



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

## **Geschäftsvorfall vs. bonitätsgetriebene Finanzierung - Impulsvortrag und Diskussion -**

Volker Riedel, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung

Stuttgart, 18. Januar 2016

# Die heutige Finanzierungsarchitektur basiert auf dem zahlenbasierten Rating und letztlich der Würdigung des Geschäftsmodells

		Finanzierungs-Score (nach S&P)				
		Ausfall- gefahr	Schwach (BBB)	Ausreich- end (A)	Stark (AA)	Exzellent (AAA)
Business-Model- Score nach W&P	Exzellent	Sanierungswürdige Firmen	Finanzielle Restrukturierung	Solide Unternehmen	Top- Performer	
	Stark					
	Aus- reichend					
	Schwach	Operative Restrukturierung / Strategische Neuausrichtung				
	Verletzbar	Insolvenz oder Distressed M&A				

Begrenzt wird das Finanzierungsvolumen durch die Verschuldungskapazität, d.h. Nettoverschuldung und EBITDA <sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> korrigiert um Erhaltungsinvestitionen und Steuern



**Was erwartet uns zukünftig auf Bankenseite:  
Getrieben durch verschärfte Regulierungen  
werden die risikogewichteten Aktiva massiv  
das Eigenkapital belasten ...**



**... in Abhängigkeit der  
Bonität steigen damit  
die Risikokosten an,  
d.h. für Banken...**

**... weiter Prozesskosten runter und  
schärfere Selektion von NPLs &  
dauerhaften Low Performern**



Direkt Lending  
Factoring  
Derivate  
Debtfonds  
Venture  
Crowdfunding  
Supply Chain  
Finance  
Mezzanine  
Fine Trading



**Das aktuell preisgetriebene  
Marktumfeld  
der Banken prallt auf  
die zunehmende Dynamik  
der Digitalisierung und damit  
auch alternative  
Finanzierungsquellen,  
die über die steigende  
Vernetzung  
zunehmend Zugang zum  
Kunden erhalten**



## Zwei latente Risiken bauen sich auf ...

- Unternehmen mit heute guten Bonitäten werden auch weiterhin mit preisgetriebenen einfachen Finanzierungslösungen überschüttet -

