

SCHWERPUNKT
FINANZIERUNG

KANZLEIMANAGEMENT New Leadership

Warum konventionelle
Führungskonzepte in einer hybriden
Arbeitswelt ausgedient haben

Ad Operandum

WAS IHRE KANZLEI ERFOLGREICHER MACHT

STUDIE

Seite 3 **Führungskräfte im Rechtsmarkt**

KANZLEIMANAGEMENT

Seite 4 **New Leadership**

IT

Seite 6 **Schutz vor Cyberangriffen:**
Marc Maisch von Datenklau-Hilfe.de
im Interview

De Novis

WAS IHRE MANDANTEN WISSEN SOLLTEN

FINANZIERUNG

Seite 7 **Rückführung von Corona-Hilfen mit Factoring**

Seite 8 **Mix it: Warum der Finanzmarkt für den
Mittelstand attraktiv ist**

Seite 9 **Wie Corona-Hilfen refinanzieren?**
Carl-Jan von der Goltz von Maturus im Interview

Seite 10 **Versicherer: Helfer in der Not**

Seite 11 **ESG-KPIs werden Standard: Ina Liermann und
Rainer Neidig von der Helaba im Interview**

Seite 12 **Mit „Pay as you use“ Chancen der
Digitalisierung nutzen**

PRIVATE EQUITY

Seite 13 **Finanzinvestoren auf dem Vormarsch:**
Sascha Kaumann und Thomas Vaske von
Bregal im Interview

COMPLIANCE

Seite 14 **Haftungsrisiken der Geschäftsführung
bei Insolvenz minimieren**

CORPORATE GOVERNANCE

Seite 16 **Erfolgsfaktor Beirat: Worauf es ankommt**

S

ehr geehrte Damen und Herren,

in einem Artikel zum Thema Leadership stieß ich neulich auf die Frage: „Wenn sich alle selbst organisieren, was ist dann eigentlich noch Chefsache?“ Sie bringt das Dilemma, in dem sich viele Führungskräfte derzeit befinden, ziemlich gut auf den Punkt. Im Zuge der Neuorganisation der Arbeitswelt verändern sich die Rolle und die Aufgaben der Führungskräfte – oder anders ausgedrückt: auf New Work folgt **New Leadership**. Mitarbeiter, die nur hin und wieder ins Büro kommen, lassen sich nicht mehr im konventionellen Sinne „führen“. Die Konsequenz daraus ist, dass – spätestens jetzt – „Führung“ in den Kanzleien neu definiert werden sollte. Das beinhaltet bspw., dass Chefs ein Stück weit die Kontrolle abgeben und ihren Mitarbeitern mehr Vertrauen entgegenbringen.

Viele Kanzleien haben das Thema **Führungskultur** lange vernachlässigt. Dabei zeigen die Erfahrungen derer, die den Paradigmenwechsel schon früher vollzogen haben, dass in den neuen Führungsmethoden großes Potenzial steckt, denn intrinsisch motivierte Mitarbeiter sind produktiv und treu.

In unserer Titelgeschichte lesen Sie, was Experten unter einer positiven Führungskultur verstehen, warum diese für den Erfolg von Kanzleien unverzichtbar ist und welche **Führungskompetenzen** in Zukunft zählen.

Herzlichst Ihre



Ulrike Lüdke

ANZEIGE

Die Unternehmervertrauten

UNSERE PARTNER – IHR NETZWERK:

Erfahren Sie mehr über diese renommierten Spezialisten auf www.unternehmervertraute.de/partner

Unsere Partner gehören zu den erfahrensten Adressen ihres Segments. Sie unterstützen das Netzwerk „Die Unternehmervertrauten“ fachlich und finanziell. Sie respektieren die Unabhängigkeit der Redaktion ohne Einschränkungen.

STUDIE

Führungskräfte im Rechtsmarkt

Ein erfolgreicher Partner ist noch lange kein guter Manager. Daher haben in modernen Kanzleien nicht automatisch die „Rainmaker“ das Sagen. Stattdessen sind Integrität, Selbstreflexion und Empathie gefragt. Eine aktuelle Studie untersucht „The Future of Leadership“.

TEXT Ulrike Lüdke

W

ie wirkt sich die VUCA-Welt auf die Führung in Kanzleien und Rechtsabteilungen aus? Was sind die Trends und Herausforderungen, denen sich Managing Partner und General Counsel heute stellen müssen? Und welche Fähigkeiten brauchen sie, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein? Mit diesen Fragen beschäftigt sich eine aktuelle Studie des Bucerius Center on the Legal Profession, die in Zusammenarbeit mit der Personalberatung Egon Zehnder entstanden ist. Dafür wurden 30 Entscheidungsträger in ausführlichen Interviews befragt. Im Fokus: die Fähigkeiten, Qualitäten und Denkweisen, die erforderlich sind, um in einem sich ständig verändernden Umfeld erfolgreich zu sein.

Die gute Nachricht zuerst: Die Zeiten, in denen sich Managing Partner vor allem mit organisatorischem „Kleinkram“ herumschlagen, sind endgültig vorbei. „Leadership“ in Kanzleien wird spannender und die lange unterschätzten „Soft Skills“ werden immer wichtiger. Allerdings – und das kann durchaus als schlechte Nachricht gelten – war Führung noch nie so anspruchsvoll wie heute.

Mindset matters

Nach den Erkenntnissen der Studienautoren agieren Führungskräfte heute kontinuierlich zwischen drei Führungsebenen: der Reflect-, der Relate- und der Connect-Ebene. Bei der Reflect-Ebene geht es um die Frage, wie sich die Führungskraft selbst definiert und wie gut sie sich einschätzen kann. So weichen die Selbst- und die Fremdwahrnehmung häufig voneinander ab. Vielen Chefs ist oft gar nicht bewusst, nach welchen Einstellungen und Werten sie ihr Handeln ausrichten. Jedoch spielt die eigene Haltung, also das richtige „Mindset“

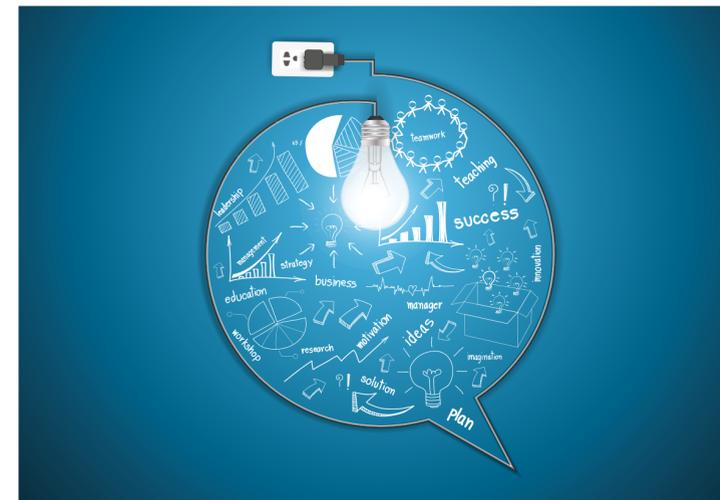
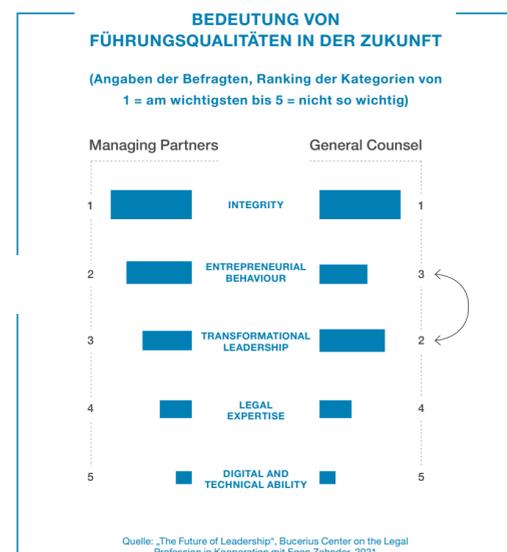
eine entscheidende Rolle dabei, wie wir andere motivieren und die Kultur des Unternehmens prägen. Ein „growth mindset“, also die Einstellung, dass sich fachliche und persönliche Qualitäten entwickeln können – sowohl die eigenen als auch die der Mitarbeiter –, schafft die notwendigen Voraussetzungen für persönliche und berufliche Spitzenleistungen.

Psychologische Sicherheit

Die Relate-Ebene bestimmt, wie wir in Beziehung zueinander treten. Zu den wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft zählen hier zuallererst Integrität, aber auch die Bereitschaft und die Fähigkeit, gut zuzuhören, klar zu kommunizieren und Empathie zu zeigen. Als Schlüsselqualifikation für erfolgreiches Management und als Basis für eine kollaborative Zusammenarbeit und ein gutes Arbeitsklima gilt daher die Fähigkeit, Beziehungen zu knüpfen und zu entwickeln, die auf Vertrauen, Eigenständigkeit und Verbindlichkeit basieren.

Offen sein

Die Connect-Ebene fasst zusammen, wie Managing Partner außerhalb der eigenen „Blase“ agieren, Trends, Chancen und Risiken erkennen und darauf reagieren. Als erfolgreich dürfen hier Führungskräfte gelten, die in der Lage sind, den eigenen Horizont und das Netzwerk zu erweitern. Chefs, die den Status quo immer wieder hinterfragen, werden so zu Treibern für die Transformation der Organisation, inspirieren ihre Mitarbeiter und fördern eine innovative Unternehmenskultur. Dazu gehört auch eine gesunde Fehlerkultur. Eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte ist allerdings, alle drei Ebenen permanent im Blick zu behalten und die Auswirkungen von Entscheidungen auf diese einzuschätzen und abzuwägen. Neben den genannten Kriterien wird daher auch Anpassungsfähigkeit in Zukunft ein zentraler Faktor für erfolgreiche Kanzleiführung sein. ■

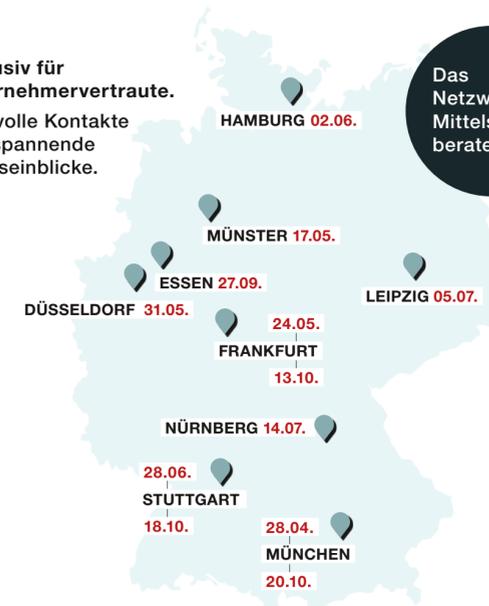


ANZEIGE

Die Unternehmervertrauten

VERANSTALTUNGSPROGRAMM 2022

Exklusiv für Unternehmervertraute. Wertvolle Kontakte und spannende Praxiseinblicke.



Das Netzwerk für Mittelstandsberater

Diese Mitveranstalter und Gastgeber freuen sich auf Sie:



Informationen und Anmeldung: www.unternehmervertraute.de/veranstaltungen

KANZLEIMANAGEMENT

New Leadership

Hybrides Arbeiten macht Mitarbeiterführung anspruchsvoller. Konventionelle Führungsansätze mit klassischen Hierarchien und durchorganisierten Arbeitsprozessen kommen mit Remote-Arbeit an ihre Grenzen. Wie lassen sich Mitarbeiter im Home Office führen und was macht gute Führung heute aus?

