ZEITUNG FÜR PARTNER IN WP-, STB- UND RA-KANZLEIEN

# DIGITALE TRANSFORMATION **LEGAL TECH How to Legal Tech?** Digitalisierungsstrategien für Kanzleien **DIGITALISIEREN AUTOMATISIEREN OPTIMIEREN SYSTEMATISIEREN** SCHWERPUNKT SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG **ANALYSIEREN** An der Digitalisierung kommt keine Kanzlei vorbei.

### **Ad Operandum**

WAS IHRE KANZLEI ERFOLGREICHER MACHT

KANZLEIMANAGEMENT

Seite 3 Mehr Erfolg durch Preistransparenz?
Interview mit Clemens Engelhardt
vom Deutschen Vergütungsrat

DIGITALE TRANSFORMATION

Seite 4 Digitalisierungsstrategien für Kanzleien

### **De Novis**

WAS IHRE MANDANTEN WISSEN SOLLTEN

**FINANZIERUNG** 

Seite 6 Zeitenwende im Kreditmarkt

Seite 7	Ein Jahr Pandemie – eine Bilanz
Seite 8	Kooperationsmodell Banken und Debt-Fonds: Moritz Frerker von Patrimonium im Interview
Seite 9	KfW-Sonderprogramm: Rettungsanker mit Sprengstoff
Seite 10	Nach dem Schutzschirm ist vor dem Schutzschirm
Seite 11	Mehr Resilienz durch Lieferkettenfinanzierung: Axel Graeff und Michael Sager von der Helaba im Interview

Doch aller Anfang ist schwer. Wie Digitalisierung gelingen kann und

welche Fragen vorab unbedingt beantwortet werden sollten.

### SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG

Scite 12 Das neue StaRUG

Scite 13 In der Krise finanzieren

Scite 14 Finanzielle Restrukturierungen in einem

angespannten Bankenmarkt

Seite 15	Transaktionssicherheit durch die Berücksichtigung von Schutzrechten
	PRIVATE EQUITY
Seite 16	Die Dynamik ist zurück: Andreas Bösenberg von der Nord Holding im Interview
Seite 17	Finanzinvestoren – Risiko oder Erfolgsmodell?
	PERSONAL
Seite 18	Fluktuation unter CFOs steigt: Paul Taaffe von Finance People Solutions im Interview
	NACHFOLGE
Seite 19	GmbH mit gebundenem Vermögen: innovativ?
	CORPORATE GOVERNANCE

Höchste Zeit für gute Beiräte

in Familienunternehmen

M&A

Seite 20

Editorial Was Ihre Kanzlei erfolgreicher macht



ehr geehrte Damen und Herren,

Digitalisierung ist und bleibt ein spannendes Thema für die Unternehmervertrauten. Allerdings fehlt vielen im Digitalisierungsdschungel der Durchblick. Also lieber abwarten und schauen, was die Konkurrenz macht? Das ist eine Möglichkeit – eine andere ist, einfach zu beginnen. Natürlich nicht mit irgendeinem Tool, das am Ende keinem nützt. Stattdessen ist erst einmal eine Nabelschau angeraten und die Frage, welche Ziele mit der digitalen Transformation erreicht werden sollen. Die daraus abgeleitete Strategie kann für jede Kanzlei anders aussehen.

In unserer Titelgeschichte haben wir uns den Digitalisierungsprozess von verschiedenen Kanzleien angesehen und festgestellt: Obwohl sich die Strategien deutlich unterscheiden, ähnelt ihre Herangehensweise. Sie denken in unternehmerischen Kategorien, gehen systematisch vor und wenden in der Umsetzung ihrer Projekte bewährte Managementmethoden an – mit Erfolg. Vielleicht ist ja auch für die (Weiter-)Entwicklung Ihrer Digitalisierungsstrategie eine Inspiration dabei

Herzlichst Ihre

Mile Lidle

Ulrike Lüdke

ANZEIGE

# Die Unternehmervertrauten

UNSERE PARTNER - IHR NETZWERK: **©**ADCURAM BOARD\_XPERTS capitalmind credit shelf DEUTSCHE CRESCAT Crédit 4 Mutuel **DEDIQ** PRIVATE Equity THE OWNER ADVISOR EQUITY EICHENFELS **EQUISTONE Gimv** gracher■ EMERAM CAPITAL PARTNERS GCA ALTIUM NORD HOLDING helbling **MATURUS** Helaba 🛓 HERTER & CO KERN Livingstone sonntag corporate PATRIMONIUM Prof. Dr. Robert Simon Rödl & Partner TARGO X BANK **▼ VR Equitypartner** NACHFULGE KONTOR

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.

KANZLEIMANAGEMENT

# Mehr Erfolg durch Preistransparenz?

Die Intransparenz anwaltlicher Vergütungsstrukturen belastet das Mandantenverhältnis und schadet dem Geschäft, sagt Clemens Engelhardt, Partner der Kanzlei Trustberg und Mitinitiator des Deutschen Vergütungsrats. Ein Honorarkodex für Kanzleien soll für mehr Budgetsicherheit sorgen und unliebsame Überraschungen vermeiden.

DIE FRAGEN STELLTE Ulrike Lüdke



err Prof. Engelhardt, im November vergangenen Jahres hat der neu gegründete friedenheit im Wesentlichen mit der ckerung beim Thema Erfolgshonorare Deutsche Vergütungsrat einen Preiskommunikation und nicht so darf nicht auf Kosten des Verbrau-Honorarkodex für Kanzleien und Sozietäten verabschiedet. ten nehmen sogar einen höheren Preis Was steckt dahinter?

Selbstverpflichtung und zertifiziert folglich dem Geschäft. Berufsträger, die sich zu Preistransparenz verpflichten.

#### Wofür braucht die Kanzleiwelt einen Honorarkodex?

**CE**: In jedem anderen Markt weiß der **Abschlagsrechnungen.** Kunde vorab, was er später bezahlen **Zukünftig werden – in sehr** muss. Nur bei hochprofessionalisier- begrenztem Rahmen - sogar ten Berufen wie der Anwaltschaft und Erfolgshonorare erlaubt sein. z.T. auch in der Steuerberatung und Sind Sie zu spät dran mit der Wirtschaftsprüfung ist der Preis Ihrer Initiative? meist eine Black Box. Das führt dazu, der Kanzlei.

#### **Unterschiedliche Preise** sind ein Merkmal von Wettbewerb. Wo ist das Problem?

**CE**: So soll es auch bleiben. Aber: Die **Zeithonorare weiterhin** Preisverhandlungen mit den profes- dominieren? Oder werden sionellen Mandanten werden immer Pauschalpreise die härter. Das ist auch ein Ausdruck von Billable Hour als Misstrauen des Mandanten gegenüber Standard ablösen? der Preispolitik der Kanzleien. Trans- CE: Pauschal- und Paketmodelle werparenz schafft hier Vertrauen. Davon den die Billable Hour ersetzen. Das profitieren letztlich alle.

#### Lassen sich die individuellen Beratungsleistungen vorab so genau beziffern?

überhaupt kein Problem. Die Daten, kommt es auf das Ergebnis an.

die dafür notwendig sind, liegen al- Wie bewerten Sie die Entlen Kanzleien vor. Dieser Datenschatz scheidung des Gesetzgebers, muss nur gehoben werden. Es mag dass Berufsträger künftig im natürlich Ausnahmen geben; aber fast außergerichtlichen Bereich auf alle Projekte lassen sich in Arbeitspa- **Erfolgshonorarbasis Forde**kete herunterbrechen und diese folgen rungen in der Höhe von bis zu letztlich standardisierten Abläufen. 2.000 Euro einziehen und Ge-

richts- sowie Prozesskosten

CE: Bei Wirtschaftsprojekten sehen

aufseiten der Kanzleien, mit ins Ri-

übernehmen dürfen?

#### Was haben die Kanzleien davon?

CE: Mehr Transparenz führt zu höhe- wir durchaus eine hohe Bereitschaft ren Umsätzen und erhöhter Profitabilität. Nach einer Studie unseres Mit- siko zu gehen, wenn sie auch am Erinitiators Professor Michael Smets von folg teilhaben können. Voraussetzung der Saïd Business School der Universi- ist dabei, dass es sich nicht um Verty of Oxford korreliert die Kundenzu- braucher-Mandate handelt. Eine Losehr mit der Preishöhe. Die Mandan- cherschutzes gehen. in Kauf, wenn Sie dafür Budgetsicher-Clemens Engelhardt: Die Initiative zur heit erhalten. Ein weiteres – noch Gründung des Vergütungsrats kam so- nicht veröffentlichtes – Forschungswohl aus den Rechtsabteilungen der projekt der Hochschule St. Gallen ge-Mandanten als auch von Kanzleisei- meinsam mit einer deutschen Großte. Der Honorarkodex steht für Best kanzlei zeigt, dass die Profitabilität Practice in der Vergütung für Andurch Preistransparenz innerhalb des wälte, Wirtschaftsprüfer und Steu- Testzeitraums in der Kanzlei sogar geerberater; er folgt dem Prinzip der stiegen ist. Preisintransparenz schadet

# Mandanten verlangen schon heute mehr Transparenz bei der Abrechnung, vereinbaren Caps, definieren Einkaufsbedingungen und erwarten

**CE:** Ich kenne keine einzige Kanzlei. dass die Mandanten in unterschiedli- die in ihrem Mandatsanlageprozess chen Kanzleien und z.T. sogar inner- eine Kundeninformation mitliefert, in halb einer Kanzlei unterschiedliche der angegeben wird, wie hoch die Kos-Preise für die gleiche Leistung bezah- ten sein werden. Caps und Pauschallen. Dies belastet die Vertrauensbezie- vereinbarungen sind eher selten und hung zwischen dem Mandanten und werden nur auf Nachfrage bzw. Druck der Mandanten vereinbart. Es gibt Ausnahmen im Markt, aber die Mehrzahl der Kanzleien rechnet auf Stundenbasis ab.

# Werden in Zukunft

Zeithonorar-Modell schafft nicht nur Preisintransparenz, es ist auch ungeeignet für die Unternehmensplanung und setzt falsche Anreize. Der Wertbeitrag jedes einzelnen Berufsträgers **CE:** Das Argument, dass die Beratungs- lässt sich nicht in einem Zeithonorar leistung von Kanzleien und Sozietäten messen. Stattdessen sollten die Kanzzu komplex sei für transparente Ver- leien nach Synergien und Effizienz gütungsmodelle, überzeugt nicht. Wir streben. Den Mandanten ist es egal, haben in unserer Kanzlei alle Leistun- wie lange die Rechtsanwälte an eigen mit Preisen versehen. Das war nem Vertrag gearbeitet haben. Ihnen



#### PROF. DR. CLEMENS ENGELHARDT

ist Partner der Kanzlei Trustberg und Mitinitiator des Deutschen Vergütungsrats, einer gemeinwohlorientierten Initiative aus Mandanten, Kanzleien und Wissenschaft. Nach seinem Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten München und Heidelberg wurde er an der Frankfurter Goethe-Universität promoviert. Nach beruflichen Stationen bei CMS Hasche Sigle, der BAY GmbH und Schörghuber Unternehmensgruppe gründete er 2016 Trustberg LLP. Seit 2018 ist er Professor für Wirtschaftsrecht und M&A an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in München.



Informationen und Anmeldung:

www.unternehmervertraute.de/veranstaltungen

**Ad Operandum** Was Ihre Kanzlei erfolgreicher macht

DIGITALE TRANSFORMATION

# **How to Legal Tech?** Digitalisierungsstrategien für Kanzleien

**LEGAL TECH DIGITALISIEREN AUTOMATISIEREN OPTIMIEREN SYSTEMATISIEREN** Chatbots, Smart Contracts, Big Data, Künstliche Intelligenz: Die technischen Möglichkeiten, die sich im Rechtsmarkt bieten, nehmen stetig zu. Damit steigt der Druck auf Sozietäten, die dem Digitalisierungstrend bislang noch nicht nachgegeben haben. Doch Aktionismus ist hier fehl am

Platz. Ein strategischer Ansatz, der gezielt Effizienzsteigerungen in den Blick nimmt, verspricht dagegen Erfolg.

egal Tech ist die Zukunft. Daran besteht für Tobias Ulbrich kein Zweifel. Ulbrich ist Mitgründer und Partner der Wirtschaftskanzlei Rogert & Ulbrich. Die ehemalige Kanzleiboutique für Transportrecht richtete sich 2015 neu auf die Interessenvertretung von Verbrauchern zu verschaffen", erklärt Martinetz. Die in Massenverfahren aus. Legal Tech ist Uuristin ist Gründerin von Future Law, dabei der zentrale Pfeiler des Geschäfts- einer unabhängigen österreichischen modells. Keine acht Jahre ist es her, dass Plattform für Legal Tech und Digitali-Rogert & Ulbrich die erste Mandanten- sierung im Rechtsbereich, und unterakte digitalisierte. Schritt für Schritt stützt Rechtsabteilungen und Kanzleien wurden die IT-Systeme ausgebaut und bei der Strategiefindung und der Aus-Klagen berechnen zu können.

### Fehlende Orientierung

zu integrieren, wird in anderen Sozietä- ma, sondern in erster Linie ein Strate- mit den Gerichten. halb der Kanzleilandschaft sind enorm. schlechten Digitalisierungsprozess als von den Mitarbeitern erklären lassen, zu entdecken und auszuschöpfen. "Wir Fehler erlaubt Kanzleigröße und Geschäftsmodell Output zur Folge. spielen dabei sicherlich eine Rolle. Doch viele Kanzleien, die digitalisieren wol- Unterschiedliche Ansätze, len, wissen nicht so recht, wo sie an- ein Ziel von Wolters Kluwer unter 700 Juristen aus dem vergangenen Jahr gehen drei Viertel der Befragten davon aus, dass die Bedeutung von Legal Tech im Rechts-Befragten gaben jedoch an, dass organisatorische Aspekte, wie das Fehlen einer Technologiestrategie, die Einführung neuer Technologien verhinderten.

#### Von der Analyse zur richtigen Digitalstrategie

Legal-Tech-Expertin Sophie Martinetz wird häufig von ihren Kunden gefragt, 3. "CO-CREATE": Gemeinsam mit Potenziale aufspüren welches Tool die Kanzlei oder die Rechtsabteilung kaufen solle, um den digitalen Anschluss nicht zu verpassen. Die Antwort sei stets die gleiche, berichtet Martinetz: "Welches Problem soll das Tool lösen?" Dies sorge häufig erst einmal für Verwirrung.

"Bei der Entwicklung einer digitalen Strategie geht es zunächst darum, blick über die Situation in der Kanzlei men werden.

schiede im Digitalisierungsgrad inner- Input habe zwangsläufig immer einen Vorfeld sehr genau angeschaut und uns dungslösungen innerhalb der Kanzlei

sätzlichen Ansätzen:

- Zeit, schränkt allerdings die Anwen- für die neue Soft- und Hardware." dungsmöglichkeiten ein.
- Spezialisten werden bestehende IT- und ausschöpfen Tools adaptiert oder neue Lösungen Die Wirtschaftskanzlei Görg hat bereits

naue IT- und Legal-Tech-Lösungen. sich in einer Selbstanalyse einen Über- müsse gleich ein Legal-Tech-Unterneh- cheres Sozialauswahlergebnis generieren mern sich ausschließlich um die Soft- gewohnt und stellt eine große Heraus-

### miteinander verknüpft. Inzwischen ist wahl der passenden Legal Tech Tools. **Prozesse analysieren** die Kanzlei ein Legal-Tech-Unterneh- Neben einer Workflow-Analyse, die und optimieren men mit vollautomatisierten Prozes- den Arbeitsprozess von der Beauftra- Die Mittelstandkanzlei Härting ist seit sen und eigenen Softwareprodukten. gung bis zur Abrechnung in einzelne sechs Jahren voll digitalisiert. Vorange-

In Zukunft soll Künstliche Intelligenz Arbeitsschritte zerlegt, muss das Pogangen war diesem Schritt die Umsteldie Analyse von Texten wie Urteilen tenzial für Effizienzsteigerungen ge- lung der gesamten Arbeitsabläufe, der und Schriftsätzen gegnerischer Anwäl- klärt werden: Was sind die Kernaufga- Dokumentenverwaltung, der Aktenfühte übernehmen und damit die Arbeit ben? Welche Projekte sind eher selten rung und der Korrespondenz. Ein halweiter erleichtern. Ulbrich hofft, schon und anspruchsvoll, welche gehören bes Jahr lang plante eine Arbeitsgrup-Intelligenz in die Prozesse ihrer Arbeit Martinetz. Legal Tech sei kein IT-The- und, falls nötig, für die Korrespondenz Anwendungsberatung und IT-Trainerin gleichartigen Fällen und ähnlichen Abläuten noch vom Band getippt. Die Untergiehema. Eine schlechte Strategie als "Wir haben uns die Arbeitsabläuse im Verbesserungspotenziale für Anwen- lasse sich mit Legal Tech automatisieren.

