

Die Umsatzrentabilität steigern – aber wie:

Verschärfung der Kreditbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe

Gert F. Hartmann

Die Verschärfung der Kreditbedingungen durch Banken und Sparkassen nach dem vieldiskutierten Schema von „Basel II“ wirft ihre Schatten voraus. Vor allem müssen Klein- und Mittelbetriebe mit einer Verteuerung des Fremdkapitals rechnen, die ihnen zuweilen die Luft zum Atmen nehmen kann. Durch ungleichmäßigen Verlauf der Geschäfte können in Unternehmen unerwartet Schwierigkeiten in der Geldversorgung folgen, weil die Kreditinstitute die Kreditwürdigkeit plötzlich ungünstiger einstufen.

Nach Überzeugung des Spitzenverbandes der Sparkassen muß sich die Wirtschaft schon jetzt auf vier problematische Kriterien einstellen, deren negativer Wirkung rechtzeitig gegenzusteuern wäre. Dies sind eine:

- unbefriedigende Eigenkapitalquote,
- mangelhafte Umsatzrentabilität,
- unterdurchschnittliche Gesamtkapitalverzinsungsquote und
- eine verdächtige Personalaufwandsquote.

Die vier Kriterien stellen neue Inhalte für betriebliche Frühwarnsysteme dar, die bereits ab heute als Alarmmelder zu dienen haben.

Nahe der Zwei-Prozent-Marke

Mit der Umsatzrentabilität ist ein neuralgischer Punkt aus dem Lebenslauf des Unternehmens angesprochen, für den es keine flotten Korrekturmaßnahmen gibt. Unter Umsatzrentabilität wird die Relation zwischen dem Jahresergebnis und dem Umsatz verstanden. Dabei beobachten die Kreditinstitute bei Darlehensentscheidungen

nicht nur den Stand am Ende der letzten Bilanzperiode, sondern auch den daran anschließenden Verlauf.

Im Durchschnitt des Jahres 2000 lag diese Kennziffer beispielsweise in den westdeutschen Unternehmen bei 2,4 Prozent, wobei mittelständische Firmen ungünstiger abschnitten als Großbetriebe. Das heißt, daß der Gewinn 2,4 Prozent des erzielten Umsatzes betrug.



Negative Abweichungen davon führen jetzt im Einzelfall schrittweise zu höheren Zinsforderungen der Kreditinstitute. Die ostdeutschen Unternehmen brachten es im Mittel lediglich auf 1,4 Prozent, unter besonderer Benachteiligung der Betriebe mit niedrigen Jahresumsätzen (hier nur 0,9 Prozent). Diese Ergebnisse stammen aus Unterlagen der Deutschen Bundesbank.

Die Bilanzauswertungen durch die Sparkassen zeigte, daß Handelsbetriebe in dieser Hinsicht besonders benachteiligt sind, wogegen Dienstleistungsunternehmen eine überdurchschnittliche Rentabilität aufweisen. Jedoch würde annähernd ein Drittel aller Klein- und Mittelbetriebe überhaupt keinen Gewinn ausweisen.

Hierin liegt eine besondere Dramatik, da die Überlebensfähigkeit der Unternehmen von auskömmlichen Gewinnen abhängt. Erst diese ermöglichen eine kontinuierliche Leistung. Ohne befriedigende Umsatzrentabilität sind weder optimale Eigenkapitalausstattungen erhältlich noch betriebsnotwendige Investitionen zu bestreiten. Die Sicherung von Arbeitsplätzen bleibt ein leeres Wort, solange Unternehmen an der Verlustgrenze operieren.

Erforderliche Aktivitäten

Von den Sparkassen wird ins Feld geführt, daß sich die Antriebswirkung einer anspringenden Konjunktur wie in den letzten Jahren bei immer weniger Mittelständlern auf die Umsatzrentabilität ausgewirkt habe.