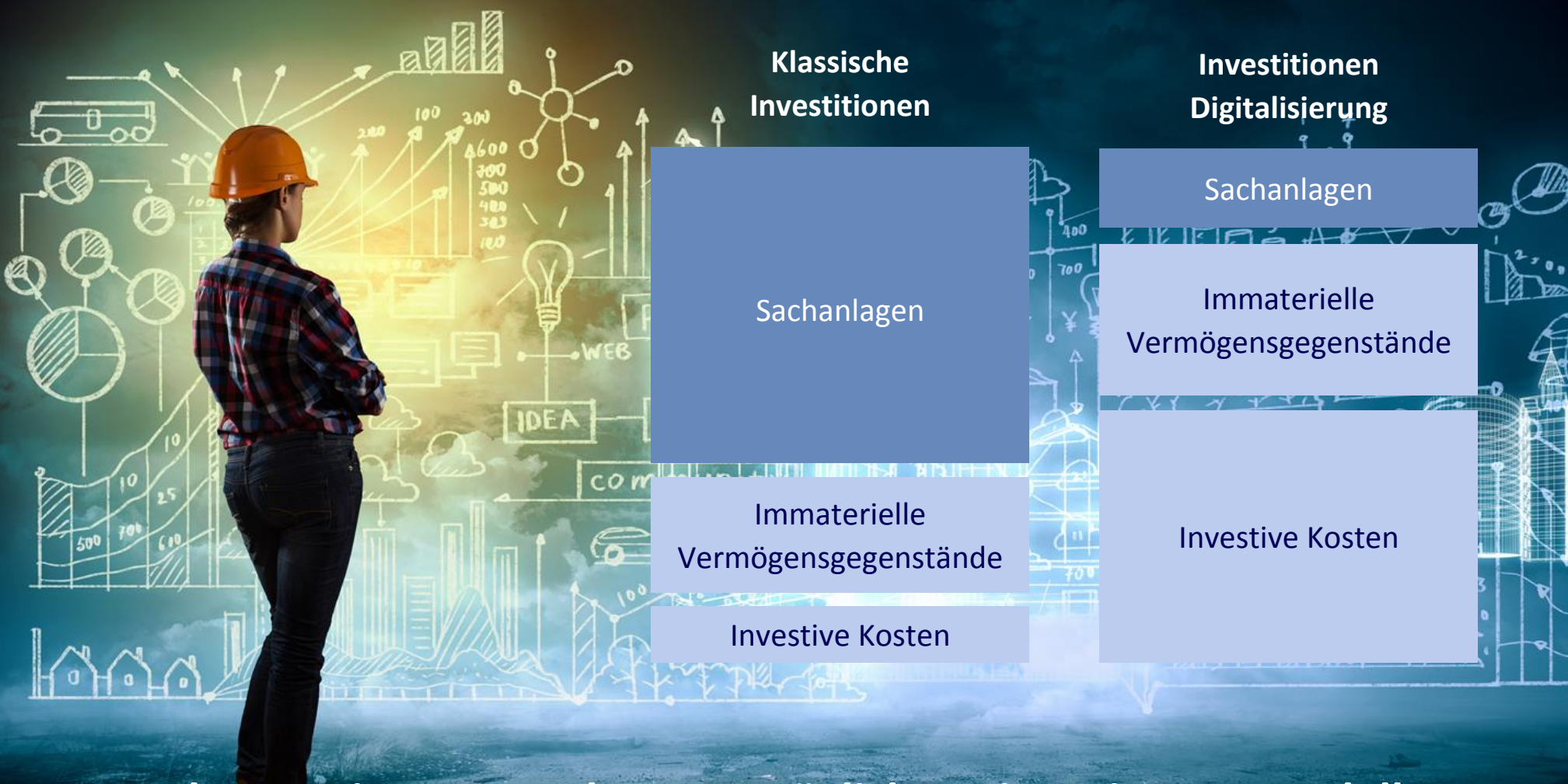
### **Achtung: Zinsfalle**

- Die Finanzierungsstruktur wird sich bei mittleren und schwachen Bonitäten verändern – die klassischen Kreditprodukte werden zugunsten spezieller (gelegenheitsgetriebenen) Finanzierungslösungen an Bedeutung verlieren

### **Achtung: Cocktailfalle**



# Durch die Digitalisierung wird sich die zukünftige Investitionsstruktur nachhaltig verschieben ...



**Klassische Investitionen**

**Investitionen Digitalisierung**

Sachanlagen

Sachanlagen

Immaterielle Vermögensgegenstände

Immaterielle Vermögensgegenstände

Investive Kosten

Investive Kosten

**... lassen Sie uns Aspekte von möglichen Finanzierungsmodellen beleuchten.**

# Was bedeutet eigentlich Analog vs. Digital?



Stellen Sie dieser Uhr mal die Frage:  
*Wo ist zur Zeit meine (besicherte) Ware?*

