

2010

## Ist der Aufschwung finanzierbar?

Das vergangene Jahr begann für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau als Krisenjahr und endete mit versöhnlichen Ausblicken. Nach Einbrüchen im Auftragseingang um teils 50% sehen viele Unternehmen nun wieder Licht am Horizont.

Jetzt kommt es darauf an, für das kommende Wachstum finanziell gerüstet zu sein. Concentro befragte deshalb Entscheider im deutschen Maschinen- und Anlagenbau zu aktuellen Finanzierungsfragen.

### Disclaimer

Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG bereitgestellt. Concentro hat diese Informationen soweit möglich geprüft, kann jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.

## Vorwort

Mit ca. 965.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 205 Mrd. Euro in 2008 ist der deutsche Maschinenbau eine der Schlüsselindustrien in Deutschland. Besonders in den Jahren 2005 bis 2007 war die Branche von einem steilen Anstieg der Auftragseingänge verwöhnt; nicht zuletzt gefördert durch die hohe Nachfrage nach deutschen Maschinen aus dem nordamerikanischen und chinesischen Markt. Mitte 2008 drehte sich die Entwicklung dramatisch: Der Auftragseingang brach um ca. 50% ein, bestehende Aufträge wurden kurzfristig und in hohem Umfang storniert. Die Folgen der Weltwirtschaftskrise waren und sind in dieser auf Investitionen nachgelagerter Industrien angewiesenen Branche verheerend. Insgesamt verlor die Branche fast das Umsatzwachstum, das von 2004 bis Mitte 2008 generiert wurde.<sup>1</sup>

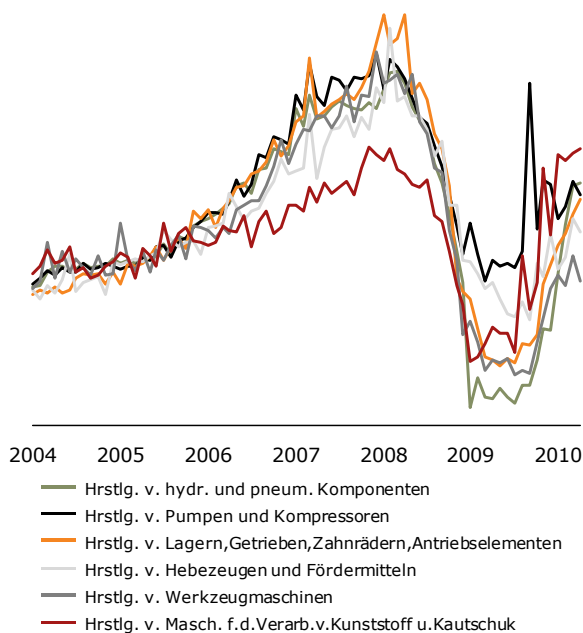


Abbildung 1: Entwicklung des Auftragseingangs ausgewählter Sektoren im deutschen Maschinen- und Anlagenbau, Quelle: Destatis

Aktuell ist eine deutliche Erholung im Auftragseingang zu erkennen.<sup>2</sup> Es stellt sich jedoch die Frage der Nachhaltigkeit dieses Trends – schließlich bedarf es nun umfangreicher Investitionen und Finanzierungen, um den gestiegenen Auftragseingang auch in ein Produktionswachstum überführen zu können.

<sup>1</sup> VDMA, Vortrag beim Centro-Bankenforum, November 2009

<sup>2</sup> Vgl. Abbildung 1

Zudem haben zahlreiche Unternehmen in der Krise nur eine „Restrukturierung light“ angestoßen, in der im Wesentlichen operative Optimierungen umgesetzt, Investitionen gestrichen oder verschoben sowie Kurzarbeit eingeführt wurde. Tiefgreifende strukturelle Restrukturierungsmaßnahmen wurden jedoch nicht oder nur in geringem Umfang begonnen.

