

Familienunternehmen und Bank – eine besondere Beziehung

Gerade in Familienunternehmen, unabhängig von der konkreten Gesellschaftsform, reichen die Vermögenswerte des Unternehmens meist nicht aus, um die Darlehen abzusichern. Hier ist der Unternehmer gezwungen, privates Familienvermögen als Sicherheit einzusetzen. Das heißt: Nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie, der Ehepartner oder die Eltern haften dann für die Bankverbindlichkeiten mit. Mit dem Kreditvertrag wird auf einer juristischen Ebene die Grenze zwischen Privat- und Geschäftsbeziehung aufgehoben; aus einer Zweierbeziehung wird eine Dreierbeziehung.

Es läuft wenig bis nichts

Lapidar könnte man sagen, dass in guten Zeiten mit der Bank nicht viel läuft, in schlechten Zeiten aber läuft gar nichts. Solange das Unternehmen floriert (aus der Sicht der Bank), ist das im Unternehmensalltag kein großes Problem, auch wenn unterschwellig die Existenzfrage immer im Raum steht. Richtig kritisch wird dieses Dreiecksverhältnis, wenn geschäftliche Schwierigkeiten auftauchen oder gar eine ernste Unternehmenskrise. Dann wird die Macht der Bank deutlich. Von ihr hängt dann die Existenz des Unternehmens ab und in der Folge auch die der Unternehmerfamilie.

Wenn ein Ehepartner Vermögen ins Unternehmen des anderen Ehepartners einbringt oder die Haftung für Kredite übernimmt, begibt er sich in die Hand des als Unternehmer tätigen Partners und wird von dessen unternehmerischen Fähigkeiten abhängig. Die Frage des persönlichen Vertrauens wird damit erweitert um die Frage des geschäftlichen Vertrauens, was für die Partnerbeziehung nicht ohne Brisanz ist. Denn, was würde aus der Beziehung, wenn, wie in der Praxis häufig, die Frau ihren Unternehmer-Ehemann zwar liebte, ihm aber unternehmerisch nicht so viel zutraute, dass Sie eine weitere Bürgschaftserklärung unter-

schreiben würde? In diese ohnehin schwierige Diskussion drängt zusätzlich die Bank herein, die zusammen mit dem Unternehmer eine Koalition bildet – aber aus völlig unterschiedlichen Beweggründen. Der Unternehmer möchte sein Geschäft weiterbetreiben und die Bank möchte im Zweifelsfall kein Geld verlieren. Die »arme« Unternehmergattin wird von zwei Seiten bedrängt, die es ihr schwermachen, ihre Sorgen über die Absicherung der Familie zu vertreten.

Ehepartner haftet mit

Gerade bei Neugründungen ist der Ehepartner oder die Ehepartnerin immer mit in der Haftung und hat in der Regel auch Vermögenswerte ins Unternehmen eingebracht. Hier ist besonders viel Vertrauen in die Fähigkeiten des Unternehmer-Ehepartners notwendig, weil keinerlei Erfolgs-erfahrung vorliegt und das Risiko des Scheiterns

Man kann sich darüber streiten, ob die mittelständischen Unternehmen über 10 oder gar 15 Prozent Eigenkapital verfügen. Unabhängig von der genauen Zahl bedeutet das, dass der überwiegende Teil des Kapitals der Unternehmen von außen, in der Regel von Banken, zur Verfügung gestellt wird, als Kredite oder Darlehen, was wiederum die Stellung von Sicherheiten erfordert.

weit höher ist als bei etablierten Unternehmen. Hier sind die Banken besonders vorsichtig bei der Kreditvergabe und verlangen neben dem Eigenkapitaleinsatz (= Familienkapitaleinsatz) auch eine weitreichende Absicherung, manchmal auch Übersicherung.

