

AutoZum 2013 – Mag. Andreas Zederbauer

# **FINANZIERUNGSENGPASS 2013: AKTUELLE ENTWICKLUNGEN**

# Der Schlüssel zum Erfolg

Was unterscheidet die Branchenbesten von ihren Mitbewerbern am Markt?

- ✓ sie haben weniger Bankschulden
- ✓ sie haben mehr Eigenkapital und
- ✓ sie haben eine bessere Liquidität \*

\* Quelle: Österr. Institut für Mittelstandsforschung

Harte Arbeit und Fachwissen reichen nicht, um langfristig erfolgreich am Markt zu bestehen!

*Wir sind Finanzfachleute mit einer soliden und breiten Ausbildung. Unsere beruflichen Karrieren führten uns in große österreichische Familienunternehmen. Als langjährige Vorstände und Geschäftsführer kennen wir die Herausforderungen des Top-Managements aus eigener Erfahrung. Als Unternehmer haben wir uns auf die Anforderungen des betrieblichen Finanzwesens konzentriert und bieten kalkulierbaren Mehrwert.*



Um Vorne dabei zu sein,  
brauchen Sie Ihre Banken.  
Reden Sie mit Ihnen!

Unglücklicher Weise sind  
viele von ihnen gerade  
selbst in einer sehr  
schwierigen Situation!



# Das Umdenken im Bankensystem

- Seit der Finanzkrise beschäftigen Banken vor allem folgende Themen:
  - Schärfere Regulierung durch FMA, EZB und Europäische Bankenaufsicht
  - Risikomanagement (Risikovermeidung)
  - Bei bestehenden Krediten
    - Erhöhung der Sicherheiten bei gleichem Kreditvolumen oder
    - die Verringerung des Kreditvolumens bei gleichen Sicherheiten
  - Zweck: Verringerung der risikogewichteten Aktiva
- Herausforderungen für die Banken:
  - Erreichung einer höheren Eigenkapitalbasis (10,5% bis 2018) und
  - der schärferen Liquiditätsvorschriften

## Die Folgen dieser Entwicklung

- Pleiten mit anschließender Staatshaftung
  - Totalverlust der Selbstbestimmung
  - Rückzug aus Teil-Märkten und Ländern
  - Teilung in Good- & Bad Bank => Verkauf
- Zurückhaltung im Vertrieb
  - „De facto Verbot“ von Neugeschäft
- Rückzug aus dem Firmenkundengeschäft
  - Mittelfristiges Ziel: Abbau von EUR 1,7 Mrd. Kreditportfolio
- Die wenigen Banken die ausreichend kapitalisiert sind reduzieren Risiken
  - Neukreditvergabe gegen 100% werthaltige Sicherheiten (!)
  - „Run“ auf Kreditnehmer mit guten Bonitäten
  - „Ausmisten“ von Positionen mit schlechter Bonität

