

Firmenchefs denken um

Unternehmer, die Erfolg haben wollen, suchen sich neue Geldquellen. Eine Studie zeigt, was bei Finanzierung und Controlling wichtig ist.



Herman Bröker, 52, Vorstand des Schleifscheibenherstellers Dronco AG, stärkt sein Eigenkapital, indem er Genuss-scheine herausgibt.

In der Theorie war ihm lange klar, wie eine perfekte Firmenfinanzierung aufzubauen ist. Als Sanierungsberater hatte er es hunderten Unternehmern erzählt. Dass er seine Ratschläge einmal in der Praxis umsetzen musste, war so nicht geplant. »Doch vor fünf Jahren hieß es, entweder die Firma geht Pleite oder du

steigst ein«, erzählt Herman Bröker. Weil ihm die Firma am Herzen lag, stieg er ein, kaufte den maroden Schleifscheibenhersteller Dronco und setzte da an, wo es bei den meisten Mittelständlern hapert. Er erhöhte das Eigenkapital, verbesserte die Transparenz gegenüber den Banken und senkte die Kosten. Inzwischen

schreibt Dronco wieder schwarze Zahlen, hat satte 26 Prozent Eigenkapital und gibt gerade eigene Genuss-scheine heraus.

Herman Bröker ist ein Beispiel für den neuen Typus von Unternehmern, die für ihre Finanzprobleme sehr effektive Lösungen gefunden haben. Wie erfolgreich solche Strategien

sind, belegen die Ergebnisse des ersten Teils der neuen Studie »Excellence Barometer« (ExBa 2004) zu den Themen Finanzierung und Controlling (siehe »Die neue impulse-Serie«). Die ExBa ist ein Gemeinschaftsprojekt von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V., dem Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum und impulse. Kernergebnis: Unternehmer sind erfolgreich, wenn sie neue Geldquellen anzapfen. Weg vom Kredit als Hauptfinanzierungsweg, hin zu mehr Eigenkapital und alternativen Finanzierungen wie Mezzanine- oder Beteiligungskapital. Controlling ist aktives Steuerungs- statt Kontrollinstrument: Strategische Planung und Investitionsvorausschau sind Pflicht.

1200 Unternehmer befragt

Unternehmer wissen selbst am besten, was sie erfolgreich macht. Sie kennen die Instrumente, die in der Praxis taugen. Wissen, ob der Vorschlag eines Bankbetreuers blanke Hochschultheorie ist oder ob ein Unternehmensberater nur die neueste Managementmode verkaufen will. Daher wurden in der ExBa-Studie die Firmenlenker direkt befragt, was den Erfolg ihrer Firma ausmacht. Sie sollten sich anhand von acht Faktoren

wie Eigenkapitalquote, Marktanteil, Produktivität oder Umsatzwachstum selbst einschätzen: Bin ich erfolgreicher, gleich gut oder schlechter als der Branchendurchschnitt? »Aus den Daten lässt sich empirisch fundiert ablesen, was hier zu Lande erfolgreiche von weniger erfolgreichen Firmen unterscheidet«, sagt Forum-Chef Roman Becker.

Erfolgreiche Unternehmer nehmen teure Kontokorrentkredite deutlich seltener in Anspruch. Knapp 56 Prozent der prosperierenden Unternehmen geben an, diese Kurzfristkredite aktuell zu nutzen, bei den weniger erfolgreichen Betrieben sind es zwölf Prozentpunkte mehr (siehe »Welche Finanzierungsinstrumente Firmen erfolgreich machen«). Bröker: »Statt die Firmenkonten zu strapazieren, finanzieren wir jetzt so viel wie möglich aus dem laufenden Cash-Flow.«

Der klassische langfristige Kredit bleibt für alle Firmen wichtig. Prosperierende Unternehmen wollen ihn künftig aber nur noch knapp halb so häufig einsetzen (8,3 Prozent) wie weniger erfolgreiche Betriebe (15 Prozent). Wer überhaupt zum Zug kommen will, muss es wie Bröker machen: »Kredite habe ich nur erhalten, ▶

Die neue impulse-Serie Was Firmen an die Spitze bringt

Was machen erfolgreiche Unternehmen anders als die weniger erfolgreichen? Dies herauszufiltern ist das Ziel der vierteiligen impulse-Serie »Was Firmen an die Spitze bringt«, die in dieser und den folgenden drei Ausgaben erscheint. Die empirische Basis liefert die aktuelle Benchmark-Studie »Excellence Barometer« (ExBa 2004), aufgelegt von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), dem Mainzer Marktforschungsunternehmen Forum und impulse. Befragt wurden rund 1200 Firmenchefs und Vorstände zu Schlüsselthemen wie Finanzierung, Qualitätsmanagement, Kunden- oder Mitarbeiterorientierung. Dazu kommen Interviews mit 2800 Verbrauchern und Arbeitnehmern. Diese geben etwa zu Protokoll, wie sie zu ihrem Arbeitgeber stehen oder nach welchen Kriterien sie Kaufentscheidungen treffen.

