

Große Effekte durch kleine Maßnahmen

Die Unternehmen der Recyclingbranche sind momentan gezwungen, noch effizienter zu wirtschaften als vor der Krise. Dabei helfen ihnen beispielsweise Optimierungen in der Finanzierung des Umlaufvermögens, so Rainer Wieser von der Proventis GmbH.

Das ehemals blühende Geschäft mit wiederverwertbaren Materialien ist momentan praktisch tot. Nicht nur Altpapier, sondern auch Schrott und Kunststoffe sind aufgrund der stark eingebrochenen Weltwirtschaft momentan nicht mehr gefragt; auch nicht in den ehemals starken Abnehmerstaaten wie China oder Indien. Das Fatale ist, dass der Markt so plötzlich zusammengebrochen ist. Dies zwingt die Unternehmen, noch effizienter zu wirtschaften. Ein Ansatzpunkt – einfach, aber höchst effektiv – ist die Optimierung der Finanzierung des Umlaufvermögens, denn Bestände kosten grundsätzlich immer.

Begriffsklärung

Unter das Umlaufvermögen fallen nicht dem Anlagevermögen zuzurechnende Vermögensgegenstände, die nur vor-

übergehend genutzt und gewöhnlich innerhalb einer kürzeren Zeitspanne umgeformt oder umgesetzt werden. Zum Umlaufvermögen zählen die folgenden Bilanzpositionen: Vorräte an



Rainer Wieser, der Autor dieses Beitrags, ist Finanzierungsexperte bei Proventis GmbH

Foto: Proventis GmbH

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Halb- und Fertigfabrikaten, Forderungen aller Art, die nicht unter einer anderen Bilanzposition aufgeführt sind, Wertpapiere, die nur kurzfristig oder ausschließlich zu spekulativen Zwecken gehalten werden, Zahlungsmittel (Bargeldbestand, Bank- und Postscheckguthaben, Wechsel) sowie bereits geleistete Anzahlungen.

All diesen Werten – ausgenommen Zahlungsmittel – ist gemeinsam, dass sie vor der Umsetzung zu Bargeld Kosten verursachen. Gerade bei sehr materialintensiven Branchen wie der Recyclingbranche ist hier sehr viel Kapital gebunden. Deshalb braucht ein Unternehmen einen gewissen Dispositionsspielraum in Form kurzfristiger liquidierbarer Finanzmittel, um die aus dem „Tagesgeschäft“ resultierenden Schwankungen im Umlaufvermögen ausgleichen zu können.

◆ Alternative Finanzierungsinstrumente im Überblick

Leasing: Mit Leasing kann das Unternehmen finanzielle Freiräume schaffen, da es sich teure Anschaffungskosten erspart. Allerdings müssen die monatlichen Leasingraten geschultert werden.

Sale-and-Lease-back: Durch Verkauf und anschließendes Zurückleasen wird schnell Liquidität freigesetzt.

Factoring: Dabei werden Forderungen an ein Factoring-Unternehmen verkauft, das dem Unternehmen den Forderungskaufpreis sofort bezahlt. Dadurch erhält das Unternehmen finanzielle Planungssicherheit.

Forfaitierung: Forfaitierung ist ähnlich dem Factoring, eignet sich jedoch vor allem für einzelne Exportgeschäfte mit großen Transaktionshöhen.

Lageroptimierung: Hierbei werden die Umschlags- und Durchlaufzeiten durch verschiedene Maßnahmen erhöht. Auch die Just-in-time-Anlieferung und das konsequente Outsourcing von Fertigungsschritten.

Streckengeschäft: Hierbei werden die Rohstoffe gar nicht erst an den Großhändler geliefert, sondern direkt vom Hersteller an den Einzelhändler. Der Großhändler hat nur eine disponierende Funktion.

Cash-Management: Durch tägliches Umbuchen aller Kontobestände auf ein zentrales Konto werden Zinserträge maximiert und die Verhandlungsposition gegenüber Banken gestärkt.

Aktives Forderungsmanagement: Kunden werden in verschiedene Risikoklassen klassifiziert und es wird ein mehrstufiges Mahnwesen etabliert. Mit Lieferanten werden möglichst lange Zahlungsziele vereinbart, mit Kunden dagegen möglichst kurze Zahlungsziele.

