

Von wegen Heuschrecke

Immer mehr Mittelständler holen Finanzinvestoren an Bord – und wirtschaften oft erfolgreicher als ihre inhabergeführte Konkurrenz.

Von Daniel Ferling

JAHRELANG KONNTE Huhtamaki Films sein Potential nicht ausspielen. Der Hersteller von Spezialfolien aus dem oberfränkischen Forchheim war nur ein kleiner Geschäftsbereich innerhalb eines großen finnischen Verpackungskonzerns – weit weg vom Kerngeschäft und weit weg von Investitionsmitteln für weiteres Wachstum. Dann beschloss der Konzern, sich vom Geschäft mit den Spezialfolien zu trennen. Zu Beginn des Jahres 2015 kaufte die Deutsche Beteiligungs AG (DBAG) diesen Bereich für 141 Millionen Euro. Unter dem neuen Namen Infiana erwirtschaften heute 800 Mitarbeiter einen Umsatz von gut 200 Millionen Euro. Für Peter K. Wahsner war der Einstieg der DBAG ein absoluter Glücksfall: „Plötzlich hatten wir die Aufmerksamkeit und die finanziellen Mittel, die wir für unser Wachstum benötigten“, sagt der Vorstandsvorsitzende von Infiana. Bereits in den ersten beiden Jahren der Beteiligung seien rund 30 Millionen Euro in das Unternehmen geflossen, vor allem in neue Maschinen: „Dank dieser zusätzlichen Kapazitäten können wir weiter global wachsen.“

Auch die Firma Schollenberger Kampfmittelbergung mit 350 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 35 Millionen Euro gehörte ursprünglich zu einem größeren Unternehmen, das verschiedene Dienstleistungen im Bereich Tiefbau anbot. Die Suche nach Kampfmitteln zählte aber nicht zu dessen Kerngeschäft. „Wir hatten eine Nischenposition innerhalb unserer Holding, aus der heraus wir uns nicht weiterentwickeln konnten“, sagt Geschäftsführer Boris Töller. „Seitdem wir mit Finatem einen Finanzinvestor an Bord haben, konnten wir unsere Kapazitäten ausweiten und unsere Wachstumspläne umsetzen, weil wir uns jetzt vollständig auf unser Kerngeschäft konzentrieren können.“ Gerade erst ist er mit seinen Mitarbeitern am Stammsitz Celle

So gelb wie grazil: Der **Verladearm-Hersteller SVT** gehört zur Wuppertaler Mittelstandsholding Gesco.

in ein neues Gebäude gezogen – die 800.000 Euro Investitionssumme für 400 Quadratmeter zusätzliche Bürofläche hat das Unternehmen gemeinsam mit seinem Investor gestemmt.

Stärkeres Umsatzwachstum // Wie Wahsner und Töller geht es vielen mittelständischen Unternehmen: Sie sehen Finanzinvestoren längst nicht mehr als eine Bedrohung an, die ihren Portfoliounternehmen den Kaufpreis als Schulden aufbürden und sie dadurch finanziell einengen. Vielmehr betrachten sie diese als Partner, mit denen gemeinsam sie die Wachstumsgeschichte ihres Unternehmens fortschreiben können. Die Unternehmensberatung Munich Strategy hat dieses Verhältnis in der Studie „Private Equity punktet im Mittelstand“ genauer untersucht – und kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Beteiligung eines Finanzinvestors positiv auf die Entwicklung eines Unternehmens auswirkt. Besonders deutlich werde dies beim Umsatzwachstum: Es fällt bei Unternehmen in Investorenbesitz mit 5,7 Prozent rund 50 Prozent höher aus als bei inhabergeführten Unternehmen, die ein Wachstum von durchschnittlich 3,8 Prozent pro Jahr erzielen. Und auch bei der EBIT-Marge, dem Exportwachstum und der Personalproduktivität schneiden die Unternehmen, an denen Finanzinvestoren Mehrheitsbeteiligungen halten, besser ab.