Auf den ersten Blick profitierte die Liquidität der Unternehmen häufig von dieser Entwicklung. Zwar sanken die Ergebnisse teils erheblich, zeitgleich verbesserte sich jedoch das Working Capital aufgrund des verminderten Auftragsvolumens. Zudem schonten die gestrichenen bzw. verschobenen Investitionen die liquiden Mittel weiter. Für die Zukunft bahnt sich hier jedoch ein weitreichendes Problem an. Sollte es weiterhin zu einer spürbaren und vor allem nachhaltigen Erholung der Nachfrage kommen, werden umfangreiche Mittel zur Finanzierung des Working Capitals notwendig. Parallel müssen dann die aufgeschobenen Investitionen getätigt werden. Dieser Effekt wird bei zahlreichen Unternehmen dazu führen, dass die vorhandenen Finanzmittel nicht ausreichen, um gestärkt an einem Wachstum partizipieren zu können.<sup>3</sup>

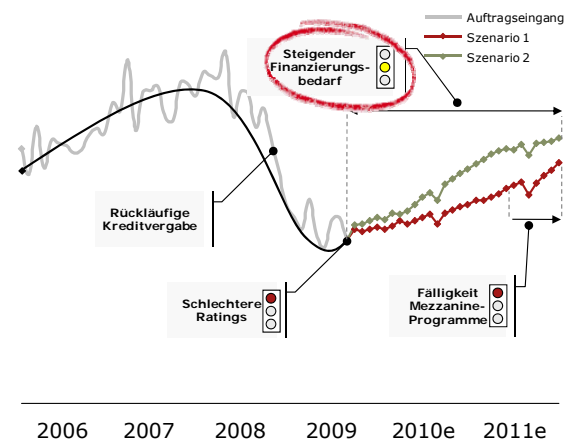


Abbildung 2: Aufschwung 2010ff und damit verbundene Herausforderungen, Quelle: Centro

Die angesprochenen Verluste in Folge der Krise führten bei zahlreichen Unternehmen zu einem Verzehr des Eigenkapitals, was auf die steigende Notwendigkeit der Erschließung neuer Finanzmittel hindeutet. Da die Banken ihre Finanzierungszu-

<sup>3</sup> Vgl. Abbildung 2

sagen jedoch an den Bilanzen der Vorjahre – in diesem Fall an den Bilanzen der Krisenjahre 2008 und 2009 – bzw. den Basel II-Kriterien ausrichten, werden die Ratings entsprechend negativ ausfallen. Als Folge müssen die Unternehmen, denen der Zugang zu weiterem Fremdkapital nicht verwehrt wird, zumindest mit entsprechenden Risikoprämien rechnen. Verschärft wird die Finanzierungssituation durch die Fälligkeiten erster Mezzanine-Programme aus dem Jahr 2004 in 2011, die den Bedarf an frischem Kapital weiter erhöhen werden.<sup>4</sup>

Vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen in vielen Geschäftsmodellen des Maschinen- und Anlagenbaus (Projektgeschäft, lange Zeitspannen zwischen Auftragseingang und Umsatzrealisierung, etc.) kommt einer abgestimmten Kommunikation mit bisherigen und potentiellen Kreditinstituten eine gesteigerte Bedeutung zu. Um eine angepasste Kreditentscheidung treffen zu können, ist es für das finanzierende Bankhaus unumgänglich, die Situation des Unternehmens korrekt einzuschätzen und sachkundig bewerten zu können.

In diesem Zusammenhang soll das vorliegende Whitepaper die Brücke zwischen den ökonomischen Rahmenbedingungen und den Herausforderungen bzgl. der zukünftigen Finanzierung aus Sicht der Unternehmen schlagen. Maßgeblich sind insbesondere:

- » Liquidität: Einschätzung und Planungsverhalten
- » Unternehmensplanung: Inhalte und Planungsverhalten
- » Zusammenarbeit mit Kreditinstituten: Aktueller Stand und erwartete zukünftige Entwicklung sowie bisher umgesetzte und zukünftig geplante Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Im Vorfeld dieses Whitepapers befragte Concentro 100 Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus mit einem Jahresumsatz zwischen 2,5 und 250 Mio. EUR (Rücklaufquote 19%).

