

# 10.15

Lizenziert für Herrn Dr. Volkhard Emmrich.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

# Business Reporting

1. Jahrgang  
Oktober 2015  
Seiten 273–304

[www.BRgdigital.de](http://www.BRgdigital.de)

Zeitschrift für Berichterstattung  
und Dokumentation

**Fachbeirat:**

**Dr. Bernhard Becker,**  
Partner,  
Comes Unternehmensberatung

**WP Nicolette Behncke,**  
Senior Manager,  
PricewaterhouseCoopers AG

**Dr. Jochen Brinkmann,**  
Geschäftsführer,  
hww Unternehmensberater GmbH

**Jens Gräf,**  
Principal,  
Horváth & Partner GmbH

**WP / CPA Prof. Dr. Sven Hayn,**  
Partner,  
Ernst & Young GmbH

**Prof. Dr. Stefan Müller,**  
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

**RA Dr. Andreas Schwarz,**  
Partner,  
Buschmann Partnerschaft mbB

**Prof. Dr. Uwe M. Seidel,**  
OTH Regensburg

**Steffen Vierkorn,**  
Geschäftsführer,  
Quinis GmbH





➤ VOLKHARD EMMRICH

# Finanzierungsorientierte Reportinganforderungen in Familienunternehmen

## Fahrplan für eine erfolgreiche, zukunftsorientierte Finanzierung



**Dr. Volkhard Emmrich**  
ist Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner und verantwortet den Geschäftsbereich Restructuring & Finance. Zudem ist er Gründungsgeschäftsführer der Management Link GmbH.

*Das Verhältnis von Familienunternehmen zu Banken ist seit jeher ein besonderes – und unterscheidet sich grundsätzlich von dem der Kapitalgesellschaften. Dies betrifft sowohl emotionale Aspekte der Kommunikation als auch „harte“ Fakten unterschiedlicher Finanzierungselemente sowie die Rolle des Gesellschafters in unterschiedlichen Bonitätssituationen und Finanzierungsphasen. Wie eine zukunftsorientierte Finanzierung für Familienunternehmen erfolgreich bewerkstelligt werden kann, wird nachfolgend mit besonderem Fokus auf die dabei zu erfüllenden Reportinganforderungen unter Bezug auf einen konkreten Praxisfall beschrieben.*

### 1. Einführung: Wie Freshmoney-Bedarf entsteht und was Kapitalgeber dann einfordern

Die Besonderheiten von Familienunternehmen basieren auf der grundsätzlichen Notwendigkeit, die Bereiche Familie, Eigentum und Unternehmen in Einklang zu bringen. Dabei geht es um den Erhalt eines fragilen Gleichgewichts, das vom Lebensalter der möglichen Phase eines Generationswechsels, aber auch von der Performance des Unternehmens sowie seinen Kapital- und Finanzierungserfordernissen abhängt. So verhielt es sich auch in einem vom Verfasser kürzlich betreuten Praxisfall: Ein international ausgerichtetes Familienunternehmen aus der Investitionsgüter-Branche hatte zur Vorfinan-

zierung seines „Global Footprint“ sowie der Anpassung globaler Wertschöpfungsstrukturen akuten Freshmoney-Bedarf. Die Reporting-Anforderungen gegenüber bestehenden Kapitalgebern verschärften sich und die Banken forderten eine fundierte Berichterstattung über den Geschäftsverlauf der Einzelgesellschaften und des Konzerns innerhalb von drei Wochen nach Monatsende.

Basis dieser und vergleichbarer Konstellationen ist stets die familiäre Ebene. Ihr entspringen die Grundwerte von Verbundenheit, Identifikation, Vertrauen, Kontinuität und emotionaler Bindung. Denn: Das Unternehmen soll an die nächste Generation weitergegeben werden. Was daraus für die Finanzierung resultiert, ist in Tab. 1 aufgelistet.

Einflussbereiche	Auswirkungen/Effekte
Aus dem Basis-Wunsch der Übergabe an die nächste Generation ...	... resultiert häufig eine starke Überschneidung von persönlichem Vermögen und Betriebsvermögen.
Gewinne ...	... verbleiben im Unternehmen.
Nicht benötigte liquide Mittel ...	... werden in Form von Gesellschafterdarlehen zur Verfügung gestellt.
Langfristausrichtung und Risikovorsorge ...	... führen zu längeren Bilanzen, diversifizierteren Geschäften und einer bescheideneren Gewinnerwartung.
Wesentliche Geschäftsbeziehungen ...	... sind durch Grundwerte geprägt: Kontinuität, Vertrauen und Langfristigkeit stehen gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten im Vordergrund.

