



Mittelstand in der Krise – Finanzierung in Restrukturierungsfällen

Studie der Quest Consulting AG

München, Juni 2006



Inhalt	Seite
A. Zusammenfassung	3
B. Ausgangssituation: Finanzierung im Mittelstand	5
C. Ergebnisse der Studie: Mittelstand in der Krise – Finanzierung in Restrukturierungsfällen	10
D. Vorstellung Quest Consulting	23



A. Zusammenfassung



Finanzierung für krisengeschüttelte Mittelständler nur mit Transparenz und Vertrauen – Erfüllung formaler Anforderungen und Umsetzung eines Restrukturierungskonzeptes sind dazu notwendig

Zusammenfassung

- Mittelständische Unternehmen in der Krise haben besondere Probleme, um eine Finanzierung zu erhalten
- In einer Studie über 64 klein und mittelständische Unternehmen (KMUs), die sich in der Ertrags- und / oder Liquiditätskrise befanden, wurden Ursachen, Lösungsansätze und Ergebnisse untersucht
- Markt- und Wettbewerbsdruck ist häufig Auslöser der Probleme (ca. 63% der untersuchten Unternehmen) – allerdings reagieren KMUs mehrheitlich nicht rechtzeitig und ausreichend
- Zudem haben die Unternehmen häufig keine ausreichende Transparenz über den Status (47% der betreuten Unternehmen) und die Zukunft (69% der betreuten Unternehmen) des Unternehmens
- Mehr als 50% der Unternehmen haben keine Finanzierungsalternative und sind somit auf Ihre bestehende Bank angewiesen – deren Vertrauen ist jedoch nur noch in ca. 30% der Fälle in vollem Umfang vorhanden
- In 91% der Fälle konnte eine Finanzierung realisiert werden – die bestehende Bank ist in ca. 80% der realisierten Finanzierungen der wesentliche Hebel – **der entscheidende Erfolgsfaktor ist dabei, das Vertrauen der Bank zu stärken bzw. wieder zu gewinnen und die formalen Anforderungen zu erfüllen**
- **Basis einer erfolgreichen Finanzierung ist ein Restrukturierungskonzept, das operative und strategische Maßnahmen enthält und konsequent umgesetzt wird** – die Unternehmen müssen daher in Zukunft verstärkt Ihre Hausaufgaben machen in Sachen Reporting, Planung und Konzept



B. Ausgangssituation: Finanzierung im Mittelstand

Probleme der KMUs und Veränderungen auf Bankenseite erschweren eine adäquate Finanzierung

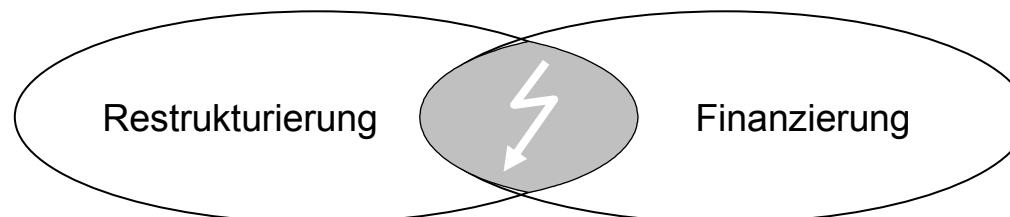
Ausgangssituation

Mittelständische Unternehmen in der Krise

- **Mittelstand** ist die bedeutende **Säule der deutschen Wirtschaft** – so werden 41% des mehrwertsteuerpflichtigen Umsatzes generiert, 52% der Bruttoinvestitionen getätigt, 71% der Arbeitnehmer beschäftigt
- Kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor enormen Herausforderungen – zunehmende **Wettbewerbsdynamik**, Globalisierung, steigender **Kostendruck**, **Nachfolge** sind nur einige der Themen
- **Finanzierung** war und ist eines der Problemfelder – die notorisch schlechte **Eigenkapitalausstattung** trägt ihren Teil dazu bei
- Auch wenn die „**Insolvenzwelle**“ vorüber ist, befinden sich immer noch zahlreiche KMUs in der Krise

Mittelstandsnahe Banken

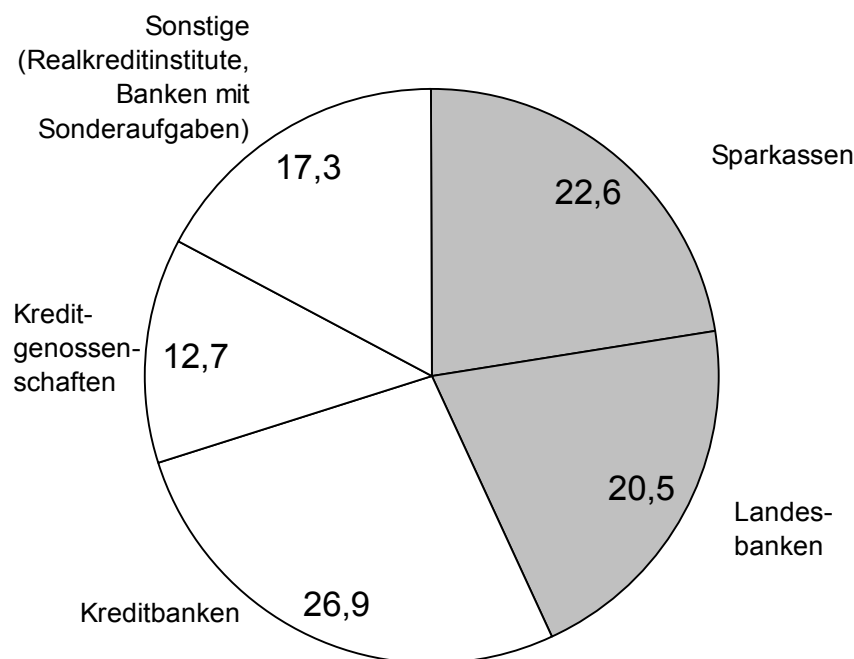
- Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind die **traditionell** wichtigsten **Finanzierungspartner** der KMUs
- Das **Ertragsniveau** im **Firmenkundenbereich** ist in vielen Instituten nicht ausreichend
- Der **politische und regionale** Druck, kriselnde KMUs zu erhalten und zu finanzieren, ist weiterhin vorhanden
- Gleichzeitig steigen die aufsichtlichen Anforderungen – z.B. aus **Basel II und MAK**
- Die „Hausbanken“ sehen sich wachsendem **Wettbewerbsdruck** gegenüber – v.a. die österreichischen Banken werben die „guten“ KMUs ab



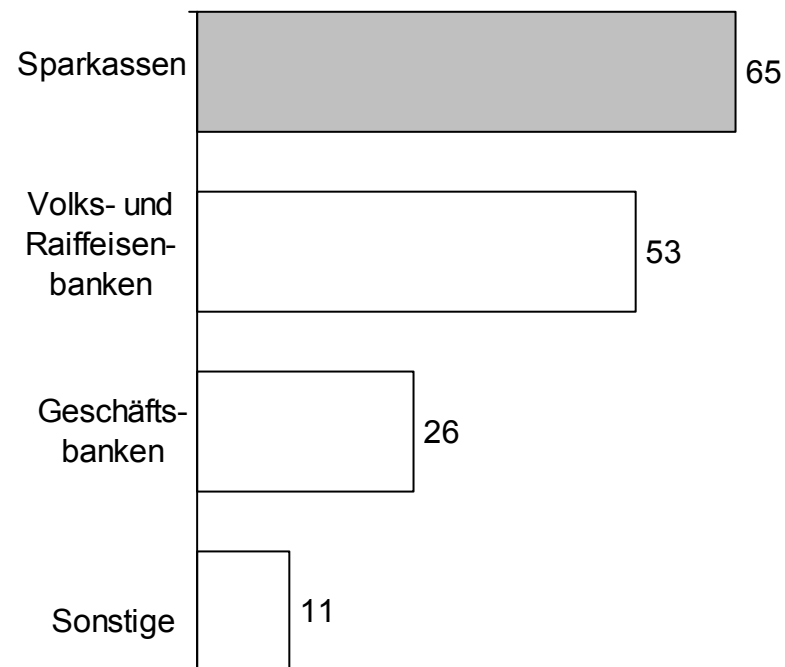
Sparkassen sind die wesentlichen Kreditgeber im Mittelstand

Bedeutung der Banken im Mittelstand

Marktanteile für Wirtschaftskredite [%]



