
Management und Controlling im Mittelstand

Reihenherausgeber

Wolfgang Becker
Patrick Ulrich
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe
<http://www.springer.com/series/13362>

Ziel der Reihe „Management und Controlling im Mittelstand“ ist es, die Gesamtheit der mittelstandsorientierten Betriebswirtschaftslehre abzubilden. Sie folgt der Maxime „a small business is not a little big business“ (Welsh/White), nach der mittelständische Unternehmen bedarfsgerechte Konzepte benötigen. Die Reihe strebt die Generierung fundierter, praxisnaher, aber auch theoretisch auf State-of-the-Art-Niveau stehender wissenschaftlicher Erkenntnisse an, die dem Mittelstand auch im Forschungsbereich eine Bedeutung verschaffen sollen, die er aufgrund seiner volkswirtschaftlichen Stellung schon lange verdient. Diese Erkenntnisse sollen dann in konkrete Managementkonzepte und -instrumente überführt werden. Die Konkretisierung dieser Zielsetzung besteht darin, zunächst eine mittelständische Problemlandkarte zu entwerfen, die von den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen ausgeht. Auf dieser Basis sollen gegenwärtige Erfolgsfaktoren analysiert, zukünftige Erfolgsfaktoren identifiziert und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden. Die Reihe hat einen hohen theoretischen Anspruch, ist letztlich anwendungsorientiert ausgerichtet und zudem ausdrücklich offen für neue inhaltliche und publizistische Formate. Sie nutzt die bildhafte Vermittlung als Gestaltungsinstrument und bietet zeitgemäße, wissenschaftlich solide, dabei aber verständliche und praxisorientierte Fachpublikationen.

Wolfgang Becker • Patrick Ulrich
Tim Botzkowski

Finanzierung im Mittelstand

Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Tim Botzkowski
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Patrick Ulrich
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

ISBN 978-3-658-06566-9
DOI 10.1007/978-3-658-06567-6

ISBN 978-3-658-06567-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Der Mittelstand gilt als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Diese Aussage hat sich in den letzten Jahren auch während der Wirtschafts- und Finanzkrise bestätigt. Gerade die Finanzierung mittelständischer Unternehmen ist jedoch für Forschung und Praxis von besonders großem Interesse.

Hier sind sowohl in Theorie als auch Praxis sehr unterschiedliche Stimmen zu vernehmen. Einige verweisen darauf, dass der Mittelstand unter Liquiditätsengpässen leide. Andere sprechen mittelständischen Unternehmen eine sogar bessere Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung als Großunternehmen zu. Die Wahrheit liegt wohl zwischen den beiden Extrema. Sowohl unsere theoretischen als auch praktischen Erfahrungen zeigen, dass es sowohl mittelständische Unternehmen mit Finanzierungsproblemen als auch mittelständische Unternehmen gibt, die sogar Überliquidität aufweisen und eher ein Anlage- als ein Finanzierungsproblem haben. Die unklare Forschungssituation hat uns im Jahr 2013/2014 dazu bewegt, eine eigenständige großzählige empirische Erhebung zu starten und v. a. die klassischen Finanzierungsinstrumente des Mittelstands – namentlich die Innenfinanzierung und die Außenfinanzierung über Bankkredite – in Augenschein zu nehmen. Zusätzlich wurden in diesem Projekt jedoch auch neuere Formen der Finanzierung sowie das in der Forschung und Praxis leider unterbesetzte Thema des Finanzmanagements thematisiert. Gerade hier zeigen unsere Erkenntnisse, dass im Bereich der Finanzplanung und -kontrolle noch großer Nachholbedarf besteht.

An dieser Stelle möchten wir uns bei einigen Mitwirkenden an diesem Band bedanken. Zunächst gilt unser Dank den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den studentischen Hilfskräften des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, die an der Erhebung sowie Auswertung der empirischen Ergebnisse beteiligt waren. Gleichmaßen sei den Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern für spannende Einsichten in die Finanzierung im Mittelstand

gedankt. Weiterhin möchten wir unseren Dank an die Vertreter von Springer Gabler, insbesondere unsere Lektorin Frau Anna Pietras richten, die die Idee zur Reihe Management und Controlling im Mittelstand begeistert aufgenommen und auch korrespondierend unterstützt haben.