Tab. 1: Finanzierungsrelevante Besonderheiten von Familienunternehmen

All diese Effekte sind finanzierungsrelevant und bestimmen letztendlich die Besonderheiten in der Finanzierung von Familienunternehmen. In Zeiten unzureichender Liquidität bergen sie erhebliche Risiken.

## 2. Finanzierung als integrierter Bestandteil des Geschäftsmodells

### Auswirkungen der Globalisierung ...

Die Auswirkungen der Globalisierung auf die Finanzierung von Unternehmen finden vergleichsweise selten Beachtung. Zum einen führt die Globalisierung – ganz unabhängig vom „Ort der Wertschöpfung“ – einkaufs- und absatzseitig zu einer deutlichen Internationalisierung. Daraus entsteht die Notwendigkeit, Wechselkurs- und Rohstoffpreiskrisen in den Griff zu bekommen und länder- und kundenspezifisch die Absatzfinanzierung sicherzustellen. Hier ist die klassische Absatz- oder Betriebsmittelfinanzierung meist überfordert. Hinzu kommt: Der Aufbau von Wertschöpfungsstrukturen und deren Finanzierung in unterschiedlichen Ländern und Gesellschaften führt in aller Regel zu einer Inkongruenz von Finanzierung und Cashflow.

### ... und Digitalisierung ...

Auch die Digitalisierung nimmt Einfluss: Die Neudefinition des „Kundennutzens“ führt in Unternehmen in aller Regel zu Veränderungen des Erlösmodells. Zum einen entsteht so ein deutlich höherer Service-Anteil mit kontinuierlichem Cashflow auf der Einnahmenseite. Zum anderen verändern sich aber auch Investitionen, Ausgaben und Mittelabschlüsse strukturell. Maschinen- und Betriebsausstattungen werden modularer, gleiches gilt für Funktionalitäten und die Steuerung von Arbeitsabläufen. Statt großer integrierter Systeme werden zunehmend Funktionsmodule kombiniert, Software zur Steuerung von Plattformen „on demand“ über Apps abgerufen – und in Echtzeit dem Kundenwunsch

entsprechend produziert. Erstellt der Kunde gar selbst sein Produkt, bedient das Unternehmen individuelle Nachfrage aus standardisierten Modulen. Die Folgen: Reduzierte Durchlaufzeiten sowie ein „gegen null“ laufendes Working Capital, da der Lieferant genau weiß, wann er was zu produzieren und zu liefern hat.

### ... verlangen nach Anpassungen im Rahmen der Finanzierung

Die Finanzierung muss also an den jeweils spezifischen Mix der Geschäfte globaler Wertschöpfungsstrukturen und damit der Supply Chain angepasst sein. Damit muss sie nicht nur zum Geschäftsmodell passen – vielmehr wird sie dessen Bestandteil, abgeleitet aus Wertschöpfungs- und Investitionsstrukturen. In diesem Zusammenhang relevante Fragestellungen sind insbesondere:

- Welche Finanzierungsanforderungen löst ein Kundenauftrag z. B. aus Brasilien, aus China oder aus den USA eigentlich aus?
- Welches Working Capital muss dann finanziert werden, welche Rohstoff- und Währungsrisiken sind damit verbunden?
- Sind Avale, Akkreditive notwendig?
- Und wie sieht es mit dem Auslandszahlungsverkehr aus?

All diese Fragen müssen bei dem Aufbau der geschäftsmodellkonformen Finanzierung berücksichtigt werden.