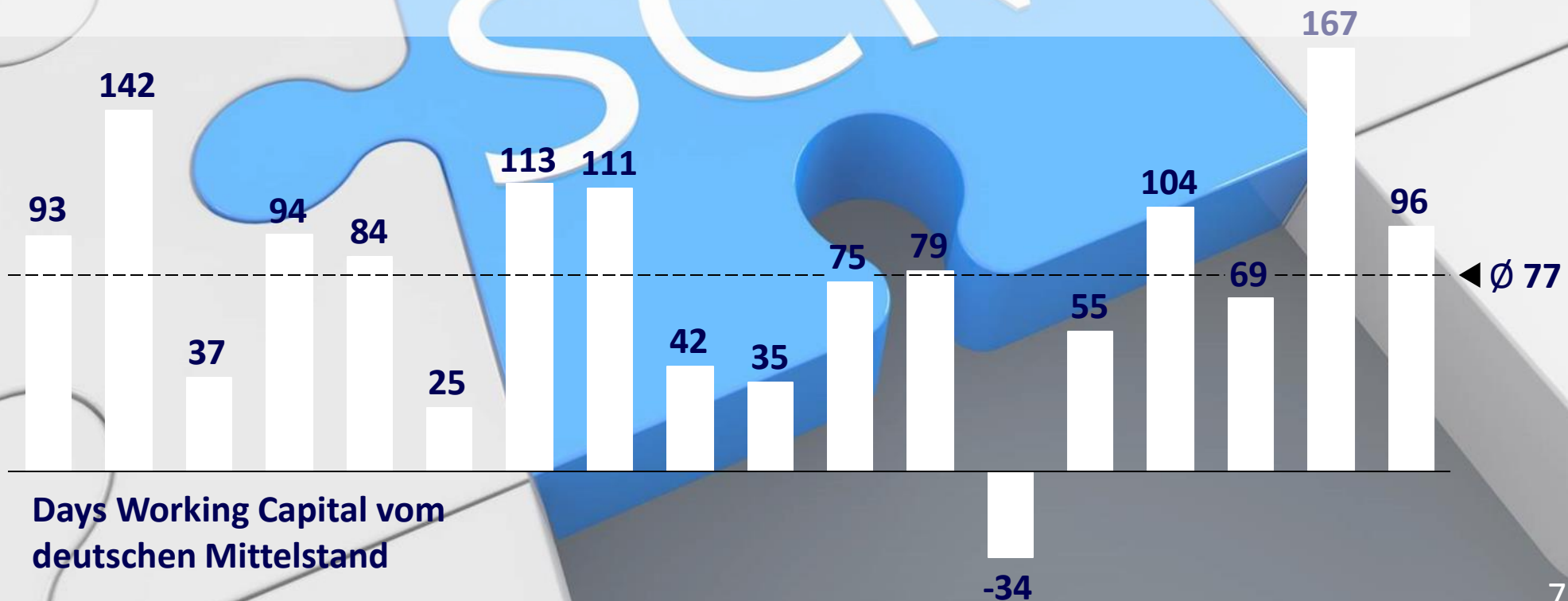
*Digitalisierung  
treibt Prozesse,  
Transparenz und  
Vernetzung voran  
und dynamisiert  
damit die  
Geschäftsvorfälle*

–

*Deswegen wird  
zukünftig SIRI  
sicherlich eine  
Antwort wissen!*

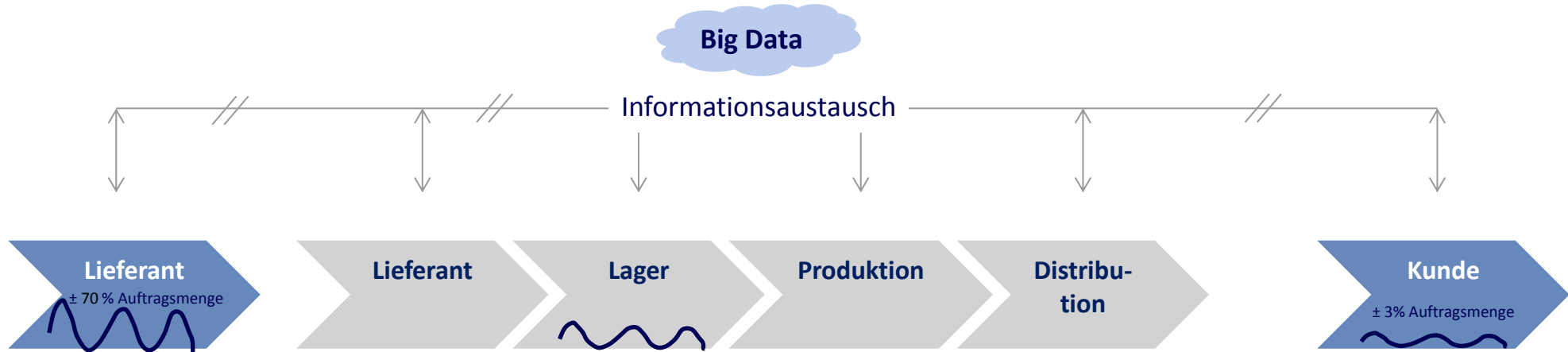


In der analogen Welt haben Unternehmen noch den Luxus hoher Reichweiten im Working Capital, denn nur selten sind die Geschäftsvorfälle innerhalb der Wertkette wirklich koordiniert