## Der Fehler im System

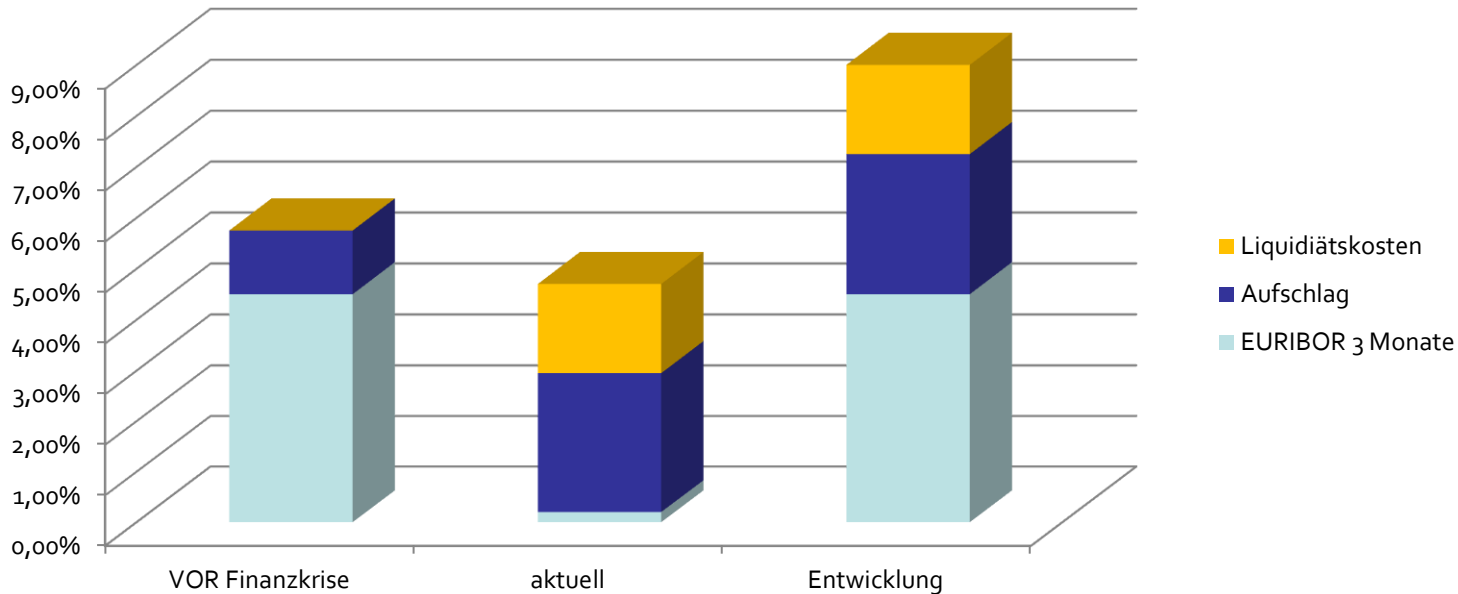
- Die momentane Entwicklung wird in Banken kritisch gesehen und auch bedauert
- Allerdings sind alle „Systembanken“ auch Mitverursacher und Bestandteil des Problems
- In den letzten 10 – 15 Jahren entwickelten die Banken weg vom eigentlichen volkswirtschaftlichen Zweck als Tauschstelle zwischen Kapitalüberschüssen und Kapitalbedarf in der Realwirtschaft
- Der Trend ging hin zu (hoch-)spekulativen Eigengeschäften, die keinen realwirtschaftlichen Nutzen haben, außer der Gewinnmaximierung der Bank
  - Unter Geiselnahme des Deckungsfonds „Spareinlagen“
  - Wachstum galt als Versicherung gegen Scheitern
  - „Too Big To Fail“ - Einstellung

## Was bedeutet dieses Umfeld für Sie als Unternehmer?

- Die ausreichende und kostenadäquate Finanzierung wird immer schwieriger
- Es handelt sich hier nicht nur um ein kurzfristiges Phänomen, sondern um eine langfristige, möglicher Weise dauerhafte Entwicklung
- Diese ist volkswirtschaftlich sinnvoll, weil sie die Dynamik und die Risiken im Bankenwesen eindämmt -> aber
- In der Auswirkung natürlich voll die Realwirtschaft trifft
- „Die optimale Finanzierung eines Betriebes wird zunehmend zu einem Oligopol, die den guten Bonitäten angetragen und den schlechten einfach verwehrt wird“  
(Zederbauer)
- Achtung vor der zukünftigen Aufschlagsfalle bei steigendem EURIBOR!