## 3. Familienunternehmen und Finanzierer: Partnerschaft mit Vorbehalten

In Familienunternehmen kennt das Management das Geschäft und stellt entsprechend geringe Anforderungen an das Reporting. Engpass Finanzierung? Den gibt es kaum. Die Hausbanken haben seit Jahren eine enge Beziehung zum Unternehmen und sind stolz auf ihren „Hidden

**Aufbau der geschäftsmodellkonformen Finanzierung: Viele Fragen**

**Das böse Erwachen kommt in aller Regel dann, wenn die Cash-flow-Erwartungen nicht erfüllt werden ...**

**... und die Ursachen durch Schwächen in Controlling und Reporting nicht transparent gemacht werden.**

Champion“. Entwickelt sich das Unternehmen, wird expandiert, werden weltweit Strukturen aufgebaut und die Betriebsmittellinien und Investitionskredite einfach nachgezogen. Der Unternehmer wird vom neu entdeckten Corporate Banking mit günstigen Konditionen umworben. Zeichnet sich temporär eine Eigenkapitalschwäche ab? Kein Problem, Banken bringen auch das entsprechende Mezzaninkapital im Paket mit der Fremdmittelfinanzierung mit. Häufig wird die Finanzierung auf die Cashflows des Inlands abgestellt, denn eine Stammhausfinanzierung ist simpel und lässt sich leicht umsetzen.

Das böse Erwachen kommt in aller Regel dann, wenn die Cashflow-Erwartungen nicht erfüllt werden, Verluste zu finanzieren sind und die Ursachen durch Schwächen in Controlling und Reporting nicht transparent gemacht werden können. Handelt der institutionelle Investor dann „emotionsfrei“, mit hartem Fokus auf seine Kapitaleinlage, so greifen die Risikofaktoren der Familienunternehmen in Bezug auf Familie und Vermögen: Der Unternehmer geht von seinen Werten auch bei seinen Hausbanken und langfristigen Finanzpartnern aus und erwartet Kontinuität, Vertrauen in seine Entscheidungen und Hilfe. Kritische Fragen, höhere Zinsen und zurückgefahren Linien? Damit wird nicht gerechnet. Auf Finanzierseite hingegen sind jetzt andere Personen für das Engagement verantwortlich, die andere Ziele und Vorgaben auf dem Zettel haben. **Transparenz und konsistente Zahlen** werden gefordert – und die **Reportingfähigkeit des Familienunternehmens damit überfordert**.

Materielle Gefahr droht auf der Vermögensebene. Der Unternehmer hat liquide Mittel, die er dem Unternehmen gegen gute Zinsen geliehen hat, als „liquides Privatvermögen“ vor Augen. Plötzlich wird deutlich: Dieses Geld steckt im Unternehmen, kann mittelfristig nicht entnommen werden und auch Zinsen können bis auf weiteres nicht mehr fließen. Im schlimmsten Fall ist alles weg.

Zusätzlich wird der Unternehmer schnell mit der Frage nach Gesellschafterbeiträgen und deren Angemessenheit konfrontiert – und soll mit seinem Privatvermögen die Finanzierung durch die Fremdkapitalgeber aufrechterhalten. Genau

hier läuft die Erwartungshaltung von Unternehmer und Finanzierern auf einen Schlag diametral auseinander: Aufgrund seiner traditionell verankerten Werte versteht der Unternehmer die Welt nicht mehr.

#### 4. Projekt zur Verbesserung der Reportingfähigkeiten

##### Neue Finanzierungsanforderungen ...

Digitalisierung und Global Footprint stellen differenziertere Anforderungen an Risikomanagement und Finanzierung, sie erfordern ganzheitliche Strukturen mit komplexen Instrumenten und Elementen. Die Robustheit und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells als Basis für die Stabilität des EBITDA stehen plötzlich im Vordergrund. Entscheidend ist dabei Transparenz über die Veränderungstreiber und Risikofaktoren – seien es Wechselkursrisiken, Rohstoff- oder Material- und Energiepreise. Szenarien und Sensitivitätsanalysen zeigen auf, welche Alternativen zu Budget und Planung möglich sind, wie negative Effekte abgefedert werden können und welche Auswirkungen sie auf Cashflow sowie Kapitaldienstfähigkeit haben. Optimalerweise wird das künftige Geschäftsmodell auf Sicht von 3-5 Jahren mit seinem Anforderungsmix an die Finanzierung abgebildet und mit den Finanzierern besprochen, welche Instrumente diesen Anforderungen am besten gerecht werden.

