

# Immer flüssig bleiben

**Strukturen schaffen** ■ An Flüssigkeiten mangelt es den Betrieben der Getränkebranche meist nicht. Doch das Bankkonto kann trotzdem – oder gerade deswegen – schon mal austrocknen. Wie die Finanzierung des eigenen Unternehmens gesichert und optimiert werden kann, lesen Sie hier

Die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit ist das wichtigste Ziel der Finanzierung. Aber nicht das einzige: Natürlich wollen wir auch kostengünstig finanzieren, wir wollen von fremden Financiers unabhängig bleiben (oder es wieder werden), wir wollen persönliche Haftungsrisiken minimieren, und wir wollen die Rendite erhöhen, z. B. dadurch, dass wir durch eine Investition mehr zusätzlich erwirtschaften als die Finanzierung kostet. Meist können wir nicht alle Ziele gleich-

zeitig verwirklichen. Wenn wir nicht bereit sind, persönlich zu haften oder Sicherheiten zu stellen, werden wir bei der Bank mehr Zinsen bezahlen müssen. Vielleicht bekommen wir das Geld unter diesen Bedingungen überhaupt nicht. Dann gefährden wir das Ziel „flüssig bleiben“.

## Finanzierungsinventur

Machen wir einmal eine „Finanzierungsinventur“. Am besten geht das anhand der aktuellen Bilanz. Auf der Aktivseite

## gm | Serie > Fit für die Branche

Die Doemens-Akademie in Gräfelfing präsentiert in der Serie „Fit für die Branche“ Themen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Die Autoren sind Referenten des Modulstudienganges „Getränketelebetriebswirt“ für Nachwuchskräfte aus Industrie und Handel. Weitere Informationen gibt es unter [www.doemens.org](http://www.doemens.org)

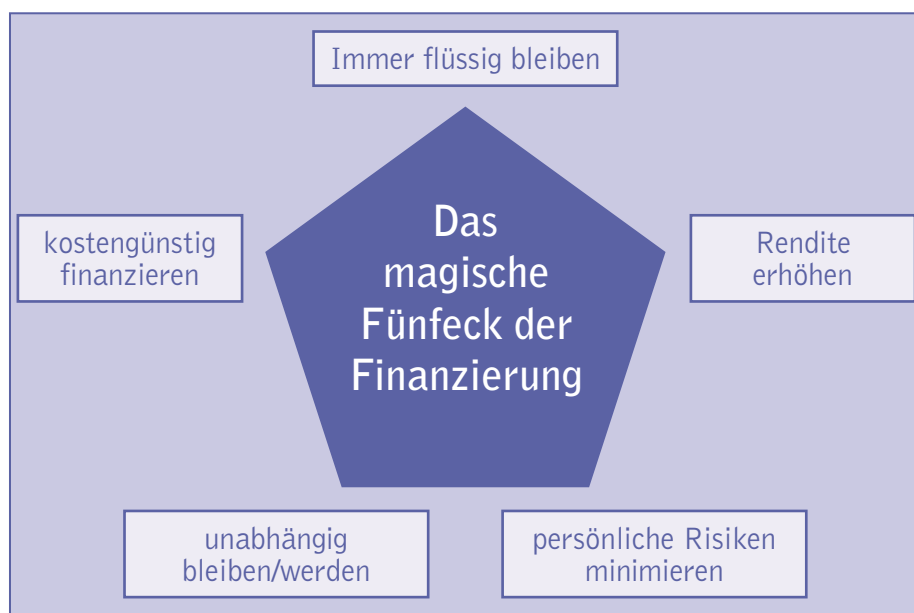
der Bilanz steht, was alles im Betriebsvermögen ist. Die Passivseite zeigt, wie dieses Betriebsvermögen finanziert ist. Das Betriebsvermögen steht auf der Aktivseite zu Buchwerten. Bei Grundstücken, Anlagen und Fahrzeugen können die Verkehrswerte erheblich über den Buchwerten liegen, weil sich z. B. Grundstückspreise über die Jahrzehnte erhöht haben und weil abgeschriebene Anlagen und Fahrzeuge häufig doch noch einiges wert sind. Meistens sind wir also reicher, als es die Bilanz auf den ersten Blick vermuten lässt.

