

Finanzierungseffekte durch Verbesserung des Working Capital Managements

Assets im Umlaufvermögen verbessern Liquidität

Nahezu drei Viertel der Unternehmen sehen in der Zukunft große Herausforderungen für ein Working Capital Management. Viele arbeiten bereits an der Fortentwicklung bestehender Konzepte. Dazu zählt auch die Erarbeitung von Finanzierungslösungen.

Karl A. Niggemann, k.a.niggemann@ifwniggemann.de

Ohne Liquidität kann auch das beste Unternehmen nicht überleben. Diese einfache wie klare Weisheit wird jedoch in der Unternehmenspraxis nicht berücksichtigt. Gespräche mit Insolvenzverwaltern bestätigen, dass Finanzierungsprobleme, eine unzureichende Finanzierungsplanung sowie Einzelprobleme, wie z. B. unprofessionelles Working Capital Management, die mit Abstand größten Insolvenzursachen sind. Nach einer jüngsten Studie von DELOITTE ist für 49 % der befragten Unternehmen die Finanzierung

ein sehr aktuelles Thema – für weitere 15 % ein aktuelles Thema. 29 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie vermehrt Finanzierungsalternativen prüfen.

Andere Analysen bestätigen diese Tendenz.

Nach dem letzten ifo-Konjunkturtest gaben 28,1 % der befragten Unternehmen des Baugewerbes und 21,1 % der befragten Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft an, die

THEMEN IN DIESER AUSGABE

Finanzierungseffekte durch Verbesserung des Working Capital Managements	1	Jetzt in Griechenland investieren – Chancen und Risiken	21
Wirtschaftsmediation – ein boomender Modetrend oder eine wirkliche Alternative bei der Konfliktlösung?	7	Möglichkeiten der Beschaffung von Eigenkapital und eigenkapitalähnlichen Mitteln zur Wachstumsfinanzierung	27
Die billige Finanzierung ist nicht immer die beste Finanzierung	9	Stiftungsmanagement – Fokus auf Unternehmer	31
Erben und Vererben von Spanienimmobilien	14	Management-Buy-In/Out – Königsweg der familienexternen Nachfolge?	34
Auswahl von Vermögensverwaltern – eine strukturierte Vorgehensweise	17	„Der Crash ist da – die Zeche zahlt der Mittelstand“	38

Kreditvergabe sei restriktiv. Dabei geht es um die Verlängerung bestehender Kreditlinien, die Beantragung neuer Kreditlinien für Investitionen und Akquisitionen sowie um die Ausweitung bestehender Kreditlinien zur Wachstumsfinanzierung. Eine aktuelle Studie des Institute of International Finance (IIF) erwartet als Folge von regulatorischen Reformen wie Basel III oder MiFID II, dass künftig Kreditvergaben restriktiver gehandhabt werden. Das soll insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zutreffen, die nach der Studie überproportional stärker von den Reformen betroffen sein werden als Großunternehmen. KMU sind abhängiger von Bankkrediten und haben nur einen begrenzten Zugang zu alternativen Finanzierungsquellen.

Nach Daten der Europäischen Zentralbank lagen die Kredite von Banken an Unternehmen in den letzten 6 Monaten 2012 deutlich unter Vorjahresniveau und waren absolut rückläufig. („Die Kreditvergabe schrumpft – die Banken in der Euro-Zone halten die Unternehmen knapp“.)

Die Liquidität von Unternehmen lässt sich auch aus der Zahl nicht eingelöster Schecks und protestierter Wechsel ableiten.

Trotz der immer geringer werdenden Bedeutung von Scheckzahlungen (75,5 Mio. Schecks im Jahr 2007 – 40,5 Mio. Stück im Jahr 2011 = 0,372 % aller Transaktionen) sind Scheckrückgaben und Wechselproteste ein Indikator für die Liquidität von Unternehmen. 2010 gab es nach dem Bericht des Statistischen Bundesamtes 170.054 Scheckrückgaben, die ein Gesamtvolumen von 347 Mio. EUR erreichten. Die Zahl der Wechselproteste hat sich 2010 allerdings auf 2.147 Fälle reduziert.

Limit-Kürzungen von Warenkreditversicherungen waren nicht selten die Folge der ungünstigeren Rahmenbedingungen am Fremdkapitalmarkt.

Vor diesem Hintergrund prognostizieren Kreditversicherer für 2013 auch wieder steigende Insolvenzen. 2011 lag die Zahl der Unternehmensinsolvenzen bei 30.294 Unternehmen. In 2012 ist die Zahl zwar um 2,2 % auf 29.619 rückläufig, die Insolvenzschäden durch Forderungsausfall stiegen aber von 31,5 Mrd. EUR auf rund 38,3 Mrd. EUR (s. auch separate Info auf Seite 6). Etwa 25 % der Verfahren werden mangels Masse abgelehnt. Die hohe Zahl von Verfahren, die mangels Masse nicht einmal eröffnet wurden, und die sehr geringen Quoten abgewickelter Insolvenzverfahren verdeutlichen, welches Bedrohungspotenzial steigende Insolvenzen für die Wirtschaft haben. Verantwortungsvoll geführte Unternehmen berücksichtigen bei ihren Entscheidungen erkennbare zukünftige Trends. Aktuell zählt zu diesen möglichen Trends auch, dass bestimmte Kunden zum Risiko werden. Welche Auswirkungen haben Zahlungsausfälle bei einzelnen bedeutenden Kunden auf die Liquidität und auch auf die zukünftige Rentabilität? Im Vordergrund stehen Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität, denn die Sicherung der Liquidität ist überlebenswichtig. Rentabilitätsprobleme können eher bereinigt werden.

