzulieferbetriebe
- ▶ Fluggesellschaften - Zulieferer
- ▶ Entertainment-Branchen (Medien, Werbung)
- ▶ Transport + Logistik - Schiffsbau

- ▶ Zyklische und konsumnahe Branchen sind besonders betroffen
- ▶ Ausnahme: Pharmakonzerne, Telekommunikation, Energieversorger

\*: lt. Moody's, Creditreform, eigene Recherchen Ernst & Young

# Schematische Bestimmung der Gefährdungslage

Verschuldung (Net Debt/EBITDA)	< 2,5		2,5 - 5,0		> 5,0
Refinanzierungs- notwendigkeit in den nächsten 12 Monaten	Nein		Ja, begrenzt		Ja, beträchtlich
Rating	Investment-Grade-Rating		BB-Rating		B-Rating und schlechter
Zwischenurteil	Geringe Gefährdung		Mittlere Gefährdung		Hohe Gefährdung
Zugehörigkeit zu gefährdeter Branche/ Direkte Auswirkungen	Nein	Ja	Nein	Ja	Unwesentlich
<b>Endurteil</b>	Geringe Gefährdung	Mittlere Gefährdung	Mittlere Gefährdung	Hohe Gefährdung	Hohe Gefährdung

► Die individuelle Gefährdungslage ist so genau wie möglich zu bestimmen.

# Strategische Leitlinien in Abhängigkeit der Gefährdungslage

	Geringe Gefährdungslage	Mittlere Gefährdungslage	Hohe Gefährdungslage
Strategische Leitlinie	<b>„Volle Kraft voraus“</b>	<b>„Stabilität geht vor Wachstum“</b>	<b>„Schotten dicht und alle Mann an Bord“</b>
Fokus	Wachstum	Ertrag	Finanzen/Cashflow
Mögliche Maßnahmen (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausweitung Investitionstätigkeit (inkl. Ausnutzen sinkender Kaufpreise bei Übernahmen/ Aktive Teilnahme am Konsolidierungsprozess)</li> <li>▶ Ausweitung Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Überprüfung Investitionspläne auf Notwendigkeit/ Rentabilität</li> <li>▶ Überprüfung Kostensparmaßnahmen/ Reserven im WCAP</li> <li>▶ Simulation der Ergebnisauswirkung von Umsatzeinbrüchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einschränkung Investitionstätigkeit</li> <li>▶ Sofortiges Einleiten von Kostensenkungsprogrammen/ WCAP</li> <li>▶ Konzentration auf Sicherung Refinanzierung</li> <li>▶ Absicherung existentieller Risiken</li> </ul>

▶ Bei geringer Gefährdungslage: Antizyklisches Handeln empfehlenswert

---

# Agenda

---

1. Strategische Überlegungen
2. **Die CFO-Checkliste**

---

# CFO-Checkliste: Inhalte

---

1. Sicherung der Finanzierungsgrundlagen
2. Erhalt bzw. Verbesserung des Ratings
3. Optimierung der Bilanz
4. Sorgfältige Auswahl von Finanzierungsinstrumenten und –partnern
5. Anpassung des Geschäftsmodells
6. Effiziente Organisation und Steuerung der Finanzabteilung

---

# 1. Sicherung der Finanzierungsgrundlagen

---

## Essentials:

- ▶ Im Fall eines wirtschaftlichen Abschwungs wird Liquidität zum entscheidenden Faktor.
- ▶ Es kommt in einem Abschwung häufig zu beträchtlichen liquiditätswirksamen Ertragseinbußen durch Fixkostenremanenzen, erhöhte Zinssätze und negative Währungsentwicklungen bei gleichzeitig erschwerter Abwälzung von Kostensteigerungen auf den Kunden.
- ▶ Kreditrisiken gewinnen in einer Krise beträchtlich an Bedeutung, nicht nur in Bezug auf Banken, sondern auch in Bezug auf alle relevanten Stakeholder, mit denen Kreditbeziehungen gepflegt werden.

---

## 2. Erhalt bzw. Verbesserung des Ratings

---

### Essentials:

- ▶ Nur Unternehmen mit einem stabilen und positiven Rating werden auch in Phasen eines Abschwungs ausreichend mit externem Fremdkapital versorgt werden.
- ▶ Firmen, deren Rating sich im letzten Abschwung signifikant verschlechtert hat, sollten genau prüfen, ob und warum sich diese Situation wiederholen könnte.
- ▶ In einem Abschwung ist der Erhalt neuer Kredite und die Gewinnung neuer Finanzierungspartner deutlich erschwert.
- ▶ Eine frühzeitige, intensivierete und professionelle Kommunikation mit Finanzierungspartnern gewinnt an Bedeutung.

