

Das aktuelle Interview mit Berndt-Ulrich Scholz, Oliver Scholz, Raphael Barth und Klaus Brodbeck über das innovative Finanzkonzept der Scholz AG

# Mit intelligenter Finanzierung über Basel II-Hürden

Basel II wirft seine Schatten voraus und wird, wenn die EU-Richtlinien in drei Jahren in Kraft treten, die Kreditvergabemodalitäten der Banken an die Unternehmen entscheidend verändern. Ob und wie viel Kredit genehmigt wird, hängt vom Ranking ab, einer Maßzahl, nach der die Unternehmen bewertet werden. Die Geschäftsbeziehungen zwischen Firmen und Banken werden sich grundlegend ändern. Viele Firmenchefs, insbesondere von kleineren und mittleren Unternehmen können sich heute schwer vorstellen, dass sie bald einen „gläsernen Betrieb“ den Banken präsentieren müssen. Sich rechtzeitig fit für Basel II zu machen, ist das Gebot der Stunde. Ein Unternehmen, das beispielhaft vorgeht, ist die Scholz AG in Essingen.

den, die Kredit- und Sicherheitsabsprachen waren dabei sehr unterschiedlich. Jeder Bank mussten auf Grund der Vorschriften des Kreditwesengesetzes in der Regel Bilanzen der lokalen Tochtergesellschaft und der Muttergesellschaft vorgelegt werden. Zum Verständnis der Banken musste die Unternehmensstrategie der Gruppe in individuellen Gesprächen jeweils einzeln dargestellt und erläutert werden. Hinzu kam, dass es im Konditionsniveau der einzelnen Banken starke Abweichungen gab.

**WiR:** Gab es da einen Zeitpunkt, ab dem sich diese Abweichungen zwischen verschiedenen Kreditinstituten verstärkten?

**Barth:** So ab dem Jahr 1999 zeichnete sich ein stark unterschiedliches Finanzierungs-



Neues Verständnis in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Banken – von der Scholz AG umgesetzt. Von links: Klaus Brodbeck, Berndt-Ulrich Scholz, Oliver Scholz, Raphael Barth.

künftige Finanzierung der Firmengruppe Scholz beauftragt.

**WiR:** Herr Scholz, damit haben Sie Ihre ganzen Finanzstrukturen öffnen müssen, ein Vorgang, den viele Firmenchefs vermeiden wollen, insbesondere, wenn sie eigentlich keinerlei Finanzprobleme haben. Der eigene Geldbeutel ist ja für viele so etwas wie ein Intimbereich. Ist Ihnen dieser Schritt nicht schwer gefallen?

**Berdnt-Ulrich Scholz:** Ich muss zugeben, dass mir dies zunächst nicht leicht gefallen ist. Und wir haben dies intern auch lange diskutiert. Heute bin ich allerdings froh, dass wir uns dazu entschlossen haben.

**Oliver Scholz:** Basel II wird kommen und wir wollen uns rechtzeitig darauf einstellen.

## „Neues Verständnis in Zusammenarbeit mit Banken“

Die Basis für unsere Kooperation mit der Deutsche Bank AG ist die Notwendigkeit aus Basel II, dass es ein grundlegendes neues Verständnis in der Zusammenarbeit zwischen Banken und Unternehmen über den Austausch von Informationen geben wird. Besser ist es, wenn man daran selbst arbeitet und aktiv mitwirkt, als später dem Diktat von Normen ausgesetzt zu sein.