##### ... verlangen verändertes Reporting

In dem unter Abschn. 1 bereits eingeführten Praxisbeispiel wurde in solcher Bedingungslage ein Fahrplan für eine erfolgreiche, zukunftsorientierte Finanzierung entwickelt. Dazu wurde gemeinsam mit der kaufmännischen Abteilung der deutschen Konzernmutter ein Projekt zur Verbesserung der Reportingfähigkeiten aufgesetzt, das in zwei wesentliche Phasen unterteilt war. Abb. 1 veranschaulicht die grundsätzlichen unterschiedenen Phasen 1 und 2 sowie darin eingebettete Teilschritte.

**Phase 1:** In der ersten Projektphase wurde der Ist-Reportingprozess aufgenommen, um einen

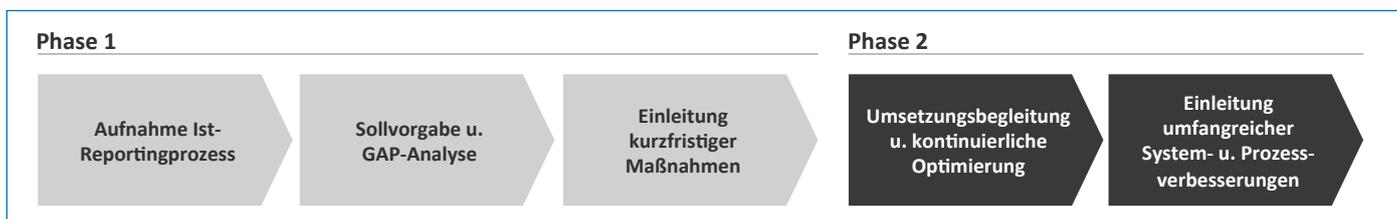


Abb. 1: Projektablauf im Überblick

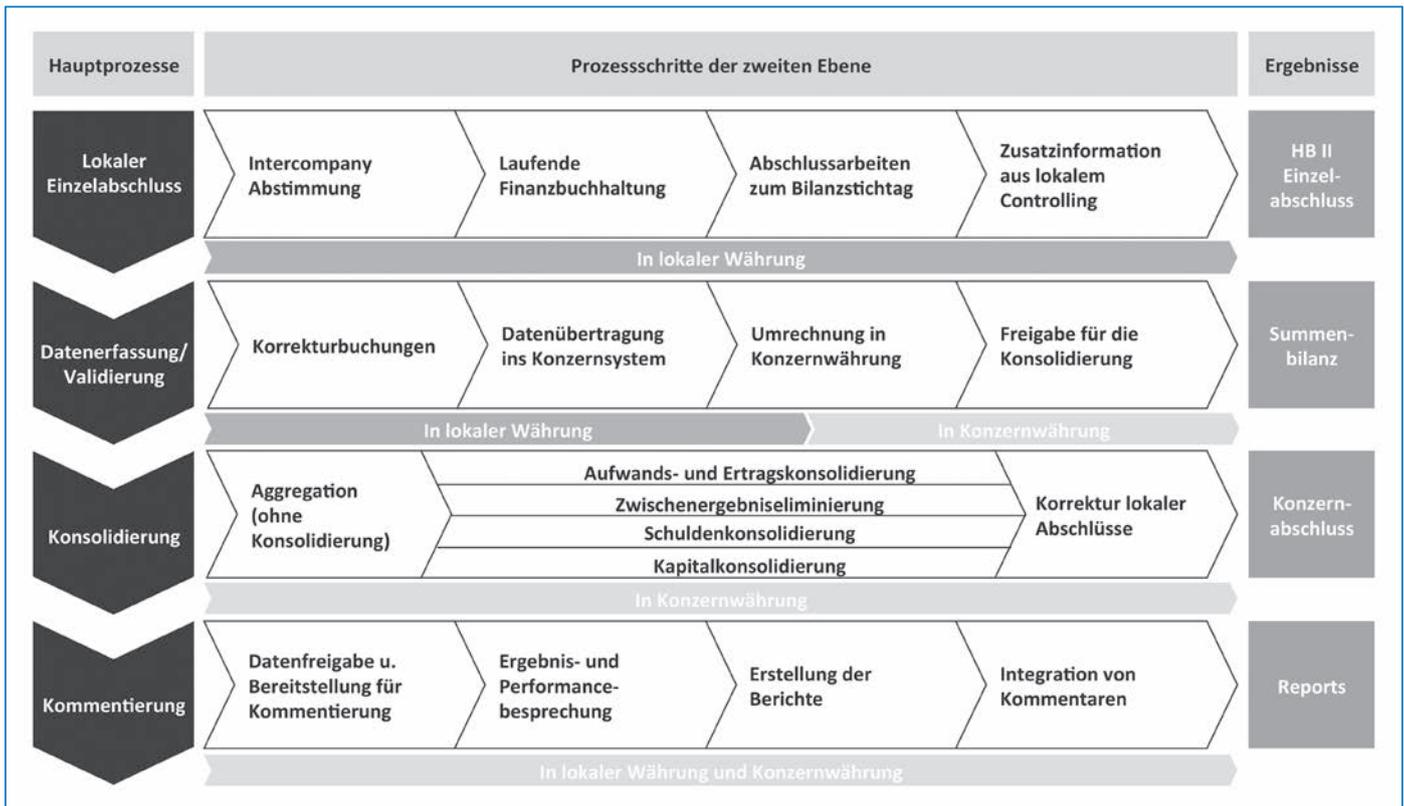


Abb. 2: Soll-Reportingprozess

Push- in einen Pull-Prozess umzuwandeln: Die Konzernmutter musste in Sachen Reporting ihre Tochterunternehmen künftig steuern. Dazu wurde ausgehend von dem extern vorgegebenen Berichterstattungstermin ein Sollprozess definiert und auf die Unternehmensbesonderheiten angepasst (vgl. Abb. 2, die den Soll-Reportingprozess veranschaulicht). Hierbei wurden die Einzeltätigkeiten, Liefertermine und Verantwortlichkeiten in den lokalen Gesellschaften und im Konzern verbindlich festgelegt. Darauf aufbauend erfolgten eine Engpassanalyse der wesentlichen Abschlussprozesse und die anschließende Ableitung von Maßnahmen mit der Fokussierung auf kurzfristig umsetzbare Verbesserungen. Ziel war eine zeitnahe Sicherstellung des Projektziels: Die externe Berichterstattung innerhalb von drei Wochen nach Monatsende.