TEXT Ulrike Lüdke

W

enn die persönliche und räumliche Nähe zu den Mitarbeitern fehlt, fällt Kontrolle schwer. Das haben Führungskräfte in den vergangenen beiden Jahren deutlich gespürt. Während die einen auf die veränderte Situation mit mehr Flexibilität für ihre Mitarbeiter reagierten und auf mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung setzten, verfielen andere in Mikromanagement und digitale Kontrollen.

Chefs, in deren Unternehmen eine Kultur des Vertrauens und des eigenverantwortlichen Arbeitens vorherrscht, kommen mit „Remote Working“ besser zurecht. Führung dezentralisieren, Wissensilos auflösen, Mitarbeiter ermächtigen, Verantwortung zu übernehmen: Die Ansätze von „New Leadership“ sind nicht neu. Management-Pionier Peter Drucker stellte das Grundprinzip „Führen mit Zielen“ bereits Ende der 1960er-Jahre ins Zentrum eines guten Managements. Doch in den meisten Unternehmen blieb dies Makulatur.

Werte sind nicht käuflich

Was die Kanzleien betrifft, beobachtet Madeleine Bernhardt bislang noch keinen echten Paradigmenwechsel beim Thema Führung. „Viele hoffen, dass sie mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit schon einen Großteil der notwendigen Veränderungen geleistet haben“, sagt die Professorin und Direktorin für Strategic Leadership Development an der Bucerius Law School. Es gehe aber nicht darum, den Mitarbeitern drei Tage Home Office in der Woche zuzugestehen, sondern es brauche eine komplette Rekalibrierung. Das bedeute, dass sich die Führungsebene auf Kernwerte und -ziele verständige: Wofür wollen wir als Kanzlei stehen? Wie gehen wir miteinander um? Aber auch: Welche Mandate lehnen wir ab? Bernhardt hat den Eindruck, dass die meisten Kanzleien noch keine Antworten auf diese Fragen gefunden haben. Viele vernachlässigten nach wie vor die Führungs- und Unternehmenskultur, obwohl sie großen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und -leistung sowie auf die finanzielle Performance der Organisation habe.

”

In einer Kanzlei unserer Größe können Sie nicht top-down durchregieren, sondern müssen die Leute mitnehmen und überzeugen.

“

ROBIN FRITZ
FPS Fritze Wicke Seelig

Vertrauen ist gut

„In der Corona-Pandemie sind Defizite in der Führungskultur sichtbar geworden, die in den Unternehmen bereits seit Jahren unter der Oberfläche köcheln, aber nie richtig angegangen wurden“, stellt Dirk Hahn fest, CEO des Personalvermittlers Hays Deutschland. Insbesondere Führungskräfte, die nach dem Motto „Control and Command“ führen, stelle das Home Office vor ein großes Problem. So mancher Chef habe seine Arbeitsweise komplett umstellen müssen. In einer aktuellen Untersuchung von Hays geben 70 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass ihnen Führung aufgrund der fehlenden räumlichen und persönlichen Nähe zu den Mitarbeitern schwerfällt.

Führungskultur als USP

Vor allem für mittlere und kleinere Kanzleien ist eine positive Führungs- und Unternehmenskultur im War for Talents ein wichtiger Faktor, um sich vom Wettbewerb abzusetzen. „In einer Kanzlei unserer Größe können Sie nicht top-down durchregieren, sondern müssen die Leute mitnehmen und überzeugen. Das geht nur mit Kollegialität und einem großen Maß an Toleranz

und Vertrauen“, sagt Robin Fritz, Managing Partner der Kanzlei FPS Fritze Wicke Seelig. Insofern habe sich der Führungsstil auch in der Corona-Pandemie bei FPS nicht verändert. „Die Frage, wie führe ich ein Team aus dem Home Office, haben wir uns schon früher gestellt“, ergänzt Jörg Kadesch, Leiter Human Resources bei FPS. Im gemeinsamen Austausch haben HR und das Management Board ein umfassendes Konzept erarbeitet, um das Home Office in die Arbeitsabläufe zu integrieren. In speziellen Workshops konnten die Partner nicht nur den Umgang mit der Technik erlernen, sondern erhielten auch Leitlinien zur digitalen Teamführung. Auch Selbstreflexion in Form von Workshops sowie Mitarbeiterbefragungen gehören zum Programm. „Wir justieren ständig nach und schauen, wie wir noch besser werden können, um für unsere Mitarbeiter attraktiv und als Kanzlei produktiv zu sein“, sagt Kadesch.

Wie wichtig eine positive Wertekultur für den Erfolg bei der Mitarbeitergewinnung ist, wissen auch Tobias de Raet und Nils Ipsen, beide Partner bei der Kanzlei Lindenpartners. Flache Hierarchien, Kommunikation auf Augenhöhe – vom Partner bis zum Referendar –, „Empowerment“, Rücksichtnahme, bspw. auf die familiäre Situation der Mitarbeiter, und

”

Emotionale und soziale Intelligenz wird eher als potenzielle Gefährdung für die Qualität der eigenen Ratio wahrgenommen.

“

MADELEINE BERNHARDT
Bucerius Law School

Empathie seien bei Lindenpartners selbstverständlich, versichert Managing Partner de Raet. Präsenzpflicht für die Mitarbeiter im Büro besteht – unabhängig von der Pandemie – nicht mehr. „Wir machen keine konkreten Vorgaben mehr; Hauptsache, die Arbeit wird gut erledigt“, sagt Ipsen. Sowohl de Raet als auch Ipsen haben vor ihrem Einstieg bei Lindenpartners auch einen anderen Führungsstil kennengelernt: „Als junger Associate redete man, wenn man gefragt wurde. Wenn es etwas zu besprechen gab, wurden wir in das Partnerbüro gebeten“, erinnert sich Ipsen.

Lernen und Neugierde sind das A und O

Solche Umgangsformen gelten heute als überholt und kontraproduktiv. Nach Madeleine Bernhardt sind für Manager heute vor allem drei übergeordnete Führungskompetenzen entscheidend: Lernbereitschaft, Neugierde und psychologische Intelligenz. Der Zukunftsforscher Alvin Toffler hatte schon 1970 die These aufgestellt, dass die Analphabeten des 21. Jahrhunderts nicht die sein würden, die nicht lesen und schreiben konnten, sondern diejenigen, die nicht lernen, verlernen und umlernen könnten. Dies gelte heute mehr denn je, findet Bernhardt. Dabei sei die Fähigkeit zu lernen keine Frage des Alters, sondern der Bereitschaft. Zudem fehle es oft an Neugier: „Je größer die fachliche Expertise, desto weniger Interesse zeigen wir für das, was andere beitragen.“ Darüber hinaus müssten moderne Führungskräfte lernen, besser zu verstehen, wie sich Menschen verhalten, welche Grundbedürfnisse es im Umgang miteinander gebe und wie Entscheidungen entstehen. Schließlich gehe es bei Führung darum, Beziehungen zu orchestrieren.

Bei Juristen stellt die Leadership-Expertin des Öfteren fest, dass emotionale und soziale Intelligenz eher als potenzielle Gefährdung für die Qualität der eigenen Ratio wahrgenommen wird. „Dies kann dazu führen, dass diese Skills eher belächelt und nicht systematisch weiterentwickelt werden, obwohl darin ein enormes Potenzial für die Einzelnen und die Organisation steckt“, weiß Bernhardt. Dabei geben die Zahlen die Richtung vor: Die meisten Kanzleien blicken auf zwei gute Jahre zurück. Trotz (oder gerade wegen?) der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Home Office konnten viele Sozietäten ihre Umsätze steigern. „Wir hatten wirtschaftlich gesehen zwei

gute Jahre. Dies zeigt, dass sich das Vertrauen in die Mitarbeiter lohnt“, zieht Fritz Bilanz.

Und auch beim Personalvermittler Hays ist man zufrieden. „Obwohl der persönliche Austausch fehlte, war die Produktivität während des Corona-Lockdowns 2020 vergleichsweise hoch“, stellt Hays-CEO Hahn fest. „Wir haben lediglich Ziele vorgegeben, dennoch waren die Ergebnisse besser als vorher.“ Manchmal brauche es eben eine Initialzündung, um Paradigmen und eigene Vorurteile zur Disposition zu stellen. „Die Frage ist nur: Bleiben wir dabei, wenn die Zahlen schlechter werden, oder fallen wir wieder in alte Verhaltensmuster zurück?“

”

In der Corona-Pandemie sind Defizite in der Führungskultur sichtbar geworden.

“

DIRK HAHN
Hays Deutschland

Den Spagat wagen

Doch selbst wenn sich Führen aus der Ferne dauerhaft in den Unternehmen und Kanzleien etabliert, bleibt offen, wie die zukünftigen Führungskräfte Schlüsselqualifikationen wie Empathie und Sozialkompetenz erlernen sollen, wenn sie zu Hause am Schreibtisch sitzen und die Kollegen und Mitarbeiter nur ab und zu im Büro treffen. Werte lassen sich schlecht per Videochat vermitteln. „Viele junge Anwälte wollen gern angeleitet werden“, sagt de Raet. „Unsere Aufgabe ist es, hier einen guten Weg zu finden.“ ■

IT „Alles Böse kommt per E-Mail“

Cyberkriminelle haben längst auch Rechtsanwälte als lohnende Ziele für Erpressung, Betrug und Wirtschaftsspionage ausgemacht. Mit welchen Maschen die Täter agieren und wie man sich dagegen schützt, erklärt Fachanwalt Marc Maisch, Gründer des Portals Datenklau-Hilfe.de.

DIE FRAGEN STELLTE Andreas Knoch

Herr Maisch, Cyberangriffe sind eine reale und immer größer werdende Gefahr für die Wirtschaft. Wie stellt sich die Bedrohungslage für Kanzleien dar?

Marc Maisch: Einer Umfrage des Branchenverbands Bitkom zufolge waren im vergangenen Jahr 88 Prozent aller Unternehmen in Deutschland Opfer von Cyberangriffen. Vor allem im Mittelstand hat die Bedrohungslage enorm zugenommen. Genaue Zahlen über die Betroffenheit von Kanzleien gibt es meines Wissens zwar nicht. Doch ich gehe davon aus – und das bestätigen mir Gespräche unter Kolleginnen und

Kollegen –, dass die Bitkom-Zahlen mindestens auch für unsere Branche gelten. Vielleicht sind sie sogar noch höher. Denn Kanzleien sind als Geheimnisträger für potenzielle Angreifer sehr interessante Opfer.

Warum werden Kanzleien häufiger Opfer von Cyberangriffen?

MM: Kanzleien, vor allem kleine und mittelgroße Sozietäten, sind sehr häufig nicht ausreichend gegen Cyberangriffe geschützt. Damit machen sie es den Kriminellen besonders leicht, an die Geheimnisse zu kommen, die bei der Mandantschaft selbst gut geschützt waren. Vielen Kolleginnen und Kollegen fehlt dabei oft das nötige Problembewusstsein. Sie vertrauen darauf, dass ihr Systemhaus sichere Lösungen installiert hat. Übersehen wird, dass Systemhäuser zwar durchaus aktuelle IT-Sicherheit liefern. Das beschränkt sich i.d.R. aber auf Windows-Updates, Server-Fernüberwachung und den Handel

Mit welcher Masche versuchen es Cyberkriminelle aktuell denn besonders gern? Und was sind die Konsequenzen?

MM: Aus Sicht der Betroffenen sind Ransomware-Angriffe aktuell eine große Bedrohung, weil mit ihnen der größte Schaden verbunden ist. Dabei wird ein Schadcode in die IT geschleust, der Laufwerke oder Dateien verschlüsselt und unbrauchbar macht. Eine Freigabe ist nur mit der Zahlung eines Lösegelds – i.d.R. in Bitcoins – möglich. Doch selbst wenn die Opfer das von den Tätern geforderte Lösegeld bezahlen, ist es häufig ungewiss, ob die von den Angreifern bereitgestellten Entschlüsselungs-Tools wirklich funktionieren. Nach wie vor sehr beliebt sind auch der Identitätsdiebstahl oder Phishing-Attacken. Unter dem Namen von ehe-

maligen Angestellten, Mandanten oder Gegnern versuchen die Täter dabei, Geldanweisungen auszulösen oder an Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse zu gelangen. Prinzipiell kann man sagen: Alles Böse kommt per E-Mail.