Um ein möglichst breites und umfassendes Bild zu erhalten, wurde auf die Fokussierung auf einen bestimmten Zweig innerhalb des Maschinen- und Anlagenbaus bewusst verzichtet. Die befragten Unternehmen sind somit den Kategorien „Werkzeugmaschinen“, „Maschinen für die Erzeugung und Nutzung von Energie“, „Maschinen für die Forst- und Landwirtschaft“, „Maschinen für die unspezifische Verwendung“ sowie „Maschinen für sonstige Wirtschaftszweige“ zuzuordnen.

### **„Finanzierung 2010+“: Auswirkungen der Krise auf den deutschen Maschinen- und Anlagenbau**

#### **Einschätzung der Marktentwicklung**

Nachdem aus Sicht der befragten Unternehmen der Markt von 2008 auf 2009 um ca. 15% schrumpfte, ist für das Jahr 2010 im Vergleich zum Vorjahr mit einem moderaten Marktwachstum von 2,1% zu rechnen. Für 2011 wird von den Studienteilnehmern bereits wieder von einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 6,8% ausgegangen.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Kapazitätsauslastung der Jahre 2006 bis 2011e wider.<sup>5</sup> Nach einem deutlichen Einbruch der Kapazitätsauslastung in den Jahren 2008 und 2009 auf durchschnittlich 77% gehen die Unternehmen von einer nachhaltigen Steigerung der Auslastung bis auf ca. 89% im Jahr 2011 aus. Dies entspräche jedoch immer noch einem Auslastungsniveau, das 4,5 Prozentpunkte unter dem von 2007 liegen würde.

Als Folge haben im Jahr 2009 viele Unternehmen Investitionen gestrichen bzw. zurückgestellt. Dies zeigt sich auch in den Planungen für 2010. Während nur 24% der befragten Unternehmen angaben, keine Investitionen in 2010 vorzusehen, stehen bei 65% der Teilnehmer Ersatzinvestitionen an. Mit je 29% werden Erweiterungs- sowie Rationalisierungsinvestitionen angestrebt (Mehrfachnennungen möglich).

<sup>4</sup> Vgl. Banik/Bruch: IFZ Working Paper No. 009/2009, S. 14

<sup>5</sup> Vgl. Abbildung 3

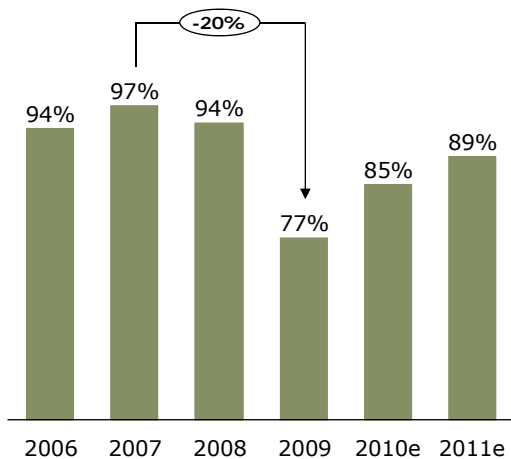


Abbildung 3: Durchschnittliche jährliche Kapazitätsauslastung, Quelle: Concentro

Auf die Frage, ob für 2010 eine aktive Reduzierung der Kosten vorgesehen ist, geben 50% der Unternehmen an, ihre Materialkosten um durchschnittlich 8% senken zu wollen. Für 39% der Unternehmen sind die Personalkosten verstärkt in den Fokus gerückt. Hier soll eine durchschnittliche Reduzierung von 12% erreicht werden. Nach Ansicht von Concentro kann dies aufgrund der in der Regel bereits erfolgten Maßnahmen wie Stundenreduzierungen bzw. Kurzarbeit nur über den Abbau von Stellen erfolgen. Nur 39% aller Unternehmen geben indes an, dass Kostensenkungen für 2010 nicht geplant sind.

