



Welche Auswirkungen haben sich ändernde Rahmenbedingungen auf Zukunftsaussichten von Familienunternehmen in der Baustoffindustrie?

Foto: m6.

Die Zukunft von Familienunternehmen in der Baustoffindustrie

Licht ins Dunkel bringen: Unser Beitrag beleuchtet die Zukunftsaussichten und Handlungserfordernisse von Familienunternehmen in der langfristig orientierten Baustoffindustrie unter den sich ändernden sowie im Folgenden skizzierten Rahmenbedingungen, insbesondere im Bereich der Finanzierung.

» Die drei Autoren des Fachbeitrags sind als Mitarbeiter eines auch auf Nachfolgeregelungen spezialisierten unabhängigen Finanzdienstleisters sowie als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger ausgewiesene Kenner der Materie.

1. Aktuelle Rahmenbedingungen von Familienunternehmen

Die Baustoffindustrie als Zweig der Urproduktion produziert volkswirtschaftlich bedeutende Basis- und Fertigprodukte, meist unter Nutzung nicht reproduzierbarer natürlicher Ressourcen und Rohstoffe. Sie weist eine Reihe von charakteristischen Merkmalen wie etwa Standortgebundenheit, Langfristigkeit der wesentlichen Aktivitäten, hohen Kapitalbedarf und saisonale sowie fremdbeeinflusste Schwankungen der Nachfrage und Rahmenbedingungen auf. Insbesondere die

Langfristigkeit, die langen Nutzungszeiträume sowie Vorlaufzeiten erfordern eine nachhaltige Unternehmensstrategie mit langfristigen Planungshorizonten und Finanzierungszeiträumen. Genehmigte Standorte sind daher die wesentlichen wertbildenden und erhaltenden Basisfaktoren. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick der charakteristischen Merkmale der Baustoffindustrie.

Familienunternehmen sind mit Anteilen von 80 % an den Gesamtunternehmen und ca. 57 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse der wesentliche Faktor sowie das Rückgrat der nationalen Wirtschaft. Darüber hinaus bilden Familienunternehmen überdurchschnittlich viele Arbeitskräfte aus (8,5 % gegenüber DAX-Unternehmen mit 5,8 %) (Quelle: www.familienunternehmer.eu).

Familienunternehmen sind grundsätzlich gekennzeichnet durch die Kombinati-

on von eigenständiger, aktiver Leitung der Inhaber, deren persönlichem Eigentum, deren persönlicher Haftung sowie langfristiger Ausrichtung und Orientierung.

Die internen und externen Erfolgsprinzipien von Familienunternehmen bieten ein erhebliches Potential, auch in schwierigen Zeiten das Geschäft erfolgreich zu führen und angemessen sowie schnell auf Änderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren. Abbildung 2 skizziert die grundlegenden Erfolgsprinzipien.

Gleichwohl ergeben sich aus der Struktur von Familienunternehmen aber auch besondere Erfordernisse in Bezug auf Außen- und Innenkommunikation, interne Spielregeln und Rücksichtnahmen gegenüber Familienmitgliedern, Entscheidungstransparenz, Personalstrukturen und Nachfolgeregelungen.

Grundsätzlich passen die Erfordernisse und Strukturen der langfristig orientierten Baustoffindustrie gut zu den ebenfalls langfristigen Entwicklungsgrundlagen und Erfolgsprinzipien von Familienunternehmen. Die Zukunftsfähigkeit dieser Kombination wird, wie im Folgenden aufgezeigt, aber auch von der Weiterentwicklung und gegenseitigen Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen abhängen.

Traditionell war und ist die nationale Baustoffindustrie geprägt durch das En-

agement von Familienunternehmen sowie einigen größeren und überregional tätigen Kapitalgesellschaften. Im Baustoffsektor sind seit mehreren Jahren Konzentrationsbewegungen zu verzeichnen, die aber auch teilweise aktuell auf kartellrechtliche Grenzen stoßen.