Welche Maßnahmen empfehlen Sie zum Schutz vor Cyberangriffen?

MM: Niemals darf ein Passwort für mehr als eine Zugangssicherung verwendet werden. Passwörter sollten komplex sein, also aus einer hinreichend langen Kombination von Zeichen mit Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen bestehen. Sensible Nutzerkonten, wie bspw. E-Mail-Postfächer oder Cloud-Zugänge, sollten zusätzlich mit einer Zwei-Faktor-Authentifizierung abgesichert werden. Der Einsatz einer guten Anti-Viren-Software ist Pflicht, genau wie die sofortige Installation von Software-Updates. Bei größeren Kanzleien empfiehlt es sich, in regelmäßigen Abständen sogenannte Penetrationstest zu machen. Dabei versuchen IT-Spezialisten, in das IT-Netzwerk einzudringen, und können so mögliche Schwachstellen aufdecken. Und ganz wichtig ist, bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Gefahren, die aus Cyberangriffen resultieren, zu schaffen und sie zu schulen. IT-Sicherheit ist ein Thema, mit dem man sich permanent beschäftigen muss.

Was sollten Kanzleien unternehmen, wenn sie Opfer eines Cyberangriffs geworden sind?

MM: Das kommt auf die Art der Attacke an. Bei Lösegeldforderungen mit Ransomware-Angriffen sollten zur Begrenzung des möglichen Schadens infizierte Systeme umgehend vom Netz getrennt werden. Darüber hinaus sollte



DR. MARC MAISCH

ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für IT-Recht in der Kanzlei Maisch Mangold Schwartz Rechtsanwälte in München. Er berät und vertritt im Datenschutz und IT-Vertragsrecht. Mit seinem Team unterstützt er Anwaltskanzleien, Unternehmen und Verbände in allen Fragen von Cyber Security und IT-Forensik in Krisenfällen. Maisch ist Gründer des Portals Datenklau-Hilfe.de und Gesunder-Datenschutz.de, Hochschuldozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich sowie Keynote Speaker zu Cybercrime-Themen und Fachbuchautor.

der IT-Dienstleister sofort kontaktiert werden. Der kennt die Kanzlei-IT am besten und weiß, wo er ansetzen kann, um Daten zu retten. In vielen Fällen empfiehlt es sich, eine IT-Forensik-Firma einzuschalten, die Datenschutzbehörden zu informieren und nicht auf die Lösegeldforderungen einzugehen. Sind Daten abgeflissen, müssen zudem die Betroffenen benachrichtigt werden. Ich empfehle dringend, einen Notfallplan aufzustellen, der im Ernstfall abgearbeitet werden kann. Beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) kann man entsprechende Standards für das Notfallmanagement abrufen.

Empfiehlt es sich für Kanzleien, sogenannte Cyberversicherungen abzuschließen?

MM: Eine Cyberversicherung schützt Kanzleien und ihre Mitarbeiter gegen Vermögensschäden, die durch Cyberangriffe entstehen können. Deckung gibt es für Eigen- und Fremdschäden wie bspw. die Wiederherstellung der IT-Systeme bzw. Ansprüche und Forderungen Dritter, wenn etwa Kunden- oder Geschäftsdaten abhandlungsbekommen sind, sowie für Assistance-Leistungen, wenn etwa ein IT-Forensiker hinzugezogen wird. Ein Abschluss ist vor allem für Unternehmen sinnvoll, die mit vertraulichen Daten arbeiten und von deren ständiger Verfügbarkeit abhängig sind. Vorab sollten aber schon vorhandene Versicherungen überprüft werden, da viele Policen meist schon einen Großteil der Schäden abdecken, die durch Cyberkriminalität entstehen können. Berücksichtigt werden sollte vorher auch, dass immer mehr Versicherer dazu übergehen, bestimmte Schäden aus der Deckung herauszunehmen – etwa bei Ransomware-Angriffen.

ANZEIGE



Mit uns kommen Sie groß raus.

Novum Capital unterstützt Ihre Mandanten, Nachfolgeregelungen zu realisieren, in Wachstum zu investieren und Zukäufe zu finanzieren. Wir sind unternehmerischer Eigenkapitalgeber – flexibel, schnell, erfahren, verbindlich.

Kluges Geld mit Tatendrang

NOVUM CAPITAL

FINANZIERUNG

Rückführung von Corona-Hilfen mit Factoring

Viele Unternehmen haben in der Covid-19-Pandemie Finanzhilfen vom Staat erhalten, um durch die Krise zu kommen. Was passiert, wenn die Rückzahlung ansteht?

TEXT Bernd Renz

Unter hoher Unsicherheit hat die Bundesregierung in der Corona-Krise umfangreiche Stabilisierungsmaßnahmen auf den Weg gebracht. Mit zahlreichen Hilfsprogrammen, einem Konjunkturprogramm, Kurzarbeitergeld sowie etlichen steuerlichen Erleichterungen versucht der Staat, Unternehmen und Selbstständige vor der Insolvenz zu bewahren und Beschäftigung zu sichern.

Wer muss was zurückzahlen?

Grundsätzlich lassen sich diese Unterstützungsmaßnahmen in rückzahlbare und nicht rückzahlbare Hilfen unterteilen. Bis Januar 2022 wurde die deutsche Wirtschaft insgesamt mit über 130 Mrd. EUR gestützt. Das Volumen der rückzahlbaren Hilfen liegt knapp unter 70 Mrd. EUR. Die rückzahlbaren Hilfen dienen hauptsächlich der Liquiditätssicherung von Unternehmen und beinhalten diverse Finanzierungsinstrumente wie Kredite, Bürgschaften, Garantien und Rekapitalisierungen. Hierzu zahlen das KfW-Sonderprogramm inklusive Schnellkredit, Bürgschafts- und Garantienprogramme der Bürgschaftsbanken und Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGen), Bundesländer-Großbürgschaften sowie der Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF). Aktuell wird in der Öffentlichkeit intensiv über mögliche Rückforderungen diskutiert. Allerdings muss man hier genau unterscheiden: Handelt es sich um die Tilgung von gewährten Hilfen oder um die Rückzahlung von abgelehnten Hilfen, bei denen sich im Nachhinein herausstellte, dass die Förderkriterien nicht erfüllt waren?

Bei gewährten Corona-Hilfen, insbesondere über die KfW-Programme oder den Wirtschaftsstabilisierungsfonds, sind die Hilfen in eine bestehende Finanzierungsstruktur eingebettet. Alle beteiligten Parteien sollten tunlichst darauf achten, dass bei beginnender Rückführung die Kapitaldienstfähigkeit vorhanden bleibt. Unternehmen müssen dies entsprechend berücksichtigen und ihre Planung ggf. anpassen. Das gilt insbesondere in Branchen, die nicht nur aufgrund der Pandemie einen höheren

Liquiditätsbedarf haben, sondern auch wegen weiterer externer Faktoren, also etwa aufgrund von Kostensteigerungen für Energie, Rohstoffe oder Transporte.

Mehr Planungssicherheit durch Factoring

Hierbei können alternative Finanzierungsformen wie Factoring helfen. Ein wesentlicher Grund: Factoring stellt nicht ausschließlich auf die eigene Bonität ab, sondern maßgeblich auf die Verität, also auf die Werthaltigkeit der Forderungen. Durch diese unterschiedliche Betrachtungsweise bei der Kreditvergabe kann ein Factoring-Unternehmen als zusätzlicher Finanzierungspartner deshalb entscheidende Vorteile bieten: Factoring bietet mehr Liquidität für das Tagesgeschäft sowie für die Tilgung von Corona-Hilfen, ohne dass hierfür zusätzliche Sicherheiten gestellt werden müssten.

BERND RENZ ist Leiter Vertrieb Factoring bei der TARGOBANK. bernd.renz@targobank.de

ÜBERBLICK ÜBER DIE WESENTLICHEN CORONA-HILFEN UND DEREN RÜCKZAHLUNGSMODALITÄTEN

CORONA-HILFE	EMPFÄNGER	INHALT	VORAUSSETZUNG	RÜCKZAHLUNGSMODALITÄTEN
Überbrückungshilfe I-IV	Unternehmer (bis 750 Mio. EUR Umsatz), Soloselbstständige	Fixkostenzuschuss	Antrag über Dritte (StB, WP etc.), Umsatzrückgang < 30%	abhängig vom Umsatzrückgang zwischen 0 und 100%
Neustarthilfe +	Soloselbstständige, Kapitalgesellschaften	einmalig 50% des Referenzzumsatzes	höchstens eine Teilzeitkraft beschäftigt	Rückzahlung bei Erreichen von 90% des Umsatzes
KfW-Schnellkredit (100% Risikübernahme durch die KfW)	alle Unternehmen, die mindestens seit Januar 2019 am Markt sind	Förderkredit für Anschaffungen und laufende Kosten; max. Kreditbetrag: bis zu 25% des Jahresumsatzes; max. 2,3 Mio. EUR	Gewinn im Durchschnitt der Jahre 2017 bis 2019 oder im Jahr 2019	bis zu 10 Jahre Zeit für die Rückzahlung, 2 Jahre keine Tilgung
KfW-Unternehmerkredit (bis zu 90% Risikübernahme durch die KfW (abhängig vom Umsatz))	Unternehmer, die länger als 5 Jahre am Markt sind	für Investitionen und laufende Kosten; Kredit auf 25% des Jahresumsatzes 2019 oder das Doppelte der Lohnkosten von 2019 begrenzt	Hausbank muss Teil des Risikos tragen	bis zu 10 Jahre Zeit für die Rückzahlung, 2 Jahre keine Tilgung
Wirtschaftsstabilisierungsfonds	Unternehmen mit Bilanzsumme > 43 Mio. EUR, Umsatz > 50 Mio. EUR und mindestens 243 Mitarbeitern (zwei von drei Kriterien müssen erfüllt sein)	Überwindung von Liquiditätssengnissen; Garantien des Bundes zur Absicherung von Krediten einschließlich Kreditlinien und Kapitalmarktprodukten im Fremdkapitalbereich; Rekapitalisierungen zur direkten Stärkung des Eigenkapitals	bis 31.12.2019 nicht in „Schwierigkeiten“ gewesen, keine Alternative sowie Fortführungsperspektive	individuell
Bürgschaften/Garantien	für Unternehmen, die bis zur Krise tragfähige Geschäftsmodelle hatten	Bürgschaften für Betriebsmittel und Investitionsfinanzierungen (Darlehen, Kontokorrent- und Avalrahmen oder Leasingfinanzierungen) bis 2,5 Mio. EUR	branchenoffen und insbesondere auch für KMU; auch für Kleinbetriebe und Soloselbstständige	

Quellen: BMWI, TARGOBANK

ANZEIGE



Getting deals done

Finden Sie in kürzester Zeit die richtigen Käufer für Ihre Verkaufsmandate

Datenbank mit 250.000 Profilen

- Zugang zu:
- Nationalen / Internationalen Strategen
 - Private Equity / Family Office Investoren
 - MBI Kandidaten

Für die Verkäuferseite zu 100% kostenlos

DealCircle
TECH-ENABLED M & A SOLUTIONS

www.dealcircle.de

FINANZIERUNG

Mix it: Warum der Finanzmarkt für den Mittelstand attraktiv ist

Viele Familienunternehmen scheuen den Gang an den Kapitalmarkt. Doch wer die dortigen Finanzierungschancen nicht auslotet, riskiert Nachteile.