**WiR:** Wie war die Vorgehensweise?

**Brodbeck:** Gemeinsam mit den Mitarbeitern des Finanzbereichs der Scholz AG unter der Federführung von Oliver Scholz und Raphael Barth sowie Spezialisten der Deutschen Bank wurden die Liquiditätsströme und die Kreditbeziehungen der einzelnen Unternehmen analysiert und ausgewertet. Parallel wurde ein für die gesamte Gruppe gültiger Business-Plan, der Umsatz-, Ergebnis-, Investitions- und Bilanzplanungen für die einzelnen Unternehmen und eine konsolidierte Planung für die Unternehmensgruppe enthielt, erstellt. Ein Teilaspekt dieser Analysearbeiten war, zu ermitteln, wie

sich Veränderungen des in der Vergangenheit volatilen Preisniveaus auf den Liquiditätsbedarf des Unternehmens auswirken und dies in die künftige Finanzierungsstruktur als flexible Größe einzuarbeiten.

**WiR:** Das hört sich nach sehr viel Arbeit an.

**Brodbeck:** Das sehen Sie völlig richtig. Wie bei jeder Neustrukturierung waren von den einzelnen Unternehmen und uns umfangreiche Basisarbeiten vorzunehmen. Auf Grund der offenen Kommunikation und des von der Scholz AG bereitwillig ermöglichten Einblicks in die einzelnen Bereiche der Unternehmensgruppe konnten wir die Analysearbeiten jedoch bereits im Januar 2001 abschließen und ein Konzept präsentieren.

**WiR:** Können Sie dieses Konzept skizzieren?

**Brodbeck:** Die Finanzierung sollte künftig zentral von Essingen aus im Rahmen einer „Strukturierten Finanzierung“ durch sieben bis acht Banken unter Einbindung einer ABS-Transaktion (Asset-Backed Securitisation) erfolgen. Gleichzeitig wurde die Einführung eines zentralen Cash Managements vorgeschlagen.

**WiR:** Zwischenfrage – was verstehen Sie unter „Strukturierter Finanzierung“?

**Brodbeck:** Bei einer „Strukturierter Finanzierung“ handelt es sich um die Sicherstellung der Gesamtfinanzierung des Unternehmens mit Blick auf die vom Unternehmen verfolgte strategische Ausrichtung. Der Konsortialführer, in diesem Fall die Deutsche Bank, stimmt mit dem Unternehmen einen einheitlichen Kreditvertrag ab, unter dem alle Banken gleich behandelt werden. Dieser spezielle Kreditvertrag bietet dem Unternehmen eine hohe Finanzierungssicherheit und Flexibilität sowie zudem die Möglichkeit, im Rahmen eines vorher festgelegten Margengrids mit entsprechender Margenabstufung bei Veränderungen der Finanzrelationen die Margen aktiv selbst mitzugestalten. Die als Auswirkung von Basel II zu erwartende stärkere Differenzierung der Kreditmargen bei unterschied-

lichen Kreditnehmerbonitäten ist in der „Strukturierten Finanzierung“ somit bereits als wesentliches Element enthalten.

**WiR:** Herr Brodbeck, über die Deutsche Bank wird oft kolportiert, dass sie sich aus dem Mittelstand zurückzieht. Ist für die Deutsche Bank eine bestimmte Firmengröße, etwa wie bei Scholz, für eine Zusammenarbeit notwendig?

**Brodbeck:** Der Mittelstand ist unverändert eine der wichtigsten Kundengruppen für die Deutsche Bank. Wie die meisten Banken und wie übrigens auch die Mehrzahl der Industriebetriebe betreuen wir unsere mittelständischen Kunden je nach Bedarf und Anforderungsprofil mit unterschiedlichen Betreuungskonzepten.

Eine „Strukturierte Finanzierung“ in der Art wie wir sie gemeinsam mit der Scholz AG durchgeführt haben, ist insbesondere auf Grund des damit verbundenen Dokumentationsaufwandes erst für mittlere und größere Mittelständler sinnvoll. Die Deutsche Bank sieht sich im Mittelstand in Deutschland als Marktführer bei der Durchführung von „Strukturierter Finanzierung“ und hat in der Region Ostwürttemberg in den letzten Monaten mehrere Projekte erfolgreich abgewickelt.

