



Rick Fischer/Masterfile/Corbis

Beteiligungskapital

Solides Polster

Viele Finanzinvestoren sind auf der Suche nach neuen Beteiligungen. Das sollten sich Mittelständler zunutze machen.

Thomas Luther Düsseldorf

Die Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner hat vor wenigen Tagen eine Minderheitsbeteiligung an der in Westfalen ansässigen Groneweg-Gruppe erworben, einem mittelständischen Spezialisten für hochwertige gefrier- und luftgetrocknete Kräuter, Gemüse und Früchte.

Der britische Private-Equity-Investor BC Partners hat Mitte Oktober den deutschen Keramikspezialisten Ceramtec übernommen.

Die ebenfalls britische Beteiligungsgesellschaft Chequers Capital hat vor vier Wochen den Pflegeheimbetreiber Emvia Living von der MK-Kliniken AG (vormals Marseille-Kliniken) übernommen. Emvia unterhält 46 stationäre Pflegeeinrichtungen in zwölf Bundesländern.

Drei Deals, die zeigen: Deutsche Mittelständler sind begehrt bei Finanzinvestoren. Wegen der vielen Transaktionen steht der deutschen Private-Equity-Branche nach Einschätzung des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) ein Rekordjahr bevor.

”

Die Kassen der Private-Equity-Gesellschaften und der Partnerbanken sind gut gefüllt.

Colmar Dick NordLB

vor. „Die Kassen der Private-Equity-Gesellschaften und der Partnerbanken sind gut gefüllt“, beobachtet auch Colmar Dick, Leiter Firmenkunden Akquisitionsfinanzierung bei der NordLB.

Für Mittelständler, die einen Finanzinvestor an Bord holen wollen, könnten die Zeit also besser nicht sein. Zwar haben viele Firmen in den vergangenen Jahren gut verdient und sich ausreichend finanziert. „Themen, die Mittelständler jedoch über Beteiligungskapital nachdenken lassen, sind Nachfolgeregelungen bei familiengeführten Unternehmen und Sprunginvestitionen, um zu expandieren“, so Dick. Meist reicht die vorhandene Eigenkapitalbasis dafür nicht aus. Der Einstieg eines Finanzinvestors wird dann zur Alternative.

Vor ein paar Jahren waren diese Geldgeber als „Heuschrecken“ verschrien. „Doch mittlerweile hat sich das Bild gewandelt“, beobachtet Mark Mietzner, Professor an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. „Finanzinvestoren können eine Chance sein, ein Unternehmen

Tresorraum: Gut gefüllte Kassen sorgen für einen Boom bei Übernahmen.

nicht nur finanziell, sondern auch strategisch weiterzubringen.“ Dazu kommt: Nicht jeder der professionellen Geldgeber hat es darauf abgesehen, im Unternehmen das Sagen zu bekommen, geschweige denn so, wie es vor zehn Jahren üblich war, es mit Schulden zu überhäufen. „Wir sind nicht allein von Renditedenken getrieben, sondern wollen ein Miteinander mit den Unternehmen, an denen wir uns beteiligen. Daher fokussieren wir uns auf Minderheitsbeteiligungen“, sagt zum Beispiel Peter Sachse, Geschäftsführer von VR Equitypartner. Und auch NordLB-Experte Dick betont: „Die Entwicklung der Zielgesellschaften ist zwar nicht unser Kerngeschäft – das macht vor allem die Private-Equity-Gesellschaft. Aber da, wo es erkennbare Möglichkeiten gibt, stellen wir die Erfahrung aus unserem Corporate-Business-Geschäft zu Verfügung. Denn eine Wertsteigerung des Unternehmens ist als finanzierende Bank auch in unserem Interesse.“

Ein guter Finanzpartner gibt nicht nur Geld, sondern stellt auch sein Know-how und Netzwerk zur Verfügung, um das Unternehmen weiterzuentwickeln und damit wertvoller zu machen. „Für uns ist es wichtig, dem Unternehmer glaubhaft zu vermitteln, dass wir mit unseren Spezialisten wissen, wie seine Branche tickt, und seine Themen kennen, ohne dass wir uns in die unternehmerische Führung einmischen“, beschreibt Sachse sein Konzept. „Wir sehen uns dabei als Sparringspartner, mit dem wichtige Entscheidungen diskutiert werden können, um die unternehmerische Strategie auf den Prüfstand zu stellen und kritisch zu durchleuchten.“

Klare Entscheidung treffen

Unternehmer, die mit dem Gedanken spielen, ihre Firma zu verkaufen oder eine Minderheitsbeteiligung abzugeben, sollten sich jedoch zunächst selbst fragen, was sie genau wollen. „Einige Unternehmensinhaber möchten nur den Markt testen und sind sich unsicher, ob sie überhaupt verkaufen wollen“, berichtet Sachse, „andere wiederum sind von jeder neuen Option so begeistert, dass sie ständig ihre Meinung ändern.“ Grundsätzlich gilt: Je klarere Vorstellungen ein Unternehmer hat, desto einfacher ist es für ihn, den Verkaufs- oder Beteiligungsprozess erfolgreich voranzutreiben. „Wichtig ist es, diese Entscheidung sehr bewusst zu treffen und während der Konzept- und Auswahlphase auch daran festzuhalten“, rät Beteiligungsprofi Sachse.

