

# WIRTSCHAFTEN MIT WEITSICHT

FAMILIENUNTERNEHMEN, ihre finanziellen Herausforderungen  
und wie sie diese meistern können.



### HIER SPRICHT DER KAPITÄN

Tradition und konservative Strategien führen in vielen Familienunternehmen zu einer eher wenig flexiblen Haltung bei Finanzierungsfragen. Ein Kurswechsel Richtung Zukunft fällt oft nicht leicht.



## „Familienunternehmen sind weniger risikofreudig und managen ihre Finanzen mitunter weniger professionell.“

Aktuelle Studie Euler Hermes/Roland Berger

Familienunternehmen gelten als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Je nachdem, welcher Studie man Glauben schenkt, repräsentieren sie 87 % bis 94 % aller deutschen Unternehmen und stellen ca. 57 % aller Arbeitsplätze. Sie erwirtschaften über die Hälfte des deutschen Bruttoinlandsproduktes und zahlen über 46 Milliarden Euro an Ertragssteuer in das deutsche Staatssäckel. Mit anderen Worten: Familienunternehmen sind absolut systemrelevant für die deutsche Wirtschaft und verdienen daher besondere Aufmerksamkeit.

Ein besonders wichtiger Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg dieser Unternehmen entscheiden kann, ist ihre Strategie in Sachen Finanzierung. Schließlich kann mangelnde Liquidität in Folge einer nicht ge-

sicherten Finanzierung ein Unternehmen schnell in die Insolvenz stürzen. Neben falschen strategischen und operativen Entscheidungen kann dabei auch die falsche Wahl der Finanzierung maßgeblich zu einer bedrohlichen Schieflage führen. Zwar sind sich viele Unternehmen darüber bewusst, dass sie ihr Risiko in puncto Investitionen, Kunden und Lieferanten streuen sollten. In Bezug auf ihre Finanzierungspartner schenken sie einer Risikodiversifizierung jedoch oft noch zu wenig Aufmerksamkeit. Hier ist Wirtschaften mit Weitblick gefragt!

### **FAMILIENUNTERNEHMEN: KONSERVATIVE FINANZIERUNGSSTRUKTUREN**

Zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen gibt es deutliche Unterschiede, wenn es um die Unternehmensfinanzierung geht. Eine Besonderheit des deutschen Finanzierungsmarktes (im Gegensatz zu den USA oder Großbritannien) sticht besonders

heraus: Eine Finanzierung über den Kapitalmarkt ist hierzulande nur von untergeordneter Bedeutung. In Deutschland kommt nach wie vor den Banken eine zentrale Rolle zu – für Familienunternehmen stellen sie ganz klar die bevorzugte externe Finanzierungsquelle dar. Sicherlich: Familienunternehmen ist nicht gleich Familienunternehmen, aber grundsätzlich zeichnen sich die Finanzierungsstrukturen von Familienunternehmen dadurch aus, dass sie eher konservativ und wenig diversifiziert sind. Das macht Unternehmen oft weniger flexibel, wenn es darum geht, liquide Mittel freizusetzen.

„Konservative Finanzierungsstrukturen“ meint hier: Fremdkapital wird möglichst vermieden. Stattdessen werden Lösungen bevorzugt, die eine tendenziell geringere Verschuldungsquote mit sich bringen. Ganz klar erkennbar ist bei Familienunternehmen außerdem flächendeckend eine übergeordnete Finanzierungshierarchie: An erster Stelle steht eine Finanzierung über thesaurierte Gewinne, also Unternehmensgewinne, die nicht ausgeschüttet, sondern im Unternehmen belassen werden. Erst wenn diese Rücklagen verbraucht sind, werden Investitionen mittels Fremdkapital finanziert.

### DER WEG ZUR HAUSBANK: DAS ALLHEILMITTEL?

Der nächstliegende Weg ist für viele der Weg zur Hausbank: Sie räumt nicht nur eine Betriebsmittellinie ein, sondern gewährt auch langfristige Darlehen. Gerade im ländlichen Raum, wo viele deutsche „Hidden Champions“ ihren Unternehmenssitz haben, spielt dabei das langfristig aufgebaute Vertrauensverhältnis zwischen regional ansässiger Bank und Unternehmen eine entscheidende Rolle. Anders als auf dem Kapitalmarkt muss der Unternehmer seine vertraulichen Unternehmensdaten und Finanzberichte nämlich keinem breiten Publikum zugänglich machen, sondern lediglich seinen wenigen sorgfältig ausgewählten (und oft persönlich bekannten) Finanzierungspartnern. Darüber hinaus punkten Familienunternehmen insbesondere bei der Kreditprüfung durch Hausbanken mit ihrer guten Reputation und ihrer risikoaversen und langfristigen Geschäftsorientierung – eine vermeintliche Win-win-Situation für beide Seiten.

