

„Cockpit 2008“ / „Proaktive“ Unternehmenssteuerung im Autohaus in kritischen Zeiten (Teil 3).

Das Gesamtkonzept muss stimmig sein

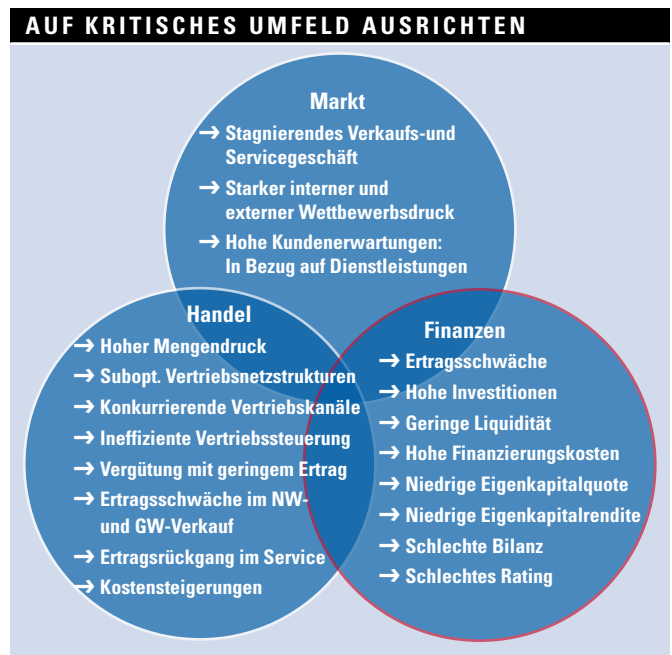
VON WALTER MISSING

Das derzeitige Branchen-Dilemma wird vielfach allzu gern auf Fehlleistungen und Defizite im Management der Autohäuser zurückgeführt. Keine Frage, das Management verantwortet ganz entscheidend Erfolge oder umgekehrt auch Krisen in einem Unternehmen. Die desaströse Situation der Branche aber vor allem damit zu begründen, wäre bei weitem zu kurz gesprungen. Denn sie resultiert – das kann nicht oft genug gesagt werden – zu einem Großteil auch aus Fehlentwicklungen im bestehenden Geschäftsmodell Automobilvertrieb.

Dort hat das früher erfolgreiche Zusammenwirken der Prozesskette Vertrieb nachhaltig an Stabilität verloren. Es muss und es wird sich deshalb verändern. Darauf kann sich dennoch kein Unternehmen zurückziehen und einfach zuwarten. Denn es steht außer jeder Frage, dass zumindest ein Teil der negativen Auswirkungen der zweifellos schwierigen Markt- und Wettbewerbssituation oder auch der Vertriebspolitik vieler Hersteller durch gezielte Maßnahmen in der Führung und Steuerung eines Automobilhandelsbetriebs kompensiert werden kann und sie nicht zwangsläufig eins zu eins auf die Ergebnisse des jeweiligen Unternehmens durchschlagen müssen. Will man zu denen gehören, die auch in turbulenten Phasen ihre Unternehmens- und Ertragssituation stabil halten oder gar den Turnaround dorthin vollziehen, muss man Verhaltensmuster verändern.

Die wichtigen Themen

Was sind die Kernpunkte und Regeln für ein stabiles Unternehmenskonzept im Automobilhandel in Krisenzeiten? In Teil 1 von Cockpit 2008 (siehe AUTOHAUS 10/2008) wurden die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren sowie deren Umsetzung in der Unternehmenssteuerung dargestellt. In Teil 2 (siehe AUTOHAUS 11/2008) wurde das Management von „Tabubereichen“ angepackt und die Handlungsnotwendigkeiten bei Beständen, Restwertisiken oder auch Investitionen in ihrer Bedeutung für die wirtschaftliche Situation von Unternehmen aufgezeigt. Weil es sich bei Entwicklungen in Unternehmen insbesondere in Krisensituationen immer um ein Zusammenspiel von Ursachen und Wirkung handelt, sind regelmäßig auch die Finanzen betroffen. Dort läuft alles zusammen und von dort geht alles aus. Klug geordnete Finanzen sind für die Stabilität und den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Darauf wird nun in Teil 3 der Blickwinkel gerichtet.