Die derzeitige wirtschaftliche Gesamtsituation im gesamten Euroraum und damit die für den Konjunkturverlauf wichtigen Einschätzungen, Erwartungen und Vertrauenspotentiale von Industrie und Verbrauchern sind in Folge der Finanzkrise stark belastet. Auch wenn monatliche (!) Veränderungen von verschiedenen nationalen Index-Werten überschwänglich als „Aufhellung und starke Verbesserung“ und damit angebliche Stabilisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen interpretiert werden, ist weiterhin Vorsicht geboten. Diese Interpretationen erinnern mehr an das berühmte „Pfeifen im dunklen Wald“, zumal selbst der Weltbank-Chef Robert Zoellick in Davos 2012 mahnte: „Das Durchwursteln müsse ein Ende haben.“ (Quelle: dpa-AFX 25.1.2012).

Die öffentliche Hand reagiert in weiten Bereichen mit schnell gefassten Sparplänen und Budgetkürzungen, so dass die im Baubereich wichtige direkte oder indirekte Staatsnachfrage zwangsläufig geringer werden muss.

Ergänzend werden auf dem Kapitalmarkt die Umsetzungen der Rahmenwerke Basel II und künftig Basel III zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung und Sicherstellung globaler Liquiditätsstandards von Finanzinstituten forciert. In Folge dieser Programme sind die Finanzinstitute gezwungen, ihr Kreditengagement mit Eigenkapital zu unterlegen und kritisch zu überprüfen. In der Praxis werden Kundenbeziehungen sowie bestehende und neue Finanzierungen umfassend durch formelle vorgeschriebene Ratingverfahren bewertet und die Kunden und deren Projekte einer erweiterten Bonitätsprüfung unterzogen. Die finanzierenden Banken müssen neben den Refinanzierungskosten verstärkt Eigenkapital bilden, erweiterte Risikovorsorge treffen und einen deutlich höheren Aufwand für Vertragsprüfung und -controlling betreiben. Insgesamt führt dies zu erheblichen Auswirkungen auf die Finanzierungskosten und die Kosten der Liquiditätsbereitstellung. Experten gehen von einer Verteuerung der Fir-



Abbildung 3: Basel-III-Reformen zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung von Finanzinstituten.

Grafik: Seneca

menkredite um bis zu 60 Basispunkte durch Basel III aus (Quelle: www.familienunternehmer.eu). Insbesondere wird auch die Laufzeit und Fristigkeit von Krediten in den Kurzfristbereich verlagert. Hierdurch wird es zu einer deutlichen Veränderung von Qualität und Quantität der für die Baustoffindustrie wichtigen Finanzierungsmöglichkeiten und -voraussetzungen sowie der Marktstrukturen kommen.

Insbesondere Familienunternehmen, deren Struktur oft nicht auf die Aufnahme weiterer Gesellschafter und damit Kreditgeber gerichtet ist, müssen die Finanzierungs- und damit verbundene Kommunikationsstrategien und diesbezügliche Gesellschafterengagements frühzeitig und nachhaltig anpassen.

Auf Grund der Bedeutung der neuen Regelwerke soll insbesondere Basel III und die für Banken und deren Kunden resultierenden Konsequenzen erläutert werden.

2. Was ist das Rahmenwerk Basel III?

Basel III ist ein umfassendes Rahmenwerk zuvorderst zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung und Sicherstellung globaler Liquiditätsstandards von Finanzinstituten. Publiziert im Dezember 2010 durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, ist Basel III im Juli 2009 mit Basel II bereits ein erstes Maßnahmenpaket reaktiv auf die Finanz- und

Wirtschaftskrise 2008 / 2009 vorausgegangen.

Mithilfe der neuen Regularien soll die Widerstandsfähigkeit der Finanzinstitute durch „Kapitalpuffer“ gegen Systemrisiken gestärkt werden, während die Regulierung und Aufsicht der einzelnen Finanzinstitute nachhaltig verbessert werden sollen.

3. Eine teils fundamentale Reform auf drei Säulen

Das Basel-III-Regelwerk setzt an den Stellschrauben Eigenkapital (EK) und Liquidität der Finanzinstitute an.

Zur Stärkung der EK-Ausstattung begründet der Baseler Ausschuss die das EK betreffenden Regularien auf drei Säulen (s. Abbildung 3). Die erste Säule erfasst alle Reformen, welche Qualität, Quantität und Flexibilität von EK-Strukturen betreffen. Säule Zwei behandelt Risikomanagement und Kapitalplanungsprozesse von Banken, während hinter der dritten Säule, Marktdisziplin, die substantielle Ausdehnung der Offenlegungsvorschriften zur einheitlichen und für alle Marktteilnehmer nachvollziehbaren Ermittlung von Eigenkapital einer Bank steht.

