bdp

bdp aktuell

Ausgabe 2 / November 2004

„Wege aus der Kreditklemme“
Liquidität und bessere Ratings
mit alternativer Finanzierung – S. 2

Expansionsfinanzierung durch
Dress-Zins-Zertifikate – S. 5

Konzentrationsprozesse und
Entwicklungschancen in der
Automotivebranche – S. 7

„Was richtig ist, bestimmt der
Kunde“ – Automotiveexperte
Rainer Kurek im Interview – S. 8

Wie Sie wieder flüssig werden

Alternative Finanzierungsformen für den Mittelstand

„Mit dem Laptop in die EDV“
Steuern 2005 und drohende
Datenzugriffe – S. 10

Wege aus der Kreditklemme

bdp Partner Dr. Michael Bormann über die Verbesserung des Ratings und alternative Finanzierungsformen für den Mittelstand

Die Unternehmensfinanzierung befindet sich seit einigen Jahren in einem starken Wandel. Fremdkapitalfinanzierungen, früher die klassische deutsche Form der Mittelstandsfinanzierung, sind dramatisch zurückgegangen. Weil sich diese Entwicklung fortsetzt, muss der Mittelstand alternative Finanzierungsformen aktiv nutzen, um dieser Kreditklemme zu entkommen.

Die Gründe liegen in den erheblichen Kreditausfällen der Vergangenheit, den neuen Ratinganforderungen nach Basel II und den Mindestanforderungen für die Abwicklung von Kreditgeschäften (MAK), die einen massiven Eingriff in die Bankenorganisation darstellen, deren Dreiteilung sie vorschreiben in

- Kundenbetreuung: „Markt“
- Kreditentscheidung: „Marktfolge“
- Risikosteuerung: „Portfoliosteuerung“

Ferner verpflichten die MAKs die Banken zu einem sehr harten Risikoreporting an das BAFin, das Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen.

Basel II beinhaltet ein neues, strengeres Ratingverfahren für alle Kreditkunden. Ganz wichtig sind vor allem die Eigenkapitalquote, die Ertragskraft, die künftigen Marktchancen und die Qualität des Managements. Rating bedeutet somit nichts anderes als ein Beurteilungssystem für die Banken, mit dem die Wahrscheinlichkeit gemessen wird, dass ein Kredit Not leidend wird.

Ab 2006 müssen Banken ihr Eigenkapital, das sie für einen Kredit vorhalten müssen, an der durch das Rating ermittelten Bonität des Kunden bemessen. Heute noch müssen für jeden Kredit bonitätsunabhängig 8 % Eigenkapital hinterlegt werden. Ab 2006 werden enorme Unterscheidungen getroffen: Die Bandbreite reicht dann von nur noch 1,5 % für absolute Top-Kunden (Rating AAA) bis hin zu 12 % für schlechtere Bonitäten. Für viele Kunden bedeutet dies, trotz der in Basel II vorgesehenen Mittelstandserleichterung, mindestens eine Zinserhöhung, wenn nicht sogar die Kreditunfähigkeit!

Auf diese verschärfte Situation muss sich der Mittelstand einstellen. Dazu gehört eine Erhöhung der Eigenkapitalquote, weil dies das Rating verbessert. Vor allem aber darf in Zukunft der Weg bei Finanzierungsvorhaben nicht automatisch nur zu den Banken führen. Es müssen vielmehr alternative Finanzierungsmethoden genutzt werden.

Alternative Finanzierungen lassen sich in **klassische Ansätze** und **Mezzanine-Finanzierung** unterscheiden, Mezzanine deshalb, weil diese Kapitalart eine Zwischenform von Eigen- und Fremdkapital darstellt.

Dr. Michael Bormann
ist Steuerberater und seit 1992 Gründungspartner der Sozietät bdp Bormann, Demant & Partner.

In Zukunft darf der Weg bei Finanzierungsvorhaben nicht automatisch nur zur Bank führen. Zum Handlungsrepertoire gehören unbedingt auch alternative Finanzierungsmethoden.

Editorial

Liebe Leser,

bei Finanzierungsvorhaben kann der Weg meist nicht mehr nur alleine zur Bank führen. Nur wer über alternative Finanzierungsformen Bescheid weiß und sie aktiv nutzt, wird auch in Zukunft liquide sein.

bdp ist auf diesem Feld gut aufgestellt. Die Sozietät bdp Bormann, Demant & Partner berät Sie in konzeptionellen, rechtlichen sowie steuerlichen Fragen und führt die Due-diligence sowie Unternehmensbewertung durch.

Durch unsere Unternehmensbeteiligungen und unser Netzwerk können wir Investoren für eine M&A-Transaktion oder Beteiligung suchen, finden und bewerten. Nur so kann letztlich für unsere Mandantschaft der optimale Erfolg erzielt werden.

Auch bei der Begebung von Mezzanine-Kapital unterstützt Sie unser Team bis hin zur Platzierung im freien Kapitalmarkt durch Netzwerkpartner.

Die mit bdp kooperierende AXXON Wertpapierhandelsbank AG ist für börsennotierte Anleihen, Kapitalerhöhungen etc. zuständig. Unsere innovativen Kapitalstockgarantien realisieren wir mit ausgewählten Bankenpartnern.

Nachdem wir Sie in der letzten Ausgabe über die Situation des Handels informiert haben, widmen wir uns in dieser Ausgabe mit dem „Branchendossier Automotive" einer weiteren Branche, die derzeit im öffentlichen Interesse steht. bdp arbeitet bei branchenrelevanten Fragen mit kompetenten Partnern zusammen und kooperiert bei der Lösungsfindung für Automobilzulieferer mit der MVI Group GmbH, München.

Wir werden mit bdp-aktuell unsere Mandanten und Geschäftspartner weiterhin monatlich über die Bereiche

- Recht,
- Steuern,
- Wirtschaftsprüfung

sowie unsere Schwerpunkte

- Finanzierungsberatung für den Mittelstand,
- Restrukturierung von Unternehmen,
- M&A

informieren.

Das gesamte bdp-Team wünscht Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

Ihr

Andreas Demant

Andreas Demant
ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und seit 1992 Gründungspartner der Sozietät bdp Bormann, Demant & Partner.