# Die Aufschlagsfalle der Zukunft

Konditionengestaltung	VOR 2008	AKTUELL
EURIBOR 3 Monate	4,50%	0,20%
Aufschlag	1,25%	2,75%
Liquiditätskosten	0	1,75%
<b>Zinssatz Kunde</b>	<b>5,75%</b>	<b>4,70%</b>

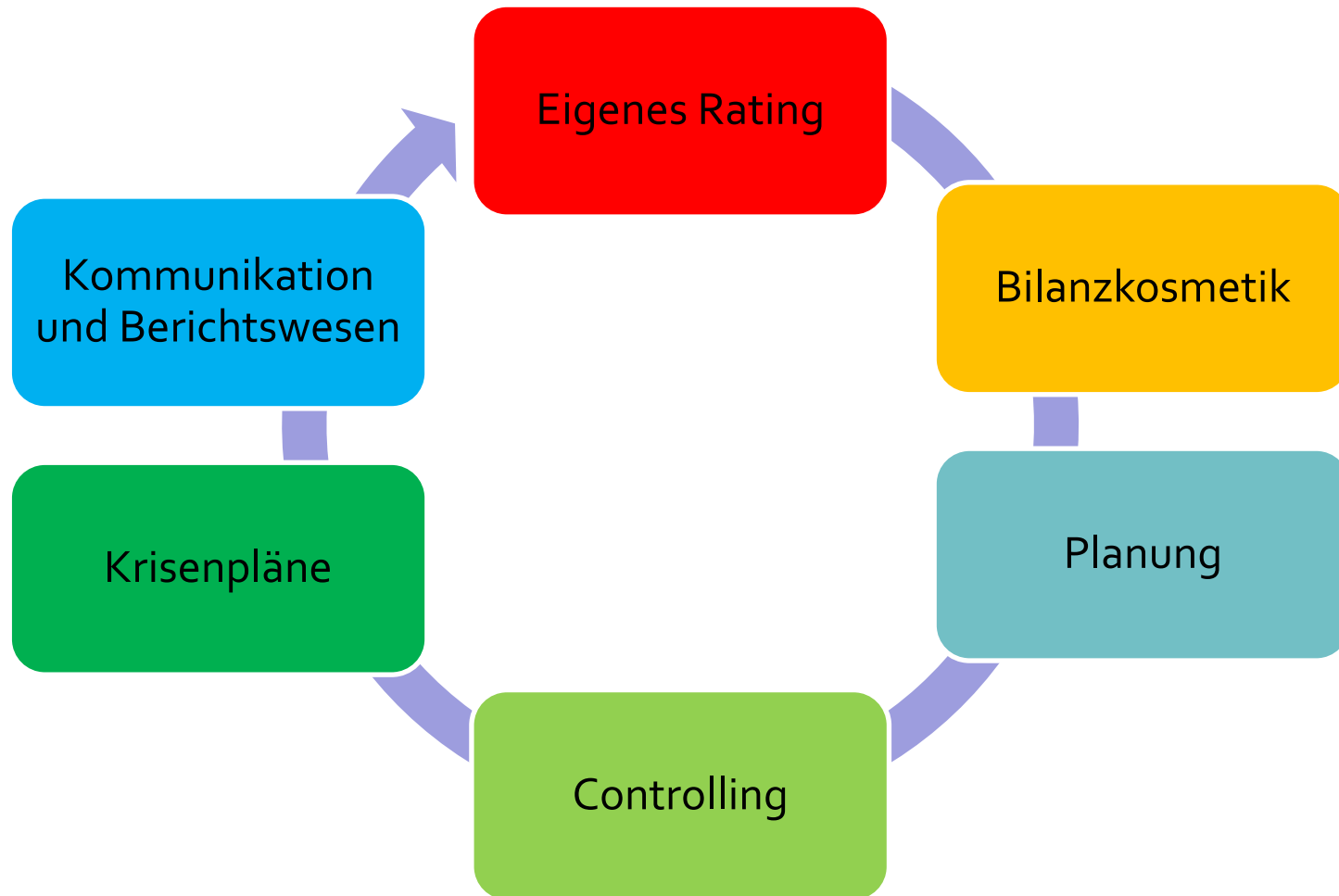




## Genug „Bad News“ – Ansatzpunkte für Verbesserungen

- Umfassende WKO Studie
  - Mehr Ertrag für Ihren KFZ Betrieb
- 5 Themenbereiche
  - Neuwagen (Voithofer, KMU Forschung)
  - Gebrauchtwagen (Weiss, GWI)
  - Versicherung (Garanta, Löckinger)
  - Finanzierung (zederbauer + partner)
  - Werkstatt (Westermeyer)
- HEUTE: Die wichtigsten Punkte zusammengefasst!

