

UNTERNEHMER UND FINANZEN 5/6

Expansion ja, aber zu welchem Preis?

Aller Anfang ist schwer – auch wenn es um die Finanzierung des Wachstums geht

Viele Firmen finanzieren nicht nur ihre laufende Betriebs-tätigkeit, sondern auch das Wachstum am liebsten aus dem Cashflow. Doch was tun, wenn die vorhandenen Mittel für einen wichtigen Expansions-schritt nicht ausreichen?

DOMINIK FELDGES

Jede Firma hat einmal klein angefangen. Dominik Weibel und Marco Wüst haben ihre Blechfabrik in Kaltbrunn bei Uznach erst im August 2013 in Betrieb genommen. Sie starteten zu zweit und mit einer Maschine. Seither ist es jedoch rasant aufwärtsgegangen. Inzwischen sind bei der eMDe Blechfabrik – das M und das D im Firmennamen repräsentieren die Anfangsbuchstaben der Vornamen der beiden Unternehmensgründer – schon 20 Personen beschäftigt. Weibel und Wüst, die die Abläufe in ihrem Betrieb nach dem Prinzip von Industrie 4.0 grösstenteils digitalisiert haben und so beispielsweise im Nu Offerten ausstellen können, werden mit Aufträgen förmlich überannt.

Gefahr der Selbstblockade

Die Halle, in der das Unternehmen auf 7500 m² massgeschneiderte Blechteile für Kunden aus dem Bausektor, der Medizintechnik oder dem Fahrzeugbau herstellt, platzt aus allen Nähten. «In dieser Lokalität können wir nicht weiter wachsen. Wir drohen uns selbst zu blockieren», sagt Weibel. Am liebsten würden er und sein Geschäftspartner Wüst schleunigst in eine doppelt so grosse Halle umziehen. Am bestehenden Ort fehlt der Platz für eine Erweiterung der Produktionskapazität.

Die Firma fühlt sich in Kaltbrunn am Rand der Linthebene wohl und würde gerne in derselben Gemeinde aktiv bleiben. Noch unverbautes Gewerbeland wäre vorhanden, wobei sich die Gemeinde ein Vorkaufsrecht dafür ausbedungen hat. Weibel und Wüst rechnen sich gute Chancen für einen Zuschlag aus, nicht nur weil man sie in Kaltbrunn gut kennt und ihnen die lokalen Behörden schon bei der Vermittlung der gegenwärtigen, zur Miete genutzten Halle geholfen haben. Die beiden würden auch die mit dem Kauf des Gewerbelandes verknüpfte Auflage erfüllen, wonach der neue Eigentümer Arbeitsplätze schaffen muss.

Das Problem der beiden Jungunternehmer ist jedoch, dass ihnen das Eigenkapital für den Erwerb des Bodens und die Errichtung einer neuen Produk-



Axel Ritzberger (links im Bild) und Reto Müller von der Utz-Gruppe ziehen die Eigenfinanzierung Krediten vor. GORAN BASIC / NZZ

tionshalle fehlt. Weibel sagt, dass Banken auf einen Eigenkapitalanteil von 40% bestünden. Bei einer Investitionssumme von rund 3 Mio. Fr. wären ungefähr 1,2 Mio. Fr. aus der Firmenkasse aufzubringen.

Weibel und Wüst haben sich den Aufbau ihres Unternehmens bis anhin gewissermassen vom Mund abgespart. Ihre erste Lasermaschine haben sie geleast. Für die Finanzierung weiterer Anschaffungen wie den Kauf von Rohmaterial griffen die beiden auf Ersparnisse in Höhe von mehreren zehntausend Franken zurück und baten Verwandte um einen Zustupf. Ein Kontokorrentkredit zur kurzfristigen Deckung von Liquiditätsengpässen wurde ihnen mit der Begründung verweigert, dass er einem Blankokredit gliche, solange das Unternehmen nicht über regelmässige Einkünfte verfüge. «Wir hätten uns damals noch so gerne von einer Bank ein Kontokorrentkonto einrichten lassen, doch darauf mussten wir erst warten», sagt Weibel.

Stattdessen überzogen die beiden Unternehmer hier und da ihr Privatkonto, um dringend benötigte Liquidität für das laufende Geschäft zu beschaffen. Die Löcher stopften sie jeweils dadurch, dass sie beim eigenen Lohn Abstriche

machten. Für eine gewisse Entlastung sorgte auch ein grosser Lieferant, der statt der üblichen 30 Tage ein Zahlungsziel von 60 Tagen gewährte.