Besonders in Krisenzeiten kommt Kostensenkungsmaßnahmen neben der Optimierung der Kostenposition eine weitere zentrale Aufgabe zu: die Sicherung der eigenen Liquidität.

## Liquidität: Einschätzung und Planungsverhalten

Entgegen der Erwartung, dass aufgrund der verschobenen Investitionen sowie einem geringeren Finanzierungsbedarf für Aufträge aufgrund des deutlichen Rückgangs im Auftragseingang mit einer Entspannung bei der Liquidität zu rechnen sein müsste, beurteilen die Teilnehmer der Studie die eigene Liquiditätslage für 2009 insgesamt schlechter als in den Vorjahren.<sup>6</sup>



Abbildung 4: Einschätzung der eigenen Liquiditätslage 2007-2009; Quelle: Concentro

Eine detaillierte Analyse zeigt jedoch, dass diese Entwicklung im Wesentlichen auf das Antwortverhalten einiger weniger Unternehmen sowie die Veränderung der max. Ausprägung von vier in 2007/2008 auf sechs im Jahr 2009 zurückzuführen ist. Dies weist jedoch zugleich auf den Umstand hin, wie differenziert sich die Krise selbst innerhalb einer Industrie auf unterschiedliche Unternehmen auswirkt. Ein direkter Zusammenhang zur jeweiligen Beurteilung der Vorjahre kann hierbei jedoch nicht nachgewiesen werden.

So differenziert die Unternehmen ihre eigene Liquidität beurteilen, so vielfältig ist auch der Umgang mit der Planung der Liquidität: Entgegen der Erwartung dominieren direkte Liquiditätsplanungen auf Basis von geplanten Ein- und Auszahlungen. Die zeitliche Reichweite erstreckt sich bei den befragten Unternehmen größtenteils über einen Zeitraum größer 18 Wochen.<sup>7</sup>

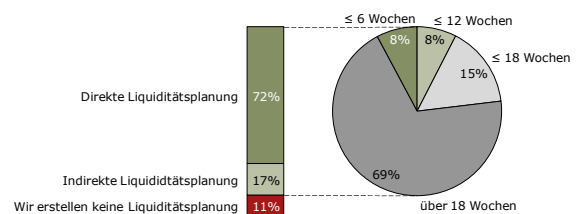


Abbildung 5: Art der Liquiditätsplanung und zeitliche Reichweite; Quelle: Concentro

Auf die Frage, in welcher Frequenz die Liquidität geplant wird, gaben 86% an, regelmäßig monatlich die Liquiditätsplanung zu aktualisieren. Bei der zeitlichen Auflösung, d.h. dem Detaillierungsgrad der Planung gaben 46% an, eine wochengenaue Planung zu erstellen, 39% eine monatsgenaue Planung und nur 15% verwenden eine Auflösung größer einem Monat.

<sup>6</sup> Vgl. Abbildung 4

<sup>7</sup> Vgl. Abbildung 5

Wie tiefgreifend die Krise auf die Liquiditätsplanung Einfluss genommen hat, lässt sich aus dem Umstand ablesen, dass 57% der Teilnehmer aufgrund der Krise ihre Planungsfrequenz erhöht haben. Bei den übrigen Unternehmen blieb die Planungsfrequenz zumindest auf einem gleichen Niveau.

Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen erwartete und bereits fest verplante Zahlungseingänge häufig wesentlich später und teils gar nicht eintreffen, kommt der Überwachung und Steuerung der eigenen Liquidität eine besondere Bedeutung zu. Besonderes Augenmerk sollte hierbei auf die Simulierung alternativer Szenarien gelegt werden.

Besonders die direkte Liquiditätsplanung, die im Nahfristbereich auf realen Daten der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung aufbaut und je nach Zahlungszielen ab ca. vier bis acht Wochen immer stärker von Planwerten lebt, bietet interessante Gestaltungsmöglichkeiten zur Simulation unterschiedlicher Zahlungsflüsse und Zahlungsverhalten.