> agiert, und wartet den richtigen Zeit- klärt Härting. "Wir haben uns gefragt, des Handelns. punkt für einen Strategiewechsel ab. wie die Abläufe und die Arbeit in der 2. "PLUG & PLAY": Standard-IT-Lö- Kanzlei idealerweise funktionieren soll- Von der Projektarbeit zur sungen werden eingekauft. Das spart ten. Erst danach fiel die Entscheidung Vollautomatisierung

**4.** "INSOURCE AND BUILD": Bei dieser ner Legal-Tech-Spezialisten umgesetzt. Luxusvariante entwickelt ein Kanz- Görg arbeitet mit einer eigenen Software- lage bis zur Erstellung von individualisier- regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, lei-eigenes Spezialistenteam passge- lösung zur Unterstützung arbeitsrechtli- ten Schriftsätzen. Mandanten können per sie zu verändern oder manchmal zu be-Alle vier Strategien hätten laut Janßen importierten Daten kann der Mandant eimen und selbst Schriftstücke hinzufügen. dürfte so mancher Kanzlei schwerfallen: ihre Berechtigung. Nicht jede Kanzlei nen Vorschlag für ein möglichst rechtssi- 13 der insgesamt 86 Mitarbeiter küm- "Dieser Zugang ist für viele Juristen unund sich die Kosten kalkulieren lassen. und Hardware. "Die Qualität der Arbeit, forderung dar", so Martinetz.

### **ANLEITUNG ZUR DIGITALEN STRATEGIE**

- 1. Überblick und Analyse der Aktivitäten
- 2. Analyse der Erwartungen der Mandanten
- 3. Abgleich der Schritte 1 und 2 mit den Kanzleizielen
- 4. Wo liegen die Stärken der Kanzlei?
- 5. Formulierung der digitalen Strategie
- 6. Operationalisierung der digitalen Strategie -Erarbeitung einer digitalen Roadmap
- 7. Umsetzung von Projekten, regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung

Quelle: In Anlehnung an Sophie Martinet: Maringele Sarah (Hrsg.): Quick Guide Legal Tech, 2020

#### LESENSWERT: LEKTÜRE FÜR PRAKTIKER

- ILONA COSACK: Digitalisierung erfolgreich umsetzen. Ein Leitfaden für jede Anwaltskanzlei, Bonn, 2019.
- **■** MARKUS HARTUNG, MICHA-MANUEL BUES, **GERNOT HALBLEIB (HRSG.):** Legal Tech. Die Digitalisierung des Rechtsmarkts,
- **■** SOPHIE MARTINETZ, SARAH MARINGELE (HRSG.): Quick Guide Legal Tech. Schritt für Schritt zur digitalen Kanzlei und Rechtsabteilung, Wiesbaden, 2020.
- FRANK REMMERTZ (HRSG.): Legal-Tech-Strategien für Rechtsanwälte. Berufsrecht, Kooperationen, Haftung, München, 2020.
- CHRISTIAN SOLMECKE, PETRA ARENDS-PALTZER. **ROBIN SCHMITT (HRSG.):** Legal Tech. Die digitale Transformation in der

Anwaltskanzlei, Bonn, 2019.

bald die Erfolgswahrscheinlichkeit von zum "Brot-und-Butter-Geschäft"? Wel- pe unter Kanzleichef Niko Härting die Ein weiteres Tool dient dazu, die Gläu- die Legal Tech ermöglicht, ist viel besser che Leistungen lassen sich standardi- Umstellung "generalstabsmäßig", bevor biger in einem Pool während eines In- als das, was ein einzelner Anwalt leisten sieren und eventuell mit einem Legal Ende 2014 der Schalter umgelegt wur- solvenzverfahrens zu verwalten und am kann", so Ulbrich. Tech Tool skalieren? "Erst dann machen de. Seitdem kommt Papier nur noch in Ende die Quotenausschüttung mit dem Grundsätzlich hält er jedes Rechtsgebiet Während Kanzleien wie Rogert & Ul- Überlegungen Sinn, wie die technische Ausnahmefällen zum Einsatz, auf aus- Warenkreditversicherer abzustimmen. für Legal-Tech-Anwendungen geeignet: brich bereits daran feilen, Künstliche Unterstützung aussehen könnte", weiß drücklichen Wunsch des Mandanten Sandra Schäfer ist seit 2011 Leiterin der "Jeder Fachanwalt hat wiederkehrend mit

bei Görg. Zu ihren Aufgaben gehört es, fen zu tun." Fast jede Rechtsdienstleistung

wie sie im Tagesgeschäft arbeiten", be- überprüfen immer wieder unsere Pro- Wem der Mut zu so viel Risiko fehlt, der richtet Härting. Projekte und Arbeits- zesse und überlegen, ob sich weitere Le- kann auch erst einmal klein anfangen. Für prozesse mussten in einzelne Schrit- gal-Tech-Projekte daraus ableiten lassen", den Beginn empfiehlt Schäfer, zunächst te zerlegt und dokumentiert werden. sagt Schäfer. "Das können Leistungen für ein kleineres Legal-Tech-Projekt auf den fangen sollen. Nach einer Untersuchung Ist die Analysearbeit getan, lässt sich Als Nächstes wurden die Prozesse op- unsere Mandanten sein oder Lösungen, Weg zu bringen, um Erfahrungen zu samdaraus die Digitalstrategie ableiten. Insa 🌎 timiert und neu strukturiert. Ein Jahr 🧠 die uns innerhalb der Kanzlei die Arbeit 🧼 meln und schnell zu ersten Erfolgserlebnis-Janßen vom Legal Tech Start-up Legal lang arbeitete die Arbeitsgruppe an erleichtern." Wichtig sei, dass eine klasen zu kommen. Das motiviere und mache OS unterscheidet zwischen vier grund- der Umsetzung, sämtliche Mitarbeiter re Strategie, Entscheidungswege und ein Lust auf mehr. Aber der Erfolg ist nicht gamussten geschult und unzählige Akten entsprechendes Budget definiert seien, rantiert: Ohne ein gewisses Maß an Risimarkt zunehmen wird. 43 Prozent der 1. "WAIT AND SEE": Die Kanzlei ver- eingescannt werden. "Es ist wichtig, of- aus denen sich konkrete und realistische kobereitschaft gehe es trotz aller Sorgfalt schafft sich einen Marktüberblick, fen zu sein und nicht von vornherein Ziele sowie entsprechende Milestones abnicht. "Rückschläge in der Produktentbeobachtet, wie die Konkurrenz mit fertigen Konzepten zu arbeiten", er- leiten ließen. Der Bedarf sei hier Treiber wicklung sind möglich und sollten auch toleriert werden", sagt Schäfer.

> Für die Umsetzung der Legal-Tech-Strategie empfiehlt Expertin Martinetz Kanzleien, sich an den Prinzipien des Bei Rogert & Ulbrich wird längst nicht agilen Projektmanagements zu orientiemehr in Projekten gedacht, sondern in ren: Statt eines langfristigen fixen Maß-Produktionsstraßen. Aus der Rechts- nahmenplans werden die Projekte regeldienstleistung ist ein industrielles Pro- mäßig in kurzen Abständen evaluiert dukt geworden. Alle Arbeitsschritte sind und neu definiert. Gerade durch das im zwei Legal-Tech-Projekte mithilfe exter- komplett digitalisiert und prozessgesteu- Bereich der Digitalisierung hohe Maß an ert: von der vollautomatischen Aktenan- Unsicherheit sei es erforderlich, Projekte cher Restrukturierungsmaßnahmen. Aus Login Einsicht in ihre Online-Akte neh- enden, sagt Martinetz. Doch gerade das

**ANALYSIEREN** 

#### FINANZIERUNG

# Zeitenwende im Kreditmarkt

Die Firmenkundenbetreuer beobachten ein neues Spiel nach neuen Regeln. Doch Corona schreibt nur einen Trend fort, der schon vor Jahren begonnen hat. Das wird einigen Unternehmen wehtun.

TEXT Bastian Frien



b es wirklich die Pandemie gebraucht Ratings von Halbjahr zu Halbjahr im- der Trendumkehr auch eine langsame, hat, um den Käufermarkt bei Unter- mer schlechter – und von Halbjahr zu aber tektonische Verschiebung in der nehmenskrediten zu beenden, werden Halbjahr reißen immer mehr Unter- Unternehmensfinanzierung einhergeht. wir nie erfahren. Schon vorher stan- nehmen die Covenants. Wie das wohl Da sich die durchschnittliche Bonität den die Zeichen auf Wandel, aber die weitergeht? Krise hat ihn zweifellos beschleunigt. Seit 2018 befragt der Finance Think Vorsichtige Banken

#### Anzahl der schlechteren Bonitäten steigt

obachten bei ihren Kunden zahlrei- sen zurückgeführt werden. che Ratingverschlechterungen und mehr Covenant-Brüche. Nichts ande- Veränderte res würde man in einer Krise erwar- **Finanzierungslandschaft** ten. Aber: Seit zwei Jahren werden die Noch ist schwer einzuschätzen, ob mit

Tank die Firmenkundenbetreuer und Was außerdem Sorge machen darf: - und bietet anderen Spielern die Geleseit Anbeginn berichteten sie von im- Der Risikoappetit der Banken ist auf genheit zum Einstieg. Das könnten namer weiter sinkenden Kreditmargen, breiter Front gesunken. Das ist keit türlich auch Nichtbanken sein. Factoring während zusätzlich die Kreditbedin- ne Folge der Pandemie, sondern eine oder Sale & Lease Back sind ja ohnehin gungen immer weicher wurden. Aller- Mischung aus Konjunkturentwick- typische Krisenfinanzierungen. Und dings hatte sich die Intensität immer und hausgemachten Problemen auch unter den Debt Funds tummeln weiter abgeschwächt – jetzt hat sie sich der Banken. Viele Kunden landen sich zahlreiche Anbieter, die gegen hohe ruckartig umgekehrt: Die Margen stei- zwar derzeit nicht auf der Intensiv- Zinsen und/oder ausgiebige Besicherung gen, die Bedingungen werden strenger. station, weil mit Fördermitteln ge- gern auch höhere Risiken nehmen. Tatnügend Liquidität in die Firmen ge- sächlich glaubt ein Drittel der Befragten, pumpt wurde. Doch reicht das, um dass diese Spieler als Gewinner aus der die Krise zu überwinden? Die Firmen- Krise hervorgehen. Das ist aus Marktsicht gesund und gut kundenbetreuer sind da sehr skep- Wer mit seinen Banken Schwierigkei-

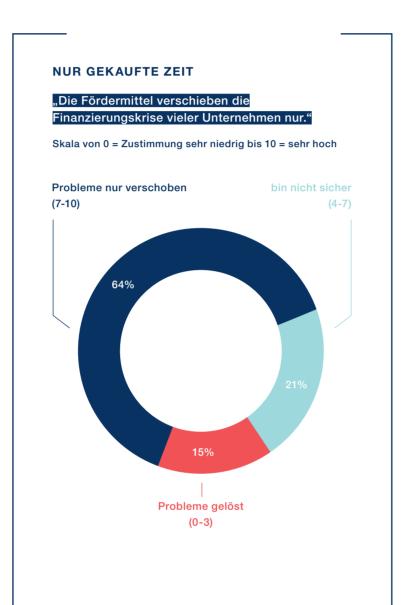
das Ausmaß an – und das ist bedenk- ben – schließlich sind die Fördermit- nebenan zu gehen – an neuen Kunden seit dem Herbst 2019 im Gange ist. Für lich. Die Firmenkundenbetreuer be- tel ja keine Zuschüsse, sondern müs- sind viele Häuser nämlich derzeit gar die guten Bonitäten ist das alles kein Pro-

der Kunden aber derzeit verschlechtert, kommt die mangelnde Risikobereitschaft der Banken definitiv zur Unzeit

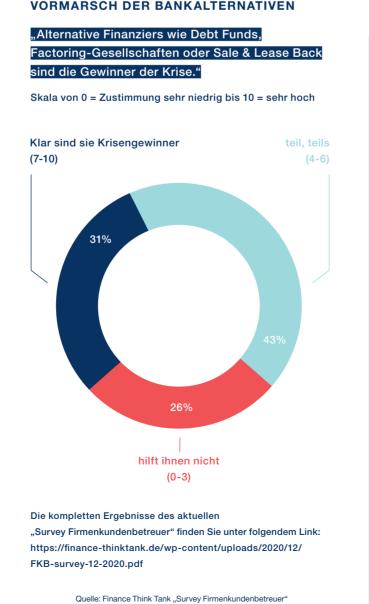
und für die z.T. sehr verwöhnten Kunden tisch. Zwei Drittel glauben, dass die ten hat, sollte auf jeden Fall besser bei

oben auf der Agenda. Damit schreibt irgendwo Liquidität finden wird.

gut verdaulich. Doch es kommt auf Staatshilfen das Problem nur verschie- diesen Spielern anklopfen, statt zur Bank sich allerdings nur ein Trend fort, der nicht sonderlich interessiert. Vor allem blem. Aber wer jetzt in Schwierigkeiten in den Geschäftsbanken steht die Neugerät oder sich schon darin befindet, darf kundengewinnung gerade nicht ganz nicht darauf vertrauen, dass sich schon



### **VORMARSCH DER BANKALTERNATIVEN**



ANZEIGE

# FINANZIERUNG

# Ein Jahr Pandemie – eine Bilanz

Während die Corona-Krise noch andauert, stehen die Gewinner und Verlierer längst fest. Der Finanzierungsmarkt hat sich auf die neuen Gegebenheiten inzwischen eingestellt.

TEXT Horst Fürpaß und Marcel Herter



ersten Lockdowns in Deutschland und Zukunft herrschte, hat sich die Mehrheit mittlerweile an die neue Situation Profiteure, Wackelkandidaten angepasst und lebt mit der Pandemie. und Problemfälle und die Finanzierungsmärkte.

