

# AM LIEBSTEN HAUSGEMACHT

Geld von der Bank? Das war gestern. Wer heute liquide bleiben will, hat viele andere Möglichkeiten. Und ein schwäbischer Hotelier macht vor, wie es geht

Text: KATHARINA KANSKI UND ANJA STEINBUCH



stellt. Nach höchstens drei Tagen ist das Material verbaut. „Früher hatten wir 150 Prozent mehr auf Lager“, sagt der Vorstandsvorsitzende Heinrich Völker. Das hat Kapital gebunden. Heute ist Völker flexibler, liquider.

Bis so ein Produktionssystem umgestellt ist, vergeht allerdings einige Zeit. „Wenn es schnell gehen muss, müssen radikalere Maßnahmen getroffen werden“, sagt Weiblen von Porsche Consulting. Das könne zum Beispiel bedeuten, Lagerhüter zu verschrotten oder sehr billig zu verkaufen, wenn sie eigentlich nur Platz wegnehmen. Totes Kapital. Das nicht mehr wiederbelebt werden kann.

**WENIGER RADIKAL**, dafür aber sehr effektiv: Disziplin bei Rechnungen. Jeder Tag, an dem das Geld auf dem eigenen Konto bleibt, bringt Zinsen. Wenn der Geschäftspartner sein Geld erst in 30 Tagen haben möchte, gibt es keinen Grund, es bereits nach zehn Tagen zu überweisen. Es sei denn, man bekommt einen Nachlass dafür.

Für selbst ausgestellte Rechnungen gilt dieselbe Disziplin: Wurden sie rechtzeitig geschrieben und angemahnt? Ist die gewährte Zahlungsfrist zu lang? Lohnt es sich, Rabatte zu gewähren, wenn dafür das Geld schneller aufs Konto kommt?

Wer mit der Verwaltung seiner Rechnungen nicht klarkommt, kann Hilfe in Anspruch nehmen. Etwa von Factoring-Gesellschaften als Dienstleistern, die Unternehmen ihre Rechnungen abkaufen. Interimmanagerin Katrin Grunert-Jäger hat als Finanzchefin einer süddeutschen Maschinenbaufirma damit gute Erfahrungen gemacht: „So etwas klappt in der Regel perfekt.“ Die Factoring-Gesellschaften zahlen innerhalb weniger Tage 80 bis 90 Prozent der ausstehenden Rechnungen (den Rest meist später), lassen sich diesen Vorschuss allerdings vergüten. Wer liquide bleiben will, nutzt den Service dennoch:

Bei jedem Rostbraten, den wir servierten, haben wir mindestens 80 Cent draufgezahlt

ANDREAS SCHIMAK, HOTELIER „TALBLICK“

summieren sich. Das gelte auch für Ausgaben, sagt Eberhard Weiblen, Vorsitzender der Geschäftsführung von Porsche Consulting. Firmen sollten sich immer fragen: „Brauchen wir das wirklich?“ Auch wenn es um vermeintliche Bagatellen wie Büromaterialien oder Geschäftsreisen gehe.

Oder den Betrieb riesiger Lagerhallen. Völker, Hersteller von Klinik- und Pflegebetten, kaufte Material ein, das erst Wochen und Monate später gebraucht wurde. Jetzt hat das Würtener Unternehmen seine Produktion auf das Just-in-time-Prinzip umge-

## TEURES VERGNÜGEN

Wer Speisen billiger verkauft als einkauft, kann keinen Gewinn machen: Solche leicht zu übersehenden Sparmöglichkeiten gibt es in vielen Unternehmen

Da läppert sich einiges. „Bei jedem Rostbraten, den wir servierten, haben wir mindestens 80 Cent draufbezahlt“, sagt Andreas Schimak. Und das bei mehr als 5500 Rostbraten im Jahr. Das Geld hätte der „Talblick“-Hotelier aus dem schwäbischen Bad Ditzgenbach-Auendorf gut gebrauchen können. Erst recht in Zeiten, in denen die Banken so zögerlich geworden sind mit der Kreditvergabe.

Wer Geld braucht, muss also woanders schauen, mit anderen Geldgebern ins Gespräch kommen und oft ungewohnte Vereinbarungen treffen. Aber vorher gilt es zwei Fragen zu beantworten: Wie kann ich sparen? Wo kann ich Kosten vermeiden?