TEXT Elmar Jakob

S tabil, kosteneffizient und flexibel – so sollte eine gute Finanzierung sein. Erreichen lässt sich dies vor allem durch einen Finanzierungsmix, der unterschiedliche Finanzierungspartner wie Banken, Versicherungen, Debt-Fonds, Leasing-Gesellschaften und – besonders für Eigenkapitallösungen – auch Finanzinvestoren berücksichtigt. Die Finanzierung vieler Familienunternehmen basiert jedoch klassischerweise auf einer geringen Zahl an Hausbanken. Nicht nur in turbulenten Zeiten wie diesen ist eine solche Strategie fragwürdig. Branchen verändern sich, der Wettbewerb wird schärfer, die Bedeutung von IT und Digitalisierung nimmt rasant zu. Gleichzeitig stecken die Banken in einem Konsolidierungsprozess. Familienunternehmen sind daher gut beraten, ihren eigenen Finanzierungsmix zu hinterfragen.

Eine Kombination aus unterschiedlichen Finanzierungspartnern, -produkten und Laufzeiten ist die Basis für eine maßgeschneiderte und kosteneffiziente Finanzierungsstruktur. Diese kann auch „atmende“ Komponenten beinhalten, mit deren Hilfe sich kurzfristige Finanzierungsvolumen aufstocken lassen. Zudem sollte ein Unternehmen stets gewappnet sein, um auf unterschiedliche Risikosituationen, exogene Schocks und auf kurzfristig entstehende Akquisitionschancen reagieren zu können.

Nachteile der Bankfinanzierung nehmen zu
Lange Zeit haben Deutschlands Familienunternehmen einen Fluchreflex verspürt, wenn es um Kapitalmarktfinanzierung ging. Quartalsberichte: Teufelszeug, Familienfremde Aktionäre: schwierig. Und warum sollte man aufgrund von Transparenz und Offenlegungspflichten Wettbewerbern Informationen zum eigenen Geschäft geben?

Doch die Zeiten ändern sich. Die Phase der Kreditschwemme dürfte auf längere Sicht vorbei sein: Nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Eigenkapitalanforderungen werden sich die bislang günstigen Konditionen der klassischen Kreditfinanzierung voraussichtlich verschlechtern. Zugleich sitzen die Kapital-sammelstellen auf viel Geld, das primär am Kapitalmarkt investiert wird. Investoren wissen das Angebot maßgeschneiderter Produkte zu schätzen. Je passgenauer diese Produkte sind, umso besser können die Konditionen sein. Daher dürfte die Schere zwischen Bank- und Kapitalmarktfinanzierung zum Nachteil der Bankfinanzierung immer weiter aufgehen. Dieser Finanzierungsnachteil für die Unternehmen, die den Kapitalmarkt scheuen, wird zwangsläufig zu einem Wettbewerbsnachteil führen. Zudem ist eine Kapitalmarktfinanzierung nicht automatisch mit einer vollständigen Offenlegung, Quartalsberichten und Fremddaktionären verbunden.

Eine Schuldschein-Begebung, mezzanine Strukturen wie ein Genusschein oder eine intelligente ABS-Struktur können erste Schritte sein, um sich mit dem Kapitalmarkt anzufreunden.

Welche Optionen sind sinnvoll?
Sofern es nicht schon geschehen ist, sollte zunächst der Finanzierungsbedarf der nächsten Jahre ermittelt werden. Dann folgt die kritische Analyse der aktuellen Finanzierungspartner und genutzten Produkte. Dazu gehört auch die Prüfung von Tragfähigkeit und Konditionen. Die Erhöhung des wirtschaftlichen Eigenkapitals kann durch die Begebung von Genussrechten erfolgen, die u.a. Family Offices gern zeichnen. Nun wird das Spielfeld der Möglichkeiten betrachtet. Verschiedene Handlungsoptionen in Form von Finanzierungsarten, Marktteilnehmern und Produkten werden eruiert und bewertet, immer bezogen auf die Bedürfnisse der spezifischen Unternehmenssituation. Im Ergebnis sollen die künftigen Finanzierungsbausteine und deren Dimension bestimmt werden. Vor der Ansprache potenzieller Finanzierungspartner wird eine geeignete Dokumentation erstellt, die Informationen über das Unternehmen, seine Marktposition und -strategie sowie die

Finanzierungsziele beinhaltet. Ergänzt wird das Ganze um einen aussagekräftigen Finanzzeit mit historischen Zahlen und Planzahlen der nächsten drei bis fünf Jahre. Eine sorgfältige Beschäftigung mit dem Wie und Wo ist auch deshalb empfehlenswert, da die Kapitalmarktfinanzierung für die meisten Familienunternehmen zunächst Terra incognita darstellt.

Bedeutung der Kapitalmarktfinanzierung steigt
Deutsche Familienunternehmen sind am Kapitalmarkt gern gesehen und für viele Finanzierungspartner sehr attraktiv. Diese Unternehmen profitieren vom Wettbewerb in Form von günstigen Finanzierungsbedingungen. Vor diesem Hintergrund darf man davon ausgehen, dass insbesondere für größere Familienunternehmen die Bedeutung von Kapitalmarktfinanzierungen zunehmen wird. Es lohnt, sich rechtzeitig mit der Thematik zu beschäftigen, um vorbereitet zu sein. ■

DR. ELMAR JAKOB
ist Geschäftsführender Gesellschafter der IPONTIX CORPORATE FINANCE Beratungsgesellschaft mbH.
ejakob@ipontix.com

ANZEIGE

UNSERE BEZIEHUNGEN SCHAFFEN NEUE PERSPEKTIVEN

Crédit Mutuel Equity begleitet 350 Unternehmen bei ihrer Entwicklung

Die Top-Manager dieser 350 Unternehmen bilden ein Netzwerk mit einem reichen unternehmerischen Erfahrungsschatz, von dem alle Mitglieder profitieren. Darum trägt Crédit Mutuel Equity mit viel mehr als Kapital zu Ihrem Erfolg bei.

Innovation • Wachstum • Transfer

Ihr Transformationskapital

Crédit Mutuel Equity

FINANZIERUNG

„Die Kapitaldienstfähigkeit vieler Unternehmen steht infrage“

Trotz Pandemie war Liquidität durch die üppigen Corona-Hilfen des Staates für die meisten Unternehmen kein Engpassfaktor. Das dürfte sich ändern. Asset-based-Finanzierungen könnten ein Ausweg sein, wenn Banken die Refinanzierung ablehnen, sagt Carl-Jan von der Goltz von Maturus.

DIE FRAGEN STELLTE Andreas Knoch

H

err von der Goltz, zur Covid-19-Pandemie gesellen sich nun auch noch Lieferkettenprobleme hinzu. Und als wäre das alles nicht schon genug, zeichnet sich mit der Refinanzierung der Corona-Hilfen die nächste Herausforderung für die Unternehmen ab. Laufen wir in eine Liquiditätsfalle?

Carl-Jan von der Goltz: Davon gehe ich aus, denn eine Neuauflage staatlicher Hilfen ist nicht zu erwarten. In den kommenden Wochen und Monaten stehen die ersten Rückzahlungen der Corona-Hilfen an. Viele Schuldner, die 2020 endfällige Darlehen aufgenommen haben, dürfen dann Liquiditätsprobleme bekommen. Zum damaligen Zeitpunkt sind die Unternehmen von einer temporären Ausnahmesituation ausgegangen. Doch die Pandemie ist auch nach zwei Jahren noch nicht ausgestanden. Und die wenigsten hatten solche Verwerfungen in den Lieferketten sowie die enormen Energie- und Transportkostensteigerungen auf dem Schirm. Das ist alles ein ziemlich brodelnder Mix. Banken werden sehr genau hinschauen, bei wem sie wieder ins Risiko gehen, weil die Kapitaldienstfähigkeit bei vielen Unternehmen infrage steht.

In welchen Branchen erwarten Sie größere Probleme?

CJvdG: Vor allem im Automotive-Sektor. Viele Zulieferer produzieren seit etlichen Monaten nur noch Kosten, weil die Automobilhersteller etwa wegen eines fehlenden Chips auch andere Teile nicht mehr abnehmen. Das macht verlässliche Cashflow-Planungen schwierig bis unmöglich und lässt bei kreditgebenden Banken schon per se die Warnlampen angehen. Wir hören immer öfter von ausgereizten Kreditlinien und Schwierigkeiten bei der Aufnahme neuer Mittel. Die Refinanzierung der Corona-Hilfskredite, die ja noch obendrauf kommen würde, und bei der der Staat nicht mehr 90 Prozent des Kreditrisikos übernimmt, wird da zu einem echten Problem.

Können Asset-based-Finanzierungen Unternehmen bei möglichen Liquiditätsengpässen helfen?

CJvdG: Ja. Ich rechne mit einem anziehenden Neugeschäft. Die Unternehmen verfügen in aller Regel über Vermögenswerte, die beliebar sind: Rohstoffvorräte, Warenlager, Maschinen, Fuhrparks, Immobilien. Alles was werthaltig ist und zweitvermarktet werden kann, kommt da infrage – solange nicht bereits ein Dritter die Hand darauf hat. Selbst Start-ups sind finanzierbar, wenn

sie marktgängige Assets haben. Denken Sie bspw. an einen E-Bike-Händler. Die Banken können wegen regulatorischer Vorgaben solche Vermögenswerte i.d.R. nicht als Sicherheiten für eine Kreditvergabe heranziehen, alternative Finanziers hingegen schon.

Nach welchen Maßgaben bewerten Sie die Sicherheiten und was heißt das für die Finanzierungshöhe?

CJvdG: Wir setzen für die Assets einen Zeitwert an, der dem Marktpreis entspricht. Dabei arbeiten wir mit unabhängigen Sachverständigen zusammen, haben aber auch inhouse entsprechende Bewertungskompetenz. Finanziert werden können 80 bis 90 Prozent dieses Zeitwerts. Bei einer Maschine, die 1 Mio. EUR in der Neuanschaffung gekostet hat und nach sechs Jahren noch 400.000 EUR wert ist, wären das 320.000 bis 360.000 EUR. Das ist ungefähr das Zehnfache dessen, was eine Bank, die als Sicherheit einen prozentualen Anteil des Restbuchwertes ansetzt, finanzieren würde.

Wie reagieren Banken in der Praxis auf Asset-based-Finanziers? Diese müssten eigentlich willkommen sein ...

CJvdG: Zum Teil sehr positiv. Denn solche Finanzierungsleistungen reduzieren das Risiko von Kreditausfällen oder Abschreibungen für die Banken. Am liebsten ist es den Instituten natürlich, wenn die von uns benötigten Sicherheiten nicht bereits durch die Bank belegt sind. Eine Sicherheitenfreigabe seitens der Bank ist inzwischen aber auch nur noch selten ein Problem. Welche Bank will einen Kreditnehmer schon sehenden Auges in die Insolvenz schicken, wenn es Möglichkeiten gibt, das eigene Exposure mithilfe von Dritten zu retten? Proaktiv schlagen die Geldhäuser den Unternehmen alternative Finanzierungsquellen und Geldgeber allerdings nicht vor. Wir werden i.d.R. von Beratern einbezogen, die für Unternehmen in Sondersituationen ein tragfähiges Finanzierungs-konzept suchen. Ich glaube aber, dass sich das ändert.

Was macht Sie da so sicher?