#### Rückblick

macht der Mensch in so einem Fall? Er gungen unterscheiden sich kaum vom mandate, die nach besserer Visibilität Adler sind erst der Anfang.

geht auf Nummer sicher. Die Folge wa- Vorkrisenniveau. Dies gilt mit leichten auf die Planung anstehen werden. Un- **Unterstützung suchen** wurde auch anderweitig Vorsorge ge- der Transaktionen. Unsicherheit hinsichtlich der weiteren den Restriktionen gar nicht abgerufen. sprechenden Dellen in der GuV-, deren engen Kreditkorsetts enden.

ternehmen zu unterscheiden:

der Tat nicht einen Fall gesehen, der sei- Markt, hier erleben wir gerade eine daran, sich frühzeitig mit dem The- chen, insbesondere wenn sie noch ne Planungen nicht übertroffen hat. Es Vielzahl neu an den Markt kommen- ma zu beschäftigen und sich auch un- nicht direkt am Abgrund stehen, brauabhängig beraten zu lassen, da wegen chen auf der einen Seite strategische troffen, insbesondere über Darlehen B) Unternehmen, die temporär betrof- der schlechteren Bilanzen 2020 und Beratung und auf der anderen Seite er-

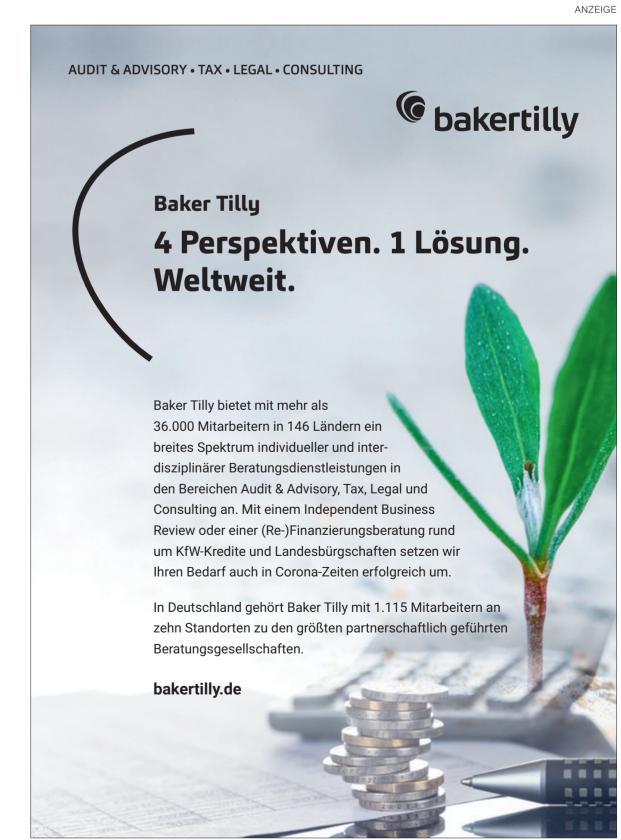
Dies gilt auch für viele Unternehmen Mittlerweile hat der Finanzierungs- satzeinbußen hatten oder noch haben. näre Modehändler oder Automobilzulie-A) Unternehmen, die von der Krise verhalten sich zum Großteil abwartend, Finanziers sind hier schon lange sehr zutiger Kontrollverlust. Im März/April 2020 wurde nahezu je- gar nicht betroffen sind oder sogar da- solange ein Unternehmen über ausrei- rückhaltend oder zugeknöpft. Auch in des Unternehmen von seinen Banken von profitieren: Online-Händler sowie chend Liquidität verfügt. Covenants diesen Fällen hat der Staat zwar noch aufgefordert, eine neue Planung unter Hersteller von Software, Küchen, Fahr- wurden – sofern nötig – ausgesetzt und oft geholfen. Doch hier werden sicher- MARCEL HERTER Berücksichtigung von Covid-19 vor- rädern und bestimmten medizinischen die Betreuung durch die Bank verblieb lich die meisten Ausfälle zu verzeichnen ist Gründer und Partner der zulegen. Dies war für viele eine inte- Produkten sind nur einige davon. Hier auf der Marktseite. Dies ist das Feld, sein. Ohne die wiederholte Aussetzung ressante Aufgabe. Selten basierte die funktioniert der Finanzierungsmarkt in dem die Banken derzeit das meiste der Insolvenzpflicht wären hier schon Unternehmensplanung auf solch un- wie zuvor, sowohl die Preise als auch Geld verdienen können. Sie freuen sich viele Pleiten vermeldet worden; Insolsicheren Rahmenbedingungen. Was die Kreditkennzahlen und -bedin- schon auf die vielen Refinanzierungs- venzen wie Hallhuber, Klier, Bonita und

ren schlechte Planungen. Wir haben in Einschränkungen auch für den M&A- ternehmen in dieser Kategorie tun gut Unternehmen aus den Verlierer-Brander KfW, die die Banken unter Verweis fen sind, deren Geschäftsmodell aber ggf. auch 2021 neue Finanziers nicht fahrene Kreditverhandler mit den Banir stehen kurz vor dem Jahrestag des und drohende Verwerfungen in den Fi- nicht grundsätzlich infrage gestellt Schlange stehen werden, was den Alt- ken. Auch wenn es Ausnahmen geben nanzierungsmärkten ihren Kunden wird: Beispiele dafür sind z.B. Maschi- banken eine sehr große Verhandlungs- wird, darf man grundsätzlich davon sind immer noch mitten in der Covid- wärmstens empfahlen. Doch bislang nenbauer für die Lebensmittelindust- macht verschafft. Wenn man hier keine ausgehen, dass alle Gläubiger ihr Geld 19-Pandemie. Wo sich am Anfang na- haben viele Kreditnehmer die zugesag- rie oder Unternehmen der Windindus- greifbaren anderen Optionen hat (auch am liebsten zurückhätten und die Unhezu Panik breitmachte, in Supermärk- ten Darlehen mangels Bedarf und nicht trie, deren Lieferketten und Abnahmen wenn man die nicht unbedingt zieht), ternehmen nur aufgrund fehlender Alten gehamstert wurde und eine große zuletzt wegen der damit einhergehen- zwar unterbrochen wurden – mit ent- kann dies sehr teuer werden und in sehr ternativen weiter begleiten. In diesem Konfliktfeld ist es wichtig, andere Fi-Absatzmarkt aber unverändert gut ist. C) Die Verlierer der Krise sind oft Un- nanzierungsmöglichkeiten auszuloten Oder z.B. Serviceunternehmen, die weternehmen aus Bereichen, die vorher und – falls diese nicht greifbar sind – gen der Kontaktbeschränkungen Um- schon angeschlagen waren, z.B. statio- einen gut geführten Prozess mit den bestehenden Gläubigern zu organisieren markt gelernt, drei Gruppen von Un- Hier konnten die KfW-Mittel oder ähn- ferer im Antriebsstrang. Beide haben seit und dabei deren Bedürfnisse zu berückliche Instrumente helfen. Die Banken Jahren mit dem Niedergang zu kämpfen. sichtigen, Ansonsten droht ein frühzei-

Finanzierungsberatung Herter & Co. mh@herter-co.de

#### HORST FÜRPASS ist Director bei Herter & Co.

fuerpass@herter-co.de



Wir sind Zukunft. **Expertise, Einsatzbereitschaft. Erfola** Wir sind Fortschrittsfinanzierer und verstehen, welche Lösungen

> für unsere Kunden passen. Als fokussierte Spezialbank sprechen wir mit Unternehmen, Sparkassen, Investoren und öffentlicher

Hand auf Augenhöhe – immer verlässlich und vertrauensvoll in

**♦>** Bayern LB

Wir finanzieren Fortschritt.

der Zusammenarbeit. Erfahren Sie mehr unter bayernlb.de

Die Unternehmervertrauten 01/2021

FINANZIERUNG

# "Die Geschäftsmodelle von Banken und Debt-Fonds ergänzen sich gut"

Private Debt in Symbiose mit Banken – geht das? Moritz Frerker vom Debt-Fonds Patrimonium spricht im Interview über die Zusammenarbeit zwischen Debt-Fonds und Banken und ein bereits etabliertes Kooperationsmodell mit der Credit Suisse.

DIE FRAGEN STELLTE Philipp Habdank



Zukunft der Banken?

Moritz Frerker: Banken übernehmen mittel- und langfristigen Finanzierungen ationen finanzieren wir Unternehmen, mit der Kreditversorgung von Unter- – je nach Strategie auch explizit bei mittle- die keinen Zugang mehr zu einer Banknehmen eine sehr wichtige Funktion in ren und schwachen Bonitäten. Die Banken finanzierung haben – z.B. aufgrund ei-Volkswirtschaften. Sie betreiben ihr Gewerden sich im Kreditgeschäft zukünftig ner Restrukturierung oder Insolvenz. In schäft jedoch auf Basis einer stark gehe- insbesondere auf die Finanzierung von diesen Fällen bevorzugen wir es, alleibelten Bilanz mit relativ wenig Eigenka- Unternehmen mit guter bzw. sehr guter niger Finanzierungspartner zu sein. Fipital. Daher sind sie auch anfälliger für Bonität konzentrieren.

Die Unternehmervertrauten 01/2021

Krisen. Der Regulierer hat diese syste- Wie sollen die Banken in mische Schwäche der Banken erkannt dieser Rollenverteilung denn und versucht gegenzusteuern. Ich erwar- Geld verdienen? te daher, dass sich das Geschäftsmodell MF: Indem sie sich insbesondere auf weschäfts übernehmen werden.

#### Wo genau werden sich die Banken Ihrer Meinung nach zurückziehen?

MF: Die mittel- und langfristige Finan-

zierung von Unternehmen mit mittlerer In welchen Situationen oder schwacher Bonität wird für Banken finanzieren Sie mit Partnern zunehmend unattraktiv. Debt-Fonds be- und wann lieber allein? vorzugen hingegen die Bereitstellung von MF: Aus unserem Fonds für Sondersitu-

der Banken in Zukunft verändern wird niger kapitalintensives Geschäft fokusund Debt-Fonds einen Teil des Bankge- sieren, sprich auf kurzfristiges Kreditgeschäft einerseits und das Beratungs- und Dienstleistungsgeschäft andererseits. In dieser Rollenverteilung ergänzen sich die Geschäftsmodelle von Banken und Debt-

nanzierungen für bonitätsstarke Unter-



#### **MORITZ FRERKER**

ist Investment Manager Private Debt bei Patrimonium. Er ist verantwortlich für die Auswahl und Strukturierung neuer Investments sowie für den gesamten Investmentprozess im Bereich Mittelstandsfinanzierung. Vor seinem Wechsel zu Patrimonium im Jahr 2017 war er u.a. für die HSBC und PwC tätig. Gemeinsam mit seinem Team strukturiert Moritz Frerker Fremdkapitallösungen für mittelständische Unternehmen in der DACH-Region sowie benachbarten Ländern.

ANZEIGE



nehmen in stabilen Situationen eignen Wo ist der Haken? sich hingegen für eine Kooperation zwi- Bislang findet das Modell schen Bank und Fonds. Aus unserem nicht viele Nachahmer. Direct-Lending-Fonds finanzieren wir MF: Wir sind damit Vorreiter im deutschinsbesondere profitable Unternehmen, sprachigen Raum. Ich kann mir gut vordie eine Wachstums- und/oder Ak- stellen, dass sich viele Banken und Debtquisitionsfinanzierung benötigen. Mit Fonds aktuell mit diesem Gedanken einem weiteren Fonds finanzieren wir beschäftigen – u.a., weil bei diesem Mogemeinsam mit der Credit Suisse mit- dell die Bank und der Fonds aufgrund telständische Unternehmen mit guten identischer Risikopositionen gleichge-

# Was steckt hinter dieser

MF: Das lässt sich gut an einem fiktiven Damit spielen Sie bestimmt Beispiel veranschaulichen: Ein Kunde auf die sogenannten FOLOfragt einen Kredit über – sagen wir – 100 Strukturen an – also das Mio. EUR bei der Bank an. Die Credit Kooperationsmodell, bei dem Suisse kann oder will davon aber nur 60 sich eine Bank und ein Debt-Mio. EUR auf die eigenen Bücher neh- **Fonds quasi eine Unitranche** men. Die restlichen 40 Mio. EUR kom- untereinander aufteilen und men dann aus unserem Fonds.

#### Klingt nach einer Win-win-Situation.

MF: Absolut. Für die Credit Suisse ist das out" und hat per Definition zur Folge, Geschäft weniger kapitalintensiv und sie dass die Finanzierungspartner innervermeidet gleichzeitig eine Konsortialfi- halb eines Instruments unterschiednanzierung im Banken-Club, mit dem sie liche Risikopositionen haben. Veranschließend im Cross-selling konkur- einfacht gesagt, nimmt die Bank eine rieren würde. Und neben der Bank und niedrigere Rendite in Kauf, steht im dem Debt-Fonds profitieren auch institu- Rang dafür aber vor dem Debt-Fonds. tionelle Investoren. Sie erhalten dadurch Der Debt-Fonds wiederum bekommt die Möglichkeit, in erstklassige Unterneh- für das höhere Risiko eine höhere menskredite zu investieren.

#### Laufen Sie nicht Gefahr, dass Ihr Kooperationspartner das Modell ausnutzt, um seine schlechten Kredite bei Ihnen abzuladen?

solange der Fonds investiert ist.

richtete Interessen haben, was bei anderen Kooperationsmodellen nicht im-

# das vor allem bei LBO-Finanzierungen häufig genutzt wird.

MF: FOLO steht für "First-out, Last-Rendite und steht im Rang hinter der Bank. Daraus können unterschiedliche Interessenlagen resultieren.

### Höheres Risiko = höhere Rendite. Wo liegt das Problem?

MF: Wir haben zwei Mechanismen im- MF: Diese Struktur kann für Kreditnehplementiert, um das zu verhindern: Ers- mer und Finanziers nachteilig sein, solltens haben wir ein Auswahlrecht und te die Gesellschaft sich nicht so entwikönnen jeden einzelnen Kredit ableh- ckeln wie zu Beginn erwartet. Es gibt nen. Zweitens muss die Credit Suisse jedoch Konstellationen, in denen FOLOimmer auch selbst investiert bleiben. Sie Strukturen durchaus vertretbar sind. Als tritt also nicht nur als Vermittler auf, son- Faustformel gilt: Je stabiler die Situation dern behält immer einen signifikanten und je bonitätsstärker das Unternehmen, Teil des Risikos in den eigenen Büchern, desto eher würde ich eine FOLO-Struktur akzeptieren.

FINANZIERUNG

# Rettungsanker in der Krise mit Sprengstoff für die Zukunft

Die KfW-Sonderprogramme haben vielen Unternehmen in der Corona-Pandemie das Überleben gesichert. Doch die Refinanzierung der Kredite kann zum Boomerang werden. Firmen sollten die Thematik früh angehen.

TEXT Markus Paffenholz und Heiner Stemmer



ie Zahlen sind beeindruckend: Zum Refinanzierungsbedarf mit Jahreswechsel 2020/21 hat die bun- **Kettenreaktion** deseigene Förderbank KfW von über Gerade die nur auf zwei Jahre abgetigen ungleich länger. den jeweiligen Hausbanken und regio- gezahlt werden. nalen Förderinstituten – einen elemen- Besonders groß ist das Refinanzierungsnehmen abzufedern.

#### Hohe Schulden schlechte Aussichten?

KfW-Programmen, was sie sind: Kredite, die ratierlich oder am Ende der Laufnur das Rating, sondern kann auch Pro-schlussprüfertestats verhindern. schwerpunkt machen.

Sonnenscheinkriterien, oftmals nicht Mehr Sicherheit durch mehr zur Beurteilung heranziehen. Dies frühzeitige Planung führt zu einer sehr viel intensiveren Be- Unternehmen sollten sich deshalb frühfassung mit der Unternehmensplanung, zeitig mit dem Thema der Anschlussdie i.d.R. sogar für einen Prognosezeit- finanzierung befassen. Dazu gehört in und ergänzende Maßnahmen vor- eingeschränkten Testat abzuschließen, raum von 24 Monaten aufzustellen ist. einem ersten Schritt der Abgleich des geschlagen. Ein IBR schafft damit in vermieden werden. Zusätzlicher Vorteil: Liegt die Fälligkeit der KfW-Mittel in- benötigten Finanzrahmens zum Zeit- schwierigen Unternehmenssituationen Die KfW berechnet bei Sondertilgungen nerhalb dieser Planungsperiode, erwar- punkt der Antragstellung mit dem Sta- Sicherheit und erleichtert die Gespräche bis zum 30. Juni 2021 den Hausbanken tet der Abschlussprüfer bereits im Zuge tus quo. Denn selbst bei wirtschaftlich mit Finanziers. seiner Prüfung vom Unternehmen Fi- stabilen Unternehmen und guter Vor- Zeigt der Planungsabgleich stabile Vernanzierungslösungen, die Bestandteil bereitung dauert es von der Kreditbe- hältnisse, sollten die zur Verfügung der Planung werden.

100.000 Anträgen im Rahmen der schlossenen KfW-Kredite mit endfällider Corona-Pandemie – zusammen mit fällig und müssen vollständig zurück- Rahmen dieses Reviews werden die zwischen dem Jahresabschlussprüfer, heiner.stemmer@bakertilly.de

taren Beitrag geleistet, um die negativen risiko für die Unternehmen, denen die wirtschaftlichen Folgen für die Unter- Hausbank seinerzeit eine längerfristige Laufzeitvereinbarung und/oder ein höheres Eigenobligo verwehrt hat. Das Risiko steigt weiter, wenn für den Kreditnehmer bereits absehbar ist, dass die Gleichwohl bleiben die Mittel aus den ursprüngliche Geschäftsplanung für 2021 nicht erreicht werden kann. Bei vielen Kurzläufern wird der ausgelöszeit zurückzuzahlen sind. Der positive te Refinanzierungsbedarf mitten in den Liquiditätseffekt führt bei vielen Unter- jeweiligen für die Jahresabschlussprünehmen zu einer deutlich höheren Net- fung relevanten Prognosezeitraum faltoverschuldung – häufig bei reduzierter elen und könnte im schlimmsten Fall die Profitabilität. Das beeinträchtigt nicht Erteilung eines uneingeschränkten Ab-

bleme bei der Jahresabschlussprüfung Dies hätte erhebliche Folgewirkungen verursachen, da Wirtschaftsprüfer für für die Finanzierung: Es würde die tursolche Unternehmen die Going-Con- nusmäßigen Ratings bei Banken oder cern-Prämisse zu ihrem Prüfungs- Warenkreditversicherern verschlechtern und unter Umständen Covenant-Denn im Zuge der Corona-Krise kann Brüche bei individuellen Kreditverträder Wirtschaftsprüfer – neben weite- gen nach sich ziehen. Dies könnte in ren Aspekten – die Gewinne der Ver- Linien- oder Limitkürzungen seitens gangenheit und den leichten Zugriff der Kreditgeber münden bzw. in Waiauf Finanzierungen, die sogenannten ver Requests seitens der Kreditnehmer.