**WiR:** Eine weitere Verständnisfrage: Was ist eine ABS-Transaktion?

**Oliver Scholz:** Bei Asset-Backed-Securitisation handelt es sich um eine stille Refinanzierung von Forderungen.

## „Forderungen an eine Finanzierungsgesellschaft verkauft“

Vereinfacht dargestellt werden die Forderungen an eine Finanzierungsgesellschaft verkauft, die sich dann im Rahmen einer Verbriefung direkt am Kapitalmarkt refinanziert. Es handelt sich um ein in der Abwicklung sehr komplexes Verfahren, zu dessen Umsetzung in der Vergangenheit in der Regel nur große Konzerne in der Lage waren, auf Grund des Wunsches der mittel-

ständischen Wirtschaft, in Deutschland neben dem Produkt Kredit in stärkerem Maße kapitalmarktorientierte Produkte nutzen zu können, haben sich in den letzten Jahren hinsichtlich der Größenordnung und der Abwicklung Vereinfachungen ergeben. Dadurch ist ABS auch für mittelständische Unternehmen sehr interessant geworden.

**WiR:** Wer bestimmt, welche Banken sich an dem Konsortium beteiligen?

**Oliver Scholz:** Für diesen Schritt haben wir von der Scholz AG der Deutschen Bank sechs Kreditinstitute vorgeschlagen, die von ihr für eine Teilnahme am Konsortium angesprochen werden sollen.

**Brodbeck:** Und parallel dazu wurde die Umsetzung der ABS-Transaktion eingeleitet. Im Juni 2001 konnte der Konsortialkreditvertrag mit sieben Banken unter der Führung der Deutschen Bank abgeschlossen werden. Die Umsetzung der „Strukturierter Finanzierung“ und der ABS-Transaktion erfolgte im Oktober 2001.

**WiR:** Welche Vorteile ergaben sich für die Scholz-Gruppe?

**Oliver Scholz:** Wir verfügen nunmehr über eine kapital-

## „Strukturierte Finanzierung ist ein lebendiger Prozess“

marktorientierte, langfristige ausgelegte, flexible Finanzierung. Durch die Zentralisierung des Liquiditätsmanagements in Essingen können die einzelnen Unternehmen besser gesteuert und zudem ein neuartiger Ansatz im Beteiligungscontrolling umgesetzt werden.

**Barth:** Außerdem konnten beträchtliche Einsparungen bei den Abwicklungskosten und Zinsen erzielt werden.

**Berdnt-Ulrich Scholz:** Und ich bin überzeugt und beruhigt, dass für die Zukunft, insbesondere für die mit der Einführung von Basel II in Zusammenhang stehende Herausforderung, unsere Scholz-Gruppe bestens gerüstet ist.

**Brodbeck:** Wichtig zu erwähnen ist, dass eine „Strukturierte Finanzierung“ kein einmaliger Prozess ist. Derzeit ist Scholz beispielsweise dabei, eine Akquisitionsfinanzierung größeren Umfangs zu realisieren und das zu übernehmende Unternehmen in den Finanzierungskreis zu integrieren.

**WiR:** Um welches Unternehmen handelt es sich dabei?

**Oliver Scholz:** Es handelt sich um die Metall Rohstoff Thüringen GmbH mit Sitz in Erfurt. Sie wird eine 100-Prozent-Tochter der Scholz AG und ist in Thüringen und Sachsen tätig.

**WiR:** Herzlichen Dank für das Gespräch.

**Hinweis:** Weitere Informationen zur Scholz AG im „Standort-Report Essingen“ in dieser Ausgabe.

## Das aktuelle Interview

Durch eigenes Wachstum und durch gezielte strategische Unternehmenszukaufe hat sich die Scholz AG zu einem der in Europa führenden Eisenschrott-Recycler entwickelt. Parallel dazu hat Scholz Aktivitäten im Stahlhandel aufgebaut und zählt mit der Scholz Edelstahl GmbH, Essingen, heute zu einem der bedeutendsten Handelshäuser in Deutschland für Qualitäts- und Edelstähle.