TEIL 1: Finanzierung + Controlling (Heft 9/2004)

TEIL 2: Führung + Personal (Heft 10/2004)

TEIL 3: Kunde + Markt (Heft 11/2004)

TEIL 4: Kosten + Prozesse (Heft 12/2004)

Welche Finanzierungsinstrumente Firmen erfolgreich machen

Die ExBa-Studie zeigt, was Firmen stark macht: wenig Kontokorrentkredite, langfristige Darlehen und hohes Eigenkapital

der Gesellschafter. In der Zukunft wird zudem Mezzanine-Kapital eine wichtige Rolle spielen.

Finanzierungsinstrument	NUTZUNG AKTUELL	
	Erfolg hoch	Erfolg niedrig
Kontokorrent-Kredite	55,9%	68,1%
Investitionsdarlehen	45,9%	42,9%
Eigenkapital von Inhabern/ Gesellschaftern erhöhen	43,6%	45,7%
Fördermittel	34,2%	42,8%
Mobilien-Leasing	31,6%	33,1%
Immobilien-Leasing	6,1%	9,6%
Mezzanine-Kapital	5,3%	6,8%
Verkauf von Forderungen (Factoring/Forfaitierung)	3,8%	8,9%
Venture-Capital	2,0%	8,7%

Finanzierungsinstrument	NUTZUNG GEPLANT	
	Erfolg hoch	Erfolg niedrig
Eigenkapital von Inhabern/ Gesellschaftern erhöhen	10,9%	12,7%
Investitionsdarlehen	8,3%	15,0%
Fördermittel	7,6%	15,5%
Mezzanine-Kapital	4,3%	7,2%
Kontokorrent-Kredite	4,2%	5,5%
Venture-Capital	4,0%	6,1%
Verkauf von Forderungen (Factoring/Forfaitierung)	3,8%	7,8%
Immobilien-Leasing	2,9%	5,2%
Mobilien-Leasing	2,7%	5,7%

Foto: Robert Brembeck für impulse

Die meisten gehen zur Sparkasse

Eine repräsentative Umfrage unter 1200 Firmenchefs zeigt: Die Sparkassen haben das beste Image bei mittelständischen Kunden.

Den Claim »Die Beraterbank« hätte Rolf Breuer, Ex-Vorstand der Deutschen Bank, besonders gerne für sich genutzt, als er 2000 die Deutsche Bank mit der Dresdner Bank fusionieren wollte. Was den Werbespruch angeht, kann Breuer froh sein, dass der Deal platzte. Denn mit der Beratungsqualität der Dresdner Bank sind deutsche Unternehmer überhaupt nicht zufrieden. Im Vergleich mit anderen Kreditinstituten rangiert die Neu-Allianz-Tochter auf Platz fünf, die Deutsche Bank schneidet noch schlechter ab. Beste Werte gibt es dagegen für die Sparkassen und Volksbanken (siehe »Institute im Test«). Dies sind die Ergebnisse des »Excellence Barometer 2004«, die auf einer Umfrage unter 1200 Firmenchefs beruhen.

Institute im Test

In der Summe bewerten Chefs die Leistungen der Sparkassen am besten. Beim Kriterium »Beratung« sind Volks- und Raiffeisenbanken vorne.

GESAMTBEWERTUNG		
Rang	Institut	Zustimmung*
1	Sparkassen	76,6%
2	Volks- und Raiffeisenbanken	75,6%
3	Deutsche Bank	67,3%
4	Commerzbank	60,7%
5	Dresdner Bank	59,5%
6	Hypo-Vereinsbank	58,5%

BERATUNGSQUALITÄT		
Rang	Institut	Zustimmung*
1	Volks- und Raiffeisenbanken	79,6%
2	Commerzbank	78,2%
3	Sparkassen	75,5%
4	Hypo-Vereinsbank	74,0%
5	Dresdner Bank	68,5%
6	Deutsche Bank	68,2%

*Auf einer Skala von 0 bis 100. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 9/2004



Großbanken tun sich schwer mit kleinen Firmen.

