

Emanzipation von der Hausbank

Unternehmen müssen mit dem Engagement im Ausland ihre Finanzierung auf den Prüfstand stellen.

Volkhard Emmrich
München

Der „Global Footprint“ ist längst im Mittelstand angekommen. Reine Vertriebsgesellschaften im Ausland reichen nicht mehr aus. Produktionsstrukturen in den internationalen Märkten müssen aufgebaut werden. Die damit verbundenen technischen Aufgaben haben die Mittelständler meist gut im Griff. Die wesentlich größere Herausforderung ist, die Finanzierungsstruktur weiterzuentwickeln. Nur eine vorausschauende Konzernfinanzierung kann das Wachstum sichern.

Meist basiert die Finanzierung des klassischen Mittelständlers auf der engen Zusammenarbeit mit der

Hausbank. Mit zunehmendem Wachstum wird dann häufig noch eine der großen Privatbanken hinzugenommen. Kommt im Rahmen der Internationalisierung das Wachstum in Fahrt, unterstützen die regionalen Finanzierer ihren „Hidden Champion“ nach Kräften. Nicht selten stoßen sie dabei aber an ihre eigenen Grenzen. Konsortialkredite mit Landesbanken oder genossenschaftlichen Spitzeninstituten können Abhilfe schaffen. Doch damit entsteht die Liquidität häufig an der falschen Stelle.

Weitere Probleme ergeben sich aus der Finanzierung in der Anlaufphase des neuen Standortes. Denn da gerade beim Start der Produktion die Qualität stimmen muss, sind oft die richtigen Lieferanten vor Ort

noch nicht gefunden. Das „Behelfsmodell“ vieler Mittelständler: Sie kaufen weiter über ihr Stammhaus ein, Material oder Teile werden aber am neuen Produktionsstandort bearbeitet und durch die neue Gesellschaft an die Kunden fakturiert. Die Folge: In Deutschland laufen die Linien voll, aber die entsprechenden Sicherheiten liegen in der falschen Bilanz. Die Kongruenz von Kredit­sicherheit und Liquidität zerbricht.

Geht durch die Produktionsverlagerung der Cashflow im Inland zusätzlich zurück, steht ein „gesundes“ Unternehmen trotz eines intakten Geschäftsmodells plötzlich vor einem akuten Liquiditätsengpass. Es wird in voller Fahrt aus der Bahn geworfen.

Nur wer frühzeitig über eine Konzernfinanzierung nachdenkt, kann diesen „Unfall“ auch vermeiden. Werden dabei frühzeitig internationale erfahrene Banken eingebunden, können für den Mittelständler bisher unbekannte Produkte zum Tragen kommen: angefangen bei Leasingmöglichkeiten im Ausland über Konzernlinien, die auch Auslandsstöchter in Anspruch nehmen können, bis hin zu speziellen Programmen der KfW.

Neben den klassischen Investitionsdarlehen sowie den Betriebsmittelkrediten ist im Einzelfall auch eine strukturierte Finanzierung mit eigenen Tranchen für Investitionen, den weiteren Aufbau der Wertschöpfung sowie die normale Wachstumsfinanzierung sinnvoll.

Klar ist: Überlegene Produkte und Leistungen sowie der klassische Pioniergeist sind beim Aufbau von Standorten zwar die traditionellen Stärken des deutschen Mittelstands. Für die Zukunft jedoch reichen sie nicht aus, sondern müssen durch Know-how bei der Finanzierung ergänzt werden. Die Bereitschaft, sich von bestehenden Strukturen zu lösen und neue Finanzierungsansätze aktiv anzunehmen, wird zum zukunftsweisenden Erfolgskriterium.

Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und verantwortet den Geschäftsbereich Restructuring & Finance.