CJvdG: Wir sind in einer Phase extremer globaler Unsicherheiten, und diese werden künftig aller Voraussicht nach nicht weniger. Überspitzt gesagt, rutschen wir von einer Krise in die nächste. Geschäftsprognosen aufzustellen, aus denen die Kreditinstitute ihre Ratings und ihre Kreditentscheidungen ableiten, wird immer schwieriger. Damit stellt sich die Frage, ob Banken ihr Kreditgeschäft aus Risikogesichtspunkten nicht drosseln müssen, weil die Bonität der Schuldner den Status quo gar nicht mehr widerspiegelt. Diese Bonitätsbrille der Banken ist alternativen Finanziers fremd. Asset-based-Finanzierungsmodelle könnten die entstehende Lücke füllen. Ich denke, dass wir künftig immer öfter einen Mix unterschiedlicher Finanzierungsarten sehen werden. ■



CARL-JAN VON DER GOLTZ

ist geschäftsführender Gesellschafter der Maturus Finance GmbH. Die bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft stellt mittelständischen Produktionsunternehmen Kapital im Rahmen von objektbasierten Finanzierungen zur Verfügung. Von der Goltz ist als Rechtsanwalt zugelassen und begann seine berufliche Laufbahn als Senior Risk Manager für strukturierte Finanzierungen bei der Hypovereinsbank in München.

ANZEIGE

» Partnerschaftliche, offene Zusammenarbeit mit starken Managementteams kann zu einer erstaunlichen Dynamik mit herausragenden Ergebnissen für Unternehmen führen. ◀

Vertrauen, Finanzkraft und Erfahrung machen uns seit mehr als 20 Jahren zu einem der führenden Eigenkapitalinvestoren in Europa.

EQUISTONE

Equistone Partners GmbH
Maximilianstraße 11, 80539 München
www.equistone.de

FINANZIERUNG

Versicherer: Helfer in der Not

Selbst erfahrene Restrukturierungsexperten unterschätzen oft die Bedeutung von Kautions- und Kreditversicherern in der Krise. Dabei können diese maßgeblich zur Stabilisierung und einer erfolgreichen Restrukturierung beitragen, wie das Beispiel der R+S Group zeigt.

TEXT Alfons-Maria Gracher

Die Fuldaer R+S Group kannte jahrelang nur Wachstum und Erfolg. Doch dann kam der Mittelständer ins Straucheln. Fehlentscheidungen häuften sich. Dies wurde in den Unternehmenszahlen von 2018 überdeutlich: Sie waren besorgniserregend. Dabei hatte noch ein Jahr zuvor – zum 30. Firmenjubiläum – alles gut ausgesehen. Makulatur, wie sich nun zeigte. In kurzer Zeit wurde das einstige Erfolgsunternehmen in die Intensivbetreuung von Banken und Versicherern durchgereicht. Die zogen aus der vorherigen Intransparenz gleich Konsequenzen und die Zügel deutlich an – und zwar in Form von ausgeweiteten Berichtspflichten und eingengten Entscheidungsfreiräumen.

Ein erstes Aufatmen gab es erst Mitte 2019, als schließlich ein positives IDW-S6-Gutachten vorlag, das die Sanierungsfähigkeit von R+S bescheinigte. Während sich das Konsortium der Banken nun beriet, wurden die Warenkredit- und Kautionsversicherer zunächst nicht einbezogen. In vielen Krisenfällen stehen sie ganz am Ende der Informationskette. Manches Mal werden sie sogar ganz vergessen. Dann findet das entscheidende Gruppentelefonat zur Abstimmung ohne sie statt. Das kann sich als folgenreicher Fehler entpuppen.

Ohne Versicherer wird der Unternehmenserfolg schwierig Denn die Kautions- und Kreditversicherer können in der Krise die Situation stabilisieren. Dazu müssen sie allerdings mitziehen und dürfen ihre Kautionslinien und Limite nicht streichen oder kürzen. Nur wenn diese Absicherungen stabil bleiben, wird es dem Krisenunternehmen gelingen, Aufträge zu gewinnen, zu wachsen und damit die Krise

zu überwinden. Konkret bedeutet das: Die Versicherer müssen ihre Zusagen aufrechterhalten und ggf. sogar ausbauen, während die Banken in der Krise in die entgegengesetzte Richtung drängen. Oft versuchen diese, die Unternehmen zu Asset-Verkäufen o.Ä. zu bewegen, damit Sondertilgungen möglich werden. Natürlich würden auch Versicherer im Krisenfall gern ihre Risiken reduzieren. Umso wichtiger ist es daher, die Kautions- und Kreditversicherer in Kommunikation und Weichenstellungen einzubinden – damit sie wieder Vertrauen gewinnen können. Die Gründe, warum dies häufig nicht geschieht, sind manchmal einfach: Selbst erfahrene Restrukturierer verlieren die Versicherer aus dem Blick. Dabei nimmt die Bedeutung der Versicherer sogar weiter zu: Der Rückzug der Banken aus dem Avalgeschäft hat sich in der Corona-Krise beschleunigt; die Versicherer füllen diese Lücke. Sie treten meist unabhinstimmt und jeder für sich auf, während sich Banken im Krisenfall



meist zum Konsortium unter klarer Führung zusammenschließen. Offenbar fehlt es allen Beteiligten an Zeit und Kapazitäten für die Koordination und Abstimmung.

Praxisbeispiel: R+S

Tatsächlich war es im Fall von R+S der Kredit- und Kautionsmakler, der in die Rolle des Koordinators schlüpfte. Keine Selbstverständlichkeit, da jeder Vertragsentwurf, jede Rückmeldung und Änderung von den Versicherern und ihren Rechtsbeiständen koordiniert und umgesetzt werden musste. Telefonkonferenzen mit mehreren Dutzend Teilnehmern wechselten sich mit bilateralen Abstimmungen ab. Transparenz über die Lage des Unternehmens musste geschaffen werden. Zugleich galt es – das bleibt in der Unternehmenskrise nie aus –, emotionale Wellen auf allen Seiten zu glätten.

Mit viel Mühe und Geduld entstand so eine Vertrauensbeziehung aller Beteiligten, die die Basis für den Turnaround von R+S legte. Die bestehenden Versicherer konnten davon überzeugt werden, für ein großes und wichtiges Sonderprojekt die Linien auszuweiten. Und es wurde sogar noch ein neuer Versicherer gewonnen und in den Kreis aufgenommen.

Heute geht es R+S wieder gut. Die Krise ist Vergangenheit, das operative Geschäft zieht weiter an. Inzwischen wurde auch ein neuer unternehmerisch agierender Mehrheitsgesellschafter gefunden. Die Entscheidung schreitet voran. Das Geschäft mit Kautionsversicherern wurde sogar ausgeweitet, um das Wachstum zu ermöglichen. Nun gilt es für das Unternehmen vor allem, Corona-bedingte Sondereffekte hinter sich zu lassen. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter. Doch die Bedeutung der Kredit- und Kautionsversicherer, die in einer zukunftsentscheidenden Situation einer Erweiterung ihrer Risiken zustimmen können, sollte nicht unterschätzt werden. Restrukturierung gelingt nur, wenn alle Stakeholder mit an Bord sind. Mit besserer Abstimmung und Kommunikation auch der Versicherer wächst ihr Vertrauen und steigen die Erfolgchancen für Unternehmen in der Krise. Das wird umso wichtiger, je mehr Unternehmen nicht zuletzt durch die Pandemie und ihre Folgen in schweres Fahrwasser geraten sind und Hilfe benötigen. ■

ALFONS-MARIA GRACHER
ist Gründer und Geschäftsführer von Deutschlands größtem Kautionsmakler Gracher.
alfons.gracher@gracher.de

ILLUSTRATION: 123RF.com/mibabai

FINANZIERUNG

ESG-KPIs werden Standard

Green Finance ist aus der Unternehmensfinanzierung inzwischen nicht mehr wegzudenken. Auch für den kleineren Mittelstand wird das Thema Nachhaltigkeit bei der Kreditfinanzierung immer wichtiger, sagen Ina Liermann und Rainer Neidig von der Helaba.

DIE FRAGEN STELLTE Ulrike Lüdke

Frau Liermann, Herr Neidig, genau vor einem Jahr haben wir ein Interview zum Thema Green Finance geführt. Wie hat sich der Markt seitdem entwickelt?

Rainer Neidig: Der Markt für Finanzierungen mit ESG-Komponente ist rasant gewachsen, 2021 auf weltweit über 1.600 Mrd. USD. Etwa zwei Drittel hiervon entfallen auf den Kapitalmarkt, und ein Drittel auf Kredite. Während das Volumen für zweckgebundene grüne Kredite weitgehend gleich blieb, haben Sustainability-linked Loans deutlich zugenommen und ein Volumen von rund 430 Mrd. USD erreicht. Mit Ausnahme des Corona-Jahres 2020 lässt sich eine Verdopplung von Jahr zu Jahr erkennen und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht. Eine ESG-Zinskopplung war im vergangenen Jahr bei 40 Prozent aller Konsortialfinanzierungen Bestandteil des Kreditvertrages. Wir beobachten, dass sich diese Entwicklung zunehmend auch im bilateralen Kreditgeschäft abzeichnet.

Warum spielen Sustainability-linked Loans im Vergleich zu Green Loans eine größere Rolle?

RN: Die Bereitschaft der Banken, grüne Projekte zu finanzieren, ist sehr hoch. Allerdings steht dem eine sehr begrenzte Anzahl entsprechender Investitionsprojekte in Deutschland gegenüber. Für solche Projekte werden eine Vielzahl von Förderkrediten bspw. von der KfW angeboten.

Ina Liermann: Abgesehen davon haben Sustainability-linked Loans den Vorteil, dass sie Unternehmen Flexibilität bieten. Die Finanzierung wird hier nicht an ein konkretes Projekt, sondern an die Nachhaltigkeitsperformance des gesamten Unternehmens gekoppelt, gemessen an Key Performance Indicators (KPIs) oder speziellen Nachhaltigkeitsratings. Darüber hinaus sind Back-up-Fazilitäten möglich. Zudem sorgt das Festlegen von konkreten ESG-Zielen für mehr Transparenz. Wir sehen uns hier als Transformationsbegleiter für die Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsmodellen stärker abbilden wollen und bereit sind, sich auch darauf verpflichten zu lassen.

Wird sich dieser Trend zugunsten der Sustainability-linked Loans fortsetzen?

RN: Wir gehen davon aus, dass nicht-zweckgebundene Kredite mit ESG-Zinskopplung für Mittelständler mit einem Finanzierungsvolumen von 50 Mio. EUR aufwärts in absehbarer Zeit zum Standard werden. Die zweckgebundenen Green Loans dagegen werden in ihrer jetzigen Form durch die Taxonomie wohl obsolet. Für einen Green Loan benötigen wir heute noch ein Framework, in dem beschrieben wird, was finanziert wird und wie über die Mittelallokation berichtet wird. Zudem braucht es eine Second Party Opinion. Das kostet Zeit und Geld. Sinn und Zweck der EU-Taxonomie ist es ja, für alle klar zu definieren, was als „nachhaltig“ gelten darf. ■

Inwieweit beeinflussen die Taxonomie und die Verschärfung der regulatorischen Anforderungen bereits heute den Kreditprozess?

IL: Nachhaltigkeitsrisiken, die wir früher eher implizit betrachtet haben, werden nun stärker herausgestellt und müssen entsprechend von den Banken berichtet werden. Das Thema ist aber auch strategisch relevant: Wir durchforsten unser Kreditportfolio nach Taxonomie-Kriterien und sprechen unsere Kunden konkret an, wenn wir Verbesserungsbedarf sehen. Denn Nachhaltigkeitsrisiken schlagen irgendwann auf die Bonität und das Kreditrisiko durch. Viele benötigen aber gar nicht den Anstoß der Bank, sondern gehen das Thema proaktiv an, indem sie ihr Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit überprüfen.

Sind Sustainability-linked Loans auch für kleinere Unternehmen mit Finanzierungsbedarf von weniger als 50 Mio. EUR denkbar?

