



NR.: 4/ 2017

# Informationen aus der Beraterpraxis

Thema: Finanzkommunikation  
& Finanzierung



## Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

die Digitalisierung ist in allen Lebensbereichen angekommen – sollte man meinen. Doch sie stellt die Finanzkommunikation zwischen Unternehmen und Kreditinstituten nach wie vor vor große Herausforderungen.

Die Unternehmen brauchen für Digitalisierungsprojekte eine möglichst große Flexibilität bei der Finanzierung. Und die Banken kommen dabei mit klassischen Bewertungsmethoden nicht mehr zurecht und fordern zusätzliche Sicherheiten. Leidtragende sind insbesondere Unternehmen mit schwacher oder mittlerer Bonität.

Wir ebnen Unternehmen den Weg, ihre Investitionsvorhaben realisieren zu können und zeigen zudem neue Wege der Finanzierung auf.

**Herzlichst**

**Ihr Johannes Müller**

## Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement

Personal &  
Arbeitswelt 4.0

Digitalisierung & IT

Marketing & Vertrieb

Veränderungs-  
management

**Finanzkommunikation  
& Finanzierung**

Nachfolge /  
Mergers & Acquisitions

Sonderthemen

Finanzkommunikation & Finanzierung:

- Kommunikationsklemme mit Ihrer Bank? Das muss nicht sein. 21
- Fördermittel – So finanzieren Unternehmen erfolgreich 23
- Spot 26
- Unsere Termine

## Kommunikationsklemme mit Ihrer Bank? Das muss nicht sein.

Finanzkommunikation  
& Finanzierung

Von Johannes Müller

**Es ist ein Dilemma: Mittelständische Unternehmen und ihre Kapitalgeber - vorzugsweise die Hausbanken - befinden sich schon seit längerer Zeit in der "Kommunikationsklemme". Die Gründe hierfür liegen einerseits in der Digitalisierung, andererseits in der jeweiligen Grundeinstellung der Unternehmen begründet. Denn die so bezeichneten Apostel schätzen den Wert der Finanzkommunikation als eminent hoch ein, während die Skeptiker Vorbehalte gegenüber der Finanzkommunikation offenbaren.**

### Neue Herausforderungen für das mittelständische Finanzierungsgeschäft

Dabei steht einiges auf dem Spiel. Schließlich ist die Finanzierung von Unternehmen ein wesentlicher Aspekt für wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Erfolg. Es haben sich allerdings die Voraussetzungen und auch die Konditionen merklich verändert. Gerade die Verschärfung der Bankenregulierung (hier: Basel III), aber auch beispielsweise die Digitalisierung im Rahmen von Industrie 4.0 sorgen hier für Störungen in den Finanzierungsbeziehungen. Dabei führt die Digitalisierung zu einer Vernetzung der Wertschöpfungskette auf allen Ebenen, wodurch die Kreditfinanzierung - ungeachtet der Konditionen - für die mittelständischen Unternehmen bedeutend schwieriger geworden ist. Durch diesen Umstand wiederum hat die Finanzkommunikation stark an Bedeutung gewonnen. Denn eine stimmige Finanzkommunikation fungiert hier quasi als indirektes Finanzierungsinstrument.

### Das Drei-Säulen-Prinzip zur Optimierung der Finanzkommunikation

Eine funktionelle bzw. vorbildliche Finanzkommunikation sollte dabei auf drei Säulen basieren. Die erste Säule wird dabei vom Begriff **Vertrauen** geprägt. Um eben Vertrauen als den Schlüsselfaktor in Finanzbeziehungen zu installieren, ist zuvorderst eine nachhaltige Unternehmensphilosophie gefragt, die durch Transparenz und Verlässlichkeit gegenüber den Kapitalgebern geprägt wird. Dabei geht es auch um den Informationsfluss. Denn wer Finanzmittel benötigt und ein gutes Rating anstrebt, muss aktiv Unternehmensdaten und Informationen bereitstellen.



Carsten  
Müller

Junior-Chef Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Diplom-Bankbetriebswirt  
Finanzkommunikation  
Unternehmenssteuerung  
Risikomanagement*

***"Vertrauen muss aufgebaut und aktiv erhalten werden.***

***Gerade in Krisenzeiten ist sie die wichtigste Voraussetzung für die dauerhafte Verfügbarkeit von Finanzmitteln und einen unkomplizierten und schnellen Umgang mit den Banken.***

***Die Finanzkommunikation ist unabdingbare Krisenprävention."***

### **Finanzkommunikation zielgenau auf die Erwartungen der Kapitalgeber fokussieren**

Allerdings muss ein Unternehmen die Finanzkommunikation so strukturieren, dass sie auch explizit zum jeweiligen Unternehmen sowie zu den Kapitalgebern passt. Diese **Passgenauigkeit** stellt die zweite Säule der Finanzkommunikation dar. So muss sich die eigene Finanzkommunikation immer an der Unternehmensgröße, der Branche, dem Geschäftsmodell, den Anteilignern sowie eben den Kapitalgebern orientieren. Dabei sollten allerdings Alleinstellungsmerkmale der eigenen Finanzkommunikation herausgearbeitet werden, um mittels Personen, Formate oder zum Beispiel Botschaften Einzigartigkeit zu demonstrieren. Zudem sollte die Finanzkommunikation in ein zertifiziertes Qualitätsmanagement eingebunden werden.