# 3. Optimierung der Bilanz

---

## Essentials:

- ▶ Die genaue Kenntnis der jeweils aktuellen Gläubigerstruktur ist in einem Abschwung unerlässlich (z. B. Gefahr des Weiterverkaufs von Krediten).
- ▶ Ein tiefes Verständnis der Kreditverträge ist von zentraler Bedeutung (insbesondere Kenntnis über mögliche Fallstricke in Form von Covenants, Sicherheiten, Zusatzkosten bei Rating-Verschlechterungen, MAC-Klauseln, Cash-Sweeps).
- ▶ Eine fristenkongruente Finanzierung mit einem ausreichenden Anteil an langfristigen Darlehen ist in einem Abschwung besonders bedeutend, da nur dadurch kurzfristige Anschlussfinanzierungsrisiken ausgeschlossen werden können.
- ▶ Ein hochprofessionelles Management des Working Capital ist gerade im Abschwung ein wesentliches Mittel der Bilanzoptimierung.

---

# 4. Auswahl Finanzierungsinstrumente/ Finanzierungspartner

---

## Essentials:

- ▶ Die Suche nach neuen und alternativen Finanzierungsinstrumenten gewinnt in einer Finanzkrise naturgemäß an Bedeutung, da sich die Finanzierungslandschaft grundlegend verändert (z. B. Wegfall Mezzanine-Programme).
- ▶ In einer Finanzkrise ist die strukturierte Auswahl passender und bonitätsstarker Finanzierungspartner zur Herstellung von Finanzierungssicherheit unerlässlich.
- ▶ Es ist darauf zu achten, dass durch den Zusammenbruch, Zusammenschluss oder Verkauf einzelner Banken keine negativen Effekte auf die Unternehmensfinanzierung entstehen.

# 5. Anpassung des Geschäftsmodells

---

## Essentials:

- ▶ In einem Abschwung entstehen häufig neue Chancen, falls das eigene Unternehmen sich in einer finanziell gesunden Position befindet.
  - ▶ Durchsetzung verbesserter Vertrags- und Zahlungsbedingungen bei wirtschaftlich angeschlagenen Kunden und Lieferanten.
  - ▶ Übernahme wirtschaftlich angeschlagener Konkurrenten, strategischer Lieferanten und Kunden.
  - ▶ Umsatz- und Ertragssteigerungen durch Wegfall einzelner Konkurrenten
- ▶ Die einzelnen Geschäftsfelder bzw. einzelnen Standorte sind von einer negativen Wirtschaftsentwicklung unterschiedlich stark betroffen.
- ▶ Kostensenkungen gewinnen grundlegend an Bedeutung.
- ▶ Teilweise ist die finanzielle Flexibilität nur durch Desinvestments (Verkauf/Liquidation von Anlagevermögen, Unternehmensteilen) wiederherzustellen.

---

# 6. Effiziente Organisation und Steuerung der Finanzabteilung

---


## Essentials:

- ▶ Die Finanzabteilung steht bei einem wirtschaftlichen Abschwung im Zentrum des Handelns (und auch der kritischen Beobachtung).
- ▶ Gerade in schwierigen Zeiten benötigt die Finanzabteilung ausreichende personelle Kapazitäten zur Sicherstellung ihrer Handlungsfähigkeit.
- ▶ Eine klare Verteilung von Zuständigkeiten und effiziente Prozessabläufe werden essentiell.
- ▶ Die Vermeidung von eigenen Haftungsrisiken (in Zusammenhang mit möglichen Insolvenzgefahren auch bei Kunden und Lieferanten) und die Sicherstellung eines ausreichenden Versicherungsschutzes des Treasury gewinnen an Bedeutung.

# Fazit/Empfehlung

---

- ▶ Selbst wenn sich Ihr Unternehmen derzeit in einer guten oder befriedigenden wirtschaftlichen Lage befindet: Denken Sie daran, wie Ihre Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und Finanzierungspartner von einem Abschwung getroffen werden und wie Sie darauf reagieren können.
- ▶ Unternehmen scheitern üblicherweise daran, dass Sie zu spät auf Herausforderungen reagieren. Die frühzeitige Beschäftigung mit eigenen Schwachstellen, aber auch mit Chancen könnte sich als entscheidender Vorteil für die weitere positive Entwicklung Ihres Unternehmens herausstellen.
- ▶ Die Sicherung der Liquidität hat absoluten Vorrang. Nur dadurch kann mittel- und langfristiger Handlungsspielraum garantiert und die Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit gewährleistet werden.



„Die Chinesen brauchen zwei Pinselstriche, um das Wort „Krise“ zu schreiben.  
Ein Pinselstrich steht für Gefahr, der andere für Gelegenheit.“