Bankverbindungen im Handwerk [%]¹⁾



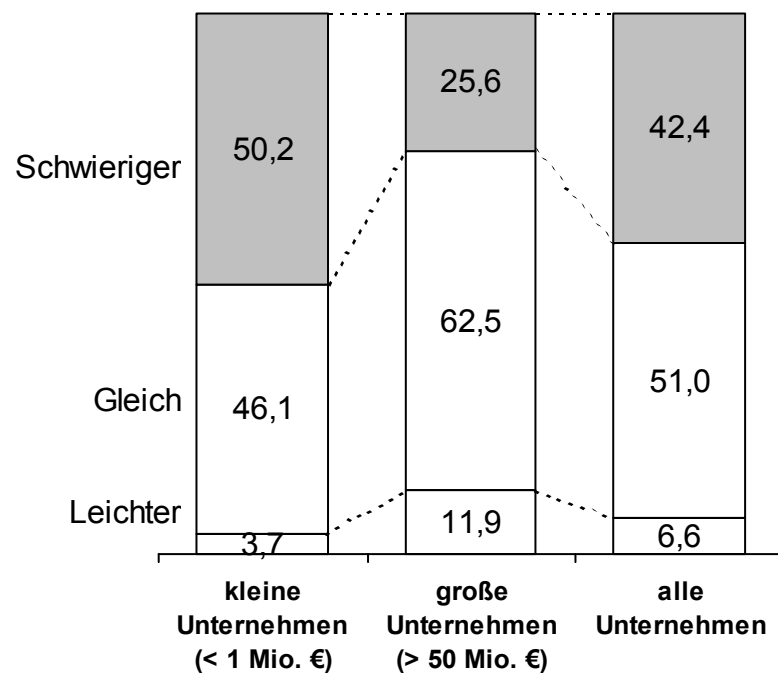
1) Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Bankenverband, ZDH, Quest Consulting

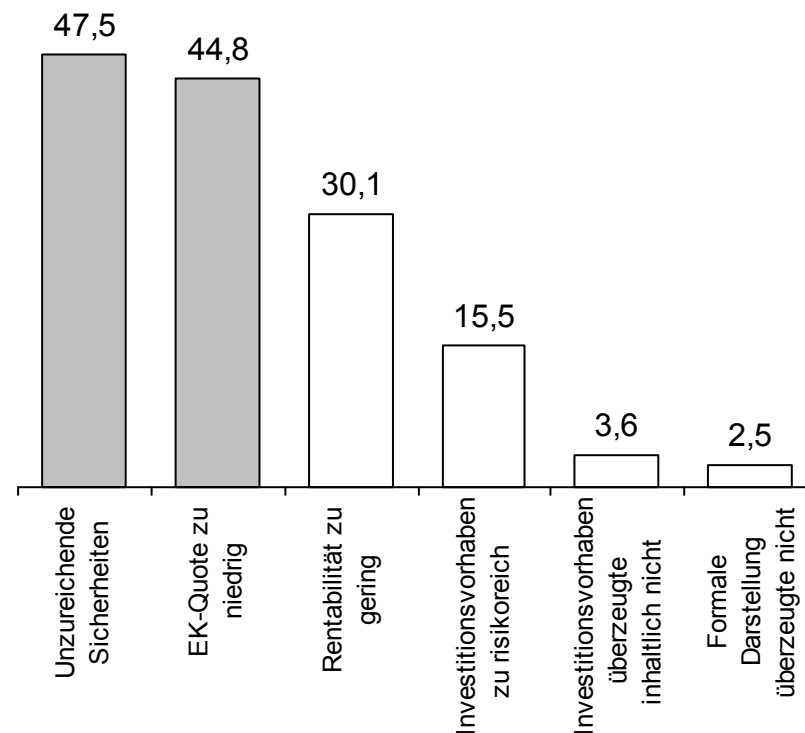
Die Kreditaufnahme wird schwieriger, vor allem für kleine Unternehmen – die Gründe sind fehlendes EK und Sicherheiten

Kreditfinanzierung im Mittelstand

Entwicklung der Kreditaufnahme [%]

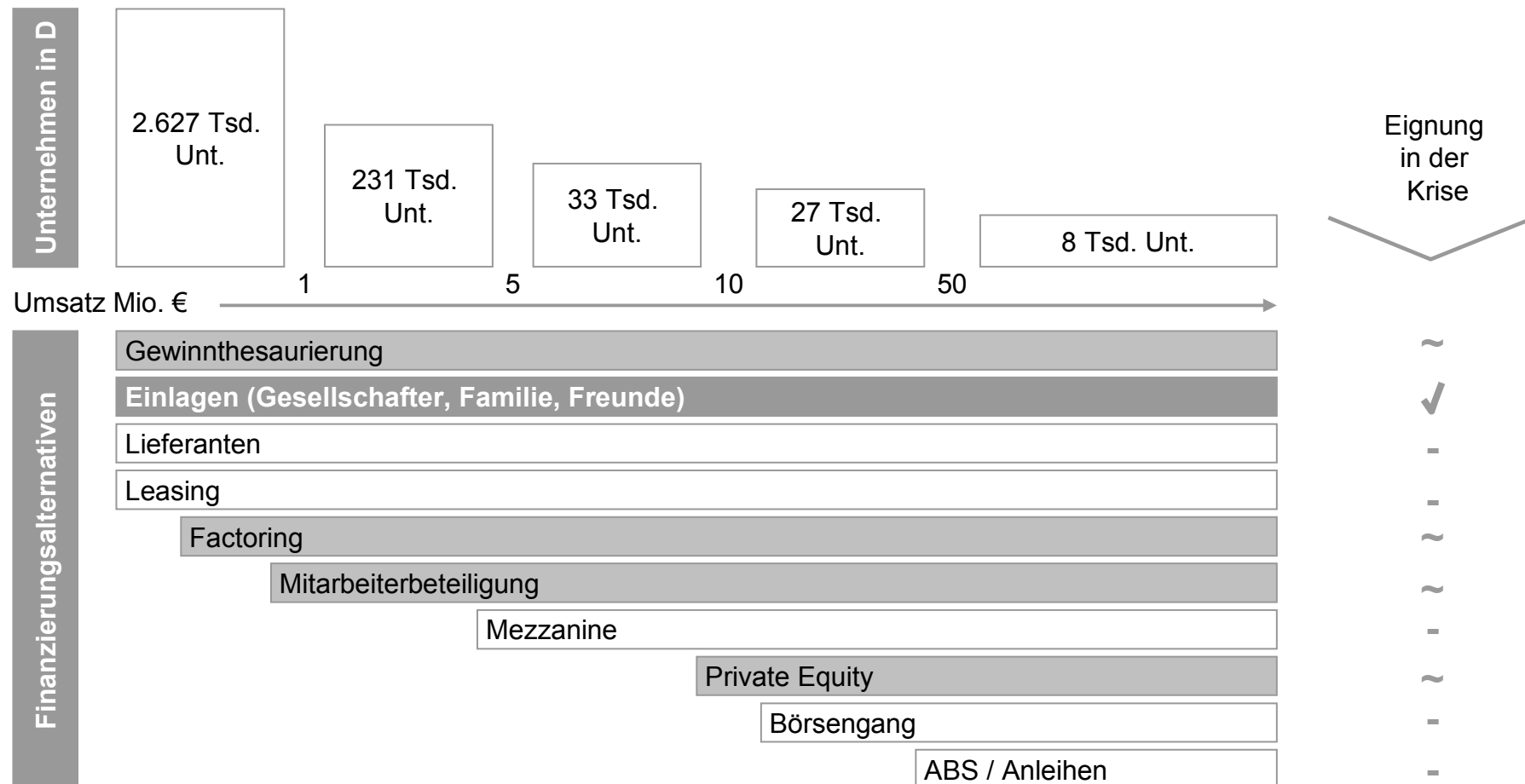


Gründe für Ablehnung Investitionskredite [%]



Alternativen zur Bank sind zwar vorhanden, aber für die meisten Unternehmen sind diese in der Krise nicht realisierbar

Finanzierungsalternativen im Mittelstand und Eignung in der Krise



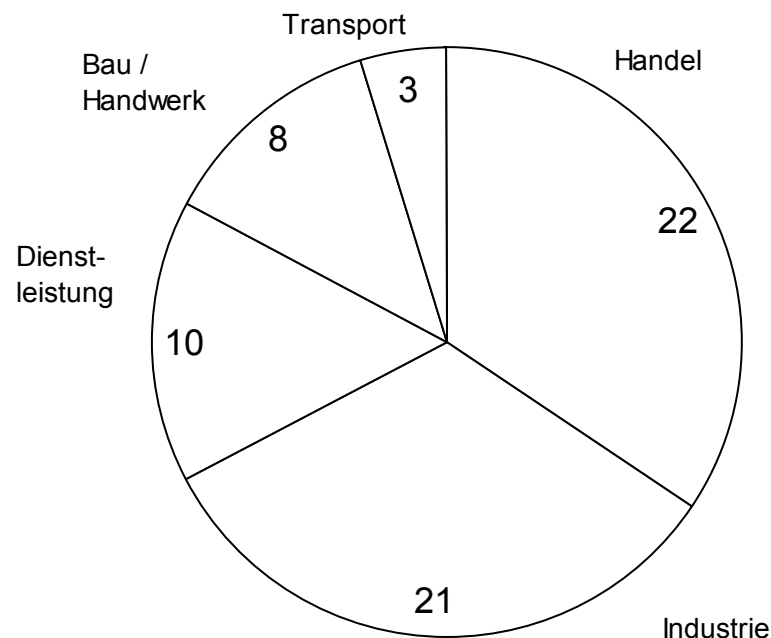


C. Ergebnisse der Studie: Mittelstand in der Krise – Finanzierung in Restrukturierungsfällen

Grundlage sind 64 Finanzierungsprojekte in Krisenunternehmen – breite Streuung an Branchen

Struktur der Stichprobe (n=64)