# Der Kreislauf von gutem Finanzmanagement



## Das eigene Rating

- Die gute Nachricht: „Ihr“ Rating ist beeinflussbar durch aktive Kommunikation und Informationsweitergabe
  - Währung von Agenturen: aktuelle Informationen
- Welche Agenturen
  - KSV1870: Standardabfrage vor jedem Banktermin
  - Creditreform und
  - Wisur (D&B)
- ACHTUNG: Ihr Rating wird nicht nur von den Banken abgefragt, sondern auch
  - Vom Importeur (Sitz oft im Ausland)
  - Von anderen Lieferanten (Teile, Öl,...)
  - Kreditausfallsversicherungen
- Gute Finanzmanager stehen in ständigem Kontakt mit den wesentlichen Agenturen und leiten relevante Informationen weiter



# Bilanzkosmetik

- Das mit Abstand wichtigste Kriterium beim Rating ist noch immer die
  - !!! Eigenkapitalquote !!!
- Diese kann sich verbessern durch
  - Gewinne (absolut & relativ)
  - „Verkürzung“ der Bilanz (relativ)
- Maßnahmen
  - Lagerreduktion
  - Factoring (Verkauf von Forderungen)
  - Leasing bzw. Sale & Lease Back
- Gute Finanzmanager stellen sich bei jedem größeren Geschäftsfall die Frage der Auswirkung auf das Bilanzbild und handeln danach,
  - Steuervermeidung spielt dabei schon lange keine Rolle mehr!

# Planung und Controlling

- Vorweg ein Geheimnis: Banken lieben Zahlen
- Ausgangspunkt jedes Budgets ist die Strategie, diese steht in Zusammenhang mit dem Storybook des Unternehmens
- Im Rahmen der Strategiearbeit werden der Markt, die Branche und die Möglichkeiten des Unternehmens beurteilt und die groben Ziele für die kommenden 1-3 Jahre festgelegt.
- Im Budget wird der Einsatz der Mittel (Geld, Material, Personal, etc.) für die Zielerreichung ermittelt und in Zahlen gegossen. Daraus entsteht ein Jahresplan für das Unternehmen.
- In einem weiteren Schritt wird die Saisonalität des Geschäftes berücksichtigt und unterjährige Faktoren in Monatspläne (G&V und Liquidität) eingearbeitet.
- Im Controlling werden dann monatlich Abweichungsanalysen durchgeführt und Handlungsalternativen erarbeitet.

