

Sonderdruck

Know-how für den Mittelstand

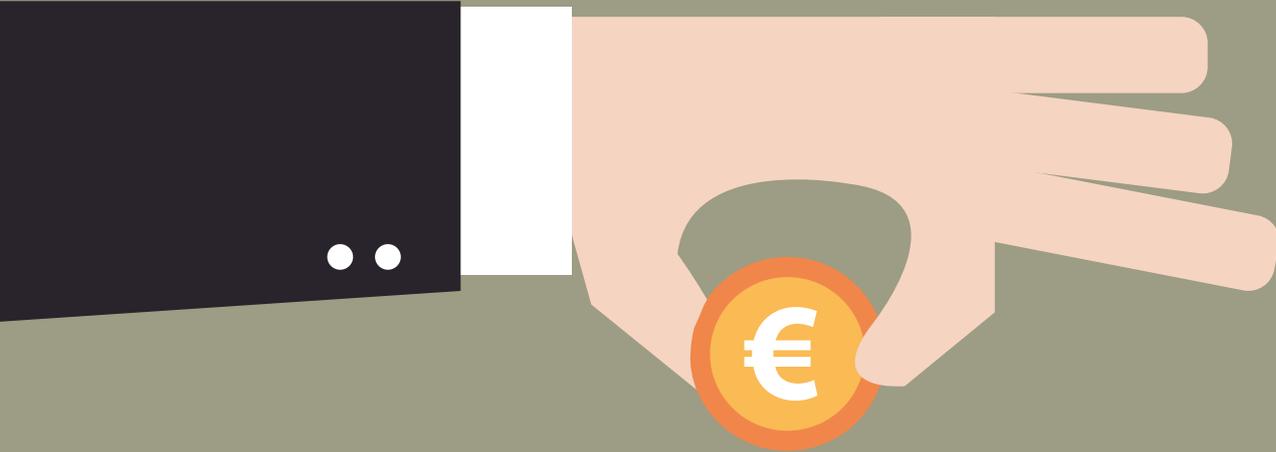
Unternehmer

Edition



Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

Januar - Dezember 2015



Nord Leasing

Redaktioneller Jahresrückblick

Alternative Finanzierung
Liquidität in der
Restrukturierung

Seite 2

Sale-and-Lease-back
Fallstudie zur G.M.W.
Präzisions GmbH & Co. KG

Seite 4

Geben und Nehmen
Expertenumfrage zur
Unternehmensnachfolge

Seite 6

Alternative Finanzierung in der Restrukturierung

Unabhängig davon, warum sich ein Unternehmen in einer Restrukturierungsphase befindet, spielt das Thema Liquiditätsgenerierung immer eine zentrale Rolle. Bankenunabhängige Finanzierungsmöglichkeiten werden daher immer wichtiger. VON **THOMAS VINNEN**

Dass sich ein Unternehmen für einen Umstrukturierungsprozess entscheidet, kann viele Gründe haben. Erneuerungs- oder Expansionsmaßnahmen sollen in die Wege geleitet werden, um weiterhin am Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Nach einem Eigentümerwechsel oder im Rahmen einer Nachfolgeregelung

will sich ein Unternehmen neu aufstellen. Oder aber ein Produktionsbetrieb will etwa seine organisatorischen oder betriebswirtschaftlichen Abläufe verbessern.

Häufig wird ein Restrukturierungsprozess jedoch auch notwendig, wenn eine Gesellschaft Gefahr läuft, in eine finanzielle Schieflage zu geraten, oder sich bereits in einer Krisensituation befindet und nun Gegenmaßnahmen einleiten muss, um negativen Markt- oder Kostenentwicklungen entgegenzuwirken. Die Praxis zeigt, dass in vielen Fällen ein Turnaround meistens erst dann eingeleitet wird, wenn bereits Verluste eingetreten sind. Wichtig ist daher, rechtzeitig zu handeln und nicht nur auf die Ereignisse zu reagieren.

Egal aus welcher Situation heraus ein Unternehmen eine Restrukturierung ins Auge fasst: In der Regel ist es notwendig, zusätzliche Liquidität zu generieren, um die Umstrukturierungsmaßnahmen auch realisieren zu können.

