

Interview mit Elisabeth Rahmer

## Unternehmensfinanzierung in einer sich wandelnden Bankenlandschaft

In Zeiten einer sich wandelnden und restriktiveren Bankenlandschaft, auch bedingt durch Basel III und die zunehmende Regulierung, müssen viele Fragen zur optimalen Finanzierungsstrategie neu gestellt werden. Der klassische Bankkredit wird nach wie vor eine sehr wichtige Rolle spielen, bankenunabhängige und damit alternative Finanzierungsformen werden aber mit Sicherheit an Bedeutung gewinnen.

Eine besondere Tragik tut sich immer dann für den Unternehmer auf, wenn sich das Unternehmen zusätzlich noch in einer schwierigen Situation befindet. Ganz wichtig sind dann das rechtzeitige Erkennen der kritischen Situation und das aktive Anstoßen des Restrukturierungsprozesses durch den Gesellschafter oder das Management, um nicht in eine passive Rolle gedrängt zu werden. Elisabeth Rahmer, Diplom-Bankbetriebswirtin und Restrukturierungsexpertin, ist Partnerin bei IPONTIX Equity Consultants GmbH und für den Bereich Fremdkapitalberatung insbesondere mit dem Fokus Spezialsituationen verantwortlich. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Unternehmensfinanzierung und der Fremdkapitalberatung. Ihr besonderer Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Beratung von Unternehmen in Spezialsituationen. Elisabeth Rahmer ist eine langjährige Expertin in der Begleitung von Restrukturierungssituationen, sowohl auf der Banken- als auch auf der Unternehmensseite. Sie hat u. a. zehn Jahre lang den Bereich Restrukturierung und Sanierung bei der Deutsche Bank AG in Frankfurt geleitet und dabei eine Vielzahl von Restrukturierungen von Industriekunden verantwortlich geführt. Zuvor war sie viele Jahre in verschiedenen leitenden Positionen für den HVB-Konzern im Bereich Unternehmens- und Immobilienfinanzierung sowie Risikomanagement tätig.

Die Boardreport-Redaktion sprach mit Elisabeth Rahmer über die Herausforderung bei der Finanzierung mittelständischer Unter-

nehmen – insbesondere in schwierigen Situationen der Restrukturierungsberatung.

### **Frau Rahmer, was sind die besonderen Herausforderungen in der Restrukturierungsberatung?**

Die Herausforderung bei diesen oft sehr komplexen Prozessen ist, die drohende kritische Situation und Risiken rechtzeitig zu erkennen, umfassend zu analysieren, adäquat darauf zu reagieren und durch entschiedenes Handeln zu meistern. Es gilt, den Gesellschafter bzw. das Management zu überzeugen, dass sie in einer schwierigen Unternehmenssituation rechtzeitig von sich aus aktiv werden und den Restrukturierungsprozess anstoßen, bevor es die Finanzierungsseite tut.

### **Das heißt, dass das Management bzw. die Gesellschafter auch während des Restrukturierungsprozesses im „driver seat“ bleiben?**

Nun, das hängt entscheidend davon ab. Wenn die Krise rechtzeitig erkannt wird, können das Management und die Gesellschafter rechtzeitig reagieren und agieren und somit aktiv den Prozess steuern. Wenn die Finanzierungsseite den Restrukturierungsprozess einleitet, werden sie meistens in eine passive Rolle gedrängt – können nur noch reagieren. Die Prozesssteuerung bei einer Finanzierer-getriebenen Restrukturierung zur Erreichung der Gläubigerziele ist nicht





Elisabeth Rahmer, Diplom-Bankbetriebswirtin und Restrukturierungsexpertin

immer zum Vorteil des Unternehmens und dessen Gesellschafter. Der Gesellschafter bzw. das Management erleben diese Situation oft zum ersten Mal und wissen nicht, was da auf sie zukommt. Ohne erfahrenen Berater werden bei Finanzierer-getriebenen Restrukturierungen insbesondere die Gesellschafterinteressen hinten angestellt, z. B. durch Treuhandschaften, aber auch bevorzugte Interimsmanager.