RN: Der Reporting-Aufwand für Sustainability-linked Loans wird sich aus Unternehmenssicht durch die Überarbeitung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) deutlich verringern. Demnach sollen ab 2023 alle Unternehmen ab einer Bilanzsumme von 40 Mio. EUR oder mit einem Umsatz von mehr als 20 Mio. EUR und 250 Mitarbeitern eine ausformulierte Nachhaltigkeitsstrategie und einen Nachhaltigkeitsbericht vorlegen. Natürlich müssen die Kredite dann immer noch durch die Bank strukturiert und KPIs definiert werden. Für die Mittelständler wird der Zusatzaufwand dann aber minimal sein.

Welches Interesse sollte ein kleines Unternehmen haben, sich freiwillig einer permanenten Nachhaltigkeitsprüfung durch seinen Kreditgeber zu unterziehen?

IL: Die Argumente, die dafürsprechen, sind dieselben wie bei großen Unternehmen: Bei einer Zielerreichung profitiert das Unternehmen von einem Abschlag in Höhe von 2,5 Basispunkten. Das ist nicht sehr viel, aber es sendet ein Signal sowohl in das Unternehmen hinein als auch nach außen in Richtung Kunden, weiterer Finanziers und Lieferanten. Diesen Effekt halten wir für viel bedeutsamer.

Werden ESG-Ratings nach der Umsetzung der CSRD überhaupt noch eine Rolle spielen?

RN: Ich glaube nicht, dass sich Unternehmen allein für die Finanzierung zukünftig extra noch ein Rating einholen. Allerdings gibt es noch andere Argumente für ein externes Rating. So haben wir die Erfahrung gemacht, dass manchen Unternehmen die Abbildung durch KPIs nicht ausreicht, um ihr gesamtes Nachhaltigkeitsprofil abzubilden. Auch bei Private-Equity-geführten Unternehmen und bei Unternehmensverkäufen wissen wir, dass ESG-Ratings i.d.R. – auch unabhängig von der Finanzierung – eingeholt werden. ■



INA LIERMANN

begleitet als Executive Director Corporate Finance bei der Helaba börsennotierte und familiengeführte Unternehmen, indem sie deren syndizierte Kredite als zentrales Fremdfinanzierungsinstrument strukturiert. Sie leitet die Produktinitiative bei „HelabaSustained“ und entwickelt Finanzierungslösungen, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind.



RAINER NEIDIG

arbeitet seit 20 Jahren im Finanzsektor. Seit 2013 berät er die Firmenkunden der Helaba in finanziellen strategischen Bereichen, seit 2019 verantwortet er das Sustainable Finance Advisory der Bank. Zuvor war er mehrere Jahre für eine internationale Großbank und eine der beiden weltweit führenden Ratingagenturen tätig.

ANZEIGE

Es ist unser Ziel, in einem immer rasanteren Wettbewerb, Ihren unternehmerischen Erfolg zu sichern.

Wir unterstützen Sie in den Bereichen:

- Business Transformation | Turnaround
- Mergers & Acquisitions | Corporate Finance
- Value Chain Management | Digitalization

Helbling Business Advisors
Düsseldorf • München • Stuttgart • Zürich
www.helbling.de

ANZEIGE



Die Herausforderungen im Mittelstand sind groß. Das Spannungsfeld aus Wachstum, Digitalisierung, Internationalisierung und schnellen Veränderungen bis hin zur Konsolidierung nimmt zu. Wer als Unternehmer komplexe Themen wie eine starke Weiterentwicklung, nachhaltige Ergebnisse, Investitionen in die Zukunft, Gesellschafterwechsel, Nachfolge, Vermögenssicherung gemeinsam lösen will, braucht einen zuverlässigen und starken Partner - und mehr als das!

Gimv bietet seit 40 Jahren unternehmerisch einzusetzendes, flexibles Kapital aus eigenen Mitteln, Stabilität, Zuverlässigkeit und Know-how und das Netzwerk von etwa 55 Portfoliounternehmen: Wir beteiligen uns mehr oder minderheitlich, investieren 5 bis 75 Mio. Euro und bieten ein erfahrenes Team als unternehmerischen Sparringspartner in sechs europäischen Ländern.

In den Feldern Consumer, Health & Care, Smart Industries und Sustainable Cities bauen wir so die Marktführer von morgen auf und aus. Als Partner für den Mittelstand!

Erfahren Sie mehr über uns und was wir gemeinsam erreichen können auf www.gimv.com oder sprechen Sie mit uns: Ronald Bartel - Partner und Head Gimv Germany - Tel. +49 89 44 23 275 13 - ronald.bartel@gimv.com

Gimv
Building leading companies.

FINANZIERUNG

Mit „Pay as you use“ Chancen der Digitalisierung nutzen

Aus Unsicherheit bei der Finanzierbarkeit und bei der technischen Implementierung von zeitgemäßen Softwarelösungen zögern viele Unternehmen mit Investitionen. Durch Leasing und Mietkauf lassen sich die Kosten kontrollieren und die Bilanz gestalten.

TEXT Angelika Krämer

Der digitale Wandel ist in vollem Gange und verändert die Art, wie Unternehmen arbeiten. Prozesse, Produkte und Services müssen optimiert werden, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Über allem steht der Aufbau von krisenfesten und zukunftsfähigen Geschäftsmodellen. Nichts Geringeres als Resilienz soll erreicht werden, durch möglichst medienbruchfreie Prozessabläufe, durch Absicherung gegen Angriffe von außen und innen sowie durch schnell an neue Anforderungen anpassbare Prozesse. Um den vielen Anforderungen begegnen zu können, braucht es eine „State-of-the-Art-Software“.

Software als Werthebel

Als immaterielles Wirtschaftsgut hat Software zudem erheblichen Einfluss auf die

Unternehmensbilanz, insbesondere im Zusammenhang mit Dienstleistungen, die mit eigenem und fremdem Personal erbracht werden, um Standardsoftware an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen, damit neue Geschäftsmodelle und durchgängige Prozesse im ERP System abgebildet werden können. Auch im Rahmen von M&A-Prozessen stellt das Thema Software regelmäßig einen Schwachpunkt dar, der jedoch für die erfolgreiche Integration essenziell ist. Denn es gilt nicht nur, die Gesamtfinanzierung sicherzustellen, sondern neben den kulturellen und strukturellen Change-Prozessen auch die IT-Systeme zu konsolidieren und zu harmonisieren. Dabei werden sämtliche Prozesse überprüft. Zudem muss die Datenqualität verbessert werden. All dies geschieht in einer Übernahmesituation, in der Liquidität eine hohe Bedeutung hat. Die größten Handlungsfelder finden sich im „Herzstück“ der Unternehmens-IT,



in den ERP-Systemen, ohne die eine moderne Unternehmenssteuerung heute nicht denkbar ist. SAP-Anwender stehen zusätzlich vor der Herausforderung der S/4-Hana-Transformation, die wiederum erhebliche Auswirkungen auf die anderen IT-Systeme des Unternehmens hat. Zusätzlich sind heute branchenübergreifend hohe und sich wandelnde gesetzliche und regulatorische Anforderungen zu erfüllen und nachzuweisen.

Kurzum: Trotz zahlreicher guter Argumente schrecken viele Unternehmen vor der Investition in zeitgemäße Softwarelösungen und deren technische Implementierung zurück, da oft nicht klar ist, wie diese finanziert werden soll. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensfinanzierung sollte die betriebswirtschaftliche Gestaltung von Softwareinvestitionen jedoch selbstverständlich sein. Denn die optimale Struktur von Fremdkapital und Liquidität festigt den Stand des Unternehmens gerade in der Krise und stützt die Handlungsfähigkeit bei der weiteren Entwicklung von Digitalisierungsmaßnahmen.

Projektfinanzierung schont Liquidität

Idealerweise sollten die anstehende Modernisierung oder Harmonisierung der Unternehmens-IT in einem Guss geplant und in mehreren parallelen bzw. unmittelbar aufeinanderfolgenden Projekten umgesetzt werden. Allerdings stellt sich die Frage, ob entsprechende Budgets zur Verfügung stehen und der Leistungsumfang neuer Anwendungen zeitnah bestimmt werden kann.

Hier kann es sinnvoll sein, einen in Softwarethemen erfahrenen Projektfinanzier an Bord zu holen, der maßgeschneiderten Finanzierungskonzepten entsprechende Vorhaben unterstützt. Bereits vor der Durchführung des eigentlichen Projekts werden mithilfe des Partners bestehende Systeme analysiert, der Soll-Zustand beschrieben, eine Roadmap aufgestellt sowie geeignete Softwareprodukte und kompetente Dienstleister ausgewählt.

Während der Projektphase übernimmt der Finanzier sämtliche anfallenden Kosten, die im Rahmen des Projekts für Hardware, Softwarelizenzen, Beratungs- und Implementierungsleistungen anfallen. Leistungen, die mit eigenem Personal des Unternehmens erbracht werden, können den Anschaffungs- und Herstellungskosten hinzugerechnet werden und sind aktivierungsfähig. Dies bedeutet, dass bis zur Inbetriebnahme der neuen Systemlösung keine Liquidität abfließt. Auf diese Weise ist es möglich, umfangreiche IT-Projekte auch ohne konkret geplantes Budget umzusetzen. Erst nach dem „Go-live“, also ab der produktiven Nutzung des Systems, werden planbare und stabile Leasing- oder Mietkaufrenten fällig. Weiterentwicklungen, die nach der Inbetriebnahme erfolgen, können ggf. als nicht selbstständiges Wirtschaftsgut in die Systemlösung integriert und deren monetärer Wert auf die verbleibende Finanzierungslaufzeit angepasst werden.

Dieser „Pay as you use“-Ansatz ermöglicht die budgetschonende Umsetzung gleichzeitiger Digitalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen ohne doppelte Betriebskosten für das alte und das neue System.

Bilanzielle Vorteile

Neben der Schonung der Budgets und der Liquidität bieten Leasinglösungen entscheidende Vorteile wie Bilanzneutralität. Das Leasingobjekt Software – bestehend aus Lizenzen, Dienstleistungen und Eigenleistungen – wird i.d.R. beim Leasinggeber aktiviert. Es erscheint somit nicht in der Bilanz des Leasingnehmers – unabhängig davon, ob dieser nach HGB oder IFRS bilanziert. Die Leasingraten wiederum sind vollständig als Betriebsausgaben absetzbar. Lange Laufzeiten, die je nach Komplexität des Projekts individuell festgelegt werden können, ermöglichen eine gute und sichere Kalkulationsgrundlage.

ANGELIKA KRÄMER

Ist Senior Projektmanagerin im Bereich IT-Projektgeschäft bei DAL Deutsche Anlagen-Leasing.
a.kraemer@dal.de

PRIVATE EQUITY

„Immer mehr Unternehmer nehmen Finanzinvestoren an Bord“

Die M&A-Dynamik im Midmarket-Segment wird auch im laufenden Jahr hoch bleiben. Davon gehen Sascha Kaumann und Thomas Vaske vom Familieninvestor Bregal aus. Grund dafür ist vor allem eine sich ändernde Einstellung vieler Unternehmer gegenüber Private Equity.

DIE FRAGEN STELLTE Andreas Knoch

Herr Kaumann, Herr Vaske, der Dealflow für Private Equity im Midmarket-Segment ist seit Monaten hoch. Wird die Dynamik im laufenden Jahr anhalten?

Sascha Kaumann: Davon gehen wir aus. Denn die Treiber für diese Dynamik sind nach wie vor intakt. Es sind nicht mehr nur die klassischen Nachfolgesituationen, bei denen Private Equity zum Zuge kommt. Immer mehr Unternehmer holen Finanzinvestoren an Bord, um die eigene Firma weiterzuentwickeln und nach vorne zu bringen. Diesen Unternehmern ist klar: Sie brauchen externe Partner, um schnell eine kritische Größe zu erreichen. Bei Technologieinvestitionen oder bei der Institutionalisierung des Geschäfts bspw. – Themen, die finanziell oft nicht allein zu stemmen sind – wird Private Equity deshalb gern einbezogen. Zudem ist nach wie vor eine Menge Liquidität am Markt, die nach Anlagezielen sucht.

