

Der strategische Finanzdialog

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4. TEILNEHMERUNTERLAGEN

4.1 Vom Bilanzgespräch zum Strategiegelgespräch

Der Übergang vom Kredit- zum Strategieberater ist der entscheidende Entwicklungsschritt auf dem Weg zum Strategischen Partner. Während der Kreditberater primär auf Rückzahlungsfähigkeit und Sicherheiten fokussiert, richtet der Strategische Partner seinen Blick auf die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens und die Interessen aller Stakeholder.

Grundlage dieses Paradigmenwechsels ist das Konzept des Consultative Selling (Hanan, 1970): Der Berater positioniert sich nicht als Produktverkäufer, sondern als strategischer Partner, der Probleme des Unternehmers erkennt und löst, bevor dieser sie selbst formuliert hat. Rackham (1988) zeigt in seinen SPIN-Studien, dass bei hochkomplexen B2B-Transaktionen der Gesprächsanteil zu Implikations- und Nutzenfragen der entscheidende Erfolgsfaktor ist.

Die drei Ebenen des strategischen Finanzdialogs

Ebene	Fragetyp	Beispiel
1 Operativ	Sachstandsfragen (Was ist?)	Wie entwickelt sich Ihr Auftragsbestand im nächsten Q...
2 Taktisch	Implikationsfragen (Was bedeutet das?)	Wenn die Marge weiter sinkt – welche Investitionen m...
3 Strategisch	Zukunftsfragen (Wo wollen Sie hin?)	Was wäre der nächste Schritt, wenn Ihre Eigenkapital...

4.2 Kapitalstruktur und Werttreiber verstehen

Die strategische Finanzberatung setzt ein vertieftes Verständnis der Kapitalstruktur voraus. Kapitalstrukturentscheidungen – das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital – sind keine rein bilanziellen Größen, sondern haben direkte Auswirkungen auf Unternehmenswert, Risikoprofil und strategische Handlungsfähigkeit.

Zentrale Werttreiber im Mittelstand

Werttreiber	Definition / KPI	Strategische Relevanz
Umsatzwachstum	YoY-Wachstumsrate (%)	Wachstumsstrategie: organisch vs. akquisitorisch
EBITDA-Marge	EBITDA / Umsatz (%)	Profitabilität, Debt-Service-Fähigkeit
Kapitaleffizienz (ROCE)	EBIT / eingesetztes Kapital (%)	Qualität der Investitionen, Asset-Intensität
Eigenkapitalquote	EK / Bilanzsumme (%)	Krisenpuffer, Ratingrelevanz (MaRisk), Kreditkondition
Free Cashflow	Operativer CF – Investitionen	Tilgungskapazität, Investitionsspielraum

Werttreiber	Definition / KPI	Strategische Relevanz
Verschuldungsgrad (Leverage)	Nettofinanzverbindlichkeiten / EBITDA	Standard-Covenant bei strukturierten Finanzierungen

Finanzierungsoptionen im strategischen Vergleich

Instrument	Vorteile	Nachteile / Risiken	Geeignet für
Bankkredit (klassisch)	Günstig, strukturiert, bekannt	Sicherheitsanfordernisse, Conversion für Betriebsmittel	Umsatz, Produktion
Förderkredit (KfW/L-Bank)	Subventionierter Zins, Haftungsfreistellung	Verwendungszweck, Bindung	Innovation
Mezzanine-Kapital	EK-ähnliche Wirkung, keine Verwechslung	begrenzte Laufzeit	Wachstum, Nachfolge
Private Equity / Beteiligung	Starkes EK, Netzwerk, Management Know-how	Kontrolle, Exit-Druck	Skalierung, MBO/MBI
Innenfinanzierung / Thesaurierung	Keine Abhängigkeiten, günstig	begrenzt durch Ertragsstärke	Konsolidierung, Eigenkapitalaufbau

4.3 Strategische Szenarien in der Beratungspraxis

Der Strategische Partner begegnet im Beratungsalltag einer begrenzten Anzahl wiederkehrender strategischer Grundszenarien. Jedes Szenario erfordert eine spezifische Kombination aus Finanzanalyse, Fachkompetenz und Gesprächsführung.