Zeigen sich im Planungsabgleich ne- mationspflichten oder Ausschüttungs- markus.paffenholz@bakertilly.de Sonderprogramme 2020 rund 95 Programme 2020 r zent positiv beschieden; das Antrags- Finanzierungssicherheit dabei im Fo- schlechterung des Risikoprofils, kann des Unternehmens und seiner Gesellvolumen belief sich auf rund 58 Mrd. kus stehen. Einige dieser Kurzläufer die Erstellung eines Independent Busi- schafter anzupassen. Zudem kann bei EUR. Damit hat das Institut seit Beginn sind bereits im zweiten Quartal 2022 ness Reviews (IBR) sinnvoll sein. Im frühzeitigem Nachweis der Widerstreit Germany von Baker Tilly International.

haltene Maßnahmen durch erfahrene nanzierungsvertrags erteilen möchte, Experten auf Basis einer Vergangen- und der Bank, die danach strebt, den Fiheitsanalyse überprüft und ggf. neue nanzierungsvertrag erst nach einem un-

antragung bis zur ersten Auszahlung stehenden Refinanzierungsoptionen erfahrungsgemäß gerade bei größeren frühzeitig ausgelotet und dokumentiert Volumina häufig drei bis vier Monate; werden. Dies bietet auch die Möglich-Unternehmen in Schwierigkeiten benö- keit, das künftige Tilgungsprofil und die übrigen Bedingungen wie Zinsen, Inforden Bereich Debt Advisory Deutschland.

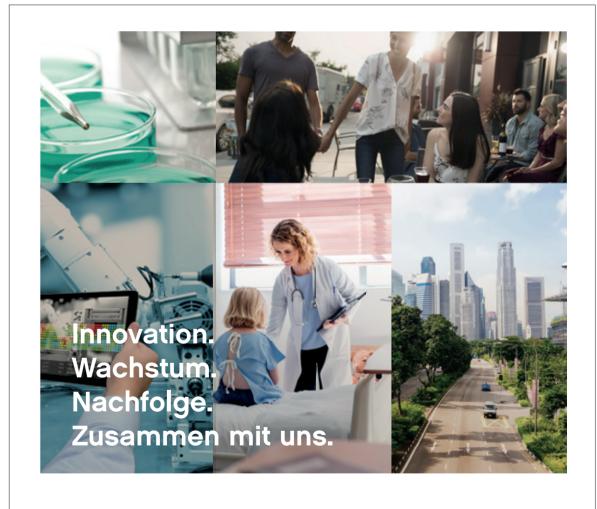
Unternehmensplanung und darin ent- der das Testat erst nach Vorlage des Fikeine Vorfälligkeitsentschädigung.

#### MARKUS PAFFENHOLZ

ist Partner bei Baker Tilly und verantworte

ist Partner bei Baker Tilly und Global

ANZEIGE



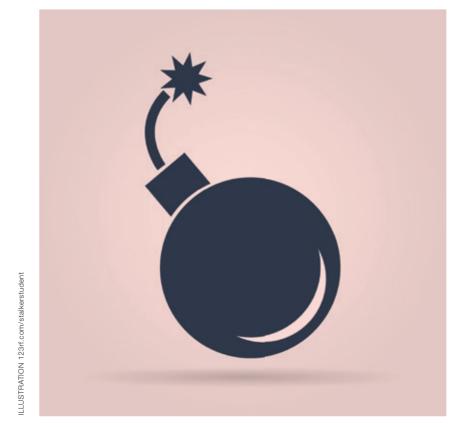
Die Herausforderungen im Mittelstand sind groß. Das Spannungsfeld aus Wachstum, Digitalisierung, Internationalisierung und schnellen Veränderungen bis hin zur Konsolidierung nimmt zu. Wer als Unternehmer komplexe Themen wie eine starke Weiterentwicklung, nachhaltige Ergebnisse, Investitionen in die Zukunft, 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, Know-how und das Netzwerk von etwa 50 Portfoliounternehmen: Wir beteiligen uns mehroder minderheitlich, investieren 5 bis 50 Mio. Euro und bieten ein erfahrenes Team als unternehmerischen Sparringspartner in sechs europäischen Ländern.

In den Feldern Connected 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: Dr. Sven Oleownik - Partner und Head Gimv Germany Tel. +49 89 4423 2750 - sven.oleownik@gimv.com





01/2021 Die Unternehmervertrauten

FINANZIERUNG

# Nach dem Schutzschirm ist vor dem Schutzschirm

Wie es tatsächlich um die Finanzen eines Unternehmens bestellt ist, lässt sich derzeit nur schwer beurteilen. Lieferanten sollten auf Nummer sicher gehen und sich vor dem Ausfall von Forderungen schützen.

TEXT Viktor Margaritopoulos



ach aktuellen Zahlen von Creditreform ist die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im vergangenen Jahr um 13,4 rung der neuen Insolvenzordnung im und unvorhersehbaren Ausfall von bisher Lieferanten und Abnehmer belasten, Jahr 1999. 2019 wurden noch 18.830 Insolvenzen gezählt. Die Schäden aus und vor allem ohne eigenes Verschulden offenen Forderungen stiegen jedoch 34 Mrd. EUR im Jahr 2020. Trotz des siken am Markt ist daher erhöhte Vorsicht len des Portfolios kann bspw. die strukheftigen Konjunktureinbruchs sind die geboten. Die Bereitstellung von Waren turelle Integrität eines laufenden Facto-Größe der von einer Insolvenz betroffe- mindest ohne ein adäquates Frühwarn- sicherung die Cash-Fähigkeit des Vernen Unternehmen und damit auch die system ist im aktuellen Marktumfeld verfahrens leidet. Das hat wiederum direk-Amplitude der Schadenshöhe deutlich gestiegen ist.

ANZEIGE

## Gefahr durch

Klar ist: In den von der Pandemie bepräzise zu beurteilen ist.

völlig unauffälligen Abnehmern selbst sondern auch zu massiven multilaterain eine Krise geraten können.

am offenen Herzen ohne Licht.

### Versicherungsschutz gekappt

Zwei weitere Themen, die den Markt be-

maßnahmen die finanzielle Lage vieler cierten Befristung der Limite der Gratität des Abnehmers führt. Mit dem Verlust der Transparenz poten- Folge wurde harsche Kritik am Marktlen Wechselwirkungen in unterschiedlichsten Bereichen führen.

gleichbar mit der Arbeit eines Chirurgen te Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens.

Auch für die Abnehmer bleibt das nicht folgenlos. Ohne entsprechende Dereits seit Ausbruch der Krise beschäf- ckung ist die Belieferung auf debitorisonders betroffenen Branchen wird es tigten, waren das plötzliche Re-Grading scher Basis für den Lieferanten meist Ausfälle geben. Zudem steigt das Ri- zahlloser Unternehmen sowie die Aus- nicht mehr möglich, was zu einer di- cher Kapazitäten (Top-up-Cover), die siko, dass durch die staatlichen Hilfs- wirkungen der von Euler Hermes for- rekten Inanspruchnahme der Liquidi-Unternehmen inzwischen nicht mehr ding-Klasse 6 (entspricht S&P-Mapping Mit dem Angebot, Teile des Portfolios von BB/B+) zum Jahresende 2020. In der gegen Mehrprämie zu entfristen und

die bestehenden Befristungen äquiva-Prozent auf 16.300 Fälle gesunken. Das ziert sich die Gefahr, dass ansonsten vi- führer Euler Hermes laut, da diese Maß- lent dem verlängerten Schutzschirm ist der niedrigste Stand seit der Einfüh- tale Unternehmen durch den plötzlichen nahmen nicht nur die Ebene zwischen zum 30. Juni dieses Jahres fortzuschreiben, hat Euler Hermes versucht Der Befristung voran ging jedoch eine

Maßnahme über deren Auswirkungen von 23,5 Mrd. EUR im Jahr 2019 auf Vor dem Hintergrund der steigenden Ri- Der Verlust der Deckung von großen Tei- der Versicherer Euler Hermes nicht ganz so detailverliebt informiert hat, die aber für die Unternehmen von grö-Insolvenzen in Deutschland also wei- und Dienstleistungen auf debitorischer ring-Programms in Bedrängnis bringen, ßer Wichtigkeit sein kann: Im Vorfeld ter signifikant gesunken, während die Basis ohne Kreditversicherung oder zu- da mit fehlender Deckung der Rückver- der Befristung erfolgte technisch die Aufhebung der betreffenden Limite. Problematisch ist, dass diese Aufhebung eines Limits als Negativmerkmal gilt. Für Kunden mit einer Fabrikationsrisikodeckung oder einer Binding-Order-Klausel im Vertrag hat dies zur Folge, dass die Deckung dieser beiden Risiken mit der Aufhebung des Limits für künftige Warenlieferungen und Dienstleistungen erloschen ist. Weder die Gewähr des befristeten Limits noch die Verlängerung des Schutzschirms IMPRESSUM vermag dies zu heilen. Eine etwaige vereinbarte Nachlaufdeckung gilt erst **Die Unternehmervertrauten** ab dem Zeitpunkt der Aufhebung. Die

### Liquidität absichern

diesem Punkt steht noch aus.

Auch wenn die Verlängerung des Schutzschirms zu einer Beruhigung geführt hat, lindert sie allenfalls die Symptome. Das eigentliche Problem wird jedoch nicht gelöst, es wird lediglich auf die Zeit nach dem Schutzschirm verschoben.

Stellungnahme von Euler Hermes zu



#### renkreditversicherung in Betracht gezogen werden. Unter Umständen können auch der Einkauf zusätzli-

Hinzunahme zusätzlicher Deckung von einem zweiten Versicherer (Exzedenten-Cover) oder Alternativen wie Score Cards und Vorkasseregelungen sinnvoll sein. Zudem sollten das Debitorenportfolio und die bestehenden Verträge auf etwaige Risiken hin überprüft werden. Lieferanten sollten ihre Kunden nicht nur über die gefährdete Deckung informieren, sondern auch

Daher sollte der Abschluss einer Wa-

#### VIKTOR MARGARITOPOULOS ist Leiter Credit Insurance für die

DACH-Region bei der Gracher Kredit- & Kautionsmakler GmbH & Co. KG. viktor.margaritopoulos@gracher.de

den Versicherer mit aktuellen Finanz-

www.unternehmervertraute.de

Targecy GmbH, Rathenauplatz 2-8 60313 Frankfurt am Main

Herausgeber: Bastian Frien (V.i.S.d.P.), Ulrike Lüdke, Andreas Knoch, Philipp Habdanl Telefon: (069) 27271694

VERANTWORTLICH FÜR PARTNERSCHAFTEN UND WERBEFLÄCHEN

Telefon: (069) 256 279-11

ABOSERVICE Telefon: (069) 256 279-20

Mail: aboservice@unternehmervertraute.de JAHRESABONNEMENT: INLAND: 30 EUR inkl. MwSt. und Porto für vier Ausgaben. Einzelpreis: 7,80 EUR inkl. MwSt. und Porto. AUSLAND: auf Anfrage Freiabonnement für Partner regionaler WP-, StB- oder RA-Kanzleien:

Seltersdruck & Verlag, Lehn GmbH & Co. KG

LAYOUT UND KONZEPTION:

© Alle Rechte vorbehalten

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben. Eine Verwertung der urheberrechtlich ge-schützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu verwieffältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft u speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder ar Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie bei Targecy unter info@targecy.de oder Telefon: (069) 256 279-20 erwerben.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Zeitung "Die Unternehmervertrauten – Zeitung für Partner in WP-, StB- und RA-Kanzleien" übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage hinterlegt sind: www.unternehmervertraute.de.

von der Helaba über die Vorteile von Lieferkettenfinanzierung in Krisenzeiten.

Mehr Resilienz durch

Lieferkettenfinanzierung

Viele Unternehmen müssen in der Corona-Pandemie ihr Cash zusammenhalten und das Working Capital verbessern.

Supply Chain Finance ist eine Möglichkeit, um Liquidität freizusetzen. Ein Gespräch mit Axel Graeff und Michael Sager

err Graeff, Herr Sager, neben dem Forderungsverkauf rückt verstärkt auch die andere Seite der Lieferkette in den Fokus: die Verbindlichkeiten. Was hat es damit auf sich? Michael Sager: Mit Supply-Chain-

DIE FRAGEN STELLTE Andreas Knoch

FINANZIERUNG

Finance(SCF)-Lösungen können Unternehmen Liquidität in der Lieferkette freisetzen, indem ihre Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten durch eine Bank zwischenfinanziert werden. Der deutsche SCF-Markt verzeichnet zurzeit hohe Wachstumsraten – wenn auch Die teilweise spürbare Zurückhaltung von einer im Vergleich zu anderen Länder Banken bei der Kreditvergabe, insdern niedrigeren Basis ausgehend.

#### Woran liegt das anziehende

Interesse für SCF-Lösungen? Axel Graeff: Ein Grund ist sicherlich, dass SCF-Lösungen beiden Geschäftspartnern – sowohl dem Besteller als auch dem Lieferanten – nützen. Der Besteller Wie gehen die Banken mit will üblicherweise so spät wie möglich zahlen. Der Lieferant hingegen will sein **Problembranchen um?** 

### Wie kommen Lieferanten in den Lieferketten im Vordergrund. Genuss einer SCF-Losung

lienz von Lieferketten erhöht.

mer vom Besteller. Trotz unterschied- der Implementierung eines licher Strukturen ist das Prinzip quasi SCF-Programms an? identisch: Der Besteller lädt seine Rech- AG: Technisch kann ein SCF-Programm zwischen auch etliche Fintechs mit SCF- gen, das SCF-Programm auch zu nutzen. Plattformen auf dem Markt etabliert.

## Welche Variante ist

die bessere?

kommen, sind ihre Lösungen hingegen ling zu rechtfertigen.

häufig deutlich flexibler und technisch aktuell. Zudem ist es relativ einfach, mehrere Geldhäuser in ein Programm einzubinden, wodurch die Abhängigkeit von einer Bank sinkt und die Finanzierungssicherheit steigt. Generell geben die Banken zwar keine explizite Ankaufszusage ab, um zusätzliche Kosten in Form von Bereitstellungsprovisionen zu vermeiden, sie fühlen sich aber grundsätzlich verpflichtet, die Verbindlichkeiten im vereinbarten Rahmen zu finanzieren.

### Gilt das auch in Krisenzeiten?

AG: Das vergangene Jahr ist ein guter Indikator, wie stabil die Programme sind. besondere im zweiten Ouartal 2020, hat sich nicht auf SCF übertragen. Die finanzierten Volumina sind etwas geringer gewesen, aber das war vor allem getrieben durch die schwächere Auftragslage in den meisten Unternehmen.