#### Was sind die besonderen Herausforderungen für den Restrukturierungsexperten?

In Restrukturierungssituationen gibt es Interessendivergenzen der verschiedenen Stakeholder. Die gilt es, zum Wohle des Unternehmens, unter einen Hut zu bringen. Art, Umfang und Ausprägung des Restrukturierungsmanagements sind abhängig vom vorliegenden Krisentyp, insbesondere wenn es sich um eine Ertrags- oder bereits um eine Liquiditätskrise handelt. Dann hat die Sicherstellung der Liquidität oberste Priorität. Gleichzeitig muss ein Restrukturierungskonzept erstellt und ein besonders professionelles Gläubigermanagement implementiert werden. Neben Liquidität spielen Tempo und Transparenz eine Schlüsselrolle in einer solchen Situation, wobei die beiden letzten Aspekte von Gesellschaftern und Management häufig unterschätzt werden. Restrukturierungen scheitern in der Praxis häufig nicht deshalb, weil das Unternehmen nicht restrukturierungsfähig ist, sondern weil das Restrukturierungsmanagement nicht funktioniert.

#### Was sind Ihre inhaltlichen Beratungsschwerpunkte?

Mein Beratungsfokus liegt in der Prozesssteuerung der Restrukturierung – einschließlich der operativen sowie in der Neustrukturierung

und Optimierung der Passivseite. Wir bieten Unternehmen in schwierigen Situationen unsere Finanzierungsexpertise an, die eine erfolgreiche Restrukturierung ermöglicht und absichert. IPONTIX unterstützt dabei das Management und die Gesellschafter bereits in einer frühen Phase, wenn beispielsweise einzelne Banken ihr Engagement reduzieren bzw. beenden wollen, Auflagen und Konditionen wesentlich nachteilig verändern oder Covenant-Verletzungen absehbar sind. Dabei übernehmen wir zur Entlastung des Managements und der Gesellschafter auch die Verhandlungsführung mit den verschiedenen involvierten Parteien – insbesondere den Banken und Finanziers – und führen optimale Corporate Finance Lösungen in einem zügigen und strukturierten Prozess herbei. Bei Bedarf übernehmen wir auch die Prozesssteuerung der Restrukturierung und unterstützen bei dem Auswahlprozess des Expertenteams, der Erarbeitung eines Restrukturierungskonzepts mit externen Partnern und begleiten die Umsetzung der Maßnahmen, unter anderem auch durch Mitgliedschaft im Sanierungsbeirat und Steering Committee etc. Gemeinsames Ziel von IPONTIX, des Managements und der Gesellschafter ist eine zukunftsorientierte Positionierung und grundsätzlich der Erhalt des Unternehmens als zentrales Asset der Gesellschafter.

#### Wie zeichnen sich schwierige Situationen in der Fremdkapitalberatung ab?

Gerade die Fremdkapitalberatung ist häufig der „Türöffner“ zu Unternehmen in Spezielsituationen. Häufig ist der tiefer liegende Grund für eine Fremdkapitalberatung eine schwierige Unternehmenssituation. Dann muss zuvorderst dieses Thema angegangen werden, bevor

nachhaltig eine Optimierung der Passivseite zu erreichen ist. Wenn ein Unternehmen sich in einer schwierigen Situation befindet, ein Restrukturierungskonzept umgesetzt hat, fehlt am Ende häufig das Kapital, um eine Zukunftsstrategie aus eigener Kraft zu finanzieren. Sehr häufig kommt es dann zu einem M & A-Prozess oder Verkauf von Unternehmensteilen. Neben strategischen Investoren sind solche Unternehmen auch sehr interessant für Private-Equity-Gesellschaften und für Family-Offices, die – abhängig vom Restrukturierungsverlauf – auch Minderheiten eingehen. Dies wiederum ist gerade interessant für mittelständische Unternehmer, die sich oftmals sehr schwer tun, die Mehrheit oder das ganze Unternehmen abzugeben. Zu beiden, den sogenannten PE-Gesellschaften als auch Family-Offices, hat IPONTIX beste Kontakte.

#### Welche Marktentwicklungen erwarten Sie in den kommenden beiden Jahren?

Speziell vor dem Hintergrund konjunktureller Veränderungen – regulatorischer (wie z. B. Banken), finanzieller sowie struktureller (wie z. B. erneuerbare Energien) – dürfte schwierigen Unternehmenssituationen in Zukunft eine noch größere Bedeutung zukommen. Banken werden noch konsequenter ihre Kreditvergabe und Risikosteuerung nach Rating und Branche ausrichten. Das hat zunehmend zur Folge, dass Banken ihre Kredite an Hedge Fonds veräußern, die oft nur über einen sehr kurzen Anlagehorizont verfügen. Neu aufgelegte Fonds deuten auf einen sich verstärkenden Trend dieses Themas hin. In Restrukturierungssituationen verschärft dies die Gemengelage nochmals gewaltig. Der Gesetzgeber hat im letzten Jahr mit ESUG den Rahmen geschaffen, dass über Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung, Schutzschirm als Plan B verstärkt nachgedacht wird, z. B. in der Solarbranche oder bei Fälligkeit von Mezzanine-Finanzierungen. Zum anderen steht für die kommenden Jahre ein gewaltiges Volumen zur Refinanzierung an.