Mezzanine: Als Zwitterform von Eigen- und Fremdkapital lässt sich Mezzanine flexibel an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens anpassen. Mezzanine-Kapital ist zwar verhältnismäßig teuer, allerdings muss das Unternehmen keine Sicherheiten stellen und die weitere Fremdkapitalaufnahme wird begünstigt.

Private Equity: Private-Equity-Gesellschaften stellen nicht nur Kapital, sondern auch Know-how bereit. Die Beteiligung erfolgt für einige Jahre. Das Unternehmen muss der Gesellschaft allerdings auch Mitspracherechte abtreten.

Instrumente zur Finanzierung des Umlaufvermögens bieten in verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses Optimierungsmöglichkeiten. Allerdings sollten die verschiedenen Instrumente immer genau aufeinander abgestimmt werden, um Synergieeffekte zu nutzen.

Borrowing Base als flexibler Betriebsmittelkredit

Das Unternehmen vereinbart hier mit einem Finanzinstitut eine Kreditlinie, die es angepasst an den aktuellen Wert der zu finanzierenden Waren, Forderungen oder Commodity-Preise nutzen kann. Als Sicherheit wird hier das Umlaufvermögen herangezogen. Da der Wert jedoch schwankend ist, wächst die Kreditlinie praktisch mit dem Finanzierungsbedarf. Im Umkehrschluss

sind der Höhe des Kreditrahmens also auch Grenzen gesetzt. Als angenehmer Nebeneffekt geben die daran geknüpften Borrowing Base Reports als externes Controlling-Instrument auch Aufschluss über den Wert der Sicherheiten. Im Vordergrund steht dabei die langfristige, stabile Liquiditätssicherung, von der der Kreditnehmer profitiert.

Außerdem erfolgt die vergleichsweise günstige Finanzierung kontinuierlich, was eine gewisse Planungssicherheit bietet.

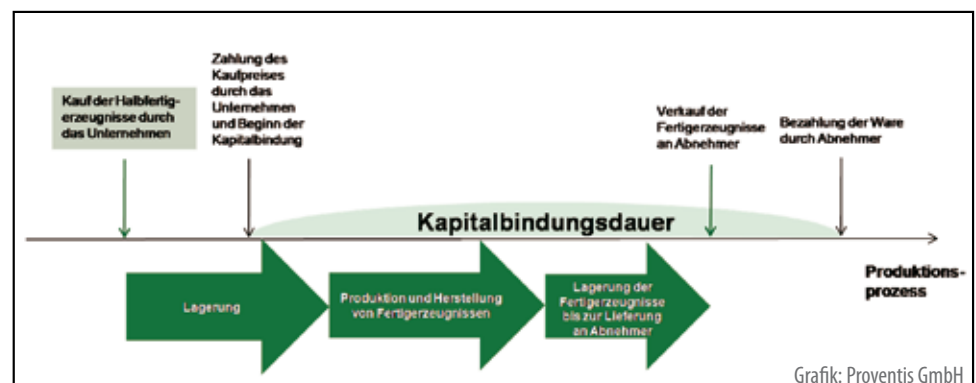
Konsignationslager ermöglichen Kauf erst bei Entnahme

Das Instrument kommt insbesondere dann zur Anwendung, wenn der Kunde aufgrund seiner Marktstellung viel Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten besitzt. Unternehmen können sich diese Art von Lager allerdings auch selbst zu Nutze machen, indem sie versuchen, mit den eigenen Lieferanten die Einrichtung solcher Lager zu vereinbaren. Die Waren oder Rohstoffe werden dabei erst zum Zeitpunkt der Entnahme aus dem Konsignationslager

Proventis ist eine unabhängige Corporate Finance und M&A Boutique für den gehobenen Mittelstand mit Sitz in München. Seit der Gründung in 2001 hat Proventis rund 50 Finanzierungsvorhaben sowie Unternehmenskäufe und -verkäufe beratend begleitet, mitunter in den Branchen Engineering, Werkzeugbau, Medien, Mode, Touristik, Telekommunikation, Medizintechnik und Umwelttechnik.

beim Unternehmen verbucht. Das Lager gehört also faktisch dem Lieferanten, befindet sich aber auf dem Betriebsgelände des Unternehmens. Das Unternehmen erwirbt die Gegenstände nur, wenn es diese sicher gewinnbringend einsetzen kann – entweder in Form der Produktion oder des Verkaufs.

