



Opinion Paper

Finanzierung in der Effizienzfalle

November 2013

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Lars Richter

Finanzierung in der Effizienzfalle?!

Aus dem heutigen Business-Vokabular sind die Wörter Effizienz und Effektivität nicht mehr wegzudenken. Kein Meeting, keine Präsentation oder auch Zielvereinbarung kommt ohne diese beiden Begriffe aus. Umso mehr ist es verwunderlich, dass eine Studie des Wirtschaftsmagazins *brand eins* zeigt, dass viele Führungskräfte die Abgrenzung dieser beiden Begriffe nicht vornehmen können. Dieses Paradoxon führt dann zu Maßnahmen, welche Effizienz-steigernd sein sollten, die dann aber zu einer Verschlechterung der betrieblichen Performance führen – die so genannte Effizienzfalle. Insofern ist es wichtig, dass man die Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ voneinander abgrenzt.

Effektivität stellt das Verhältnis von erreichtem zu definiertem Ziel dar, das Ziel ist somit bekannt und man untersucht, in welchem Ausmaß und mit welcher Qualität man das Ziel zu erreicht hat. Die Effektivität stellt damit ein Maß für die Zielerreichung dar. Effizienz wiederum ist die Frage nach dem Aufwand, welcher von Nöten war, um das Ziel zu erreichen, wobei in der Regel ein möglichst geringer Aufwand angestrebt wird. Effizienz setzt damit Effektivität voraus.

Davon ausgehend ist es dann aber nicht mehr verwunderlich, wenn man feststellt, dass sich auch Unternehmensfinanzierungen in die sog. Effizienzfalle bewegen können. Gerade in der aktuellen Zeit von nach Investment-suchender Liquidität auf Finanziererseite kann sich die falsche Finanzierungsstruktur für ein Unternehmen als Risiko für die Unternehmensentwicklung bis hin zum Fortbestand erweisen. Ursächlich hierfür ist, dass die Robustheit der Gesamtstruktur vernachlässigt wird und viele – auf den ersten Blick günstig erscheinende – Finanzierungsbausteine miteinander verknüpft werden, ohne, dass ein finanzwirtschaftliches Gesamtkonzept verfolgt wird.



Die einzelnen Finanzierungsbausteine sind aus einer extremen Arbeitsteilung entstanden und passen nur dann zusammen, wenn keine Informationsdefizite zwischen dem Finanzierungspartner und dem zu finanzierenden Unternehmen bestehen. Vor dem Hintergrund des Bankgeheimnisses und der damit nicht möglichen Kommunikation der einzelnen Finanzierer bei unabgestimmten Finanzierungsbausteinen sind Probleme quasi systemimmanent. Die Probleme können nur durch kollaborative Zusammenarbeit erfolgen, welche aber ein entsprechendes Finanzierungskonzept voraussetzt.

Opinion Paper: Finanzierung in der Effizienzfalle?!

Im Ergebnis kommt es dann oft zu folgendem Schiefstand: Finanzierungsstruktur und Geschäftsmodell passen nicht zusammen, die Chance, dass die richtige Finanzierungsstruktur einen Wettbewerbsvorteil bietet, wird verspielt.

Gelöst werden kann dieses unternehmerische Dilemma dadurch, dass schon im Rahmen einer strategischen Planung die Finanzierungsstruktur mit erörtert und die Finanzierung mit dem Geschäftsmodell in Einklang gebracht wird.