**Phase 2:** Die zweite Projektphase diente der operativen Begleitung des Unternehmens im monatlichen Bankenreporting sowie der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Dazu wurden nach jedem Monats-Reporting Review-Termine abgehalten, in welchen Schwachstellen im Prozessablauf identifiziert sowie entsprechende Verbesserungsmaßnahmen getroffen wurden. Umfangreiche und mittelfristig angelegte Maßnahmen wurden eingeleitet, um die Systemlandschaft zu optimieren.

Auch die inhaltliche Verbesserung des Reporting stand auf dem Plan:

- So wurde der Zeitanteil für Datenerhebung und zentrale Datenvalidierung durch verbesserte, integrierte Systemunterstützung und Standardisierung deutlich reduziert.
- Das Zeitfenster für wertschöpfende Tätigkeiten wie Datenanalyse, Kommentierung und Ableitung Handlungsempfehlungen wurde somit größer und verbesserte die interne Steuerungsrelevanz des Berichtswesens erheblich.

In Abb. 3 auf S. 292 ist der damit erreichte Zielzustand des Reporting veranschaulicht.

**Praxishinweis:**

Die nachhaltige Verbesserung der Reporting-Fähigkeit verlangte von allen Beteiligten einen erheblichen Kulturwandel.

*Stets ist darüber nachzudenken, wie sich das Geschäftsmodell des Unternehmens weiterentwickelt und welche Finanzierungsanforderungen sich daraus ergeben.*

**5. Transparenz ist die Basis für die Optimierung der Finanzierungsstruktur**

Unabhängig von der bestehenden Finanzierungsstruktur ist darüber nachzudenken, wie sich das Geschäftsmodell des Unternehmens weiterentwickelt und welche Finanzierungsanforderungen sich daraus ergeben. Erfolgt dies

