

Investieren oder sparen?

Wettbewerbsfähig und gleichzeitig liquide bleiben

Wolfgang Rasse-Dahmann im Interview

„Wer Investitionen einfach streicht, gefährdet seine Wettbewerbsfähigkeit“

Die Liquidität entscheidet über Weiterbestehen oder Insolvenz. Durch den Einbruch der Auftragslage im letzten Jahr können viele Unternehmen Investitionen nicht weiter finanzieren – die Investition wird also zum Liquiditätskiller. Das Streichen von Investitionen zugunsten besserer Liquidität birgt aber eine zusätzliche Gefahr: die Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Unternehmer brauchen daher einen kluges Investitionsmanagement, müssen sie strategisch auswählen, als Projekte sauber aufstellen und zugleich die Liquidität managen.

7 Fragen an Wolfgang Rasse-Dahmann, der mittelständische Betriebe bei ihren Investitionsprojekten begleitet.

Es ist schwieriger geworden, einen Kredit zu bekommen. Bei welchen Betrieben sind Banken denn besonders streng?

Rasse-Dahmann: Das kann ganz unterschiedlich sein. Hängt ein Unternehmen von einer stark gefährdeten Branche ab, wird es problematisch. Ein Anlagenbauer, der zum Beispiel ausschließlich für Automobilzulieferer produziert, wird von der Bank besonders kritisch beurteilt. Entscheidend sind aber immer auch betriebspezifische Kriterien wie die Umsatzentwicklung oder Stellenabbau. Tendenziell ist es umso schwieriger an Kredite zu kommen, je kleiner das Unternehmen ist.

Wie können kleine Unternehmen dann vorgehen, um ihre Investitionen zu sichern und dennoch liquide zu bleiben?

Rasse-Dahmann: Wer genau weiß, wie sein Unternehmen gerade da steht, ist klar im Vorteil. Deshalb ist es ganz wichtig, Bilanzen und betriebswirtschaftliche Auswertungen aktuell zu halten. Dann hilft es, die zukünftige

Entwicklung zu planen. Vielen Branchen geht es inzwischen wieder besser, Unternehmen können sich daher auf eine höhere Auslastung als im vergangenen Jahr einstellen und auf dieser Basis Umsatz und Finanzen planen. Sind Investitionen in neue Anlagen oder Techniken erforderlich, werden die Ausgaben und erwarteten Einnahmen in den Finanzplan aufgenommen und so lange die Alternativen berechnet, bis der Plan stimmt und mit ausreichenden finanziellen Reserven gesichert ist.

Das betrifft vor allem neue Investitionsprojekte – wie sieht es mit den bestehenden aus, müssen Unternehmer auch die hinterfragen? Welche sollten sie nun weiterführen und welche nicht?

Rasse-Dahmann: Auf jeden Fall sollten auch die laufenden Projekte genau geprüft werden und solche, die nicht oder nicht

mehr in den Finanzplan passen, aufgegeben oder verschoben werden. Wer aber Investitionen streicht, die strategisch wichtig für die Zukunft des Unternehmens sind, bremst seine eigene Entwicklung aus und wird leicht vom Wettbewerb überholt. Deshalb ist diese Frage wirklich entscheidend.

Projekte, die unmittelbar und kurzfristig zusätzliche Erlöse bringen oder Kosten einsparen, sind jetzt ganz besonders wichtig. Weiterzuführen sind auch die Projekte, die das Unternehmen langfristig stärken, zum Beispiel neue Software, mit der Fertigungsaufträge noch flexibler und schneller erledigt werden können.

Was will die Bank wissen, um wichtige Investitionen auch jetzt zu finanzieren oder weiter zu finanzieren?

Rasspe-Dahmann: Es geht bei Investitionen darum, auch in schwierigen Zeiten eine gute Kapitalverzinsung zu erwirtschaften – genau das will die Bank sehen. Der Unternehmer kann das zunächst anhand der Berechnungen zeigen und dabei auch begründen, warum die Investition diese Verzinsung nachhaltig einbringt. Wer dann die entsprechenden Kennzahlen fortlaufend dokumentiert, kann der Bank immer Auskunft über die Projekte geben.

Zum Beispiel möchte ein Unternehmer, der einen

Schmiedebetrieb führt, die Wärmebehandlung effektiver gestalten. Er investiert in eine Anlage, in der das Schmiedegut nur soweit abkühlt, dass die erneute Erwärmung für den nächsten Arbeitsschritt wegfällt. Für die Bank sind dabei folgende Dinge wichtig:

Die Eingangsdaten müssen sorgfältig recherchiert sein. Energie-Verbrauchsmessungen vor der Investition, Berechnungen des Verbrauchs danach, inklusive der erwarteten Entwicklung der Energiepreise. Auch die Anschaffungskosten einschließlich aller Nebenkosten sollten vorliegen.

Mit einer Investitionsrechnung lässt sich gut belegen, ob die Maßnahme wirtschaftlich vorteilhaft ist. Zum Beispiel beträgt die Investitionssumme 100.000 Euro und die jährliche Kosteneinsparung 20.000 Euro. Die interne Verzinsung liegt dann bei einem Fremdkapitalsatz von 8 Prozent und einer Guthabenverzinsung von 0 Prozent über 10 Jahre bei 7,18 Prozent – und ist damit wirtschaftlich.

Für die Bank ist aber entscheidend, wie sich das gesamte Unternehmen entwickelt. Das lässt sich mit einer integrierten Planung skizzieren, die die Auswirkung auf Liquidität und Unternehmensergebnis zeigt. Diese Kennzahlen sind dann wieder entscheidend für das Rating.