Zu Beginn steht somit die unternehmerische Willensbildung. Sobald danach die Abstimmung darüber erfolgt ist, wie man die „richtigen Dinge richtig tun muss“, kann in Verbindung mit der finanziellen Bestandsaufnahme („Was kann ich mir alles zu welchem Zeitpunkt leisten?“) die Synchronisation von „Wollen“ und „Können“ – also der Fragen wie die Finanzierung am „front-end“, also absatzseitig, und am „back-end“, also die Investitionen und Fixkosten der Wertschöpfungsstrukturen – robust, d.h. vor allem risikoadäquat gestaltet werden kann, erfolgen. Im Kontext der W&P Geschäftsmodellsystematik stellt sich dies wie folgt dar:

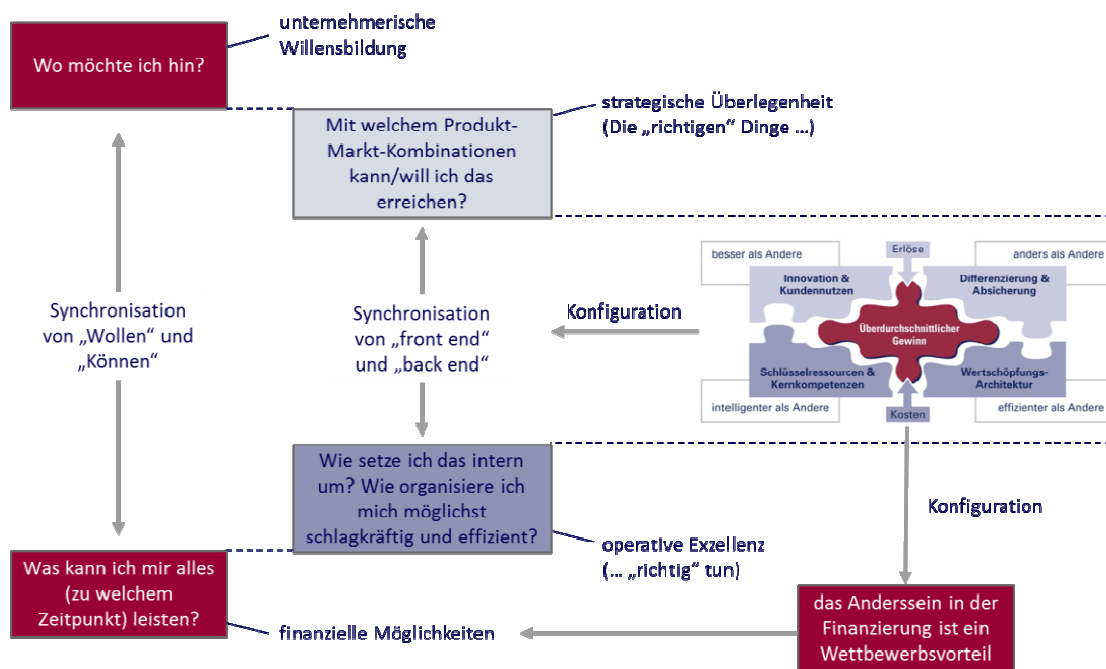


Abb. 1: Abstimmung der Finanzierung auf das Geschäftsmodell

Opinion Paper: Finanzierung in der Effizienzfalle?!

Finanzierung ist somit kein Einmalthema, mit dem man sich beschäftigt, wenn gerade Bedarf besteht – und bei dem man die Entscheidung anhand des billigsten bzw. verfügbarsten Angebots trifft. Es geht vielmehr darum, die Handlungsspielräume der Finanzierung zu optimieren und den sich verändernden Anforderungen anzupassen. Daher ist Finanzierung ein strategisches Thema, das entsprechende Aufmerksamkeit und Vorarbeiten benötigt.

Als Fazit kann man festhalten:

- Immer dann, wenn eine Finanzierung unter opportunistischen Gesichtspunkten zusammengestellt wird, ist die Effizienzfalle unausweichlich.
- Wer nur auf die Kosten einzelner Finanzierungsbausteine schaut, macht einen Fehler.
- Das Finanzierungsobjekt trägt seine Finanzierung, deshalb sind bei der Ermittlung des Cash-Flows Bandbreiten zu bestimmen, in denen die Finanzierung stabil sein muss.
- Neben den unterschiedlichen Finanzierungsarten gibt es viele qualitative Faktoren einer Finanzierung, die es zu bewerten gilt.

Kontakt

Stephanie Meske
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Public Relations
Nymphenburger Str. 21
Tel.: 089 / 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de