Alternativen gesucht

Inzwischen ist die junge Blechfabrik in der Lage, ihre laufenden Kosten vollumfänglich aus dem Cashflow zu finanzieren. Das heute vierjährige Unternehmen schaffte es zudem, bereits ab dem zweiten Betriebsjahr Gewinn zu erwirtschaften. Die finanziellen Mittel der Firma reichen indes bei weitem nicht aus, um das von den Banken geforderte Eigenkapital für die Vergabe eines Hypothekarkredits zu bilden. Weibel prüft deshalb fieberhaft, welche Alternativen es zur Kreditvergabe durch eine Bank gäbe. Eine Möglichkeit wäre, mit einem solventen Partner eine Immobilienfirma zur Finanzierung der neuen Halle zu gründen. Der Partner würde dabei zu Beginn 100% des Kapitals halten und – im Rahmen eines Abzahlungsvertrags – nach und nach Anteile an die eMDe Blechfabrik veräussern. Weibel hat die Firma auch schon in Datenbanken von Netzwerken eintragen lassen, die private Investoren nutzen, um sich über Investmentmöglichkeiten zu

informieren. Er ist zuversichtlich, dass sich doch noch ein Türchen öffnet und sich der Traum von der neuen grösseren Halle erfüllen lässt.

In einer gänzlich anderen Situation befindet sich die Aargauer Industrie-gruppe Georg Utz Holding. Das 1947 gegründete Familienunternehmen mit Sitz in Bremgarten erwirtschaftet so viel Cashflow, dass es bisher sein Wachstum ausschliesslich aus eigenen Mitteln finanzieren konnte. Laut Firmenchef Axel Ritzberger ist man in der Lage, den Umsatz durchschnittlich um 5 bis 6% pro Jahr zu steigern. Das Unternehmen, das 1050 Mitarbeiter (200 davon in der Schweiz) beschäftigt und im vergangenen Jahr einen Konzernerlös von 245 Mio. Fr. auswies, profitiert davon, dass Firmen aus Kostengründen ihre Prozesse in der Logistik zunehmend ver-schlanken. Die vom Unternehmen produzierten Behälter aus Kunststoff – viele von ihnen massgeschneidert – ermöglichen Konzernen wie der schwedischen Modekette Hennes & Mauritz, dem amerikanischen Nahrungsmittelhersteller Mondelez oder den deutschen Automobilzulieferern Bosch und Schaeffler, ihre Waren effizient und sicher vor Beschädigungen zu transportieren. Sie haben zudem den Vorteil, dass sie, im

Gegensatz zu den meisten Kartonverpackungen, wiederverwendbar sind.

Seit dem Amtsantritt Ritzbergers 2008 wurde das Geschäft des Unternehmens stark internationalisiert. In den USA und in China entstanden auf der grünen Wiese neue Werke. Zudem verdoppelte sich in Europa die Anzahl der Fabriken. Jüngst wurde in Mexiko der achte Produktionsstandort der Firma eröffnet. Das Management ist stolz darauf, diese Investitionen allesamt aus eigener Kraft gestemmt zu haben.

Verzicht auf Akquisitionen

Man hätte in den vergangenen Jahren mittels Akquisitionen auch noch stärker wachsen können, räumen Ritzberger und der neue Verwaltungsratspräsident Reto Müller ein. Keines der geprüften Objekte sei jedoch derart profitabel oder innovativ gewesen, dass es die Utz-Gruppe einen entscheidenden Schritt weitergebracht hätte, fügt Ritzberger hinzu. Zudem würden nicht selten astronomische Preise verlangt.

Bei der Utz-Gruppe will man es trotz allen Wachstumsmöglichkeiten nicht übertreiben. Gemeinschaftssinn und Orientierung am Kunden werden grossgeschrieben. Ritzberger kennt viele Mitarbeiter in Bremgarten noch persönlich und spendiert an einem heissen Sommertag auch einmal Glace für alle Beschäftigten. Falls sich künftig doch noch die Gelegenheit für einen grossen Zukauf böte, würde man erst die Nettoliquidität einsetzen und dann allenfalls

UNTERNEHMER-SERIE

Der Text zur Wachstumsfinanzierung stellt den fünften Teil einer sechsteiligen Serie zum Thema Unternehmertum und Finanzen dar. Am nächsten Montag beschäftigt sich der sechste und letzte Teil mit der Frage, wie weit der Besitz einer Firma ein Klumpenrisiko darstellt.

NZZ www.nzz.ch/finanzen

Immobilien belehnen. Auf Fremdkapital würde man nur in Ausnahmefällen zurückgreifen, betont Müller.

Die beiden Beispiele zeigen, dass es viele Möglichkeiten gibt, um das Wachstum einer Firma zu finanzieren. Allerdings gilt es, zu beachten, dass sich die Expansion auch mit dem Zeitbudget des Managements verträgt. Wachstum bindet nicht nur finanzielle, sondern auch erhebliche personelle Ressourcen. Ritzberger begleitete den Ausbau in den USA und in China persönlich vor Ort. Die beiden Besitzer der Blechfabrik haben zurzeit kaum freie Wochenenden.

Für mich steht mein Unternehmen an erster Stelle. Und wo stehe ich in Zukunft?

Mit einer **vorausschauenden Strategie** erhalten Sie Freiräume für Ihre Zukunft. Und erleichtern gleichzeitig die Übergabe an Ihren Nachfolger.

Gemeinsam können wir eine Antwort finden.
Führend für Unternehmer.

ubs.com/unternehmer

