

Autor: André Knöll

Eine Frage der Haltung – Finanzierungsstrategien aktiv gestalten!

Eine maximale Liquiditätsreserve ist das wirkvollste Medikament gegen Krisen und Phasen des Umbruchs. Das wurde und wird vielen Familienunternehmen im Coronajahr 2020 klar vor Augen geführt. Weil Liquidität jedoch ein limitiertes Gut ist, kommt einer aktiven Finanzierungsstrategie eine zentrale Bedeutung zu. Erfolgreiche Finanzierung ist vor allem eine Frage der Haltung und nicht nur der Bonität!

Der Erhalt der Unabhängigkeit ist oft die zentrale Zielfunktion von Unternehmerfamilien. Konkret verbirgt sich dahinter der Wunsch nach finanzieller Freiheit und der Unabhängigkeit von Banken. Bei aller Sympathie für diesen Wunsch zeigt sich darin zugleich ein hohes Maß an Ambivalenz: Banken sind nämlich neben der Eigentümerfamilie der mit Abstand wichtigste und meistgenutzte Finanzierungspartner von Familienunternehmen in der DACH-Region. Hinzu kommt der weit verbreitete Irrglaube, Finanzierung werde für das Unternehmen nur dann relevant, wenn man frisches Geld braucht, sei es für Wachstum oder für die Bewältigung eines Umbruchs. Der Aussage „Ich habe nichts zu finanzieren, also habe ich kein Problem“ liegt ebenso ein weit verbreiteter Trugschluss zugrunde wie den Thesen „Wir haben eine gute Eigenkapitalquote, daher sehen wir uns gut aufgestellt.“ oder „Wir kennen den Bankvorstand persönlich! Warum sollte unsere Bank einen zusätzlichen Finanzierungswunsch verweigern?“ Jede dieser Sichtweisen ist nicht falsch, sie springen jedoch viel zu kurz, denn Finanzierung ist keine Selbstverständlichkeit. Aber ist Unabhängigkeit dann überhaupt finanzierbar?

Proaktiv Vorgehen

Per Definition bedeutet Finanzierung nicht mehr als die Beschaffung von Liquidität zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit: Finanzierung sichert damit das langfristige Überleben eines Familienunternehmens. Dabei kommt es nicht nur darauf an, jederzeit Zugang zu frischem Kapital zu haben, sondern gleichzeitig das bereits eingeworbene (Fremd-)Kapital nicht durch potenzielle Kündigungsgründe von Finanzierungspartnern zu gefährden oder gar zu verlieren. Letzteres droht, wenn Unternehmen (oft unbewusst) zentrale Vertragsbestandteile ihrer Finanzierungsverträge verletzen, wie z.B. das Gleichbehandlungsgebot bei gleichartigen Bankfinanzierungen.

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von anderen insbesondere durch die Art des Umgangs mit ihren Finanzierungsaufgaben: Sie gestalten die Liquiditätsversorgung langfristig, strategisch und insbesondere proaktiv, anstatt Finanzierung situativ oder gar passiv zu gestalten. Erfolgreiche Finanzierung ist somit vor allem eine Frage der Haltung sowie der Führungs- und Gestaltungsqualität. Wer das erfolgreich umsetzt, wurde im Frühjahr 2020 auch weniger durch die plötzlichen Umsatzeinbrüche im Zuge des Lockdowns in seiner Zahlungsfähigkeit erschüttert, sondern hatte Zeit, sich und sein Unternehmen zu sortieren.

In den vergangenen Jahren wurde die laissez-faire Haltung auch durch den enormen Finanzierungsappetit der Kreditinstitute kompensiert. Gute Konjunkturdaten und gleichzeitig hoher Wettbewerbsdruck erleichterten den Zugang zu Bankkrediten. Doch es gibt gute Gründe, dass dies in Zukunft anders wird.

