

# Berater verzweifelt gesucht

Das Bankensystem, wie wir es kennen, ist im Umbruch. Die weitgehende Standardisierung der Kreditvergabe könnte Unternehmen bald jeden Verhandlungsspielraum nehmen. Insbesondere für die häufig auf Fremdkapital angewiesenen Mittelständler gilt es künftig mehr denn je, auf eine gesunde Finanzierungsstruktur zu achten. Geeignete Berater, die sie dabei unterstützen, werden zunehmend gebraucht.

**B**asel III ist der Abwehrversuch der größten Wirtschaftsnationen gegen die weltweite Finanzmarktkrise. Eine stringente Regulierung der Kreditinstitute, die speziell eine Erhöhung von deren Mindesteigenkapitalquote vorsieht, verfolgt das Ziel, die Gefahr erneuter Krisenaufbrüche zu bannen. Die im neuen Konzept des Baseler Ausschusses enthaltenen international einheitlichen Liquiditätsvorschriften legen zudem für die Banken eine neue Verschuldungsobergrenze, die sogenannte „Leverage Ratio“, vor.

Das neue Regelwerk ist zwar den Kreditinstituten gewidmet, wird aber weitreichende Folgen für die Unternehmen mit sich bringen, da mit diesen das meiste Geschäft gemacht wird. „Die Unternehmensfinanzierung bleibt für die Banken ein wichtiger Bestandteil ihres Geschäftsmodells, mit dem sie Geld verdienen“, schildert die jüngste Auflage der von dem Bundesverband deutscher Banken e.V. herausgegebenen Informationsbroschüre „Basel III – die Folgen für den Mittelstand“. „Auch unter den neuen Rahmenbedingungen werden sie Unternehmen als Partner mit Finanzierungsdienstleistungen begleiten, eventuell jedoch zu geänderten Konditionen.“

## HÄRTER, KNAPPER, TEURER

„Geändert“ heißt hier „härter“. Im Klartext: Knapper werden die Kredite und teurer. Denn um ihr Eigenkapital zu stärken, wie es von ihnen nun erwartet wird, stehen den Banken nur zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Gewinnthesaurierung oder Minimierung der Risikoaktiva – somit auch Kürzung bei den Krediten. Demzufolge werden nur Unternehmen mit guter Ratingeinstufung attraktive Kreditkonditionen erhalten. Betriebe mit einer schlechten Bonität dagegen werden in die Röhre gucken. Die Entscheidung darüber, ob ein Kreditantrag bewilligt wird oder nicht, wird nach fest definierten Standards getroffen. Chancen auf Verhandlungen kann es hier noch kaum geben.

Dass aufgrund der Einführung einer restriktiveren und teureren Kreditvergabe die oft in großem Maß auf Fremdkapital angewiesenen mittelständischen Unternehmen häufig den Kürzeren ziehen und durch das >

**INTERVIEW**

Für FACTS schildert Per Hegenberg, Wirtschaftsprüfer und Geschäftsführer bei der Niederrheinischen Treuhand GmbH in Duisburg, was auf Unternehmen mit Blick auf BASEL III zukommt und welche Unterstützung ein Berater dabei leisten kann.

**FACTS: Inwiefern steigt durch Basel III der Beratungsbedarf seitens der Unternehmen?**

**Per Hegenberg:** Der Zusammenhang zwischen Unternehmensrating und Kreditkonditionen wird sich unter Basel III voraussichtlich nochmals verstärken. Es ist für Unternehmen daher sinnvoll, sich intensiv mit dem Ratingprozess auseinanderzusetzen. Das bedeutet auch, Transparenz zu erlangen, indem sie ermitteln, welche Faktoren für die Einschätzung des Unternehmens von Bedeutung sind und welchen Einfluss diese Faktoren auf das unternehmensspezifische Ratingergebnis haben. Hier und in der gezielten Verbesserung des Ratings liegt der Beratungsbedarf der Unternehmen.

**FACTS: Bei welchen Themen brauchen Unternehmen besondere Unterstützung?**

**Hegenberg:** Unterstützung brauchen Unternehmen bei der Verbesserung der Aussagefähigkeit ihres laufenden Reportings und der Entwicklung einer Unternehmensplanung zur Darstellung der künftigen Ertragskraft und Kapitaldienstfähigkeit.

**FACTS: Was macht in Zeiten von Basel III eine gute Finanzstrategie aus?**

**Hegenberg:** Eine gute Finanzstrategie setzt eine auf das individuelle Geschäftsmodell des Unternehmens abgestimmte kurz-, mittel- und langfristige Finanzplanung voraus. Diese Planung muss sowohl Eigen- als auch Fremdmittel, aber auch die Breite der Finan-

zierungsbasis umfassen, um Abhängigkeiten zu verringern.