Unternehmen sind gut beraten, die Unternehmensfinanzierung so zu strukturieren, dass auch unerfreuliche Entwicklungen nicht zu Liquiditätsengpässen führen können. Zu diesen zukünftigen unerfreulichen Entwicklungen können z. B. die Insolvenzen bedeutender Kunden zählen.

Da es für viele Unternehmen in einem unsicheren Marktumfeld schwieriger geworden ist, auf gewohnte externe Finanzierungsquellen zurückzugreifen, gewinnt die Suche nach alternativen Finanzierungsquellen an Bedeutung.

Der in der Vergangenheit beliebte Mezzanine-Markt ist heute auf Individual-Mezzanine beschränkt. Die Unternehmensgröße und/oder die Bonität reichen für die Platzierung von Unternehmensanleihen bei vielen KMU nicht aus. Die Möglichkeiten, nicht betriebsnotwendiges Vermögen zu verkaufen, werden oft genutzt. Auch Sale-and-Lease-Back-Transaktionen lassen sich bei vielen KMU nicht mehr realisieren. Private Mittel für Kapitalerhöhungen oder die Bereitstellung von Gesellschafterdarlehen fehlen Unternehmen häufig – neue Gesellschafter sind wegen des Verlustes der Entscheidungsfreiheit und der Notwendigkeit, Informationen zu geben und Kontrollen zuzulassen, nicht erwünscht.

Gibt es Möglichkeiten im Umlaufvermögen – oder durch betriebliche Maßnahmen?

„Schlummernde“ Liquiditätspotenziale nutzen

Deutsche Unternehmen könnten ihre Liquiditäts- und Ertragssituation durch ein optimiertes Working Capital Management erheblich verbessern. Zu diesem Ergebnis kommt eine PwC-Studie. Während in Deutschland durchschnittlich 77 Tage im Umlaufvermögen gebunden sind, beläuft sich die Umschlagsdauer in Großbritannien auf nur 55 Tage. Europaweit hat sich die „Cash Conversion Cycle“ von 2010 bis 2011 um 5 auf 70 Tage verkürzt. Die PwC-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die finanzielle Situation und speziell die Liquidität deutscher Unternehmen drastisch verbessert werden könnte. Für deutsche Unternehmen wird das Liquiditäts-Verbesserungspotenzial mit 135 Mrd. EUR beziffert.

Praktiker-Erfahrungen haben ergeben, dass viele Unternehmen bis zu einem Viertel mehr liquide Mittel im Working Capital binden als erforderlich. Dabei wird Working Capital so definiert:

$$\begin{aligned} & \text{Vorräte} \\ & + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} \\ & - \text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen} \end{aligned}$$

$$= \text{NET WORKING CAPITAL}$$

Unternehmen sollten nur so viel Kapital binden, wie unbedingt für die Leistungserstellung benötigt wird. Die nachhaltige Senkung des gebundenen Working Capitals ermöglicht nicht nur die Freisetzung von Liquidität, welche für

strategische Investitionen und Akquisitionen genutzt werden kann, sondern auch zur Erhöhung der Rentabilität. Die Optimierung der Geschäftsprozesse soll zur Identifizierung von „Liquiditäts-Fressern“ führen und somit Liquidität und Rentabilität verbessern.

Folgen „falschen“ Working Capitals

Ein zu hoher Bestand an Forderungen und Vorräten führt zu diesen negativen Auswirkungen:

- Langfristig hohe Kapitalbindung
- Ungünstige Liquidität
- Schlechte Bonität
- Ungünstiges Rating

Die Folgen: Die Erschließung von Finanzierungsquellen wird erschwert und zum Teil unmöglich gemacht – die Konditionen verschlechtern sich und führen zu erhöhten Zinskosten.

Allerdings: Die Folgen zu niedrig angesetzten Working Capitals dürfen auch nicht unbeachtet bleiben. Zu geringe Bestände können Flexibilität und Lieferbereitschaft in einer Weise beeinträchtigen, dass dadurch Kundenbeziehungen belastet werden können. Unternehmen sind sich bewusst, dass durch Fertigungsstillstand wegen fehlendem Material oder durch zusätzliches Rüsten bzw. entgangene Aufträge Gewinne verloren gehen können, die die Vorteile einer geringen Mittelbindung überkompensieren können. Zu geringes Working Capital kann durchaus auch falsches Working Capital sein.

Im Zentrum der Bestrebungen zur Reduzierung des Working Capitals steht die These, dass nur so viel Kapital im Unternehmen gebunden sein sollte, wie unbedingt für die Leistungserstellung benötigt wird. Voraussetzung ist jedoch, dass die guten Beziehungen zu Kunden und Lieferanten und die interne Leistungs- und Produktionsbereitschaft nicht gefährdet wird.