Alternativ gibt es auch Finanzierungsgesellschaften, die solche Lager finan-



◆ Beispiel aus der Beratungspraxis

Proventis beriet 2008 ein Recyclingunternehmen aus dem süddeutschen Raum, das aufgrund des starken Absatzeinbruchs in eine finanzielle Schieflage geraten war. Bei näherer Durchsicht der Bestände und Finanzen kam heraus, dass große Mengen an Kapital im Unternehmen gebunden waren. Vor allem in den Lagern verweilten die Rohstoffe lange Zeit. Daraufhin optimierte die Proventis GmbH zusammen mit dem Kunden die Finanzierung des Umlaufvermögens. Die entscheidenden Schritte waren die Einrichtung einer Borrowing Base-Kreditlinie und die Inanspruchnahme von Konignationslagern:

Die Borrowing Base-Kreditlinie wurde folgendermaßen berechnet (vereinfachte Darstellung):

Warenbestand	1.000.000 €
Abschlag 20 % *	./. 200.000 €
Anrechenbarer Warenbestand	800.000 €
Forderungsbestand	500.000 €
Abschlag 10 % **	./. 50.000 €
Anrechenbarer Forderungsbestand	450.000 €
Borrowing Base-Kreditlinie ***	1.250.000 €

*) Beleihung des Warenbestandes zu 80 %.

**) nicht kreditversicherte, überfällige oder rechtlich zweifelhafte Forderungen wurden abgezogen.

***) Der Zinssatz ist geringer als bei einem Betriebsmittelkredit, da das Umlaufvermögen als Sicherheit dient.

Steigt der Rohstoffpreis z. B. um 10 %, so steigt der Wert des Warenbestandes sowie der Forderungen an. Gleichzeitig erhöht sich die Borrowing Base-Kreditlinie, so dass das Unternehmen weiterhin Einkäufe tätigen kann.

Die jährlichen Einsparungen durch Konsignationslager errechnen sich folgendermaßen (vereinfachte Darstellung):

Rahmenbedingungen:

Der Lieferant verlangt einen höheren Preis für die Bereitstellung des Konsignationslagers (102,- statt 100,- Euro)

Nachfrage pro Monat: 10 Stk.

Konditionen des Betriebsmittelkredits: 10 % p. a.

	<u>ohne Konsignationslager</u>	<u>mit Konsignationslager</u>
Warenpreis	10.000,-	10.200,-
Kauf	120 Stück p. a.	10 pro Monat
Zwischensumme	1.200.000,-	1.224.000,-
Zinsen	55.000,-	0,-
Gesamtsumme	1.255.000,-	1.224.000,-
Ersparnis		31.000,-

zieren. In diesem Fall profitiert das Unternehmen von einer hohen Versorgungssicherheit und der von der Finanzierungsgesellschaft durchgeführten Qualitätsprüfung der Waren.

Finetrading als schnelle und unbürokratische Lösung

Nachdem der Kunde die gewünschten Waren ausgewählt und die Konditionen mit dem Lieferanten abgestimmt hat, übernimmt die Finetrading-Gesellschaft für ihn Bestellung und Kauf

der Produkte. Unter Gewährung eines Lieferantenkredites verkauft die Finetrading-Gesellschaft das Produkt an den Kunden weiter. Die Lieferanten bezahlt die Finetrading-Gesellschaft sofort und sichert sich dadurch Vorteile aus dem Abzug des Skontos. Der Kunde profitiert von der flexiblen Rückzahlungsmöglichkeit an die Finetrading-Gesellschaft innerhalb eines Zeitraums von mehreren Monaten. Er verbessert seinen Ruf als sicherer Zahler, stärkt

seine Liquidität und Bonität und schont seine Sicherheiten. Mahnverfahren gehören der Vergangenheit an. |