Klassische Finanzierungsformen sind

- Factoring
- Leasing
- Einbindung lokaler Bürgschaftsbanken

Factoring nennt sich der Verkauf von Forderungen. Damit kann ein schneller Geldeingang erzielt werden, meistens in Kombination mit einer Kreditversicherung. Da die Bilanz verkürzt wird, stärkt Factoring schon mathematisch die Eigenkapitalquote.
Die Kosten für Factoring liegen meist bei ca. 10 %. Da es ja im Wesentlichen auf die Bonität der Kunden(forderungen) und nicht so sehr auf die Bonität des Unternehmens selbst ankommt, ist Factoring auch dann häufig noch machbar, wenn eine Geschäftsbank bereits einen Kredit ablehnt.

Leasing bzw. **Objektfinanzierungen** sind letztlich einer Miete oder einem Kredit ähnlich. Die darauf spezialisierten Gesellschaften sind jedoch branchennäher positioniert als klassische Universalbanken und können selbst bei einem Not leidenden Geschäft die finanzierten Objekte häufig besser verwerten. Deswegen sind auch diese Finanzierungen oft noch möglich, wo eine Geschäftsbank keinen Kredit mehr gewährt.

Lokale Bürgschaftsbanken, die in die Finanzierung eingebunden werden können, gibt es in vielen Bundesländern. Sie haben häufig Rückbürgschaften der öffentlichen Hand. Solche Konstruktionen machen Kreditzusagen der Hausbank wahrscheinlicher, weil sie erstens die Risiken der Hausbank reduzieren und diese zweitens für den verbürgten Teilbetrag selbst kein Eigenkapital binden muss.

[weiter S. 4]

bdp Thema: Wie Sie wieder flüssig werden

Für eine erfolgreiche Kapitalbeschaffung müssen Sie u. a. folgende Fragen beantworten. Dabei unterstützt Sie bdp natürlich gerne und kompetent.

- Welche Finanzierungsform passt zu meinem Unternehmen?
- Wie steht es um Bonität, Story oder Netzwerk?
- Soll das neue Kapital als Eigenkapital ausgewiesen werden?
- Soll oder muss ein Emissionsprospekt erstellt werden, um die juristischen Risiken zu minimieren?
- Ist eine vorherige Vendor-due-diligence empfehlenswert?
- Welche Emissionstrategie wird gewählt? Sind ggf. mehrere Tranchen sinnvoll?
- Welche Vertriebswege können Sie nutzen oder aufbauen?

Erweiterte klassische Ansätze bieten
- mittelständische Beteiligungsgesellschaften (MBG)
- professionelle Finanzinvestoren
- M&A

Mittelständische Beteiligungsgesellschaften gibt es in fast allen Bundesländern, meist in Personalunion mit den Bürgschaftsbanken. Sie beteiligen sich mit stillen Beteiligungen (darlehensähnlich) oder zusätzlich mit geringen offenen Beteiligungen am Stammkapital. Für die stille Beteiligung ist meist eine Grundverzinsung von etwa 8 bis 11 % sowie eine Erfolgskomponente von bis zu 4 % fällig. MBGs oder z. B. die SBG in Sachsen stellen eine gute Möglichkeit für Unternehmen dar, Beteiligungskapital aufzunehmen und sich mit dieser Form der Finanzierung zunächst vertraut zu machen.

Professionelle Finanzinvestoren sind rein kommerziell orientiert. Sie interessieren sich für die Rendite, vor allem aber - im Unterschied zu den MBGs! – bereits beim Einstieg für den Exit. Für etwa 10 bis 15 % Zinsen sind stille Beteiligungen möglich, außerdem gibt es bei den offenen Beteiligungen die Gelegenheit, nach 3 bis 8 Jahren (mit Gewinn) wieder von Bord zu gehen, also entweder den erworbenen Anteil oder das gesamte Unternehmen an einen anderen (strategischen) Investor zu verkaufen (= M&A).

M&A (Mergers and Acquisitions) nennt sich der Verkauf oder Teilverkauf eines Unternehmens. Für etliche Branchen ist M&A derzeit aufgrund der Strukturanpassungen notwendig, um größere schlagkräftige Einheiten zu bilden, so z. B. bei den Automobilzulieferern und Werbeagenturen. M&A ist auch interessant, wenn ein aus Altersgründen notwendiger Nachfolger nicht gefunden wird.

Mezzanine-Finanzierungen umfassen
- Nachrangdarlehen
- Vergabe von Genussrechten
- Anleihen

Nachrangdarlehen stehen im Rang nach allen anderen Gläubigern und haben daher den Vorteil, beim Rating wie Eigenkapital gewertet zu werden. Sie zählen auch beim Überprüfen des Überschuldungsstatus nicht als Fremdkapital. Das höhere Risiko lässt sich der Darlehensgeber aber mit einem höheren Zins von etwa 8 bis 15 % bezahlen. Nachrangdarlehen gibt es auch als Bankprodukt, etwa von der Commerzbank.

Genussrechte zu verkaufen, ist schon seit über 100 Jahren üblich, entwickelt sich aber zurzeit beim Mittelstand zu einer beliebten und modernen Finanzierungsmethode. Sie erfolgt meistens auf Basis einer Grundverzinsung von 6 bis 8 % zuzüglich eines Erfolgszinses bei Gewinn von bis zu 5 % oder mehr. Dafür ist in Verlustjahren meist keine Zinsauszahlung üblich, sondern die Stundung bis zum nächsten Gewinnjahr. Es gibt Formen mit Rangrücktritt, die dann nach deutschem Bilanzrecht als Eigenkapitalposition zählen.

Genussrechte stärken das Rating außerordentlich. Voraussetzung ist eine gute Bonität. Seit Oktober 2004 ist auch die Erstellung eines Emissionsprospektes notwendig, der vom BAFin genehmigt werden muss, sofern eine Streuung an viele (Klein-)Anleger erfolgen soll. Genussrechte rechnen sich auch für kleinere Unternehmen und, wenn die Vertriebspower stark ist, auch für kleinere Tranchen. Sie können an eine Vielzahl von Anlegern mit einem Mindestzeich-

nungsvolumen von in der Regel 500 Euro je Anleger gestreut oder auch an ein oder zwei individuelle Investoren abgegeben werden. Bei Streuung gilt ein Mindestplatzierungsvolumen von etwa 2 Millionen, bei individuellen Investoren gelten keine Volumenbegrenzungen nach unten.