Auf der Passivseite stehen Eigen- und Fremdkapital. Sollte das Eigenkapital auf der Aktivseite stehen, sind wir – nach Buchwerten – überschuldet. In vielen Fällen rutscht das Eigenkapital aber wieder auf die Passivseite, wenn wir – gedanklich – die stillen Reserven, also die Differenz zwischen Verkehrswerten und Buchwerten, dazuzählen. Denn stille Reserven erhöhen das Eigenkapital, die Schulden werden dadurch nicht berührt.

## Finanzierungsregeln

### Ausreichende und geordnete Finanzierung

Der Finanzierungsmantel muss groß genug sein, um das Betriebsvermögen geordnet zu finanzieren. Denken Sie dabei auch an den saisonalen Spitzenbedarf. Es muss auch für diese Fälle sowie für zufällige Schwankungen noch eine Finanzierungsreserve vorhanden sein. Wenn wir erkennen, dass es häufiger zu Engpässen kommt oder dass ein künftiger Kapitalbedarf (Investitionen, Forderungen, Vorräte) nicht gedeckt ist,



Aktivseite	Passivseite
Anlagevermögen Stille Reserven? Firmenwert?	Vorhandenes Eigenkapital
Umlaufvermögen Forderungen	<b>Lücke!!!</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe Fertige Erzeugnisse, Waren	

müssen wir – frühzeitig! – versuchen, die Lücke zu schließen.

Das Gegenteil einer geordneten Finanzierung nennt man in Bayern eine „g'schlamperte“ Finanzierung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass man bei Bedarf ohne Einverständnis des Vertragspartners sich bei diesem Geld leiht. Das kennen Sie in Ihrer Eigenschaft als Lieferant zur Genüge. Solche Zahlungszielüberschreitungen sorgen für Ärger, provozieren Spannungen und gehen letzten Endes zu Lasten der Verhandlungsmacht des Kunden. Überziehungen und Überziehungsversuche beim Kontokorrentkredit werden durch Abzüge beim Bankenrating bestraft. Folge: Die Zinssätze steigen.

Ausgangspunkt für die Höhe der Finanzierung ist immer das zu finanzierende Betriebsvermögen auf der Aktivseite der Bilanz. Lassen sich da Positionen reduzieren? Stichworte sind Leasing, Factoring (Verkauf von Forderungen), Forderungsmanagement und Abbau der Bestände. Eine Reduzierung des Betriebsvermögens erleichtert nicht nur die Finanzierung, es verbessert auch die Rendite.

### Ausreichende Eigenkapitalquote

Wie hoch ist die optimale Eigenkapitalquote, also der Teil der Bilanzsumme, der von der Unternehmerfamilie bzw. von den Gesellschaftern kommt? Die Betriebswirtschaftslehre kann auf diese Frage keine Antwort geben. Allgemein gelten Eigenkapitalquoten von 30 bis 40 Prozent als ausreichend. Vieles hängt bei der Beurteilung der Eigenkapitalquote von der Betrachtungsweise ab. Ein Unternehmen mit hohen stillen Reserven und mit Bürgschaften sowie Sicherheiten außerhalb des Unternehmens kann auch bei einer niedrigen Eigenkapitalquote sehr ordentlich finanziert sein. Als Faustregel gilt, dass das Eigenkapital so hoch sein sollte, dass das erforderliche Fremdkapital ohne Stellung persönlicher Bürgschaften und Sicherheiten beschafft werden kann.

Eigenkapitalähnliche Mittel gibt es auch als „Mezzanine-Kapital“, z. B. in Form stiller Beteiligungen durch die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften, die es in jedem Bundesland gibt.

### Beachtung der Fristenkongruenz

Ein Lastwagen sollte wenigstens so lange halten, wie noch Schulden für seine An-

schaffung vorhanden sind. Die Laufzeit einer Finanzierung sollte also der Nutzungsdauer des damit finanzierten Wirtschaftsguts entsprechen. Wird die Laufzeit der Finanzierung zu lang bemessen, kann es sein, dass wir noch Tilgungen leisten müssen und Zinsen zu bezahlen haben, wenn das Wirtschaftsgut bereits verschrottet ist. Andererseits sollte die Laufzeit der Finanzierung auch nicht kürzer sein als die Nutzungsdauer, da dann zur Abdeckung der Tilgungsleistungen die Abschreibungen nicht ausreichen. Ein Teil der Tilgung muss dann aus – versteuertem – Gewinn erfolgen. Außerdem besteht bei zu kurzen Laufzeiten die Gefahr, dass die Tilgungen nicht erwirtschaftet werden können und durch Kontokorrent zu finanzieren sind. Folge ist eine permanente Umschuldung in die falsche Richtung: Billige Darlehen werden durch teuren Kontokorrent ersetzt, und bei Erreichen des Kontokorrentlimits wird dann wieder in Darlehen umgeschuldet. Vermeiden Sie derartige Finanzierungsreparaturen durch eine ordentliche Finanzierung von Anfang an.