Die Studie ist ein Gemeinschaftsprojekt der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V., den Marktforschern von Forum aus Mainz und impulse.

Nicht nur bei der Beratungsqualität sind die öffentlich-rechtlichen Institute im Ansehen der Unternehmer top. Auch bei den Kriterien Flexibilität, Solidität oder individuelle Betreuung bekommen die Sparkassen beste Kundenbewertungen. Besonders deutlich fällt die Antwort auf die Frage nach der wichtigsten Bank aus. Ergebnis: 40 Prozent der erfolgreichen Firmen nennen hier die Sparkassen (siehe »Bank der Erfolgreichen«). Mehr noch: Nur bei den Sparkassen sind die erfolgreicheren Kunden in der Überzahl. Folge: Als einzige Institutsgruppe gewinnen sie Kunden. Vor allem bei größeren Mittelständlern verlieren Deutsche (minus neun Prozent) und Dresdner Bank (minus sieben Prozent) Kunden. Die Sparkassen hingegen legen um 13 Prozent zu.

Die Geschäftsbanken kassieren damit die Quittung für eine verfehlte Firmenkundenpolitik. Zum einen rächt sich ihre laxer Haltung, mit der sie in der Vor-Basel II-Zeit großzügig Kredite verteilten. Weil sie sich auf diese Weise viele faule Risiken in die Bücher holten, wurden die Banken vorsichtiger und schnitten in der Folge den Mittelstand von der Kreditversorgung ab. Zum anderen wechselten sie ihre Zielgruppen ebenso schnell wie ihre Marketing-Kampagnen. Die Deutsche Bank, Branchenprimus mit 750 000 mittelständischen Kunden, schaffte es innerhalb der letzten vier Jahre, ganze viermal ihre Kundenstrategie zu ändern. Die Dresdner Bank verschreckte 2003 die Un-

ternehmer, als sie alle Firmen, die weniger als 25 Millionen Umsatz erzielten, zu den Privatkunden abschob. Commerzbank und Hypo-Vereinsbank machten es ähnlich, wenn auch geräuschloser. Doch es scheint, als hätten die Geschäftsbanken das Rad

Bank der Erfolgreichen

Unternehmen, denen es wirtschaftlich gut geht, sind meist Sparkassenkunden. Geschäftsbanken haben oft überwiegend weniger erfolgreiche Firmen.

ERFOLG	hoch		niedrig	
	hoch	niedrig	hoch	niedrig
Sparkassen	40%	21%		
Deutsche Bank	12%	15%		
Volks- und Raiffeisenbanken	12%	12%		
Dresdner Bank	9%	12%		
Commerzbank	9%	10%		
Hypo-Vereinsbank	7%	10%		
Sonstige Bank	11%	20%		

Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 9/2004

überdreht. Denn inzwischen kehren die Firmenchefs den Instituten in Scharen den Rücken. Einige gezwungenermaßen, viele aber, weil sie die mittelstandsunfreundlichen Strategien leid sind. Da den Instituten langsam aber Erträge fehlen, legt eine Großbank nach der anderen ein Mittelstandsprogramm auf. Deutsche und Dresdner locken Mittelständler mit neuer Beratung, Commerzbank und Hypo-Vereinsbank bieten jetzt millionenschwere Finanzierungsprogramme an.

weil ich meiner Bank alle meine Finanzkennzahlen genannt, meine strategischen und finanziellen Planungen offen gelegt habe und sie von meinem Konzept überzeugen konnte«, sagt der Firmenchef. Auf diese Weise macht der Dronco-Chef zehn Millionen Euro für notwendige Sanierungsinvestitionen locker – gut zwei Drittel seiner Gesamtfinanzierung.

Die ExBa-Studie zeigt: Für weniger erfolgreiche Firmen sind Fördermittel eines der wichtigsten Finanzierungsmittel. Fördermittelexperte Michael Wandt kennt die Gründe: »Banken kürzen in wirt-

schaftlichen Krisenzeiten oft die Kreditlinien und setzen stattdessen Fördermittel ein.« Weil die Bank nicht allein ins Risiko gehen wollte, organisierte auch Bröcker eine Bürgschaft des bayerischen Förderinstituts Landesanstalt für Aufbau. Doch er schaffte den Erfolg: durch ein solides und tragfähiges Gesamtkonzept.