Wie fit sind Ihre Firmenfinanzen?

Unternehmen müssen ihre wichtigen finanziellen Zielgrößen klar definieren und konsequent verfolgen. Dazu sind konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wobei die besondere Herausforderung darin besteht, auch über mitunter kleine Schritte zum Erfolg zu kommen. Was sind die entscheidenden Zielgrößen?

Zielgrößen Finanzen:

- Eigenkapitalquote > 25 %
- Personalkosten < 8 %
- Miet- u. Pachtkosten < 1 %
- Umsatzrentabilität > 3 %
- Kapitalrentabilität > 10 %
- Liquidität 2. Grades > 70 %
- Cash Flow x € (v. Unternehmensgröße abhängig)
- Kapitaldienst EBITDA-Zinsdeckung > 6,5

Die finanziellen Zielgrößen müssen sorgfältig geplant werden. In vielen Automobilhandelsbetrieben werden sie nur als aggregiertes Abbild der Ergebnisse aus den operativen Bereichen Verkauf und Service verstanden. Sie „ereignen“ sich einfach. Das ist ebenso falsch wie gefährlich. Die Finanzen verlangen eine eigene, von hoher Konzentration geprägte spezifische Beachtung. Ein gezieltes Finanzmanagement somit – und das ist selbstverständlich Chef-sache und eröffnet wertvolle eigenständige Potenziale für den Unternehmenserfolg und das Unternehmensergebnis. Vorausset-

zung dafür ist allerdings die intensive und perspektivische Auseinandersetzung mit diesem wichtigen Instrument.

Das ernste Spiel mit den Finanzen

Im Grundsatz ist es weniger die tägliche Arbeit im Verkauf oder Service, die physisch und psychisch belastend wirkt. Weit stärker ist der Druck, trotz eigentlich guter Arbeit tagtäglich am Tropf der Banken zu hängen. „Für jedes dritte Unternehmen ist es seit Herbst 2007 schwieriger geworden, Kredit zu erhalten“, erklärt ein Vorstand von Creditreform, deren aktueller Umfrage zufolge 33 % der Unternehmer angeben, dass ihre Kreditfinanzierung gefährdet ist. Im Autohandel dürfte diese Zahl noch höher liegen. Die jüngste Befragung der Bundesbank ergab, dass Firmenkunden heute 3 Prozentpunkte mehr für ihre Kredite bezahlen als noch in 2006 – sofern sie überhaupt Fremdkapital bekommen haben. Obendrein kündigte der EZB-Rat am 5. Juni 2008 eine Zinserhöhung an. Und bei den Banken ziehen als Folge der globalen Finanzkrise die Gewinnmargen aus den Kreditvergaben kräftig an.

Finanzieren ohne Bank?

Deshalb muss heute jeder Unternehmer auch über Alternativen zu den gängigen Finanzierungsformen nachdenken und seine Kapitalbeschaffung auf mehrere Säulen stellen. Am Schluss zählt immer der intelligente Mix der verschiedenen Möglichkeiten.

Welche Alternativen gibt es? **Mezzanine-Darlehen** zum Beispiel, die das Eigenkapital stärken. Diese Finanzierungsform verbindet die Eigenschaften von Fremd- und Eigenkapital. Dies ist vor allem interessant für die Bilanzstruktur. Dazu zählen nachrangige Darlehen, Genussrechte und stille Beteiligungen. Die Finanzierungsgeber überlassen die Kapitalmittel i. d. R. 5 bis 7 Jahre. Sie tragen das Risiko, bei Pleiten leer auszugehen, und verzichten auf Mitspracherechte im operativen Geschäft. Mezzanine-Darlehen eignen sich für Unternehmen ab 10 Mio. Euro Umsatz und einem Rating in der Nähe „Investmentgrade“. Die Finanzierungsgeber erhalten laufend Zinsen. Je nach Eigenkapitalcharakter sind zzt. 7 bis 9 % üblich. Hinzu kommen die Kosten für die Strukturierung und für ein Rating. Manche Geldgeber sind zudem am Unternehmenserfolg beteiligt. Für den Mittelstand haben fast alle großen Privatbanken und die Landesbanken Standardangebote im Programm. Eine individuelle Gestaltung ist ebenfalls möglich.

