

**M**it finanziellen Engpässen kennt Volker Riedel sich aus. Er berät als Leiter des Büros für Restructuring & Finance bei Dr. Wieselhuber & Partner in München Unternehmen. Nicht wenige brauchen kurz- oder auch längerfristig mehr Geld, als sie zur Verfügung haben. „Liquidität ist ein wertvolles Gut und eine der wichtigsten Voraussetzungen, um handlungsfähig zu sein und das Unternehmen voran zu bringen“, sagt Riedel.

VON MARIE-THÉRÈSE NERCESSIAN

Das gilt gerade für Familienunternehmen, die sich um Kontinuität bemühen müssen. „Wie finanziere ich eine Nachfolgeregelung? Wie erhalte ich genügend liquides Kapital für internationale Geschäfte? Sie müssen schauen, dass Sie es durchfinanziert haben. Sonst fliegt Ihnen alles um die Ohren.“

Die Familienunternehmen sind das Herz der deutschen Wirtschaft. 90 Prozent der deutschen Firmen in Privatbesitz sind familienkontrolliert. Sie haben zudem eine deutlich höhere Eigenkapitalquote als nicht familiengeführte Unternehmen. Viele hätten so viel Kapital, dass sie es anlegen müssen, so Riedel. „Wir leben gefühlt in politisch unsicheren Zeiten. Da beginnt man Puffer aufzubauen.“

Liquiditätssicherung ist eine permanente Aufgabe. Von den liquiden Mitteln – Bargeld und verfügbare Bankgüt-

ANZEIGE



haben, nicht ausgeschöpfte Kreditlinien und kurzfristig veräußerbare Güter – muss das Unternehmen Verbindlichkeiten bezahlen, Kredite bedienen, Steuern und Abgaben begleichen – und das Unternehmenswachstum finanzieren können.

Eine grundlegende Finanzierungsstrategie ist also nötig. Und die muss immer wieder neu gedacht und bewertet werden: „Wir leben in einer Welt, in der sich Finanzierung verändert“, sagt Riedel. „Ich stehe heute als Unternehmer vor deutlich komplexeren Aufgaben, wenn ich mich mit der Finanzierung beschäftige.“ Nicht zuletzt wegen der voranschreitenden Digitalisierung.

Wer sich mit Krediten Luft verschaffen muss, hat es häufig schwerer als früher. „In einem unsicheren Umfeld ist die Haltung der Banken restriktiver und man muss nach alternativen Finanzierungsformen schauen“, sagt Riedel. „Klassische Bankenkredite stellen häufig auf Sicherheiten ab, die unterschiedlich bewertet werden.“ Und Unternehmen mit schlechten Ratings hätten Probleme, Kredite zu günstigen Konditionen zu erhalten.

Für gut aufgestellte Unternehmen, wie die Messer Group in Bad Soden, ist das kein Thema: „Die Banken rennen uns die Bude ein“, sagt Geschäftsführer



Carmen Kroll und Thomas Müller führen das Familienunternehmen Hakro GmbH in der zweiten Generation. Für die Chefs des Herstellers hochwertiger Berufstextilien ist der „ehrbare Kaufmann“ weiterhin ein Leitbild

„talmahes Fremdkapital“, so Riedel. „Ich kann durch den Einsatz von bankenunabhängigen Finanzierungsinstrumenten dafür sorgen, dass ich mehr Liquidität habe.“

Alternativen wie Factoring, Einkaufsfinanzierung oder Asset Backed Finanzierung würden immer wichtiger, betont der Unternehmensberater. Hierbei werden die Forderungen des Unternehmens an eine Finanzierungsgesellschaft verkauft, die speziell für diesen Zweck gegründet wird. Die Gesellschaft refinanziert sich durch die Ausgabe von Wertpapieren, die durch den erworbenen Forderungsbestand gedeckt sind.

In Deutschland gewinnt die Asset Backed Finanzierung erst in den letzten Jahren an Bedeutung. „In England wird bereits zu 75 Prozent bankenunabhängig finanziert und nur zu einem Viertel bankenabhängig“, sagt Riedel, „hier ist es eher umgekehrt“. Nur ein Drittel der Finanzierungen seien bankenunabhängig. Es sei aber zu erwarten, dass sich diese Formen der Unternehmensfinanzierung weiter etablieren.

Auch bei Messer setzt man auf Unabhängigkeit. „60 bis 70 Prozent unserer Finanzierung ist nicht bankenabhängig. Seit 2005 investieren wir etwa in den USA in private Schuldscheine“, sagt Wienands.

Bleibt die Frage, wie viel liquides Eigenkapital man vorhalten sollte und wie man es am besten anlegt. „Sind alle Betriebsmittel und der Zahlungsstrom von drei durchschnittlichen Tagen finanziert, kann man zusätzlich als Faustformel von einem halben Jahres-EBITDA ausgehen“, erläutert Riedel. Eventuelle Zu- und Abschläge hängen dabei vom Geschäftsmodell und der aktuellen Geschäftserwartung ab.

Bei der Anlage ist dann die vorsichtige Mischung gefragt: „Zwei Drittel des liquiden Eigenkapitals sollten systematisch auf verschiedene Risikoklassen und zeitlich gestaffelte Liquiditätsklassen verteilt werden“, rät Riedel.

Die Renditeerwartung sollte dabei zumindest eine Verzinsung in Höhe der Inflation erreichen. „Das erreicht man in der Regel mit einem Mix aus Anleihen und Aktien“, so Riedel. „Bei einem Drittel des liquiden Eigenkapitals sollte man in den sauren Apfel beißen und gegebenenfalls den Negativzins bezahlen.“ So schaffen es Unternehmen, auch im Notfall immer liquide zu sein.

## Erfolgreich in unsicheren ZEITEN

Flüssiges Kapital ist die Grundlage für eine positive Firmenentwicklung. Mit einer guten Finanzplanung kommen auch künftige Generationen über die Runden

Hans-Gerd Wienands. Die Laufzeiten der Kredite seien allerdings kürzer als früher. Das inhabergeführte Unternehmen verkauft Industriegase mit Schwerpunkt Europa und China und verfügt über eine Liquiditätsreserve von 100 Millionen Euro.

„Wenn Sie im worst case nicht liquide genug sind, haben sie ein Problem“,

sagt Wienands. Eine gute Finanzplanung, die auch Risiken abdecke und Raum für Expansion lasse, sei deshalb unabdingbar. „Die Liquidität der Familie müssen Sie dabei immer mitbedenken: Wie und wovon bestreiten die Familienangehörigen ihren Lebensunterhalt?“ Eine Besonderheit, die nur Familienunternehmen betreffe, sei die Erb-

schaftssteuer. „Die Herausforderungen sind hier relativ groß.“

Aber auch so wird das Thema Finanzierung immer komplexer. „Das Bankengeschäft wird regulierter, es findet gerade ein Umbruch statt“, sagt Riedel. Eine Alternative seien bankenunabhängige Finanzierungen, wie die Angebote von Fintechs. „Das ist sehr eigenkapi-

ANZEIGE