Anleihen sind häufig börsennotiert und verschaffen dem Unternehmen zunächst Liquidität, ohne dass die Altaktionäre „verwässert" werden. Im Freiverkehr sind sie ab ca. 7 bis 8 Millionen Euro möglich. Sie können auch mit dem Recht versehen werden, sie nach einiger Zeit in Aktien zu wandeln (so genannte Wandelanleihen). Die Verzinsung ist unterschiedlich. Bei interessanten Wandlungsbedingungen kann der Zins recht niedrig bleiben (ca. 3 bis 5 %), ansonsten sind 6 bis 9 % üblich.

Sowohl bei Genussrechten als auch bei Anleihen kann dem Anleger eine Kapitalgarantie mitgegeben werden. Dabei werden vom Anlagebetrag je nach Laufzeit 40 – 50 % in einen Zerobond einer bonitätsstarken Bank (z. B. UBS) investiert. Damit ist der Fall, dass der Anleger nach Laufzeitende sein gezeichnetes Kapital nicht zurückbekommt, nahezu ausgeschlossen. Diese Garantie erleichtert den Vertrieb – muss aber mit erhöhten Zinskosten bezahlt werden.

bdp war in den letzen 12 Monaten bei Mezzanine-Finanzierungen mit einem Gesamtvolumen von fast 50 Millionen Euro beteiligt, davon entfielen auf Genussrechte 4,5, auf stille Beteiligungen 1,8 und auf Anleihen 41,5 Millionen Euro. Wir werden in bdp aktuell von solchen Finanzierungsprojekten berichten. Den Anfang machen wir mit der Knoop-Troullier Moden KG, für die wir eine interessante Variante von Genussrechten entwickelt haben: das Dress-Zins-Zertifikat. Lesen Sie rechts die Projektbeschreibung sowie ein Interview mit den Inhabern, Astrid und Christian Knoop-Troullier auf der Folgeseite.

Dress-Zins for Success

Die Expansionsfinanzierung der Knoop-Troullier Moden KG

Die Knoop-Troullier Moden KG mit ihrer Marke AUST ist ein gutes Beispiel dafür, wie durch innovative Ideen ein mittelständisches Unternehmen Geld am freien Kapitalmarkt aufnehmen kann, wenn es kompetent beraten wird und eine gute Story bieten kann.
AUST ist ein vertikal aufgestellter Damen-Moden-Filialist mit rund 60 Filialen in Deutschland. Nach einem branchenüblich schwierigen Jahr 2003 wurde bdp beratend hinzugezogen. 2004 wurde die Trendwende eingeleitet: AUST schreibt wieder schwarze Zahlen.

Die Gesellschaft hat eine hervorragende Wachstums-Story: Mit Kaufhof wurde ein Kooperationsvertrag über Shop-in-Shop-Systeme für etliche Galeria-Kaufhof-Filialen geschlossen. Diese werden sehr gut angenommen und schaffen eine außerordentliche Flächenproduktivität.

Aber Wachstum und die Optimierung der Einkäufe kosten Geld. Von Banken ist dieses Geld kaum zu bekommen, zumindest nicht in dieser Branche, nicht ohne vollwerthaltige Sicherheiten und vor allem nicht nach einem Verlustjahr.

bdp hat daher mit AUST ein innovatives Genussrecht entwickelt: Dress-Zins-Zertifikate, welche bereits ab einer Stückelung von 500 Euro zu zeichnen sind. Zwischen einer Barverzinsung von 6,5 % pro Jahr oder einer vorschüssigen Verzinsung in Warengutscheinen von 13 % kann jährlich neu gewählt werden. Das Gesamtvolumen beträgt 2 Millionen Euro. Die Abwicklung erfolgt über ein Treuhandkonto von bdp.

Der Vertrieb der Dress-Zins-Zertifikate erfolgt zum einen über Direktmailings. Da AUST etwa 15.000 Kundinnen pro Monat hat, werden sie auch in den Filialen selbst vertrieben und zwar durch Verkäuferinnen, die eingehend geschult wurden.

Weitere Informationen finden Sie unter www.austfashion.de.

„Dress for Success" ist das Credo der Erfolgsmarke AUST.

„Die Resonanz ist sehr positiv"

Astrid und Christian Knoop-Troullier zur Expansion von AUST und Kapitalbeschaffung durch Dress-Zins-Zertifikate

___Frau Knoop-Troullier: Gegen den Branchentrend zeigen in 2004 die Zahlen bei AUST deutlich nach oben und Sie blicken optimistisch in die Zukunft. Wie haben Sie die Wende geschafft?
AKT: Der Hauptgrund für die positive Entwicklung bei AUST liegt an der Verbesserung des Geschäftsmodells, d. h. der Bereich Einkauf, der für ein Modeunternehmen kriegsentscheidend ist, wurde wieder stärker auf die Zielgruppenbedürfnisse ausgerichtet.

Astrid und **Christian Knoop-Troullier** sind Inhaber der Knoop-Troullier Moden KG.

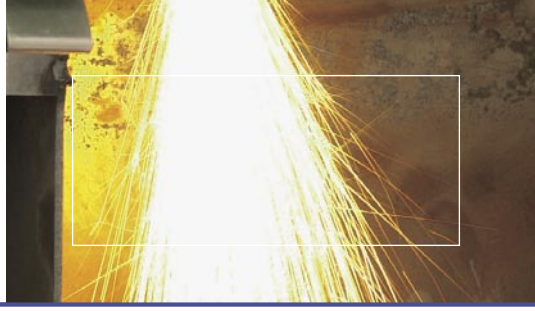
Die in den Vorjahren durchgeführten Kostensenkungsmaßnahmen waren zum Teil kontraproduktiv und wurden modifiziert. Im Bereich der Warensteuerung wurden zusätzliche Kapazitäten aufgebaut. Die durchgeführte Filialbereinigung wirkte sich ebenfalls positiv aus.
___Um diese positiven Zahlen für 2004 zu erreichen mussten auch Sie einiges tun. Wie sind Sie diese Thematik angegangen?
CKT: Ende 2003 fiel die Entscheidung, das Unternehmen einmal komplett auf den Prüfstand zu stellen. Dieser „Prüfstandslauf" erfolgte Anfang 2004 unter Hinzuziehung von bdp als externem Berater. Dieses Projekt verlief erfolgreich, bestätigte die bereits eingeleiteten Maßnahmen und zeigte neue Lösungsmöglichkeiten auf.

