



## „Man braucht einen erfahrenen Lotsen“

Dr. Michael Bormann, Beirat und Partner der bdp Venturis Management Consultants beschäftigt sich seit 17 Jahren mit seiner Firma mit der Restrukturierung und Sanierung mittelständischer Unternehmen. Dabei nutzt bdp Venturis gerade auch die neuen Möglichkeiten des Staates, wie etwa das Konjunkturpaket II, die erweiterten Möglichkeiten von Landesbürgschaften oder schickt Interimsmanager ins Unternehmen.

**In Zeiten der Finanzmarktkrise haben es mittelständische Unternehmer besonders schwer, ihre Liquidität zu sichern oder gar frisches Kapital, etwa für Innovationen oder Wachstum zu akquirieren. Welche Wege führen aus der Kreditklemme?**

Unternehmen sollten das Thema Liquiditätsmanagement an die erste Stelle ihrer strategischen Überlegungen stellen. Dabei sollten sie vor allem auch alternative Mittelstandsfinanzierungen im Blick haben, denn der klassische Kontokorrentkredit als einzige Finanzierungsquelle in mittelständischen Unternehmen hat ausgedient. Heute geht es darum, Finanzierungsformen zu finden, die zum einen die nötige Liquidität sichern, zum anderen aber auch einen ausgewogenen Mix aus Eigen- und Fremdkapital darstellen und damit den Banken signalisieren, dass eben auch unternehmenseigene Maßnahmen zur Freisetzung von Liquidität aktiv ausgenutzt werden. Lassen Sie mich das an Beispielen erläutern. Das Factoring – der Verkauf von Forderungen – erlebt derzeit eine Renaissance. Offene Forderungen werden an ein Factoringinstitut verkauft, man erhält sofort ca. 85% der Forderungssumme und braucht sich nicht mit Zahlungsausfällen herumärgern. Das schafft finanziellen Spielraum. Zudem gibt es gerade in der aktuellen Situation auf staatlicher Seite die Möglichkeit, eine Landesbürgschaft zu erhalten, die Bürgschaftsbank mit ins Boot

zu nehmen oder auch das Konjunkturpaket der Bundesregierung zu nutzen.

**Gerade im Konjunkturpaket sehen aber viele Mittelständler nur eine Unterstützung der Automobilbranche oder der Großunternehmen.**

Zunächst erst einmal gilt: das Konjunkturpaket der Bundesregierung ist nicht nur für den Automobilssektor bestimmt. Jeder Mittelständler kann davon profitieren. Wir haben kürzlich den führenden ostdeutschen Hersteller von Babynahrung, Kinella, aus dem vogtländischen Ellefeld aus einem Liquiditätsengpass von 0,7 Mio EUR geholfen. Durch die Tatsache, dass Kinella immer gezwungen war, ein Jahr im Voraus die Rohstoffe zu bestellen, geriet der Babysafterhersteller in die Turbulenzen am Rohstoffmarkt. Das bedeutete, plötzlich kosteten Zitronen das Zehnfache und Äpfel das Doppelte. Das beruhigt sich zwar auf längere Sicht wieder, dennoch war dies in der aktuellen globalen Wirtschaftskrise das falsche Signal. Mit Hilfe einer konsequenten Sanierungsstrategie und der Bürgschaftsbank Sachsen konnte Kinella sehr schnell in nur zwei Monaten die nötige Liquidität zur Verfügung gestellt werden.

**Sind Liquiditätsprobleme und harte Sanierungen zumeist auch mit Entlassungen gleichzusetzen?**

Nicht zwangsläufig. Manchmal geht es ohne Entlassungen der Stammebelegschaft ab und nur die bestehenden Zeitverträge werden permanent geprüft. Oder es wird die aktuell

und verbesserte Kurzarbeit in Anspruch genommen. Im Prinzip geht es darum, durch die Lösung der Liquiditätsprobleme den Kopf des Unternehmers frei zu bekommen, damit dieser seine Firma weiter nach vorn bringen kann. Immer müssen wir dabei die Strategie auf den Prüfstand stellen – und manchmal hierbei Änderungen und Adjustierungen vornehmen. Bei Kinella geht es dabei vordergründig um eine höhere Auslastung und die Entwicklung von neuen Babysaftprodukten. So gesehen, ist das Konjunkturpaket der Bundesregierung auch ein Motor für notwendige Restrukturierungsmaßnahmen. Zur Not helfen wir dem Unternehmer aber auch, in dem wir Interimsmanager ins Unternehmen schicken.

**Wird damit nicht der Unternehmer entmachtet?**

Keineswegs. Interimsmanager decken Felder ab, etwa bei einer Restrukturierung, aber auch bei einer Vakanz, wo immenses Fachwissen und Erfahrung gefragt ist und zusätzliche Manpower benötigt wird. Bei der Münchner Cirrus Airlines Luftfahrtgesellschaft mbH, einem Unternehmen mit 30 Flugzeugen und 600 Mitarbeitern, hat unser Interimsmanager kurzzeitig den Leiter Finanz- und Rechnungswesen ersetzt. Nach erfolgreicher Restrukturierung widmet sich der Interimsmanager dann wieder neuen Aufgaben.

**FAZ: Wer in diesen Zeiten als Unternehmer nicht in Schwierigkeiten steckt und beispiels-**

**weise sein Wachstum finanzieren will, der hat es aber ungleich schwerer als noch vor Jahren, an frisches Kapital zu kommen?**

Eindeutig ja. Zwar ist eigentlich immer noch genug Geld da, man bedarf allerdings aufgrund der aktuellen Finanzkrise einen erfahrenen Lotsen, der die mittelständischen Unternehmen an das Geld heranführt. Gerade die ländereigenen Förderbanken, die regionalen Sparkassen und auch die Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW sind bestrebt, die Mittel aus dem Konjunkturpaket schnell an den Mittelstand weiter zu reichen. Wir selbst haben in den letzten drei Monaten viele Bankentunden erfolgreich moderiert, wo am Ende genügend frisches Kapital stand, um das Unternehmen zu sanieren oder auf Wachstumskurs zu führen.

Dr. Michael Bormann ist Partner der Sozietät bdp und der bdp Venturis Management Consultants, mit rund 100 Mitarbeitern aus den Bereichen Steuern, Recht, Wirtschaftsprüfung und Consulting mit Sitz in u.a. in Berlin, Hamburg, Dresden und Rostock. Das Unternehmen ist spezialisiert auf alternative Mittelstandsfinanzierungen, Restrukturierungen und Sanierungen sowie M & A. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen rund 30 Mio EUR an Finanzierungen für mittelständische Unternehmen realisiert und rund 40 Sanierungen begleitet. [www.bdp-team.de](http://www.bdp-team.de)