Die derzeitige Finanzkrise in Verbindung mit den Basel-II-Kredit-Restriktionen wird von den Banken häufig zum Anlass genommen, auch bestehende Kreditengagements neu zu bewerten. Das bedeutet nichts anderes, als dass sie für das bestehende Kreditengagement mehr Sicherheiten verlangt, und das bedeutet wiederum für die Unternehmerfamilie mehr private Haftung. Davor schützt auch die GmbH als Gesellschaftsform nicht. Die Gesellschaft haftet zwar mit dem Gesellschaftsvermögen nur »beschränkt«, der geschäftsführende Gesellschafter und dessen Familie aber »unbeschränkt«, wenn sie die Sicherheiten gestellt haben.



Eingeschränkter Zugriff aufs Vermögen

Wenn die Sicherheiten einmal gestellt sind, ist die freie Verfügung über diese Teile des Familienvermögens sehr eingeschränkt. Wenn sie als Sicherheit dient, kann die private Lebensversicherung nicht mehr aufgelöst, das Grundstück nicht mehr verkauft oder das Wertpapierdepot nicht mehr angetastet werden, es sei denn, die Bank stimmt zu. Zustimmung wird sie aber nur dann, wenn die Verschuldung im Laufe der Jahre deutlich reduziert werden konnte und keine erweiterten Risiken zu erkennen sind. Nur dann wird sie Teile der Sicherheiten freigeben. Solche Verhandlungen sind in der Praxis immer ein »Eiertanz«, weil die Bank an möglichst guter Absicherung interessiert ist. Vermögensentscheidungen in der Unternehmerfamilie müssen also mit der Bank vereinbart werden. Privat ist deshalb nicht mehr privat, die Grenze zwischen Unternehmen und Familie ist in diesem Punkt völlig aufgelöst.

Jede Bank weiß natürlich, dass es nicht nur auf die Fähigkeiten des unternehmerisch tätigen Ehepartners ankommt, sondern darauf, dass die Familie insgesamt intakt ist. Wenn es, wie in der Praxis ebenfalls häufig zu beobachten ist, eine Krise des Unternehmer-Ehepaares gibt, die möglicherweise zur Scheidung führt, steht auch die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel. Wenn in diesem Fall zum Beispiel die Ehefrau die von ihr gewährten Sicherheiten oder Bürgschaften zurückzieht, ist zu befürchten, dass die Bank die Darlehensverträge kündigt, wenn der Unternehmer-Ehemann nicht andere Sicherheiten stellen kann. Gelänge dies nicht, würde es das Aus bedeuten.

Soft Facts werden wichtiger

Wichtig zu erkennen für Familienunternehmen ist auch, dass letztendlich die Bank entscheidet, wie schwer die private und geschäftliche Problemlage ist. Neben den objektiven Ratingkriterien, den Hard Facts, bekommen die Soft Facts ein erhebliches Gewicht, weil sie die Personen der Familie im Unternehmen und deren familiäre Beziehungen stark bewerten. Diese Definition der Probleme und die scheinbar rationalen Argumente »zwingen« die Bank zu einer bestimmten Problemlösung, nicht immer im Sinne des Unternehmens oder der Unternehmerfamilie. So konnte zum Beispiel ein Unternehmen gerettet werden, weil in einem konkreten Fall die im Unternehmen mitarbeitende Ehefrau nach der Scheidung freundlicherweise noch jahrelang in der Haftung für die GmbH des früheren Ehemannes blieb, weil sie dessen Existenz nicht aufs

Spiel setzen wollte – aber nur unter der Auflage, dass das Unternehmen restrukturiert und vom Unternehmensberater betreut wurde. Nach drei Jahren waren die Bankverbindlichkeiten so weit reduziert, dass die Ex-Ehefrau aus der Haftung entlassen werden konnte. Ansonsten wäre das Unternehmen »tot« gewesen.

