

Flächenbrand

AGENDA AUTOMOBILHANDEL 2010 – Die maßgeblichen To Do's für Autohaus-Unternehmer im kritischen Branchenjahr 2010. Teil 1: Umgang mit den Banken sowie Sicherung und Steuerung der Liquidität. VON WALTER MISSING

Gerade werden die ersten Jahresergebnisse im Automobilhandel bekannt. Die durchschnittliche Umsatzrendite soll zwischen 1,2 und 1,4 % liegen (vgl. Seite 12 in dieser Ausgabe). Für 2010 rechnen die Institute mit einem Wirtschaftswachstum zwischen 1,2 und 2,5 %. Gute Vorzeichen für 2010?

Das ifo-Institut schreibt im „Branchenspezial“ der Volks- und Raiffeisenbanken im Dezember 2009: „Das bereits zuvor negative betriebswirtschaftliche Ergebnis [des Automobilhandels] ist 2008 noch tiefer in die roten Zahlen geraten. Für 2009 ist nur mit einer geringfügigen Besserung der angespannten Ertragslage zu rechnen und 2010 wird sie sich wieder drastisch verschlechtern. Auf einem gesättigten Markt wird sich der Konzentrationsprozess mit rückläufiger Zahl der Unternehmen und Betriebe fortsetzen. Um die katastrophale Ertragslage in den Griff zu bekommen, bemüht sich die Branche um ein neues Geschäftsmodell.“ Treffender kann man die Situation kaum zusammenfassen. Für die Banken brennt die Branche schon lichterloh. Viele Autohäuser bewegen sich bereits in Richtung Liquiditäts- und Existenzkrise (siehe Grafik 1). Der Handlungsdruck steigt, die Handlungsspielräume werden geringer.

„AGENDA Automobilhandel 2010“

Die Artikelserie „AGENDA Automobilhandel 2010“ zeigt die maßgeblichen To Do's, um den „Jahr-2010-Problemen“ zu begegnen. Bekannte Ansätze wie Planungs-, Controlling- und Prozessoptimierungen sollten mittlerweile in jedem Unternehmen laufen. In kritischen Zeiten geht es aber um mehr. Sie verlangen nach neuen Hebeln. Dazu gehören die Qualität des Bankenumgangs und die Sicherung und Steuerung der Liquidität.

In kritischen Unternehmensphasen sind klare Prioritäten verlangt. Neben einem

perfekt gesteuerten Bankenmanagement kommt der nachhaltigen Verbesserung der Liquidität die größte Hebelwirkung zu. Finanzexperten sprechen von einem Zeithorizont von 18 Monaten, für den die Liquidität auch bei außergewöhnlichen Einbrüchen jederzeit gesichert sein muss.

Klare Konzepte gegen Bankendruck

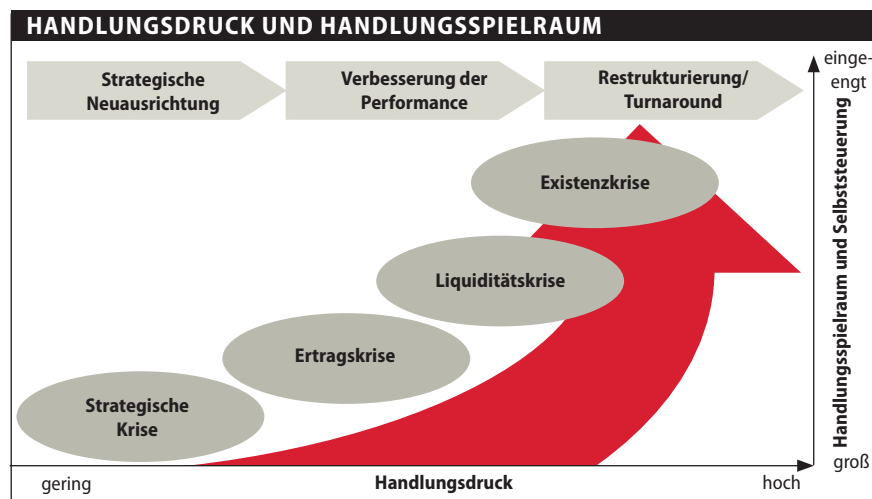
Die zunehmend kritische Distanz der Banken zum Automobilhandel muss höchstgradig ernst genommen werden. Das Management muss sich deshalb mit höchster Konzentration der Optimierung und professionellen Steuerung der Liquidität und Finanzkennziffern und der aktiven Gestaltung der Information und Kommunikation mit den Banken widmen.