**FACTS: Wie sehen Bemühungen für eine positive Ratingeinstufung aus?**

**Hegenberg:** Die Ratingsysteme der Banken sind nicht einheitlich. Allgemein lässt sich gleichwohl festhalten, dass es für kreditabhängige Unternehmen weiterhin von Bedeutung sein wird, die betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch hinreichende Ertragskraft darzulegen. Ferner sind eine klare Unternehmensstrategie, laufende Planungs- und Überwachungsprozesse unerlässlich. Das gilt im Übrigen auch für eine laufende Kommunikation mit der Hausbank.

**FACTS: Gutes Stichwort: Wie gestaltet sich denn eine gute Kommunikation mit der oder den Hausbanken?**

**Hegenberg:** Eine gute Kommunikation mit der Hausbank bedingt eine zeitnahe und zuverlässige Information über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die auch laufende Planungs- und Überwachungsprozesse dokumentiert. Die Bank sollte in die Lage versetzt werden, alle relevanten Abläufe im Unternehmen nachvollziehen zu können. Für den Unternehmer empfiehlt sich, in persönlichen Gesprächen seine Hausbank stets erneut von der Qualität seiner Unternehmensstrategie und seines Managements zu überzeugen.

**FACTS: Welche Eigenschaften bringt der ideale Berater mit?**

**Hegenberg:** Der Berater sollte über Erfahrungen insbesondere in den Bereichen Rating, Unternehmens- und Finanzplanung verfügen.

**FACTS: Blick in die Zukunft: Was kommt auf Unternehmen zu?**

**Hegenberg:** Die Einführung der neuen Bankenregeln erfolgt stufenweise und erstreckt sich über mehrere Jahre. Es ist allerdings



PER HEGENBERG, Wirtschaftsprüfer und Geschäftsführer bei der Niederrheinischen Treuhand GmbH in Duisburg

damit zu rechnen, dass die Banken versuchen, die Vorgaben möglichst frühzeitig zu erfüllen. Unternehmen sollten sich rechtzeitig auf die sich ändernde Situation einzustellen.

**FACTS: Werden Regelwerke noch strenger?**

**Hegenberg:** Dies könnte dann der Fall sein, wenn die Ziele von Basel II, nämlich die Stärkung von Qualität und Quantität des Eigenkapitals der Banken, durch die neuen Kapital- und Liquiditätsregeln nicht erreicht werden.

**FACTS: Werden Kredite noch teurer und knapper?**

**Hegenberg:** Schwach aufgestellte Betriebe sollten schnell bereits heute bestehende Finanzierungsprobleme lösen. Unternehmen mit fundierter Finanzierungsstruktur und abgestimmter Finanzstrategie sind und bleiben gut positioniert.

› Raster der Banken fallen könnten, liegt da auf der Hand. Gewiss ist der Trend nicht neu, er sollte aber mit dem neuen Konzept noch stärker zu spüren sein: „Die neuen Regeln aus Basel III ersetzen auch nicht die Basel-II-Regeln, sondern ergänzen sie. Der gesamte Prozess, der mit Basel II in der Kreditvergabe aufgebaut wurde, insbesondere die Einführung von sogenannten Ratings, besteht auch in Zu-

kunft fort“, erläutert der Bankenverband in seiner Information. „Angesichts der eingeschränkten Risikoübernahmemöglichkeiten der Kreditwirtschaft durch Basel III dürften zukünftig jedoch gerade Betriebe mit mittlerem Rating – somit die meisten KMU – mit höheren Finanzierungskosten oder Anforderungen an Sicherheiten zu rechnen haben.“ Zudem sei davon auszugehen, dass Finanzierung-

gen, die per se risikoreicher sind, wie etwa Existenzgründungen, Unternehmensnachfolgen und Innovationen, auch schwerer werden. Vor diesem Hintergrund bleibt Mittelständlern nichts anderes übrig, als ihre Finanzstruktur auf Herz und Nieren zu prüfen. „Unternehmen mit einer soliden Finanzierungsstruktur sind für die Änderungen, die mit Basel III in den nächsten Jahren auf den

Mittelstand zukommen, gut aufgestellt. Allerdings sollten alle Mittelständler die Aufgabe annehmen, die eigene Finanzierung kritisch unter die Lupe zu nehmen und auf Optimierungsmöglichkeiten zu prüfen“, empfiehlt der Bankenverband.