Eine große Herausforderung ist in dieser Phase für das Management häufig die Finanzierung des Working Capital. Kunden müssen oft relativ lange Zahlungsziele gewährt werden,

”

In der Regel ist es notwendig, zusätzliche Liquidität zu generieren, um die Umstrukturierungsmaßnahmen realisieren zu können.



ZUR PERSON

Thomas Vinnen ist Geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH, Hamburg. Das Unternehmen ist eine bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft, die sich an mittelständische Unternehmen mit Liquiditätsherausforderungen wendet.

www.nordleasing.com



Der Finanzierungsansatz garantiert dem Unternehmer den Erhalt seiner Eigenständigkeit und Flexibilität.

andererseits erhält ein Unternehmen in der Restrukturierung bei seinen Lieferanten nur begrenzt Zahlungsziele. Factoring, als klassische Finanzierungsform für das Umlaufvermögen, hilft da mit seinen limitierten Laufzeiten häufig nur bedingt weiter. Banken verlangen bei ihrer restriktiven Kreditvergabe oft zusätzliche Sicherheiten für die Gewährung weiterer Gelder. Da sie gebrauchte mobile Anlagegüter in der Regel nicht bewerten können, können diese für eine Finanzierung nicht genutzt werden.

Frisches Kapital für den Turnaround

Daher hat sich mittlerweile auf dem Markt herumgesprochen, dass Sale and Lease Back bzw. die Mietkaufvariante Sale and Rent Back für Produktionsunternehmen eine gute Möglichkeit bietet, bankenunabhängig Liquidität zu generieren.

Bei dieser auch als Asset Based Finance bekannten Finanzierungsform kauft der Leasinggeber die gebrauchten Maschinen und maschinellen Anlagen des Unternehmens, die von diesem direkt wieder zurückgeleast werden. Die Abwicklung ist unkompliziert, es müssen außer den Anlagen keine zusätzli-

chen Sicherheiten erbracht werden. Die Vertragslaufzeit ist mit rund vier Jahren überschaubar und die Maschinen können ohne Einschränkung weiterhin vom Unternehmen genutzt werden, da es dem Leasinggeber vorrangig um die Werthaltigkeit der Güter geht, die er durch die Erstellung eines Wertgutachtens beziffern kann. Er ist nicht daran interessiert, auf die Geschäftsführung Einfluss zu nehmen. Somit garantiert dieser Finanzierungsansatz dem Unternehmer den Erhalt seiner Eigenständigkeit und Flexibilität.

Das Management gewinnt durch die generierte Liquidität wieder mehr unternehmerische Freiheit und strategischen Handlungsspielraum. Vor allem aber stehen dem Unternehmen durch die verbesserte Zahlungsfähigkeit wieder klassische Finanzierungsquellen offen, die zuletzt gegebenenfalls nicht mehr zugänglich waren.

Baustein zur Sicherung der Liquidität

Es ist auch möglich, Sale-and-Lease-Back-Transaktionen für Unternehmen darzustellen, die eine Restrukturierung

im Rahmen eines Insolvenzverfahrens durchführen. Sale and Lease Back kann sowohl bei einer Übertragenden Sanierung als auch bei einer Restrukturierung im Rahmen eines Insolvenzplans als Finanzierungsbaustein eingesetzt werden. Vor diesem Hintergrund verstärken sich mittlerweile die Anfragen von Unternehmen, die eine Sanierung im Rahmen der Regelungen des ESUG durchlaufen.

FAZIT

Eine Asset-basierte Finanzierung kann die ideale Ergänzung zur Liquiditätsgenerierung für Unternehmen in einer Umstrukturierungsphase sein und kommt sowohl für Firmen in Frage, die sich etwa in einer Wachstumsphase befinden und ihre Finanzen flexibel und in Ergänzung zu Kreditinstituten gestalten wollen, als auch für Gesellschaften, die eine Krisensituation oder gar Insolvenz durchlaufen und zeitnah Liquidität für eine Restrukturierung benötigen. Sale and Lease Back kann hier ein wichtiges Finanzierungsinstrument sein, um sich durch den gewonnenen Liquiditätszufluss die für die Sanierung erforderlichen finanziellen Mittel zu sichern. ■