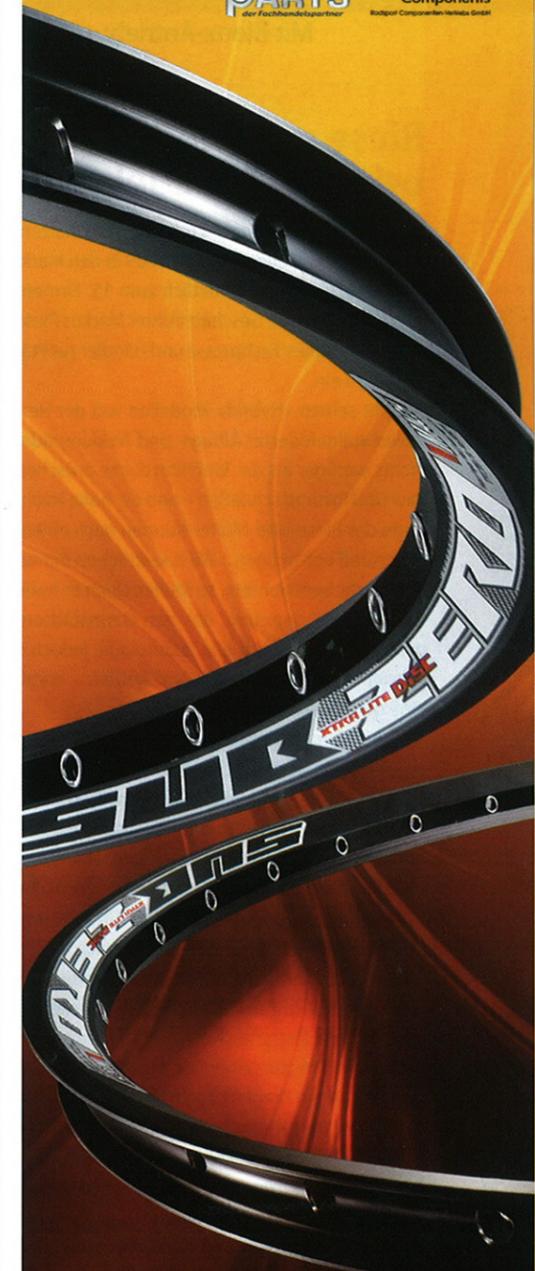
Aber auch, wenn nur eine normale geschäftliche Krise vorliegt, ist der Druck der Bank erheblich – zunächst von der Bank an den Unternehmer, vom Unternehmer dann an die Familie, spricht die Ehefrau. Es ist immer wieder zu erleben, wie die Verknüpfung der Kreditvergabe mit dem weiteren Zugriff auf das Familienvermögen zum Problem der Ehefrau gemacht wird mit der Aussage: »Du bist schuld, wenn ...« Das ist zum einen nicht fair, zum anderen verhindert es auch die Auseinandersetzung zur Suche nach der besten Lösung (im Sinne der Unternehmerfamilie). Jetzt steht die Bank eindeutig zwischen dem Unternehmerpaar. Der Unternehmer scheint nun enger mit seinem Firmenkundenbetreuer verbunden zu sein als mit seiner Partnerin, was reichlich Konfliktstoff beinhaltet.

Deshalb ist es, nicht nur in der Krise, enorm wichtig, innerhalb der Unternehmerfamilie die offene und zuweilen kritische Auseinandersetzung zu führen um den Sinn, das Risiko und die Wirtschaftlichkeit des unternehmerischen Tuns – damit nicht alleine die Hausbank die auftretenden Probleme definiert und Unternehmer und Ehefrau nicht in Handlungsmuster gedrängt werden, die sie eigentlich nicht wollen. Mit der Einbeziehung zusätzlicher Personen, etwa eines Beraters, können neue Informationen und Perspektiven einbezogen und neue Lösungswege eingeschlagen werden. Das Unternehmer-Ehepaar gewinnt Handlungskompetenz zurück, nicht nur in Finanzierungsfragen. Das ist zwar nicht unbedingt das, was die Hausbank anstrebt, aber umso wichtiger für das Unternehmen und vor allem für das harmonische Familienleben. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

H. P. Lakner
Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de



MACH1

www.mach1.fr

CROSS COUNTRY 470 g

SUB-ZERO DISC
XTRA LITE