# Unternehmen aus

Geld sofort. Diese widerstreitenden In- MS: Banken prüfen Kreditrisiken immer teressen lassen sich mit SCF auflösen, es intensiv. Der aktuellen Lage geschuldet, bringt Vorteile für beide. Der Besteller werden Unternehmen in von der Krikann i.d.R. seine Zahlungsziele verlän- se betroffenen Branchen sicherlich stärgern – üblich sind 90 bis 120 Tage – und ker hinterfragt, insbesondere mit Blick so sein Working Capital verbessern. Der auf die Nachhaltigkeit des Geschäftsmo-Lieferant bekommt sein Geld vorzeitig dells. Im Neukundengeschäft sieht man von den Zwischenfinanziers, reduziert daher etwas genauer hin – auch wenn es sein Working Capital durch den For- jeweils individuelle Kreditentscheidunderungsabgang und profitiert vom Zugen sind. Im Geschäft mit langjährigen gang zu preiswerter Liquidität, weil er Bestandskunden können die Kreditinseine Finanzierung auf Basis der oftmals titute natürlich auf ihre Erfahrungen in besseren Bonität seiner Kunden (den Be- der bisherigen Zusammenarbeit und aus stellern) erhält. Die vergangenen Monate früheren Wirtschaftszyklen zurückgreihaben auch gezeigt, dass SCF die Resi- fen. Im Rahmen von SCF-Transaktionen steht für den Besteller neben den Liquiditätseffekten auch die Sicherstellung seiner

# MS: Initiiert werden SCF-Lösungen im- Worauf kommt es bei

nung, für die er die Zahlung zusichert, relativ schnell umgesetzt werden. Es eri.d.R. auf ein Portal hoch, an das er so- fordert aber einen gewissen administrawie der Lieferant und die finanzierenden tiven Aufwand, da neben dem Treasury Banken angeschlossen sind. Der Liefe- auch der Einkauf eingebunden werden rant kann im Anschluss seine Forderung muss. In der Praxis hat es sich daher als an die Banken verkaufen, die ihm den sinnvoll erwiesen, das Projekt auf CEO-Rechnungsbetrag zeitnah gutschreiben. Level zu verorten. Zudem sollten Wirt-Im finalen Schritt begleicht der Bestel- schaftsprüfer bei der Implementierung ler die Rechnung gegenüber den Ban- hinzugezogen werden, um eine Reklassiken. Neben den ursprünglich bilateralen fizierung von Verbindlichkeiten aus Liefe-SCF-Angeboten der Finanzinstitute, bei rungen und Leistungen im Abschluss des denen auch mehrere Kredithäuser ein- Bestellers auszuschließen. Zudem muss gebunden sein können, haben sich in- der Besteller seine Lieferanten überzeu-

#### Für welche Unternehmensaröße kommen SCF-Programme infrage?

AG: Das lässt sich so nicht sagen. Der MS: Das Aufsetzen eines SCF-Protechnische und administrative Auf- gramms macht nach unserer Erfahrung wand sowie die Rechtskosten sind bei nur für Unternehmen aus dem gehobe-Plattformbetreibern i.d.R. etwas höher, nen Mittelstand und aufwärts Sinn. Ein weshalb bei kleineren SCF-Program- Richtwert ist ein Jahresumsatz ab einem men bilaterale Lösungen vorteilhafter mittleren dreistelligen Millionen-Eurosein können. Da die Plattformbetreiber Betrag. SCF-Projekte erfordern ein geoft über ihr IT-Know-how in den Markt wisses Grundvolumen, um das Hand-



MICHAEL SAGER

ist stellvertretender Bankdirektor und leitet das Sparkassen- und Mittelstandsteam der Helaba in Bayern und Baden-Württemberg. Er betreut seit 2010 Mittelstandskunden und baute ab 2015 das Vertriebsteam der Helaba in Stuttgart auf.



**AXEL GRAEFF** 

ist Abteilungsdirektor Asset Backed & Trade Finance bei der Helaba. Neben dem Arrangieren von Verbriefungen für Firmenkunden ist er schwerpunktmäßig für den Aufbau des Produktfeldes **Supply Chain Finance** verantwortlich.

ANZEIGE

# Deals done right.

**M&A-Beratungsorganisation** für den globalen Mittelstand.

- 50 abgeschlossene internationale Mandate p.a. 10 Mrd. Furo Transaktionsvolumen 2016–20
- 5 Kernsektoren: Dienstleistungen, Konsumgüter, Gesundheitswesen, Industrie, Media & Technology • 7 Standorte
- 85 spezialisierte Berater weltweit

**Unser Fokus:** Unternehmenstransaktionen von 10 bis über 250 Mio. Euro.

Unsere Expertise: Die Erfahrung aus über 740 erfolgreichen Transaktionen. **Unsere Leidenschaft:** Immer das beste Ergebnis für unsere Mandanten.

Deals done right: Sie suchen den optimalen Abschluss – wir finden ihn für Sie.

+49 211 3004950 duesseldorf@livingstonepartners.de www.livingstonepartners.de



die Menschen, die etwas bewegen. Deshalb arbeiten wir pragmatisch und partnerschaftlich. Damit schaffen wir bleibende Werte für Unternehmen und Beschäftigte. «

» Nicht nur die Zahlen zählen, sondern

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

# **EQUISTONE**



**Equistone Partners GmbH** 

www.equistone.de

#### SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG

# Das neue StaRUG: Instrument zur Bilanzsanierung

Die Hoffnungen vieler "Corona-geschädigter" KMU richten sich auf das Gesetz zur Stabilisierung und Restrukturierung von Unternehmen. Beim StaRUG steht jedoch vor allem die finanzwirtschaftliche Sanierung im Fokus. Zudem dürften der Aufwand und die Komplexität des neuen Gesetzes auf so manchen Mittelständler abschreckend wirken.

TEXT Jan-Erik Gürtner und Pascal Trilling

as zum 1. Januar 2021 in Kraft getrete-

ne Gesetz über den Stabilisierungs- und dene Instrumente zur Sanierung in An- Vergleichsrechnung beinhalten, die die Restrukturierungsrahmen für Unterneh- spruch genommen werden können. Im Auswirkungen des Plans auf die Befriedimen (StaRUG) schließt die bislang be- Fokus steht ausschließlich die finanzwirt- gungsaussichten der Beteiligten aufzeigt. stehende Lücke zwischen der außerge- schaftliche Sanierung, d.h. eine Restruk- Für Eingriffe in die Sicherungsrechte berichtlichen und konsensualen Sanierung turierung der bilanziellen Passivseite. stimmter Gläubiger muss eine Entschäund einem gerichtlichen Insolvenzver- Das wichtigste Element des Verfahrens digung ausgewiesen werden. fahren. Sanierungsmaßnahmen können ist der Restrukturierungsplan, eine Art Der Schuldner agiert während des Vernun auch außerhalb einer Insolvenz und Gesamtvergleich mit den Gläubigern fahrens in Eigenverwaltung, behält also gegen den Willen einzelner Gläubiger des Schuldners, über den die betroffe- die Verfügungsmacht über sein Unterdurchgeführt werden. Um das Verfah- nen Gläubiger in Gruppen abstimmen nehmen und steuert die Restrukturieren einzuleiten, bedarf es lediglich ei- können. Er gilt als angenommen, wenn rung eigenverantwortlich. Er kann jener Anzeige durch den Schuldner beim in jeder Gläubigergruppe auf die dem doch in gewissen Fällen von einem zuständigen Restrukturierungsgericht. Plan zustimmenden Gruppenmitglieder sog. Restrukturierungsbeauftragten

Für Unternehmen, denen voraussicht- mindestens 75 Prozent der Stimmrech-

#### Die wichtigsten Inhalte

lich in den kommenden 24 Monaten die te (nach Wert der Forderungen) ent-Zahlungsunfähigkeit droht, soll der An- fallen. Wird die erforderliche Mehrheit reiz erhöht werden, frühzeitig geeignete nicht erreicht, können die Gläubiger, Maßnahmen zur Überwindung der Kri- ähnlich wie in einem Insolvenzplanverfahren, überstimmt werden – allerdings nur dann, wenn die Gruppenmitglieder voraussichtlich nicht schlechter gestellt Der präventive Restrukturierungsrahmen werden als ohne Plan. In diesem Fall ist modular aufgebaut, sodass verschie- muss der Restrukturierungsplan eine



ANZEIGE



Partnerschaft und Verantwortung. Als einer der führenden europäischen Private Debt Anbieter ist die partnerschaftliche und verantwortungsvolle Zusammenarbeit mit dem Management und den Eigentümern der Unternehmen unsere Basis für nachhaltiges Handeln.

Zürich | Lausanne patrimonium.ch +41 58 787 00 00 privatedebt@patrimonium.ch PATRIMONIUM

ter Aufsicht des Restrukturierungsge- planung über 24 Monate, anhand derierungsplan gestaltet, muss es einen wie die Komplexitäts- und Verfahrenswird vom Gericht gestellt.

#### Die Vor- und Nachteile des Verfahrens

Der ursprüngliche Gesetzentwurf beindem StaRUG.

StaRUG in Betracht.

Eine rein operative Sanierung ist hin- folg noch entscheidender sein. oder Projekten keine Option.

StaRUG beachtliche Anforderungen an verwaltung) umsetzen. die Geschäftsleitung und die Organisation des zu sanierenden Unternehmens. Ohne eine professionelle betriebswirtschaftliche und rechtliche Begleitung ist ist Geschäftsführer und Partner bei eine solche Sanierung nur schwer reali- Helbling Business Advisors. sierbar. Betroffen hiervon dürften insbe-  ${\it jan-erik.guertner@helbling.de}$ sondere KMU sein, für die dieses Gesetz

PASCAL TRILLING eigentlich ein besonderer Anreiz sein ist Manager bei Helbling Business Advisors. sollte. Der Aufwand, eine ggf. fehlende pascal.trilling@helbling.de

bzw. den Eintritt in ein solches Verfahren verhindern.

Die Ergänzung der deutschen Insolhaltete noch die Möglichkeit, per Gericht venz- und Restrukturierungsmöglichnachteilige Verträge mit Geschäftspart- keiten durch den präventiven Restruknern zugunsten des Schuldners zu been- turierungsrahmen ist trotz der fehlenden den. Der Bundesrat hat jedoch aufgrund operativen Werkzeuge grundsätzlich zu von Bedenken gegen den Grundsatz der begrüßen. Der Gesetzgeber hat eine Re-Vertragstreue hiervon vollständig Ab- gelungslücke zwischen der außer- und stand genommen. Auch arbeitsrechtli- der gerichtlichen Sanierung geschlossen che Regelungen sind, wie schon bisher, und den Werkzeugkasten zur erfolgreichen Restrukturierung von Unterneh men erweitert. Für Unternehmen, denen Daher eignet sich das Verfahren nur für in den kommenden 24 Monaten eine Zah-Unternehmen, die frühzeitig eine rein lungsunfähigkeit droht und die sich frühfinanzielle Restrukturierung durchfüh- zeitig außergerichtlich passivseitig sanieren wollen und/oder bei denen sich ein- ren wollen, ist das StaRUG ein geeignetes zelne Finanziers gegen eine konsensua- Instrument. Zudem können nun Gläubile Restrukturierung aussprechen. Auch ger, die eine konsensuale Sanierungslöfür die Neustrukturierung von Darle- sung bislang abgelehnt haben, gezwunhensverbindlichkeiten und Schuld- gen werden, dem Restrukturierungsplan scheinen, bei größeren Haftungsfällen zuzustimmen. Die Komplexität der Reoder Kapitalmaßnahmen im Rahmen strukturierung allerdings wird sich weivon Gesellschafterdissens kommt das ter erhöhen und die Wahl des richtigen und abgewogenen Vorgehens für den Er-

gegen mit dem StaRUG nicht möglich. Unternehmen, die jedoch nicht ausrung, Schutzschirmverfahren oder in

überwacht werden, der seinerseits un- adäquate rollierende Unternehmensrichts steht. Werden die Forderungen rer eine drohende Zahlungsunfähigkeit aller Gläubiger durch einen Restruktu- rechtzeitig identifiziert werden kann, so-Gläubigerbeirat geben. Dieser Beirat kosten, könnten abschreckend wirken

### Regelungslücke geschlossen

Durch den Wegfall der Möglichkeit, sich schließlich finanzwirtschaftlich, soneinseitig von nachteiligen Verträgen lö- dern auch operativ sanieren wollen sen zu können, ist das StaRUG für Unter- oder müssen, können dies wie bisher nehmen mit z.B. verlustreichen Filialen nur mittels außergerichtlicher Sanie-Zudem stellt eine Sanierung nach dem einem Insolvenzverfahren (in Eigen-

### SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG

# In der Krise finanzieren

Aufgeschoben ist nicht aufgehoben: Die Insolvenzzahlen und der Sanierungsbedarf dürften in diesem Jahr deutlich anziehen. Modelle wie Asset-based Finance können ins Straucheln geratenen Firmen helfen, sich neu aufzustellen.

TEXT Carl-Jan von der Goltz

ie aktuelle Wirtschaftskrise – verursacht durch die Corona-Pandemie und die wieken Anstieg der Firmenpleiten mit sich setzung bis Ende April.

#### Von der Coronazur Finanzierungskrise?

Doch Experten deuten die Zahlen als Treffen die düsteren Prognosen ein, Ruhe vor dem Sturm. Viele Branchen ste- werden sich künftig deutlich mehr

Automobilbau, Reise, Touristik und sta- sanieren müssen – sei es im Rahmen ei- Sale & Lease Back tionärer Einzelhandel. Die IW-Forscher ner Insolvenz oder einer vorinsolvenz- **für Produzenten** rechnen deshalb mit einem Nachholef- lichen Restrukturierung. Letztere wird Das objektbasierte Finanzierungsmo- mit sogenannten Asset-based-Creditfekt bei den Insolvenzen. Um bis zu 36 durch die Novelle des Insolvenzrechts in dell Sale & Lease Back (SLB) ist be- Modellen Liquidität freisetzen. Dabei Prozent könnten die Zahlen in diesem Zukunft eine größere Rolle spielen. Zum sonders für mittelständische Produ- wird auf meist ungenutztes Potenzial Jahr im Vergleich zu 2020 steigen. Von einem ähnlichen Szenario geht treten, ein Gesetz, das Unternehmen bei es Liquidität durch eine reine Innen- durch Anlage- und Umlaufvermögen auch das Leibniz-Zentrum für Europäi- drohender Zahlungsunfähigkeit die prä- finanzierung generiert. Dabei werden gebundene Kapital – Maschinen, Fuhrsche Wirtschaftsforschung (ZEW) aus, ventive Sanierung erleichtert. das kürzlich 174 Finanzmarktexpertin- Eine zentrale Herausforderung ist in schinen-, Anlagen- oder Fuhrparks mobilien und selbst Sachwerte. Diese

nächsten sechs Monaten. war die Insolvenzantragspflicht bis Ende lung von KfW-Schnellkrediten befasst, chend in den Hintergrund tritt. Dezember 2020 ausgesetzt. Für solche weil hier der Staat das Risiko bis zu 100 Firmen, bei denen die Auszahlung von Prozent übernommen hat. Angesichts Staatshilfen noch aussteht, gilt die Ausder aktuellen Entwicklung dürften die klassischen Finanziers künftig sehr vorsichtig agieren.

### Sanierung anders finanzieren

cken in existenziellen Schwierigkeiten: Unternehmen finanziell und strukturell

nen und -experten zu ihren Insolvenz- diesen Sondersituationen immer die an einen Finanzierungspartner ver- Assets können im Rahmen der Finanerwartungen befragt hat. 55 Prozent Finanzierung. Und die könnte we- kauft und vom Unternehmen sofort zierung als Kreditsicherheiten genutzt davon prognostizieren einen starken Angen der unter Druck stehenden klassizurückgeleast. Es kann die Produkwerden. Ihre Tauglichkeit und der letztderholten Lockdowns – hätte einen star- stieg der Unternehmenskonkurse in den schen Geldgeber künftig noch schwie- tionsmittel dadurch ohne Unterbre- liche Beleihungswert werden individubringen müssen. Stattdessen ist deren Immer wahrscheinlicher wird dabei gewinnen alternative Finanzierungs- nen stille Reserven gehoben und Credit wird im Rahmen von Restruktu-Zahl bisher jedoch massiv gesunken. Das die Verlagerung der Wirtschaftskrise instrumente wie Asset-based Finance Liquidität freigesetzt werden, die den rierungen und Sanierungen ebenso ein-Statistische Bundesamt meldete für 2020 in den Finanzierungssektor. 45 Prozent an Bedeutung. Darunter fallen Modelle Unternehmen bspw. bei außergericht- gesetzt wie in Wachstumssituationen einen Rückgang um 15,9 Prozent gegen- der vom ZEW Befragten erwarten stark wie das Sale & Lease Back oder Asset- lichen Restrukturierungen, bei Sanie- – in Produktions- sowie in Handelsunüber dem Vorjahr. Den Grund sehen die steigende Kreditausfälle. Mehr als die based Credit in Form von besicherten rungen im Rahmen der Insolvenz oder ternehmen, im E-Commerce sowie im Experten in den staatlichen Rettungs- Hälfte der Umfrageteilnehmer sieht die Darlehen, wobei im Rahmen der Finan- bei der Auftragsvorfinanzierung nach Re-Commerce. maßnahmen, wie dem vereinfachten typischen Partner mittelständischer Unzierungsentscheidung vorrangig auf die einer überstandenen Krise zur Verfü-Kurzarbeitergeld, Sofortkrediten, Zu- ternehmen, die Sparkassen, Volks- und Zweitmarktfähigkeit bzw. Handelbar- gung steht. SLB-Modelle lassen sich schüssen und vor allem der vorüberge- Raiffeisenbanken, von diesen Ausfällen keit der sicherungsübereigneten Vermö- zudem relativ schnell umsetzen: Von hend ausgesetzten Insolvenzantrags- besonders betroffen. Die Kreditinstitute gensgegenstände eines Unternehmens der ersten Anfrage bis zur Auszahlung pflicht. Für überschuldete Unternehmen waren zuletzt noch rege mit der Auszah- abgestellt wird, dessen Bonität entspre- des Kaufpreises vergehen i.d.R.nur we- und einer Niederlassung in Österreich.