***Planen ersetzt Zufall durch Wahrscheinlichkeit – und nicht mehr!***

## Was tun, wenn es doch anders kommt?

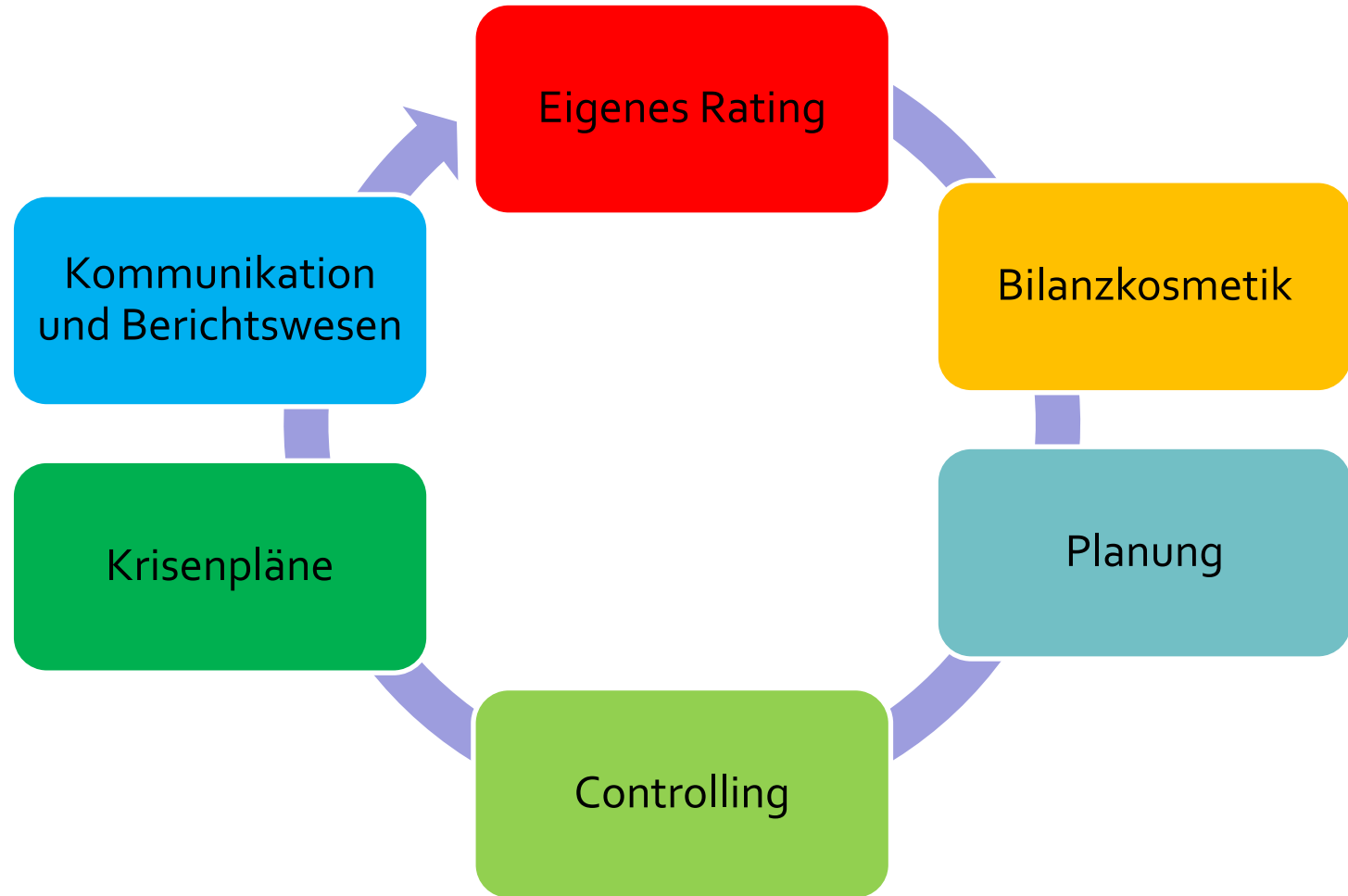
- Gute Unternehmer zeichnen sich durch Handlungsalternativen aus
- Planen sie optimistisch und kommunizieren sie diesen Plan
- ABER: Bereiten Sie sich auch auf das Gegenteil vor
  - Ihre Überlegungen dazu verpacken Sie aber nicht in die Planung, sondern in einen gesonderten Krisenplan („Plan B“)
- Dieser kommt zur Anwendung, wenn Krisen\* auftreten
  - Zusammenbruch des globalen Zahlungsverkehrs
  - Störfall in einem benachbarten Atomkraftwerk
  - Strom-/ Energieausfall von mehreren Tagen
  - Konkurs von Importeuren oder Banken!
- Gute Finanzmanager bereiten Unternehmen auf Störfälle vor, um vor Verlust und Niedergang zu schützen -> Resilienz

