


Daniel Becher

# Finanzierung in Unternehmensnetzwerken



 Vom Unternehmensnetzwerk  
zur Holding

Daniel Becher

# **Finanzierung in Unternehmensnetzwerken**

Vom Unternehmensnetzwerk  
zur Holding



Daniel Becher

# **Finanzierung in Unternehmensnetzwerken**

Vom Unternehmensnetzwerk  
zur Holding

© 2005 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1490  
ISBN 3-89644-237-6

Layout: RKW, Eschborn  
Druck: Druckpartner Rübemann, Hemsbach

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	7
Einführung	9
1     Begriffe	11
2     Erfolgsfaktoren für die Finanzierung in Unternehmensnetzwerken	18
3     Ziele einer Finanzierung auf Netzwerkebene	25
4     Möglichkeiten der Finanzierung in Unternehmensnetzwerken	33
4.1   Außenfinanzierungsmöglichkeiten	33
4.1.1 Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	33
4.1.2 Kreditfinanzierung	40
4.1.3 Netzwerkinternes Kreditmanagementsystem	46
4.2   Kreditsubstitute	49
4.3   Ein Modell der Finanzierung aus betrieblicher Altersvorsorge	56
4.4   Franchising	58
4.5   Innenfinanzierungsmöglichkeiten	60
4.5.1 Selbstfinanzierung in Unternehmensnetzwerken	61
4.5.2 Finanzierung durch sonstige Kapitalfreisetzungen (Cash-Management)	63
5     Good Practice	68
Abschließende Bemerkungen	75
Zum Autor	77



# Vorwort

In der Wirtschaftspraxis hat es sich mehr und mehr gezeigt, dass die Fähigkeit zur Unternehmensführung eine wichtige Voraussetzung für die volle Ausschöpfung wirtschaftlicher Chancen ist. Diese Fähigkeit zur Führung eines Unternehmens beruht nicht nur auf Intuition, Fingerspitzengefühl und angeborener Begabung, sondern setzt vor allem auch Wissen, Erfahrung, Willen und Können voraus.

Die strategische Planung der Finanzierung ist und bleibt auch in Zukunft ein zentraler Erfolgsfaktor.

Der Leitfaden zur innovativen Finanzierung in Unternehmensnetzwerken hat sich zum Ziel gesetzt in praxisnaher Form, mit praktischen Beispielen unterlegt, Erfahrungen und Möglichkeiten einer erfolgreichen Finanzierung innerhalb von Netzwerken zu vermitteln.

Die Anregungen und Beispiele gelten für große und im Besonderen für kleine und mittlere Unternehmen.

Gerade in der Finanzierung von und durch Unternehmensnetzwerke liegen in Zukunft erhebliche Reserven, die es im Hinblick auf einen organisatorischen Wandel der kleinen und mittleren Betriebe aufzuzeigen gilt.

Je mehr Unternehmensnetzwerke und Unternehmer, die Netzwerke gründen oder festigen wollen, die Erkenntnisse und Informationen einer soliden und erfolgreichen Finanzierung auswerten und strategisch modernere Führungsmethoden praktizieren, umso erfolgreicher werden sie sich im Wettbewerb behaupten.

Dabei zu helfen ist das Ziel dieses Leitfadens, der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit dankenswerter Weise unterstützt wird.

Daniel Becher





# Einführung

Im dynamischen Wettbewerbsumfeld kommt es aufgrund der ständigen Veränderung von strukturellen Rahmenbedingungen zu Anpassungsprozessen vielfältiger Art. Nicht nur durch erhöhte Mobilität von Produkten, Personen und Informationen ist eine wachsende Globalisierung der Güter-, Arbeits- und Informationsmärkte zu beobachten. Die Globalisierung ist das Resultat neuer Technologien sowie der Liberalisierung der Handelsbeziehungen zwischen den Staaten. All dies führt zu einer stetig zunehmenden Vernetzung der Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Wirtschaftseinheiten. Neue Märkte können von Unternehmen erschlossen werden und neue Wettbewerber können in bereits erschlossene Märkte eintreten. Zudem ist ein Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten zu beobachten. Es kommt damit zu einer Machtverschiebung weg vom Hersteller hin zum Abnehmer. Der Hersteller muss sich folglich vermehrt an den Bedürfnissen seiner Abnehmer orientieren, nicht umgekehrt. Dies liegt neben dem wachsenden Angebot mit zunehmenden Wahlmöglichkeiten auch daran, dass die Käufer anspruchsvoller geworden sind und nicht mehr bereit sind organisatorisch bedingte Koordinationsschwierigkeiten, wie zum Beispiel lange Lieferzeiten, zu akzeptieren. Die Unternehmen werden also laufend mit neuen Herausforderungen konfrontiert. So stehen den kürzer werdenden Produktlebenszeiten gleichzeitig erhebliche Technologie- und Komplexitätssteigerungen gegenüber. Außerdem ist ein harter Qualitäts- und Preiswettbewerb zu beobachten. Diese und weitere Tendenzen führen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs, d. h. zu erhöhtem Wettbewerbsdruck für die Unternehmen.

Die Unternehmen müssen gegen diese und weitere Herausforderungen bestehen, um ihre Existenz zu sichern. Am Markt setzt sich das Unternehmen durch, das mit den gegebenen Umweltbedingungen (z. B. Knappheit an Kapital, gesetzliche Vorschriften, politische Bedingungen) am besten umgehen kann und über ständige Veränderung und Optimierung seiner Prozesse und Strukturen dem Kunden das nutzenstiftendste Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität und Quantität anbieten kann. Die Veränderungen der Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen zwingen die Unternehmen zu strukturellen Anpassungsmaßnahmen, die zu Veränderungen in den Organisationskonzepten führen. Auch die Organisationskonzepte stehen im Wettbewerb zueinander. In der unternehmerischen Praxis tauchen in diesem Zusammenhang Unternehmensnetzwerke als ein innovatives Organisationskonzept auf. Dabei initiieren mehrere Unternehmen eine

kooperative Zusammenarbeit, um den gestiegenen Wettbewerbsanforderungen entgegenzutreten zu können und Wettbewerbsvorteile gegenüber den „Einzelkämpfern“ zu erzielen.

Die heutigen modernen Produkte sind sehr komplex und in ihnen steckt viel Know-how. Einzelne Unternehmen sind oft nicht mehr in der Lage derartig komplexe und wissensintensive Güter alleine herzustellen, weil beispielsweise die notwendigen Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen die finanziellen Ressourcen und die Risikotragfähigkeit des Unternehmens übersteigen.

In diesem Fall bieten Kooperationen für viele Unternehmen eine sinnvolle Alternative. Durch die Verringerung von Transaktionskosten kann bei sehr spezifischen Produktionsabläufen ein Wettbewerbsvorteil erwirtschaftet werden. Gerade auch für junge und relativ kleine Unternehmen stellt ein Unternehmensnetzwerk eine günstige Alternative dar, um in Märkten aktiv zu werden, die bisher hauptsächlich von kapitalstarken Großunternehmen dominiert wurden.

In diesem Leitfaden werden die Finanzierungsmöglichkeiten in Unternehmensnetzwerken dargestellt. Sie dienen einerseits der Finanzierung eines Netzwerkmanagements und andererseits der jeweiligen Unternehmensfinanzierung. Daher werden die generellen Möglichkeiten der Finanzierung von Unternehmensnetzwerken betrachtet und die Auswirkungen des Unternehmensnetzwerkes auf die Finanzierung. Zudem werden Wege zu neuen Finanzierungsquellen vorgestellt, die sich speziell Unternehmensnetzwerken bieten.