#### Umlaufvermögen als Sicherheit

Neben Sale & Lease Back lässt sich auch Jahresbeginn ist das StaRUG in Kraft gezeinten und Verarbeiter interessant, da zurückgegriffen: das im Unternehmen werthaltige, mobile und fungible Maparks, Warenlager, Handelswaren, Imriger werden. Vor diesem Hintergrund chung weiternutzen. Durch SLB kön- ell vom Finanzier ermittelt. Asset-based

ist geschäftsführender Gesellschafter der Maturus Finance GmbH mit Sitz in Hamburg info@maturus.com

ANZEIGE



Entwicklungsstufe unterstützen und signifikant zur Wertsteigerung beitragen. Die von uns beratenen Fonds stellen den Portfoliounternehmen gleichermaßen Kompetenz, Netzwerke und Kapital zur Verfügung.



#### SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG

# Finanzielle Restrukturierungen in einem angespannten Bankenmarkt

Während die meisten Unternehmen im ersten Lockdown noch mit einem blauen Auge davongekommen sind, ist die Lage nun für viele ernst. Insbesondere Mittelständler mit "Schönwetterfinanzierungen" könnten in Schwierigkeiten geraten. Unternehmen, die mit krisenerprobten Finanzierungsstrukturen vorgesorgt haben, sind dagegen besser dran.

TEXT Johannes Schmittat



iele Mittelständler müssen sich aufgrund der Corona-Pandemie ungezu Liquiditätslücken oder Verletzungen lungen mit ihren Banken einstellen. fen können. der Finanzkennzahlen. Lassen sich die Einen "Corona-Bonus" gibt es in die- So eignen sich bilaterale "bis auf weite- zierungen" im Investmentgrade-Bereich Geldgeber üblich. Probleme allein oder überwiegend auf sen Situationen nicht. Vielmehr fol- res"(b.a.w.)-Linien hervorragend, um (oder zumindest dem "gefühlten" Investdie Effekte und Auswirkungen von Cogen diese Restrukturierungsfälle dann Zinskosten zu optimieren und Banken mentgrade) sind per Definition bilaterale **Die zweite Runde** vid-19 zurückführen, hat die überwie- den üblichen Spielregeln der Restruk- gegeneinander auszuspielen. Gerade der Instrumente und damit ebenfalls schwie- Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, gende Mehrheit der Finanzierungspart- turierungsabteilungen. Verstärkungen Mittelstand hat umfangreich auf solche rig zu restrukturieren. Das Gesetz über die den ersten Lockdown gut überstanner Verständnis für die Situation. Sind im Management-Team bspw. durch ei- Strukturen gesetzt. In der Krise können den Stabilisierungs- und Restrukturie- den haben und im Sommer 2020 sogar Unternehmen nur durch die Pande- nen Chief Restructuring Officer sowie Banken b.a.w.-Regelungen allerdings rungsrahmen für Unternehmen (StaRUG), eine deutliche Erholung des Geschäfts mie in Schieflage geraten, stehen u.a. Gesellschafterbeiträge in Form von sehr einfach für einen Ausstieg und eine dass am 1. Januar 2021 in Kraft getreten verzeichnen konnten. Sie stoßen im zwei-

Geduldiges Kapital

konzentrieren und sie dabei unterstützen, nachhaltige Werte zu schaffen

seit Generationen.

ANZEIGE

Sind diese im Einzelfall zu komplex, Tagesordnung der Banken. bieten sich häufig einfachere Lösungen ohne Einbeziehung der KfW- oder der Vorausschauende Bürgschaftsprogramme im Rahmen der Finanzierungsstrukturen bestehenden Bankengruppen. Die Un- Viele Mittelständler sind mit sehr anin diesen Fällen hoch.

terstützungsbereitschaft der Banken ist fälligen Finanzierungsstrukturen in die der Krise den Vorteil, dass Kündigungen in denen sich auch diese Spieler nicht Für Unternehmen hingegen, die schon branchenübergreifende Krise viele hat gen zu Mehrheitsentscheidungen schüt- Bereich dazwischen ruht die Hoffnung vor der Pandemie in Schwierigkeiten unvorsichtig werden lassen. Bei einigen zen den Kreditnehmer vor Alleingängen. der alternativen Finanziers. Insbesondewaren, wirkt Corona wie ein Brandbe- von ihnen hätte eine vorrausschauende Alle sitzen in einem Boot und stehen da- re nach Auslaufen der KfW-Programme wohnten Diskussionen mit ihren Ban- schleuniger und Management-Teams Finanzierungsstruktur die Restrukturie- mit auch für Beiträge zur erfolgreichen erhofft man sich ein gutes Geschäft. Für ken stellen. Reduzierte Umsätze führen müssen sich auf schwierige Verhand- rungsverhandlungen deutlich entschär- Restrukturierung zur Verfügung.

von Ländern und Bund zur Verfügung, eine Treuhandstruktur stehen auf der ten geht es dann um Tage: Welche Bank notwendige Bedingungen. schafft es noch, rechtzeitig zu kündigen, rung verhandelt werden?

Schuldscheine als "Schönwetterfinan-

### Liquidität ist vorhanden

antizipieren.

Anders als in der Finanzkrise ist Liqui- und operativen Restrukturierungen steidität aktuell nicht das Problem. Sie ist in gen, bei denen die Verhandlungen mit Massen vorhanden – so gewisse Bedinden Kreditgebern zunehmend schwiegungen erfüllt sind. Die EZB – und nun riger verlaufen. Als Alternative zu KfWauch die KfW – pumpen Milliarden in Programmen bietet es sich vermehrt an, die Märkte. Die Kapitalmärkte haben sich Landesbürgschaften zu prüfen. vom Corona-Schock inzwischen mehr als erholt und stehen als Finanzierungsquelle weit offen. Selbst Banken sind vielfach bereit, auch in Krisensituationen direkt frisches Geld zu geben. Freie Sicherheiten oder ein Super-Senior-Status, also die Debt-Advisory-Abteilung von GCA Altium. vorrangige Besicherung vor bestehenden johannes.schmittat@gcaaltium.com

KfW-Programme oder Bürgschaften Liquidität oder Unterstützung durch frühzeitige Kündigung nutzen. Nicht sel- Finanzierungen, sind allerdings häufig

Wenn Banken nicht zur Verfügung steund wird ihr Risiko los und mit wem hen, gibt es zahlreiche Debt- oder Hedgemuss über eine finanzielle Restrukturie- fonds sowie die Non Performing Loan Trading Desks, die die Lücke füllen Syndizierte Kredite wiederum bieten in möchten. Natürlich gibt es Situationen, Krise gegangen, da ein Jahrzehnt ohne nicht bilateral erfolgen können. Regelun- mehr engagieren möchten, aber auf dem die Unternehmen wird es dann allerdings teuer: Zweistellige Renditen sind für diese

ist, wird zwar über die Einführung von ten Lockdown jedoch nun an ihre Gren-Mehrheitsentscheidungen die Restruktu- zen. Kreditgeber schauen jetzt in der rierung von bilateralen Strukturen verein- zweiten Welle deutlich genauer hin als fachen. Noch besser ist es jedoch, direkt im Frühjahr 2020: Ist das Geschäftsmobei der Konzeptionierung von Finan- dell noch intakt? Gibt es Problembereiche, zierungsstrukturen mögliche Krisen zu die weniger mit Corona als vielmehr mit strukturellen Themen im Unternehmen in Verbindung zu bringen sind?

Daher dürfte die Anzahl von finanziellen

### DR. JOHANNES SCHMITTAT

Erfahren Sie mehr unter www.bregal.de

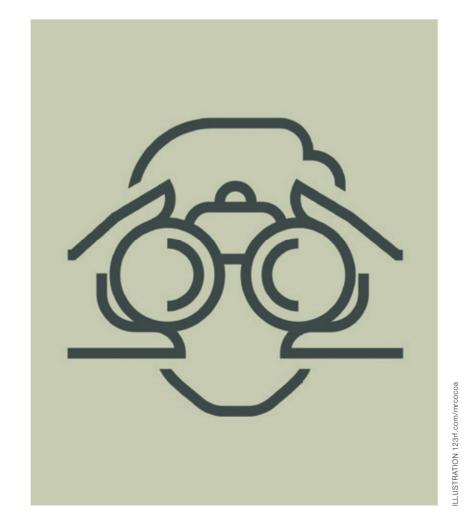
Als Teil eines traditionsreichen Familienunternehmens verstehen wir die Belange

inhabergeführter Betriebe. Langfristige Engagements sind Teil dieser Tradition.

Im Fokus von Bregal Unternehmerkapital stehen Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen, vorrangig

an mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Mit geduldigem Kapital,

unternehmerischem Handeln und partnerschaftlichem Denken können wir uns auf den Erfolg der Beteiligunge



M&A

# Transaktionssicherheit durch die Berücksichtigung von Schutzrechten

Patente und Schutzrechte sichern nicht nur technische Erfindungen ab. Sie spielen auch als Assets bei Unternehmenstransaktionen und bei der Kapitalbeschaffung eine große Rolle – gerade in Krisenzeiten.

TEXT Holger Linn

ne Geschäftsmodelle. Denn in der Pragen gesetzt. rungsgut an.

#### Kapitalwertorientierte Bewertungsverfahren

telständischer Unternehmen oft nur reicht werden können. eine untergeordnete oder bestenfalls Auch Wachstumsstrategien wie Tech-

indirekte Rolle. Eine alternative Vorgehensweise ist, fikation in neue Märkte und Appliauf Basis von gutachterlichen Metho- kationen oder Akquisitionen sind den in einem kapitalwertorientier- regelmäßig an einen höheren Finanten Verfahren – ähnlich wie bei der zierungsbedarf geknüpft, bei dem die Herleitung des Unternehmenswertes Besicherungsbasis aber möglicher-- die Technologieposition des Unter- weise nicht ausreicht, um zusätzlinehmens darzustellen (Best Owner ches Kapital auf herkömmlichem Weg M&A). Das kann über Value-in-Use-, zu beschaffen. Transfer-Value- oder Market-Value- Bei der Ansprache von Debt Funds le Käufer herangezogen, sondern auch — deutlich umfangreicher. solche Unternehmen, die mit der betreffenden Technologie einen Zusatzertrag erwirtschaften könnten. Im Ergebnis ist der so hergeleitete Wert HOLGER LINN der Technologieposition oft höher als ist Mitgründer der Corporate-Finance-Beratung der auf traditionellem Weg hergelei- CRESCAT Advisory GmbH aus Frankfurt an

modifizierten M&A-Prozesses angesprochen werden.

Die Vorteile liegen auf der Hand: zeitlich verkürzte Prozesse bei der Vorbereitung, fokussierte, internationale Ansprache und damit Kostenersparnis und Transaktionssicherheit sowie oftmals ein höherer Verkaufspreis.

#### Stille Reserven erhöhen Besicherungsbasis

Jenseits der gängigen Finanzierungskonzepte bleiben stille Reserven in Form von werthaltigen, gewerblichen Schutzrechten (Marken und Patente) urch die Wirtschaftskrise sind vor al- oft ungenutzt. Bei Technologieunterlem im Mittelstand Unternehmenswer- nehmen kann dies bis zu 70 Prozent te stark gesunken und Finanzierungs- des Unternehmenswertes ausmachen. möglichkeiten stark eingeschränkt. Marken und Patente sind klassische Für den Erfolg von M&A-Transaktio- Assets, die im Zuge der Besicherung nen und für die Kapitalbeschaffung eines Kredits oder als Bausteine einer sollte daher geistiges Eigentum wie strukturierten Finanzierung genutzt Patente, Schutzrechte und Marken werden können. Für deren Bewertung nicht unberücksichtigt bleiben. Das hat der Gesetzgeber mit IDW S5 die gilt vor allem für technologiegetriebe- entsprechenden Rahmenbedingun-

xis hat sich gezeigt, dass die Berück- Die Berücksichtigung dieser stillen sichtigung von Intellectual Property Reserven kann die Besicherungsbasis nicht nur den Bewertungskorridor er- erhöhen und helfen, das gewünschhöht, sondern auch die Besicherungs- te Finanzierungsvolumen zu erzielen. basis für Finanzierungen erweitert. Vor Das ist insbesondere dann der Fall, allem Debt Funds erkennen Techno- wenn der Finanzierungsbedarf die logiepositionen oft als valides Siche- materiellen Sicherheiten übersteigt und/oder der Gesellschafter keine Sicherheiten mehr stellen kann.

### Alternativen prüfen

Nachteil der traditionellen Vorge- Geschäftsbanken sind bei der Ausreihensweise bei M&A-Transaktionen chung von Kapital in solchen Fällen ist, dass Unternehmenswerte in Wirt- und mit den neu generierten Sicherschaftskrisen im Vergleich zu den heiten regelmäßig überfordert. Internicht krisenbehafteten Vorjahren essante Alternativen sind Debt Funds überproportional sinken. Das hat mit ihren unterschiedlichen Fremdzwei Gründe: Zum einen werden klas- kapitalprodukten, wie z.B. dem Disische Unternehmensbewertungen rect Lending, bei dem Kredite für auf Basis von Finanzkennzahlen und operative oder strategische Anlässe meist mithilfe der Multiplikatoren- über die übliche Bankverschuldun Methode hergeleitet. In Krisensituati- hinaus vergeben werden. Weitere onen fallen beide Bewertungsfaktoren Möglichkeiten bietet Special Situati-(Multiple und Ertragswert) niedriger on Debt Financing, bei dem Krediaus. Zum anderen spielen Technolo- te in Sondersituationen zur Deckung giepositionen bei der Bewertung mit- temporärer Kapitalbedarfe ausge-

nologieentwicklungen, die Diversi-

Modelle erfolgen. Bei der Analyse der sollten Unternehmen sehr gut vor-Werthaltigkeit werden nicht nur die bereitet vorgehen. Denn die Prüfundirekten Wettbewerber als potenziel- gen erfolgen – anders als bei Banken

tete Unternehmenswert. Zeitgleich Main. Für die Umsetzung dieser Vorgehensweisen kooperiert CRESCAT mit PATEV, erfolgt im Rahmen dieser Arbeiten weisen Rooperieri CRESCAI mit III. die Auswahl interessierter Käufer, Patent- und Markenbewertungen. die dann in Form eines entsprechend linn@crescat-advisory.de





Paul Taaffe ptaaffe@finance-ps.com

Finance People Solutions GmbH Savignystraße 43 60325 Frankfurt am Main www.finance-ps.com



PRIVATE EQUITY

# **Die Dynamik** ist zurück

Die Corona-Pandemie hat auch den Private-Equity-Markt im vergangenen Jahr durchgeschüttelt. Die Schockstarre des Frühjahrs ist aber längst überwunden. Andreas Bösenberg, Geschäftsführer bei der Nord Holding, über das Comeback des Private Equity Midmarket und steigende Multiples in angesagten Branchen.

DIE FRAGEN STELLTE Andreas Knoch



das Private-Equity-Jahr 2020 rekapituliert, dann stellt man fest, dass die mittelständische Beteiligungsbranche die Corona-Krise sehr schnell hinter sich gelassen hat. Woran liegt das?

Andreas Bösenberg: Die Panik im Frühjahr zum Zeitpunkt des ersten Corona- der Deals als auch das bedingten Lockdowns entpuppte sich Gesamtvolumen gegenüber rückblickend lediglich als eine vorüber- 2019 zurückgegangen sind, gehende Schockstarre. Die meisten Privadas Krisenjahr aber dennoch te-Equity-Investoren schalteten im Früh- das viertbeste der Geschichte jahr schnell in den Krisenmodus und ist. Vor allem das zweite Halbkonzentrierten sich auf die Arbeit mit jahr hat die Bilanz gerettet.