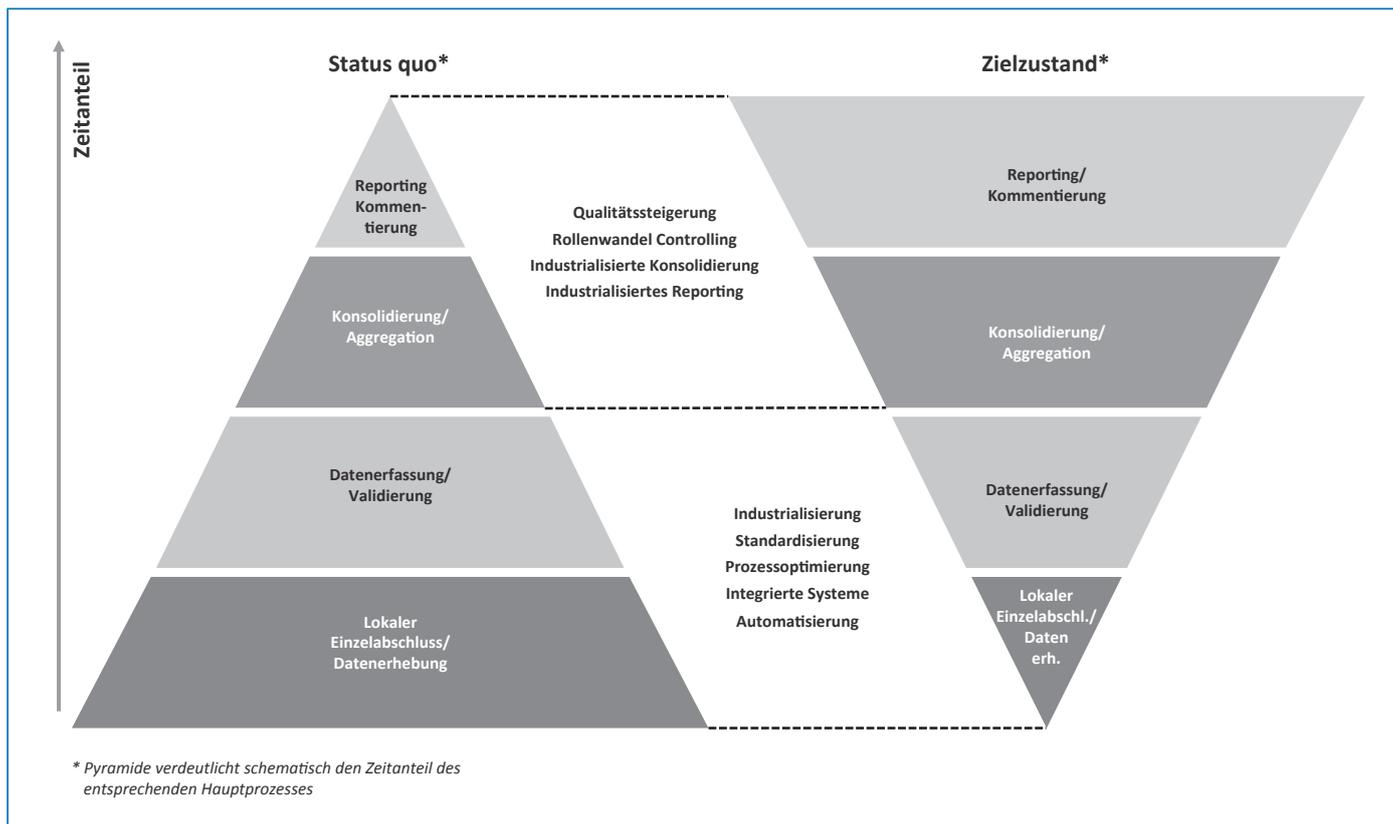


Abb. 3: Realisierter Zielzustand Reporting

vorurteilsfrei in einem „Greenfield-Ansatz“, so kann dieser durch Szenarien und Sensitivitätsanalysen optimiert und anschließend mit der bestehenden Finanzierungs- und Finanzierstruktur verglichen werden. Können die dargestellten Anforderungen durch eine Veränderung der bestehenden Finanzierungsstruktur erfüllt werden? Sind bilaterale Vertragsverhältnisse sinnvoll oder muss ein Partner gesucht werden, der die Gesamtfinanzierung in einem durchgängigen Paket strukturiert? Diese Fragen sind zu klären<sup>1</sup>. Ein aussagekräftig gestaltetes Reporting wie unter Abschn. 4 beschrieben liefert die Transparenz-Basis für entsprechende Partner-Verhandlungen.