Druck auf Banken nimmt zu

Schon seit Jahren kämpfen die inländischen Banken mit einer chronischen Ertragsschwäche und sind auf der Suche nach nachhaltig profitablen Geschäftsmodellen. Erschwert wird dies von der Nullzinspolitik der Zentralbanken und deutlich erhöhten Regulierungserfordernissen. Zudem dürfte der zuvor beschriebene Risikoappetit spätestens im Jahr 2021 einen

erheblichen Dämpfer erleiden: die schwächeren Unternehmensbilanzen des Corona-Jahres 2020 lassen eine spürbare Verschlechterung der Ausfallrisiken und damit eine deutliche Zurückhaltung bei der Neukreditvergabe erwarten. Auf mittlere Sicht wird der Kostendruck eine neue Welle von Bankfusionen und sehr wahrscheinlich eine weitere Verknappung und Verteuerung von Krediten nach sich ziehen.

Finanzieren wie die Champions

Um dem vorzubeugen, hilft ein Blick auf die Champions unter den Familienunternehmen. Folgende acht Kriterien und Merkmale erfolgreicher Finanzierung lassen sich dort regelmäßig erkennen:

- 1.) Sie sind stets „durchfinanziert“. Sie sichern sich den Zugriff zur Finanzierung aller Erfordernisse für sämtliche operativen und strategischen Belange für die kommenden drei bis fünf Jahre.
- 2.) Sie agieren antizyklisch und nehmen dann Geld auf, wenn sie es bekommen, nicht wenn sie es brauchen
- 3.) Sie definieren zudem eine Mindestreserve an frei verfügbarer Liquidität, bspw. um mehrere Monate auch ohne oder deutlich weniger Umsatz überleben zu können und richten ihre Finanzierungsstruktur danach aus.
- 4.) Sie steuern das Unternehmen wertorientiert.
- 5.) Sie finanzieren sich auch unter Ausnutzung von Fremdkapital, aber nur im Rahmen ihrer Verschuldungskapazität und sie verstehen ihre Banken als Partner und nicht als Gegner
- 6.) Sie sind kapitalmarktfähig, ohne sich am Kapitalmarkt finanzieren zu müssen, d.h. sie verfügen jederzeit über ein hohes Maß an Transparenz, Reportingqualität und Bonität, um den strengen formalen Anforderungen des Kapitalmarktes gerecht zu werden
- 7.) Sie verfügen im Rahmen ihrer Inhaberstrategie über eine klar definierte Ausschüttungspolitik und machen damit die Eigentümer unabhängig vom Unternehmen
- 8.) Sie machen regelmäßig einen „Kassensturz“ im Sinne einer kritischen Eigenkontrolle wiederholen regelmäßig eine kritische Bestandsaufnahme ihrer bestehenden Finanzierung.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Familienunternehmen, die die Finanzierung als aktives Gestaltungselement begreifen, über einen klaren Wettbewerbsvorteil verfügen. Unabhängigkeit ist finanzierbar!

Ihre Ansprechpartner:

Standort Hamburg

Olaf Schaare
Seniorberater, Prokurist

T +49 40 888 802-107
M +49 160 90539826
F +49 40 888 802-110
olaf.schaare@knoell-finance.de

KNÖLL Finanzierungsberatung für
Familienunternehmen GmbH
Friedensallee 290
22763 Hamburg

Standort Augsburg

Frank Hoppe
Seniorberater, Prokurist

T +49 821 57089-318
M +49 176 188 88 596
F +49 821 57089-316
frank.hoppe@knoell-finance.de

KNÖLL Finanzierungsberatung für
Familienunternehmen GmbH
Gögginger Straße 127
86199 Augsburg

Standort Eschborn

Philipp Keller
Seniorberater, Prokurist

T +49 6196 2048 814
M +49 176 18888 595
F +49 6196 2048-668
philipp.keller@knoell-finance.de

KNÖLL Finanzierungsberatung für
Familienunternehmen GmbH
Mergenthalerallee 10-12
65760 Eschborn