Zu den weiteren, im Automobilhandel allerdings nur selten genutzten Finanzierungsformen, die bei näherer Betrachtung dennoch interessant sein können, gehören zum Beispiel **private Schuldverschreiben**, quasi Geld nicht von der Bank, sondern von Mitarbeitern, Kunden, Freunden und der Familie. Wichtig dafür ist ein vertrauensvolles und kapitalstarkes Umfeld, das im Automobilhandel zu selten anzutreffen ist.

Wandelanleihen in AGs sind für Finanzierungen ab 5 Mio. Euro ebenfalls geeignet und etwas günstiger als Anleihen ohne Tauschrecht. In jedem Fall liegen die Zinsen unter dem normalen Kreditniveau der Banken. Voraussetzung ist jedoch auch hier immer ein Rating der Kategorie „Investmentgrade“, also mindestens „BBB“.

Ohne solche Bedingungen ist es immer möglich, mit der Abtretung von Außenständen, unter dem Begriff „**Factoring**“ bekannt, an Geld zu kommen. Die Factoring-Firma kauft die Forderungen, bezahlt den Gegenwert mit einem Abschlag/Faktorgebühr

von 1 bis 3 Prozent und treibt dann die Außenstände auf eigenes Risiko ein. Im Bundesverband Factoring www.bundesverband-factoring.de sind 200 Anbieter für den Mittelstand tätig.

Entscheidender Faktor Rating

Von allein funktioniert eine gezielte Umschuldung jedoch nicht. Wenn die Banken den Autohandel überhaupt noch finanzieren – einige Institute haben die Branche bereits mit einem Sperrvermerk versehen –, verschärfen sich die Kreditprüfungen. Die Rating-Anforderungen steigen, es werden deutlich höhere Zinsaufschläge verlangt. Ein gutes Rating ist die wichtigste Voraussetzung für alle Finanzierungsformen. Fakt ist: Das Rating bestimmt die Zinshöhe. Für den Handel ist das aufgrund seiner mageren Eigenkapital- und Renditesituation das große Problem. Umso höher ist deshalb die Herausforderung, ein erstklassiges Rating zu erreichen. „Kaum möglich bei den Rahmenbedingungen in unserer Branche“ ist häufig die Reaktion. „Doch“ ist die Antwort darauf, denn die ratingbezogenen Aspekte bestehen nicht nur aus „hard facts“ wie exzellenten Bilanzen und Sicherheiten oder besten Geschäftsaussichten. Zu fast 50 % sind es die „soft facts“, insbesondere die qualitativen Managementpotenziale im Unternehmen, die den entscheidenden Unterschied ausmachen. *Mehr zum Rating und zu klugen Schachzügen im Spiel mit den Finanzen im AUTOHAUS E-Paper:*

Strategische Option Herstellerbanken

Es wundert, dass in Zeiten, in denen die Hausbanken dem Handel das Leben schwer machen, die Herstellerbanken nicht diese Situation für eine bessere Bindung mit dem Handel nutzen und Umschuldungen von der Hausbank zur Herstellerbank ermöglichen. Voraussetzung dafür wäre jedoch, dass die Herstellerbanken selbst an die Branche glauben und mit dem Übergang ein Schuldenerlass verbunden wird. Die Hausbanken gehen derzeit gerne auf solche Deals ein. Die meisten Herstellerbanken hingegen zögern noch immer solche Konzepte zu realisieren. ■



E-Paper-Extra:
Ausgriff zum Thema
„Rating“!

SERIE „COCKPIT 2008“

„Proaktive“ Unternehmenssteuerung in kritischen Zeiten:

1. Teil: Unsichtbares sichtbar machen
2. Teil: Aktive Steuerung und Risikoabschirmung – aber wie?
Mit Ausgriff „Überschuldungsprüfung“ und „Liquiditätsplanung“
3. Teil: Das Gesamtkonzept muss stimmig sein.
Mit Ausgriff „Rating“
4. Teil: Externe Unterstützung kann wirksam sein.
Mit Ausgriff „Unternehmensberatung“

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, können Sie sich gerne an den Autor unter Walter.Missing@FahrHerrmannMissing.com oder Tel. 033201 43 03 26 oder -27 wenden.