Zur Beurteilung des idealen Planungshorizontes müssen unternehmens- bzw. geschäftsmodell-spezifische Besonderheiten und Charakteristiken berücksichtigt werden. Sofern stabile und regelmäßige Zahlungsströme vorliegen, kann auch bei einer hohen zeitlichen Reichweite und einer niedrigen Planungsfrequenz eine hinreichende Planungsqualität erreicht werden. Je volatil die Zahlungsflüsse sind, desto stärker sollte eine Fokussierung auf eine niedrige zeitliche Reichweite, gepaart mit einer höheren Planungsfrequenz stattfinden.

### **Unternehmensplanung: Inhalte und Planungsverhalten**

Das Ideal einer Unternehmensplanung sind integrierte, d.h. GuV-, Bilanz- und Cash-Flow-verknüpfende Planungsprozesse und -systeme, die auf die jeweilige Strategie optimal abgestimmt sind. Im Zuge der Befragung durch Concentro gaben jedoch nur 53% der Teilnehmer an, integrierte Planungssysteme zu verwenden.

Dies spiegelt sich zum Teil auch im Antwortverhalten zur Frage wider, was im Kontext der Unternehmensplanung geplant wird. Während immerhin noch 94% angaben, eine GuV zu planen, findet eine Cash-Flow-Planung nur bei ca. 78%, eine Bilanzplanung nur bei 72% der Unternehmen statt.

Während auf die Frage nach der zeitlichen Reichweite kein eindeutiger Trend zu erkennen ist, dominiert bei der zeitlichen Auflösung als Indikator für den Detaillierungsgrad die monatliche Auflösung mit 68% der Nennungen deutlich gegenüber einer Drei-Monatsebene (21%) oder größeren Skalierungen (11%). Auf die Frage, in welcher Frequenz die Unternehmensplanung im Sinne eines Forecasts aktualisiert bzw. überplant wird, gaben 63% an, dies alle drei bis sechs Monate zu tun. 26% aktualisieren ihre Planung gar in Intervallen bis drei Monate und 11% in Intervallen größer einem halben Jahr.

Nach Einschätzung von Concentro sollten jedoch besonders in Krisenzeiten eine monatliche direkte Liquiditätsplanung sowie eine mindestens quartalsweise Aktualisierung der Forecast-GuV erfolgen.

### **Zusammenarbeit mit Kreditinstituten: Aktueller Stand und erwartete zukünftige Entwicklung**

Zur Reduzierung von Abhängigkeiten wird besonders im Beschaffungsbereich für kritische Produkte/Prozesse grundsätzlich eine Mehr-Lieferanten-Strategie befürwortet. Auch im Finanzierungsumfeld sollten Abhängigkeiten dringend vermieden werden. So gilt es frühzeitig, einen gesunden Mix unterschiedlicher Kreditinstitute in die Finanzierungsstruktur einzubinden um vorhandene Sicherheiten maßvoll verteilen zu können. Sind erst sämtliche existierenden Sicherheiten einem Kreditinstitut anvertraut, ist es im Rahmen der Einbindung neuer Kreditinstitute regelmäßig mit hohen Anstrengungen verbunden, Sicherheiten neu zu verteilen.

Nach Erkenntnissen der Studie arbeiten Unternehmen des deutschen mittelständischen Maschinen- und Anlagenbaus durchschnittlich mit zwei Instituten zu-

sammen. Ein besonders solider Partner sind hier offenbar die großen (inter-) national tätigen Geschäftsbanken. So haben immerhin 74% der befragten Unternehmen mindestens eine Großbank in ihrem individuellen Bankenpool. Die Sparkassen stellen mit immerhin knapp 53% das zweite Standbein im Finanzierungsumfeld dar, gefolgt von Volks- und Raiffeisenbanken (32%). Kleine, oft regional tätige Banken spielen mit 5% nur eine untergeordnete Rolle, wenn es um Finanzierungsfragen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau geht.