___Das moderate Wachstum und die Einrichtung von Konzessioning-Flächen bei Kaufhof erfordern Kapital. Sie haben sich entschlossen, dieses Kapital über die Emission von innovativen Zins-Zertifikaten aufzunehmen. Was waren die Beweggründe?
AKT: Wir wollten zum einen das Kapital für die geplante Flächenerweiterung und das geplante Wachstum bankenunabhängig aufnehmen und damit auch das Rating verbessern. Zum anderen wollten wir unsere unternehmerische Unabhängigkeit bewahren. Um dem Unternehmen die notwendigen finanziellen Ressourcen für das operative Geschäft sowie die geplante Expansion zu verschaffen, wurden verschiedene Überlegungen angestellt. Gesprächspartner waren hier u. a. das vorgenannte Beraterteam, insbesondere bdp und Herr Maximow. Unter Hinzuziehung von Finanzfachleuten wurden die Optionen bewertet und schließlich entschieden, das notwendige Kapital mit Hilfe von „Dress-Zins-Zertifikaten" einzuwerben. Einer der Gründe für diese Art der Kapitaleinwerbung war „das Angenehme mit dem Nützlichen zu verbinden", will heißen, wir versuchen das Dress-Zins-Zertifikat einerseits als Mittel der Kapitalbeschaffung zu verwenden, andererseits aber auch als Mittel zur Kundenbindung und Generierung von höheren Umsätzen.

___Wie führen Sie die Platzierung der Emission durch?
CKT: Die Platzierung der Dress-Zins-Zertifikate erfolgt über unser bestehendes Vertriebsnetz, also in Eigenregie. Unsere Verkaufsmannschaft wurde auf die speziellen Belange dieses Dress-Zins-Zertifikates hin geschult, um Berührungsängste abbauen und dem Kunden kompetent Auskunft geben zu können. Neben der Kundenansprache im Laden wurden 17.000 gespeicherte Kundenadressen auf dieses Angebot angesprochen. Wie bereits erwähnt, versuchen wir, bei der Platzierung dieser Emission die hohe emotionale Kundenbindung zu nutzen und zu vertiefen.

___Wie ist die Resonanz?
AKT: Die Resonanz auf unsere Aktivität ist sehr positiv. 14 Tage Laufzeit sind jedoch zu kurz, um wirklich gesicherte Daten zur Verfügung zu haben. Die Rückläufer auf unsere Direktmailingaktion sind sehr vielversprechend und die Resonanz, die wir von unseren Kunden erhalten, ist interessiert und positiv. Wie wir wissen, ist die Begleitung einer solchen Maßnahme durch PR-Aktivitäten sehr wichtig. Wir haben entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

___Frau und Herr Knoop-Troullier, wir wünschen Ihnen weiter viel Erfolg und danken Ihnen für dieses Gespräch.



Wer überleben will, muss jetzt handeln

Die Automotivebranche wird durch Konzentrationsprozesse und große Entwicklungschancen geprägt sein

Die Automotivebranche befindet sich im Umbruch. Aktuelle Studien prognostizieren einen Rückgang von 5.500 auf 2.800 Betriebe. Gleichzeitig wird der Branche bis 2015 eine Steigerung des Umsatzvolumens um bis zu 70 % vorhergesagt, weil die Automobilkonzerne gleichzeitig weiter outsourcen und den Eigenanteil an Entwicklung und Produktion von 35 auf 23 % zurückschrauben werden. Konzentration geht in der Branche einher mit Expansion.

Gab es im Jahr 1964 noch 52 selbstständige Automobilhersteller, so konzentriert sich der Wettbewerb inzwischen auf nur noch fünf große Automobilkonzerne. Aber während in den letzten Jahren in diversen Branchen kontinuierlich Arbeitsplätze verloren gingen, liegt die Automobilindustrie in der Schaffung neuer Arbeitsplätze an der Spitze.

Weil der Markt, gemessen an der PKW-Dichte, nicht nur in Deutschland seit 2001 als gesättigt betrachtet werden kann, wird der Wettbewerb mit sehr kurzen Produktlebenszyklen und einer stark differenzierten Modell- und Variantenvielfalt ausgefochten, begleitet durch eine deutliche Zunahme von Leistungsmerkmalen.

Die Automobilkonzerne sind zunehmend weniger in der Lage, alle Arbeitsschritte bis hin zur Serienproduktion selbst zu leisten. Immer mehr Entwicklungsarbeit und teilweise sogar schon die Endproduktion werden deshalb auf Zulieferer abgewälzt.

Für die Automobilzulieferer wird sich in den nächsten Jahren der bereits bestehende harte Ausleseprozess noch verschärfen. Überlebensnotwendig werden die Bereitschaft zu Fusionen und die Möglichkeit zu eigenen Übernahmen. Die Boston Consulting Group sieht weltweit nur noch 100 große Zulieferkonzerne.

Hier können auch erfolgreiche Betriebe schnell Probleme bekommen. Zentrales Problem der Autozulieferer sind Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung. Um den Anforderungen der Auftraggeber gewachsen zu sein, müssen die Investitionsquoten erhöht werden, während die Risiken zunehmen. Weil auch die Projektfinanzierung outgesourced wird, wächst zudem der Vorfinanzierungsbedarf. Neue Finanzierungsquellen müssen erschlossen werden, denn auch das notwendige Wachstum will finanziert werden.