Freie Liquidität für Unternehmen

Mit Hilfe von Sale-and-Lease-back hat die **G.M.W. Präzisions GmbH & Co. KG** aus Burg die Wende geschafft. Doch das Produkt eignet sich nicht nur in Restrukturierungsfällen. Auch im Rahmen von Wachstumsszenarien oder Expansion greifen immer mehr mittelständische Firmen zu dieser alternativen Finanzierungsform. VON **HOLGER GARBS**

Mit einer Maschine fing alles an, im Jahr 1992, als die G.M.W. Präzisions GmbH & Co. KG von Erich und Norbert Brinkmann gegründet wurde – Vater und Sohn. Gefertigt wurden hochpräzise Großteile für die Energieerzeugung. Von Beginn an konnte sich das Unternehmen eines stetig wachsenden Kundenstammes erfreuen.

Ausweg aus der Krise

2010 wurde ein Erweiterungsbau mit einem Investitionsvolumen von rund 20 Mio. Euro in Betrieb genommen. Trotz der anhaltenden Finanzkrise und deren Auswirkungen gelang es dem Unternehmen zunächst, die wirtschaftliche Entwicklung und Liquiditätslage stabil zu halten. Als jedoch ein Großkunde aufgrund seiner wirtschaftlichen Schieflage die Produktion einstellen musste und weitere Aufträge ausblieben, musste G.M.W. Insolvenz in Eigenverwaltung anmelden. Eine wirksame Lösung in dieser Situation bot die Nord Leasing GmbH in Form einer Sale-and-Lease-back-Finanzierung. „Diese eignet sich besonders gut für Unternehmen, die sich in Phasen der Restrukturierung oder Neuaufstellung befinden“, erklärt Thomas Vinnen, Geschäftsführer und Gründer der Nord Leasing. „Das Verfahren erhöht nicht nur kurzfristig den Liquiditätszufluss für das jeweilige Unternehmen, sondern auch die Eigenkapitalquote und hat somit einen positiven Einfluss auf das Rating“, so Vinnen.

Ergänzung zur Bankenfinanzierung

Heute ist Nord Leasing wichtigster Marktplayer für Sale-and-Lease-back-Verfahren im deutschsprachigen Raum. Gleichwohl gilt diese Finanzierungsart gerade gegenüber etablierten Mittelständlern zuweilen noch als erklärungsbedürftig. „Natürlich gehört ein Maschinenpark wie im Fall der G.M.W. übergangsweise der Nord Leasing“, sagt Vinnen und räumt mögliche Vorbehalte auf Unternehmensseite aus:

„De facto bleiben die Maschinen aber immer im Besitz des produzierenden Unternehmens.“ Auch eine strategische Mitsprache schließt er aus. Rund ein Drittel der Firmen, die das Verfahren in Anspruch nehmen, sind laut Vinnen bestens aufgestellt und wollen kurzfristig weitere Liquidität generieren, vor allem in Wachstumssituationen oder im Rahmen von Internationalisierungen. Ein weiteres Drittel wählt Sale-and-Lease-back, um einen Rückschlag,



Modernste Fertigungstechnik: Spezialisiert ist das Unternehmen auf Großbauteile.

KURZPROFIL

G.M.W. Präzisions GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1992

Branche: Metallverarbeitung

Unternehmenssitz: Burg b. Magdeburg

Umsatz 2013: 12 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 132

www.gmw-burg.de

”

De facto bleiben die Maschinen immer im Besitz des produzierenden Unternehmens.

THOMAS VINNEN

Geschäftsführer, Nord Leasing GmbH



Moderne Anlagen:
Über Sale-and-Lease-back
finanzierte G.M.W.-Maschinen.

etwa den kurzfristigen Ausfall eines Großkunden, zu verkraften. „Das letzte Drittel unserer Kunden hat größere Liquiditätsprobleme“, erklärt Vinnen. Für die Unternehmen bildet das Produktangebot der Nord Leasing immer eine Ergänzung zur herkömmlichen Bankenfinanzierung. „Es geht nicht darum, zu den bestehenden Finanzierungspartnern in Konkurrenz zu treten“, so Vinnen. „Im Gegenteil, die Banken freuen sich über frisches Kapital

für ihre Bestandskunden.“ In Zukunft erwartet er einen weiteren Anstieg der Sale-and-Lease-back-Verträge. Denn für die junge Unternehmergeneration sei das Thema Finanzierungsleasing, so Vinnen, inzwischen selbstverständlich geworden.