**HOHER BERATUNGSBEDARF**

Doch sind KMU überhaupt in der Lage, diese Aufgabe zu bewältigen? Die Materie ist komplex und für den Laien häufig schwer verständlich. „Der Beratungsbedarf im Mittelstand steigt sprunghaft an“, registriert der Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V. (BVBC). „Im Zuge von Basel III benötigen immer mehr Unternehmen professionelle Unterstützung, um ihr Rechnungswesen und Controlling zu optimieren.“ Besonders groß sei der Handlungsbedarf bei kleinen Unternehmen und Existenzgründern.

„Viele Firmenchefs kleinerer Unternehmen haben keinen exakten Überblick über die Wirtschaftskraft ihres Unternehmens“, sagt Prof. Dr. Gabriele Schäfer, Ansprechpartnerin für den BVBC-Arbeitskreis Rating/KMU. „Finanzdaten erfordern eine genaue Analyse, denn sie bergen viele erfolgskritische Informationen.“ Nur mit aussagekräftigen Geschäftsdaten haben Unternehmen die Chance auf eine Kreditbewilligung zu vergleichsweise günstigen Konditionen. Gleichzeitig benötige die Geschäftsführung dringlicher denn je exakte Auswertungen, um in dynamischen Märkten die richtigen Entscheidungen zu treffen.

**ÜBERFORDERT:** Mit Blick auf Basel III brauchen laut Experten immer mehr Betriebe Unterstützung vom Fachmann, um Rechnungswesen und Controlling zu verbessern.



**VERGLEICH LOHNT:** Unternehmen tun gut daran, eine Erstmeinung von zwei bis drei Beratern einzuholen und anschließend die Angebote zu vergleichen.

Berater sind also gefragt. Doch über welche Eigenschaften muss ein Berater heute verfügen, um Unternehmen in Sachen Finanzierung mit Rat und Tat zur Seite stehen zu können? „Ein Qualitätssiegel für Berater gibt es nicht. Sie sollten Berater auf jeden Fall nach Referenzen fragen und diese überprüfen. Damit erhalten Sie weitere Hinweise, ob es der geeignete Berater für Sie ist“, gibt die Industrie- und Handelskammer (IHK) Trier in ihrem Merkblatt „Unternehmensberater finden“ allen Unternehmern einen Rat. Auch sei es sinnvoll, sich mehrere Berater anzuschauen. Generell solle man eine Erstmeinung von zwei bis drei Beratern einholen und anschließend die Angebote vergleichen. Dabei gelte es, nicht nur die Preise im Auge zu behalten, sondern auch auf die Details des Angebots zu achten.

„Die aufwandsbezogene Vergütung gehört nach wie vor zu den klassischen Vergütungsmodellen“, erklärt die IKK Trier für diejenigen, die wissen möchten, was ein Berater kostet. „Hier

geht man davon aus, dass hinter einem Projekt ein bestimmter Zeitaufwand steckt, der auf Basis von „Personen-Tagen“ vergütet wird. Damit ist ein nicht unerheblicher Aufwand für Projekt- oder Arbeitstagebücher verbunden.“ Aus diesem Grund wird diese Art der Vergütung immer weniger in Anspruch genommen.

**MENSCHLICHE KOMPONENTE**

Vorteilhafter ist für den Auftraggeber das Pauschalangebot, das für einen vorab vereinbarten Leistungsinhalt ein Pauschalhonorar vorsieht und somit für Planungssicherheit sorgt. Ebenfalls geschätzt ist die erfolgsabhängige Honorierung. Hier sei mittlerweile durchaus üblich, dass 30 bis 50 Prozent der durch die Beratung realisierten Einsparungen an den Berater ausbezahlt werden, klärt die IHK Trier auf. „Würde das vereinbarte Beratungsziel nicht erreicht, so entfällt das Erfolgshonorar.“ In der Regel werde aber ein im Vorfeld festgelegtes Basishonorar bezahlt.

Noch eins: Auch wenn fachliche Kompetenz bei der Wahl des richtigen Beraters auf jeden Fall ein Hauptkriterium bleiben muss, gilt es zudem, weitere wichtige Aspekte zu berücksichtigen. „Bei der endgültigen Auswahl ist nicht nur die fachliche Qualifikation entscheidend, sondern auch die menschliche Komponente“, empfiehlt ausdrücklich die IHK Trier. So sollten Unternehmer im Gespräch unbedingt klären, ob sie Vertrauen zum Berater-Kandidaten haben sowie auch das Gefühl, dass die Chemie zwischen ihnen beiden stimmt. Schließlich nütze der beste Experte nichts, wenn sich kein Vertrauensverhältnis aufbauen lässt und die Kulturen von Berater und Unternehmen nicht zusammenpassen.

Graziella Mimic ■