Branchen

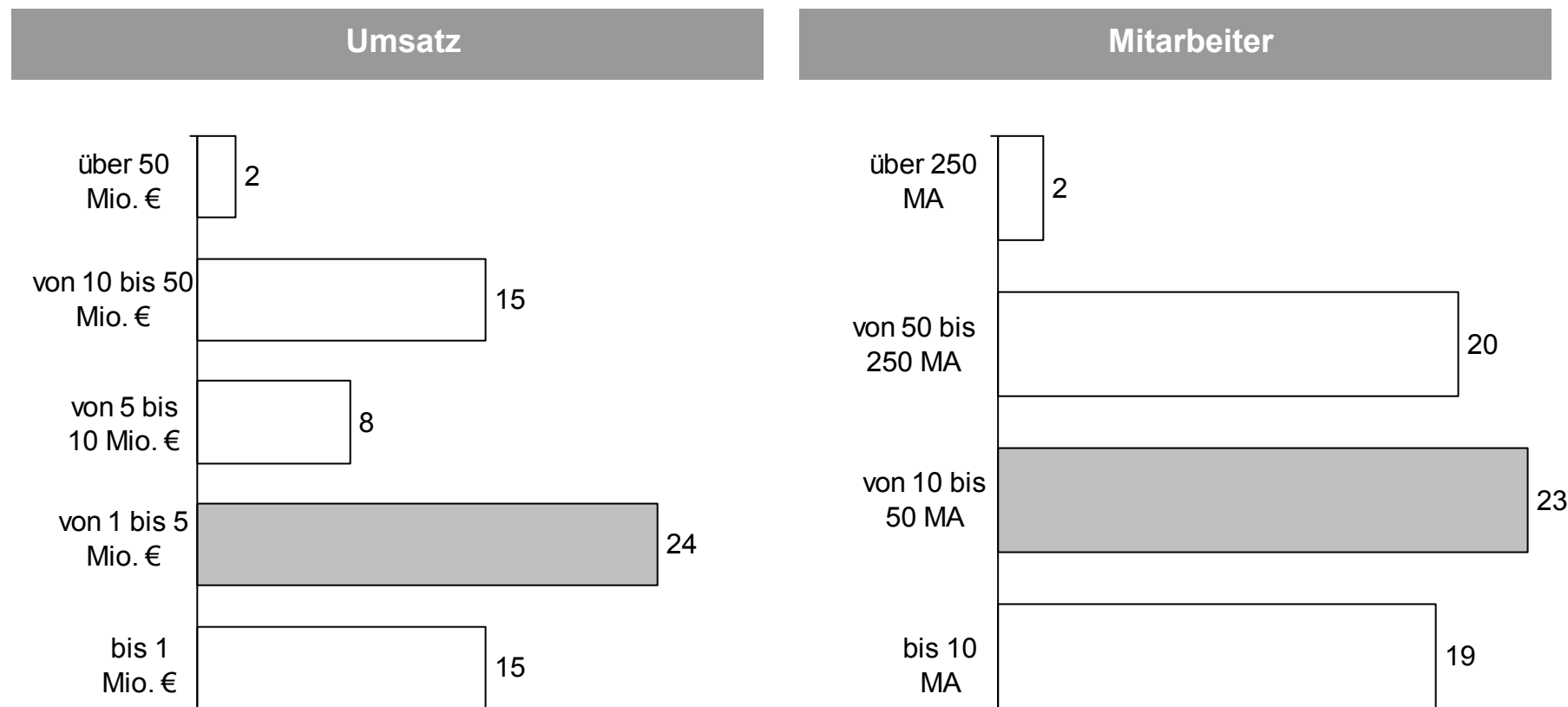


Detaillierung

Metallbearbeitung / Maschinenbau	9
Fahrzeughandel / Werkstatt	8
Büromöbelfachhandel	7
Kunststoffverarbeitung	4
Handwerk	4
Gesundheit (Klinik / Dentaltechnik)	4
Bau	3
Druckerei	3
Textil-/Bekleidungshersteller	3
Transport / Logistik	3
Bäckerei	2
Anlagenbau	2
Reinigung / Wäscherei	2
Sonstige	10

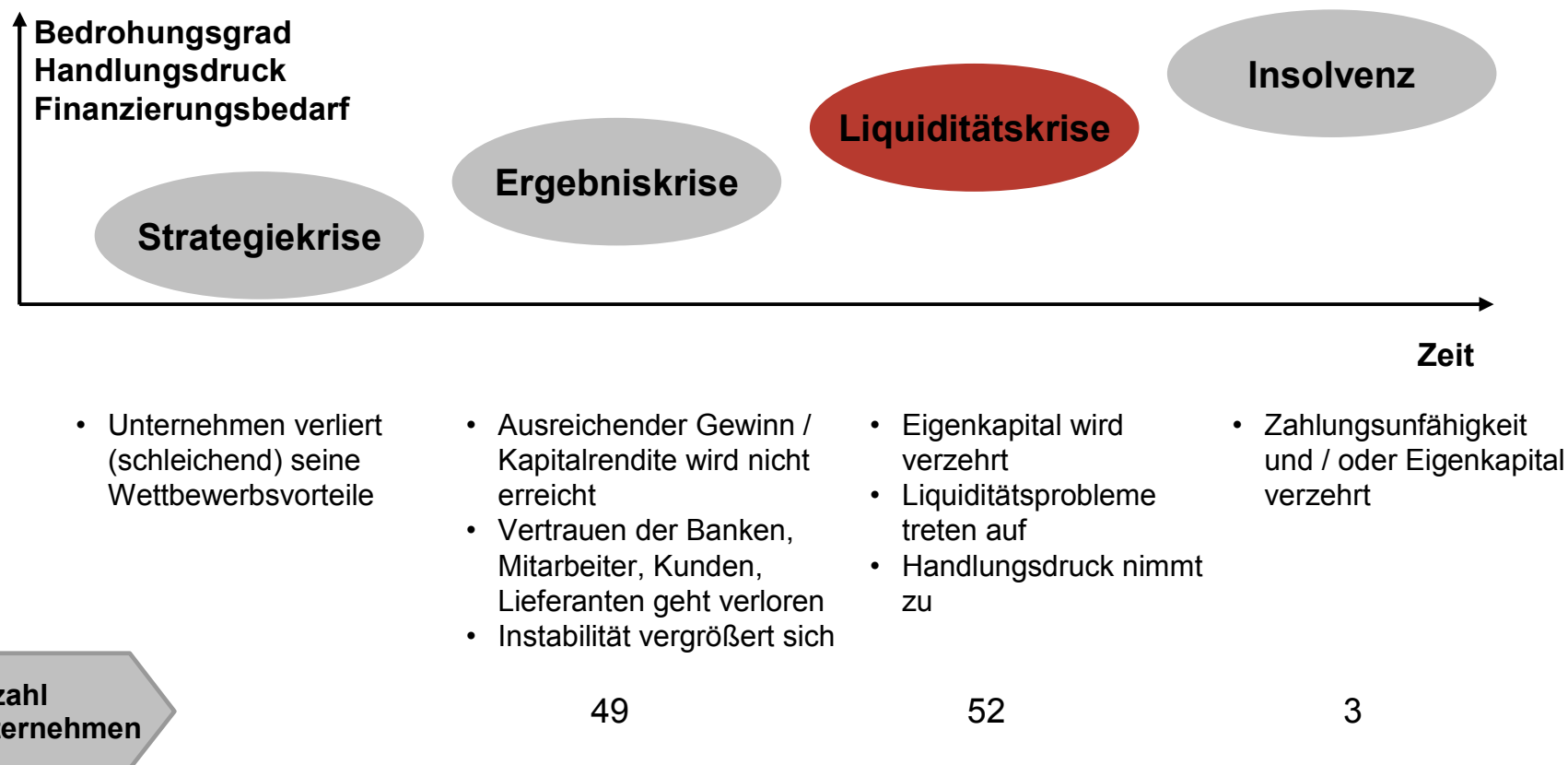
Heterogene Größenverteilung – Schwerpunkt bei kleinen Unternehmen bis 5 Mio. € Umsatz bzw. 50 Mitarbeitern

Übersicht nach Größenklassen (n=64)



Fokus der Studie auf Unternehmen in der Krise – 52 Unternehmen mit erheblichen Liquiditätsproblemen und Insolvenzgefahr