**DAS MIT DEM ROSTBRATEN** fiel Hotelier Schimak erst auf, als er eine Controlling-Software kaufte und seine Kalkulationen überprüfte. Seitdem weiß er: Unscheinbare Kleinigkeiten

80 Prozent einer offenen Rechnung auf dem eigenen Bankkonto bedeuten bares Geld.

Die Angst von Mittelständlern, durch das Weitergeben von Rechnungen ihre Geschäftspartner zu verärgern, nimmt ab. Der BFM (Bundesverband Factoring für den Mittelstand) verzeichnete von 2002 bis 2007 einen Anstieg um 219 Prozent. „Wer Factoring nutzt, bleibt liquide. Wer es nicht nutzt, bricht viel leichter weg“, sagt Matthias Ehnert von der Technischen Universität Dresden.

Die Factoring-Gesellschaften sind nicht die einzigen möglichen Partner, die bei Finanzproblemen helfen können. Es lohnt sich, Lieferanten oder Kunden zu fragen, Vertriebswege oder Produktionsverfahren gemeinsam zu nutzen. Oder Geschäftspartner springen als Ersatz für die Bank ein.

So hat es Hotelier Schimak erlebt. Als er acht zusätzliche Hotelzimmer ausbauen wollte, lehnte seine Hausbank eine Nachfinanzierung ab. Die nötigen 180 000 € bekam er vom Bauunternehmer, der den Auftrag ausführte – und das zum selben Zinssatz, den auch die Bank gefordert hätte.

**UNGEWÖHNLICHE WEGE** ging der Hotelier auch, um die Möbel der neuen Zimmer zu bezahlen. Er entschied sich für einen Sale-and-Leaseback-Anbieter, der die 35 000 € übernahm, rückzahlbar in 36 Monatsraten. Die zusätzlichen fünf Prozent Zinsen nimmt er gern in Kauf, weil die neuen Zimmer zusätzlich Gewinn bringen.

Ähnlich wie dieses Sale-and-Leaseback-Verfahren funktionieren auch Mietkauf und Leasing. Mietkauf bedeutet, dass man eine Maschine oder ein Grundstück nicht sofort kauft, sondern erst mietet und später einen reduzierten Kaufpreis bezahlt. Wer Leasing wählt, kann entscheiden, ob er den Gegenstand später zurückgeben oder kaufen will. Für den Abschluss solcher Leasing- oder Miet-

kaufverträge spricht, dass Firmen weiter investieren können, ohne viel Geld auf einmal ausgeben zu müssen. Zunächst bezahlen sie nur regelmäßige Raten. Außerdem können beim Mietkauf Steuern gespart werden, was beim Leasing nur in bestimmten Fällen geht. Trotzdem kann Leasing die bessere Wahl sein, wenn dadurch die Ausstattung auf dem neuesten Stand gehalten wird. Sind zum Beispiel Computer veraltet, werden sie einfach gegen neue getauscht.

**FEHLT IMMER NOCH GELD**, obwohl alle Möglichkeiten im eigenen Unternehmen und mit Kooperationspartnern ausgeschöpft sind, muss die Bank trotzdem nicht der erste Anlaufstelle sein. Beispielsweise können Gesellschafter ihre Einlage erhöhen oder ein Darlehen geben. Eine andere Möglichkeit, schnell an frisches Kapital zu gelangen, wäre die Aufnahme neuer Teilhaber. Die Machtverhältnisse im Unternehmen ändern sich dadurch nicht unbedingt. Selbst einige Kapitalbeteiligungsgesellschaften geben sich mit Minderheitsbeteiligungen zufrieden.