„Es ist unrealistisch und unberechtigt, zu erwarten, dass Banken eine selbstlose Beziehung zu ihren Kunden haben, besonders auch bezogen auf die Kreditvergabe“. Das hat dieser Tage der Deutschland-Chef von Goldman Sachs, Alexander Dibelius, deutlich gemacht und nicht nur von Seiten der Politik dafür heftige Prügel einstecken müssen. Diplomatisches Geschick hat er sicher nicht bewiesen, denn

jetzt weiß auch der Letzte, woran er bei seinen Banken ist.

Bekanntlich haben die Banken ihre Sichtweise in puncto Kreditentscheidungen grundsätzlich geändert. Hatten sie bisher die Erträge aus den Zinsen im Auge, so müssen die Banken heute in Abhängigkeit der Risiken ihrer einzelnen Kreditengagements Eigenkapital hinterlegen. Branchen mit per se schlechtem Rating wie der Autohandel verschärfen diese Situation. Selbst höhere Zinsen können das nicht kompensieren, denn durch die Hinterlegungsverpflichtungen schmilzt das Eigenkapital der Banken und damit ihr Handlungsspielraum.

Deshalb bevorzugen sie Kreditkunden, für die eine niedrige Hinterlegung notwendig ist, selbst wenn sie dann niedrigere Zinsen berechnen können. Vor diesem Hintergrund geht es den Banken heute mehr denn je um eine umfassende Beurteilung der Branchen- und Unternehmenssituation unter Risikoaspekten. Dabei wollen sie vor allem auch die zukünftige Branchen- und Unternehmensentwicklung möglichst realistisch einschätzen können.



Grafik 1

Wo klemmt es wirklich?

Wegen der schlechten Branchenverfassung sind Autohändler ihren Banken gegenüber in einer extrem schlechten Position. Die Banken benötigen deshalb gezielte Informationen über die individuellen Unternehmensverhältnisse und -entwicklungen. Der Mittelstand geht aber damit generell, und auch der Autohandel bildet einer Studie des Kreditversicherers Euler Hermes zufolge keine Ausnahme. In vielen Fällen ist deshalb weniger eine Kredit- als vielmehr eine Kommunikationsklemme für Probleme in der Unternehmensfinanzierung verantwortlich.

Die Ergebnisse dieser Studie sind eindeutig: „Unternehmen, die ihre Kapitalgeber nicht nur mit Routineinformationen (...) versorgen, sondern sie zeitnah, umfassend und persönlich informieren, haben Vorteile bei der Unternehmensfinanzierung. Sie müssen in der Regel weniger Sicherheiten stellen, haben mehr Mittel zur Verfügung und können in Notfällen mit Hilfe rechnen. Kein Wunder also, dass sie häufig nicht nur hinsichtlich der Unternehmensfinanzierung, sondern auch geschäftlich besser dastehen als die Skeptiker der Finanzkommunikation“. Auch der Autor rät deshalb zu einer kontinuierlichen, offenen und transparenten Bankenkommunikation und warnt davor, in Bankengespräche ohne ein sorgfältig vorbereitetes, nachvollziehbares Konzept zu gehen.

Financial Covenants

Die Banken wollen ihre Ausfallrisiken mehr denn je unter Kontrolle halten. Sie haben die unternehmensspezifischen K.O.-Kriterien deutlich nach oben geschraubt und die Anforderungen an die

Kreditvergabe verschärft. Angezogen wurden die Schrauben vor allem im Bereich der so genannten Financial Covenants, d. h. der Kreditnebenabreden und Kreditklauseln. Sie sind für die Banken ein wichtiges Instrument zur Risikosteuerung, und sie machen auch kräftig Gebrauch davon. Die Sanktionsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung der Klauseln und Nebenabreden sind vielschichtig und schmerzhaft. *Grafik 2* zeigt die Zusammenhänge, die Unternehmer kennen müssen, um ihnen proaktiv und gezielt begegnen zu können.