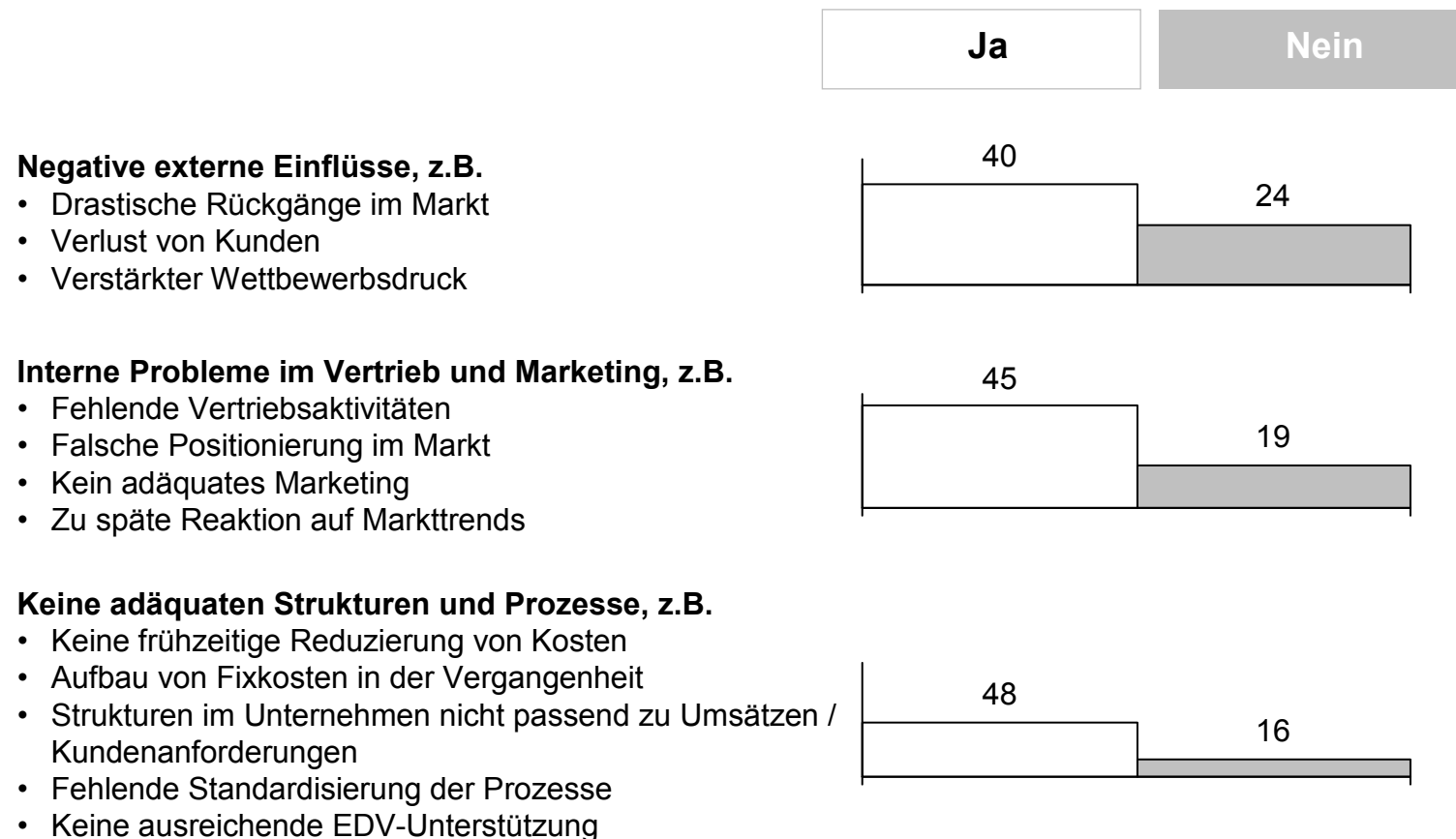
Übersicht nach Krisensituation (n=64)¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich, 37 Unternehmen mit Ergebnis- und Liquiditätsproblemen, Insolvenzfälle mit Fortführung

Markt- und Wettbewerbsdruck häufig Auslöser der Probleme – allerdings reagieren KMUs nicht rechtzeitig und ausreichend

Probleme der Unternehmen – Extern und intern (n=64)



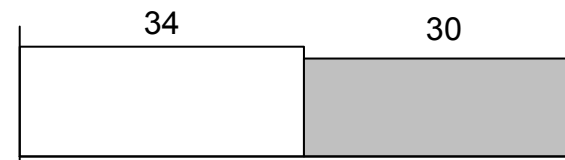
Wesentliches Problem ist die fehlende Transparenz für die kurz- und mittelfristige Zukunft des Unternehmens

Probleme der Unternehmen – Transparenz (n=64)



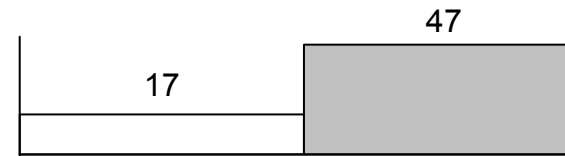
Transparenz über Status vorhanden, z.B.

- Aussagefähige BWA
- Detaillierte Deckungsbeitragsrechnung (z.B. nach Produkten, Sparten)
- Soll-Ist-Vergleich mit Analyse der wesentlichen Abweichungen



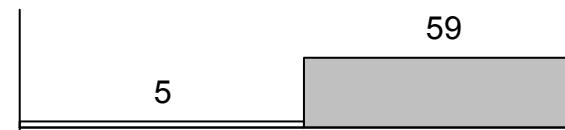
Transparenz über Zukunft vorhanden, z.B.

- Maßnahmenplanung
- Ergebnisplanung
- Liquiditätsplanung



Tragfähiges Zukunftskonzept vorhanden

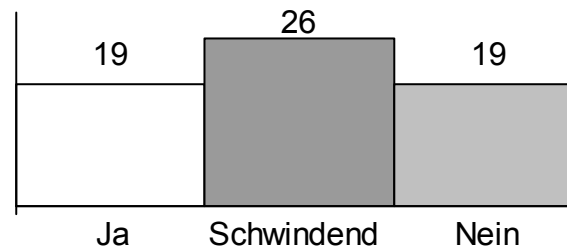
- Operatives Geschäft
- Unternehmensfinanzierung



Nur 19 Fälle hatten noch das volle Vertrauen der Bank – mehr als die Hälfte der Unternehmen haben keine Finanzierungsalternative

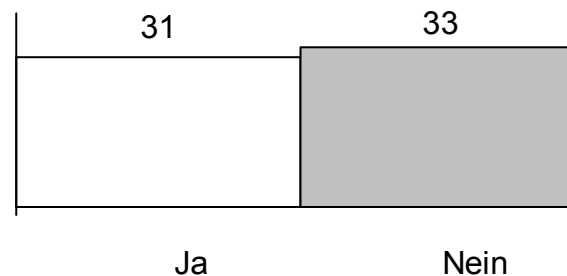
Probleme der Unternehmen – Finanzierung (n=64)

Vertrauen der Bank (-en) vorhanden



Finanzierungsalternativen möglich, z.B.

- Bankenwechsel
- Einstieg Investoren
- Mezzanine

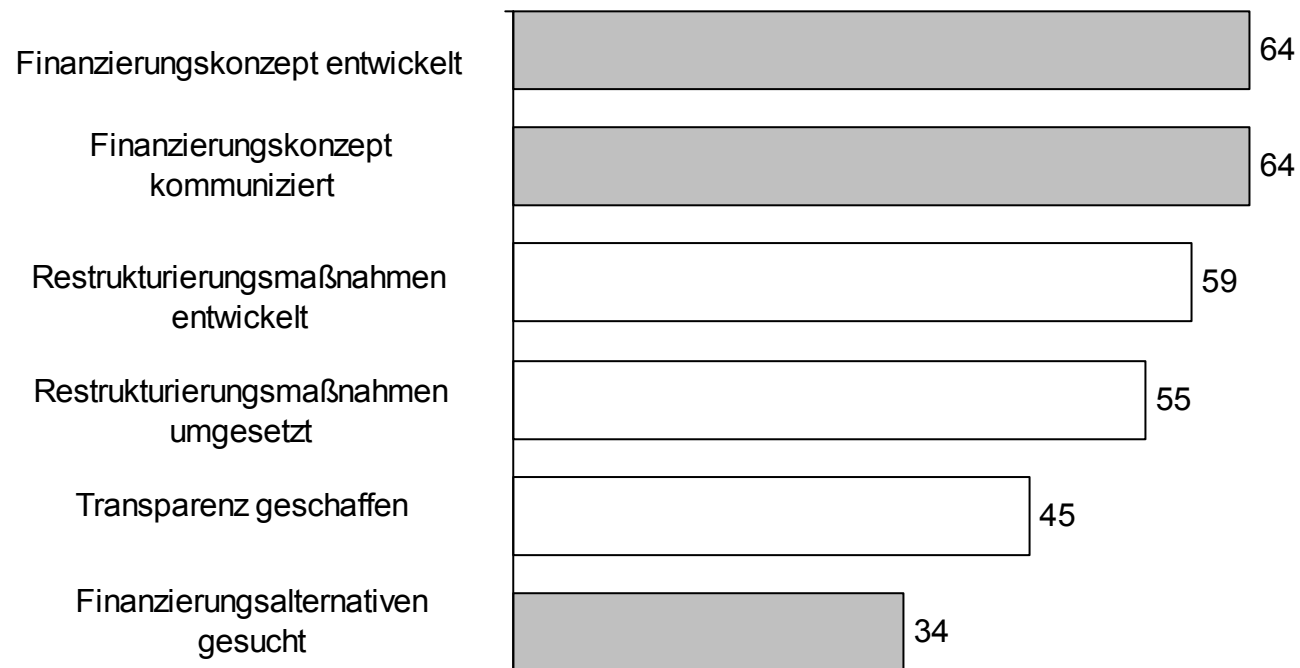


Wesentliche Gründe

- Geringe Unternehmensgröße
- Kein ausreichendes Wachstumspotential
- Keine attraktive (Zukunfts-)Branche
- Fehlender Zeitrahmen
- Risiko zu hoch

Die Kommunikation mit Banken / Kapitalgebern als wesentlicher Hebel – operative und strategische Maßnahmen als Basis der Lösung