Wie lässt sich das „Unternehmensrating“ seitens der Bank für die Betriebe durch Investitionsmanagement verbessern?

Rasspe-Dahmann: Mit intelligenten Investitionen lässt sich ein Unternehmen für den Wettbewerb stärken – wer dies der Bank nachweist, verbessert sein Rating. Ein systematisches Investitionsmanagement sichert außerdem die termingerechte Einführung der Investitionen und verhindert Überraschungen auf der Kostenseite. Das spricht für gute Führung und verbessert das Rating.

So können Soll und Ist von Kosten und Terminen anhand wichtiger Meilensteine dokumentiert werden. Im obigen Beispiel wird zunächst ein Kostenträger in der Buchhaltung eingerichtet, der die Ist-Kostenentwicklung dokumentiert. Die zeitliche Kontrolle wird in einem Diagramm oder einer Meilensteintrendanalyse dargestellt, und anhand der technischen Parameter wird die Einhaltung der Qualitätsstandards überwacht. All das lässt sich auf einem Blatt festhalten. Läuft die Investition erst, können Sie den Bankberater einladen und sie ihm zeigen – darüber wird er sich freuen.

Wenn bei der Bank nichts geht, wo könnte ein klammer

Betrieb sich noch Geld beschaffen?

Rasspe-Dahmann: Sind alle Möglichkeiten der Kapitaloptimierung ausgeschöpft, können öffentliche Kredite und Bürgschaften weiter helfen: das kfw-Sonderprogramm etwa, Landesbürgschaften oder Bürgschaftsbanken. Dafür braucht das Unternehmen aber ein tragfähiges Konzept, denn auch für die öffentlichen Bürgschaftsprogramme ist

wichtig, dass die Kredite zurückbezahlt werden.

Manche Kunden verlangen von ihren Lieferanten, die Liquidität offen zu legen. Was können die Betriebe in diesem Fall tun?

Rasspe-Dahmann: Kunden wollen langfristig zuverlässige Lieferanten, die wirtschaftlich sauber dastehen, insbesondere wenn es um kritische Teile geht.

Die finanzielle Lage kann der Unternehmer anhand wichtiger Eckdaten, zum Beispiel der Eigenkapitalquote oder anderer wichtiger Kenngrößen, zeigen. Mehr ins Detail zu gehen ist in der Regel nicht notwendig.

Checkliste: Investieren und Liquidität halten

1. Kredite langfristig sichern

- ✓ Ist Ihr Risiko auf viele Kunden in mehreren Branchen verteilt?
- ✓ Haben Sie die Bilanz und wichtige Kennzahlen (Eigenkapitalquote, Cash-flow Rate, dynamischen Verschuldungsgrad, Personalkostenquote, Gesamtkapitalverzinsung, Anlagendeckungsgrad) aktuell und griffbereit für die Bank dokumentiert?
- ✓ Lässt das Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital die Aufnahme zusätzlicher Mittel zu?
- ✓ Steht das Kapital dem Unternehmen auch langfristig zur Verfügung?
- ✓ Ist das Risiko der Fremdkapitalgeber auf mehrere Schultern verteilt?
- ✓ Sind die Investitionen ins Anlagevermögen durch Eigenkapital oder durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt?
- ✓ Ist der Cash-flow im Unternehmen ausreichend groß und positiv um den Kapitaldienst zu gewährleisten?

2. Investitionen managen

- ✓ Gibt es für Ihre Investitionen klare Zielvorgaben zur Beurteilung?
- ✓ Haben Sie Ihre Investitionsprojekte entsprechend dieser Zielbeiträge in einer Rangfolge geordnet?
- ✓ Stehen Investitionen, die Sie im Wettbewerb stärken, weit oben auf dieser Liste?
- ✓ Haben Sie die Risiken der Investitionen berücksichtigt, dokumentiert und gegebenenfalls ausreichend versichert?
- ✓ Gibt es für die Installationsphase der Investitionen einen klar vorgegebenen Zeit- und Kostenplan?
- ✓ Werden die Anschaffungskosten einschließlich aller Nebenkosten auf einem Kostenträger dokumentiert?

- ✓ Gibt es eine Nachkalkulation der Investitionen, zum Beispiel zwei Jahre nach Inbetriebnahme zur Bewertung von Soll- und Ist?
- ✓ Wird der Investitionsprozess laufend durch die Erfahrungen der Vergangenheit verbessert?

3. Liquidität sichern

- ✓ Haben Sie Liquiditäts- und Investitionsplan für die nächsten 3 Jahre berechnet, aufeinander abgestimmt und den Liquiditätsbedarf entsprechend abgesichert?
- ✓ Stimmt das Liquiditätsmanagement? (Überfällige Forderungen, Lieferantenverbindlichkeiten, Einhaltung der Kreditlinien)
- ✓ Beobachten Sie die Kennzahlen, die Sie mit der Bank im Kreditvertrag vereinbart haben?
- ✓ Informieren Sie die Bank laufend über wichtige Vorgänge und stehen Sie mit ihr laufend in Kontakt?
- ✓ Nutzen Sie Möglichkeiten wie Leasing, Sale-and-Lease-Back oder Factoring?
- ✓ Nutzen Sie öffentliche Förderprogramme für einen Teil ihrer Investitionen?

Wolfgang Rasse-Dahmann war viele Jahre für Investitionen in produzierenden Betrieben verantwortlich – als Geschäftsführer und in verschiedenen Leitungsfunktionen. Heute begleitet der Diplom-Kaufmann mittelständische Betriebe bei ihren Investitionsprojekten.

www.rasse-dahmann.de