Fokus auf Stärken legen // Sebastian Theopold, Gründer von Munich Strategy und Autor der Studie, hat vor allem vier Stellschrauben identifiziert, die Investoren nutzen, um das Wachstum ihrer Beteiligungen zu fördern: Vertriebsintensivierung, Internationalisierung, Innovationsmanagement und Digitalisierung. In diesen Bereichen seien zwar etliche Unternehmen aktiv, allerdings fehle es oft an der nötigen Fokussierung. „Viele versuchen, mit ihren Produkten möglichst viele verschiedene Zielgruppen zu bedienen. Meist ist es jedoch erfolgversprechender, seine Stärken klar herauszuarbeiten und sich auf einen engeren Kundenkreis zu konzentrieren“, sagt Theopold. So hat Peter K. Wahsner von Infiana gemeinsam mit der DBAG seine drei Produktionsstandorte in Oberfranken, Pennsylvania und Thailand weiter ausgebaut, da er in Europa, Nordamerika und Asien die größten Wachstumchancen für sein Unternehmen sieht. Auch die Zahl der Vertriebsmitarbeiter hat er an diesen Standorten erhöht.

Oft geht die Neuausrichtung von Unternehmen nach der Übernahme durch Investoren deutlich über eine bloße Schärfung der Strategie hinaus. „Wenn ein Unternehmer etwa aufgrund von großen Umbrüchen im Markt sein Geschäftsmodell neu

ausrichten will, hat er damit im Normalfall keine Erfahrung“, berichtet Munich-Strategy-Consultant Theopold. „Der Investor hat einen solchen Prozess dagegen wahrscheinlich schon bei einer anderen Beteiligung durchlaufen und weiß genau, worauf zu achten ist.“ Von dieser Erfahrung innerhalb der Holding könnten Portfoliounternehmen besonders profitieren.

Nicht nur finanzielle Unterstützung // Auch Jürgen Abromeit fährt einen solchen Ansatz. Er ist Vorstandsvorsitzender der Indus Holding aus Bergisch-Gladbach, zu der insgesamt 45 mittelständische Unternehmen gehören. „Wenn eine unserer Beteiligungen ins Ausland expandieren möchte, unterstützen wir sie dabei, den passenden Standort zu finden, vor Ort Netzwerke zu knüpfen oder eine lokale Geschäftsbank auszuwählen.“ Zu Indus gehören Unternehmen aus den Bereichen Bau und Infrastruktur, Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik. Eine solche Konzentration auf wenige Schlüsselbranchen begünstigt den informationellen Know-how-Austausch zwischen den Unternehmen untereinander und zur Holding. Ergebnis: Indus hat im Laufe der Zeit umfangreiche Erfahrungen und Branchenkenntnisse aufgebaut und kann diese jetzt an seine Beteiligungen weitergeben. Das schafft Nähe und verhindert, dass Indus von seinen Portfoliounternehmen als anonymen Finanzinvestor wahrgenommen wird. Denn darauf legt Jürgen Abromeit großen Wert: „Wir sind keinesfalls die Heuschrecke, sondern der Gärtner, der die Blumen gießt, düngt und großzieht.“

Auf ein langfristig nachhaltiges Investment und fundierte strategische Beratung ihrer Beteiligungsunternehmen setzt auch die Wuppertaler Industrieholding Gesco. Sowohl kaufmännisch als auch technisch qualifizierte Beteiligungsmanager aus der Investmentgesellschaft besuchen die Unternehmen regelmäßig und überlegen gemeinsam mit den Geschäftsführern, wie im Rahmen der Strategie die aktuelle Geschäftsentwicklung gestaltet werden muss. „In diesen Gesprächen diskutieren wir viele Fragen: Welche Produkte können wir weiterentwickeln oder neu auf den Markt bringen, welche sollen wir besser einstellen? Wo gibt es noch weiße Flecken auf der Vertriebslandkarte? Und wie soll das Unternehmen mit großen Entwicklungen wie etwa Industrie 4.0 umgehen?“, erläutert Finanzvorstand Robert Spartmann. Wichtig dabei: „Der Geschäftsführer muss die Ideen operativ umsetzen. Wir bleiben in der Rolle des Sparringspartners.“

