

FINANCIAL GOVERNANCE:

# Regeln fernab des Blindflugs

Wenn sich Eigentümer und Geschäftsführung auf Finanzierungsziele und -regeln verständigen, verschafft dies Klarheit und Orientierung über die Finanzierung bei sich verändernden Rahmenbedingungen.

Familienunternehmen sollten genau festlegen, wo es in Sachen Finanzierung hingehen soll und dafür genaue Regelungen aufstellen.



FOTO: SHUTTERSTOCK

VON ANDRÉ KNÖLL UND FABIAN KOPF

**E**in einheitliches Verständnis, was „Corporate Governance“ bedeutet, gibt es nicht. Der Begriff kann aber als Gesamtheit an Vorschriften und Grundsätzen verstanden werden, die Unternehmen für sich bestimmt haben und nach denen diese geführt und überwacht werden. Insofern werden im Rahmen der „Financial Governance“ Finanzierungsrichtlinien und Kriterien für Unternehmen festgelegt und klar geregelt. Ohne diese Regeln befinden sich Firmen häufig im Blindflug und agieren mit Blick auf ihre Finanzierung eher reaktiv.

### MEIST KEIN INTEGRALER BESTANDTEIL

Wir haben gemeinsam mit der Intes-Akademie im Rahmen einer Studie Familienunternehmen in Deutschland ausführlich zu ihrer aktuellen Finanzierungssituation befragt. Eines der wichtigsten Ergebnisse lautet: Erst 20 Prozent der befragten Firmen verfügen über schriftlich fixierte Finanzierungsregeln, obwohl dies für Klarheit, Transparenz und mehr Zufriedenheit sorgt. Erst jedes fünfte Unternehmen hat damit seine Finanzierungsziele und -strategie im Sinne einer Financial Governance klar geregelt. Von allen anderen befragten Unternehmen planen lediglich 12,4 Prozent die Erarbeitung eines solchen Handbuchs. Das Ergebnis der Umfrage zeigt also, dass die

Financial Governance meist nicht integraler Bestandteil der Inhaberstrategie von Familienunternehmen ist. Dabei kann es sicherlich keine Einheitsempfehlung für jedes Unternehmen geben. Mitunter ist ein Finanzierungshandbuch auch schlicht nicht

umsetzbar. Dennoch sollten inhaltliche Maßstäbe festgelegt werden, die eine verlässliche Beurteilung der Qualität der von der Unternehmerfamilie festgelegten Kriterien erlauben.

Ein Blick auf die großen, erfolgreichen deutschen Familienunternehmen wie Haniel oder Bertelsmann zeigt es deutlich: Diese Unternehmen haben klare finanzpolitische Ziele definiert. Dies kann zum Beispiel eine Ausrichtung am Rating des Unternehmens sein oder die Sicherung der Liquidität, das Begrenzen finanzwirtschaftlicher Risiken sowie die Optimierung der Kapitalkosten. Häufig werden dabei die Finanzierungsziele an bestimmte Kennzahlen gebunden, beispielsweise das Verhältnis der Netto-Finanzverbindlichkeiten zum Betriebsergebnis (EBITDA), der Nettoverschuldung zum Eigenkapital oder auch der Eigenkapitalquote. Die Einhaltung der Kennzahlen innerhalb bestimmter Bandbreiten und Korridore hat das Ziel einer kontinuierlichen Entschuldung sowie einer anhaltenden Bankenunabhängigkeit.

### FINANZIERUNGSHANDBUCH HILFREICH

Ein hilfreiches Instrument im Rahmen der Financial Governance ist ein Finanzierungshandbuch. Inhaltsschwerpunkte sollten die Finanzierungsziele und -strategie des Unternehmens sein. Diese sind eng mit den Zielen und der Strategie der Unternehmerfamilie und natürlich auch des Unternehmens abzugleichen und in Einklang zu bringen. Folglich entsteht ein strategischer Leitfaden, aus dem sich der operative Handlungsrahmen für den Finanzierungsbereich ableitet und damit Klarheit und Berechenbarkeit des Handelns gegenüber der Familie, dem Aufsichtsrat, Kunden und Mitarbeitern schafft. Die Erstellung des Handbuchs sollte dabei unter Einbindung des Managements sowie der Eigentümer des Unternehmens erfolgen. Insbesondere der Chief Financial Officer (CFO) als oberster Vertreter der Controlling-Funktion ist prädestiniert für die Verrichtung von Governance-Aufgaben. Ein weiterer wichtiger Aspekt eines solchen Finanzierungshandbuchs besteht in der Kommunikation mit externen Kapitalgebern. Ein informationsbereiter, offener und transparenter Partner schafft Vertrauen und mindert das Risiko. Eine fehlende oder nicht bekannte Information wird häufig als schlechte Information gewertet. Bestehen zudem bei Bankfinanzierungen Financial Covenants, also bestimmte Zusicherungen eines Kreditnehmers während der Kreditlaufzeit, muss sich eine Ausrichtung der Financial Governance auch an diesen Zusicherungen orientieren. Idealerweise verzichten aber die Banken bei Vorlage einer für das Unternehmen und deren Eigentümer verbindlichen und glaubwürdigen Financial Governance gänzlich auf die Forderung und Vereinbarung von Covenants. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Einhaltung der internen Finanzierungsregeln nach strengen Kriterien erfolgt und jegliche Abweichung der Zustimmung und Freigabe durch Inhaberfamilie und Beirat bedarf. Zusammenfassend muss also festgehalten werden, dass Financial Governance integraler Bestandteil einer ganzheitlichen Inhaberstrategie zur Sicherung der Unabhängigkeit von Familienunternehmen ist. ■