Wir hoffen, dass das Buch für Wissenschaftler wie Praktiker, Studierende wie Lehrende von Interesse ist und den Bereich der mittelstandsbezogenen Erkenntnisse um aktuelle wie relevante Ideen erweitert.

Bamberg, im Februar 2015

Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
2 Theoretische und begriffliche Grundlagen	3
2.1 Mittelstand	3
2.2 Finanzierung und Finanzmanagement	8
2.3 Theoretische Fundierung der Finanzierung	12
2.4 Finanzierung und Finanzmanagement im Mittelstand	16
2.5 Status Quo der empirischen Forschung	18
Literatur	33
3 Forschungsmethodik, Charakterisierung der Probanden und Führungsstruktur	39
Literatur	42
4 Finanzierungssituation im Mittelstand	43
4.1 Status Quo der Finanzierungssituation	43
4.2 Finanzierungszwecke	47
4.3 Kapitalmarktorientierung	51
4.4 Eigenkapitalausstattung	53
Literatur	59
5 Einflussfaktoren	61
5.1 Ratingagenturen	61
5.2 Basel II/III	66
5.3 Steuern/Internationalisierung	72
Literatur	76

6 Mittelstandspezifika	79
6.1 Finanzielle Unabhängigkeit	79
6.2 Know-how der Akteure	81
Literatur	83
7 Finanzmanagement	85
7.1 Allgemeines zum Finanzmanagement	85
7.1.1 Thesen zur Finanzierung	85
7.1.2 Idealtypischer Aufbau des Finanzmanagements	87
7.1.3 Strategische Ziele des Finanzmanagements	88
7.1.4 Refinanzierung	91
7.2 Finanzplanung	93
7.2.1 Dauer des Finanzplanungsprozesses	100
7.2.2 Planungshorizonte der Finanzplanung	101
7.2.3 Neuplanung für Finanzierungszwecke	104
7.3 Finanzbeschaffung	106
7.3.1 Dauer des Finanzbeschaffungsprozesses	107
7.3.2 Zentralisierungsgrad der Finanzierung	108
7.3.3 Kriterien der Finanzbeschaffung	110
7.3.4 Finanzierungsarten	113
7.3.5 Akteure im Rahmen der Finanzbeschaffung	117
7.4 Fördermittel	121
7.4.1 Nutzung von Fördermitteln	121
7.4.2 Arten von Fördermitteln	123
7.4.3 Anbieter von Fördermitteln	124
7.4.4 Nutzen und Verbesserungsbedarfe	127
7.5 Zwischenfazit	128
Literatur	129
8 Tendenzen der Kreditfinanzierung	131
8.1 Bankenbeziehung	132
8.1.1 Allgemeines	132
8.1.2 Hausbankprinzip	135
8.1.3 Bankenbeziehung	139
8.1.4 Gebührenstruktur	149
8.2 Kreditfinanzierung	152
8.2.1 Arten der Kreditfinanzierung	152
8.2.2 Konsortialkredite	156
8.2.3 Covenants	158
8.2.4 Wettbewerbsinduzierung	163

8.3 Zwischenfazit	165
Literatur	166
9 Bewertung des Finanzmanagements	169
9.1 Wirtschaftlichkeit	169
9.2 Verbesserungsbedarfe	170
9.3 Kennzahlen für das Finanzmanagement	172
9.4 Kosten des Finanzmanagements	173
9.5 Nutzen des Finanzmanagements	174
9.6 Zwischenfazit	175
Literatur	176
10 Fazit	177
11 Best Practice	179
Weiterführende Literatur	181

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CFROI	Cash Flow Return on Investment
DM	Deutsche Mark
DMI	Deloitte.Mittelstandsinstitut
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
EBITDA	Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortisation
EG	Europäische Gemeinschaft
EK	Eigenkapital
ESTG	Einkommensteuergesetz
et al.	et alia
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added
FK	Fremdkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
i. e. S.	im engeren Sinne
IFRS	International Financial Reporting Standards
i. w. S.	im weiteren Sinne
IfM	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
kaufm.	kaufmännischer
KG	Kommanditgesellschaft

KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KKU	Kleinst- und Kleinunternehmen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
lt.	laut
MGU	Mittlere- und Großunternehmen
o. g.	oben genannte
ROCE	Return on Capital Employed
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
StB	Steuerberater
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
WP	Wirtschaftsprüfer
Z. B.	Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	KMU-Definition der Europäischen Kommission	4
Abb. 2.2	KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn	4
Abb. 2.3	Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI	6
Abb. 2.4	Typologie des Mittelstands	7
Abb. 2.5	Systematisierung der Unternehmensfinanzierung	9
Abb. 2.6	Finanzmanagement-Konzeption	10
Abb. 2.7	Struktur des Finanzmanagements	11
Abb. 4.1	Thesen Finanzierungssituation	44
Abb. 4.2	Thesen Finanzierungssituation und Unternehmensgröße	46
Abb. 4.3	Finanzierungszwecke und Häufigkeiten	48
Abb. 4.4	Finanzierungszwecke und Unternehmensgröße	49
Abb. 4.5	Finanzierungszwecke und Leitungsstruktur	50
Abb. 4.6	Finanzierungszwecke und Branche	51
Abb. 4.7	Kapitalmarktbezug der Unternehmen	52
Abb. 4.8	Eigenkapitalquote der Unternehmen	53
Abb. 4.9	Eigenkapitalquote und Unternehmensgröße	56
Abb. 4.10	Eigenkapitalquote und Leitungsstruktur	57
Abb. 4.11	Eigenkapitalquote und Branche	57
Abb. 4.12	Eigenkapitalquote und Unternehmenstypologie	58
Abb. 5.1	Bankenrating vs. externes Rating	62
Abb. 5.2	Durchführung eines Ratings [$N=209$]	63
Abb. 5.3	Rating und Branche	65
Abb. 5.4	Ratingergebnis	65
Abb. 5.5	Einfluss auf die Finanzierung	66

Abb. 5.6	Basel II	67
Abb. 5.7	Basel II und Basel III	68
Abb. 5.8	Einfluss von Basel II	69
Abb. 5.9	Basel II und Unternehmensgröße	70
Abb. 5.10	Veränderung der Finanzierungssituation durch Basel III	71
Abb. 5.11	Offenlegung der Mehrkosten durch Basel II [N=209]	72
Abb. 5.12	Bedeutung steuerlicher Gesichtspunkte	73
Abb. 5.13	Bedeutung des Auslandsgeschäfts	74
Abb. 5.14	Ort der Finanzierung einer Auslandsgesellschaft	75
Abb. 5.15	Konzerninterne Finanzierungsgesellschaften	76
Abb. 6.1	Bedeutung der finanziellen Unabhängigkeit	80
Abb. 6.2	Finanziell Unabhängigkeit und Leitungsstruktur	81
Abb. 6.3	Know-how der Finanzakteure	82
Abb. 7.1	Thesen zum Finanzmanagement I	86
Abb. 7.2	Thesen zum Finanzmanagement II	86
Abb. 7.3	Idealtypischer Aufbau des Finanzmanagements	87
Abb. 7.4	Existenz eines Finanzmanagementprozesses [N=209]	87
Abb. 7.5	Bedeutung strategischer Ziele	90
Abb. 7.6	Refinanzierung in den letzten 36 Monaten [N=209]	91
Abb. 7.7	Refinanzierung und Leitungsstruktur	92
Abb. 7.8	Refinanzierung und Branche	93
Abb. 7.9	Gesamtunternehmensplanung	94
Abb. 7.10	Gesamtunternehmensplanung mit Gesamtplänen und/oder Teilplänen	95
Abb. 7.11	Gesamtpläne/Teilpläne und Unternehmensgröße	96
Abb. 7.12	Gesamtpläne/Teilpläne und Branche	96
Abb. 7.13	Einbettung Finanzplanung in Gesamtplanung	97
Abb. 7.14	Einbettung Finanzplanung in Gesamtunternehmensplanung und Unternehm-ensgröße	98
Abb. 7.15	Einbettung Finanzplanung in Gesamtunternehmensplanung und Eigenkapi-talquote	99
Abb. 7.16	Dauer des Planungsprozesses	100
Abb. 7.17	Planungshorizont Gesamtpläne	102
Abb. 7.18	Planungshorizont Teilpläne	103