Wende geschafft

Nach Abschluss der Verhandlungen konnte zwischen G.M.W. und Nord Leasing eine Finanzierung über 54 Monate

vereinbart werden. Inzwischen ist das Unternehmen wieder gut aufgestellt und fertigt auf einem modernen Maschinenpark hochwertige Einzelteile für die Energieerzeugung und Luftfahrtindustrie. So zählt auch Airbus zum festen Kundenstamm, zurzeit fertigt man Teile für die neue Ariane-Rakete. „Das Unternehmen wird erfolgreich weiterbestehen“, ist sich Nord-Leasing-Geschäftsführer Vinnen sicher. Ende 2018 wird entschieden werden, ob G.M.W. die Maschinen zurückkaufen oder eine Anschlussfinanzierung nutzen will. Für das Unternehmen ergibt sich dadurch ausreichend Zeit, um über die wirtschaftliche Entwicklung entweder entsprechende Rücklagen für den Rückkauf der Maschinen zu bilden oder stattdessen die Liquidität etwa für Ersatzinvestition einzusetzen. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Es ist einfacher als die Bankenfinanzierung“

Interview mit **Karlheinz Bangel**, Geschäftsführer
G.M.W. Präzisions GmbH & Co. KG



Karlheinz Bangel

Unternehmeredition: Warum haben Sie sich im Zuge der Restrukturierung für die Möglichkeit des Sale-and-Lease-back entschieden?

Bangel: Im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise sind uns ab 2010 wichtige Kunden weggefallen. Da nicht alle finanzierenden Banken bereit waren, einer Aussetzung der Tilgungen und somit einer Verlängerung der Vertragslaufzeit zuzustimmen, blieb der Firma im Jahr 2013 nur die Durchführung einer Insolvenz in Eigenverwaltung. Um das Unternehmen für die Zeit nach dieser Maßnahme neu aufzustellen, bestand die Möglichkeit, die Finanzierung der Maschinen über die Nord Leasing durchzu-

führen, um dem Unternehmen kurzfristig neue Liquidität zu verschaffen.

Wie steht es mit dem Verlust der unternehmerischen Selbstständigkeit, wenn der Maschinenpark de facto gar nicht mehr Ihnen gehört?

Bei Sale-and-Lease-back gilt das Interesse ausschließlich der Maschinenfinanzierung. Es gibt keine weiteren Einflüsse, welche die unternehmerische Entscheidungsfreiheit einschränken, da es vertraglich feste Regeln gibt. Wie einfach diese sind, kann man beim Kfz-Leasing erkennen. Dort schreibt einem niemand vor, wohin man mit dem Wagen fahren darf oder wo man ihn waschen lässt. Genauso einfach ist

es auch bei einer Sale-and-Lease-back-Finanzierung von Maschinen.

Somit würden Sie anderen Unternehmen dieses Verfahren empfehlen?

Genauso wie ich jedem Unternehmen empfehlen kann, seine Autos zu leasen, genauso würde ich heute auch empfehlen, Maschinen zu leasen. Es ist schon schwer genug, ausreichend Gelder über klassische Finanzierungsmethoden für Working Capital zu generieren, darum sollte man die Möglichkeit nutzen, freie Liquidität durch die Finanzierung des vorhandenen Maschinenparks zu schaffen, also mithilfe von Sale-and-Lease-back oder der Mietkaufvariante Sale-and-Rent-back.

Geben und Nehmen

Eine Nachfolge ist immer emotions- und konfliktgeladen. Das war schon immer so und wird auch so bleiben. Wie aufgeladen das Thema ist und was die häufigsten Fehler sind, erklären vier Experten.

Ist das Thema Nachfolge wirklich so brisant oder wird es künstlich aufgeblasen?

„



Manchmal ist die Erwartungshaltung zu groß.

