

"Der Exit ist kein Teil unserer Wertschöpfung"

Worauf Mittelständler bei der Regelung ihrer Nachfolge achten sollten, erklärt Johannes R. Schmidt, Chef der Indus Holding.

Die Fragen stellte Christian Preiser

Herr Schmidt, seit einem knappen halben Jahr sind Sie Vorstandsvorsitzender von Indus. Wird sich die Holding unter Ihrer Führung neu ausrichten?

Ich bin ein Jünger der Indus-Philosophie. Sonst wäre ich nicht so lange hier. Ich bin überzeugt, dass unser Modell mit den hohen Freiheitsgraden für unsere Unternehmer vor Ort der richtige Ansatz ist - gerade für Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand. Das sollten und werden wir nicht ändern. Wenn unser Aufsichtsrat eine Revolution gewünscht hätte, glaube ich nicht, dass er mich zum Vorstandsvorsitzenden bestellt hätte.

Alle Welt redet von aktivistischen Aktionären und Hedgefonds. Spüren auch Sie bei Indus den Druck der Börse?

Nein. Das liegt aber auch daran, dass die meisten unserer Aktionäre langfristig orientierte Investoren sind, die nicht in Quartalen denken.

Der Markt für Firmenübernahmen läuft heiß. Wann platzt die Blase?

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren eine tolle Entwicklung hingelegt, was ihre Profitabilität betrifft. Zugleich steigen die Multiplikatoren ins schier Unermessliche, weil Investoren verzweifelt nach Anlagemöglichkeiten suchen. Insofern glaube ich auch, dass der Markt heiß gelaufen ist. Ich bin mir aber nicht sicher, ob das schon eine Blase ist. Denn Blase suggeriert ja immer, dass das Geschäft demnächst implodiert. Das sehe ich - jedenfalls derzeit - noch nicht.

Wie schwierig ist es für Sie, interessante Zielunternehmen zu finden?

Es wird zunehmend eine Gratwanderung. Einerseits ist klar: Wir wollen weiter wachsen. Das ist Teil der Strategie von Indus. Daher werden wir auch nicht aufhören zu kaufen. Andererseits gehen bei den Unternehmensbewertungen die Multiplikatoren derzeit durch die Decke. Das werden wir nicht mitmachen. Da der Exit kein Teil unserer Wertschöpfung ist, bedeutet ein überhöhter Kaufpreis von heute für uns die Abschreibung von morgen.

Wie kommen Sie also an Ihre Target-Unternehmen?

Auf unterschiedlichen Wegen. Der klassische Weg geht über M&A-Vermittler, die das Indus-Modell verstanden haben und an die Unternehmer herantragen. Einiges läuft über Empfehlungen - etwa von Wirtschaftsprüfern, Anwälten oder Steuerberatern. Aber wir betreiben auch eigene, systematische Suchen in von uns vorab genau definierten Branchen. Das ist sehr arbeitsintensiv und aufwendig. Manchmal finden wir den Zugang zu interessanten Unternehmen über eine unserer Beteiligungen. Und manchmal betreiben wir auch Kaltakquise.

Warum sollte ein Mittelständler an eine Holding wie Indus oder Gesco verkaufen?

Weil eine Beteiligungsgesellschaft Dinge mit an den Tisch bringt, die etwa im Rahmen eines Management Buy-outs typischerweise fehlen. Denken Sie etwa an die Finanzkraft, die eine Holding bieten kann, wenn es um Investitionen in die Internationalisierung oder Innovationskraft des Unternehmens geht. Denken Sie aber auch an die branchenübergreifende Expertise, mit der wir unseren Unternehmern strategisch helfen können. Mit unserem Blick über den Tellerrand bieten wir echten Mehrwert.

Wie viele der Unternehmen, die Sie kaufen, kaufen Sie im Rahmen von Nachfolgeregelungen?

Wenn ich auf die vergangenen 15 Jahre schaue: eigentlich alle. Wobei die Spanne sehr groß ist: Wir hatten Unternehmer, die mit Anfang 50 an uns verkauft haben und dann noch zehn Jahre für uns tätig waren. Und wir haben auch Unternehmer, die an uns verkaufen, wenn sie die 70 schon überschritten haben.