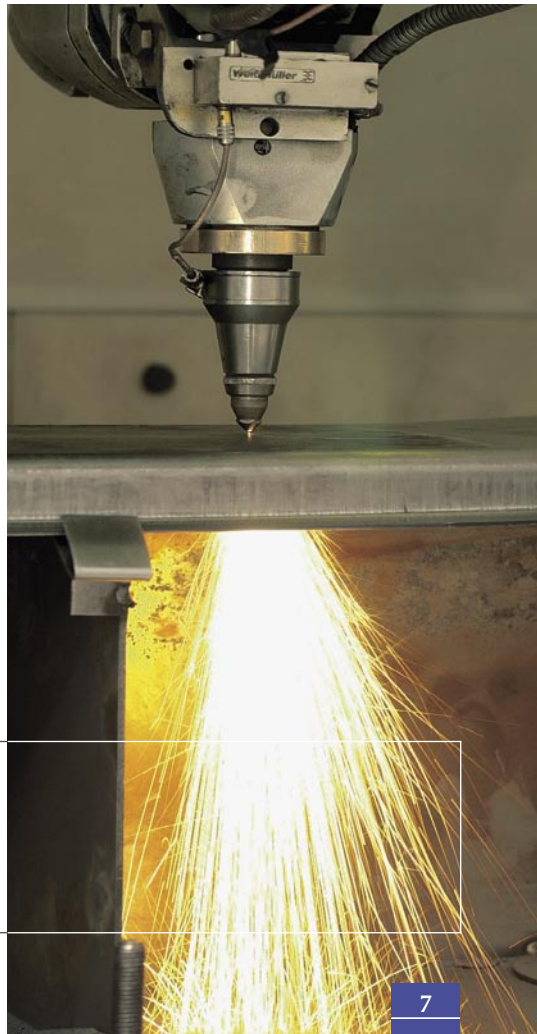
Finanzinvestoren aus dem Private-equity-Bereich haben die Automotivebranche ins Visier genommen. Auf Interesse stoßen nachhaltige Cashflows und die wegen lang laufender Aufträge gut einschätzbaren Geschäftsentwicklungen. Die großen strategischen Möglichkeiten und ihr gutes Image machen die Branche attraktiv und erleichtern für den Investor das Exit-Szenario.

Auch die strategischen Investoren haben die Notwendigkeit von Zukäufen erkannt. In den nächsten zwei Jahren wollen mehr als 50 % der Automobilzulieferer Akquisitionen tätigen. Wer als Automobilzulieferer nicht nur irgendwie überleben, sondern die Zukunftschancen nutzen will, muss hier mitspielen können!

Kleine und mittelgroße Zulieferbetriebe finden augenblicklich noch ein aufgeschlossenes Umfeld von Finanz- und strategischen Investoren vor. Neben der Attraktivität der Branche selbst liegt dies auch an der derzeit relativ guten Finanzlage bei Private-equity-Gesellschaften und weiteren Investorengruppen.

Weil nicht auszuschließen ist, dass die fortschreitenden Konzentrationsprozesse in der Automobilzulieferbranche eines Tages dazu führen werden, dass die heute noch bei den Automobilherstellern liegende Preismacht sich auf die im Markt verbleibenden Zulieferer verschiebt, gilt es, seine Chancen aktiv zu nutzen.

> Auch wer sich heute noch sicher fühlt, kann ohne Beratung und mit ungenügendem Finanz-Know-how schnell in Schwierigkeiten geraten.



Was „richtig“ ist, bestimmt der Kunde

Die Automobilbranche muss unbedingt das Zusammenspiel von Produktentwicklung, Planung und Fertigung optimieren

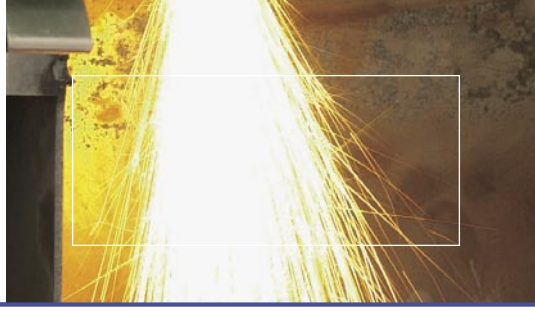
Rainer Kurek
ist Automotivemanager, Fachbuchautor sowie Dozent und als einer der Geschätsführer der MVI Group GmbH, München, Kooperationspartner von bdp.

___Herr Kurek, Sie beklagen so genannte Pseudo-Innovationen der Fahrzeughersteller. Was möchten Sie mit Ihrer Kritik erreichen?
Hersteller und Zulieferer sollten sich darauf konzentrieren, die bestehenden Technologien zu optimieren: Ziel muss es sein, Produktmerkmale zu realisieren, die den Nutzwert des Autos aus Sicht des Endkunden signifikant erhöhen. Die Sättigung in unseren klassischen Stamm-Märkten führte zu einem Drang nach Differenzierung. Produktinnovationen, die der Kunde als selbstverständlich erachtet oder nicht wirklich wesentlich wahrnimmt, bewirken jedoch kein Marktwachstum, weil sie keine zusätzlichen Kaufanreize darstellen. Entscheidend ist es deshalb, Produktleistungen anzubieten, die den Kundennutzen – bezogen auf Preis und Qualität – signifikant erhöhen. Es geht darum, die „richtige“ Qualität zum „richtigen“ Preis anzubieten. Was dabei „richtig“ ist, bestimmt allein der Kunde.

___Am Entstehungsprozess von Fahrzeugen sind innerhalb und außerhalb der OEMs immer mehr verschiedene Akteuren beteiligt. Wie weit lässt sich dieser Trend fortsetzen, ohne dass die Qualität leidet und die Effizienz nachlässt?
Durch die zunehmende Integration von Partnern wird die Kommunikation komplizierter. Die unternehmensübergreifenden Produktentstehungsprozesse müssen deutlich effizienter werden. Doch gerade im Bereich der Kooperations- und Kommunikationsformen sehe ich diesbezüglich ein erhebliches Optimierungspotenzial.

