

## Folgen der Zinswende

## Das Ende des Kaufs auf Rechnung

Deutschlands Mittelständler leiden unter den steigenden Finanzierungskosten. Es wird gespart, geknausert, Außenständen hinterhertelefoniert und Kundenservice eingeschränkt.

Eli Hamacher Berlin

**D**irk Graber kann Krise. 2007 gründete er einen Onlineversender für Brillen und Kontaktlinsen – mitten in die Finanzkrise hinein. In der Branche wurde er damals belächelt, heute ist Mister Spex mit 210 Millionen Euro Umsatz und rund 1350 Mitarbeitern die Nummer drei der Optikerbranche. Den Gang an die Börse wagte das Berliner Unternehmen ausgerechnet 2021 während der Coronapandemie. Der Kurs bröckelte zwar seither, die Erlöse wuchsen allerdings trotz Konsumschwäche gegen den Branchentrend weiter. Doch dann kam die Zinswende – und zwang auch Graber zum Umdenken. „Wir müssen den Fuß etwas vom Gas nehmen und schneller profitabel werden“, sagt der 45-Jährige.

In den vergangenen zehn Jahren spielten Zinsen für die Wirtschaft nahezu keine Rolle. Geld war billig, Kredite und Risikokapital zu bekommen in der Regel kein Problem. Bis die Inflation die Notenbanken zum Gegensteuern zwang. Seither geht es Schlag auf Schlag. Sechsmal hat die Europäische Zentralbank seit Mitte 2022 den Leitzins erhöht, inzwischen liegt er bei 3,5 Prozent. Die Folge: Eigen- und Fremdkapital sind deutlich teurer geworden, bei Banken und Venture-Capital-Gebem sitzt das Geld nicht mehr so locker. Eine Herausforderung insbesondere für Start-ups und Mittelständler, die stark in Wachstum investiert haben. Jetzt heißt es gegensteuern.

Noch macht sich Mister-Spex-Chef Graber keine Sorgen. 120 Millionen Euro aus dem Börsengang sind noch in der Kasse, das Börsenumfeld ist nach wie vor positiv, trotzdem ist der aggressive Wachstumskurs erst einmal vorbei. „Aktuell fokussieren wir uns auf die bestehenden Märkte und wollen dort schneller profitabel werden.“ Anpassungen beim Sortiment und den Preisen sollen die Marge verbessern, beim Marketing und Personal wird gespart. So soll die Gewinnschwelle statt 2026 bereits 2024 erreicht werden. „Mit stärkerem Fokus auf Profitabilität dürfte es einfacher werden, Kredite zu bekommen“, so Graber.

Cash ist wieder King, Deutschlands Mittelständler kürzen, verschlanken und optimieren (siehe Kasten). Das ist auch nötig, denn Entspannung ist nicht in Sicht. „Das Jahr 2023 lässt weitere Zinsanstiege und ein schwieriges makroökonomisches Umfeld erwarten“, sagt Fritzie Köhler-Geib, Chefvolkswirtin der staatlichen Förderbank KfW. „Beides dürfte dazu beitragen, dass die Situation am Kreditmarkt für Unternehmen ungünstlich bleibt und sich möglicherweise noch verschärft.“ Ende 2022 stuften 31,3 Prozent der Mittelständler, die sich in Kreditverhandlungen befanden, das Verhalten der Banken als restriktiv ein, der höchste Stand seit Beginn der Erhebung 2017.

„Man spürt, dass die Banken vorsichtiger werden“, bestätigt Mario Englert, Finanzchef des Temperiergeräteherstellers Lauda. „Im Januar 2022 konnten wir uns noch für weniger als ein Prozent finanzieren, jetzt sind wir bei vier bis fünf Prozent.“ Die Zins-



**Mister-Spex-Brillen:**  
„Wir müssen den Fuß vom Gas nehmen und schneller profitabel werden.“

wende habe eine empfindliche Auswirkung auf den Gewinn, daher finanziere man aktuell eher kurzfristig und schaue bei Investitionen sehr genau hin. Zusätzlich macht der CFO Druck auf Produktion und Logistik, um die während der Pandemie hochgefahrenen Lagerbestände wieder zu senken – und damit die Kapitalbindung.