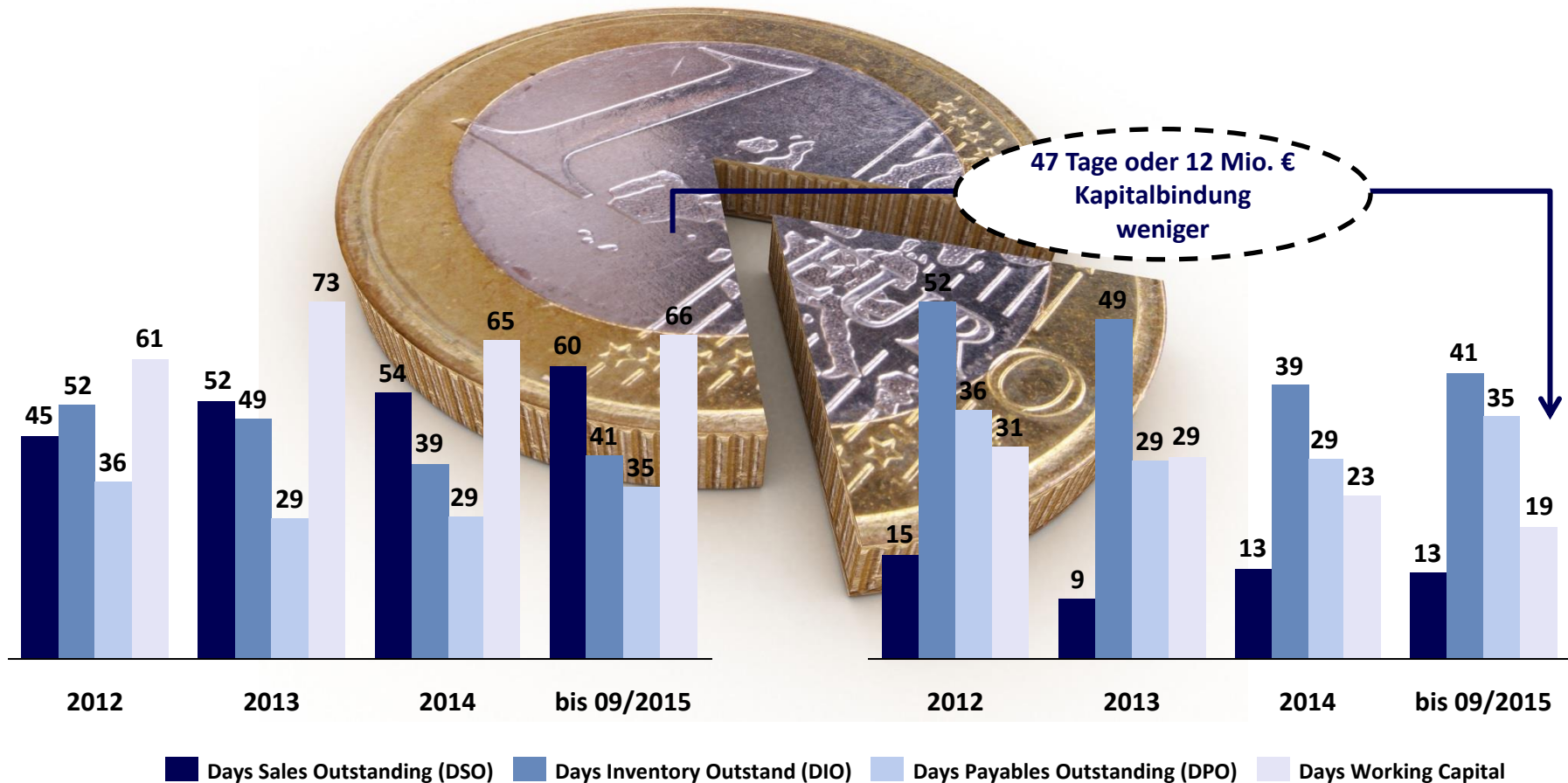
# Wertketten und Nachfrage müssen über Landesgrenzen und Rechtsräume hinweg zusammen passen:



**... eine volatile oder innovative Nachfrage erfordert eine reaktive Supply Chain – bestes Beispiel Inditex mit ZARA**

**... eine stete oder funktionale Nachfrage bedeutet höchste Kosteneffizienz in der Supply Chain - bestes Beispiel Barilla Nudeln**