Abb. 7.19	Neuplanung der Finanzierungszwecke	104
Abb. 7.20	Standardisierungsgrad der Neuplanung	106
Abb. 7.21	Finanzbeschaffungsprozess	106
Abb. 7.22	Dauer des Umsetzungsprozesses	107
Abb. 7.23	Zentralisierungsgrad der Finanzierung	109
Abb. 7.24	Zentralisierungsgrad der Finanzierung und Konzern	110
Abb. 7.25	Berücksichtigung der Kriterien bei Finanzbeschaffung	113
Abb. 7.26	Finanzierungsarten	115
Abb. 7.27	Nutzung Finanzierungsarten	116
Abb. 7.28	Interne Akteure im Rahmen der Finanzbeschaffung	118
Abb. 7.29	Rechte der internen Akteure im Rahmen der Finanzbeschaffung	119
Abb. 7.30	Externe Akteure im Rahmen der Finanzbeschaffung	120
Abb. 7.31	Rechte der externen Akteure im Rahmen der Finanzbeschaffung	121
Abb. 7.32	Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel [N=209]	122
Abb. 7.33	Nutzung öffentlicher Fördermittel	124
Abb. 7.34	Bekanntheit der Anbieter von Fördermitteln	125
Abb. 7.35	Öffentliche Fördermittel und Unternehmensgröße	126
Abb. 7.36	Öffentliche Fördermittel und Eigenkapitalquote	126
Abb. 8.1	Hausbankprinzip und Thesen	132
Abb. 8.2	Thesen und Leitungsstruktur	133
Abb. 8.3	Finanzakteure	134
Abb. 8.4	Hausbankprinzip [N=209]	136
Abb. 8.5	Hausbankprinzip und Unternehmensgröße	137
Abb. 8.6	Hausbankprinzip und Branchenstruktur	137
Abb. 8.7	Hausbankprinzip und Eigenkapitalquote	138
Abb. 8.8	Veränderung der Beziehungsqualität	139
Abb. 8.9	Anteil der Bankenfinanzierung	140
Abb. 8.10	Anteil der Bankenfinanzierung und Unternehmensgröße	140
Abb. 8.11	Anteil der Bankenfinanzierung und Leitungsstruktur	141
Abb. 8.12	Anteil der Bankenfinanzierung und Branchenstruktur	142
Abb. 8.13	Finanzierungsvolumen über eine einzelne Bank	142
Abb. 8.14	Geschäftsbeziehungen zu Banken	143
Abb. 8.15	Banken und Unternehmensgröße	144

Abb. 8.16	Banken und Branchenstruktur	145
Abb. 8.17	Banken und Eigenkapitalquote	146
Abb. 8.18	Zufriedenheit mit Banken	146
Abb. 8.19	Anzahl der Banken	147
Abb. 8.20	Entwicklung der Geschäftsbeziehung	148
Abb. 8.21	Eigenschaften einer guten Bank	149
Abb. 8.22	Bankgebühren	150
Abb. 8.23	Unterschiede zwischen den Gebührenstrukturen	151
Abb. 8.24	Transparenz der Gebührenstrukturen	151
Abb. 8.25	Art des Kredites	153
Abb. 8.26	Weitergabe der Kredite	154
Abb. 8.27	Weitergabe der Kredite und Leitungsstruktur	155
Abb. 8.28	Weitergabe der Kredite und Eigenkapitalquotenstruktur	156
Abb. 8.29	Konsortialführer	157
Abb. 8.30	Garantien im einer Konsortialfinanzierung [$N=27$]	158
Abb. 8.31	Bedingungen für die Kreditvergabe	159
Abb. 8.32	Inhalte von Covenants	160
Abb. 8.33	Sanktionen	161
Abb. 8.34	Druck durch Covenants	162
Abb. 8.35	Bankenwettbewerb	163
Abb. 8.36	Bankenwettbewerb und Unternehmensgröße	164
Abb. 8.37	Bankenwettbewerb und Branchenstruktur	165
Abb. 9.1	Wirtschaftlichkeit des Finanzmanagements	170
Abb. 9.2	Verbesserungsbedarfe im Finanzmanagement [$N=209$]	171
Abb. 9.3	Kennzahlen der Erfolgüberprüfung	172
Abb. 9.4	Kostenanteil des Finanzmanagements an Gesamtkosten	174
Abb. 9.5	Hauptnutzen des Finanzmanagements	175