Ziel ist es, durch die Regeln nach Basel III sicherzustellen, dass Finanzinstitute zu jeder Zeit zahlungsbereit bleiben.

4. Die Tragfestigkeit des Eigenkapitals

Vor den Krisenjahren 2008/2009 war eine Aufweichung der bilanziellen Kapitalstrukturen durch hybride Instrumente, sog. Mezzanine-Kapital, zu beobachten. Diese Kapitalform besitzt sowohl EK- wie dem Fremdkapital (FK) ähnliche Eigen-

Charakteristische Merkmale

- Herstellung von volkswirtschaftlich bedeutenden Basis- und Fertigprodukten
- enge Verknüpfung mit gesetzlichen, konjunkturellen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen
- indirekte Abhängigkeit von der Investitionsquote der öffentlichen Hand
- Nachfrage schwankt saisonal, witterungs- und produktabhängig, nach Tageszeit
- oft frachtkostenintensive Massenschüttgüter
- flächenverbrauchend, Eingriff in Landschaftsbild
- Emissionen (Lärm, Staub, Erschütterung)
- Bedarf an Energierohstoffen (z.B. Heizöl, Diesel, Braunkohle)
- Hohe Investitionskosten und langfristiger Finanzierungsbedarf
- Lange Nutzungszeiträume der Standorte, Produktionsanlagen und Infrastruktur
- Lange Vorlaufzeiten bis zur Förderfähigkeit der Standorte

Abbildung 1: Charakteristische Merkmale der Baustoffindustrie.

Grafik: Kirschbaum

schaften, weist jedoch zwei entscheidende Defizite auf. So besitzen hybride Finanzinstrumente nicht notwendigerweise die Qualität, Verluste absorbieren zu können. So sie aber mit Puffermechanismen ausgestattet sind, ist meist ihre Dauerhaftigkeit, also ihre „Verweildauer“ als langfristige Kapitalform auf der Passivseite der Bankbilanzen nicht gegeben. Nach dem neuen Basel-III-Regelkatalog wird das Eigenkapital der Banken künftig als Zusammensetzung aus dreier Komponenten, aus „Hartem“, „Zusätzlichem“ Kernkapital sowie aus Ergänzungskapital verstanden (s. Abbildung 4).

Hartes Kernkapital muss unzweifelhaft die oben genannten Kriterien der Verlustabsorption sowie der Dauerhaftigkeit erfüllen. Bei börsennotierten Finanzinstituten setzt sich dieses aus den zu Marktpreisen gehandelten Stammaktien sowie etwaigen einbehaltenen Gewinnen bzw. Gewinnrücklagen zusammen. Stammkapital, Genossenschaftsanteile oder stille Einlagen bei öffentlich-rechtlichen Sparkassen gelten als entsprechendes Äquivalent. Darüber hinaus gilt für diese Kapitalform, dass sie außerhalb eines Liquidationsfalls (gone concern) nicht zurückbezahlt werden dürfen.

Als Zusätzliches Kernkapital sind die oben bereits angesprochenen hybriden Finanzinstrumente zusammengefasst. Um als Kapitalform dieser Kategorie zu gelten, müssen die gleichen Kriterien wie für Hartes Kernkapital erfüllt sein – jedoch mit der Ausnahme, dass Banken diese Finanzinstrumente unter speziellen Auflagen und frühestens fünf Jahre nach Emission rückerwerben dürfen.

Beide obigen Kernkapitalblöcke bilden dasjenige EK ab, welches unter der Prämisse einer Unternehmensfortführung (going concern) dazu ausreicht, eine

Erfolgsprinzipien von Familienunternehmen

- Flache Hierarchie mit wenig Bürokratie
- Kurze und schnelle Entscheidungswege und –prozesse
- Beständigkeit der Führung
- Intensive und oft langjährige Kundenbindung
- Unternehmenskultur und –wertesystem oft aus der Tradition entwickelt
- Fokus und Orientierung liegen auf langfristiger Wertsteigerung

Abbildung 2: Grundlegende Erfolgsprinzipien von Familienunternehmen.