Einzelne marktbedeutende Unternehmen verstehen es im Übrigen, nicht nur das Working Capital durch die Lieferanten als Finanzierungspartner zu finanzieren. Ein Beispiel ist die „Metro-Group“:

Konzernabschluss	2010 TEUR	2011 TEUR
Vorräte	7.458	7.608
zzgl. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	526	551
	7.984	8.159
abzgl. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14.393	14.267
Negatives Netto-Working Capital	6.409	6.108

Zum Ende des Geschäftsjahres 2011 verfügte Metro über 7.608 TEUR Vorräte und hatte Forderungen in Höhe von 551 TEUR. Dieser Mittelbindung im Working Capital von 8.159 TEUR standen jedoch Lieferantenkredite von 14.267 TEUR gegenüber, sodass die Mittelbindung im Vorratsbereich nicht nur voll von den Lieferanten finanziert wurde, sondern darüber hinaus noch 6.108 TEUR für die Finanzierung anderer Mittelbindungen zur Verfügung standen.

Ähnliche Beispiele gibt es nicht nur bei börsennotierten Aktiengesellschaften, sondern auch bei vielen mittelständischen Unternehmen. Der Schwerpunkt des Working Capital Managements liegt dann nicht im Abbau der Mittelbindung, sondern in der Ausweitung der Lieferantenverbindlichkeiten.

Finanzierung durch Abbau von „Liquiditätsfressern“

Unternehmen sind immer wieder überrascht, wenn sie nach Analysen erfahren, wie viele „Liquiditätsfresser“ über die Identifizierung von Schwachstellen beseitigt werden können und in welchem hohem Umfang der Cash-Kreislauf von Unternehmen sich durch Beschleunigung erhöhen lässt. Die meisten Möglichkeiten bestehen im Bereich der Vorräte.

Die Maßnahmen zur Reduzierung des Lagerbestandes sind vielfältig, müssen aufeinander abgestimmt sein und können deshalb auch nur beispielhaft vorgestellt werden:

- Reduzierung der Einkaufskosten, Konsolidierung der Lieferanten
- Reduzierung der Materialreichweiten, Vermeidung von überflüssigen Lagerbeständen
- Verbesserung der Produktionsplanung, Reduzierung der Produktionsdurchlaufzeiten
- Reduzierung der Test-, Abnahme- und Versandprozesse
- Einführung von Konsignationslagern
- Just-in-Time-Lieferung
- Beschleunigte Auslieferung von Fertigerzeugnissen
- Abverkauf von Restbeständen

Zu viele Lagerstufen sowie häufige Änderungen der Produktionsplanung sind ebenso typische Schwachstellen wie die zu geringe Standardisierung. Allein durch Verbesserung einer unbefriedigenden Planung lassen sich die Bestände häufig erheblich reduzieren.

Erfolgversprechend sind in diesem Zusammenhang auch Maßnahmen im Einkauf. Neben der Verbreiterung der Preisabfragen und der Lieferantenauswahl können Produktgruppenlösungen aussichtsreich sein.

Reduktion des Forderungsbestandes

Auch zum Forderungsmanagement können beispielhaft nur einige Maßnahmen genannt werden:

- Neuverhandlung von Kundenverträgen
- Vereinbarung von Anzahlungen
- Überprüfung der Zahlungsbedingungen
- Beschleunigung der Fakturierung
- Konsequente Eintreibung der Forderungen durch Debitorenmanagement
- Anteil Barverkäufe erhöhen
- Verkürzung von Zahlungszielen
- Rabatte für kurze Zahlungsziele
- Organisierte Rechnungsstellung (schneller und fehlerfrei)
- Höheres Skonto anstelle von Rabatten
- Eintreiben/Verkaufen von Altforderungen

Die Einhaltung von Lieferterminen und die verantwortliche Bearbeitung von Reklamationen können ebenso gut wie eine sorgfältige Bonitätsprüfung der Kunden dazu beitragen, dass die Mittelbindung im Forderungsbereich reduziert werden kann.

Ausweitung der Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind „zinsfrei“ – es sei denn, die Lieferanten kalkulieren Zins- und Risikozuschläge ein. Durch Kreditorenmanagement lassen sich erhebliche Ergebnisse erzielen. Einige beispielhafte Maßnahmen:

- Zahlungsvereinbarungen mit den Hauptlieferanten (Verlängerung/Verschiebung der Zahlungsfrist, günstigere Konditionen)
- Standardisierung der Einkaufsbedingungen (verringert den Arbeitsaufwand und erhöht die Transparenz)
- Substitution von Lieferanten mit der Zielsetzung günstigerer Konditionen
- Enge Verzahnung von Materialabruf- und Projektterminen

Wichtig: Lieferantenkredite sind in der Regel die mit Abstand teuerste Finanzierungsart, wenn auf die Nutzung von Skontierungsmöglichkeiten verzichtet wird!