JÜRGEN KANNEWISCHER
Geschäftsführer, Carasana
Bäderbetriebe

Jürgen Kannewischer

Geschäftsführer, Carasana Bäderbetriebe

Sicherlich wird das Thema von allen möglichen Beratern für Akquisitionszwecke missbraucht. Und es ist tatsächlich für beide Seiten ein sehr persönliches und nicht konfliktfreies Themenfeld. Immerhin bedeutet das für alle Beteiligten ein Geben und Nehmen im wahrsten Sinne des Wortes. Beindruckend finde ich dazu eine Zahl, die ich kürzlich gelesen habe: Rund 80 Prozent aller Familienunternehmen kommen nicht in die dritten Generation an! Das heißt: Sie gehen vorher kaputt, werden an Dritte verkauft oder...

Thomas Vinnen

Geschäftsführer, Nord Leasing GmbH

Weder noch. Es ist aber sehr wichtig, rechtzeitig die Nachfolgeregelung zu planen und aktiv anzugehen. Von

daher muss man sich diesem Thema frühzeitig und intensiv widmen, denn der Übergabeprozess erfordert einige Jahre. Nicht immer steht ein passender Nachfolger aus den eigenen Reihen bereit und die Position muss mit Sorgfalt neu besetzt werden. Denn mitunter kann der Fortbestand mitunter der Fortbestand des ganzen Unternehmens ins Wanken geraten kann, wenn hier die falsche Wahl getroffen wurde.

Dr. Hans-Gert Mayrose

Vorstand, Gesco AG

Nachfolge ist ein Riesenthema, wie die IfM-Erhebungen belegen. Und sie ist ein revolvierendes Thema: Auch heute werden Unternehmen gegründet, die eines Tages einen Nachfolger brauchen. Doch von all diesen Unternehmen ist nur ein Bruchteil für Investoren interessant. Diese kleine Gruppe überhaupt verkaufsfähiger Mittelständler trifft auf eine immer größere Zahl potenzieller Käufer, von Private Equity bis zum Family Office. Ganz klar: Wir sind derzeit in einem Verkäufermarkt unterwegs.

Uwe Kehlenbeck

Geschäftsführer, omegaconsulting GmbH

Wir halten das Thema wirklich für brisant, da wir in unserer Arbeit immer wieder feststellen, dass viele Unternehmer das Thema der eigenen Nachfolge viel zu spät angehen und die notwendigen Überlegungen vor sich her schieben. Das kann bittere Folgen haben, denn je mehr Zeit vergeht, umso höher werden der Druck und das Risiko, nicht die besten Entscheidungen zu treffen. Wir empfehlen, sich frühzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Was sind die häufigsten Fehler junger Nachfolger?

Jürgen Kannewischer

Schwierig zu sagen. Wahrscheinlich ist die Erwartungshaltung oft zu groß. Es gibt Nachfolger, die einen sofortigen vermeintlichen Geldregen erwarten. Eine Kollegin aus den USA meinte dazu mal: „There is no glory, there is only hard work.“ Darüber hinaus braucht das Thema von beiden Seiten viel Fingerspitzengefühl, welches vielleicht oft nicht da ist.

Thomas Vinnen

In der Regel möchte ein Nachfolger erstmal ein „Zeichen setzen“, das heißt umstrukturieren, expandieren oder investieren, um zu zeigen, dass er motiviert und der Richtige für diese Position ist; eben ein würdiger Nachfolger. Dies darf aber nicht mit blindem Aktionismus geschehen. Veränderungen müssen durchdacht sein, daher sollte ein guter Nachfolger zunächst intensiv zuhören, dann die richtigen Fra-

„



Veränderungen müssen durchdacht sein.

THOMAS VINNEN
Geschäftsführer
Nord Leasing GmbH

gen stellen, um letztendlich zum Wohle des Unternehmens agieren zu können.

Dr. Hans-Gert Mayrose

„Weiter so“ oder „Alles neu“? Der Nachfolger will Gas geben und sein Unternehmen vorantreiben. Dabei muss er die Belegschaft mitnehmen, und er muss von ihr akzeptiert werden. Häufig unterschätzen Nachfolger den massiven Einfluss einer vom Patriarchen geprägten Unternehmenskultur. Das Beharrungsvermögen kann frustrieren. Selbst ein „softer“ Faktor wie regionale Mentalitätsunterschiede kann hart zuschlagen. Wichtig ist also: Vor dem Kauf versuchen, ein Gefühl für diese Aspekte zu entwickeln! Und als neuer Manager sollte man vielleicht erst mal zuhören.