Bei der grundsätzlichen Beurteilung der Zusammenarbeit mit den Kreditinstituten zeigt sich ein gleichläufiges Bild zur Beurteilung der eigenen Liquidität. Während die Zusammenarbeit im Jahr 2007 noch mit der Schulnote 2,2 beurteilt wurde, war dies im Jahr 2009 bereits eine 2,5.

Besonderes Augenmerk muss in diesem Kontext auf die Vergabe von Krediten gelegt werden. Auffällig ist hier, dass die Volks- und Raiffeisenbanken mit einer Durchschnittsnote von 2,8 deutlich besser abschneiden als die Sparkassen (3,2), die Privatbanken (3,5) oder gar die großen Geschäftsbanken (3,6). Untersucht man die Veränderung der Kreditvergabe in der Vergangenheit, so zeigt sich insbesondere bei den großen Geschäftsbanken, dass die Hälfte der betroffenen Unternehmen die Entwicklung der Kreditvergabe als zunehmend schwieriger bzw. aufwändiger empfindet.

Bei der Frage, wie die zukünftige Entwicklung grundsätzlich eingeschätzt wird, gehen die Unternehmen von einer durchwegs schwierigeren Kreditvergabe aus. Zwischen den einzelnen Instituten ergeben sich jedoch auch hier teils deutliche Unterschiede: Während bei der Kreditvergabe der Sparkassen nur von 60% der Befragten eine Verschärfung befürchtet wird, glauben beinahe 85%, dass die Geschäftsbanken ihre Kriterien bei der Kreditvergabe zukünftig weiter verschärfen werden.

Bei der Zusammenarbeit mit den beteiligten Kreditinstituten wird nach Erfahrungen von Concentro von zahlreichen Un-

ternehmern bzw. Managern häufig übersehen, dass die Übermittlung von Kennzahlen zwar den zentralen Informationsinhalt darstellt, das Fundament der Kommunikation sich jedoch auf gegenseitigem Vertrauen begründet. Insofern sind für eine Optimierung der Zusammenarbeit besonders in der Krise geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

### **Bisher umgesetzte und zukünftig geplante Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit**

Um die Zusammenarbeit mit den beteiligten, aber auch mit potentiellen neuen Kreditinstituten zu verbessern stehen den Unternehmen vielfältige Maßnahmen zur Verfügung: Die Spannweite reicht dabei von einer Intensivierung der Kommunikation mit der Bank, der Steigerung der Transparenz, dem Einschalten externer Berater, Anpassungen der Planungen, dem Suchen von Finanzierungsalternativen oder gar der Initiierung und/oder Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen.

Die dominierende – und aus Sicht von Concentro auch bedeutendste – Maßnahme ist jedoch die Intensivierung der Kommunikation mit den Kreditinstituten. So gaben ca. 38% der Teilnehmer an, diese aufgrund der vergangenen Verschärfung bei der Kreditvergabe bereits erhöht bzw. auch zukünftig ausbauen zu wollen. Auch Finanzierungsalternativen waren (31%) bzw. werden (25%) eine Reaktion auf eine geänderte Positionierung der Kreditinstitute sein.

Im Kontext einer besseren Steuerung des eigenen Unternehmens gaben 31% bzw. 19% der Unternehmen an, die Transparenz bspw. durch eine Änderung der zeitlichen Reichweite und/oder Auflösung von Planungen gesteigert zu haben bzw. dies auch zukünftig zu forcieren. Immerhin 23% haben bereits erste Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, 12% planen dies auch zukünftig. Die Überarbeitung der Planungen war bzw. ist für ca. ein Viertel der Teilnehmer eine geeignete Maßnahme, ebenso wie das Einschalten externer Berater.