Wie bei jedem unternehmerischen Prozess ist auch bei einem Anteilsverkauf gute Planung das A und O. Wer unvermittelt in diesen Prozess reinght und abwartet, wie es so läuft, wird von der Wirklichkeit schnell eingeholt. Gefragt ist eine langfristige, gute Vorbereitung, bei der alle Optionen sorgfältig ausgelotet werden, bevor konkrete Angebote eingeholt werden. Je nach Zielvorstellung – kompletter Verkauf oder die Veräußerung nur einer Minderheitsbeteiligung – kommen unterschiedliche Partner infrage; neben Finanzinvestoren sind unter Umständen strategische Käufer wie zum Beispiel Mitbewerber eine Option.

Was nicht vergessen werden sollte: Das eigene Unternehmen muss auch zur Beteiligungsgesellschaft passen. „Wir konzentrieren uns nur auf Branchen, in denen wir uns sehr gut auskennen, Dienstleistung und Gesundheitswesen zum Beispiel, und setzen sogenannte Buy-and-build-Plattformen um, das heißt, wir bauen aus mehreren kleineren und mittleren Unternehmen größere, oft internationale Gruppen mit über 100 Millionen Euro Umsatz“, sagt Ingo Krocke, Gründungspartner der Beteiligungsgesellschaft Actus, die mit über 20 Übernahmen pro Jahr als eines der aktivsten PE-Häuser in Deutschland gilt. Viele auch gute Angebote lehnen er und seine Partner ab – weil sie nicht passen. „Der größte Fehler, den wir als Buy-and-build-Investor machen können, ist, die falschen Firmenkulturen zusammenzubringen.“

Philipp Haberstock

Es fehlt an Geschwindigkeit

Wirtschaftsprofessor Philipp Haberstock über die richtige Wachstumsstrategie in disruptiven Zeiten.

Der deutschen Wirtschaft geht es blendend. Doch die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle, und politische Unsicherheiten nehmen zu.

Herr Haberstock, wie können mittelständische Firmenchefs in diesem Umfeld noch langfristig planen?

Die Kunst der Planung besteht aktuell in der Gratwanderung zwischen sinnvoller strategischer Ausrichtung und planfixierter Detailorientierung. In Zeiten disruptiver Entwicklungen wird diese Gratwanderung und damit auch Agilität immer bedeutender. Flexibilität ist das neue Zauberwort: Es erfordert neue, dezentrale Organisationsformen, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Schwerfällige Tanker sind dem Sturm nicht mehr gewachsen.

Zu den immensen politischen Risiken gesellt sich der technologische Wandel, der eine Branche nach der nächsten auf den Kopf stellt. Doch bei der digitalen Revolution scheint der deutsche Mittelstand bis dato mehr Beobachter denn aktiver Akteur zu sein.

Die klassische F&E-Abteilung reicht tatsächlich nicht mehr aus, um das traditionelle Geschäft vor disruptiven Innovationen zu schützen und gleichzeitig die Chancen zu ergreifen, die neue technologische Möglichkeiten bieten. Aber ich bin da optimistisch: Open Innovation, strategische Partnerschaften oder Corporate Venturing werden auch vom Mittelstand als wichtige Instrumente erkannt, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Wichtig ist es, die Digital- in der Unternehmensstrategie zu verankern und den Veränderungsprozess nicht zu delegieren, sondern als Chefsache zu verstehen.

ren, sondern als Chefsache zu verstehen.

Wie können Mittelständler in unruhigen Zeiten am besten wachsen?

Die Gefahr ist groß, bei digitalen Technologien den Anschluss zu verlieren, und vielen Unternehmen fehlt es an Geschwindigkeit, Know-how und digitalen Talenten. Immer mehr von ihnen versuchen daher, durch Zukäufe Technologiekompetenz aufzubauen, die sie nicht selber entwickeln können. Tatsächlich sind die Unternehmen in der Lage zu wachsen, die sich erfolgreich auf ihre Kompetenzen konzentrieren und Zukäufe und Desinvestitionen nutzen, um ihr Geschäftsmodell kontinuierlich zu fokussieren.