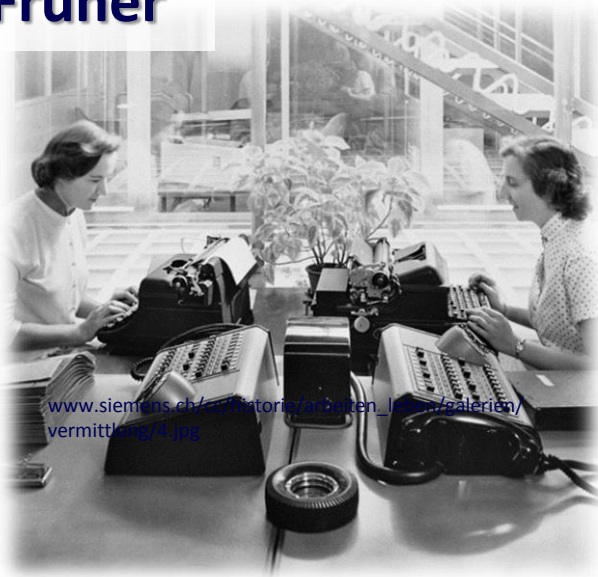
# Was passiert, wenn Unternehmen sich um ihre Geschäftsvorfälle kümmern (Praxisbeispiel) – die Kapitalbindung und damit die klassische Finanzierung sinken



# Morgen wird die Ware weniger im Lager, dafür mehr in Bewegung sein.



## Früher



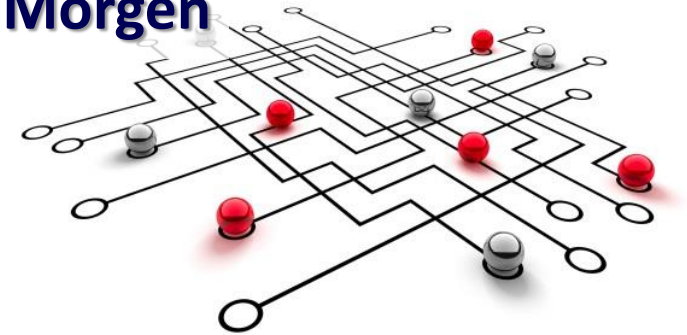
## Heute



### Status Quo :

- Finanzierungssilos
- Peitscheneffekte- den letzten beißen die Hunde
- Reaktive Vorgehensweise
- Zentralisierte Silo-Planung

## Morgen



### „Networked“:

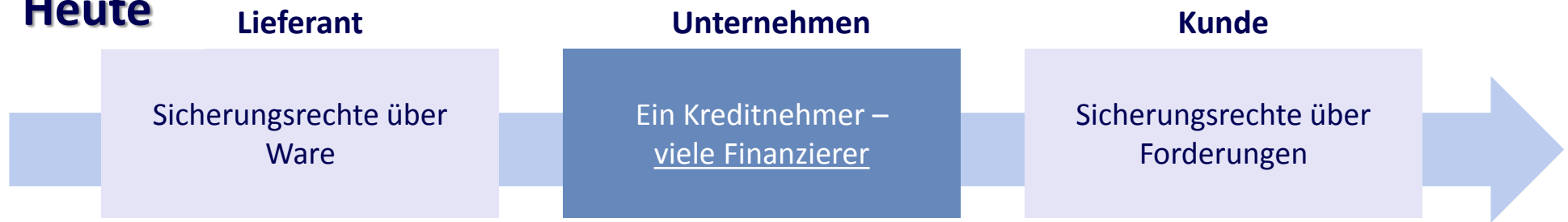
- End-to-end Vernetzung mit allen Netzwerkpartnern in Echtzeit
- Ware ist im Fluss und nicht im Lager und dafür verfolgbar in der Wertkette

**Passt da noch die Raumsicherung? Dafür werden die Wirtschaftsgüter aber auch verfolgbarer (RFID, Cloud).**

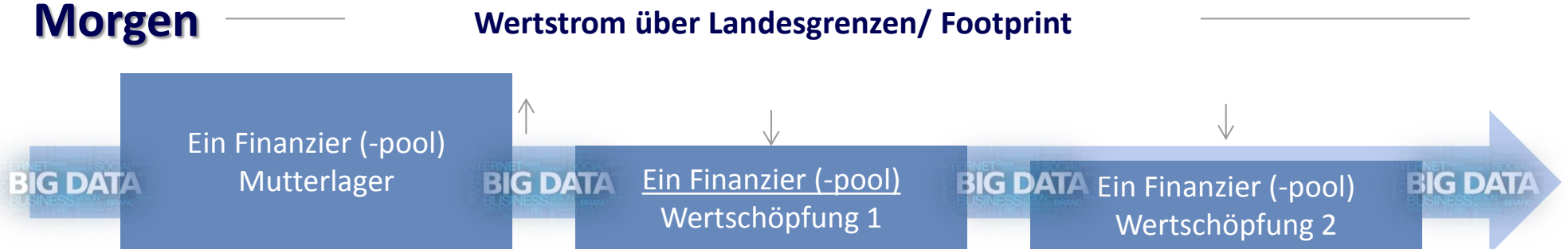
# Dies kann bedeuten: Heute gibt es einen Preiskampf in der Finanzierung um ein Unternehmen und viele Lagerstätten...