Für eine funktionierende Zusammenarbeit ist neben einer Kommunikation von identifizierten Maßnahmen vor allem wichtig, transparent und verlässlich erhobene Kennzahlen zu generieren und diese regelmäßig an die beteiligten Kreditinstitute zu übermitteln. Ein derartig ausgestaltetes Bankenreporting schafft Vertrauen in die Fähigkeiten des Unternehmens und befähigt die Kreditentscheider, das Geschäftsmodell und vor allem die Auswirkungen zentraler Stellhebel besser zu verstehen. Spätestens wenn jedoch bereits ein Vertrauensverlust der Banken vorliegt, sollte ein professioneller und objektiver Partner in den Reportingprozess eingebunden werden.

### **Ansätze zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen im Maschinen- und Anlagenbau**

Das Jahr 2010 wird für viele Unternehmen des deutschen mittelständischen Maschinen- und Anlagenbaus vielfältige Herausforderungen im Bereich der Unternehmensfinanzierung mit sich bringen:

- » Schlechte Ratings als Folge der wirtschaftlichen Entwicklung zwischen 2008 und 2009
- » Auslaufende Mezzanine-Programme ab 2011
- » Zunehmender Bedarf an Working-Capital-Finanzierungen als Folge der aktuellen Erholung der Auftragseingänge

Zeitgleich ist erkennbar, dass sich die Zusammenarbeit mit Kreditinstituten bereits in den letzten Jahren deutlich angespannter gestaltete.

Vor diesem Hintergrund gilt es für das Jahr 2010 neben einer funktionierenden Liquiditäts- und Unternehmensplanung im Wesentlichen ein verstärktes Augenmerk auf die Themen kaufmännische Transparenz und Stärkung der Innenfinanzierungskraft durch ein Working Capital Management zu legen.

### **Kaufmännische Transparenz**

Neben der konsequenten Umsetzung von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Maß-

nahmen ist in einer wirtschaftlichen Krise die Kommunikation mit und die Berichterstattung an die beteiligten Finanzierungspartner von entscheidender Bedeutung.

Aufgrund der steigenden Anforderungen der Banken an die Aktualität und Transparenz der vorgelegten Berichte und Prognosen müssen sich die Entscheider im Unternehmen auf ihre kostenrechnerische Kalkulation sowie kaufmännische Steuerung und Berichterstattung jederzeit verlassen können.

Insbesondere die Steuerung über Plan / Ist-Vergleiche und mit Hilfe eines internen und externen Benchmarking ist in der Krise Grundlage für eine rasche Gesundung und Neuausrichtung des Unternehmens.

### **Working Capital Management**

Ein optimal implementiertes, an der Unternehmensstrategie und dem Umsatzprozess ausgerichtetes und laufend angewandtes Working Capital Management führt zu zunehmenden Cash-Flows und somit einer stärkeren Innenfinanzierungskraft.

Working Capital Management greift hierzu an zahlreichen Stellen im Unternehmen an. Wesentliche Ansatzpunkte sind die Forderungen, Bestände, erhaltene und geleistete Anzahlungen sowie die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die positiven Finanzierungseffekte in 2009 aufgrund der Reduzierung des Working Capitals haben sich gemäß unseren Beobachtungen insbesondere durch eine weitgehend lineare Reduzierung des Volumens ergeben und weniger durch strukturelle Optimierungen des gesamten Working Capital Prozesses. Daher ist mit einem starken Wiederanstieg des Working Capitals zu rechnen; insbesondere im Bereich der Halbfertigfabrikate. Ein zusätzlicher negativer Finanzierungseffekt entsteht dadurch, dass die Durchsetzbarkeit der im Maschinenbau in der Regel hohen Anzahlungsquoten aufgrund der Liquiditätsengpässe bei den Kunden abnehmen wird.

Aus diesem Grund empfiehlt Concentro, den Working Capital Prozess trotz der Bemühungen der vergangenen Jahre nochmals anzugehen. Der entscheidende Stellhebel zur Reduzierung des sich ergebenden Finanzmittelbedarfs besteht in einer dauerhaften, signifikanten und volumenunabhängigen Reduzierung der Durchlaufzeiten bei Neumaschinenaufträgen. Erst wenn diese Potenziale gehoben sind, kann man von dauerhaften Finanzierungseffekten ausgehen.