Grafik: Kirschbaum

Insolvenz abzufangen. Als Ergänzungskapital definiert der Baseler Ausschuss zudem Instrumente wie Genussscheine, Vorzugsaktien oder langfristige Nachrangverbindlichkeiten. Diese sind somit aus dem „klassischen“ EK herausgelöst und verfügen ausschließlich im Falle des gone concern bilanzielle Relevanz.

Abbildung 3 zeigt auf, in welchem Verhältnis die Kapitalformen abhängig der risikogewichteten Aktiva gebildet werden müssen. Während das Harte Kernkapital bis 2019 auf 4,5 % anwächst, sind Ergänzungskapital und Zusätzliches Kernkapital so zu berücksichtigen, dass eine EK-Quote von 8 % dauerhaft gewährleistet werden kann. Zudem erfordern die Regularien nach Basel III ab 2016 die Bildung zweier sog. Kapitalpuffer, namentlich des Kapitalerhaltungs- und des Antizyklischen Puffers.

Neben der qualitativen Aufwertung des EK wird der Baseler Ausschuss durch die Einführung des Kapitalerhaltungspuffers auch der Zielsetzung gerecht, die Quantität insbesondere des harten Kernkapitals zu erhöhen. Wie ersichtlich ergibt sich

bis 2019 eine vollständige Erhöhung von 7 % der risikogewichteten Aktiva, wobei der Puffer – anders als der „harte“ Bestand von 4 % - bei Notwendigkeit zur Gänze aufgebraucht werden kann. Somit unterschreiten Finanzinstitute auch dann die Mindestkapitalquote nicht, wenn Krisenzeiten am Puffer zehren. Einem Bankenlizenzentzug kann somit gegengewirkt werden.

Der Antizyklische Kapitalpuffer zuletzt ist ebenso aus dem Bestand an Hartem Kernkapital zu bilden – und zwar immer dann, wenn die verantwortlichen Auf-



Abbildung 4: Überarbeitung der Eigenkapitaldefinition in ein Drei-Komponenten-Modell. Eigene Darstellung nach Deutsche Bundesbank. Grafik: Seneca

Die Autoren:

Dipl.-Kaufm. (FH) Kerstin Ott ist seit 2002 als Projektleiter im Bereich Financial Advisory Services für die seneca Corporate Finance GmbH (ehemals Rödl & Partner) tätig. Zu ihren Schwerpunkten gehören Unternehmensanalyse, Business Pläne, Unternehmensbewertungen sowie die allgemeine Transaktionsberatung in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Recycling/Rohstoffe, Zeitarbeit, Lebensmittel sowie der Medizintechnik. Sie studierte BWL an der GSO-Hochschule, u.a. in Stockholm und New York und war u.a. für ein führendes elektrotechnisches Unternehmen tätig.

Sebastian Schirl ist seit Oktober 2011 als Associate bei seneca Corporate Finance. Zuvor arbeitete er im Bereich Mergers & Acquisitions bei

einer führenden Investment Bank in London, wo er an verschiedenen internationalen Transaktionen innerhalb der Lebensmittelindustrie beteiligt war. Schirl hat an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und der École de Management in Strasbourg studiert und verfügt über einen Bachelor of Arts im Bereich Corporate Management & Economics.

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.Ing. Martin Kirschbaum ist öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Steine und Erden der IHK Ostthüringen zu Gera. Sein Schwerpunkt liegt in der wirtschaftlichen Bewertung von Rohstofflagern sowie technologischen und wirtschaftlichen Bewertung der Prozesse in der Gewinnung und Aufbereitung.

sichtsbehörden aufgrund disproportionalen Kreditwachstums die Entstehung erhöhter Systemrisiken befürchten. Somit können nach Absicht des Baseler Ausschusses Banken zukünftig bis zu 9,5 % Hartes Kernkapital in ihrer Bilanz ausweisen müssen.