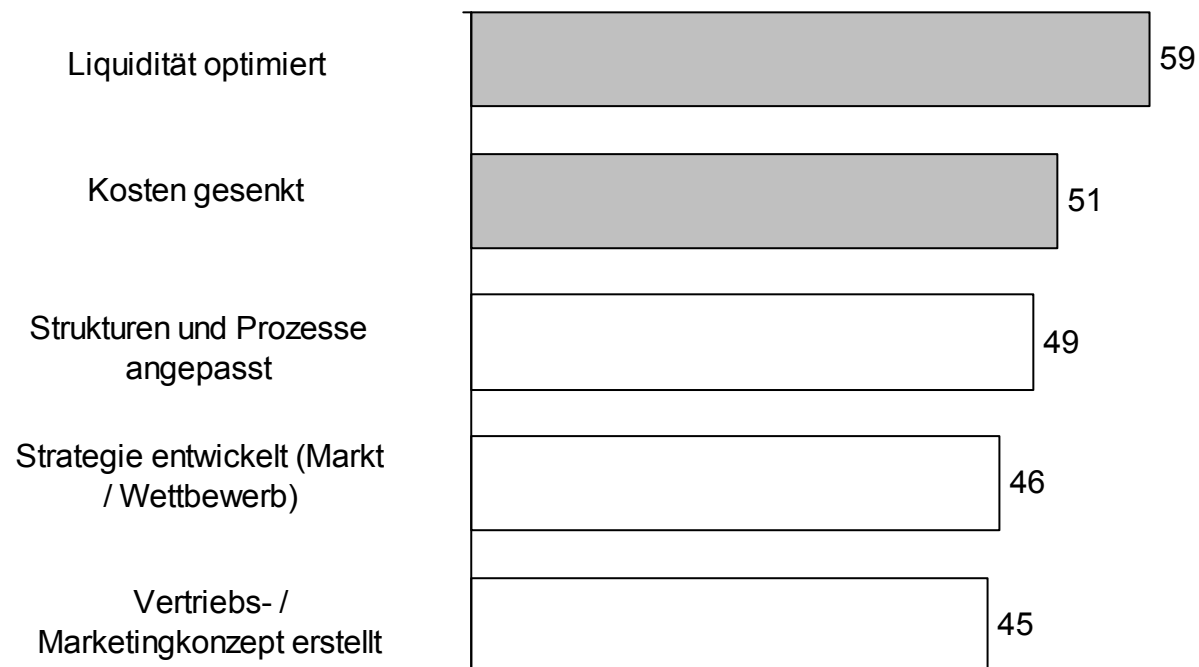
Maßnahmen zur Problemlösung (n=64)¹⁾



1) Lesebeispiel: In 64 Unternehmen wurde ein Finanzierungskonzept entwickelt

Restrukturierungskonzept mit Fokus auf Kosten und Liquidität – strategische Lösungen dürfen aber nicht vernachlässigt werden

Maßnahmen zur Problemlösung – Detaillierung der Restrukturierungsmaßnahmen (n=64)¹⁾

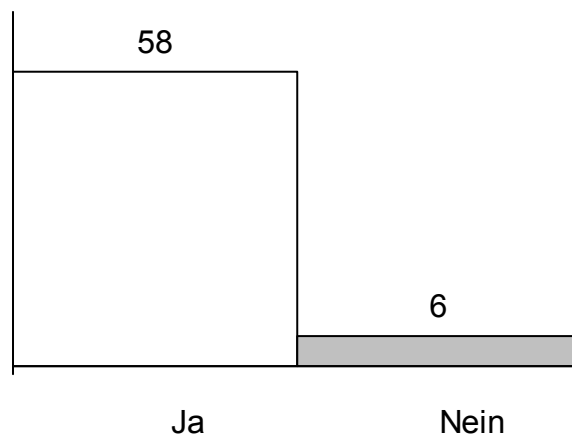


1) Lesebeispiel: In 59 Unternehmen wurde die Liquidität optimiert

In 91% der Fälle konnte eine Finanzierung erfolgreich realisiert werden – Hauptfinanzierungspartner ist die bestehende Bank

Ergebnisse Finanzierung (n=64)¹⁾

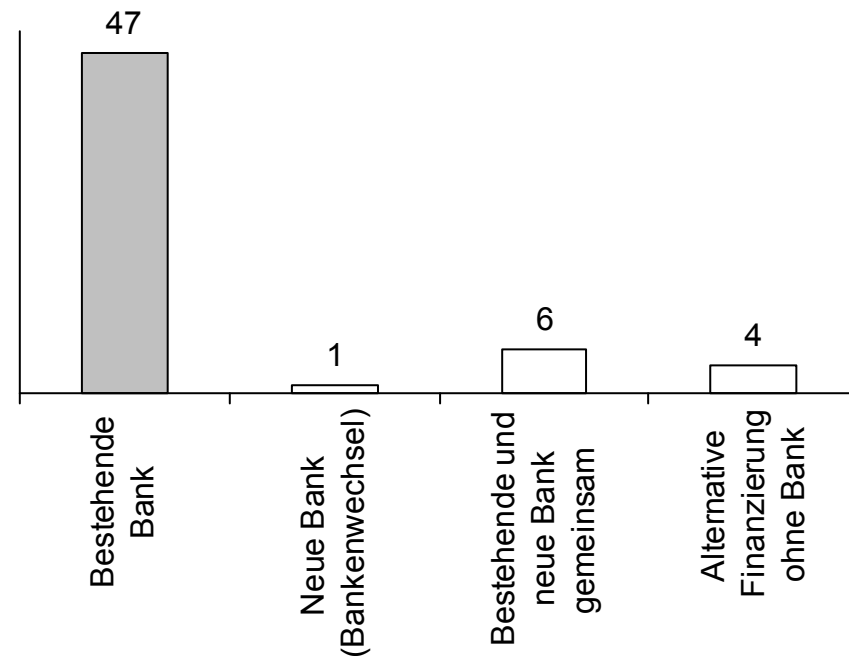
Finanzierung erfolgreich realisiert



Erfolgsquote

91%

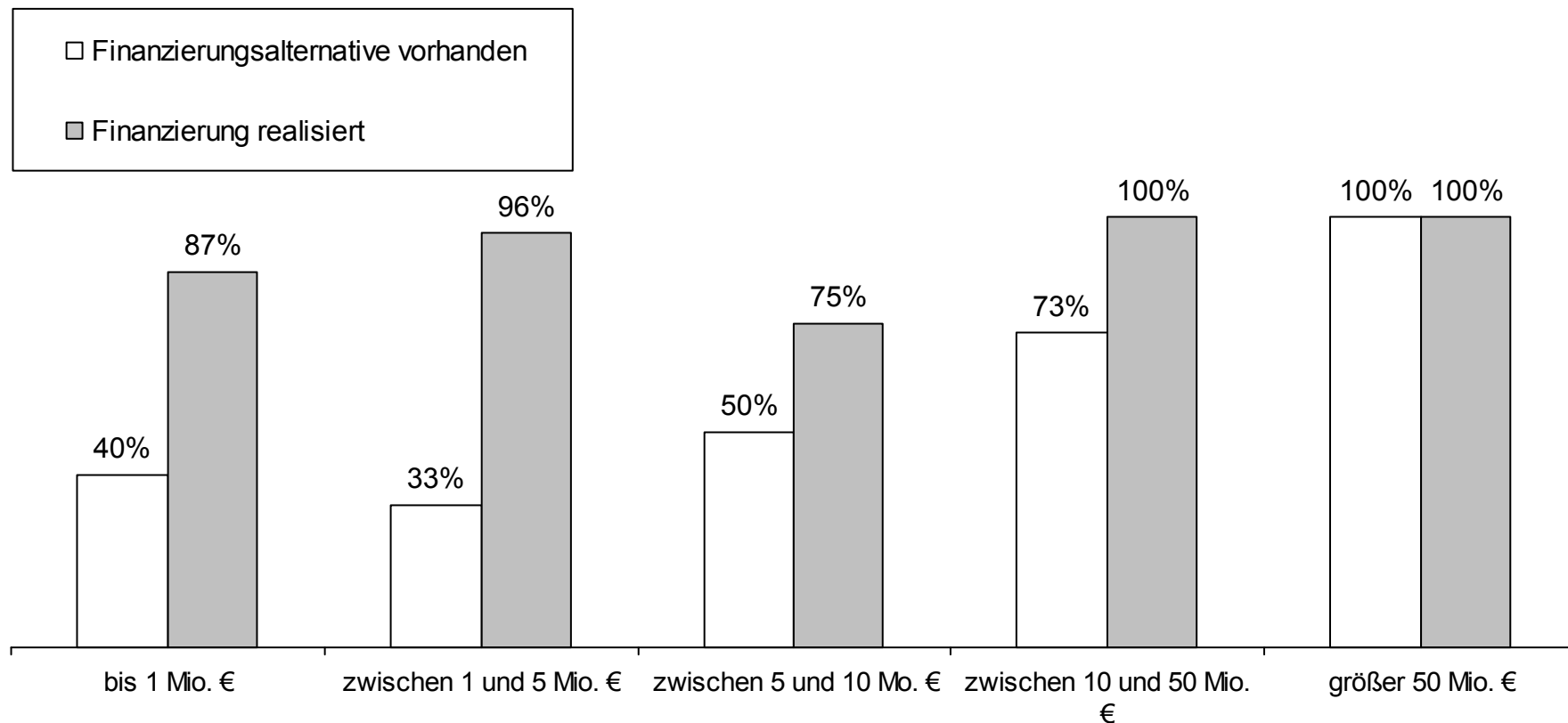
Quellen der realisierten Finanzierung



1) Bankenfinanzierung in 16 Fällen gemeinsam mit alternativen Finanzierungen

Größere Unternehmen haben verstärkt Alternativen zur Finanzierung – die Erfolgsquote in der Realisierung ist aber größenunabhängig