***"Bei der Finanzkommunikation geht es - ähnlich wie beim Produktverkauf - darum, Kunden zu gewinnen. Nur dass diese Kunden hier eben Kapitalgeber sind."***

Eine erfolgversprechende Finanzkommunikation darf dabei aber niemals pauschalisiert bzw. standardisiert werden. Vielmehr kommt es auf eine zielgenaue Finanzkommunikation an. Nur auf diesem Wege lassen sich die verschiedenen Adressaten rund um Banken, Kreditversicherer, Leasinggesellschaften oder auch Lieferanten und Auskunfteien erreichen. Zielgenaue Finanzkommunikation bedeutet in diesem Fall, dass die oftmals unterschiedlichen Informationswünsche der Kapitalgeber berücksichtigt werden müssen.

### **Nackte Zahlen in Kombination mit qualitativ hochwertigen Informationen**

Als dritte Säule einer stimmigen Finanzkommunikation fungiert die **Qualität**, wobei es in erster Linie auf die richtigen Inhalte ankommt. Im Fokus steht dabei vor allem die Konzentration auf die wesentlichen Fakten; also vorzugsweise auf die Entwicklung von GuV und Bilanz im Jahresverlauf, auf Finanz- und Investitionspläne oder beispielsweise auf die jeweils aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA). Wer hier die Finanzkommunikation optimieren möchte, sollte diese harten Fakten durch eine qualitative Berichterstattung ergänzen. Das sind zum Beispiel Erläuterungen des eigenen Geschäftsmodells, der aktuellen Marktposition, der Konkurrenzumgebung sowie möglicher Zukunftsszenarien inklusive Worst Case- und Notfallplanung. Gerade in den Ratingsystemen kann ein Unternehmen durch diese Kombination aus Zahlen und Informationen mächtig punkten.

### **Eine kritikoffene Kommunikationskultur schaffen**

Klar ist aber auch, dass eine optimale Finanzkommunikation nicht von heute auf morgen funktionieren kann. Soll sie nachhaltig Wirkung erzeugen, muss sie kontinuierlich weiterentwickelt werden und detailliert geplant werden. Wer sich hier auf das Drei-Säulen-Prinzip stützt, hat gute Erfolgsaussichten. Denn der Aufbau von Vertrauen ist quasi die Basis, während das Abstimmen der Inhalte auf die jeweiligen Kapitalgegner (hier: Passgenauigkeit) und auch die Qualität der zur Verfügung gestellten Informationen stets einen bestimmten Vorlauf benötigt. Eine Kommunikation via Serienbrief wirkt kontraproduktiv. Aber auch plötzliche bzw. nicht angekündigte Zinserhöhung von Banken wird von vielen Unternehmen als Vertrauensbruch interpretiert. Aus diesen beiden kleinen Beispielen wird bereits deutlich, dass Unternehmen und Banken grundsätzlich gemeinsam daran arbeiten müssen, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und auch langfristig zu erhalten.

## Fördermittel – so finanzieren Unternehmen erfolgreich

Finanzkommunikation  
& Finanzierung

Von Michael Wandt

**Unternehmen mit einer Förderung gehören tendenziell zu den besten 25 Prozent ihrer Branche. Das belegen aktuelle Studien. Woran liegt das? Was können Unternehmer daraus lernen? Hier die wichtigsten Antworten.**

Die Finanzierung von Unternehmen gelingt durch geschickte Kombination von Finanzierungsbausteinen. Die Förderung hilft zu jedem Zeitpunkt ausreichend viel Liquidität zur Verfügung zu haben. Zuerst ist zu klären, ob es eine Finanzierungslücke gibt. Diese entsteht, wenn Eigenmittel plus verfügbare Sicherheiten kleiner sind als der Kapitalbedarf. Diese Lücke gilt es zu decken, um eine Finanzierung möglich zu machen. Fördermittel helfen mit verschiedenen Ansätzen. Sie vergrößern das Eigenkapital, erhöhen die Sicherheiten oder vergeben Gelder ohne Sicherheiten.