Für Wachstum benötigen Unternehmen vor allem eines: Kapital. Woher bekommen sie das?

Während der Börsengang oder das Einbinden von Finanzinvestoren oder auch strategischen Investoren im deutschen Mittelstand nie sonderlich beliebt war, nutzen aktuell immer mehr Firmen privates Beteiligungskapital, um zu wachsen; zunehmend mehr Fremdkapital kommt dabei aus ausländischen Quellen. Kleine und mittelgroße Unternehmen setzen auch verstärkt auf eigenes Kapital. Daneben bleibt der Bankkredit ein bedeutender Finanzierungsbaukasten. Neuere Finanzierungsmöglichkeiten wie Crowdfunding erweitern das Finanzierungsspektrum eher partiell. Insgesamt gilt, dass der Zugang zu Finanzierungsmitteln eine deutlich geringere Hürde darzustellen scheint als viele andere Herausforderungen des Mittelstands, wie etwa der Fachkräftemangel.



Philipp Haberstock: Mit strategischen Allianzen können Unternehmen im Wettbewerb bestehen.

Bei großen Mittelständlern ist Private Equity seit Längerem weit verbreitet. Wird das jetzt auch eine Option für kleinere Firmen?

In Zukunft ist in Deutschland mit einer stärkeren Fokussierung auf den Small- und Mid-Cap-Bereich zu rechnen, in dem immer mehr Management-Buy-ins und -Buy-outs über Private Equity finanziert werden. So hat der Finanzinvestor Triton jüngst einen Fonds für die Übernahme kleinerer Mittelständler im Wert von 25 bis 100 Millionen Euro ins Leben gerufen. Für den Mittelstand ist dabei entscheidend, dass der Finanzinvestor die Strategie und Kultur des Zielunternehmens respektiert und weiterentwickelt.

Finanzinvestoren eilt der Ruf voraus, nur auf den schnellen Euro aus zu sein. Hat sich daran etwas geändert?

Für viele Mittelständler haben Private-Equity-Investoren ihren Ruf als „Heuschrecke“ verloren. Mittelständler profitieren von dem Netzwerk und Know-how der Finanzinvestoren, und die Beteiligungsbranche passt sich den Anforderungen

des Mittelstandes an, der längere Laufzeiten, Minderheitsbeteiligungen und einen Umgang auf Augenhöhe erwartet.

Eine weitere Antwort auf den Innovationsdruck könnten Kooperationen oder gar Fusionen mit Wettbewerbern oder Zulieferern sein.

Ganz richtig. Als wesentlicher Faktor der Innovationsstrategie vieler Unternehmen erweist sich Corporate Venturing, das sich auch in Deutschland mit enormem Tempo entwickelt. Nicht nur Konzerne wie SAP, Siemens, Deutsche Telekom oder Axel Springer, sondern auch viele Mittelständler haben sehr aktive Wagniskapitaleinheiten gegründet. Gleichzeitig entstehen immer mehr strategische Allianzen und Netzwerke, wie sie zum Beispiel Bosch oder Continental erfolgreich als sogenannte Ecosystems aufbauen.

Nicht nur bei Aufkäufern aus Fernost, aber gerade bei ihnen sind deutsche Mittelständler begehrt. Wie reagiert ein Unternehmer am besten, wenn ein Interessent aus China anklopft?

Bei vielen Firmen ist die Angst vor einem massiven Know-how-Verlust verfloren: Chinesische Investoren lassen den deutschen Unternehmen oft wesentlich mehr Freiheiten als etwa Investoren aus Nordamerika. Zudem sind ausländische Investoren häufig bereit, deutlich höhere Kaufpreise für deutsche Unternehmen zu zahlen. Für den Mittelstand ist das eine gute Nachricht, denn viele, vor allem familiengeführte Unternehmen sind auf der Suche nach Investoren, um etwa die Firmennachfolge zu regeln oder Geld für weiteres Wachstum zu bekommen.

Das Interview führte Florian Flicke.

Anzeige

»» Investieren im Ausland? Schafft man am besten gemeinsam.

Produktion erweitern, Absatz erhöhen, Arbeitsplätze schaffen: Unsere Kunden erreichen mit unserer Unterstützung viel in Märkten mit Zukunft. Seit 55 Jahren finanziert und fördert die DEG mittelständische Unternehmen, die in Schwellen- und Entwicklungsländern investieren.

Wir begleiten auch Sie zuverlässig von Anfang an: mit individueller Beratung und auf Sie zugeschnittenen Finanzierungslösungen, mit Förderprogrammen und einem internationalen Netzwerk. Ideale Voraussetzungen – damit Sie im Ausland dauerhaft erfolgreich sind. Mehr erfahren unter www.deginvest.de/deutsche-unternehmen

KFW DEG