Finanzierungslösungen

Unternehmen verfolgen bei der Finanzbeschaffung bestimmte Ziele. Dazu einige wesentliche Kriterien:

- Auswirkungen auf die Liquidität
- Die Kosten der Finanzierung
- Gesicherte Dauer der Kapitalüberlassung
- Einfluss der Kapitalgeber
- Auswirkungen auf das Eigenkapital
- Weitergabe der Forderungen
- Informationsanforderungen der Kapitalgeber

Nahezu drei Viertel der Unternehmen sehen in der Zukunft große Herausforderungen für ein Working Capital Management. Viele arbeiten bereits an der Fortentwicklung beste-

hender Konzepte. Nahezu die Hälfte der Unternehmen plant laut PwC zukünftige Projekte. Zu diesen Projekten zählt auch die Erarbeitung von Finanzierungslösungen. So gibt es Banken, die Finanzierungslösungen für den Bodensatz des Umlaufvermögens bieten. Hierzu wird exklusiv eine Warenhandelsgesellschaft zur Verfügung gestellt, die die wichtigen Vorräte erwirbt und für Unternehmen genau zum passenden Zeitpunkt wieder zur Verfügung stellt. Die technische Verwaltung der Bestände liegt unverändert bei den Unternehmen.

Derartige Lösungen können sowohl für Eingangslager mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen gefunden werden als auch für Ausgangslager mit Fertigwaren. „Maßgeschneiderte“ Lösungen sind in Einzelfällen erreichbar.

Häufiger werden jedoch Factoring und Forfaitierungen/ABS praktiziert.

Factoring zur Liquiditätsbeschaffung und Delkrederereabsicherung

Beim Factoring übernimmt eine Factoring-Gesellschaft die Inlands- und/oder Exportforderungen von Unternehmen und zahlt den Unternehmen den Kaufpreis sofort aus. Die Forderungsschuldner begleichen ihre Rechnungen nun nicht mehr gegenüber dem Unternehmen, sondern gegenüber der Factoring-Gesellschaft, die in der Regel auch etwaig auftretende Zahlungsausfälle trägt (Übernahme des Delkredererisikos).

Durch Factoring lässt sich das Debitorenmanagement wesentlich unterstützen. Der überwiegend von Factoring-Kunden genannte Vorteil dieses Finanzierungsverfahrens ist die kurzfristige Liquiditätsbeschaffung. Factoring ermöglicht es den Unternehmen, die sofortige und fast vollständige Auszahlung der Forderungen zu erreichen. Forderungen können dadurch unmittelbar als Liquidität verwandt werden.

Durch Factoring können allerdings auch noch andere Vorteile erreicht werden:

- Schutz vor Zahlungsausfällen
- Bilanzverkürzung/Erhöhung der Eigenkapitalquote
- Möglichkeit zur Gewährung längerer Zahlungsziele
- Stärkere Unabhängigkeit von Banken

Die Kosten in Form von Factoring-Gebühren und Delkrederereprovisionen sind marktabhängig – in der derzeitigen Niedrigzinsphase ausgesprochen günstig. Grundlage für die Abrechnung ist in der Regel der EURIBOR für 3 Monate, der Mitte Mai 2013 bei 0,20 % lag. Zu diesem Satz kommt eine Marge, die von der Bonität und Verhandlungsstärke abhängig ist. Für KMU liegt die Marge bei ca. 2 %, sodass der Zinskostenanteil aktuell bei 2,20 % liegt. Die Delkrederengebühr ist von der Kundenstruktur abhängig. Die Höhe der Verwaltungskosten ist von der Anzahl der Rechnungen und natürlich auch vom Volumen abhängig.

KMU kommen aktuell oft zu der Erkenntnis, dass die Gesamtkosten von Factoring geringer sind als die Kosten für bisher in Anspruch genommene Kontokorrentkredite. Sehr positive Ertragsauswirkungen können sich immer dann ergeben, wenn durch die Liquiditätswirkung des Factorings die Skontierung der Lieferantenrechnungen erreicht werden kann. Nicht selten sind die möglichen Skontoerträge höher als der Gesamtaufwand für Factoring.

Darüber hinaus kann Liquidität geschöpft werden, die z. B. zur Wachstumsfinanzierung eingesetzt werden kann.

Bei den vielfältigen Vorteilen ist es nicht verwunderlich, dass die Bedeutung von Factoring erheblich zugenommen hat. Lag der Umsatz im Factoring 2007 noch bei 83,5 Mrd. EUR, waren es 2010 bereits 132,28 Mrd. EUR und 2011 157,26 Mrd. EUR. 2012 kann weiteres Wachstum unterstellt werden.

Forfaitierung/ABS

Ein Vergleich ABS versus Factoring führt zu diesen Differenzierungen:

ABS	Factoring
Selbstbehalt Ausfallrisiko	Factoringgesellschaft übernimmt Ausfallrisiko
Abschläge auf Basis, u. a. erwartete Ausfälle	Kein Abschlag für Ausfallrisiko
Breit diversifizierte, großvolumige Portfolien	Z. T. begrenzte Anzahl Debitoren/Rechnungen
(Rel. zu Factoring) höhere Bonitätsanforderungen	(Rel. zu ABS) niedrigere Bonitätsanforderungen
Forderungsmanagement verbleibt beim Kunden	Zusätzliche Service-Dienstleistungen möglich
Höhere Einmalkosten/längere Laufzeiten	Höhere Margen/kürzere Laufzeiten
Geringere laufende Marge	Factoringgebühr für Risikoübernahme

Für breit diversifizierte und großvolumige Forderungen ist ABS eine Alternative, die allerdings während der letzten Jahre an Bedeutung verloren hat. Bei ABS werden längere Laufzeiten vereinbart – ebenfalls sind die Margen geringer. Das Forderungsmanagement verbleibt – im Gegensatz zu den meisten Factoring-Vereinbarungen – stets beim Unternehmen. Dafür fallen jedoch erhöhte Einmalkosten an.