Einige Unternehmen wählen noch eine andere Alternative, um ihre konservative Kapitalstruktur zu wahren: Sie setzen ihre Investitionen einfach aus. Erst wenn wieder genug eigene Mittel verfügbar sind, wird Geld investiert. Damit jedoch verschenkt ein Unternehmen nicht nur potenzielle Wachstumschancen, sondern auch den Erhalt seiner gegenwärtigen Marktposition – und das alles nur im Dienste der Kapitalstruktur.

### DER INVESTITIONSBEDARF VON FAMILIENUNTERNEHMEN WIRD RASANT STEIGEN

Eine aktuelle gemeinsame Studie von Euler Hermes und Roland Berger bestätigt, dass Familienunternehmen insgesamt höhere Eigenkapitalquoten aufweisen als andere Unternehmen und dass ihr Investitionsbedarf hinsichtlich Innovationen und Digitalisierung in den nächsten Jahren rasant steigen wird ([www.eulerhermes.de/fu-studie](http://www.eulerhermes.de/fu-studie)). Mithilfe eines stringenteren Working Capital Managements können Familienunternehmen zwar Potenziale bei der Innenfinanzierung heben, aber tendenziell erfordert der steigende Investitionsbedarf womöglich ein Umdenken bei der Wahl der Finanzierungsstruktur – und das in einer Zeit, in der sich die Refinanzierungsbedingungen sehr stark verändern.

Die Kreditnachfrage in Deutschland hält weiter an – bei steigender Tendenz. Über eine Billion Euro beträgt das Gesamtkreditvolumen nach Statistiken des Bundesverbandes deutscher Banken. Das unterstreicht: In der deutschen Unternehmenslandschaft hat die Bankenfinanzierung eine absolute Vormachtstellung.

Gleichzeitig zeichnet sich in der deutschen Wirtschaft eine Wachstumsschwäche ab, wenn nicht gar eine Rezession. Die Wachstumsprognosen für die nächsten Jahre fallen jedenfalls eher ernüchternd aus – da sind sich die Organisation für wirtschaft-

**WEICHEN STELLEN**  
Steigender Investitionsbedarf erfordert ein Umdenken, damit Familienunternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben können.



liche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), das Institut für Weltwirtschaft (IfW) oder auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in ihren Voraussagen einig.

### **BANKENREGULIERUNG KANN AUCH UNTERNEHMEN TREFFEN**

Sollten dieser Abwärtstrend anhalten und die Kreditrisiken zunehmen, könnten sich die gegenwärtig noch wohlwollende Zeichnungspolitik deutscher Finanzinstitute und auch der Hausbanken schnell ändern. Die mögliche Folge: Die Kreditvergabe könnte einbrechen, was deutsche Familienunternehmen wiederum vor massive Probleme stellen würde.

Und noch ein weiterer Stein wird den Unternehmen zukünftig indirekt in den Weg gelegt: die sogenannte „Basel-IV-Regulierung“. Dieses Reformpaket der internationalen Bankenregulierung soll die Bankinstitute krisenfester machen. Es erfordert von Banken ein strafferes Risikomanagement und eine höhere Eigenkapitalhinterlegung. Die bis 2022 in nationales Recht zu überführende Richtlinie schränkt die internen Kreditbewertungsmodelle der Banken stark ein. Das soll eine Vereinheitlichung der Risikobewertung europäischer Großbanken sicherstellen.

Nach der neuen Regelung kann eine Bank nur noch bis zu 27,5 % von der vereinheitlichten Risikobewer-

tung abweichen. Die Möglichkeiten der Banken, ihre Risiken individuell und aus ihrer eigenen Sicht anzusetzen, werden somit sehr stark beschnitten. Gleichzeitig wird den Kreditinstituten damit die Möglichkeit genommen, ihre Risiken künstlich kleinzurechnen – ein wichtiges Ziel im Hinblick auf die Sicherstellung der Stabilität des europäischen Bankensektors.

### **FINANZIERUNG IN DEUTSCHLAND: DREI ZENTRALE ENTWICKLUNGEN**

Die Finanzierungsrahmenbedingungen in Deutschland werden gegenwärtig von drei zentralen Entwicklungen geprägt: von der veränderten europäischen Geldpolitik, von der konjunkturellen Abkühlung sowie der verschärften Eigenkapitalanforderung für europäische Banken. Es besteht die Gefahr, dass sich diese drei Entwicklungen wechselseitig potenzieren und sich dies schnell und drastisch auf die Kreditvergabe im Mittelstand auswirkt. Während sich die Finanzierungslücke in Deutschland in den letzten Jahren verkleinert hat, besteht nun die Gefahr, dass sich dieser Effekt umkehrt. Die Folge wären Finanzierungsengpässe im Mittelstand und die Gefahr von Insolvenzen – und damit einhergehend die Gefährdung von Arbeitsplätzen.

