

Mittelstand

FINANZIERUNG & BERATUNG

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Dieser Beitrag erschien am 11. November 2009 und erreichte rund 130.000 Leser in der Zielgruppe Entscheider (Vorstände, Geschäftsführer, Leitende Angestellte).

Wenn Gesellschafter verzichten müssen

VON MARCEL DEBONG

Am Ende eines Geschäftsjahrs stellt sich für alle Unternehmen eine wichtige Frage: Welchen Anteil des Gewinns schüttet man an die Eigentümer aus? Und welchen Anteil hält man in der Firma? Wenn es in einer Unternehmerfamilie verschiedene Interessen gibt oder sogar externe Investoren mitreden wollen, kommt es darüber oft zum Streit. Die aktuelle Wirtschaftskrise erweitert das Problem um einen Aspekt, denn vielen Unternehmen fehlt derzeit die Liquidität, um auszuschütten. Im schlimmsten Fall droht eine Insolvenz.

Die Krise hat deshalb in den vergangenen Monaten die Ausschüttungspolitik der Unternehmen stark beeinflusst. „Es geht nicht länger nur um die Wertoptimierung des Unternehmens, sondern um die Existenzsicherung“, sagt Christian Gorny, Leiter des Düsseldorf Büros der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO. Die Situation hat sich zuletzt etwa dadurch verschärft, dass es Unternehmern zunehmend schwerer fällt, an Investitionskredite zu kommen. Wollen Mittelständler in naher Zukunft in ihr Unternehmen investieren, sollten sie dazu am besten einbehaltene Gewinne verwenden, rät Gorny.

Dieser Meinung ist auch Arno Fuchs, Geschäftsführer von Fox Corporate Finance: „Sofern vorhanden sind, wäre es zig, sie auszuschütten. Unternehmen zu belata Firmen, die auch mit Liquiditäts- und Finanzproblemen kämpfen, könnten es sich leisten, Gewinne auszuzahlen,“

Die Eigenmittel sind für Mittelständler schon seit einigen Jahren zentrales Thema. „Ohne Eigenkapitalfinanzierung treten“, sagt Fuchs. So wird Eigenkapital für Unternehmen wichtiger, um an zusätzliche Finanzmittel zu kommen.

Die Krise beeinflusst auch die Ausschüttungspolitik der Firmen. Wer handlungsfähig bleiben will, sollte Gewinne einbehalten und investieren. Davon profitieren langfristig auch die Anteilseigner

Allerdings müssen die Investoren mitspielen, damit Unternehmen ihre Gewinne einbehalten können. Und das ist nicht immer der Fall, weiß Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer der Münchener Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. „Manche Investoren haben kein nachhaltiges, langfristiges Interesse am Geschäftsmodell, den Produkten oder der Branche“, sagt der Berater. „Ihre Beteiligung ist ausschließlich finanziell begründet.“ Da fällt es schwer, jahrelang auf das Ausschütten der Gewinne zu verzichten.

Trotzdem können Mittelständler gegensteuern – etwa mit einer detaillierten Finanzkommunikation. So können Firmen ihren Investoren erklären, warum es für sie langfristig lukrativer sein kann, wenn Gewinne nicht sofort auf das Konto der Geldgeber überwiesen werden. Das Kalkül: Je besser Investoren darüber informiert sind, wie dringend und für welchen Zweck ein Unternehmen den Gewinn braucht, desto eher werden sie zustimmen, das Geld in der Firma zu belassen.

Auch die Gesellschafter von Familienunternehmen führen Diskussionen

um die Verwendung von Gewinnen. Immerhin leben sie oft von den Ausschüttungen – sind also darauf angewiesen, dass der Geldstrom nicht versiegt. „Gleichzeitig steht in Familienunternehmen in der Regel stärker als in anderen Firmen der Wunsch im Vordergrund, die Unabhängigkeit langfristig zu sichern, statt kurzfristig hohe Gewinnausschüttungen zu ermöglichen“, sagt Christoph Achenbach, Partner der Mittelstandsberatungsgesellschaft Intes.

Dennoch sei es auch für Familienunternehmen wichtig, sich selbst Regeln zu geben: Achenbach empfiehlt eine für alle Gesellschafter gültige gemeinsame Familienverfassung, in der die Höhe der Ausschüttungen festgelegt wird. „Solche Familienverfassungen werden immer häufiger vereinbart, insbesondere in Unternehmen, die nicht mehr der Gründer führt“, sagt Achenbach.

Rund 84 Prozent der Familienunternehmen verfügen immerhin über et-

nen Finanzplan, belegt eine Studie der Technischen Universität München. Darin gaben rund 50 Prozent der befragten Unternehmen an, ihre Finanzen bis zu drei Jahre im Voraus zu planen. Rund 30 Prozent haben sogar die kommenden fünf Jahre im Blick, 15 Prozent noch mehr.

Die festen Regelungen sind nicht nur wichtig, um Streit in der Unternehmerfamilie zu vermeiden. Sie dienen oft dem Überleben des Unternehmens. „Nur mit einem Finanzplan könne ich sicherstellen, dass das Unternehmen zu dem Zeitpunkt, den ich mir überlege, zu erreichen“, sagt BDO-Prüfer Gorny.

In den kommenden Jahren wird das noch stärker gelten. „Die Anforderungen an die finanzielle Ausstattung der Unternehmen werden weiter steigen“, sagt Achenbach.

„Sofern Gewinne vorhanden sind, wäre es zurzeit fahrlässig, sie auszuschütten“

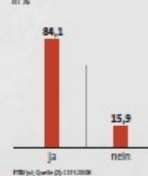
Arno Fuchs, Fox Corporate Finance

„Sofern Gewinne vorhanden sind, wäre es zurzeit fahrlässig, sie auszuschütten“

Arno Fuchs, Fox Corporate Finance

Budgetplan mit Weitblick ist die Regel

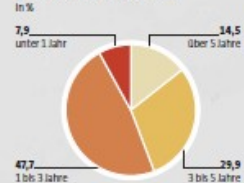
Existenz eines Finanzplans in %



Entscheidungshilfe: Knapp 16 Prozent der deutschen Familienunternehmen verzichten auf einen Finanzplan. Für 84 Prozent ist er indes fester Bestandteil der strategischen Ausrichtung und damit eine wichtige Entscheidungsgrundlage.

Familie: Wer einen Finanzplan hat, vermeidet Streit in der Unternehmerfamilie, weil der Plan frühzeitig festlegt, wie viel ausgeschüttet wird.

Zeithorizont der Finanzplanung in %



Dieser Meinung ist auch Arno Fuchs, Geschäftsführer von Fox Corporate Finance: „Sofern Gewinne vorhanden sind, wäre es zurzeit fahrlässig, sie auszuschütten und nicht im Unternehmen zu belassen.“ Lediglich Firmen, die auch mittelfristig keinen Liquiditäts- und Finanzierungsbedarf haben, könnten es sich leisten, Gewinne auszuzahlen, meint Fuchs.

Die Eigenmittel sind für Mittelständler schon seit einigen Jahren zentrales Thema. „Ohne dass es der großen Mehrheit der Unternehmer bereits bewusst ist, sind wir in eine Phase der Eigenkapitalfinanzierung eingetreten“, sagt Fuchs. So werde Eigenkapital für Unternehmen auch immer wichtiger, um an zusätzliche Finanzmittel zu kommen.