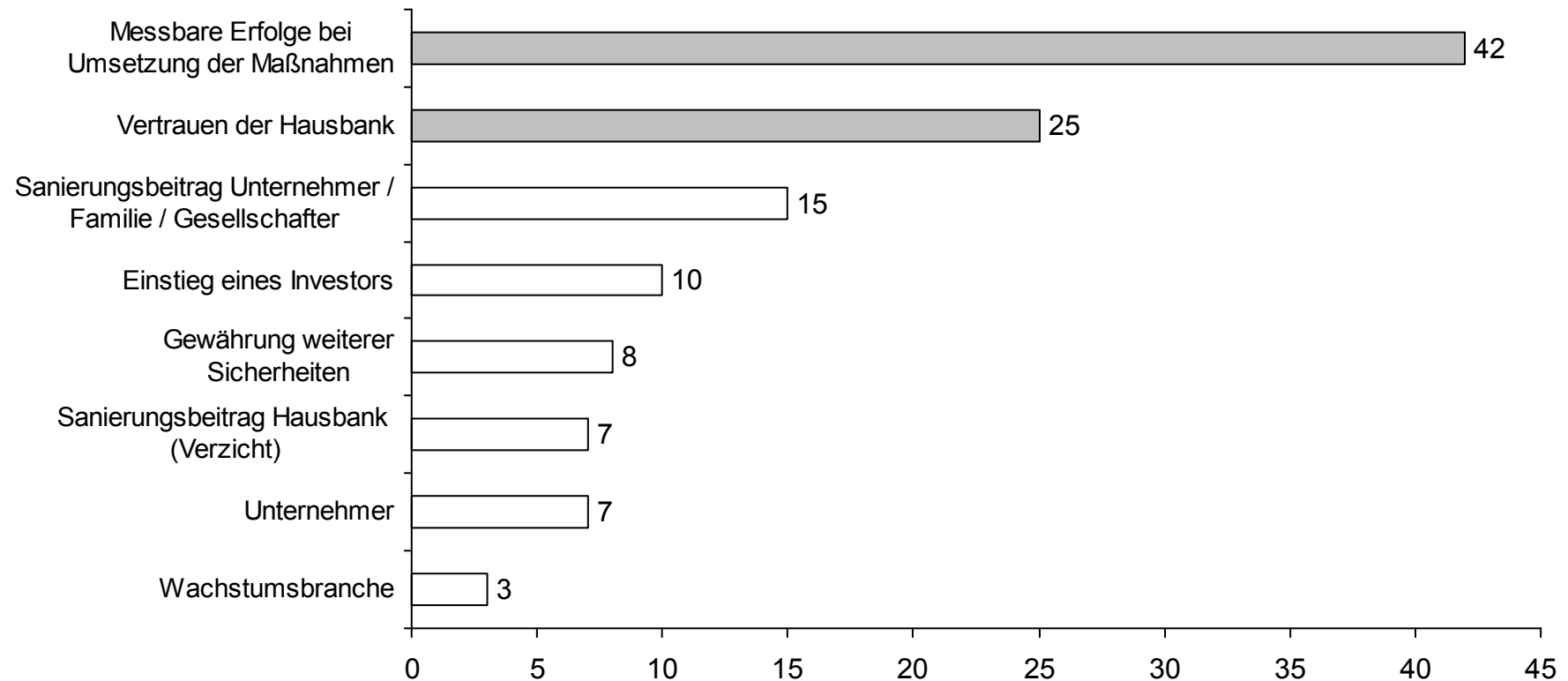
Realisierte Finanzierungen in Abhängigkeit der Umsatzgröße (n=64)¹⁾



1) Statistische Validität nicht durchgängig sichergestellt, da Stichprobe z.T. zu klein

Umsetzung der Maßnahmen wesentliche Bedingung für erfolgreiche Finanzierung – Vertrauen der Hausbank entscheidender Hebel

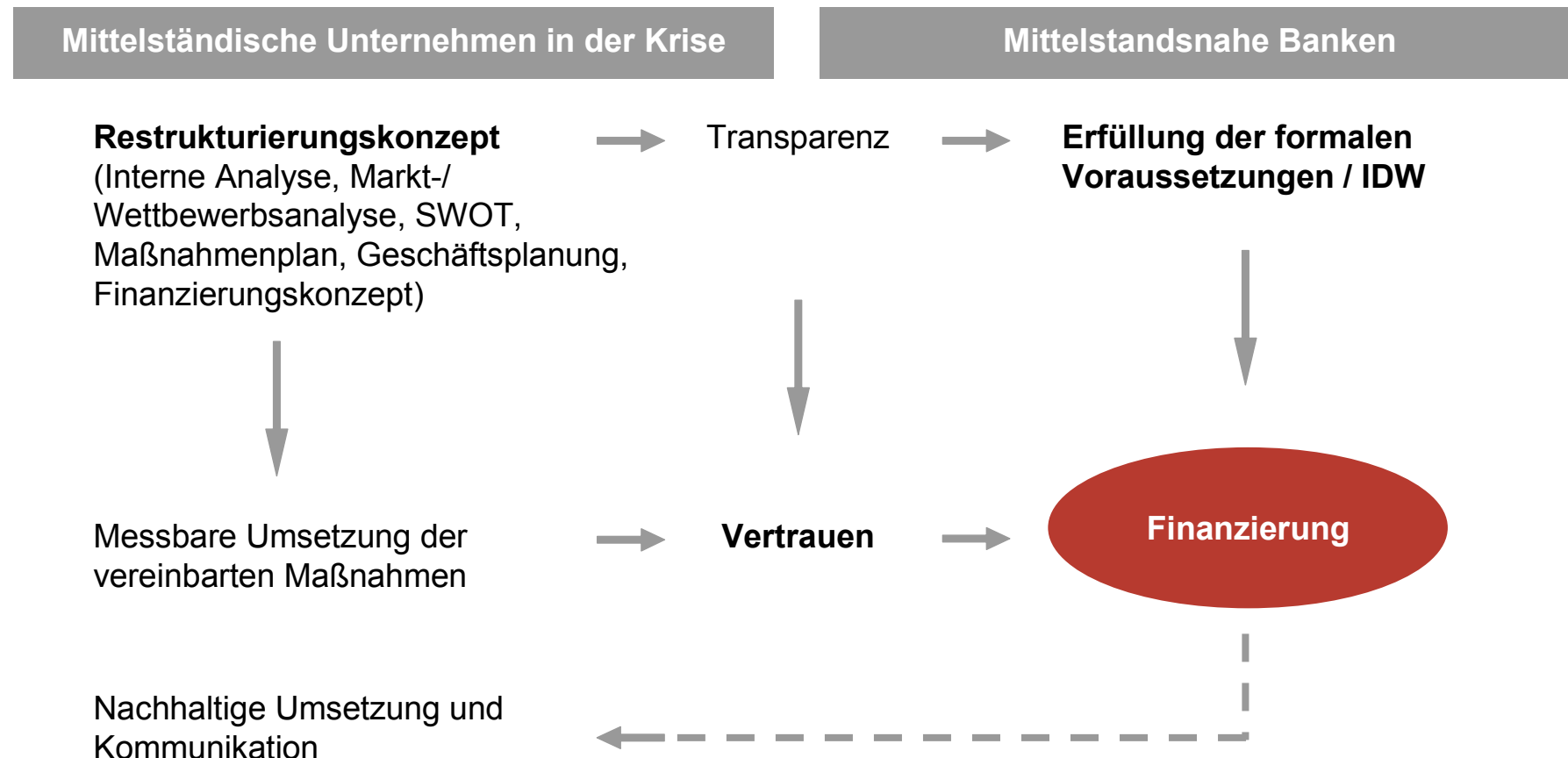
Erfolgsfaktoren der realisierten Finanzierungen (n=58)¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Restrukturierungskonzept ist der Ausgangspunkt – Vertrauen und Erfüllung formaler Anforderungen ermöglichen eine Finanzierung