Zur Scholz-Gruppe zählen zwischenzeitlich zirka 80 Unternehmen, die im Rahmen der von der Muttergesellschaft vorgegebenen Gruppen-Strategie überwiegend dezentral geführt werden. In Zusammenarbeit mit der Deutsche Bank AG hat die Scholz AG dieser Tage ein Finanzierungsmodell für die Zukunft entwickelt. Darüber sprach für WIRTSCHAFT REGIONAL Chefredakteur Winfried Hofele mit dem Vorstandsvorsitzenden Berndt-Ulrich Scholz, Vorstandsmitglied Oliver Scholz und Prokurist Raphael Barth von der Scholz AG sowie mit Klaus Brodbeck von der Deutsche Bank AG.

**WiR:** Herr Scholz, wie hatten Sie ursprünglich die Finanzierung Ihrer Firmengruppe aufgebaut?

**Berdnt-Ulrich Scholz:** Basierend auf einer sehr guten Eigenkapitalausstattung der Scholz AG von über 50 Mio. Euro wurde die Finanzierung der einzelnen Unternehmen, die im Laufe der Jahre zu unserer Gruppe dazukamen, in Form von Hausbankenmodellen bei den jeweiligen Banken vor Ort belassen. Dies war eine logische Konsequenz unserer gewachsenen Struktur.

**WiR:** Da kam ja im Laufe der Zeit einiges zusammen.

**Berdnt-Ulrich Scholz:** In der Tat. In der Summe wurde in der Gruppe mit bis zu 50 Kreditinstituten zusammengearbeitet.

**Oliver Scholz:** Die Pflege der Bankverbindungen war zunehmend mit einem immer größeren Zeitaufwand verbun-

verhalten der einzelnen Banken ab. Banken, die unserer Unternehmensgruppe langjährig als Kreditgeber zur Verfügung standen und mit denen in der Vergangenheit immer gut zusammengearbeitet wurde, begannen sich als Kreditgeber zurückzuziehen.

**Berdnt-Ulrich Scholz:** Das geschah aus recht unterschiedlichen Gründen, die mit unserem Unternehmen nicht in direktem Zusammenhang standen. Es ist ja bekannt, dass sich bestimmte Bankhäuser strategisch auf neue Geschäftsfelder ausgerichtet haben, andere Bankengruppen mussten und müssen ja heute noch sogar verschärft ihre Kreditengagements zurückfahren. Basel II hat ja extreme Konsequenzen für die Banken selbst. Für uns ergab sich deshalb die Notwendigkeit, die bestehende Finanzierungsstruktur der Unternehmensgruppe grundsätzlich zu überdenken und sich neu aufzustellen.

**WiR:** Wie gingen Sie dabei vor?

**Berdnt-Ulrich Scholz:** Im ersten Schritt wurde Ende 1999 die Position der damaligen C.-H. Scholz KG als Muttergesellschaft durch Umwandlung in die Rechtsform der Aktiengesellschaft zur Scholz AG verstärkt.

**Brodbeck:** In diesem Zusammenhang ist wichtig zu erwähnen, dass dabei auch die im Hinblick auf Basel II nicht unbedeutende Frage der Unternehmensnachfolge geregelt wurde. Und zwar durch die Übertragung eines Teils der Aktien von Berndt-Ulrich Scholz auf seinen Sohn Oliver Scholz, der damit zugleich in den Vorstand der Scholz AG eintrat. Beide Herren Scholz halten derzeit jeweils 50 Prozent der Aktien der Scholz AG.

**WiR:** Und der zweite Schritt?

**Barth:** Im zweiten Schritt wurde im April 2000 die Deutsche Bank in Aalen mit der Analyse der Finanzierungsstrukturen und Erarbeitung eines Konzepts für die