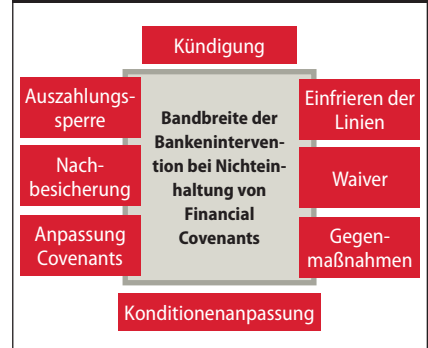
Free Cashflow

Der Nachweis der langfristigen Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens ist heute die wichtigste Bedingung, die es im Umgang mit Banken zu erfüllen gilt. Im Falle einer bestehenden oder absehbaren Kapitaldienstunterdeckung gehen bei den Banken die roten Lampen an. Für das Autohaus kommt es deshalb entscheidend darauf an, stets ausreichend freien Cashflow zu generieren, um den Kapitaldienst zu den vereinbarten Fälligkeitsterminen aus der eigenen Ertragskraft zu erbringen. Das lässt sich planen – auch im Automobilhandel, wo die Voraussetzungen dafür noch einmal schwieriger geworden sind.

Liquiditätsmanagement

Ein umfassendes Liquiditätsmanagement ist für jedes Unternehmen von zentraler Bedeutung. Trotzdem wollen einer Umfrage von autohaus.de vom Dezember 2009 zufolge nur 15 % der Autohaus-Unternehmer dieses Thema auf ihre diesjährige Agenda setzen. Wenn Fremdfinanzierung durch fremdes oder eigenes Kapital zunehmend schwieriger wird, gewinnen Maß-

BANKENINTERVENTION



Grafik 2

nahmen der Eigenfinanzierung, insbesondere die Optimierung des Working Capital, nachhaltig an Bedeutung.

Optimierung des Working Capital

Ziel des Working Capital Managements ist es, Höhe und Durchlaufzeit des im Umlaufvermögen gebundenen Kapitals so gering wie möglich zu halten (*Grafik 3*). Die Wirkung auf Bilanz und GuV sind enorm. Gelingt es allein den Geldumlauf von 115 Tagen auf 80 Tage zu verringern, dann bedeutet dies nicht nur eine Reduzierung des Working Capital um 33 %, sondern auch eine Erhöhung der Eigenkapitalquote um 9 %, eine Verringerung der Bilanzsumme um 5 % und eine Reduzierung des Zinsaufwands um 43 %. Es lohnt sich also, sich den damit verbundenen Herausforderungen zu stellen. ■



ÜBER DIESE SERIE

AGENDA Automobilhandel 2010

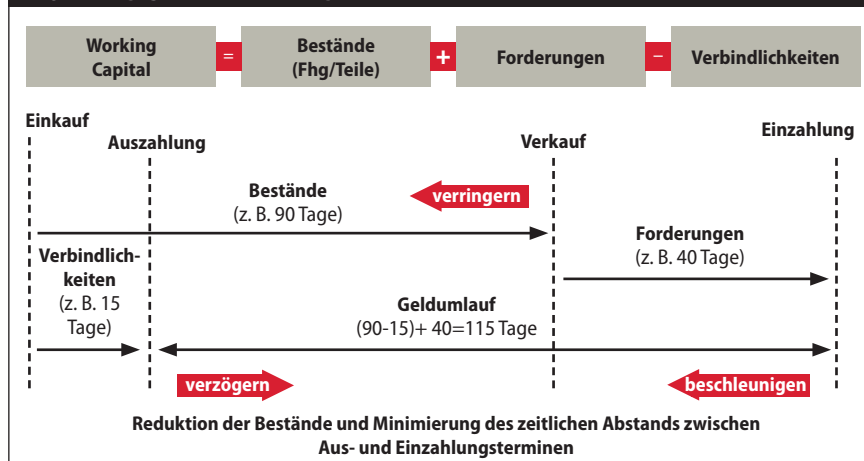
Die maßgeblichen To Do's für Autohaus-Unternehmer im kritischen Branchenjahr 2010

1. Teil: Klare Konzepte gegen Bankendruck entwickeln (AUTOHAUS Heft 3)
2. Teil: Fokus auf die vorrangigen Managementprozesse richten (AUTOHAUS Heft 4)
3. Teil: Unternehmensentwicklung proaktiv vorantreiben (AUTOHAUS Heft 5)
4. Teil: Neues Kapitel in den Hersteller-Händler-Beziehungen aufschlagen (AUTOHAUS Heft 6)

Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, können Sie sich gerne an den Autor und Experten für Sanierungs- und Restrukturierungsarbeit wenden:

Walter.Missing@MissingManagement.com oder
Tel. 033201 - 43 03 26 / 27
bzw. Mobiltelefon 0175 - 41 88 922.

WORKING CAPITAL MANAGEMENT



Grafik 3