Begehrte Targets sind immer kürzer auf dem Markt. Wie schnell müssen Finanzinvestoren sein, um überhaupt noch zum Zug zu kommen?

SK: Verkaufsprozesse waren schon immer sehr dynamisch. Das ist für uns nichts Neues. Wir beschäftigen uns deshalb schon vor den offiziellen Verkaufsprozessen intensiv mit dem Markt. Im Idealfall haben wir potenzielle Targets bereits identifiziert und das Markt- und Wettbewerbsumfeld analysiert, wenn diese zum Verkauf stehen. Umso schneller geht es dann, eine adäquate Finanzierung auf die Beine zu stellen. Denn wir können den Finanzierungsbedarf und die Kapitaldienstfähigkeit des Targets zu diesem Zeitpunkt bereits einschätzen. Zudem pflegen wir intensive, vertrauensvolle Beziehungen zu Finanzierungspartnern wie Banken und Debt-Fonds, die schnell liefern können. Das erlaubt es uns auch, auf Wünsche einzugehen – bspw. einen niedrigeren Leverage zu strukturieren. Und wenn es einmal ganz schnell gehen muss, können wir anfänglich auch deutlich mehr Eigenkapital einsetzen und die finale Finanzierungsstruktur erst zwischen Signing und Closing aufbauen.

Sie verfügen über eigene Finanzierungsspezialisten für die optimale Finanzierungsstruktur von Leveraged-Buy-out (LBO)-Transaktionen. Was bringt das?

Thomas Vaske: Es ist quasi die Antwort auf ein sich veränderndes Finanzierungsumfeld bei LBO-Transaktionen. Früher lag die Verantwortlichkeit auch für die Finanzierung bei den Deal-Teams. Doch das große und inzwischen auch deutlich heterogenere

Finanzierungsangebot macht eine Spezialisierung notwendig. Es braucht jemanden, der durch das Dickicht navigiert, der weiß, welche Fremd- und Eigenkapitaltöpfe zu welchen Konditionen verfügbar sind – zumal sich die Finanzierungen bei Large-Cap-, Mid-Cap- und Micro-Cap-Transaktionen doch erheblich unterscheiden. Bei der Strukturierung der Fremdkapitalseite bspw. dominieren zwar noch klassische Banken als Kreditgeber, doch gewinnen Debt-Fonds immer mehr an Bedeutung. Hinzu kommt ein sich veränderndes Zinsumfeld. Inzwischen steht immer auch die Frage im Raum, welchen Leverage man sich leisten kann, ohne dass die Finanzierung bei steigenden Zinsen in schwieriges Fahrwasser gerät.

Wie gehen Sie mit den Themen Inflation und einer möglichen Zinswende um?

TV: Wir gehen davon aus, dass der Inflationsdruck temporärer Natur ist. Frühindikatoren wie etwa die internationalen Frachtraten sind ja bereits deutlich zurückgekommen. Die Frage ist natürlich, was die Zentralbanken machen werden. Die Zinswende in den Vereinigten Staaten ist beschlossene Sache. Die Europäische Zentralbank navigiert noch mit ruhiger Hand, hat die Inflationsprognosen zuletzt aber deutlich nach oben korrigiert. Finanzierungsseitig sind aber keine dramatischen Verschiebungen zu erwarten, denn der Referenzzins Euribor notiert über alle Laufzeiten noch deutlich negativ. Und selbst wenn es zu einem deutlichen Zinsanstieg käme: Bregal ist ein Verfechter konservativer Finanzierungsstrukturen; die Kapitaldienstfähigkeit unserer Portfoliounternehmen würde selbst in einem solchen Szenario nicht infrage stehen.

Die Häufigkeit und Stärke externer Schocks macht eine verlässliche Planung für viele Unternehmen immer schwerer. Wie berücksichtigen Sie diese Unsicherheit bei Ihren Portfoliounternehmen?

SK: Planungssicherheit ist in der Tat ein Thema. Wir berücksichtigen das mit der bereits erwähnten konservativen Finanzierung. Da wir stark auf operatives Wachstum setzen, wäre zu viel Fremdkapital ohnehin hinderlich. Und wir setzen unseren Portfoliounternehmen konkrete operative Ziele – versuchen also, nicht zum Spielball der Märkte zu werden. Dabei profitieren die Unternehmen von Erfahrungsschatz unserer Managementteams und vom Netzwerk unserer Beteiligungen an mittelständischen Unternehmen.

Welche Branchen sind für Sie zurzeit besonders interessant?

SK: Wir rennen Trends nicht hinterher, denn wir entwickeln unsere Unternehmen langfristig weiter. Deshalb sind für uns prinzipiell alle Branchen interessant. Insbesondere fokussieren wir uns auf vielversprechende Nischenmärkte.



SASCHA KAUMANN

Ist Direktor bei Bregal Unternehmenskapital. Vor seinem Einstieg bei Bregal war er Associate Director bei HgCapital, Associate bei Goldman Sachs sowie Manager bei Barclays Capital.



THOMAS VASKE

Ist Leiter Finanzierungen bei Bregal Unternehmenskapital. Vor seinem Einstieg bei Bregal war er Senior Vice President im Capital Markets Team von Houlihan Lokey, Direktor bei C2C Capital sowie Vice President im Corporate Investment Banking bei der Deutschen Bank.

ANZEIGE

MODERNE UNTERNEHMENS-FÜHRUNG FLEXIBEL FINANZIEREN.

UNBESICHERT. SCHNELL. DIGITAL. INDIVIDUELL.

- In 60 Sekunden unseren Quick Check ausfüllen und abschicken
- Schnelles Feedback innerhalb eines Werktages und sofort mit den nächsten Schritten starten
- Unverbindliches Angebot 48h nach Start der Analyse
- Auszahlung nach 4 Wochen



START. IT'S YOUR CREDIT.



creditshef.com | Mainzer Landstraße 33a | D-60329 Frankfurt
+49 (0) 69 348 77 2407 | info@creditshef.com

ANZEIGE



Wir kennen die passende Person für Ihren Beirat.

In immer mehr Familienunternehmen sind qualifiziert besetzte Beiräte ein fester Bestandteil guter Unternehmensführung. Sie bringen bei strategischen Fragestellungen eine unabhängige Sichtweise und unternehmerisches Know-how ein.

Seit über 15 Jahren setzen Familienunternehmen auf unsere Expertise und unser Netzwerk. Sie schätzen dabei insbesondere die hohe Passgenauigkeit unserer Vorschläge. Und unser rein erfolgsbezogenes Honorarmodell.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

Dr. Klaus Weigel
Tel: +49 (69) 96 75 39-30
klaus.weigel@board-experts.de

Dr. Matthias Kestler
Tel: +49 (89) 620 3088-11
mkestler@xellento.com



BOARD_XPERTS

www.board-experts.de

Die Board Xperts GmbH ist ein Partnerunternehmen von Xellento Executive Search.

COMPLIANCE

Insolvenz: Haftungsrisiken der Geschäftsführung minimieren

Durch nachlässige Liquiditätsplanung setzen sich Geschäftsführer mancher Unternehmen unnötig dem Risiko einer persönlichen Haftung aus. Dabei ließe sich die Gefahr einer unbeabsichtigten Insolvenzverschleppung durch gutes Reporting bannen.

TEXT Matthias Magnus

In Deutschland haben 2021 nach Angaben von Creditreform 14.300 Unternehmen einen Insolvenzantrag gestellt – trotz der Corona-Stützungsmaßnahmen und des temporären Aussetzens der Insolvenzantragspflicht. Im Rahmen der Corona-Hilfsprogramme hat die KfW rund 145.000 Kredite mit einem gesamten Volumen von 52 Mrd. EUR vergeben. Nach bis zu zwei tilgungsfreien Jahren müssen diese in den kommenden Jahren zurückgezahlt werden. Wenn sich die Unternehmen bis dahin nicht erholt haben, wird es zu einer deutlichen Zunahme an Insolvenzen kommen.

Wer zögert, riskiert viel

Nach § 15a der Insolvenzordnung (InsO) müssen die Vertreter von Kapitalgesellschaften bei Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit ohne schuldhaftes Zögern einen Insolvenzantrag stellen. Bei einer Pflichtverletzung im Sinne der Insolvenzverschleppung haften Geschäftsführer bzw. Vorstände persönlich mit ihrem privaten Vermögen für Zahlungen, die nach Eintritt des Insolvenzgrundes geleistet wurden. Zudem drohen Geld- und Freiheitsstrafen. Nach Feststellung der Insolvenzreife durch den Insolvenzverwalter trägt der Geschäftsführer die Beweislast. Im Durchschnitt der zurückliegenden fünf Jahre wurden jährlich rund 10.000 Insolvenzdelikte juristisch verfolgt. Im Schnitt ist dies jeder zweite Insolvenzantrag. Hierzu mag auch beitragen, dass die Vergütungsstruktur

von Insolvenzverwaltern einen durchaus starken Anreiz bietet, Geschäftsführer aufgrund von Insolvenzverschleppung in die Haftung zu nehmen. Von den ersten 700.000 EUR an Insolvenzmasse erhält der Verwalter rund acht Prozent.

Liquiditätsplanung schützt vor Überraschungen

Die wesentlichen Ursachen für Insolvenzsituationen sind regelmäßige Finanzierungslücken und ein mangelhaftes Unternehmenscontrolling. Gemäß § 18 InsO ist für die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit ein Prognosezeitraum von 24 Monaten zugrunde zu legen. Hierzu eignet sich eine entsprechende Liquiditätsplanung, die neben einer GuV- und Bilanzplanung ein Standard-KPI für die Geschäftsführung sein sollte. In schwierigen Unternehmensphasen hat sich in

der Praxis zudem das Instrument einer 13-wöchigen Liquiditätsplanung zur kurzfristigen Steuerung und für das Monitoring der Liquidität bewährt. Ein solches Controlling-Tool wird insbesondere auch von den Sanierungsabteilungen der Banken regelmäßig eingefordert.

In unserer Beratungspraxis zeigt sich, dass viele Unternehmen – insbesondere im KMU-Segment, aber auch größere mittelständische Unternehmen – weder über eine mehrjährige integrierte GuV-, Bilanz- und daraus indirekt abgeleitete Liquiditätsplanung noch über eine ausreichend aussagekräftige direkte Liquiditätsplanung verfügen. Damit setzen sich Geschäftsführer unnötigerweise insolvenzhaftungsrechtlichen Risiken, insbesondere in schwierigeren Unternehmensphasen, aus.

Die Erstellung einer Liquiditätsplanung sowie entsprechender Sensitivitätsrechnungen ist mit überschaubarem Aufwand für jedes Unternehmen realisierbar und sollte zu den Standard-KPIs eines Unternehmensreportings gehören. Reichen die Ressourcen eines Unternehmens hierzu nicht aus, kann externe Unterstützung helfen. Als Ausgangspunkt einer Planung eignen sich hierzu die jüngsten Jahresabschlüsse, Monatsreportings bzw. Betriebswirtschaftlichen Auswertungen mit Summen und Saldenlisten.

Gründliches Reporting bringt Sicherheit

Für die Erstellung einer Liquiditätsplanung sind für die wesentlichen Ertrags-

und Liquiditätstreiber plausible Planungsannahmen zu treffen. Die Parameter und Treiber werden so genau wie möglich erfasst und geplant. Bei der Beurteilung der Zahlungsfähigkeit und etwaiger Liquiditätslücken zu einem bestimmten Zeitpunkt sind zudem die zukünftigen Zahlungszuflüsse und fällig werdende Verbindlichkeiten innerhalb der nächsten drei Wochen, die sogenannten Aktiva II und Passiva II, zu berücksichtigen. Dies ist insofern für die Geschäftsführung von besonderer Bedeutung, da ein zu früh gestellter Insolvenzantrag ebenfalls zu persönlichen haftungsrechtlichen Risiken führen kann.