Auch „Kleininvestitionen“ sollten nicht aus dem Kontokorrent, sondern separat und fristenkongruent finanziert werden. Über das Jahr kommen da schnell mal 50.000 Euro oder mehr zusammen. In der Praxis werden die „Kleininvestitionen“ über einen bestimmten Zeitraum (z. B. sechs Monate) gesammelt, und die Zwischenfinanzierung über Kontokorrent dann durch ein Darlehen ersetzt.

### Beachtung der Anlagendeckung

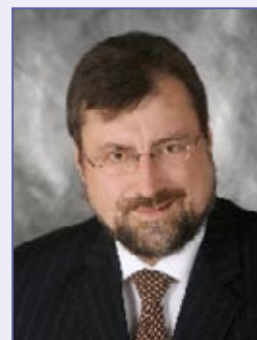
Die meisten Unternehmen sind zu kurzfristig finanziert. Versuchen Sie, das Anlagevermögen sowie den „Bodensatz“ des Umlaufvermögens langfristig, d. h. mit Eigenkapital, „eigenkapitalähnlichen“ Mitteln und mit Darlehen zu finanzieren. Der Kontokorrentkredit sollte der Finanzierung von Schwankungen und Spitzen vorbehalten bleiben.

### Einhaltung der Kapitaldienstfähigkeit

Unter Kapitaldienst wird die Summe von Zinsen und Tilgungen verstanden, die vertragsgemäß an die Bank zu leisten sind. Die Bank errechnet hierfür den Cashflow (Gewinn + Abschreibung + Zinsen). Bei Einzelunternehmern und Personengesellschaften werden davon die Privatentnahmen abgezogen. Reicht der verbleibende Betrag, um Zins und

Tilgung zu leisten, ist das für die Bank in Ordnung. Wenn nicht, ist dies für die Bank Veranlassung, die Ratingnote deutlich nach unten zu setzen.

Fehlende Kapitaldienstfähigkeit ist häufig auch der Anlass dafür, dass Unternehmen unter besondere Beobachtung gestellt werden („Intensivbetreuung“) oder dass sie gar in die Bearbeitung der Abteilung kommen, die über Sanierung oder Abwicklung zu entscheiden hat. Kurze Finanzierungslaufzeiten führen durch hohe Tilgungsleistungen zu einem steigenden Kapitaldienst, den Unternehmen dann häufig nicht bedienen können. Kapitaldienstfähigkeit ist also nicht nur eine Frage der Wirtschaftlichkeit, sondern auch der Finanzierungsstruktur. ■



Diplom-Kaufmann Dieter Lachenmaier ist seit 1980 in der Beratung und Begleitung von Familienunternehmen tätig. Er ist Vorstand und Ge-

sellschafter der BER Unternehmensberatung & Management Aktiengesellschaft in Wasserburg am Inn, die einen Schwerpunkt im Bereich der Brau- und Getränkewirtschaft hat. Als Experte in den Bereichen Controlling, Finanzierung, Unternehmensnachfolge, Mitarbeiterbeteiligung und Sanierung verfolgt er immer einen ganzheitlichen Ansatz mit Blick auf das gesamte Unternehmen.

Dieter Lachenmaier ist als Dozent (z. B. für Doemens, Haufe-Akademie, RKW, Munich Business School) und als Autor tätig und hält verschiedene Aufsichtsrats- und Beiratsmandate.

### Kontakt:

Dipl.-Kfm. Dieter Lachenmaier  
BER Unternehmensberatung &  
Management AG  
Postfach 1129  
83501 Wasserburg am Inn  
Tel. 08074/92 44  
Fax 08074/92 45  
E-Mail: lachenmaier@ber-ag.de

[www.ber-ag.de](http://www.ber-ag.de)