Eine aktuelle Analyse des Magazins "Finance" zeigt, dass 2020 sowohl die Anzahl

den Portfoliounternehmen: Diese haben AB: Es waren in der Tat zwei völlig ver-Kreditlinien gezogen, Kurzarbeitergeld schiedene Jahreshälften. Nachdem im beantragt, Mietzahlungen verhandelt, ersten Halbjahr die Deal-Volumina noch Investitionen zurückgefahren und – wo um rund 40 Prozent eingebrochen wamöglich – KfW-Hilfen beantragt. Man ren, ist das Comeback im zweiten Halbverschaffte sich Zeit und Liquidität. Die iahr schon erstaunlich. Wer verkaufen Ebitda-Verluste – von den besonders ge- wollte, hat trotz Corona verkauft. Gute beutelten Branchen Einzelhandel, Hotel, Geschäftsmodelle mit intakten Makro-Gastronomie und Touristik einmal abge- treibern konnten sogar Wertsteigerunsehen – hielten sich dadurch in Grenzen. gen verzeichnen. Wir sehen das an unseren eigenen Zahlen: Die Nord Holding hat im vergangenen Jahr zwölf Transaktionen abgeschlossen - zehn Käufe und zwei Exits. Damit waren wir im gesamten Lower-Midmarket-Segment in Deutschland einer der aktivsten Akteure.

#### Hält die Dynamik auch in diesem Jahr an?

AB: Es sieht ganz danach aus. Der Januar war ein sehr aktiver Monat, vor



#### **ANDREAS BÖSENBERG**

ist seit mehr als 22 Jahren in der internationa-Ien Private-Equity-Branche tätig. Seine Karriere begann er bei 3i mit einem Investitionsfokus auf mittelständische wachstumsstarke Unternehmen. Er verfügt über einen ausgeprägten Transaktionshintergrund und hat über die letzten Jahre verschiedene Investment-Teams im Lower-Midmarket-Segment aufgebaut und geleitet sowie Portfoliounternehmen aktiv in ihrer Transformation und Wachstumsphase begleitet. Seit 2018 ist Andreas Bösenberg Geschäftsführer der Nord Holding.

ANZEIGE



allem im Lower-Midmarket-Segment. Hat Corona den Blick der Ein Deal jagt den nächsten, wobei wir Nord Holding auf den Privateeine extreme Fokussierung auf einzel- **Equity-Markt verändert?** ne Branchen feststellen. Gefragt sind AB: Strategisch gar nicht. Wir invesaber auch Chancen eröffnen.

# Was macht das mit

AB: Zu Beginn der Pandemie glaubten nachhaltig sind die Umsatz- und Erchen eine deutliche Inflation der Preimerce wieder? se. Ebitda-Mulitples von 12 bis 15 sind bei Software- und Healthcare-Transak- Und operativ? Wie geht tionen inzwischen Standard. Vor zehn Dealmaking unter Kontaktbe-Jahren lagen die Multiples in diesen schränkungen? Und hat sich Branchen noch bei 6 bis 8. Auch die im Umgang mit den Portfolio-Spreizung über die Sektoren ist extrem: unternehmen etwas geändert? Am anderen Ende der Range haben wir AB: Wie in allen Branchen ist auch das aktuell Automotive mit einem Faktor PE-Geschäft durch Corona digitaler gevon ungefähr 4.

## Welche Gründe sehen Sie für diese Neubewertung

in einzelnen Sektoren? AB: Das hat zum einen mit dem für konnten, um beim Notar die Unter-Private Equity zur Verfügung stehen- schrift zu leisten. Solche Hürden sind den Kapital zu tun. Globales Kapital heute kein Thema mehr. Ich kenne sucht Rendite in einer Niedrigzinspha- Wettbewerber, die komplette Transakse und Private Equity hat dieses Vertionen digital abgewickelt haben. Im sprechen nie enttäuscht. Die Fonds Mittelstand muss man sich aber wewerden immer größer und es kommen nigstens zwei, drei Mal direkt in die auch immer mehr Investoren auf den Augen geschaut und mit dem Verkäu-Markt. Zum anderen gehen die Renfer am Tisch gesessen haben. Als Mehrditeerwartungen zurück. Im Vergleich wertinvestor legt die Nord Holding seit zur Situation von vor 20 Jahren haben jeher Wert auf KPIs. Im Umgang mit sich die Renditeerwartungen nach un- unseren Portfoliounternehmen hat sich serer Beobachtung halbiert. Der Markt durch Corona nichts geändert, eher hat ist reifer und auch enger geworden. sich der Austausch vertieft.

vor allem Software und Healthcare. tieren nur in Geschäftsmodelle, die Investoren suchen ihr Heil in diesen auch in Krisenzeiten wachsen kön-Sektoren, weil sie sich in der Krise als nen. Das sind im Regelfall Unternehstabil erwiesen haben oder vermeint- men, die von Megatrends profitieren lich nicht betroffen sind. Software ver- und deren Markt über Jahre eine posispricht ewiges Wachstum und Health- tive Entwicklung verspricht. Natürlich care wenig Zyklizität. Wir beobachten sind das Targets aus den aktuell angedas durchaus mit Skepsis. Die Ent- sagten Sektoren Software und Healthwicklung, dass immer mehr Geld in care; wir schauen uns aber auch in den immer weniger Branchen fließt, kann Bereichen Umwelt- und Messtechnik, Nahrungsmittel und Konsum um. Vor allem der Konsumbereich hat durch Corona fundamentale Umwälzungen erfahren. Doch die Frage bleibt: Wie viele, dass es am Private-Equity-Markt - tragsentwicklungen aus 2020? Gehei billiger wird. Doch heute sind wir si- die Kunden nach dem Lockdown zum cher: Es wird alles noch viel teurer. Wir stationären Einzelhandel zurück? Und sehen gerade in den angesagten Bran- sinken die Wachstumsraten im E-Com-

worden. Wir haben im Frühjahr, zum Höhepunkt der Corona-Epidemie in Italien, nahe von Venedig zugekauft. Unser größtes Problem war damals, dass wir nicht nach Italien einreisen PRIVATE EQUITY

# Finanzinvestoren – Risiko oder Erfolgsmodell für Unternehmen?

Zahlreiche Untersuchungen legen nahe, dass Private-Equity-finanzierte Unternehmen schneller wachsen, innovativer sind und mehr Arbeitsplätze schaffen. Nun schürt eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung alte Sorgen.

TEXT Sven Oleownik



ie Übernahme durch Finanzinvestoren bringt für Unternehmen oft große Bener Private-Equity-Gesellschaft über- nicht mehr zum Kerngeschäft gehören, Am Rande sei auf die gesellschaftliche nommen wurden. Demnach schneiden kann durch einen Private-Equity-finan- Funktion von Private Equity verwiesen. Fondsstrukturen können die Handlungs-Unternehmen, an denen Private-Equity- zierten Carve-out eine Zukunft auf eige- Denn ein ganz wesentlicher und wach- flexibilität der Investmentmanager ein- Private-Equity-Investmentgesellschaft. Investoren beteiligt sind, nicht nur bei nen Beinen ermöglicht werden. Sogar für sender Teil der zu investierenden Mittel schränken oder diese wegen limitierter sven.oleownik@gimv.com der Beschäftigungsentwicklung schlech- harte Sanierungen lässt sich "frisches Kater ab als die Vergleichsgruppe, sondern pital" auftreiben, wenn alle anderen sich haben auch eine um 14 Prozentpunkte längst verabschiedet haben. niedrigere Eigenkapitalquote und gehen häufiger in die Insolvenz.

### Kapital für besondere Situationen

ßig zum Einsatz kommt:

### Gleichgerichtete Ziele

In jedem Fall haben die Investoren ein großes Interesse daran, dass die Unter-Die Ergebnisse dieser Studie stehen im nehmen blühen und gedeihen. Denn Widerspruch zu zahlreichen vergleichba- schließlich sind sie zu Bewertungen ren Erhebungen, die in den vergangenen eingestiegen, die über den Substanzwert

Jahren durchgeführt wurden. Anstatt nun weit hinaus gehen. Wie bei einer Aktie stammt aus sogenannten Kapitalsam- Haltedauer zu einem verfrühten Exit auf methodische Schwächen der Studie lohnt sich das Investment nur, wenn das melstellen wie Pensionskassen, Versidrängen. Und sicherlich kommt es vor, zu verweisen und andere Untersuchun- Unternehmen langfristig mehr Wert ge- cherungen etc. Damit erschließt Private dass die Neuausrichtung des Unternehgen zu benennen, die zeigen, wie Private worden ist und ein ggf. nachfolgender In- Equity auch Kleinanlegern eine Möglich- mens auch mal mehr kostet oder länger Equity auch in Deutschland einen posivestor bereit ist, selbst in die weitere Zukeit, sich an Unternehmen zu beteiligen, dauert, als im Businessplan vorgesehen tiven Beitrag leistet, hilft bei der weiteren kunft des Unternehmens zu investieren. die sich in privater Hand befinden, und und den auf Dividende hoffenden Gesell-Debatte ein Blick auf Finanzierungssitu- Diese nachhaltige Wertsteigerung ge- auf diese Weise die Renten zu sichern schaftern versprochen wurde. ationen, in denen Private Equity regelmä- lingt nur dann, wenn das Unternehmen und Vermögen zu bilden. tatsächlich im Markt und Wettbewerb Junge Gründer und innovative Unternehgestärkt wird. Hierzu müssen oftmals Fehler sind möglich men erhalten mit Private Equity unbesi- viele Dinge gleichzeitig getan werden: Trotz der genannten positiven Merkma- ner Partnerschaft zu erkennen, auf Basis cherte Finanzierungen für ihre Geschäfts- die Entwicklung innovativer Produkte le gibt es sicherlich auch Fälle, in denen gemeinsamer Wünsche und Vorstellunideen. Etablierte Unternehmen können und Services, die Umstellung auf eine ef- nicht der gewünschte Effekt erzielt wer- gen füreinander Verantwortung zu überlastungen und ein höheres Insolvenz- ihre Handlungsfähigkeit im Wettbewerb fizientere Produktion, die Erschließung den konnte. Zum einen sind auch Priva- nehmen und schließlich – sich vertraurisiko", so lautet das Fazit einer aktu- steigern, indem sie weiteres Kapital auf- neuer Absatzmärkte z.B. im Ausland, das te-Equity-Investoren Menschen, denen ens- und respektivoll zugewandt – den ellen Studie der gewerkschaftsnahen nehmen, selbst wenn Banken längst ab- Vorantreiben der Digitalisierung sowie Fehler unterlaufen können: Märkte und besten Beitrag dafür zu leisten, in guten Hans-Böckler-Stiftung, die den Einfluss winken. Ferner können Unternehmer mit die Gewinnung qualifizierter Mitarbei- Technologien werden falsch eingeschätzt, wie in schlechten Zeiten. von Finanzinvestoren auf deren Beteili- der Unterstützung von Finanzinvestoren ter. Es ist hilfreich, für diese Aufgaben ei- der Wettbewerb unterschätzt und die eigungsunternehmen untersucht hat. Die ihre Nachfolge regeln und Gesellschafter, nen Sparringspartner an Bord zu haben, genen Fähigkeiten überschätzt. Auch Basis der Untersuchung bilden deutsche die ausscheiden wollen, auszahlen. Bereider neben Kapital auch Know-how mitkann auf persönlicher Ebene nicht im-Unternehmen, die im Jahr 2013 von ei- chen und Aktivitäten aus Konzernen, die bringt und neue Netzwerke erschließt. mer "jeder mit jedem" und natürlich kann

Vertrauen enttäuscht werden. Zu straffe

Mit Private Equity ist es letztlich wie in einer guten Ehe: Es geht darum, den richtigen Partner zu finden, die Kraft ei-

ist geschäftsführender Partner/Head of Germany (DACH) von Gimv, einer europäischen

ANZEIGE



# Finanzierungslösungen in der Krise: Sale-and-lease-back von Bestandsimmobilien

Die weltweite Pandemie stellt die Wirtschaft vor große Herausforderungen. Wir haben die passenden Lösungen, um Liquiditätsengpässen, einengenden Covenants oder einer niedrigen Eigenkapitalquote zu begegnen: Mit Sale-and-lease-back von gewerblichen Bestandsimmobilien. Die Vorteile: Schnelle Liquidität, ohne den Zugriff auf die Immobilie zu verlieren, Verbesserung von Bilanzkennzahlen und Performanceindikatoren und schnelle Umsetzung. Möchten auch Sie Planungssicherheit und Handlungsspielräume (zurück)gewinnen? Dann sprechen Sie uns an!

Assetbasierte Finanzierungslösungen nach Maß.

www.dal.de



**PERSONAL** 

# Wechselbereit

Kaum eine Position im Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren so gewandelt wie das Profil des Finanzchefs. Mit der Erweiterung des Verantwortungsbereichs steigen auch die Erwartungen – und die Enttäuschungen. Ex-CFO und Personalberater Paul Taaffe von Finance People Solutions über die zunehmende Fluktuation bei CFOs, neue Anforderungen und Fehler im Auswahlprozess.

DIE FRAGEN STELLTE Ulrike Lüdke



Jahren steigt die Fluktuation unter CFOs. Wie sah die Wechselbereitschaft der Finanzchefs im Corona-Jahr 2020 aus? Paul Taaffe: Das Magazin "Finance" hat

im vergangenen Jahr in Deutschland gespannt, wie viele davon erfolgreich und meines Erachtens ratsam.

sein werden. Wie befinden uns derzeit Wie haben sich die in einer Phase mit enormen Umbrü- Anforderungen chen und großer Unsicherheit.

#### Wie erklären Sie sich diesen Trend?

# an den CFO-Posten

verändert?

PT: Neben der Steuerung der Unternehmensfinanzen – Buchhaltung und PT: CFO und CEO arbeiten heute eng und Controlling eingeschlossen – wird von idealerweise auf Augenhöhe zusammen. einem CFO erwartet, dass er das Ge-Der CFO ist einflussreicher und seine Be- schäftsmodell versteht und die Unterdeutung für das Unternehmen wichtiger nehmensstrategie mit weiterentwickelt geworden. Folglich sind die Erwartun- mit besonderem Fokus auf Rendite. Er gen an diese Position gestiegen. Der Aus- muss ein Verständnis für die moderwahlprozess erfolgt jedoch nicht immer nen IT-Tools mitbringen und sich um mit der notwendigen Sorgfalt. CFOs müs- die Führung und Entwicklung der sen eine gewisse Flexibilität und kulturel- Mitarbeiter in seinem Bereich kümle Agilität mitbringen. Wir beobachten, mern. Vor allem müssen CFOs heute rund 300 CFO-Wechsel gezählt. Das dass ein Wechsel bei Finanzverantwort- viel schneller agieren als früher. Kurzist ein leichter Anstieg gegenüber 2019. lichen mit sehr langer Firmenzugehörig- um: Der Verantwortungsbereich und Während die beiden letzten Quartale keit häufig scheitert. Auf der anderen Seite der Druck sind deutlich gestiegen. des Jahres 2020 etwas ruhiger waren, planen und gestalten CFOs ihre Karriere Unter Stress verhalten sich Menschen nimmt die Anzahl der CFO-Wechsel heute anders. Ein Arbeitgeberwechsel alle oft ganz anders als in einem Jobinterseit Januar wieder deutlich zu. Ich bin drei bis fünf Jahre ist nicht ungewöhnlich view. So kommt es auch häufiger zu



#### **PAUL TAAFFE**

begann seine Karriere im Jahr 1992 als Controller bei Pepsi Cola in Europa, bevor er 1995 als Zentraleuropa-CEO zu Nike wechselte. Von 1997 his 2000 arbeitete Taaffe als Vice President Finance Europe für den US-Autozulieferer Lear. Nach Stationen als CFO des Luxusgüterherstellers Bally und der Ex-Degussa-Tochter Viatris, beide Private-Equity-Portfoliounternehmen, übernahm er im Jahr 2003 bei Dell die Position des CFO für Zentraleuropa. Anschließend brachte er seine Expertise als Turnaround-Manager bei Tele Columbus als Partner von Alvarez & Marsal ein. 2014 gründete Taaffe die CFO-Personalberatung Finance People Solutions zusammen mit dem Magazin "Finance" in Frankfurt am Main.



#### Wie sieht es mit den Erwartungen aufseiten der Bewerber aus?

PT: Natürlich müssen das Geschäfts-Freiheiten, die sie brauchen, um erfolg- planen und meist geduldiger sind reich zu sein. Sie wollen an ihren Ergeb- Gleichzeitig genießen CFOs durch nissen gemessen werden und sie erwar- ihre Zahlenaffinität bei den Finanzten eine offene Kommunikation.