5. Weltweite Liquiditätsstandards werden eingeführt

Um sicherzustellen, dass Finanzinstitute nicht nur potentiellen Verlustrisiken durch eine entsprechende Ausstattung mit EK gewappnet, sondern zu jeder Zeit auch zahlungsbereit sind, bilden die durch Basel III vorgeschriebenen „Liquidity Ratios“, also Liquiditätskennziffern, den zweiten großen Block im neuen Regelwerk. Lange Zeit wurde diese Risiko-klasse (nur) als reines Sekundärrisiko

ausgehend von der Bonität eines jeweiligen Finanzinstituts abgeleitet. Gültig ab dem 1. Januar 2015 sollen Banken durch die sog. „Liquidity Coverage Ratio“ (LCR) nachweislich in der Lage sein, kurzfristig ausreichende Bestände an hochliquiden Aktiva (in erster Linie Barmittel und Zentralbankguthaben, aber auch marktfähige Wertpapiere mit sehr hoher Bonität) aufzuweisen, um damit kumulierten Nettozahlungsverpflichtungen von bis zu 30 Tagen ohne Fremdhilfe nachzukommen. Neben der LCR-Kennziffer wird ab 2018 auch eine langfristige Liquiditätsgröße, namentlich die „Net Stable Funding Ratio“ (NSFR) zum Tragen kommen. Diese legt fest, mit welcher Liquidität Banken

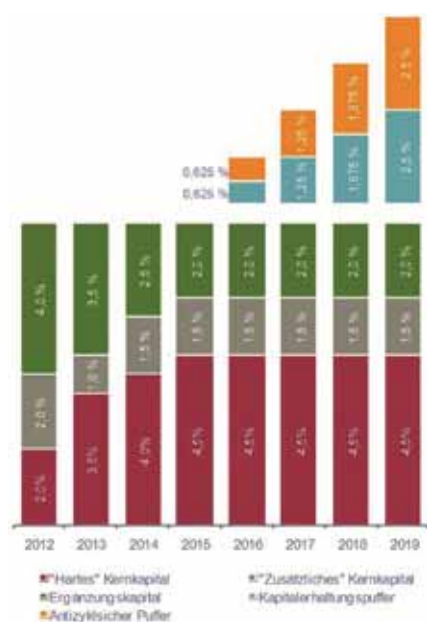


Abbildung 5: Entwicklung der EK-Quoten als Mindestanforderung und Kapitalpuffer bis 2019. Darstellung nach Deutsche Bundesbank. Grafik: Seneca

mindestens ausgestattet sein müssen, um sich im Verhältnis zum Liquiditätsrisiko ihrer Aktiva langfristig, d.h. innerhalb eines Stressszenarios von einem Jahr, quasi-autark refinanzieren zu können.

Wie diese verschärften Liquiditätsvorschriften, insbesondere in Verbindung mit den restriktiven EK-Auflagen, auf das Kreditvergabe- und Geschäftsgebaren der Banken auswirken wird, ist abzuwarten.

Befürchtungen, wie deutsche mittelständische Unternehmen hiervon betroffen sein könnten, sollen im nächsten Abschnitt näher erläutert werden.

6. Mögliche Auswirkungen auf den Mittelstand nach Basel III

Experten rechnen damit, dass die zehn größten deutschen Banken alleine zusätzliches Eigenkapital von rund 100

Mio. Euro benötigen. Wird dieses zusätzliche Geld nicht aufgebracht, so sind Restriktionen im Bereich der Kreditvergabe zu erwarten. Für Unternehmen wird dies bedeuten, dass deutlich weniger Kredite von den Banken ausgeben werden. Insbesondere Bankkunden mit hohem Risiko sollen keine Kredite mehr bekommen. Dies stellt eine ernste Gefahr für den Mittelstand und deren laufenden Betrieb dar.

Weiter ist mit Preisaufschlägen und steigenden Sicherheitsanforderungen zu rechnen. So könnte zum Beispiel die Einführung einer auf die Kreditlinie bezogene Beratungsgebühr eine Folge mit dem Ziel sein, dass den gestiegenen kalkulatorischen Eigenkapitalkosten zukünftig auch dann Erträge gegenüberstehen, wenn die Kreditlinien von den Kunden nicht in Anspruch genommen wird.

Ferner werden Banken vermehrt eine weitere Steigerung des Eigenkapitals fordern. Die Auswirkungen von Basel III auf die Banken lassen sich abschließend wie folgt zusammenfassen:

- Die Kreditbereitschaft sinkt (jeder Kredit muss mit Eigenkapital unterlegt werden).
- Die Risikobereitschaft sinkt (weil nicht durch Sicherheiten unterlegte Kredite negative Auswirkungen für das Eigenkapital sind).
- Die Sicherheitsanforderungen steigen (weil dadurch die Risiken sich verringern lassen).
- Die Zinssätze steigen (weil die Bank mehr verdienen muss, um Eigenkapital aufzubauen).