Wie also sollten Familienunternehmen auf den steigenden Investitionsbedarf und die sich verändernden Refinanzierungsbedingungen reagieren?

### **IN BEWEGUNG BLEIBEN**

Alternative Finanzierungsinstrumente und Risikodiversifizierung können Familienunternehmen gerade in unsicheren Zeiten mehr Spielräume verschaffen.



## FIT FÜR DIE ZUKUNFT – DAS STEHT JETZT AN

Kapitalstruktur und Finanzstrategie sind für Familienunternehmen wichtiger denn je

### INTERNATIONALISIERUNG

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen ihr Exportgeschäft ausgebaut, so dass der durchschnittliche Exportanteil nun bei ~36 % liegt. Für die kommenden fünf Jahre wird ein weiterer Anstieg auf ~40 % erwartet.

### DIVERSIFIZIERUNG

Noch ist eines von drei Familienunternehmen in nur einem Wirtschaftssektor aktiv – mehr als die Hälfte der Unternehmen will ihre Geschäftsfelder in den kommenden Jahren jedoch ausbauen.

### DIGITALISIERUNG

Der Großteil der Familienunternehmen will im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit die Digitalisierung seiner Geschäftsprozesse vorantreiben.

### CAPEX

Die Investitionsausgaben dürften generell steigen, da jedes zweite Familienunternehmen in den kommenden fünf Jahren deutlich mehr investieren möchte.

### UNTERNEHMENS-ÜBERTRAGUNG

150.000 Familienunternehmen dürften innerhalb der nächsten vier Jahre ihren Eigentümer wechseln. Eine Unternehmensübertragung erfordert nicht nur fundierte Unternehmenskenntnisse, sondern geht auch mit Änderungen bei der Kapitalstruktur einher.

#### STUDIE: FINANZIERUNGSTRUKTUREN VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutsche Familienunternehmen haben weniger Schulden, sind risikoscheuer und planen langfristiger als nicht familiengeführte Betriebe. Zu diesem Schluss kommt die Studie von Euler Hermes und Roland Berger.

Download hier: [www.eulerhermes.de/fu-studie](http://www.eulerhermes.de/fu-studie)



## INVESTITIONEN GEHÖREN IN JEDE FINANZIERUNGSPLANUNG

Generell gilt: Investitionen gehören in jede Finanzierungsplanung und sollten nicht zu Gunsten konservativer Finanzierungspräferenzen ausgesetzt werden. Denn: Eine Unternehmung kann nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie auch langfristig wettbewerbsfähig bleibt. Bleiben Investitionen aus, leidet die Wettbewerbsfähigkeit unweigerlich. Wenn Familienunternehmen, getrieben von Langfristigkeits- und Stabilitätsgedanken, möglichst wenig Schulden aufnehmen, so erweisen sie sich in puncto Wettbewerbsfähigkeit selbst einen Bärendienst.

In Bezug auf die sich verändernden finanziellen Rahmenbedingungen ist eine proaktive und vor allem transparente Finanzkommunikation zu allen Stakeholdern ratsam. Auch wenn sich niemand gern in die Karten schauen lässt: Transparenz schafft Vertrauen, gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten!

## FINANZIERUNG STREUEN

Ebenfalls ratsam ist es, die Finanzierung über mehrere Finanzierungspartner und -produkte zu streuen. Neben der klassischen Bankenfinanzierung sollten daher auch alternative Instrumente wie Leasing, Factoring, Asset Backed Securities, Debt Crowdfunding oder Schuldscheine genutzt werden. Eine weitere

wertvolle Möglichkeit: Anzahlungen des Kunden für zu erbringende Leistungen oder zu liefernde Waren und Güter. Solche Anzahlungen können in der Regel durch Bürgschaften und Garantien (sogenannte Avale) abgesichert werden und sind daher genauso viel wert wie bares Geld. Neben Banken stellen auch B2B-Versicherer wie Euler Hermes Avale für Unternehmen bereit. Das sorgt nicht nur für eine Diversifizierung der Finanzierungspartner, sondern auch für eine Entlastung der eigenen Kreditlinie bei der Hausbank.

Mit den richtigen Maßnahmen lässt sich so auch in unsicheren Zeiten viel erreichen: mehr Flexibilität bei den Entscheidungen, mehr Spielräume in Sachen Liquidität und vor allem eine stabile Finanzierung des eigenen Unternehmens.



„Es ist ratsam, die Finanzierung über mehrere Partner und Produkte zu streuen.“

Aktuelle Studie Euler Hermes/Roland Berger