Ob Factoring oder ABS geeignete Instrumente des Working Capital Managements sind, ist von der Größe des Unternehmens, von der Zahl der Forderungen und letztlich auch von der Bonität der Kunden abhängig. Ganz entscheidend ist allerdings darüber hinaus die Situation an den Geld- und Kapitalmärkten. ABS ist eine Finanztechnik, bei wel-

cher Forderungen „verbrieft“ werden. Die Finanzkrise der letzten Jahre hat dazu geführt, dass der Verbriefungsmarkt nahezu nicht mehr nutzbar war. In jüngster Vergangenheit gibt es wieder verstärkt Ansätze für Verbriefungen. Große Bedeutung haben diese Strukturen allerdings aktuell noch nicht erreicht.

Praxisfall aus dem Anlagenbau

Die mittel- bis langfristige Kapitalbindung im Umlaufvermögen wird bei Anlagebauern von der Höhe und Dauer der Kapitalbindung einzelner Aufträge bestimmt. Die Geldumschlagsdauer, auch Cash Conversion Cycle (CCC) genannt, bezeichnet den Zeitraum zwischen der Rechnungsbegleichung bei Lieferanten für Vormaterialien über die innerbetriebliche Leistungserbringung und Kapitalbindung in Beständen bis zur Vereinnahmung der Forderungen gegenüber den Kunden. Je kürzer diese Spanne ist, desto weniger Liquidität ist im Unternehmen gebunden.

Durch ein aktives Working Capital Management wird versucht, die Geldumschlagsdauer zu reduzieren.

Bei Beginn der Analysen wurden anfänglich diese Fragen geprüft:

- Sind für alle zu Ende geführten Projekte Rechnungen geschrieben worden?
- Gingen sämtliche Rechnungen unverzüglich bei Lieferung raus?
- Kann die Debitorenbuchhaltung sofort ermitteln, welche Kunden plötzlich die Skontofrist nicht mehr einhalten?
- Gibt es Einzelforderungen, deren Ausfall oder Verzögerung das Unternehmen in Schwierigkeiten bringen könnte?
- Was wird veranlasst, wenn Kunden das Kreditlimit bzw. die Zahlungsfrist überschreiten?
- Sind Kunden, die Fälligkeitstermine verlängern und die Limits erhöhen wollen, bereit, eine Bankbürgschaft zu stellen?
- Wird pünktlich gemahnt?
- Hat der Vertrieb ein Vetorecht gegen die Mahnung bestimmter Kunden? Welche Auswirkungen ergeben sich daraus?
- Enthalten die Geschäftsbedingungen Verzugszinsen?
- Werden bis zum nächsten Steuertermin die Forderungen sorgfältig geprüft, damit ggf. über Einzelwertberichtigungen Steuervorteile erreicht werden?
- Erhalten die Außendienstmitarbeiter/Handelsvertreter ihre Provision oder einen Teil davon erst nach Forderungseingang?

Antworten auf diese Fragen ermöglichten einen ersten Überblick und führten zu einigen operativen Veränderungen.

Im Hinblick auf die etwas schwierige Liquiditätssituation dieses Unternehmens wurden dann diese Maßnahmen zeitnah umgesetzt:

- Behandlung von Anzahlungen der Kunden in Höhe bis zu einem Drittel des Auftragswerts gegen Abgabe von Anzahlungsbürgschaften in gleicher Höhe. Bisher gelegentlich genutzte Avalkredite der Hausbanken wurden in diesem Zusammenhang durch Anzahlungsbürgschaften von Kreditversicherern ersetzt. Bei den Gegebenheiten der Branche konnte die Avalprovision auf 0,7 % reduziert werden. Die Kreditversicherer verzichteten auf Sicherheiten, sodass es nicht erforderlich war, dass Teile der Anzahlungen durch Anzahlungsbürgschaften gebunden waren.
- Verhandlungen mit Lieferanten über Erweiterung des Zahlungsziels um 15 Tage ohne Auswirkungen auf den Preis.
- Vereinbarungen mit Fremdleistern, dass fällige Rechnungen erst beglichen werden, wenn der Endkunde die Schlussrechnung beglichen hat.
- Ersatz des Sicherheiteneinbehalts für die Gewährleistungsansprüche durch eine Gewährleistungsbürgschaft in gleicher Höhe von 5 % der Auftragssumme. Auch diese Gewährleistungsbürgschaft konnte zu einer Avalprovision von 0,7 % beschafft werden.