Prosperierende Firmen ersetzen Fremdkapital außerdem durch Mezzanine-Finanzierungen oder Beteiligungskapital. Die ExBa-Studie belegt dies. Heute rangiert Mezzanine-Kapital an sechster Stelle der wichtigsten Finanzierungsinstrumente. Bei der

geplanten Nutzung steht es schon auf Platz vier. Bröcker: »Als wir den Turn-around geschafft hatten, haben wir unsere Finanzierung selbst in die Hand genommen und Genussscheine ausgegeben. Das macht uns freier von den Banken.« Aber auch Betriebe mit weniger Erfolg suchen Fremdkapitalersatz. Doch die Motive sind andere. »Wer keinen Kredit mehr bekommt, sucht sein Heil in alternativen Finanzierungen«, so Wandt.

Wie bei der Finanzierung gehen erfolgreiche Firmen auch beim Thema Controlling gezielter vor. Statt planlos viele Controlling-Instrumente einzusetzen, suchen sie sich die für ihr Unternehmen wichtigsten heraus. Erfolg hat dabei, wer langfristig plant und sich gegen die großen Risiken absichert. Hierzu gehört vor allem, seine Investitionen im Voraus anzuvizieren. Erfolgreiche Firmen tun dies wesentlich häufiger (8,7 Prozent) als erfolglose Betriebe, wie das Excellence Barometer zeigt. Zudem gilt es, seine langfristige Firmenstrategie im Vorhinein festzulegen (siehe »Die besten Controlling-Instrumente für den Erfolg«). Und die Unternehmen, die ihre Waren und Dienstleistungen international anbieten, sollten sich gegen Währungsschwankungen absichern.

Firmen, die ökonomisch nicht so erfolgreich sind, setzen zwar viele betriebswirtschaftliche Mittel ein, filtern aber nicht die für ihren Betrieb strategisch wichtigen heraus. Zudem: »Die Chefs überschätzen sich. Es ist nicht damit getan, ein Instrument zu haben. Es kommt darauf an, wie man es einsetzt«, erklärt Becker.

Was der Wissenschaftler behauptet, bestätigt der Praktiker. Kienbaum-Partner Michael Linhoff: »Viele Firmen sagen, sie hätten eine tolle Planung. Dabei verstaubt sie im Schreibtisch des Chefs.«

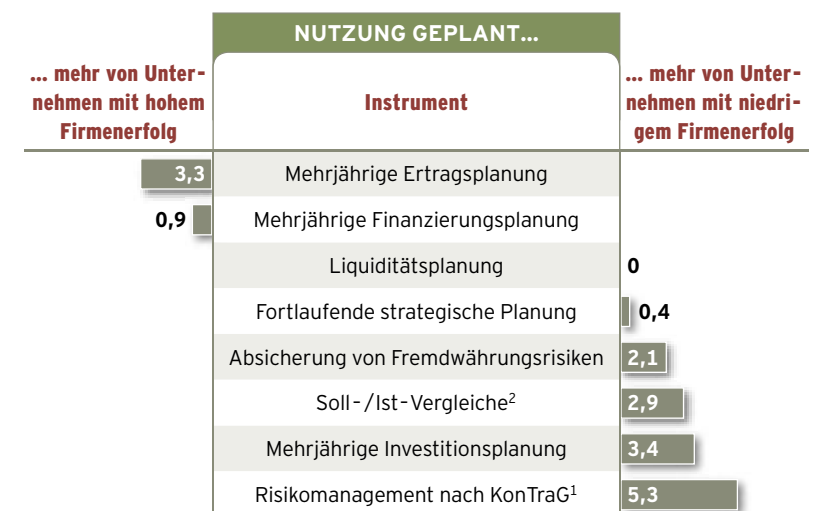
Holger Externbrink/Simon Fellmer
externbrink.holger@impulse.de

WEITERE INFOS

Im Internet finden Abonnenten weitere Ergebnisse und Auswertungen der ExBa-Studie 2004 zu den Themenbereichen: Finanzkennziffern, Risikomanagement, Basel II/Rating und Bankverbindungen. www.impulse.de/exba

Die besten Controlling-Instrumente

Nur mit Investitionsplanung und strategischer Vorausschau wird Control-ling zum effektiven Steuerungsinstrument für Unternehmen.



Angaben in Prozent. Die Zahlen zeigen die Differenz zwischen den Angaben der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Firmen. ¹Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich; ²inkl. Abweichungs- und Ursachenanalyse. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 9/2004