## Heute



## Morgen



... morgen kann es um die Finanzierung eines Wertstroms gehen - weniger Kapitalbindung in der Wertkette und als Folge eine geringere Sensibilität gegenüber den Kapitalkosten in einem erweiterten Wettbewerbsumfeld.

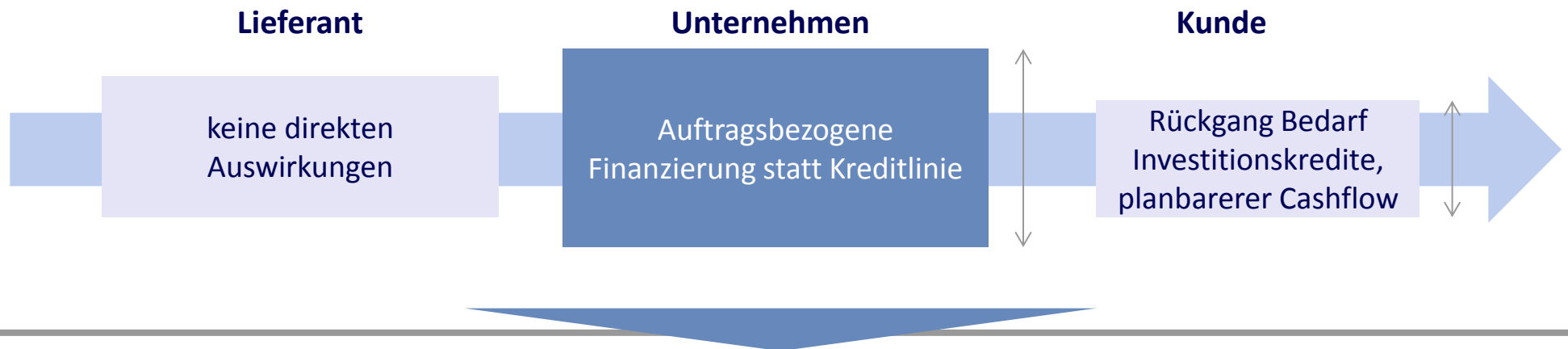
# Die digitale Transformation verändert auch den Finanzierungsanfall...



## Power by the hour bzw. Total care ...

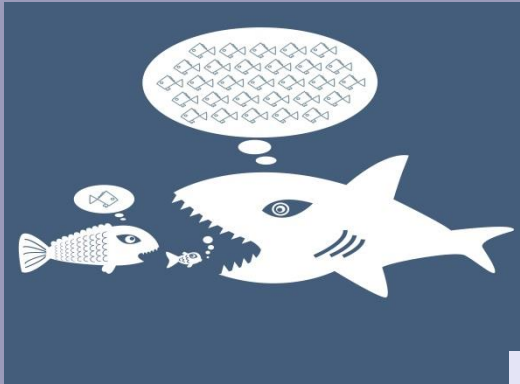
z.B. Bezahlung Betriebsstunden inkl. Service statt Kauf z.B. für Flugzeugturbinen in der Luftfahrtindustrie

...oder auch Abo-Systeme entstehen



... und damit in der gesamten Wertkette den Cashflow, aber auch die Risikoverteilung.

# Die digitale Transformation kann die Landschaft der Kreditnehmer verändern ...



## M&A – die Großen fressen die Kleinen

z.B. Anforderungen an Volumen, Spezialisierung, Kapital, Technologie und globale Geschwindigkeit können Wertketten horizontal wie vertikal zerlegen



... damit entstehen Finanzierungsgeschäfte rund um die Akquisition/Konsolidierung.