___Bisher wurde Outsourcing aus Kostengründen stark vorangetrieben. Führt diese Entwicklung nicht zwangsläufig zu einem Know-how-Verlust bei den OEMs?
Outsourcing hatte nicht nur Kostengründe. Die Modell- und Variantenausweitung führte zu Ressourcenengpässen. Die Konsequenz, qualifizierte externe Partner in den Produktentstehungsprozess einzubinden, ist zwangsläufig richtig. Wichtig ist jedoch, dass die Automobilhersteller ihre hauseigenen Kernkompetenzen behalten und Fähigkeiten wie die Konzeptentwicklung, Innovationsmanagement oder Partnerkoordination weiter ausbauen. Markenbotschaften können auch künftig nur von den Automobilherstellern selbst formuliert werden. Das Branding und das Design sind hier von zentraler Bedeutung. Auch die Fahrzeugkonfigurationen und die Funktionsintegration gehören zu den Aufgaben der OEMs, so dass die unvermeidliche Aufgabendelegation hin zu den Zulieferern nicht unbedingt zu einem existenzgefährdenden Know-how-Verlust führen muss. Es kommt lediglich darauf an, die richtigen Aufgaben nach außen zu verlagern.

___Es können zunehmend Fusionen zwischen Entwicklungsbüros und Zulieferern beobachtet werden. Welche Strategie wird damit verfolgt?
Die genannten Ressourcenengpässe und die Absatzprobleme in den Stamm-Märkten führen mehr und mehr dazu, komplexe Aufgaben auf Systemlieferanten zu übertragen und sie gleichzeitig über „pay-on-production“-Modelle am Marktrisiko zu beteiligen. Konzentrationsbewegungen, wie zwischen Zuliefe-



rern und Entwicklungsbüros, verfolgen in der Regel das Ziel, unterschiedliche Fähigkeiten intelligent zu verknüpfen. Um neben der Produktionskompetenz auch die eigenen Entwicklungs- und Prozessfähigkeiten auszubauen, bietet es sich für System- und Komponentenlieferanten an, Entwicklungsdienstleister zu übernehmen.

___Wie wird sich das Verhältnis zwischen OEMs, Entwicklungsdienstleistern und Zulieferern entwickeln?
Schon aufgrund des Markt- und Kundenmanagements, das zur Definition der Modelle und Produktmerkmale führt, ist die Stellung der OEMs unantastbar. Je klarer die Produktlinien der OEMs positioniert sind, desto erfolgreicher ist der OEM im Markt. Selbstverständlich hat die Aufgabendelegation an Bauteilzulieferer aber auch dazu geführt, dass diese heute über ein Qualifikationsprofil verfügen, das in vielen Modulen das Herstellerniveau zumindest erreicht hat.
Die OEMs und Zulieferer werden sich mehr denn je auf die regionalen Marktanforderungen konzentrieren müssen. Dies gibt den Entwicklungsdienstleistern die Chance, verstärkt Steuerungs- und Koordinationsaufgaben wahrzunehmen. Zu den zentralen Herausforderungen der Branche gehört es, Management-Werkzeuge und Instrumente zu entwickeln, die das Zusammenspiel von Produktentwicklung, Planung und Fertigung optimieren.

___Herr Kurek, wir danken Ihnen für dieses Interview.

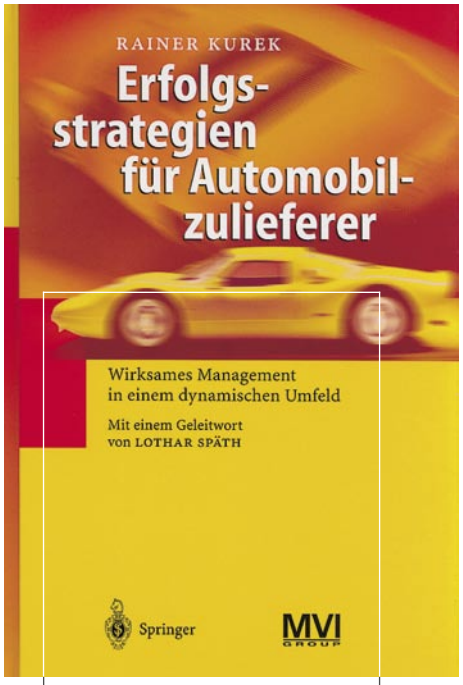
bdp war Partner bei Automotive-Symposium

Am 30. September 2004 fand im Yachthotel Chiemsee das Automotive Symposium „Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer" statt. Hauptreferent war Rainer Kurek, Automotiveexperte, Erfolgsautor und Geschäftsführer der MVI Group GmbH, München, (siehe Interview), der gleichzeitig sein neuestes Buch (siehe Buchtipp) vorstellte.

Partner dieser gut besuchten Veranstaltung war, neben MVI, auch bdp. Die bdp Management Consultants GmbH präsentierte mit einem eigenen Messestand ihre gemeinsamen Automotive-Aktivitäten mit der MVI-Group. bdp und MVI erarbeiten Lösungen für die Automobilzuliefererbranche sowie die gesamte metallverarbeitende Industrie.

Die MVI-Group ist ein seit Jahrzehnten mit internationaler Erfahrung arbeitendes Unternehmen in den Bereichen Automobilkonstruktion, Prototypenbau, Fertigungssteuerung und Projektmanagement mit über 600 Mitarbeitern. In Verbindung mit den Tätigkeiten von bdp in den Bereichen Due-diligence, Restrukturierung, Bankenkommunikation, Interimsmanagement, Mezzanine-Kapital und M&A ergibt sich eine optimale Symbiose an Beratungsleistungen.