Die fünf Kernszenarien

Szenario	Charakteristik	Relevante Verbundpartner
1 Wachstumsfinanzierung	Investitionsbedarf übersteigt Innenfinanzierung	DZ BANK (Für Skulpturen-Debit), ggf. Private Equity
2 Internationalisierung	Export- und Importfinanzierung, Währungsrisiko	DZ BANK, Trade Finance, Recht (Wirtschaftsprüfung)
3 Unternehmensverkauf / M&A	Nachfolge durch externen Käufer, MBO	DZ BANK, M&A, Steuerberater, Notar, ggf. M&A-Boutique
4 Kapitalstrukturoptimierung	EK-Stärkung, Schuldenabbau, Ratingverbesserung	Mezzanine-Anbieter (Strukturinvestitions) ggf.
5 Restrukturierung / Krise	Liquiditätsengpass, Covenant-Verletzung	Restrukturierungsberater, Insolvenzverwalter (präventiv)

4.4 Praxiscase: Habermaier Präzisionsteile GmbH & Co. KG

Unternehmensprofil

Merkmal	Detail
Unternehmen	Habermaier Präzisionsteile GmbH & Co. KG
Branche	Präzisionsmechanik / Zulieferer Maschinenbau und Medizintechnik
Standort	Landsberg am Lech (Bayern)
Größe	62 Mitarbeiter, 3 Generationen im Familienbesitz
Gesellschafter-GF	Stefan Habermaier (47), Diplom-Ingenieur, zweite Generation
Bankenverbindung	VR-Bank seit 27 Jahren, Hauptbankverbindung

Finanzkennzahlen (Geschäftsjahre)

Kennzahl	Jahr 3 (Ist)	Jahr 4 (Ist)
Umsatz	9,8 Mio. EUR	11,4 Mio. EUR
EBITDA	1,18 Mio. EUR	1,48 Mio. EUR
EBITDA-Marge	12,0 %	13,0 %
Jahresüberschuss	294 TEUR	398 TEUR
Eigenkapital	2,1 Mio. EUR	2,5 Mio. EUR
Bilanzsumme	7,6 Mio. EUR	8,1 Mio. EUR
EK-Quote	27,6 %	30,9 %
Nettofinanzverbindl.	2,8 Mio. EUR	2,4 Mio. EUR
Leverage (NFK/EBITDA)	2,37x	1,62x
Free Cashflow	420 TEUR	590 TEUR

Strategische Ausgangslage

Stefan Habermaier hat Sie zum Jahresgespräch eingeladen. Im Vorlauf hat er angedeutet, dass er „größere Pläne“ hat. Folgender Sachverhalt zeichnet sich ab:

- Ein Medizintechnik-Konzern (Auftragsvolumen derzeit 18 % vom Umsatz) hat eine langfristige Rahmenvereinbarung angeboten, die eine Umsatzsteigerung auf ca. 16 Mio. EUR ermöglicht – aber einen zweiten CNC-Bearbeitungszentrums-Park (Investitionsbedarf: 3,2 Mio. EUR) voraussetzt.
- Gleichzeitig hat ein süddeutscher Strategie-Investor Interesse an einer Minderheitsbeteiligung von 25,1 % signalisiert (Bewertung: 8x EBITDA = ca. 11,8 Mio. EUR Unternehmenswert).
- Stefan Habermaiers älterer Bruder (stiller Gesellschafter, 15 % Anteil) möchte seinen Anteil mittelfristig veräußern.

Aufgabenstellung

Aufgabe	Beschreibung
A1	Analysieren Sie die aktuelle Finanzsituation. Welche Stärken und Risiken
A2	Bewerten Sie die drei strategischen Optionen: (1) Kreditfinanzierung der I
A3	Entwickeln Sie eine Gesprächsstrategie für das Jahresgespräch mit Stefa
A4	Skizzieren Sie einen Finanzierungsplan (Betrag, Instrument, Laufzeit, Tilg

4.5 Arbeitsblatt: Szenario-Analyse

Schritt 1: Kennzahlenanalyse Ist-Situation (Jahr 4)

Kennzahl	Formel	Ihr Ergebnis
EK-Quote	EK / Bilanzsumme	_____ %

Kennzahl	Formel	Ihr Ergebnis
Leverage (NFK/EBITDA)	Nettofinanzverbindl. / EBITDA	_____ x
Tilgungskapazität p.a.	Free Cashflow (abzügl. Puffer 20 %)	_____ TEUR
Tragbare Neuverschuldung	Tilgungskapazität x max. Laufzeit	_____ TEUR

Schritt 2: Szenario-Vergleich nach Investition (3,2 Mio. EUR)

Kennzahl	Szenario 1: Vollkredit	Szenario 2: Investor 25,1 %	Szenario 3: EK-Aufbau zuerst
Neue Bilanzsumme (ca.)			
Neue EK-Quote (%)			
Neuer Leverage (x)			
Jährl. Zinslast (ca.)			
Kontrollverlust?	Nein	Ja (25,1 %)	Nein
Empfehlung?			