Fazit der realisierten Finanzierungen



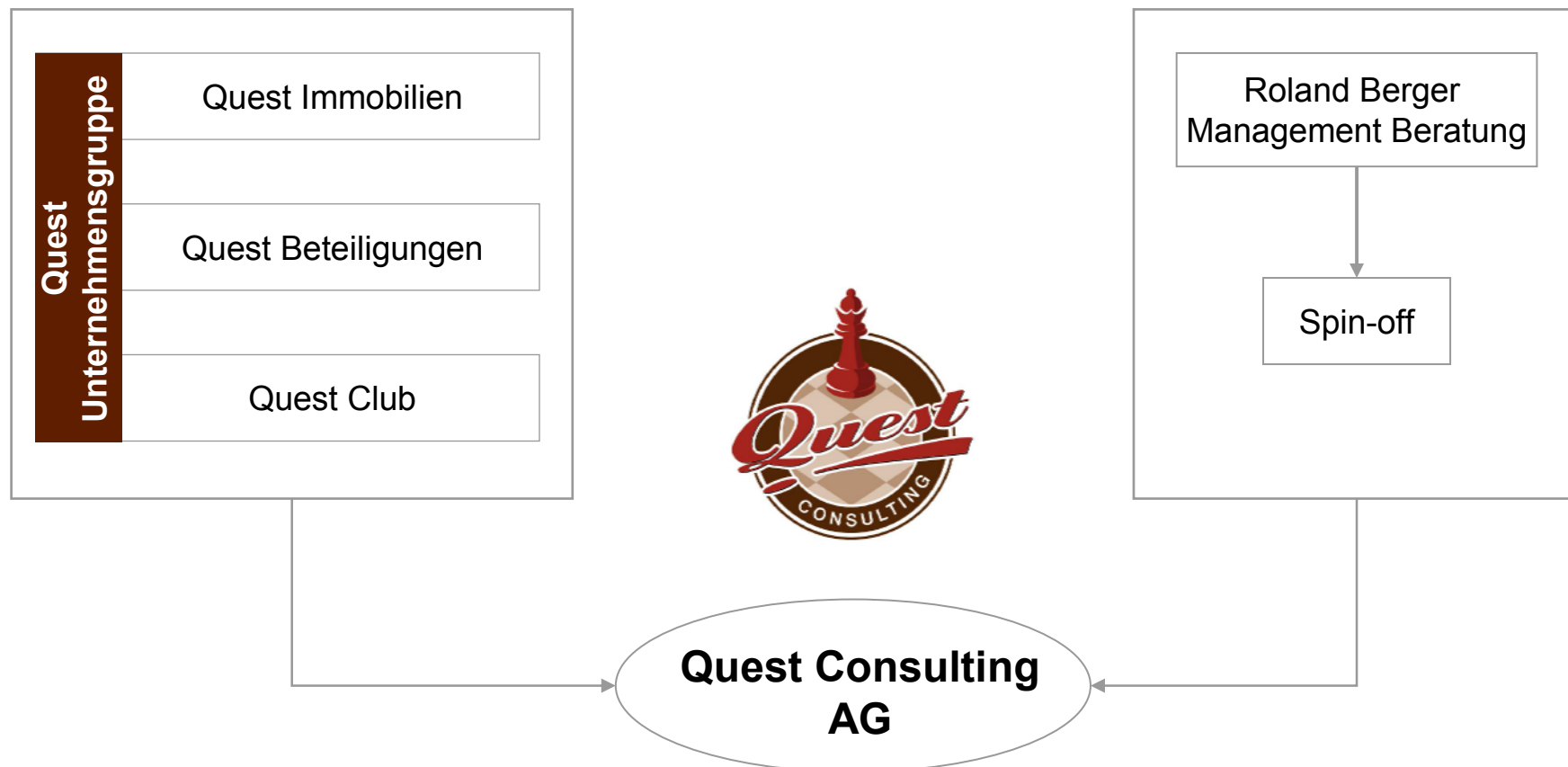


D. Vorstellung Quest Consulting



Quest Consulting ist Teil der Quest-Gruppe und entstand durch einen Spin-off aus der Roland Berger Management Beratung

Quest Consulting – wer sind wir? (1)



Mit unterschiedlichen Stärken und Erfahrungen reagiert Quest Consulting handlungsorientiert auf Problemstellungen der Kunden

Quest Consulting – wer sind wir? (2)



Person

- Albert Hager, Partner
- Diplom-Informatiker

- Christian Hecker, Partner
- Diplom-Wirtschafts-Ingenieur / MBA

- Helmut Haberl, Partner
- Diplom-Kaufmann

- Stefan Thielmann, Partner
- Diplom-Kaufmann

- Stephan Derr, Partner
- Diplom-Kaufmann

Erfahrung

- Projektleiter Roland Berger Strategy Consultants
- Geschäftsführer Quest Ventures

- Projektleiter Steelcase Werndl

- Prüfungsleiter PWC
- Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen

- Store Manager Jack Wolfskin
- Berater Roland Berger Strategy Consultants

- Berater Roland Berger Strategy Consultants

Themen

- Restrukturierung
- Strategieentwicklung
- Interims Mgt.

- Prozessoptimierung
- Strategieentwicklung
- Restrukturierung

- Restrukturierung
- Strategieentwicklung
- Interims Mgt.

- Restrukturierung
- Strategieentwicklung
- Prozessoptimierung

- Restrukturierung
- Strategieentwicklung
- Interims Mgt.



Die Philosophie der Quest Consulting stellt den Unternehmer in den Mittelpunkt – Nachhaltigkeit ist unser Anspruch

Quest Consulting – wie arbeiten wir?



individuell

nachhaltig

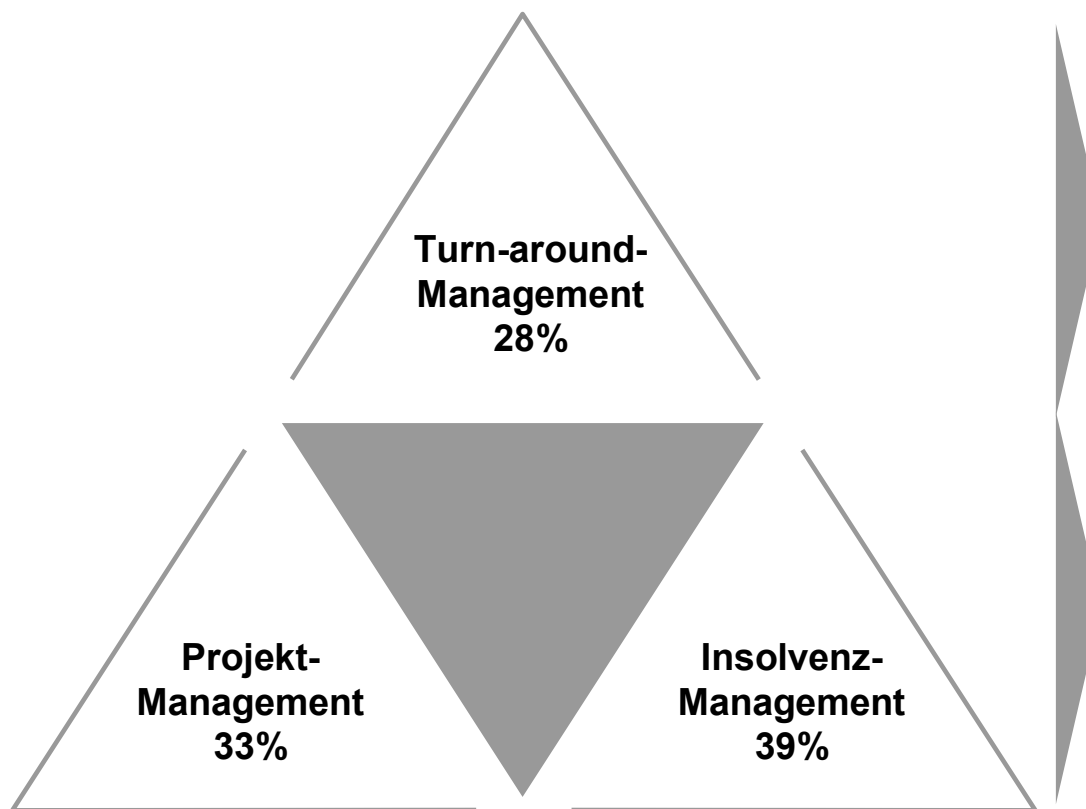
professionell

- Wir arbeiten eng mit dem **Unternehmer** zusammen - Konzept und Umsetzung gehen Hand in Hand
- Wir **begleiten** Sie in der Entwicklung und darüber hinaus
- Wir wollen uns an der **Nachhaltigkeit** der Ergebnisse messen lassen
- Wir glauben an die **Individualität** der Unternehmen, der Menschen und an individuelle Lösungen
- Wir gewinnen **Vertrauen** durch konsequentes Angehen der Probleme
- Wir sind **professionell** im Umgang, aber freundschaftlich in der Zusammenarbeit
- Wir wollen mit Ihnen etwas **bewegen!**

Quest Consulting hat heute drei Tätigkeitsschwerpunkte mit fast gleichem Umsatzanteil



Überblick Geschäftsbereiche Quest Consulting (Umsatzverteilung seit 2002)



- Mittelständische Kunden mit **Finanzierungsbedarf** (ca. 60 Projekte bisher betreut mit Verhandlungen **Banken, Investoren, Beteiligungskapital**)
- Seminar „**Unternehmensfinanzierung**“ gemeinsam mit der TÜV Akademie in München und Rosenheim
- **Betreuung von Unternehmens-Beteiligungen**

- Kaufmännische Unterstützung des Insolvenzverwalters in der Unternehmensfortführung und **Investorensuche**
- Strukturierung und **Finanzierung** von Auffanggesellschaften im Rahmen von übertragenden Sanierungen

