

# 05.15

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

## Wirtschaft Recht Steuern

11. Jahrgang  
September/Oktober 2015  
Seiten 193–240

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

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Prof. Dr. Harald Krehl*, DATEV eG, Nürnberg

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, Rektor der Handelshochschule Leipzig (HHL)

*Dr. Wolfgang Schröder*, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Udo Wittler*, Sanierungs- und Krisenberater, Hamm

### Strategien Analysen Empfehlungen

Zur Entstehung von Unternehmenskrisen [David Sonius / Marie Bergstermann / Carolina Liewald / Uwe Kehrel, 197]

MBO und MBI als Alternativen zu familieninternen Nachfolgelösungen [Prof. Dr. Markus W. Exler / Prof. Dr. Mario Situm / Roland Thurnbichler, 207]

Besondere Herausforderungen des Personalmanagements in der Insolvenz (Teil II) [Dr. Christoph Ruiner / Marco Rupprecht, 214]

Liquidationsbesteuerung im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens [Stefan Buschmann / Prof. Dr. Sylvia Bös, 219]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Restrukturierung [Burkhard Jung / Maria Boddenberg / Merlin Smeenk, 224]

Aktuelle Insolvenzrechts- und Bewertungsfragen [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 228]

Familienunternehmen: Wie bleiben Finanzierungsrisiken beherrschbar? [Dr. Volkhard Emmrich, 232]

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Familienunternehmen „ticken“ anders: Wie bleiben Finanzierungsrisiken beherrschbar?

Beantwortet von Dr. Volkhard Emmrich\*

**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 Bonitäts-situationen und Finanzierungsphasen. Wie lassen sich spezifische Risiken erkennen und wie bleiben sie im Rahmen einer zukunftsorientierten Finanzierung für Familienunternehmen beherrschbar? Über insoweit verfügbare Erfahrungen und für die nächste Zeit bestehende Erwartungen befragten wir Dr. Volkhard Emmrich.**

**KSI-Redaktion:** Worin liegen die Besonderheiten von Familienunternehmen?

**Volkhard Emmrich:** Familienunternehmen basieren auf der grundsätzlichen Notwendigkeit, Familie, Eigentum und Unternehmen in Einklang zu bringen. Dabei geht es um den Erhalt eines fragilen Gleichgewichts, das vom Lebensalter der möglichen Phase eines Generationenwechsels, aber auch von der Performance des Unternehmens sowie seinen Kapital- und Finanzierungserfordernissen abhängt. Beispielsweise führen Langfristausrichtung und Risikovorsorge zu längeren Bilanzen, diversifizierteren Geschäften und einer bescheideneren Gewinnerwartung. Hinzu kommt, dass die Grundwerte auch wesentliche Geschäftsbeziehungen bestimmen: Kontinuität, Vertrauen und Langfristigkeit stehen gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten im Vordergrund. All diese Ef-

fekte bestimmen letztendlich die Besonderheiten in der Finanzierung von Familienunternehmen. In Zeiten unzureichender Liquidität bergen sie erhebliche Risiken.

**KSI-Redaktion:** Worin sehen Sie diese Risiken?

**Volkhard Emmrich:** 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 Champion“. 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. Kritische Fragen, höhere Zinsen und zurückgefahrenen Linien? Damit wird nicht gerechnet. Auf Finanziererseite 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<sup>1</sup>.

**KSI-Redaktion:** Wie drückt sich diese Überforderung im Rahmen der Reportingfähigkeit konkret aus?

**Volkhard Emmrich:** 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 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.

**KSI-Redaktion:** Was empfehlen Sie, um derart harte „Bauchlandungen“ zu vermeiden?

**Volkhard Emmrich:** Statt Inselfinanzierungen auf bilateraler Ebene sollte der Weg einer Gesamtfinanzierung aus einem Guss gewählt werden, wobei aber Differenzierungen je nach Sachlage vorzunehmen sind. Die Finanzierung schöpft dann also 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-Transformation jeweils separate Finanzierungstöpfe 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. Die Kommunikation mit der Finanziererseite ist dabei 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.

\* Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner und verantwortet den Geschäftsbereich Restructuring & Finance. Zudem ist er Gründungsgeschäftsführer der Management Link GmbH, die mit hochqualifizierten CROs eine schnelle und konsequente Umsetzung von Sanierungskonzepten gewährleistet.

<sup>1</sup> Ein ausführliches Beispiel, das auf den bei Wieselhuber & Partner gesammelten Praxiserfahrungen basiert, wird in Kürze in der Oktober-Ausgabe der Zeitschrift Business Reporting erscheinen (s. u. [brg-digital.de](http://brg-digital.de)).