Uwe Kehlenbeck

Wir erleben es häufig, dass potenzielle Nachfolger, die im Rahmen eines Management-Buy-In (MBI) ein Unternehmen erwerben möchten, unprofessionell an die Sache herangehen und den zeitlichen Aufwand für die Suche des passenden Unternehmens deutlich unterschätzen. Häufig führt auch eine zu starke regionale Eingrenzung der Suche zum Scheitern des Vorhabens.




Häufig unterschätzen Nachfolger den massiven Einfluss einer vom „Patriarchen“ geprägten Unternehmenskultur.

DR. HANS-GERT MAYROSE
Vorstand, Gesco AG

Welche Rolle spielt die Finanzierung?

Jürgen Kannewischer

Keine! Ein gutes Unternehmen mit einer soliden Basis kann aus sich heraus wachsen. Außerdem ist es meist eine Illusion zu glauben, als Nachfolger, selbst für einen möglichen Kauf, eine Finanzierung zu bekommen!

und wenn wir sie brauchen, bekommen wir sie zu attraktiven Konditionen. Tendenziell verstärkt das billige Geld natürlich den Trend zum Verkäufermarkt. Für Privatleute allerdings ist die Finanzierung deutlich schwieriger zu stemmen, da scheuen die Banken das Risiko. Kommt der Privatmann aber nicht alleine, sondern mit einem starken und erfahrenen Investor an der Seite, hellt sich die Miene des Bankers wieder auf.

Uwe Kehlenbeck

Bei einer geplanten Nachfolge in Form eines MBI/MBO spielt die Finanzierung eine bedeutende Rolle. Schließlich muss diese aus den künftigen Erträgen des Unternehmens getragen werden. Hier stoßen wir oft auf falsche Vorstellungen sowohl auf Käufer- wie auch auf Verkäuferseite. Mit Hilfe einer sogenannten Mosaikfinanzierung unter Einbindung von Investoren kann jedoch auch mit geringen Eigenmitteln des Käufers eine Übernahme bewerkstelligt werden. ■

Thomas Vinnen

Veränderungen im Unternehmen sind häufig mit Kosten verbunden. Sind nicht ausreichend Liquiditätsreserven hierfür vorhanden, kann es unter Umständen zu einer finanziellen Schieflage kommen. Auftretende Zahlungsengpässe oder eine Verschlechterung der Bonität wären negative Signale, daher muss der Finanzierung höchste Priorität eingeräumt werden, um auch beim Thema Liquidität eine positive Außenwirkung zu zeigen und Kontinuität im Unternehmen zu gewährleisten.

Dr. Hans-Gert Mayrose

Für uns ist die Finanzierung unproblematisch – wir brauchen sie nicht immer,




Häufig führt eine stark regionale Eingrenzung zum Scheitern.

UWE KEHLENBECK
Geschäftsführer
omegaconsulting GmbH

Verbindungen für den Mittelstand

Liquiditätsengpässe mit Sale & Lease Back überbrücken

Als bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft richtet sich Nord Leasing an mittelständische Produktionsunternehmen. Durch die Finanzierungsform Sale & Lease Back können gebrauchte werthaltige Maschinen verkauft und anschließend zurückgeleast werden.

Ihr Gewinn bei einer Sale & Lease Back-Transaktion:

Zügige Generierung von Liquidität // Schaffung von Buchgewinnen durch Aufdeckung stiller Reserven // Ununterbrochene Nutzung Ihres mobilen Anlagevermögens // Pay as you earn – die Leasingraten finanzieren sich aus erwirtschafteten Umsätzen // Verbesserung der Eigenkapital-Quote durch Herauslösen des Investitionsgutes aus Ihrer Bilanz // Leasingraten sind steuerlich voll abzugsfähig // Strukturierte Verwendung der neuen Liquidität kann zur Verbesserung der Rentabilität führen // Reine Innenfinanzierung

NordLeasing 