Wird eine aussagekräftige Liquiditätsplanung als Standard-KPI im Unternehmensreporting eingeführt und etabliert, erhöht sich die Transparenz zur Liquidität und Zahlungsfähigkeit. Zudem optimiert dies die Steuerungs- und Handlungsmöglichkeiten der Geschäftsführung, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen, z.B. durch eine finanzielle Restrukturierung der Passivseite. Für die Geschäftsführung ist dies zugleich ein wichtiger Beitrag, um im Fall einer Insolvenz die persönliche insolvenzrechtliche Haftung zu vermeiden.

MATTHIAS MAGNUS
ist Managing Partner bei der
Cubus Partners GmbH in Frankfurt am Main.
magnus@cubuspartners.com

ANZEIGE

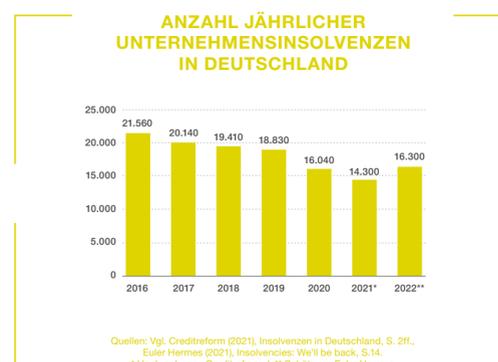
TARGO BANK
FIRMENKUNDEN

DER PARTNER DES DEUTSCHEN MITTELSTANDES

Wir bieten Ihren Mandanten:

- Flexible und individuelle Factoringlösungen
- Mehr Wachstumspotenziale durch langfristige Finanzierungen
- Unterstützung durch jahrzehntelange Marktexpertise und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit

www.targobank.de





EICHENFELS

„DER WERT DER UNTERNEHMENS-NACHFOLGE“

„Wir begleiten unseren Mandanten während des gesamten Prozesses der Unternehmensnachfolge.“

In Zusammenarbeit mit Datenanbietern wie IBISWorld analysieren wir alle relevanten Aspekte im Wettbewerbsumfeld.

Ein weiterer Teil ist die Sensibilisierung für die Wertmöglichkeiten. Dabei übernehmen wir mit unserem Partner VALUTICO die Wertindikation über rund 15 gängige Markt-bewertungsverfahren.

Die Wertermittlung ist einer der relevantesten Faktoren. Für alle Prozessteilnehmer. Wir überlassen dem Unternehmer den Auftakt (Indikation), und begleiten ihn dann bei der Vertiefung (Ermittlung).

Natürlich brauchen wir bei der finalen Unternehmensbewertung nach IDW S1 und relevanten Transaktionsaspekten einen wichtigen Experten als Partner. Sie!

Wir freuen uns auf den Austausch – lassen Sie uns gemeinsam Wert schaffen.“

Joern Herseht, Gründer

PROZESS DER WERTINDIKATION UNTER:

www.eichenfels.com/wertermittlung

UNSERE PARTNER






JOERN HERSEHT
MANAGING PARTNER
joern.herseht@eichenfels.com



LEIF LOHSE
PARTNER
leif.lohse@eichenfels.com

CORPORATE GOVERNANCE

Erfolgsfaktor Beirat: Worauf es ankommt

Beiräte und Aufsichtsräte sind gerade auch in Familienunternehmen Teil einer guten Corporate Governance. Doch nur ein professionell zusammengestelltes Aufsichtsgremium kann sein ganzes Potenzial entfalten. Wie wird ein Beirat optimal besetzt und worauf kommt es bei der Auswahl der richtigen Personen an?

TEXT Klaus Weigel

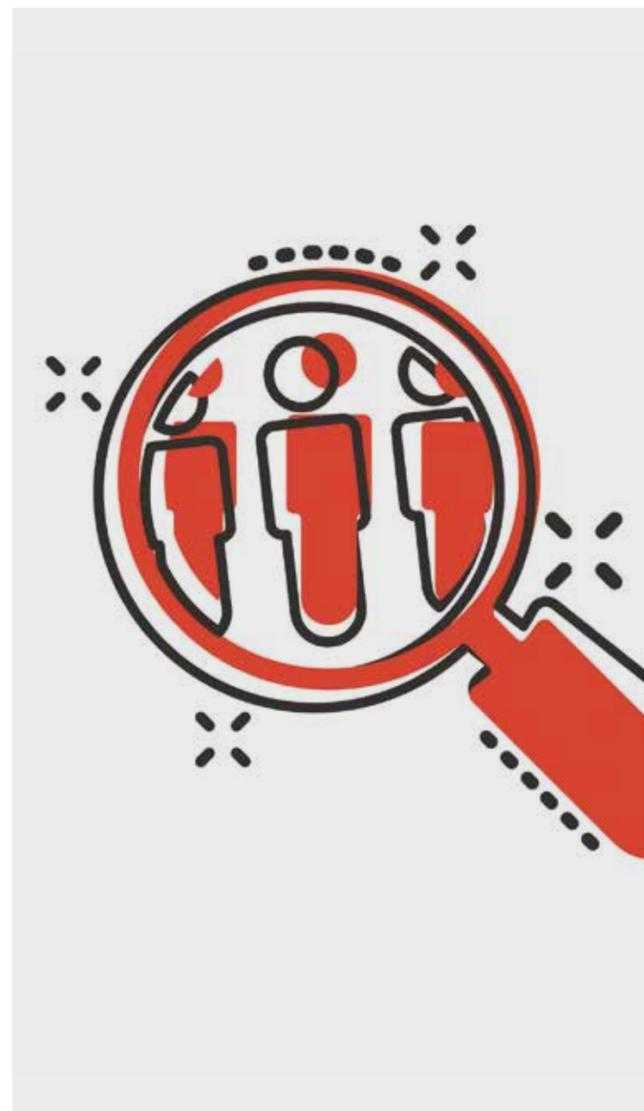
Immer mehr Familienunternehmen leisten sich einen Beirat oder Aufsichtsrat, obwohl sie gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind. Beiräte werden zunehmend als wertvolle Ratgeber geschätzt. Sie bereichern das Unternehmen durch ihr Know-how und können für einen Interessenausgleich zwischen den Gesellschaftern sorgen. Durch das Fehlen gesetzlicher Vorschriften lassen sich die Gremien zudem individuell gestalten und an den jeweiligen Bedürfnissen des Familienunternehmens ausrichten.

Ziele und Aufgaben definieren

Bei der Besetzung von Beiräten bzw. Aufsichtsräten in Familienunternehmen kommt es auch darauf an, die unterschiedlichen Interessen zwischen Gesellschaftern und Unternehmen sorgfältig auszubalancieren. Zielsetzung kann bspw. die Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführer sein, die Nutzung von externem Know-how der Gremienmitglieder oder der Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen. Gerade bei einem großen oder schwierigen Gesellschafterkreis kann es sinnvoll sein, die Geschäftsführung zu kontrollieren, indem die Zustimmung des Beirats bei bestimmten Geschäften notwendig ist. Ein eher beratender Beirat bzw. Aufsichtsrat unterstützt hingegen die Geschäftsführung vor allem in strategischen Fragestellungen.

Company first

Oberste Prämisse ist es, das Unternehmen, das häufig auch einen beträchtlichen Teil des privaten Vermögens der Unternehmerfamilie darstellt, vor Bedrohungen zu schützen. Das langfristige Unternehmensinteresse hat dabei Vorrang vor den Partikularinteressen einzelner Gesellschafter. Manchmal fällt es Unternehmerfamilien jedoch schwer zu erkennen, dass sie selbst Teil des Problems sind. Dann braucht es neutrale und erfahrene Ratgeber, die das Unternehmen vor möglicherweise existenzbedrohenden, falschen Entscheidungen bewahren können. Beiräte bzw. Aufsichtsräte sollten daher nicht nur mit Personen aus dem eigenen Umfeld („friends and family“), sondern vielmehr mit unabhängigen, unternehmerisch geprägten Persönlichkeiten



ANZEIGE

**Kapital von Unternehmern
für Unternehmer!**

**DEUTSCHE
PRIVATE
EQUITY**

MÜNCHEN | WIEN | ZÜRICH

besetzt sein. Gute Unternehmensführung beinhaltet auch, festzulegen, wie wesentliche Entscheidungen in einem Unternehmen getroffen werden und welche Kompetenzen in Form zustimmungspflichtiger Geschäfte von den Gesellschaftern auf einen Beirat übertragen werden sollen.

Die Besetzung des Beirats ist u.a. sehr stark von der Governance der Gesellschafterfamilie abhängig. Der Grad der Diskussion, den die Gesellschafter über wichtige Fragen der Geschäftsentwicklung zulassen, spiegelt sich in der Zusammensetzung des Beirats wider. Manchmal schaffen es nur Unternehmen, bei denen eine klare Trennung von Management und Eigentum erfolgt ist, ihre Beiräte wirklich mit externen, unabhängigen Experten zu besetzen. Diese können dann die Geschäftsführung bei der Umsetzung von Strategien aktiv unterstützen, aber zugleich auch die Anteilseigner beraten und zwischen den Parteien im Konfliktfall moderieren.

Praxistipps für gute Beiratsarbeit

Nachfolgend einige Anregungen aus der Beratungspraxis für die Aufstellung eines guten Beirats:

- Ein Beirat sollte frühzeitig und zielbewusst eingesetzt werden. Die Gesellschafter und die Geschäftsführer werden idealerweise in die Vorbereitungen eingebunden. Bevor man über Personen spricht, sollten vorab möglichst präzise die Erwartungen, Anforderungsprofile und eine entsprechende Kompetenzmatrix für den gesamten Beirat definiert werden, die aus den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet wird.
- Dem Beirat sind ausreichende Kompetenzen von den Gesellschaftern zu übertragen. Dabei gilt es, das richtige Maß zu finden: Einerseits werden sich für einen „zahnlosen“ Beirat wohl kaum hochkarätige Mitglieder gewinnen lassen.

Andererseits sollten aber auch die operativen Entscheidungsspielräume der Geschäftsführer nicht zu sehr eingeschränkt werden.

- Für die Besetzung eines Beirats kommen primär Personen infrage, die entsprechend qualifiziert und unabhängig von den Gesellschaftern bzw. der Unternehmensführung sind. Ein Beirat sollte eher mit wenigen, aber hochqualifizierten Personen besetzt werden, die dann aber angemessen vergütet werden.
- Für die Arbeit des Beirats müssen professionelle Arbeitsstrukturen und passende organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dabei lassen sich auch die Möglichkeiten des digitalen Austauschs für die Arbeit des Beirats nutzen.
- Die professionelle Zusammensetzung des Beirats sowie die regelmäßige und kritische Überprüfung seiner Arbeit erhöhen dessen Effizienz. Die Zusammensetzung und die Arbeit des Beirats sind immer zeitnah an sich verändernde Umstände anzupassen.

Ein intelligent besetzter Beirat stellt ein strategisches Instrument zur Sicherung der Unternehmenszukunft dar und hilft, unternehmerisches Vermögen zu erhalten und zu mehren. Dabei können die Gesellschafter entweder qualifizierte Persönlichkeiten selbst identifizieren und ansprechen. Oder aber sie bedienen sich spezialisierter Berater, die auf diesem Gebiet über besondere Netzwerke verfügen und den Kreis qualifizierter Beiratskandidaten erweitern. Auf jeden Fall sollte man sich für die Auswahl der Mitglieder eines Beirats genügend Zeit nehmen, damit der Beirat nicht zum Beiwerk wird. ■

DR. KLAUS WEIGEL

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Board Xperts GmbH, Frankfurt am Main. Er ist zugleich Mitgründer und Vorstandsmitglied der Vereinigung Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e. V. (ArMiD).
klaus.weigel@board-experts.de