Welche Kardinalfehler begehen Mittelständler beim Thema Nachfolge?

Wir beobachten immer wieder, dass sich Unternehmer erst sehr spät mit dem Thema auseinandersetzen. Das ist zwar verständlich und menschlich. Aber wenn sich im Betrieb Unruhe breitmacht und die Mitarbeiter sich fragen, wie es denn mal weitergehen soll, ist der richtige Zeitpunkt, die Nachfolge zu regeln, eigentlich schon verstrichen. Der Unternehmer erzielt immer maximalen Nutzen, wenn er sich frühzeitig darüber klar wird, was er perspektivisch will - und sein Unternehmen systematisch auf die Übergabe vorbereitet. Dann können Sie bei den Verkaufsverhandlungen auch einen viel höheren Preis erzielen. Wenn Sie zu spät mit den Vorbereitungen für die Nachfolge anfangen, nehmen Sie sich ohne Not Handlungsoptionen.

Passiert es häufig, dass Mittelständler in letzter Sekunde noch einen Rückzieher machen und doch nicht verkaufen?

Das ist nicht die Regel. Aber wir erleben solche Fälle immer wieder.

Wie oft?

Einen Prozentsatz kann ich Ihnen nicht nennen. Aber gottlob passiert es nicht jedes Jahr, dass ein Unternehmer noch abspringt, wenn die Verhandlungen bis zur Unterschriftsreife fortgeschritten sind. Die meisten Unternehmer sind kluge Leute, die aktiv reflektieren, dass sie verkaufen wollen - und ihren Plan dann auch durchziehen.

Wie lässt sich das Risiko des Absprungs reduzieren?

Was wir Unternehmern, die am Verkauf ihrer Firma grundsätzlich interessiert sind, oft anbieten, sind Gespräche mit anderen Unternehmern, die diesen Verkaufsprozess schon durchlaufen haben. Denn oft ist es für Mittelständler besonders überzeugend, wenn sie mit jemandem sprechen können, der die Erfahrung faktisch schon gemacht hat, als wenn sie mit jemandem reden, der nur darüber redet, welche Erfahrungen andere gemacht haben.

Zum Schluss noch ein Blick auf die Konjunktur: Wird die deutsche Wirtschaft unendlich weiterbrummen?

Ich bin kein pessimistischer Mensch und auch kein Weltuntergangsapostel. Aber ich kann mir doch vorstellen, dass die nächsten Jahre vom wirtschaftlichen Gesamtumfeld her wieder ein bisschen anspruchsvoller werden.

Sehen Sie schon dunkle Wolken am Horizont?

Diese Frage höre ich häufig, aber bisher ist das mit Ausnahme des Bereichs Fahrzeugtechnik nicht der Fall. Betrachtet man die konjunkturelle Großwetterlage, sollte man aber wohl oder übel irgendwann mit einem Wetterwechsel rechnen.

Wann ist irgendwann?

Schwierig zu sagen. Aus dem Bauch heraus würde ich prognostizieren: 2019 sollte noch ein ordentliches Jahr werden, selbst unter der Annahme, dass sich das Wachstum bereits etwas abschwächt. Makroökonomisch gesehen wird es spannend, wenn die Europäer die Zinsen erhöhen, Geld plötzlich wieder etwas kostet und Kapital eine knappere Ressource wird.

Dann können Sie als Beteiligungsunternehmen wieder richtig zuschlagen.

Stimmt. Indus wird dann auch wieder da sein. Das ist gar keine Frage. <<

christian.preiser@marktundmittelstand.de

Kasten:

Johannes Schmidt (Jahrgang 1961) ist seit Juli 2018 Vorsitzender des Vorstands der Indus Holding. Dem Gremium gehört der promovierte Mathematiker und Ingenieur bereits seit 2006 an. Im Jahr 2017 hat die Holding mit ihren Beteiligungsunternehmen einen Umsatz von 1,6 Milliarden Euro erwirtschaftet.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurt Business Media GmbH, [www.maktundmittelstand.de](http://www.maktundmittelstand.de).