Wird der Weg einer Gesamtfinanzierung aus einem Guss gewählt, können für unterschiedliche bzw. künftige Finanzierungsanlässe entsprechende Tranchen oder Baskets gebildet werden: Die Finanzierung schöpft dann nicht Mittel aus „einem großen Topf“, sondern stellt für spezifische Entwicklungen wie die Erschließung neuer Märkte, die Investition in neue Wertschöpfungsstrukturen, aber auch Innovationen und Geschäftsmodell-Transformationen jeweils separate Finanzierungstöpfе zur Verfügung. Derartige Finanzierungen werden i. d. R. nach LMA Standard (Loan Market Association) erstellt, mit einer klar definierten Reportingpflicht hinterlegt und mit Covenants ausgestattet.

**Zentraler Erfolgsfaktor dieser Finanzierung:**

Die Struktur der Tranchen und Baskets passen wirklich zum Unternehmen, künftige Konzernveränderungen werden abgebildet und das Geschäftsmodell entspricht auch nach Jahren noch dem ursprünglich finanzierten. Die Kommunikation mit der Finanzierseite ist daher das A und O: Nur wenn die Finanzierer über Veränderungen im Markt und Unternehmen frühzeitig informiert sind, können sie auch mitgehen und Finanzierungsstrukturen entsprechend anpassen. Ein entsprechendes Reporting kann sich also keinesfalls nur auf die in Bilanzen und GuV zum Ausdruck kommenden sog. hard facts beschränken.

**6. Zusammenfassung**

Globalisierung und Digitalisierung machen also auch vor dem klassischen „kaufmännischen Bereich“ nicht halt. Ganzheitlich gestrickte Konzernfinanzierungen sind auch zur Begleitung von Familienunternehmen deutlich besser geeignet als mehrere bilaterale Verträge – Freiraum und Gestaltungsspielraum bei mehreren bilateralen Verhandlungen entpuppen sich meist als Trugschluss. Auch trägt der Unternehmer in diesem Fall ein höheres Risiko, muss im Krisenfall mehr erklären und kommunizieren und selbst dafür sorgen, dass alle Gläubiger an

**Ein entsprechendes Reporting kann sich also keinesfalls nur auf die in Bilanzen und GuV zum Ausdruck kommenden sog. hard facts beschränken.**

Bord bleiben. Die frühzeitige, ganzheitliche Abbildung des Geschäftsmodells in die Finanzierungsstruktur und deren kritische Besprechung mit mehreren Finanzierungspartnern gibt dem Unternehmer hingegen „das gute Gefühl“, dass auch die Passivseite robust und zukunftsorientiert aufgestellt ist. Ein adressatengerecht aufgebautes Reporting ist hierfür unerlässlich (vgl. auch Checkliste)<sup>2</sup>. ■

#### Anmerkungen

- 1 Zur Absicherung von wachstumsbedingten Risiken kann das Finanzierungskonzept natürlich auch eigenkapitalnahe Finanzierungstranchen umfassen, insbesondere aus dem Bereich des Mezzanin-Kapitals.
- 2 Verwendete Literatur: Euler Hermes AG, Fikomm 2012, Klimawandel in der Finanzkommunikation: Neue repräsentative Studie für den Mittelstand, Wirtschaft Konkret 07/2013; Stiftung Familienunternehmen, Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen – Unternehmensfinanzierung über Schuldschein, Anleihe und Börsengang 08/2013; PwC, Entwicklung börsennotierter Unternehmen in Deutschland 08/2013; Stiftung Familienunternehmen, Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland 10/2009.

#### Checkliste: Kritische Erfolgsfaktoren im Rahmen finanzierungsorientierter Reportingprozesse

- ▶ Hohe Management-Aufmerksamkeit und vorbehaltlose Unterstützung des Projektvorhabens
- ▶ Einholung von Commitment der Beteiligten und starke Einbindung der Tochterunternehmen in den Lösungsprozess
- ▶ Ableitung eines Soll-Reportingprozesses mit konkreten inhaltlichen und terminlichen Vorgaben sowie klarer Verteilung von Verantwortlichkeiten
- ▶ Benennung eines zentralen Prozessverantwortlichen, der die konzernweite, inhaltliche und terminliche Koordination übernommen hat
- ▶ Extern aufgesetztes, gut strukturiertes Projektmanagement
- ▶ Laufendes Umsetzungscontrolling entlang der einzelnen Monatsreportings und kontinuierliche Umsetzung der „Lessons Learned“