#### Wie ließe sich der Auswahlprozess besser gestalten?

PT: Der Selektionsprozess geht häufig viel zu schnell. Er muss mit großer **Experten erwarten für das** Sorgfalt erfolgen. Wir empfehlen grundsätzlich drei Interviews: das erste zum Anstieg der Restrukturierun-Kennenlernen, das zweite mit dem Aufgen. Dies ist immer auch sichtsrat und dem CEO und das dritte mit einem personellen mit zukünftigen Kollegen und "Direct Wechsel verbunden. Gibt es Reports". Ich bin auch ein großer Fan ausreichend Interimsmanager von psychologischen Tests. Diese zeigen auf dem Markt, um die freiviel, was wir als Laien nicht sehen kön- werdenden Positionen schnell nen. Wichtig ist auch, dass die Unter- wieder zu besetzen? nehmen mit offenen Karten spielen und PT: Es gibt jede Menge Interimsmanadie Situation nicht besser darstellen, als ger. Die Frage ist, ob sie alle den Anforsie ist. Ansonsten kommt es zu Enttäuderungen gewachsen sind. Ein Unterschungen und Frustration.

#### Welche Profile werden derzeit von mittelständischen Unternehmen besonders nachgefragt?

PT: Grundsätzlich werden CFOs ge- kann sich schnell einarbeiten und auf sucht, die sich bereits in mehreren be- das neue Unternehmen einstellen. Er ruflichen Stationen bewiesen haben und muss in möglichst kurzer Zeit optimale auch ein gewisses Maß an "Bühnenprä- Ergebnisse liefern. senz" mitbringen. Denn neben den genannten Qualifikationen ist Kommu- Interims-CFOs sind nikation ein wichtiger Bestandteil des deutlich teurer als eine Aufgabenspektrums. CFOs sind Zahlenpermanente Besetzung. dolmetscher. Sie müssen nicht nur ihr PT: Das ist richtig. Doch der Vergleich onsexpertise gefragt.

Haben Private-Equity-Gesellschaften andere Erwartungen an CFOs als mittelständische

PT: Finanzinvestoren schauen vor allem auf die Zahlen. Sie wollen den Unternehmenswert möglichst schnell steigern. Dementsprechend sind ihre modell und die Chemie mit dem CEO Anforderungen an den CFO höher passen. Zudem erwarten die CFO-Kan- als bei mittelständischen Unternehdidaten von ihrem Arbeitgeber gewisse men, die in längeren Zeiträumen investoren meist großes Vertrauen. Sie sind idealerweise das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und der Private-Equity-Gesellschaft.

# Jahr 2021 einen rasanten

nehmen, dass sich in einer kritischen Situation befindet, kann kein Risiko eingehen. Es braucht einen Spezialisten, der sofort beginnen kann und sich schon in ähnlichen Situationen bewiesen hat. Ein erfahrener Interims-CFO

Team, sondern letztlich die ganze Firma hinkt, denn die Kosten einer Restrukmitnehmen. Gerade jetzt in der Corona- turierung sind allgemein hoch. Hier Krise ist Führungs- und Kommunikati- lohnt es sich, nicht nur zu fragen, was es kostet, sondern auch, was es dem Unternehmen bringt. Wenn das Unternehmen wieder in ruhigerem Fahrwasser ist, kann man auch wieder einen CFO mit einem anderen Profil

NACHFOLGE

# "GmbH mit gebundenem Vermögen": innovativ oder unausgegoren?

Wenn es um die Nachfolge geht, sind Unternehmervertraute geschätzte Ansprechpartner für Unternehmerfamilien. Doch nicht immer findet sich eine passende Lösung. Nach einer Initiative der Stiftung Verantwortungseigentum sollen Unternehmen zukünftig sich selbst gehören können. Ein fortschrittlicher Vorschlag für Unternehmer mit Nachfolgesorgen oder ein Vorstoß von Idealisten?

TEXT Ulrike Lüdke

in eigenes Unternehmen gründen und mögen dabei eine Rolle spielen.

### Gewinne als Mittel zum Zweck

soren, Ökonomen und Unternehmer unter der Federführung von Armin Steuernagel, Gründer der Purpose Stif- Kapitalbeschaffung trotz tung, hat nun vorgeschlagen, mit der Restriktionen "Gesellschaft mit gebundenem Vermö- Wagner weist diese Kritikpunkte als gen" eine neue Rechtsform einzuführen. ungerechtfertigt zurück: Durch die Ver-Die Idee: Das unternehmerische Vermö- mögensbindung wäre die Eigenkapitalgen wird in Form eines "Asset Locks" ausstattung einer solchen Gesellschaft dem Zugriff der Gesellschafter entzogen tendenziell hoch. "Das dickere Eigenund bleibt für den gesamten Lebenszy- kapitalpolster kommt Unternehmen geklus an das Unternehmen gebunden, rade auch in Krisensituationen zugute", während die Kontrolle über die Firma argumentiert er. Die Gläubiger der Getreuhänderisch bei Personen verbleibt, sellschaft seien sogar vergleichsweise die ihr langfristig verbunden sind. Ge- bessergestellt, da potenziell mehr Verwinne werden thesauriert, investiert mögensmasse als Sicherheit zur Verfüoder können gespendet werden. Auch gung stehe. Zudem stünden zahlreiche ein Verkauf des Unternehmens oder Wege der Finanzierung offen. Beispielsdie Auflösung der Gesellschaft durch weise seien Mezzanine-Finanzierungsdie Gesellschafter sind nach dem Wil- formen wie partiarische Darlehen oder len der Initiatoren möglich, allerdings Genussrechtskapital denkbar, sodass ohne Gewinn für die Gesellschafter. Sie die Gesellschaft über ausreichende Fierhalten lediglich ihre Einlage zurück. nanzierungsmöglichkeiten verfüge. Das Unternehmenskapital dient aus- Bestehenden Forderungen gegenüber schließlich dem Unternehmenszweck, den Gesellschaftern zur Zeit der Umder zwingend erwerbswirtschaftlich wandlung würde im überarbeiteten oder gemeinnützig sein muss, ansons- Diskussionsentwurf jedoch noch mehr ten aber flexibel ist und nicht der Kon- Rechnung getragen, so Wagner. Diese trolle einer Stiftungsaufsicht unterliegt. Problematik stelle sich jedoch ebenso Kern des Vorschlags ist eine Ergän- beim Einbringen eines Unternehmens zung des GmbH-Gesetzes um eine neue in eine Stiftung.

#### Kritiker zweifeln an Umsetzbarkeit

Doch der Vorschlag stößt nicht überall auf Beifall. Sowohl von Rechtswissenschaftlern als auch aus der Beratungspraxis kommt Kritik. Der Vorwurf: Der Ansatz verstoße gegen fundamentale Rechtsprinzipien und sorge für Fehlanreize in der Kapitalausstattung des Unternehmens. Es bestehe die Gefahr, dass eine solche Gesellschaft übermäßig mit Fremdkapital finanziert werde, da die Gesellschafter das Eigenkapital nicht mehr aus dem Unternehmen herausziehen können. Zudem bestünden aufbauen, ohne die Möglichkeit, die nur begrenzte Gläubigerschutzmöglich-Früchte der unternehmerischen Mü- keiten im Hinblick auf die Gesellschafhen eines Tages zu ernten oder das ter. Die Gesellschaftsanteile könnten Lebenswerk an seine Kinder weiterzu- nicht als werthaltige Sicherheit für Fireichen. Klingt nicht gerade reizvoll. nanzierungen dienen. Dies sei vor al-Und doch tun genau dies Jahr für Jahr lem in Krisensituationen ein Nachteil, zahlreiche Inhaber, die ihr Unterneh- lautet ein weiterer Kritikpunkt. Weitermen in eine Stiftung einbringen, häu- hin fehle es an geeigneten Governanfig mit der Motivation, dieses vor Ge- ce-Strukturen. Auch steuerpolitisch sellschafterstreitigkeiten und einem gesehen sei der Vorschlag diskussions-Verkauf durch die Erben zu schüt- würdig, kritisieren Steuerrechtler. Anzen. Auch steuerliche Überlegungen stelle eines neuen Rechtsinstituts könne mit der Lockerung des Stiftungsrechts mehr Flexibilität hinsichtlich der Nutzbarkeit und weniger staatliche Ein-Eine Gruppe namhafter Rechtsprofes- flussnahme erreicht werden, lautet ein

Alternativvorschlag.

Rechtsformvariante. "Durch diese Er- Den Vorschlag der "Gesellschaft mit gänzungen wird es insgesamt leichter, gebundenem Vermögen" möchte Wagdie Leitung des Unternehmens an ge- ner nicht als Konkurrenz zum Stifeignete Nachfolger zu übergeben, ohne tungsmodell sehen. "Anders als im dass diese sich teuer einkaufen müssen Stiftungsrecht steht hier das Unterund das Unternehmen den Verkaufs- nehmen konsequent im Zentrum der preis refinanzieren muss", erläutert Till neuen Rechtsform", betont er. Im Hin-Wagner, geschäftsführender Vorstand blick auf das Thema Governance sieht der Stiftung Verantwortungseigentum. auch er noch Diskussionsbedarf. Die Zudem würde diese Rechtsform für Stiftung Verantwortungseigentum will kurz- und mittelfristige Kapitalspeku- in Kürze eine überarbeitete Fassung ihlationen uninteressant. Insbesondere res Entwurfs vorlegen. "Ob das neue für Unternehmer, die die Werte ihres Rechtsinstitut im GmbH-Recht ange-Unternehmens über Generationen be- siedelt sein wird oder ob ein eigenes wahrt wissen wollen, ohne es in eine Statut entsteht, muss sich im politi-Stiftung zu überführen, sei das Modell schen Prozess erst noch zeigen", sagt





De Novis \_\_\_\_\_ Seite 20

#### CORPORATE GOVERNANCE

# Höchste Zeit für gute Beiräte in Familienunternehmen

Dass ein qualifiziert besetzter Beirat zur Sicherung der Zukunft eines Unternehmens beiträgt, hat sich bei Unternehmerfamilien längst herumgesprochen. Doch die Zusammensetzung und die Qualität des Beratungsgremiums könnten viel besser sein.

TEXT Klaus Weigel

aut einer aktuellen Studie von PwC und der Intes Akademie für Familienunternehmen verlassen sich über 80 Prozent der rund 250 befragten Familienunternehmen auf die Expertise eines Beratungs- bzw. Kontrollgremiums. Vor etwa 20 Jahren waren es noch weniger als 40 Prozent. Dass die Bedeutung von Beiräten in Familienunternehmen zugenommen hat, ist grundsätzlich zu begrüßen. Die Studie zeigt aber auch, dass die Mitglieder in Beiräten im Schnitt zu

alt sind. Außerdem finden sich in den Beiräten zwar betriebliches Wissen und eine gewisse Kompetenz für Strategiefragen, vielen Beiräten fehlt aber nach wie vor die Kompetenz bspw. beim Thema Digitalisierung.

Eine weitere Schwäche von Beiräten in Familienunternehmen ist die zunehmende Dominanz der Familie: Stellte die Unternehmerfamilie vor sieben Jahren noch zwei Drittel der Beiräte, sind es heute über 80 Prozent. Bei Vertretern aus der Familie werden laut Studie deutlich geringere Anforderungen an die fachliche Qualifikation gestellt als bei externen Beiratsmitgliedern. Bei einem Drittel der befragten Unternehmen hat die Unternehmerfamilie sowohl in der Geschäftsführung als auch im Beirat den Vorsitz. Auch hier gibt es unter dem Gesichtspunkt einer unabhängigen externen Kontrolle noch viel Luft nach oben.

# Besonderheiten von Familienunternehmen

Beiräte unterliegen keinerlei gesetzlichen Vorschriften und sind daher frei gestaltbar. Sie können beratenden oder kontrollierenden Charakter haben. Bei der Aufstellung von Beiräten in Familienunternehmen sind die unterschiedlichen Interessenslagen zu berücksichtigen. Diese ergeben sich aus möglichen Gegensätzen von Familien- bzw. Gesellschafterinteressen und Unternehmensinteressen.

Zielsetzung eines Beirats kann z.B. die Überwachung und Kontrolle der externen Geschäftsführer sein oder das Einbringen von zusätzlichem Know-how oder der Ausgleich unterschiedlicher Gesellschafterinteressen. So sollten sich die Gesellschafter eines Familienunternehmens vor der personellen Ausgestaltung zunächst über die Aufgaben ihres Beirats einig sein. Gerade bei einem

komplexeren Gesellschafterkreis ergibt sich die Notwendigkeit, dass ein Beirat die Geschäftsführung kontrolliert und bei bestimmten Geschäften ihre Kompetenzen begrenzt. Der Beirat hat in solchen Fällen die vornehmliche Aufgabe, die Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensführung sicherzustellen. Ein eher beratender Beirat unterstützt hingegen die Geschäftsführung vor allem in strategischen Fragestellungen. Dies kann insbesondere hilfreich sein, wenn sich die Geschäftsführung aus eher noch jüngeren Familienmitgliedern zusammensetzt.

# Empfehlungen für ein erfolgreiches Beiratsgremium

Nachfolgend werden einige "Spielregeln" genannt, bei deren Beachtung ein Beirat für Familienunternehmen zu einem Erfolgsmodell werden kann:

- 1. Bei der Auswahl der Beiratsmitglieder stehen unternehmerische Kompetenzen, Integrität und Loyalität sowie die Bereitschaft zum Engagement im Vordergrund. Beiräte müssen materiell, emotional und persönlich unabhängig sein.
- 2. Ein Beiratsmitglied sollte ausreichend Zeit mitbringen, um sich gewissenhaft mit den relevanten Themen im Unternehmen befassen zu können. Der zeitliche Aufwand für eine verantwortungsbewusste Mandatstätigkeit hat auch in Beiräten von Familienunternehmen in jüngster Zeit deutlich zugenommen.
- **3.** Die Besetzung des Beirats mit Beratern, die dem Unternehmen nahestehen, kann zu Interessenskonflikten führen. Diesem Personenkreis fehlt es darüber hinaus oft an der für die

- Gremienarbeit erforderlichen operativen Erfahrung.
- 4. Die Vergütung der Beiratsmitglieder sollte den Anforderungen, die an sie gestellt werden, angemessen sein. Lieber einen qualifizierten Beirat mit wenigen Personen besetzen und seine Mitglieder adäquat honorieren. Als Richtschnur kann der Tagessatz von vergleichbaren Beratern dienen.
- 5. Beiratsmitglieder sollten, auch wenn sie keine operative Verantwortung (mehr) tragen, mit den aktuellen Branchen- und Marktentwicklungen hinreichend vertraut sein. Zudem ist eine angemessene Weiterbildung Bestandteil einer qualifizierten Beiratstätigkeit. Prominente Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens sind eher nicht für die Besetzung von Beiräten in Familienunternehmen geeignet.

# Lotse in anspruchsvollem Umfeld

Richtig besetzt, hilft der Beirat, das unternehmerische Vermögen zu erhalten und zu mehren. In Zeiten sich immer rascher verändernder Rahmenbedingungen und auch disruptiver Umbrüche gilt es, die Robustheit der Unternehmensstrategie regelmäßig gegenüber solchen exogenen Einflüssen zu hinterfragen. Diese Fähigkeit von Beiräten, Entwicklungen zu antizipieren, muss eine Kernkompetenz sein, denn sie entscheidet mit über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.

### DR. KLAUS WEIGEL

ist seit 2007 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





Einer ihrer Mandanten plant, sein Unternehmen z.B. aus Altersgründen zu verkaufen? Oder sucht ein passendes Unternehmen, um sich gegenüber der Konkurrenz stärker aufzustellen? In diesen Situationen können wir gemeinsam Ihrem Mandanten einen hohen Mehrwert bieten. Sie kennen das Unternehmen, die Situation und seine Zahlen, wir haben dank unserer internationalen Büros und unserer Spezialisten für die unterschiedlichsten Industriezweige den Markt für Unternehmensbeteiligungen und Verkäufer immer im Blick. Mit über 250 Transaktionen in den letzten fünf Jahren zählt Capitalmind hier zu den bevorzugten Partnern mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer.

Als Partner an Ihrer Seite sind wir hoch motiviert, Ihre Interessen optimal zu vertreten und Sie erfolgreich zum Ziel zu führen.

Wiesbaden Sonnenberger Str. 16 · 65193 Wiesbaden

Berlin Greifswalder Straβe 226, 10405 Berlin

Telefon 0611.205 48 10 · kavita.chaudhuri@capitalmind.com

www.capitalmind.com