Unternehmen die heute bereits eine gute Bonität haben, werden unter den neuen Regelungen von Basel III nicht so stark leiden. Eine gute Ertragskraft, Kapitaldienstfähigkeit, Eigenkapitalausstattung und die Qualität der kaufmännischen Unternehmensführung werden noch entscheidendere Faktoren für die Zukunft werden. Vorteilhaft für Mittelständler ist es, wenn sie sich zukünftig nicht nur auf eine Bank verlassen. Es gilt die Regel, mindestens zwei Hausbanken aufzubauen und zu pflegen. Dabei sollte jede Bank gleiches Kreditvolumen bekommen. Um die richtigen Banken als Hausbanken zu identifizieren, sollten Mittelständler prüfen, in wie weit ihre Hausbank die Anforderungen von Basel III bereits erfüllt. Sprechen sie direkt mit ihrem Bankberater, inwiefern es durch Basel III Veränderungen in der Kreditvergabe geben wird und was dies konkret für ihre Konditionen bedeutet. Verhandeln sie dabei ihre Konditionen aktiv. Innovative Banken haben sehr differenzierte Preismodelle und honorieren es, wenn Kreditlinien reduziert

oder Kapitalbedarf nur saisonal anfällt. Wichtiger denn je ist es, durch ein detailliertes und zeitnahes Reporting Vertrauen in ihr Unternehmen und ihre Person aufzubauen. Nur so können sie als Unternehmer negative Auswirkungen von Basel III auf ihre Unternehmung vermindern.

7. Zusammenfassung und Blick in die Zukunft

Familienunternehmen in der Baustoffindustrie stehen auf Grund der sich verschärfenden Rahmenbedingungen insbesondere im Bereich der Innen- und Außenfinanzierung vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen. Zur Sicherung der langfristigen Erfordernisse und Unternehmenssicherung müssen die bisherigen Finanzierungs- und Kommunikationsstrategien zwingend und kurzfristig an die künftige Entwicklung angepasst werden. Ein wesentlicher Teil der Zukunftsfähigkeit hängt dabei von der erfolgreichen Umsetzung und glaubhaften Transparenz des an die aktuellen Erfordernisse angepassten Unternehmensmodells, dem Vertrauen von Kreditgebern und eigenen Gesellschaftern so-wie geeigneten, die Langfristigkeit und Saisonalität der Baustoffaktivitäten berücksichtigende, Finanzierungs-konzepten ab.

Familienunternehmen, die sich diesen Herausforderungen aktiv und konsequent stellen sowie die erforderlichen Hausaufgaben und Maßnahmen zügig mit den beteiligten Partnern beschließen und umsetzen, werden auch in Zukunft erfolgreich in der Baustoffbranche agieren können. (Kerstin Ott, Sebastian Schirl, Prof. Dr. Martin Kirschbaum)

- ✗ SUSA Wegweiser
www.seneca-cf.de
www.KiProCon.de

Quellen:

Ott, Kerstin und Kirschbaum, Martin: Unternehmensnachfolge in der Roh- und Baustoffindustrie, Steinbruch und Sandgrube Ausgabe 6/2011
Kirschbaum, Martin: Due Diligence – Unternehmensbewertung in der Baustoffindustrie, Kies-Sand-Gesteinsperspektiven, Ausgabe 8/2004
Kirschbaum, Martin: Benchmarking – Aspekte der umfassenden technisch-wirtschaftlichen Unternehmensanalyse und -optimierung in der Praxis, Kies-Sand-Gesteinsperspektiven, Ausgabe 1/2005
Kirschbaum, Martin: Ausgewählte Aspekte der wirtschaftlichen Bewertung von Rohstofflagerstätten unter besonderer Berücksichtigung von Festgestein, Steinbruch und Sandgrube, Ausgabe 12/2010
N.N.: www.familienunternehmer.eu
N.N.: www.ifm-bonn.org
N.N.: www.sueddeutsche.de/geld/
N.N.: „Die Familienunternehmer-ASU: Auswirkungen der Reformen der Bankenaufsicht berücksichtigen!“