Eine Erhöhung der Eigenmittel erfolgt durch Eigenkapitalersatz, Zuschüsse und Zulagen. So ist es möglich aus 75.000 Euro Eigenmittel bei einer Finanzierung von einer Million Euro bis zu 575.000 Euro Eigenmittel zu schaffen, wenn der Eigenkapitalersatz 300.000 Euro beträgt und der Zuschuss 200.000 Euro, was in einem Fördergebiet gut möglich ist. Die Gelder, die ohne Sicherheiten vergeben werden, sind Nachrangdarlehen oder öffentliche Beteiligungen. Bei dem Beispiel kann das Nachrangdarlehen bis 250.000 Euro betragen.

Wenn nun die Sicherheiten aus der Eine-Million-Euro-Investition mindestens 175.000 Euro betragen, ist die Finanzierung gedeckt. Sonst kommen noch zusätzliche Sicherheiten zum Tragen, wie Haftungsfreistellungen und öffentliche Bürgschaften. Diese können die Haftung der begleitenden Bank (Hausbank) auf 35.000 Euro reduzieren. Unternehmen, die eine Finanzierung über eine Million Euro problemlos bekommen, benutzen die Förderung nicht zur Sicherung der Finanzierung, sondern um andere Finanzierungsziele zu erreichen. (vgl. Beispiel S.24)

### **Kosten runter – Eigenkapital hoch**

Mit der oben genannten Finanzierungsstruktur wäre wohl jeder Unternehmer zufrieden. Die Zusatzsicherheiten werden weggelassen und es würden einfach Kosten und Tilgung gespart. Es wird gleichzeitig die Tilgung reduziert und nach hinten geschoben. Das entlastet die Liquidität, ohne die Kosten zu erhöhen.



Michael D. G.  
Wandt

Direktor  
Fördermittel-Management,  
Dipl.-Wirtsch.-Ing.

WABECO Fördermittel-  
beratung (BDU)

**„Fördermittel helfen mit verschiedenen Ansätzen. Sie vergrößern das Eigenkapital, erhöhen die Sicherheiten oder vergeben Gelder ohne Sicherheiten“.**

Kapitalbedarf	1.000.000,00 €
Eigenkapital	75.000,00 €
Außenfinanzierung	925.000,00 €

Zins	Finanzierungsart		Zins 1.-5. J.	Zins 6.-10. J.
2,65%	Eigenkapitalersatz	300.000	21.750	36.769
0,00%	Zuschuss	200.000	0	0
2,20%	Nachrangdarlehen	250.000	27.500	41.708
1,40%	Restfinanzierung	175.000	9.800	13.475
<b>Gesamtkosten Finanzierung</b>			<b>59.050</b>	<b>91.952</b>

### Hausbankfinanzierung / Maschinenfinanzierung

Zins	Finanzierungsart		Zins 1.-5. J.	Zins 6.-10. J.
3,75%	Firmenkredit 5 Jahre	500.000	9.531	0
6,00%	Kontokorrent	425.000	116.875	233.750
1,50%	Zusatzsicherheit	250.000	11.438	1.969
<b>Gesamtkosten Finanzierung</b>			<b>137.844</b>	<b>235.719</b>
Einsparung durch Förderung mit Zuschuss			278.794	343.767

Förderfinanzierung	5 Jahre	10 Jahre
Kapitaldienst innerhalb der ersten Jahre	124.675	629.452

Maschinenfinanzierung	5 Jahre	10 Jahre
Kapitaldienst innerhalb der ersten Jahre	637.844	735.719

Liquiditätssteigerungen in den ersten Jahren	513.169	106.267
--	---------	---------

Es gibt Vorhaben, da weiß der Unternehmer nicht von Beginn an, wie hoch der Kapitalbedarf ist. So kann man sich beispielsweise bei Innovationsvorhaben eine Finanzierung zusagen lassen. Man nimmt dann nur so viel Kapital ab, wie man benötigt. Dabei gibt es keine Bereitstellungskosten. Der nicht verwendete Teil wird einfach gekürzt.

Mit diesen Maßnahmen lassen sich stabile (langfristigere) Finanzierungen aufbauen und das Eigenkapital in der Bilanz (von 7,5 auf 82,5 Prozent in diesem Beispiel) erhöhen. So erhöht man die Liquidität, vergrößert den Gewinn und steigert den Unternehmenswert.