Die schwierige Liquiditätssituation konnte zügig bereinigt werden, sodass kein Schaden entstanden ist. Der Unternehmerfamilie wurde aber bewusst, dass der Vermögenswert von Unternehmen durch eine Liquiditätskrise schnell gefährdet werden kann. Deshalb wurde die Entscheidung getroffen, dass ein Minderheitsgesellschafter in das Unternehmen auf-

genommen wird. Dadurch konnte nicht nur die Liquidität merklich verbessert werden. Die Unternehmerfamilie hatte auch die Möglichkeit, persönliche Bürgschaften für Bankkredite zurückzuerhalten und konnte darüber hinaus Gesellschafterdarlehen und thesaurierte Gewinne ausschütten. Durch diese Vermögensdiversifizierung konnte eine risikoarme Strukturierung des Privatvermögens erreicht werden. Dadurch lässt sich eine gesicherte Altersversorgung, unabhängig vom Unternehmen, gewährleisten.

Fazit

Die Finanzierung eines Unternehmens ist eine entscheidende Komponente unternehmerischen Erfolges. Finanzierungsentscheidungen prägen ein Unternehmen in vielfältiger Hinsicht und bestimmen häufig den Erfolg des operativen Geschäftes. Sie sind in einem zunehmend komplexen Geflecht aus wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und bilanziellen Vorgaben zu treffen. Sorgfältige Analysen führen immer wieder zu dem Ergebnis, dass Unternehmen deutliche Defizite beim Working Capital Management haben. Nach einer Studie von Schulz & Partner (Working Capital 2012/ Untersuchung der MDAX-Unternehmen) schlummern allein bei den 43 untersuchten MDAX-Unternehmen Liquiditätspotenziale von über 800 Mio. EUR. KMU vernachlässigen in weit höherem Umfang das Working Capital Management.

Bei der Suche nach alternativen Finanzierungsquellen kann Working Capital Management ein außerordentlich wichtiger Aspekt von Finanzierungsentscheidungen sein.

i

Firmeninsolvenzzahlen sinken 2012 um 2,2 Prozent

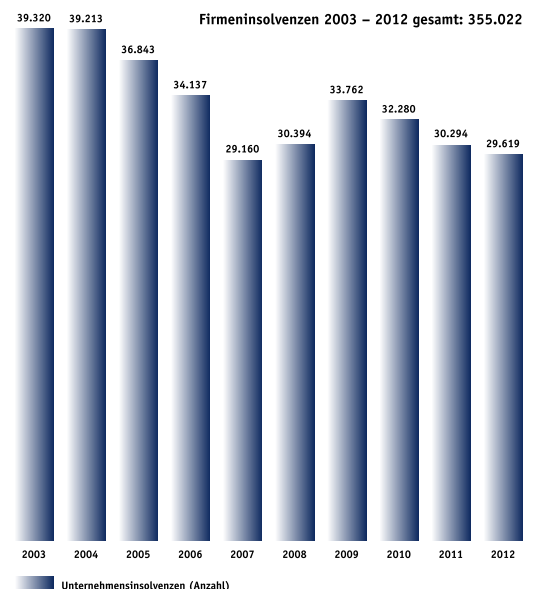
Die Zahl der Firmeninsolvenzen war 2012 weiterhin rückläufig.

Insgesamt wurden im Gesamtjahr in Deutschland 29.619 Unternehmen zahlungsunfähig – 2,2 % weniger als im Vorjahr. Dies geht aus der Studie „Firmeninsolvenzen 2012“ der Hamburger Wirtschaftsauskunftei Bürgel hervor.

Nach rückläufigen Firmeninsolvenzzahlen in den Jahren 2010 und 2011 sank die Zahl der Insolvenzen 2012 zum dritten Mal in Folge. Allerdings fiel der Rückgang um 2,2 % geringer aus als in den Vorjahren. Jedoch haben im Verlauf des vergangenen Jahres die durch Firmeninsolvenzen verursachten

Schäden für Gläubiger stark zugenommen. Dies ist insbesondere der hohen Zahl an Großinsolvenzen geschuldet – allen voran Schlecker und Neckermann. Insgesamt belaufen sich die bundesweiten Insolvenzschäden im Jahr 2012 auf rund 38,3 Mrd. EUR gegenüber 31,5 Mrd. EUR im Jahr 2011. Ferner stieg 2012 die Zahl der Arbeitnehmer, die durch eine Firmeninsolvenz ihren Arbeitsplatz verloren haben. Für 2013 rechnet Bürgel bei den Firmeninsolvenzen mit einem leichten Anstieg auf 30.300 Insolvenzfälle.

Firmeninsolvenzen in Deutschland



Wirtschaftsmediation – ein boomender Modetrend oder eine wirkliche Alternative bei der Konfliktlösung?

In Unternehmen wird der Wirtschaftsmediator bei innerbetrieblichen Themen gerufen. So können Konflikte zwischen Geschäftsführern, Abteilungen oder einzelnen Mitarbeitern die positive Energie verbrauchen, die für den Unternehmenserfolg eingesetzt werden sollte.

Georg Merklinger, Wirtschaftsmediator, georg.merklinger@t-online.de

Was ist Mediation?

Dass Menschen Konflikte miteinander haben, ist so alt wie die Menschheit selbst. So wurden Kriege geführt und Gerichte erfunden, um Konflikte auszutragen oder Konfliktlösungen friedlich zu finden.