*\* Krise: teilweiser oder kompletter Verlust der Beeinflussbarkeit*

## Kommunikation mit Banken

- Die Währung im Bankgeschäft ist
  - GLAUBWÜRDIGKEIT
- Daraus folgt: Stets umfangreich und vorbehaltlos kommunizieren
  - Achtung: Die perfekte Aktenlage der Bank ist meist erdrückend
- Stille Post
  - Durch die Trennung von Vertrieb und Risikomanagement reden Sie in der Regel mit dem Kundenbetreuer (Vertrieb)
  - Der verfasst nach dem Gespräch einen Bericht (Antrag) und legt diesen beim Risikomanagement vor
- Daraus ergibt sich die Frage: Wie viel von dem, was Sie sagen wollten, landet dann tatsächlich beim Entscheidungsträger?
- Gute Finanzmanager bereiten jedes Bankgespräch mit schriftlichen Informationen (nicht nur Zahlen) vor. In der Regel wird Ihr Betreuer Ihre Texte übernehmen, weil es einfacher ist!

Der Kreislauf schließt sich





## Unsere Botschaften im Überblick

- Die Veränderungen im Bankensystem sind gravierend
- Die Auswirkungen auf die Realwirtschaft sind schon messbar
- Der Automobilhandel ist zweifach betroffen
  - Generell schlechtes Branchenrating
  - Sehr kapitalintensiv aufgrund Lagerhaltung
- Ziehen Sie sich „warm“ an, um gewappnet zu sein
- Kalkulieren Sie für die Zukunft in Ihrem Rechnungswesen
  - Mehr Zeit, die Sie in diesem Bereich investieren müssen
  - Höhere Kosten, weil Sie mehr Kapazitäten benötigen werden
- Wenn Sie aber bei den Veränderungen vorne mitspielen können, werden Sie unverändert ausreichende und kostenadäquate Liquidität besitzen
- Gute Finanzmanager werden Ihr Unternehmen auch in schwierigem Umfeld in die Kategorie der Branchenbesten boosten!

## Über zederbauer + partner

Im April 2008 erfolgte die Gründung der ZA Finanzservice GmbH durch Mag. Andreas Zederbauer mit den Geschäftsfeldern Unternehmens- und Vermögensberatung.

Heute sind bei zederbauer + partner gmbh 7 Mitarbeiter an zwei Standorten in Wien und Salzburg tätig. Wir ergänzen unser Angebot mit ausgewählten Netzwerkpartnern.

Vom ursprünglichen Fokus auf mittelständische Autohäuser und Importeure erfolgte eine Verbreiterung in andere Branchen, wie Baugewerbe, Anlagenbauer und Druckgewerbe.

*„Seit der Gründung des Unternehmens gelang es uns den Umsatz jedes Jahr zu verdoppeln. Die Herausforderungen unserer Kunden erleben wir auch in unserem eigenen Unternehmen: Ressourceneinsatz, Finanzierung des Wachstums, Produktentwicklungen, etc.“*

*Mag. Franz Pichorner*



# Das Management

Mag. Andreas Zederbauer und Mag. Franz Pichorner lernten sich 2003 im Rahmen des Hernstein General Management Lehrganges kennen und schätzen. Erste Ideen zu einer Kooperation wurden angedacht.

Über die Jahre hielten sie Kontakt und als Mag. Andreas Zederbauer 2008 das Unternehmen gründete, begann die Zusammenarbeit konkrete Formen anzunehmen.

Heute bringen beide ihre Fähigkeiten, ihre Erfahrung und ihre Netzwerke in die gemeinsame Beratung ein und entwickeln das Unternehmen konsequent weiter.

*„Ich bin immer wieder überrascht, wie viel Gemeinsamkeiten wir haben und wie verschieden wir in unserer Herangehensweise sind. Diese unterschiedlichen Erfahrungen bringen wir in unsere tägliche Arbeit ein und überraschen manchmal mit Lösungen, die etwas außerhalb der ausgetretenen Pfade sind.“*

*Mag. Andreas Zederbauer*



**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**  
**&**  
**Viel Erfolg auf der Messe!**

