

VON ANDRÉ KNÖLL UND OLIVER NIEPERT

Wachstum finanzieren

Unternehmen müssen wachsen können, um ihre Stellung im Wettbewerb zu erhalten und auszubauen. Zahlreiche Studien belegen, dass die Finanzierung von Wachstum und Akquisitionen eine der zentralen Herausforderungen ist. Dies gilt vor allem für Familienunternehmen, die sich nicht am Kapitalmarkt bedienen können oder wollen. Für sie ist der Zugang zu Finanzierungsmitteln beschränkt. Das Wachstum müssen sich solche Familienunternehmen im wahrsten Sinne des Wortes erst »verdienen«. Eine stabile Finanzierungsstruktur ist daher für organisches oder anorganisches Wachstum eine *Conditio sine qua non*. Doch auch während oder nach Wachstumsphasen empfiehlt es sich, die Passivseite weiter aktiv zu managen.

Das prominenteste Ziel der allermeisten Familienunternehmen und deren Gesellschafter/innen stellt die wirtschaftliche und emotionale Unabhängigkeit dar. Stabile Finanzierungsstrukturen helfen immens dabei, dieses Ziel immer wieder aufs Neue zu erreichen. Gut ausbalancierte und für alle Kapitalgeber »faire« Finanzierungsstrukturen lassen sich anhand von **VIER KRITERIEN** werkstelligen und aktiv managen:

- In **VERTIKALER** Hinsicht bestimmt vor allem der nachhaltige Cashflow die Finanzierungsstruktur. Nur, was ist der nachhaltige Cashflow und vor allem, wie hoch ist er? Dies hängt von verschiedenen Faktoren wie der Branche oder dem Geschäftsmodell ab und ist meist der zentrale Diskussions- und Verhandlungspunkt, wenn es darum geht, Finanzierungen z.B. bei Banken durchzusetzen. Ein bloßes Ausrichten der Passivstruktur an der Eigenkapitalquote springt hingegen viel zu kurz. Die Eigenkapitalquote entfaltet ihre Relevanz vielmehr als Kennzahl bei der Vereinbarung von Financial Covenants. Sie wird in ihrer Bedeutung



oft überschätzt, zumal eine hohe Ausstattung noch keine Garantie für den Erhalt der Kapitaleinstufung ist.

- **HORIZONTAL** betrachtet gilt es vor allem, adäquate Tilgungsstrukturen und Fristigkeiten zu schaffen. Zahlreiche Familienunternehmen sind zu kurzfristig finanziert. Mittel- bis langfristig gebundenes Umlaufvermögen wird dabei oftmals mit Betriebsmittelkrediten »bis auf weiteres« finanziert. Eine längere Laufzeit ist dabei vielfach wirtschaftlich sinnvoller.

- Bei der Wahl eines geeigneten **FINANZIERUNGSSINSTRUMENTS** ist stets darauf zu achten, ob es finanzwirtschaftlich, organisatorisch und kulturell zu den anderen bereits bestehenden Instrumenten im Unternehmen passt. So möchten viele Familienunternehmen eine strenge Publizitätspflicht vermeiden, die beim Börsengang oder bei der Platzierung einer Anleihe notwendig wird. Förderinstitute stellen hingegen Instrumente zur Wachstumsfinanzierung zur Verfügung, die von Familienunternehmen oft unnötigerweise vernachlässigt werden. Fast immer lassen sich geeignete Programme oder gar Zuschüsse und Zulagen finden, die das Finanzierungsvorhaben sinnvoll unterstützen.



André Knöll (oben)
Oliver Niepert (links)

- Spätestens seit der Finanzmarktkrise ist in zunehmender Weise darauf zu achten, wie sich die Finanzierungslandschaft des Familienunternehmens darstellt. Das heißt vor allen Dingen, ob die **FINANZIERUNGSPARTNER** selbst stabil sind und ob sie zum Wohle des Familienunternehmens zueinander passen. Wichtige Fragen sind hierbei zumeist, ob man Finanzierungen konsortial oder bilateral aufnehmen soll und wie sich etwaige alternative Finanzpartner in bestehende Finanzierungen integrieren lassen. Auch rückt das sinnvolle Festlegen und Managen von Financial und Non-Financial Covenants in zunehmendem Maße in den Blickpunkt.

Das infolge der Finanzmarktkrise von vielen Familienunternehmen zum Teil verloren gegangene Vertrauen in die Bankenwelt muss erst wieder aufgebaut werden. Hierbei sind zum einen die Finanzierungsinstitute selbst gefragt, möglichst transparent und fair am Markt zu agieren. Aber auch Familienunternehmen können mittels stabiler Finanzierungsstrukturen aktiv dazu beitragen, Chancen für alle Beteiligten zu schaffen. Erfolgreiche Familienunternehmen erarbeiten eng auf ihre Ziele abgestimmte Finanzierungsstrategien, stellen ihre Kapitalbeschaffung auf eine gesunde und breite Basis und nutzen intelligente Modelle, die sich speziell für ihre Unternehmen bieten.

André Knöll ist Geschäftsführer, Oliver Niepert ist Prokurist der KNÖLL Finanzierungsberatung für Familienunternehmen GmbH.

Kontakt: andre.knoell@knoell-finanzierungsberatung.de