Einsatz in der Krise – umsetzungsorientiert, unternehmerisch geprägt, oft zu einem sehr fortgeschrittenen Zeitpunkt



Turn-Around-Management

Auftraggeber

- Banken
- Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Steuerberater

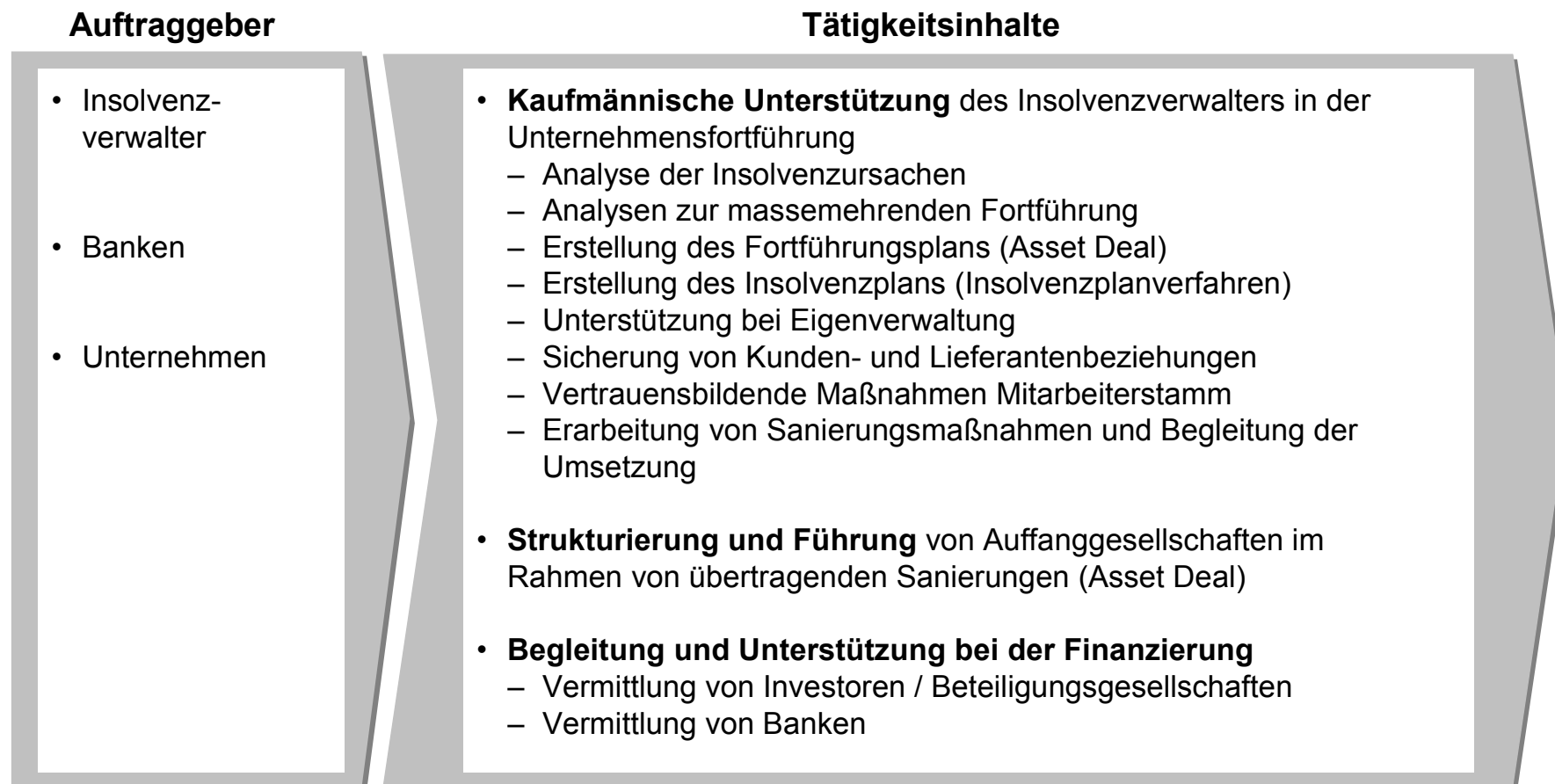
Tätigkeitsinhalte

- **Umsetzungsorientierte Krisenberatung**
 - Analyse der Krisenursachen und Schaffung von Transparenz
 - Erarbeitung Restrukturierungskonzept
 - Sofortmaßnahmen zur Existenzsicherung
 - Einbindung in die Umsetzung
 - Übernahme von Controllingfunktionen
- **Gutachterfunktionen**
 - Fortbestehensprognose (IDW)
 - Überschuldungsstatus (IDW)
 - Sanierungsgutachten (IDW)
- **Coaching** von Geschäftsführung und / oder Gesellschaftern
- **Begleitung und Unterstützung bei der Finanzierung**
 - Information der Hausbank(-en)
 - Vermittlung von Investoren / Beteiligungsgesellschaften
 - Vermittlung von Banken

Die fortführende Insolvenz als Betätigungsbereich in kaufmännisch und unternehmerisch verantwortlicher Funktion



Insolvenz-Management



Erfahrungen im Projekt-Management bei größeren Kunden sind Wurzeln und Basis unserer Beratungstätigkeit



Projekt-Management

Auftraggeber

- Großunternehmen
- KMU's
- TÜV-Akademie

Tätigkeitsinhalte

- **Begleitung von Großprojekten** mit den Basisaufgaben Projektsteuerung, -organisation und -kommunikation
 - z.B. **Begleitung SAP Einführung**: Führung und Koordination eines internationalen Projektteams mit 20 Mitarbeitern sowie Kommunikation mit dem internationalen Management (Umsatz ca. 200 Mio. €)
 - z.B. **Erstellung eines Berichtswesens** im Rahmen einer Fusion zweier großer Baukonzerne (Umsatz ca. 5 Mrd. €)
 - z.B. **Standortmarketing** für eine Immobilienprojektentwicklung (Investitionsvolumen ca. 60 Mio. €)
- **Management und Controlling von Beteiligungen** für zwei Beteiligungsgesellschaften
- Konzeption und Durchführung des EU Förderprojekts **Unternehmensfinanzierung 2004/2005/2006** in **Passau, Rosenheim und München** zusammen mit dem TÜV Süd

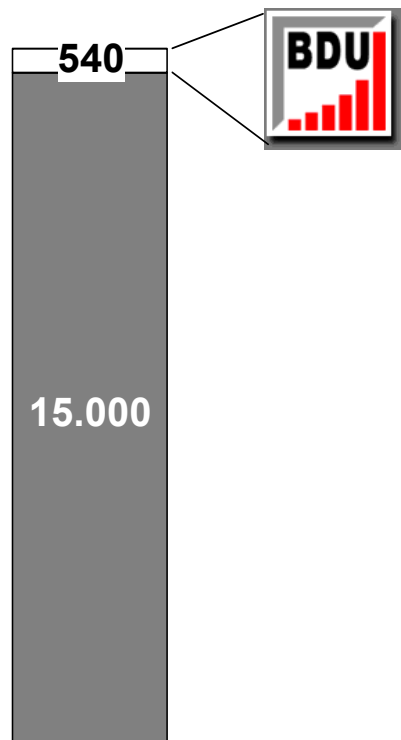
Ausdruck der langjährigen Beratungserfahrung und -kompetenz ist die Zertifizierung im BDU als Certified Management Consultant

Quest Consulting – Differenzierung durch Zertifizierung

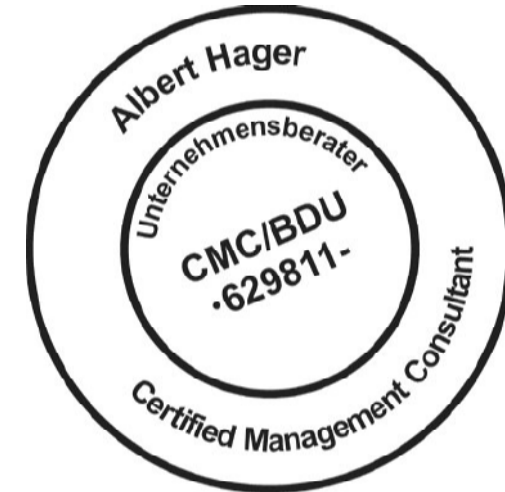
Anzahl Beratungen in D

BDU-Voraussetzungen¹⁾

Gütesiegel



- Mindestalter 30 Jahre
- Nachweis der beruflichen Erfahrung
- 5-jährige Tätigkeit als Unternehmensberater
- 3-jährige Selbständigkeit als Unternehmensberater
- Überwiegende Tätigkeit als Unternehmensberater
- 3 Referenzen von Kunden
- 2 Referenzen von BDU-Mitgliedern
- Verpflichtung der Einhaltung der BDU-Berufsgrundsätze



1) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.



Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!

Quest Consulting – wie erreichen Sie uns?

Albert Hager
Quest Consulting AG
Kunstmühlstr. 12 a
83026 Rosenheim

Mobil 0171 / 606 39 37

albert.hager@questconsulting.de

Stephan Derr
Quest Consulting AG
Lindwurmstr. 114
80337 München

Mobil 0170 / 442 75 00

stephan.derr@questconsulting.de

Quest Consulting AG
Franz-Kobinger-Str. 7a
86157 Augsburg



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