Kriege sind in unseren Breiten zum Glück nicht mehr an der Tagesordnung. Werden Gerichte eingeschaltet, überlässt man die Entscheidung einem Richter, der nach Abwägung des Sachverhaltes zu einer Entscheidung kommt, die den Konfliktbeteiligten nicht immer gefallen muss. Das Schicksal liegt also in den Händen eines anderen.

Warum die passende Konfliktlösung nicht selbst erarbeiten?

Genau hier setzt die Mediation an, die derzeit einen Boom erlebt. Sie ist die wertvolle Möglichkeit der Konfliktbeilegung unter Berücksichtigung der Interessen aller Parteien. Die strukturierte Vorgehensweise in der Mediation stellt das Grundgerüst eines jeden Konfliktlösungsprozesses dar. Mediation ist die selbstbestimmte und gleichzeitig verbindliche Alternative zu Gerichts-, Schieds- und Schlichtungsverfahren. Mediation hilft Kosten, Zeit- und Kontrollverluste zu vermeiden. Die Mediation setzt auf den freiwilligen Dialog zwischen den Konfliktbeteiligten, die die Lösung selbst erarbeiten.

Was ist das Besondere an der Wirtschaftsmediation?

Die Wirtschaftsmediation konzentriert sich auf Konflikte im betrieblichen Alltag und im wirtschaftlichen Umfeld von Unternehmen und Unternehmern.

In Unternehmen wird der Wirtschaftsmediator bei innerbetrieblichen Themen gerufen. So können Konflikte zwischen Geschäftsführern, Abteilungen oder einzelnen Mitarbeitern die positive Energie verbrauchen, die für den Unternehmenserfolg eingesetzt werden sollte. Im Falle von Betriebsübernahmen können Konflikte entstehen, die ihren Ursprung in der Integration des neuen Unternehmens in bestehende Strukturen haben. Das sind versteckte Kosten,

die im ersten Moment nicht auffallen, sich aber später in „Euro und Cent“ niederschlagen. Auch Konflikte mit Kunden und Zulieferern können neben den versteckten Kosten zu monetären Auswirkungen führen, die schnell für das Unternehmen auf dem Bankkonto sichtbar werden.

Hierzu hat KPMG im Jahre 2012 eine Studie veröffentlicht, die sich mit den Konfliktkosten beschäftigt und den wahren Wert der Mediation beleuchtet.

Unternehmer unterschätzen häufig das Konfliktpotenzial in ihren Familienunternehmen bei Themen wie Nachfolge und Konflikten mit anderen Gesellschaftern. Hier kann die Wirtschaftsmediation helfen, dem Zerfall von Familien entgegenzuwirken.

Wann ist Wirtschaftsmediation sinnvoll?

Bei der Feststellung, dass Konflikte den betrieblichen Alltag behindern oder sich kostspielige Prozesse abzeichnen, kann die Einschaltung eines Wirtschaftsmediators von großem Nutzen sein. Die Wirtschaftsmediation hat ein breites Feld von Anwendungsgebieten. Wichtig ist, dass die Konfliktbeteiligten sich freiwillig mit der Mediation einverstanden erklären.

Praxisbeispiel

Wie das folgende, anonymisierte Praxisbeispiel zeigt, finden Sie einige Punkte wieder:

Es handelt sich um ein Familienunternehmen, bei dem sich die Eltern, die leiblichen Söhne und ein unehelicher Sohn im Nachfolgekonzflikt befinden.

Zu den Personen:

Gerts und Hans Eltern hatten ein mittelständisches Produktionsunternehmen selbst gegründet und in 30 Jahren erfolgreich aufgebaut. Die Mutter ist überwiegend in der Buchhaltung tätig, der Vater führt die Firma allein. Der Vater gilt in der Branche und seinem sozialen Umfeld als honorierter Geschäftsmann. Er führt das Unternehmen als 100 %iger Gesellschafter sehr autoritär.

Die ehelichen Söhne Gert (29 Jahre alt) und Hans (32 Jahre alt) arbeiten seit ihrem Hauptschulabschluss vor 15 bzw. 18 Jahren im Unternehmen in der Produktion mit. Der autoritäre Führungsstil des Vaters lässt es nicht zu, dass die Söhne, die Mutter oder andere Mitarbeiter über Vollmachten verfügen oder in Entscheidungen eingebunden werden. Somit haben die Söhne kaum eine Chance, in eine Nachfolgeposition hineinzuwachsen.

Der uneheliche Sohn Ingo (30 Jahre alt) hat eine fundierte, gymnasiale Schulausbildung mit abgeschlossenem, gut absolviertem kaufmännischem Studium mit technischen Elementen.

Die Situation:

Der Vater erleidet einen Herzinfarkt und verstirbt. Der Familie (Mutter und eheliche Söhne) ist die Existenz eines Testaments bekannt; die Inhalte allerdings nicht. Die Söhne Gert und Hans gehen davon aus, dass sie die Firma übernehmen werden und gehen erwartungsvoll zusammen mit Mutter zum anberaumten Notariatstermin mit Testamentseröffnung.