Zum Inhalt von „Basel II“

Die internationale Verpflichtung von Basel über eine Eigenkapitalrichtlinie für Kreditinstitute bedeutet in ihrer Neuregelung („Basel II“) ab dem Jahr 2005 u. a., daß die Höhe der Kreditzinsen streng an die Risiken der kreditnehmenden Unternehmen angepaßt wird. Hierzu wird ein Rating der Kreditkunden eingeführt. Hohe Risiken müssen danach von einer höheren „Risikoprämie“ für Banken und Sparkassen bedacht werden. In der Praxis führt das dazu, daß Unternehmen mit überdurchschnittlicher Risikobewertung – und

das sind in der Regel mittelständische Firmen – nur teurere Kredite erhalten können als Unternehmen mit geringem geschäftlichen Risiko. Daneben wird das Interesse der Kreditinstitute an Firmenkunden mit überhöhtem Risiko generell abnehmen. Obwohl die Richtlinie erst ab 2005 gelten wird, gehen Banken und Sparkassen teilweise schon heute auf die künftigen Bedingungen ein, was bereits zu Kreditkündigungen geführt hat. Für die Kreditnehmer ist die Abmilderung ihrer Risiken daher ein aktuelles Gebot, um sich nicht im Gestrüpp der differenzierten Kreditbedingungen zu verfangen.

Daran ist abzulesen, wie wichtig betriebsinterne Maßnahmen für die Beeinflussung der Kennziffer sind, ohne daß deswegen die gesamtwirtschaftliche Verfassung ausgeklammert werden darf.

Es sollte mit der weit verbreiteten Vorstellung aufgeräumt werden, wonach eine Steigerung der Umsätze regelmäßig zu einer ähnlichen oder gleich hohen Steigerung der Gewinne führt.

Umgekehrt drücken sich Rückgänge bei den Verkaufserlösen nicht unbedingt in einer Gewinnminderung aus. Es gibt genügend Beispiele für drohende Firmenzusammenbrüche im mittelständischen Bereich, die trotz gesteigener Umsätze einzutreten drohen und nur mit großer Anstrengung abzuwenden waren.

Daher besteht die wichtigste Aufgabe für die Unternehmensleitung darin, aus dem Produktprogramm diejenigen Erzeugnisse möglichst zu eliminieren, die vergleichsweise die niedrigsten Deckungsbeiträge erbringen. Das ist ein kostenrechnerisches Problem, mit dessen umfassender Bearbeitung sich sozusagen im Kleinen die Umsatzrentabilität pro Erzeugnisgruppe ermitteln läßt.

Als Konsequenz bedeutet das die Aufgabe unrentabler Geschäftsteile, ebenso wie die Suche nach einem Ersatz, und zwar von der Marktnische bis zum kompletten Produktbereich. Entscheidend ist, daß sich die Summe der rentablen Einzelaktivitäten in einer vorzeigbaren Gesamt-Umsatzrentabilität ausdrückt. An dieser Strategie ist unablässig zu feilen, und das ohne Rücksicht auf traditionelle Eigenheiten des Unternehmens.

Von besonderer Tragweite ist das für Betriebe, deren Absatz nur aus einer einzigen Erzeugnisart besteht. Hier ist die Unternehmensleitung auf durchgreifende Rationalisierung angewiesen, um über die Kostensenkung zur Rentabilität zu gelangen. Wo



parallel verlaufende Preisanpassungen auch nicht ausreichen, drängt sich die Diversifikation auf: ein Programm einer gezielten Firmenpolitik, die unter Berücksichtigung der Produktions- und Absatzstruktur neue Produkte auf neuen Märkten einführen will, um so die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Diese Strategie, kann aber auch zweischneidig sein.

Vorausschauende Unternehmensführung

Natürlich sollten derartige Überlegungen in das konjunkturelle Umfeld der Firma passen. Dabei ist die Orientierung an der jeweiligen Branchenkonjunktur wichtiger als an der Gesamtkonjunktur, weil beide verschiedene Wege gehen können. Expandierende Teilmärkte versprechen größere geschäftliche Chancen als stagnierende Marktsegmente, wenn die Umsatzrentabilität im Detail gewährleistet ist.

Wo die Anpassung an veränderte Märkte unterbleibt, erfolgt demnächst die Bestrafung einer Firma von Seiten der Banken und Sparkassen durch überhöhte Kreditzinsen. Sie schlägt sich folgerichtig mittelfristig in den Erfolgsrechnungen nieder. „Basel II“ wird leider dazu führen, daß die Wettbewerbsschraube zwischen den Unternehmen einer Branche um eine weitere Drehung anzieht. Daher ist jetzt vorausschauende Unternehmensführung unerläßlicher denn je. □