# Produkte werden „intelligent“ für Servicegeschäfte



**Früher**

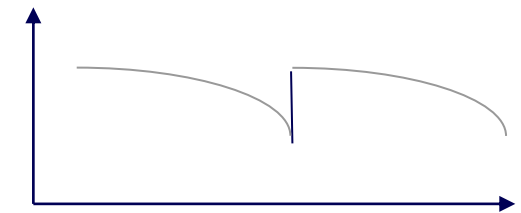


**Heute**



Quelle: [www.skf.com](http://www.skf.com)

**Morgen**

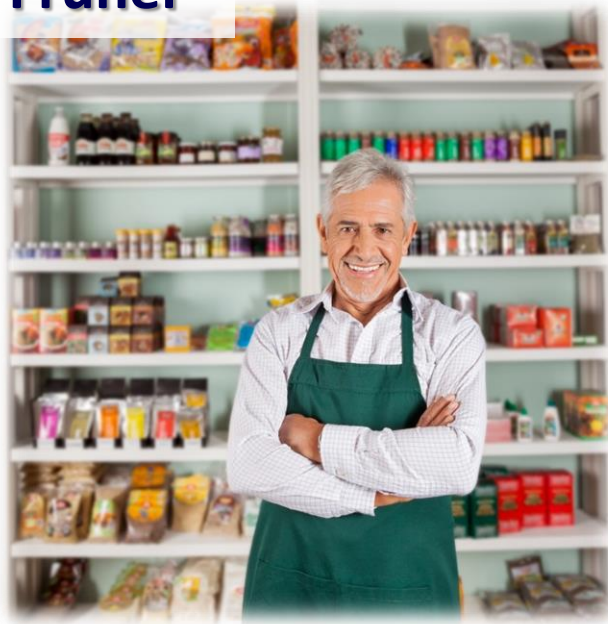


**Servicegeschäfte unterliegen einer anderen Finanzierungsmechanik und Sicherungsabreden als das Produktgeschäft.**

# Digitale Vertriebswege binden Nachfrage...



## Früher



**Persönlich passende Angebote**

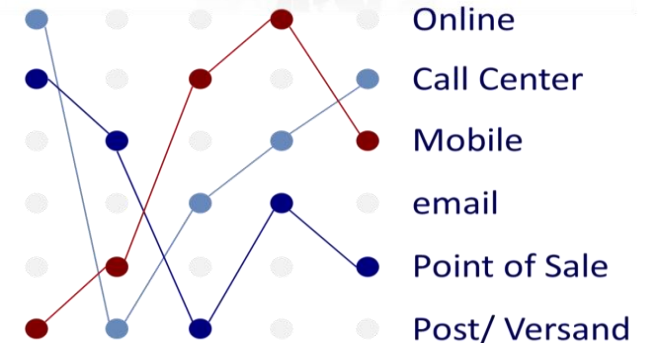
## Heute



Quelle: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

**Kundenindividuell auf Basis  
des Kaufverhaltens  
abgestimmte Angebote**

## Morgen



**Passende, automatisierte Angebote  
auf allen Vertriebskanälen**

**... erfordern aber die dazu passende Finanzierung oder Abwicklung der Bezahlung –  
Banken als Re-Finanzierer von FinTechs?.**





**Das schwierigste ist das richtige Timing und die Antwort auf den Umgang mit Kreditsicherheiten (Rechtsräume, Sicherheitenverfall, Immaterielle) 16**



# Wie sehen Sie den Reifegrad ?

1

Finanzieren Sie heute bereits Wertketten, zumindest Teile, kennen Sie hierzu Lösungen und Anbieter?

2

Ziehen sich die Banken auf den Backbone der Finanzierung zugunsten von deregulierten Anbietern zurück?

3

Wer gewinnt - der Preis oder spezielle Finanzierungsformen?

4

Welche Branchen sehen Sie aktuell im Fokus der Veränderung?

5

Wird der „digitale“ Wertberichtigungsbedarf heute schon bei Ihnen thematisiert?



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Volker Riedel**  
Diplom-Kaufmann

Partner und Mitglied der  
Geschäftsleitung

[riedel@wieselhuber.de](mailto:riedel@wieselhuber.de)  
+49 (0)89 286 23 144  
+49 (0)160 745 18 55

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 2015  
Bildmaterial: shutterstock.com



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

**Unser Anspruch ist** es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)