#### Es wird viel über die Rolle der Banken gesprochen – wie schätzen Sie diese künftig für mittelständische Unternehmen ein?

Aufgrund gesetzlicher Regularien und Anforderungen der eigenen Stakeholdern der Banken werden sich Anforderungen und Auflagen bei der Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen weiter verschärfen. Da dürfen sich die mittelständischen Unternehmen auch nicht von zur Zeit laufenden „Mittelstandskampagnen“ beeindrucken lassen. Das Risikomanagement in den Banken ist „tough“ und nach wie vor scharf geschaltet. Solche oft zeitweiligen, in Wellenbewegungen verlaufenden Vertriebsoffensiven für den Mittelstand sind in der Regel für Unternehmen mit „Investmentgrade“ konzipiert. Droht bzw. erfolgt die Abstufung auf „Non-Investmentgrade“, drohen nach wie vor von Bankenseite die hier erwähnten Risiken. Die mittelständischen Unternehmen wissen das in der Regel und können sich Dank

alternativer Finanzierungsinstrumente zum Bankkredit durchaus ein Stück weit unabhängiger machen. Das kann z. B. durch Unternehmensanleihen, Schuldscheindarlehen, Genussscheinen, Private Debt, Factoring, Asset Backed Securities und Leasing erfolgen. Auch die konsequente Liquiditätssicherung durch gezielte Freisetzung von Reserven sowie Optimierung der Bilanzstruktur durch Verbesserung der Eigenkapitalquote, z. B. Minderheitsbeteiligung, Mezzanine-Kapital sind entsprechende Optionen. Der klassische Bankkredit wird nach wie vor eine sehr wichtige Rolle spielen; bankenunabhängige und damit alternative Finanzierungsformen werden aber mit Sicherheit an Bedeutung gewinnen.

#### Was ist Ihre Empfehlung für einen Finanzvorstand oder Geschäftsführer, der über seine Finanzierung nachdenkt?

Regelmäßig prüfen, ob das Unternehmen auch von der Finanzierungsseite optimal zu seiner Unternehmensentwicklung und seines geplanten künftigen Wachstums bzw. seiner Strategie aufgestellt ist. Habe ich für mein Unternehmen neben der Finanzierungsstruktur auch die richtigen Partner, Hausbanken, Auflagen und Konditionen? Wie geht die Bank in schwierigeren Zeiten mit mir bzw. meinem Unternehmen um? Wird auf meine Anliegen eingegangen? Besteht finanzielles Potential bzw. Reserve für den unvorhergesehenen Fall? Sind Maßnahmen zur Bilanzstruktur, Kennzahlen- und Liquiditätsoptimierung notwendig und möglich? Nach Möglichkeit sich nicht abhängig machen von einer Bank und einer Finanzierungsform. Ebenso der Frage nachgehen, ob öffentliche Fördermittel eine sinnvolle Ergänzung im Finanzierungsportfolio sein können und welche Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen. Wenn möglich, eine regionale Bank, z. B. örtliche Sparkassen, Volksbanken etc., die das Unternehmen gut kennt, in die Finanzierungsstruktur mit einbinden. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass sie in schwierigen Situationen verlässliche Finanzpartner sind. Eine professionelle Fremdkapitalberatung geht diesen Fragen strukturiert nach und führt so eine Optimierung der Finanzierungs- und Bilanzstruktur herbei. Wenn das Unternehmen sich bereits in einer schwierigeren Situation befindet oder eine solche droht, sollte unbedingt ein unabhängiger erfahrener Finanzierungsberater eingeschaltet werden.

Vielen Dank für das Gespräch, Frau Rahmer.

#### KONTAKT

IPONTIX Equity Consultants GmbH  
60322 Frankfurt am Main  
E-Mail: [erahmer@ipontix.com](mailto:erahmer@ipontix.com)  
[www.ipontix.com](http://www.ipontix.com)