bdp Buchtipp

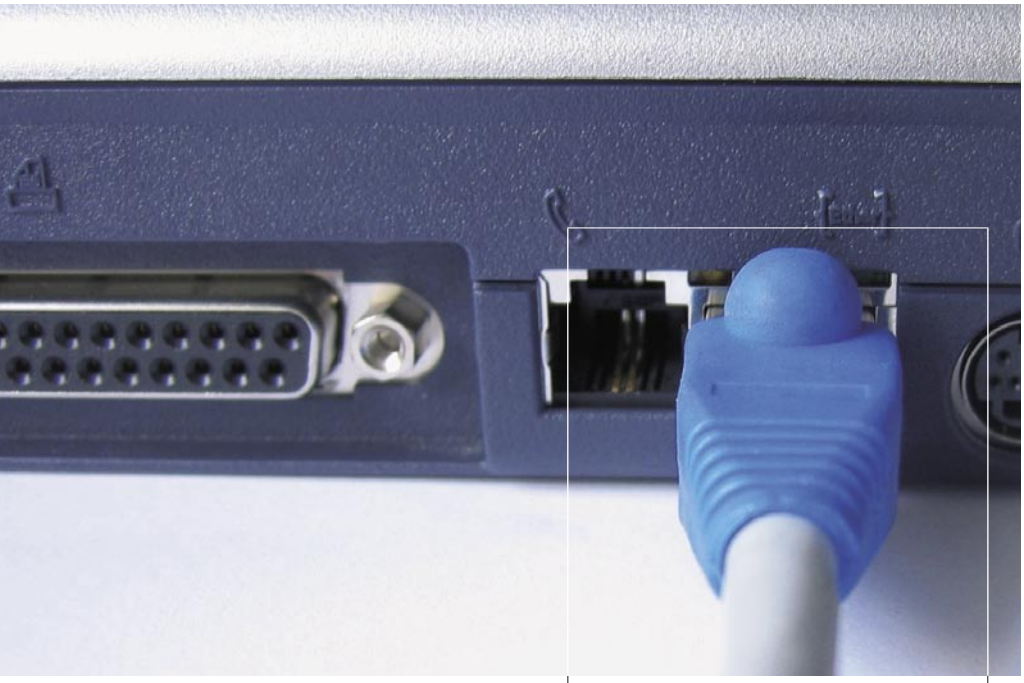


Rainer Kurek
Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer
Springer, Berlin 2004,
247 S., 39,95 €

Die Automotivebranche ist gekennzeichnet von einem Wettlauf um Innovationen, der die Konzentration auf den wahren Kundennutzen gefährdet. Das Buch analysiert die Konsequenzen aus den dynamischen Veränderungen im Markt und gibt konkrete Handlungsempfehlungen, wie Automobilzulieferer ihre „managerial effectiveness" erhöhen können. Im Mittelpunkt steht dabei der vom Autor entwickelte Management-Navigator, ein Management-Modell, das gezielt langjähriges Branchenwissen mit fundiertem Managementapproach verknüpft. Praxisorientierte Lösungen machen das Buch zur Pflichtlektüre in der Branche und angrenzenden Industriebereichen.

„Mit dem Laptop direkt in die EDV“

Die bdp Steuerberater Klaus Finnern und Christian Schütze zu aktuellen Steuerfragen und drohenden Datenzugriffen



Wer nicht aufpasst, eröffnet den Steuerprüfern Zugang zu einem riesigen Datenbestand.

___Herr Schütze, der Jahreswechsel steht bevor und damit eine Fülle neuer Steuergesetze. Was sind die wichtigsten Änderungen?
CS: Da ist zunächst die Steuerreform mit der Senkung der Sätze. Der Spitzensteuersatz sinkt von 45 auf 42 % und der Eingangssteuersatz von 16 auf 15 %. Dies bedeutet, dass versucht werden muss, Aufwand noch nach 2004 vorzuziehen und Erträge nach 2005 zu verschieben, weil es sich dann um eine endgültige Steuerersparnis handelt.

___Herr Finnern, Ende März 2005 läuft die Steueramnestie aus. Was raten Sie möglichen Nutznießern?
KF: Wer die Steueramnestie optimal nutzen will, muss sich beeilen und noch bis zum 31.12.2004 sowohl seine Amnestieerklärung abgeben als auch, das wird gerne übersehen, seine Strafsteuer bezahlen. Bis Jahresende gilt noch der Satz von 25 %, im ersten Quartal 2005 erhöht sich dieser auf 35 %. Vorsicht: Nach Ende der Amnestie gelten ab dem 01.04.2005 verstärkte Überwachungsmöglichkeiten bei Kapitaleinkünften!

___In aller Munde ist die geänderte Besteuerung der Alterseinkünfte. Hier muss doch wohl auch noch in diesem Jahr gehandelt werden?
KF: Ja, denn für ab 2005 abgeschlossene Kapitallebensversicherungen besteht keine Steuerfreiheit bei Auszahlung mehr. Der Unterschied zwischen Ablaufleistung und gezahlten Beiträgen wird steuerpflichtig. Das Bundesverfassungsgericht hat 2002 die unterschiedliche Besteuerung der Beamtenpensionen und der Altersrenten als verfassungswidrig angesehen.

Daher hat der Gesetzgeber mit dem Alterseinkünftegesetz nun auch die Altersrenten schrittweise auf die nachgelagerte Besteuerung umgestellt. D. h., die Beiträge werden steuerfrei gestellt und die Rentenbezüge unterliegen in der Zukunft der vollen Besteuerung. Um die öffentlichen Haushalte zu schonen und einen gewissen Bestandsschutz zu gewährleisten, erfolgt dieser Übergang schrittweise.

In 2005 werden die Renten zu 50 % steuerpflichtig, bis dann 2040 100 % erreicht werden. Im gleichen Zeitraum werden die Zahlungen in die Kassen der Rentenversicherungsträger oder ähnliche Einrichtungen stufenweise durch einen Sonderausgabenabzug steuerfrei gestellt.

___Für Berlin und die neuen Länder sind Modifikationen des Investitionszulagenge-

Christian Schütze
ist Steuerberater bei bdp Berlin.

bdp Steuern 2005 & bdp Symposium

setzes von Interesse. Was kommt da auf uns zu?
CS: Zum 31. Dezember 2004 läuft das Investitionszulagengesetz 1999 aus. Um bestimmte Unternehmen in den noch immer wirtschaftlich schwach entwickelten neuen Bundesländern und dem Land Berlin weiterhin zu fördern, wurde am 17. März 2004 das Investitionszulagengesetz 2005 beschlossen.

Danach sind bestimmte Investitionen, die zwischen 24. März 2004 und Ende 2006 begonnen und abgeschlossen werden, begünstigt. Werden die Investitionen erst später beendet, sind gleichwohl bereits angefallene Teilherstellungskosten oder Teillieferungen begünstigt. An den Kriterien der geförderten Wirtschaftszweige (Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und produktionsnaher Dienstleistungen) und den weiteren Voraussetzungen (neue Investitionsgüter, Verbleibensvoraussetzungen) ändert sich gegenüber dem Jahr 2004 grundsätzlich nichts.