Dass alle Firmen derzeit ihr Geld zusammenhalten, spürt Lauda auch bei seinen Kunden. Die Zahlungsmoral habe gelitten, so Englert. Die Zeit von der Rechnungsstellung bis zum Geldeingang sei um 20 bis 40 Prozent gestiegen. Bei hohen Außenständen greift der Finanzchef inzwischen selbst zum Telefon und hakt nach.

Dabei sind die gestiegenen Zinsen nur einer von vielen belastenden Faktoren. „Es gibt kaum einen Bereich, in dem unsere Kosten nicht drastisch gestiegen sind“, sagt Anna Yona. Jahrelang war es für die Gründerin und Geschäftsführerin von Wildling Shoes normal, dass sich die Umsätze mit ih-

87

Prozent

der mittelständischen Unternehmen in Deutschland planen Investitionen in erneuerbare Energien und Energieeffizienz.

Quelle: DZ Bank

ren Barfußschuhen binnen eines Jahres verdoppelten oder verdreifachten. Das Unternehmen aus dem Bergischen Land wuchs nahezu unabhängig von Fremdkapital – dann kamen Corona, Energiekrise, Inflation, Zinswende. Seither stagnieren die Verkäufe. Investitionen etwa in die Automatisierung der Logistik werden wegen der höheren Finanzierungskosten schwieriger.

Gegensteuern will Yona auf verschiedenen Wegen: Für die geplanten Investitionen bemüht sich die Chefin von 217 Mitarbeitenden unter anderem um Fördermöglichkeiten (siehe Bericht Seite 37). Um das Working Capital zu verbessern, will der Schuhhändler, der überwiegend online verkauft, verkürzte Lieferzeiten testen. „Je attraktiver die Konditionen auf der Website sind, desto eher werden unsere Besucher zu Käufern“, sagt Yona. „In Deutschland beliebten Kauf auf Rechnung hat sie dagegen als Option gestrichen. Zwar nutzten viele Kunden die Zahlungsmethode, um mehr zu bestellen, doch häufig nur zur Ansicht. Das trieb die Retourenquote in die Höhe – und damit die Kosten.“

Auf das laufende Jahr blickt die Unternehmerin mit Sorge. Wegen der gesunkenen Nachfrage musste sie die Bestellmengen bei ihren Produzenten herunterfahren. Und sie ist sich nicht sicher, ob sie zu den alten Stückzahlen zurückkehren kann. „Wenn bei uns das Geschäft wieder anzieht, besteht das Risiko, dass die Slots bereits an andere vergeben sind“, fürchtet Yona.

## Vier Wege zu mehr Liquidität

**Prozessoptimierung** Um das Working Capital zu verbessern, lohnt es sich, Lagerbestände zu verschlanken und Prozesse im Kreditoren- und Debitorenmanagement zu verbessern. Vertriebsboni etwa könnten erst ausbezahlt werden, wenn die Leistung bezahlt wurde, nicht schon beim Verkauf, rät Harald Matthias Meyer von der Beratung Expense Reduction Analysts.

**Cash-Management** Deutsche Unternehmen zahlen ihre Rechnungen laut Creditreform durchschnittlich nach elf Tagen – so spät wie seit sieben Jahren nicht mehr. Rechnungen sollten deshalb zeitnah gestellt oder an Factoring-Gesellschaften übergeben werden, um den Geldfluss zu beschleunigen.

**Effizienzsteigerung** Investitionen in Energieeffizienz und Digitalisierung eröffnen große Potenziale zur Kostensenkung. Einer Umfrage der DZ Bank zufolge ergreifen 87 Prozent der Mittelständler Maßnahmen in diesen Bereichen, für die es auch zahlreiche Förderprogramme gibt.

**Nachhaltigkeit** Banken ziehen zunehmend ESG-Kriterien bei der Kreditbewertung heran. Transparentes und nachhaltiges Wirtschaften kann daher das Rating und damit die Finanzierungsbedingungen verbessern. 80 Prozent der Banken wollen laut einer Umfrage der Unternehmensberatung EY künftig auch Lieferkettenabhängigkeiten bei Kreditentscheidungen berücksichtigen, um Ausfälle zu vermeiden.