Ein wesentlicher Paralleleffekt ist in der Regel die Reduzierung der Produktkosten, so dass neben dem Liquiditätseffekt auch die Rentabilität gesteigert werden kann.

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Situation an den Kapitalmärkten, der beschriebenen Finanzierungsrestriktionen sowie diversen auslaufenden Mezzanine-Programmen, welche in den kommenden Jahren geregelt werden müssen, stellt Working Capital Management ein effektives Instrument zur nachhaltigen Stärkung der Innenfinanzierung dar.

### **Partner des Maschinenbaus**

Das oft komplexe und vielschichtige Geschäftsmodell im Maschinenbau zeichnet sich – insbesondere im Bereich Unternehmensfinanzierung – durch einige branchenspezifische Besonderheiten aus. Daher ist es für eine nachhaltige Betreuung von Unternehmen unabdingbar, zwei Kompetenzen zu vereinen – Branchenkenntnis und Fachkompetenz.

Aus über zehn Jahren Projekterfahrung im Umfeld von Restrukturierungs-, M&A- und Unternehmenstransparenzmandaten, zahlreichen Kunden aus dem verarbeitenden Gewerbe und dem Maschinenbau sowie der unterschiedlichen Vorerfahrung unserer Berater schöpfen wir unsere Fach- und Branchenkompetenz.

Egal, wie wir Ihnen helfen können:

- » Erstellung einer ersten Fokusanalyse (z.B. zu Markt und Wettbewerb, Strategie etc.)

- » Operative Unterstützung von Maßnahmen (z.B. Working Capital Management, etc.)
- » Analyse und Optimierung der kaufmännischen Steuerung (insbesondere Planung, Reporting und Kostenrechnung)
- » Optimierung bestehender Finanzierungsengagements oder Gewinnung frischen Kapitals
- » Erarbeitung eines umsetzungsorientierten Sanierungskonzeptes im Krisenfall
- » Strategische Weiterentwicklung Ihres Unternehmens durch Kauf und Integration eines Wettbewerbers
- » Verkauf Ihres Unternehmens bzw. von Unternehmensteilen im Rahmen von Nachfolgelösungen oder zur Rekapitalisierung und Fortführung des Betriebes
- » Unterstützung bei Zukaufsprozessen (Identifikation geeigneter Objekte, Prozesssteuerung sowie Post Merger Integration)

**Concentro ist Ihr verlässlicher Partner von der Erstanalyse bis zur Umsetzung und laufenden Begleitung.**

Für weitere Informationen oder ein Gespräch mit der Concentro Management AG stehen Ihnen folgende Ansprechpartner jederzeit gerne zur Verfügung:

**Concentro Management AG**

**Herr Dr. Alexander Sasse**

Telefon: +49.(0)911.597.2477.71  
Fax: +49.(0)911.597.2477.11  
Mail: sasse@concentro.de

**Concentro Management AG**

**Herr Manuel Giese**

Telefon: +49.(0)911.597.2477.21  
Fax: +49.(0)911.597.2477.11  
Mail: giese@concentro.de

**Concentro Management AG**

**Herr Dr. Michael Saatmann**

Telefon: +49.(0)911.597.2477.33  
Fax: +49.(0)911.597.2477.11  
Mail: saatmann@concentro.de



>> Standort München  
Elsenheimerstr. 57  
D-80687 München  
T +49-89-388497-10  
F +49-89-388497-50  
muenchen@concentro.de



>> Standort Nürnberg  
Neumeyerstr. 48  
D-90411 Nürnberg  
T +49-911-59724-7710  
F +49-911-59724-7711  
nuernberg@concentro.de



>> Standort Stuttgart  
Königstraße 26  
D-70173 Stuttgart  
T +49-711-18567-457  
F +49-711-18567-450  
stuttgart@concentro.de