Auch mezzanine Finanzierungsmodelle sind eine beliebte Alternative. Hotelier Schimak hat sie genutzt, als er wegen des Gästeandrangs dringend mehr Tischdecken, Geschirr, Besteck und Gläser brauchte. Ein Geschäftsfreund stellte den Kontakt zu einem Unternehmen her, hinter dem vermögende Privatleute stehen. Die schauten sich das Hotel Talblick an, prüften den Businessplan und die Bilanzen. Keine drei Wochen später hatte Schimak 50 000 € auf dem Konto. Spätestens in fünf Jahren wird er ihnen das Geld zurückgeben. Bis dahin überweist er regelmäßig die vereinbarten Zinsen und hat höchstens Kontakt zu seinen Geldgebern, wenn die bei ihm essen gehen. Dass der schwäbische Rostbraten jetzt 15,60 € kostet statt 13,80 €, wird sie kaum stören. □

## VERGISS DIE BANK

Unternehmer müssen heute auf andere Finanzierungsquellen zurückgreifen, wenn sie Geld brauchen.

**FACTORING** Was tun, wenn ausstehende Rechnungen nicht pünktlich gezahlt werden? Der Verkauf der Rechnungen ist eine Option. Factoring-Unternehmen bezahlen nach wenigen Tagen 80 bis 90 Prozent der ausstehenden Summe. Zahlt der Geschäftspartner innerhalb der Zahlungsfrist, wird auch die Restsumme überwiesen. Abgezogen werden Gebühren und Zinsen, die – tagesaktuell berechnet – etwa drei Prozent über dem banküblichen Zinssatz liegen.

**RECHNUNGSMANAGEMENT** Die Grundregeln lauten: Schnell kasieren, nicht zu früh und nicht zu viel bezahlen. Zahlungsziele oder Skontos sollten genutzt werden. Können nicht alle Rechnungen beglichen werden, unbedingt priorisieren: Welchen Lieferanten kann man um einen Zahlungsaufschub bitten? Eigene Rechnungen an Kunden müssen rechtzeitig geschrieben, die gewährten Zahlungsziele überprüft werden. Skontos schaffen schneller Liquidität. Fällige Rechnungen sollten so früh wie möglich angemahnt werden.

**SALE-AND-LEASEBACK** Beim Sale-and-Leaseback verkauft ein Unternehmen eine Immobilie, Maschinen oder andere Gegenstände an einen Dienstleister und least sie gleichzeitig wieder. Durch den Verkauf kann es kurzfristige Liquidität freisetzen und das verkaufte Objekt trotzdem weiterhin nutzen.

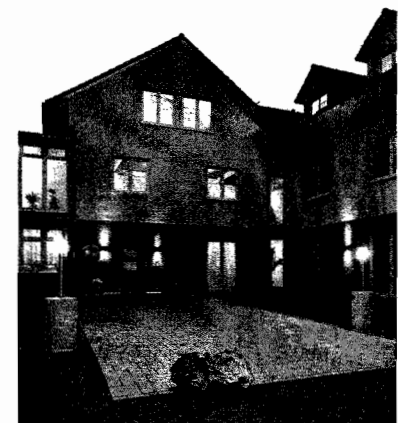
**LEASING** Durch Leasing können Anschaffungen bezahlt werden, ohne dass sofort der volle Preis fällig wird. Stattdessen bezahlt das Unternehmen dem Leasingdienstleister eine regelmäßige Rate oder Miete. Es kann entscheiden, ob es den Gegenstand später kaufen oder wieder zurückgeben will.

**MIETKAUF** Es wird zunächst eine reguläre Miete bezahlt und später gekauft. Auf den Kaufpreis werden geleistete Zahlungen angerechnet. Wirtschaftlich gehört die Mietsache sofort dem Mieter. Das bedeutet, dass er sie vom ersten Tag an in seinem Anlagevermögen ausweisen und abschreiben kann.

**MEZZANINES KAPITAL** Mezzanine Finanzierungsformen umfassen flexible Mischformen von Eigen- und Fremdkapital. Bei Equity Mezzanine ist der Kapitalgeber einem Gesellschafter ohne Stimmrechte sehr ähnlich, beispielsweise durch eine stille Beteiligung oder Genussrechte. Zu Debt Mezzanine gehören Finanzierungen, bei denen der Kapitalgeber eher wie ein Fremdkapitalgeber bewertet wird. Das ist hauptsächlich bei Nachrangdarlehen der Fall.

Foto: Food Centrale Hamburg

Foto: Hotel Talblick Auendorf



**TALBLICK** Das Hotel in der Schwäbischen Alb wurde mit einer Vielzahl von Finanzierungsinstrumenten ausgebaut. Der Jahresumsatz liegt bei 1 Mio. Euro