Gefördert werden aber nur noch Erstinvestitionen, Mietwohnungsbauten dagegen nicht mehr. Um eine erhöhte Investitionszulage bei Investitionen in bewegliche Anlagegüter zu erhalten, muss der Betrieb die Kriterien der Europäischen Kommission zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erfüllen. Zum alten Kriterium der maximalen Mitarbeiterzahl von 250 kommen Höchstgrenzen von 50 Millionen Euro für den Jahresumsatz und 43 Millionen Euro für die Bilanzsumme.

Wer diese Kriterien in 2005 nicht mehr erfüllt, keine Erstinvestitionen tätigt oder bereits vor dem 25. März 2004 begonnen hat, muss die Investition unbedingt bis Ende 2004 beenden, will er noch nach dem alten Gesetz eine Zulage erhalten . Mit einer erneuten Verlängerung der Investitionszulage über das Jahr 2006 hinaus kann aufgrund der Signale aus Brüssel nicht mehr gerechnet werden.

___Was hat es mit den technischen Neuerungen auf sich, die sich mit dem Stichwort „papierlos“ verbinden?
KF: Wer Lohnabrechnung mittels EDV-Technik macht, muss die relevanten Daten aus dem Lohnkonto für das Jahr 2004 bis Ende Februar an das Lohnsteuerfinanzamt elektronisch übermitteln. Der Arbeitnehmer bekommt einen amtlichen Ausdruck dieser Daten. Die Lohnsteuerkarte wird vernichtet und nur bei Arbeitgeberwechsel ausgehändigt.

Auch die Anmeldungen für Umsatz- und Lohnsteuer müssen ab Januar 2005 papierlos erfolgen. Da besteht ein erheblicher Umstellungsbedarf. Nur in Ausnahmefällen und auf Antrag ist weiter die Abgabe auf Papier möglich.

___Durch Änderung der Abgabenordnung hat das Finanzamt bei Prüfungen die Möglichkeit, direkt oder indirekt auf die Finanzbuchhaltungsdaten zuzugreifen. Was bedeutet das?
CS: Das ist eine radikale Umkehr der Prüfungsmethoden, weil von Chancengleichheit keine Rede mehr sein kann. Wer hier nicht aufpasst, öffnet den Prüfern ein riesiges Datenfeld.

Die dürfen nämlich entweder direkt Einsicht in die gespeicherten Daten nehmen und dazu die EDV des Steuerpflichtigen nutzen oder spezielle Auswertungen verlangen oder aber sich die gespeicherten Daten maschinenlesbar übergeben lassen. Alles auf Kosten des Steuerpflichtigen, versteht sich.

Das nehmen leider viele Steuerpflichtige überhaupt nicht ernst. Sie sollten wissen, dass die Finanzverwaltung eigens etwa 14.000 Lizenzen der Prüfungssoftware „IDEA“ angeschafft hat und gegenwärtig ihre Mitarbeiter darin schult. Dieses Programm ist sehr mächtig und wurde eigentlich für Wirtschaftsprüfer, Controller und Revisoren entwickelt.

Damit sich Unternehmen auf diese neue Situation einstellen können, bietet bdp an, zum Beispiel Prüfungsszenarien vorbeugend durchzuspielen, damit angemessen reagiert werden kann. Sobald die Prüfer damit umgehen können, geht es mit dem Laptop direkt in die EDV. Bei Sonderprüfungen kann das bereits in sehr naher Zukunft sein.

___Herr Finnern und Herr Schütze: Wir danken Ihnen für dieses Interview.

Klaus Finnern
ist Steuerberater und seit 2001 Partner bei bdp Hamburg.

bdp Unternehmersymposium 6. Dezember 2004 in Hamburg

bdp Hamburg lädt auch in diesem Jahr wieder zum bdp-Unternehmersymposium ein. Zu den Themen „**Erfolgreiche Unternehmensführung 2005 – Alternative Unternehmensfinanzierung + Steuern 2005**“ veranstalten wir unser traditionelles Symposium

am 6. Dezember 2004 um 17.00 Uhr im Hotel Hafen Hamburg,
Seewartenstr. 9, 20459 Hamburg,
Raum Elbkuppel.

Hier informieren wir Sie wie immer praxisnah, kompakt und übersichtlich, wie der Mittelstand mit alternativen Finanzierungsformen die „Kreditklemme“ überwinden kann, wie das Rating verbessert wird und worauf wir uns bei den Steuern 2005 einstellen müssen. Bei einem anschließenden Büffet und einem guten Wein ergeben sich sicherlich wieder interessante Gespräche und die Möglichkeit, verschiedenste Kontakte zu knüpfen.

Faxantwort an 030 - 44 33 61 54

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

☐ Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren. Bitte rufen Sie mich an.

☐ Ich habe Interesse an regelmäßigen Informationen. Nehmen Sie mich bitte in Ihren Verteiler auf.

☐ Ich komme gerne zum bdp Unternehmersymposium
am 6. Dezember 2004 um 17.00 Uhr
in das Hotel Hafen Hamburg, Seewartenstr. 9, 20459 Hamburg

- ☐ alleine
- ☐ in Begleitung von ___ Personen

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

bdp
Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

bdp
Management Consultants

M&A · Interims-Management
Finanzierungsberatung

Berlin · Bremen · Hamburg · München · Rostock · Schwerin · Zürich

Kontakt

Berlin
Danziger Straße 64
10435 Berlin

Bremen
Bredenstraße 11
28195 Bremen

Hamburg
Valentinskamp 88
20355 Hamburg

München
Maximilianstr. 10
80539 München

Rostock
Kunkeldanweg 12
18055 Rostock

Schwerin
Demmlerstraße 1
19053 Schwerin

Internet
www.bdp-team.de
www.bdp-consultants.de

E-Mail
info@bdp-team.de
info@bdp-consultants.de

Telefon + Fax
Tel. 030 – 44 33 61 - 0
Fax 030 – 44 33 61 - 54

Impressum

Herausgeber
bdp Management Consultants GmbH
v.i.S.d.P. Matthias Schipper
Danziger Straße 64
10435 Berlin

Realisation + Redaktion
flamme rouge gmbh
www.flammerouge.com