Bei dem Termin erscheint Ingo, der den ehelichen Söhnen unbekannt ist. Ihre Mutter begrüßt Ingo mit Handschlag. Sie stellt Ingo ihren Söhnen Hans und Gert unter Tränen vor und erklärt, dass Ingo ein außerehelicher Sohn des verstorbenen Vaters sei.

Ingo wuchs bei seiner leiblichen Mutter in München auf, wo Ingo und sie noch heute leben.

Aus moralischen Gründen ihrem Umfeld gegenüber, wollten Vater und sie dieses Geheimnis bewahren, bis der „richtige Moment im Leben“ gekommen sei. Bei diesem Vorsatz war es jedoch geblieben. Hans und Gert sind geschockt.

Der Notar eröffnet das Testament und verliest, dass **Ingo die Firma zu 100 % erbt** und Gert und Hans nur ihren Pflichtteil aus der Firma erhalten. Der Vater begründet in seinem Testament die Entscheidung damit, dass weder Mutter noch Gert oder Hans die nötige Qualifikation mitbrächten. Ingo sei hingegen durch die vom Vater finanzierte Ausbildung auf seine Nachfolge vorbereitet worden und bestens qualifiziert.

Mutter, Gert und Hans erben das Privathaus und das Barvermögen. Hans und Gert wollen sich aber bei der Firma nicht mit dem Pflichtteil abspesen lassen und fechten das Testament an.

Die Prüfung eines unabhängigen Wirtschaftsberaters ergibt, dass die Fortführung der Firma im Falle einer höheren Auszahlung und eines lang andauernden Rechtsstreits gefährdet sein wird und schlägt eine außergerichtliche Einigung mit Hilfe eines Wirtschaftsmediators vor.

Die Mediation:

Nachdem Mutter, die ehelichen Söhne und der uneheliche Sohn der Mediation zugestimmt haben, beginnt die Mediation, die sich über mehrere Sitzungen erstreckt. Es wird schnell deutlich, dass die Mutter ihren Söhnen gegenüber

ein schlechtes Gewissen hat und sich schuldig fühlt. Die ehelichen Söhne sind extrem wütend auf den Vater. Ingo lebte in dem Bewusstsein, dass seine Existenz bekannt gewesen sei und ist enttäuscht von seiner leiblichen Mutter und dem verstorbenen Vater. Er bedauert dies gegenüber seinen Halbbrüdern Gert und Hans.

So werden u. a. Themen wie „Vertrauen und Zukunft der Firma“ erarbeitet. Das Grundbedürfnis aller ist der Erhalt der Firma und die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Da auch die Vergangenheit behandelt wird, verläuft die Konfliktdarstellung sehr emotional. Im Laufe der Mediation wird auffällig, dass sich die Wut über den Vater abschwächt und Enttäuschungsbekundungen gegenüber der anwesenden Mutter kaum noch Erwähnung finden.

Bei den Themen „Zukunft der Firma“, finden Mutter, Ingo und die Brüder rasch einen „gemeinsamen Nenner“. Alle wollen die Firma und die Arbeitsplätze erhalten! Auf diesen gemeinsamen Nenner aufbauend, kommen alle Beteiligten zu einer guten Lösung. Ingo beruft Hans und Gert mit einem 10-Jahresvertrag in die Geschäftsführung, passt deren Vergütung an und übernimmt die nötigen Kosten für deren Managemententwicklung und des dafür nötigen Coachings.

Aufgrund der fundierten kaufmännischen Ausbildung von Ingo wollen Gert und Hans ihm die kaufmännische Leitung der Firma gern überlassen. Mutter zieht sich aus dem Geschäft vollständig zurück. Ingo soll die Firma zu 100 % behalten. Durch den komfortablen Arbeitsvertrag und die Fortbildungsmaßnahmen sehen Gert und Hans hier einen Ausgleich. Ingo hingegen ist froh, dass Hans und Gert in der Firma bleiben und mit ihrem „Knowhow“ in der Produktion zur Verfügung stehen.

Mutter ist mit ihrem Anteil aus dem Privatvermögen und ihrer Witwenrente zufrieden. Ihr besonderer Wunsch: dem Zusammenwachsen zu einer Familie eine Chance geben! Inzwischen wurde der Widerspruch gegen das Testament zurückgenommen und die erarbeiteten Lösungen mit Hilfe eines Wirtschaftsberaters umgesetzt. Die Belegschaft, bei der die Gerüchteküche hochkochte, wurde informiert, wodurch der Betriebsfrieden wieder hergestellt ist und keine unnötigen Energieverluste wie Kündigungen entstehen.

Zusammenfassung

Mediation bietet die Möglichkeit der selbstbestimmten Konfliktlösung. Sind Konflikte zu hoch eskaliert, oder sind Konfliktbeteiligte nicht freiwillig zur Mediation bereit, schafft Mediation keinen Mehrwert.

Im geschilderten Fall hat die Mediation zum Erfolg geführt, und alle sind mit der selbsterarbeiteten „Win-Win“-Situation zufrieden.

Der Einsatz eines Wirtschaftsmediators wird immer ein Ergebnis bringen, von dem weitere Schritte abzuleiten sind. Mediation ist also nicht nur eine Modeerscheinung, sondern hilft den Konfliktbeteiligten bei der Findung nachhaltiger Konfliktlösungen.