► [WWW.KNOELL-FINANZIERUNGSBERATUNG.DE](http://WWW.KNOELL-FINANZIERUNGSBERATUNG.DE)

## TERMINE



### 29. April, Stuttgart

Besichtigung „Stuttgarter Flugdienst“ und „Kurz Business Aviation“, Flughafen Stuttgart, Veranstaltung von „Die Familienunternehmer“, 18 Uhr, *Information: mvresch@g-u.de*

### 8. Mai, Dresden

Familienunternehmer-Tage 2014, unter anderem politischer Dialog mit Stanislaw Tillich, sächsischer Ministerpräsident, EU-Kommissar Günther Oettinger, dem FDP-Bundesvorsitzenden Christian Lindner und AfD-Chef Bernd Lucke, *Information: losehand@familienunternehmer.eu*

### 9. bis 10. Mai, Nürnberg

Weissman-Familienunternehmerstag, Motto „Die Magie erfolgreicher Familienunternehmen – wie Sie Kunden und Mitarbeiter begeistern!“ Referenten sind unter anderem Hartmut Jenner, Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, und Paolo Dell' Antonio, Mast-Jägermeister SE, *Information: www.weissman.de*

### 13. Mai, Stuttgart

Treffen im Schellenturm mit Evelyn Gebhard, SPD, 19 Uhr, Veranstaltung von „Die Familienunternehmer“, *Information: reuter@schaudt.eu*

### 17. Mai, Ehningen

Spargelessen, Landhaus Feckl, 19 Uhr, Veranstaltung von „Die Familienunternehmer“, *Information: bernhard.rathke@keck-holz.de*

### 20. Mai, Stuttgart

Treffen im Schellenturm mit Rainer Wieland, Mitglied des Europäischen Parlaments, 19 Uhr, Veranstaltung von „Die Familienunternehmer“, *Information: volker.kraus@fashy.de*

### 22. Mai, Ehingen

Betriebsbesichtigung Liebherr-Werk Ehingen GmbH (Mobilkrane), Veranstaltung von „Die Familienunternehmer“, *Information: w.schmid@schmid-maschinenbau.de*

### 5. Juni, Helsa

22. Forum Familienunternehmen. Thema: „Frauen in Familienunternehmen“. Unter anderem mit Julia Esterer, Geschäftsführerin Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co., und Caroline Gräfin von Wallwitz, Fenne Baugesellschaft mbH. Veranstaltungsort: Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. *Information: www.wifu.de*

### 10. Juli, Stuttgart

9. Familienunternehmer-Konferenz, unter anderem mit Jan Rinnert, Vorsitzender der Geschäftsführung Heraeus Holding GmbH, und Angélique Renkhoff-Mücke, Vorstandsvorsitzende Warema Renkhoff, sowie Dominik „Dodokay“ Kuhn. Veranstaltungsort: Alte Stuttgarter Reithalle *Information: konferenz@breitsohl.de*

Weitere Termine gibt es auf unserem Portal [www.familienunternehmer-news.de](http://www.familienunternehmer-news.de).



André Knöll (li.) ist Gründer und Geschäftsführer der „KNÖLL Finanzierungsberatung“. Fabian Kopf ist Prokurist und Seniorberater des Unternehmens.

zur Homepage

Immobilienangebote

55 Jahre Gewerbe-Immobilien rund um Stuttgart

**ANDRESEN**

Unabhängig Neutral Erfolgreich

**Industriegelände zum Kauf gesucht:**  
1-2 ha, auch Abriss-Grundstücke

[www.makler-stuttgart.de](http://www.makler-stuttgart.de)

07033/535-535 [andresen@makler-stuttgart.de](mailto:andresen@makler-stuttgart.de)