Schritt 3: SPIN-Gesprächsvorbereitung

SPIN-Fragentyp	Ihre Frage an Stefan Habermaier
Situationsfrage	
Problemfrage	
Implikationsfrage	
Nutzenfrage (Need-Payoff)	

4.6 Liquiditäts- und Wachstumsplanung

Wachstum ist für mittelständische Unternehmen häufig keine Frage des Willens, sondern des Kapitals. Die betriebswirtschaftliche Praxis zeigt: Unternehmen scheitern seltener an fehlender Profitabilität als an Liquiditätsengpässen während Wachstumsphasen (Damodaran, 2012). Der Strategische Berater muss diesen Zusammenhang aktiv adressieren – und zwar bevor der Unternehmer das Problem bemerkt.

Working Capital und Cash Conversion Cycle

Das Working Capital (Umlaufvermögen ./.. kurzfristige Verbindlichkeiten) zeigt die kurzfristige Liquiditätssituation eines Unternehmens. Im Wachstum steigt das Working Capital typischerweise überproportional: Mehr Aufträge erfordern mehr Vorräte, höhere Forderungen entstehen, während Zahlungsziele bei Lieferanten nicht proportional wachsen.

Komponente	Formel / Beschreibung	Optimierungsansatz
Debitorenlaufzeit (DSO)	Forderungen / (Umsatz / 365)	Zahlungsziele verkürzen, Factoring

Komponente	Formel / Beschreibung	Optimierungsansatz
Kreditorenlaufzeit (DPO)	Verbindlichkeiten / (Wareneinkauf / 365)	Zahlungsziele bei Lieferanten verlängern
Lagerdauer (DIO)	Vorräte / (COGS / 365)	Lagerbestand optimieren, Just-in-time
Cash Conversion Cycle (CCC)	DSO + DIO – DPO	Ziel: CCC minimieren = Liquiditätsbedarf sinkt

Je kürzer der CCC, desto weniger Kapital wird im laufenden Betrieb gebunden. Bei einem Umsatzwachstum von 10 % und einem CCC von 60 Tagen entsteht ein zusätzlicher Liquiditätsbedarf von rund 1,6 % des Jahresumsatzes – dauerhaft, nicht einmalig.

Betriebsmittelbedarf im Wachstum berechnen

Formel: Betriebsmittelbedarf = Umsatzwachstum (EUR) × CCC (Tage) / 365

Beispiel: Umsatzwachstum +3,0 Mio. EUR, CCC 58 Tage → Betriebsmittelbedarf: 3.000 TEUR × 58/365 = ca. 476 TEUR zusätzlich

Instrumente der Wachstumsfinanzierung für Betriebsmittel

Instrument	Einsatzbereich	Typische Konditionen / Merkmale
Kontokorrentlinie	Saisonale / kurzfristige Liquiditätsschwankungen	Revolving, tagesgenaue Inanspruchnahme, variabel
Betriebsmittelkredit	Struktureller Anstieg des Umlaufvermögens im Wachstum	Lieferant-Wachstum, feste Tranche, planbar
Factoring	Verkauf offener Forderungen → sofortige Liquidität	DSO-Liquidität 2 Tage reduzieren; Kosten ca. 0,8–2,0 % p.a.
Einkaufsfinanzierung / SCF	Verlängerung Kreditorenziel über Bank	Supply Chain Finance; Lieferant erhält frühzeitig Zahlung
Investitionskredit (Anlage)	Kauf von Maschinen, Anlagen, Gebäuden	Laufzeit 5–15 Jahre, Tilgungsplan, ggf. Fördermittel

Gesamtfinanzierungsbedarf Habermaier – Erweiterung Case (Aufgabe A5)

Position	Betrag (TEUR)	Instrument (Vorschlag)
Investition CNC-Bearbeitungszentren	3.200	Investitionskredit 8 J.
Zusätzl. Betriebsmittelbedarf (Wachstum +4,6 Mio. EUR, CCC 58 T.)		
Ablösung stiller Gesellschafter (15 % Anteil)		
Puffer / Reservelinie	_____	Kontokorrent
GESAMTBEDARF	_____	