### Auswirkungen auf die Bilanz

#### Passiva

Eigenkapital	575.000	57,50%
Nachrangdarlehen	250.000	25,00%
Wirtschaftliches Eigenkapital	825.000	82,50%
Verbindlichkeiten ggü Kreditinstituten	175.000	17,50%
<b>Bilanz</b>	<b>1.000.000</b>	

**„Als Unternehmer haben Sie zwei Möglichkeiten, Förderungen zu nutzen.**

**Zum einen, indem Sie Kombination unterschiedlicher Förderungen nutzen – wie in dem Beispiel aufgeführt.**

**Zum anderen können Sie in einem Konsortium aus bspw. drei bis sechs Partnern Fördergelder für bestimmte Entwicklungsvorhaben nutzen. Hier dient das Fördergeld nicht der Finanzierung, sondern der Projektrealisierung mit anderen“.**

### **Förderkonzepte lassen sich entwickeln**

Als Unternehmer haben Sie zwei Möglichkeiten Förderungen zu nutzen. Die eine ist die oben genannte Kombination unterschiedlicher Förderung. Der zweite Weg ist die Teilnahme an Entwicklungsvorhaben mit anderen. Hier kann die Förderung bis zu 100 Prozent der Kosten betragen. Je höher die Förderung, desto strikter die Auswahlkriterien. Daher sind solche Vorhaben auch nicht geeignet eine Finanzierung zu sichern, sondern ein Projekt „zu stemmen“, das man ohne Förderung nicht realisieren würde. Es ist quasi das Bewerben um einen Forschungsauftrag. Kein Auftrag – kein Projekt. Meist wird ein Projekt mit drei bis sechs Partnern realisiert. Die Förderung liegt für das Konsortium bei 1,5 bis 2,0 Millionen Euro. (Förderung des Bundes) Eine Analyse der Förderpotenziale ermittelt für Ihr Unternehmen einen Geldbetrag, den Sie nutzen können, wenn Sie die geplanten Investitionen umsetzen. Die Frage dabei ist, welche Angaben dabei relevant sind?

### **Wer – braucht – wie viel Geld – wofür?**

Das „Wer?“ ist die Frage nach dem Antragsteller (das Unternehmen) und seiner Gesellschafter bzw. bei welchen Unternehmen der Antragsteller Gesellschafter ist. So werden hier Standort, Unternehmensgröße, Branche und (Existenz-) Gründung abgeprüft. Die Notwendigkeit der Förderung ist zu belegen. Daher kommt auch die Auflage Förderungen vor Projektbeginn zu beantragen bzw. die Bewilligung abzuwarten. Wie viel Geld benötigen Sie? Das ist eine sehr relevante Frage. Es gibt Förderprogramme, die bei 2.000 Euro aufhören und andere, die erst bei 50 Millionen Euro beginnen. Dazwischen gibt es viele Abstufungen mit Schwellen- und Maximalwerten. Die Verwendung der Gelder („wofür?“) bestimmt die Zuordnung zu geförderten Kosten bzw. Investitionen (oder nicht). Jedes Programm ermittelt seine eigene Bemessungsgrundlage. So kann ein Entwicklungsvorhaben mit 185.000 Euro Kapitalbedarf mit Zu- und Abschlägen eine Bemessungsgrundlage von 160.000 bis 285.000 Euro ergeben.

### **60 Prozent gespart?! - Am Ende wird immer in Euro gerechnet**

Die Förderung für ein Vorhaben als Finanzierung ist eine Zusammenstellung der passenden (3 bis 6) Förderprogramme. Diese Kombination wird passgenau und parallel beantragt. Eine Steigerung der Umsatzrendite um zwei oder mehr Prozent ist hierbei üblich. Dazu wird an der Investition zwischen 25 und 60 Prozent der Kosten gespart.

Viel Erfolg bei Ihrer nächsten (ersten?) Förderung.

## SPOT



## Save the date

- | **Workshop für Führungskräfte**  
 Referent: Johannes Müller  
 Samstag, 25. März 2017, 09:00 – 13:00 Uhr, Bünde  
 Samstag, 01. April 2017, 09:00 – 13:00 Uhr, Bünde
- | **Workshop Finanzkommunikation – Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**  
 Referent: Johannes Müller  
 Samstag, 08. April 2017, 09:00 – 13:00 Uhr, Bünde  
 Dienstag, 18. April 2017, 16:30 – 20:30 Uhr, Bünde  
 Samstag, 29. April 2017, 09:00 – 13:00 Uhr, Bünde

Weitere Termine: [www.mueller-beratung.de](http://www.mueller-beratung.de)

## Impressum

### Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)  
[johannes.mueller@mueller-beratung.de](mailto:johannes.mueller@mueller-beratung.de)

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

### Koordination:

Andrea Cămen  
[andrea.camen@mueller-beratung.de](mailto:andrea.camen@mueller-beratung.de)

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Holtkampstraße 8  
 32257 Bünde  
 Tel. 05223 13144  
 Fax 05223 13188  
[www.mueller-beratung.de](http://www.mueller-beratung.de)