Die Möglichkeit, eine Beteiligungsgesellschaft als einen solchen Partner nutzen zu können, ist laut >>

Spartmann nicht nur bei den klassischen Nachfolgefragen relevant, sondern auch für einen bestimmten Unternehmertyp interessant – nämlich den, der zwischen Mitte 40 und Mitte 50 ist, das Unternehmen oft selbst erst vor einigen Jahren gegründet oder erworben hat und jetzt den nächsten Wachstumsschritt plant. „Gerade diese Unternehmer suchen nicht nur einen Partner, der die Finanzierung stemmt“, sagt Spartmann, „Sie legen auch Wert auf Know-how und konkrete Unterstützung, mit deren Hilfe sie die Entwicklung vorantreiben können.“

Auch Unternehmer Boris Töller von der Scholtenberger Kampfmittelbergung hat von der Beratung durch seinen Investor Finatem profitiert: „Wir haben einen Beirat mit Vertretern des Investors und Industrieexperten. In diesem Gremium diskutieren wir neue Ideen.“ Dazu zählte etwa, die Einsatzplanung der Mitarbeiter zu verändern – mit positiven Folgen: „Durch die Umstrukturierung konnten wir unsere Personalproduktivität deutlich erhöhen.“ <<

redaktion@marktundmittelstand.de

„Wir brauchen Typen“

Jürgen Abromeit, Vorstandsvorsitzender der Indus Holding, über Private Equity, den Markt für Unternehmensnachfolgen und echte Unternehmer

Die Fragen stellte Daniel Ferling



Jürgen Abromeit
von der Indus
Holding

Die Indus Holding soll nicht als Private-Equity-Unternehmen bezeichnet werden. Warum nicht?

Das Ziel von Private Equity besteht darin, das Geld von privaten Anlegern zweckgebunden und zeitlich limitiert in Unternehmen zu investieren. Der Fokus liegt dabei auf der Rendite der Anleger. Bei uns ist keine Beteiligung auf Zeit angelegt – wir sehen uns als langfristigen Partner. Kurz gesagt: Private Equity kauft und verkauft. Wir kaufen und halten und entwickeln die Unternehmen weiter.

Was heißt das konkret?

Für unsere Beteiligungen sind wir Sparringspartner auf Augenhöhe. Wir denken und handeln selbst als mittelständisches Unternehmen. Unsere Beteiligungen binden wir mit Bedacht in die Gruppe ein. Dort lernen sie ihre Schwesterunternehmen kennen und können sich mit ihnen austauschen. Dabei achten wir darauf, dass die Unternehmen ihre Selbständigkeit behalten. Wir beraten sie als strategischer Partner, bieten ein Netzwerk, einen Wissenstransfer und vor allem Geld, mit dem unsere Tochterunternehmen Investitionen, Innovationen und Internationalisierung finanzieren.

Geld geben auch andere.

Das ist richtig – aber wir sind eben mehr als der anonyme Finanzinvestor. Bevor wir ein Unterneh-

men in unser Portfolio aufnehmen, überlegen wir gemeinsam mit dem Eigentümer, wohin der Weg führen soll. Wenn er sich aus dem Geschäft zurückziehen möchte, bauen wir gemeinsam einen neuen Geschäftsführer auf. Das kann eine Person aus seinem Umfeld sein, oder wir fischen in unserem Goldfischteich, in dem wir viele interessante Unternehmertypen haben. Im deutschen Mittelstand braucht man als Geschäftsführer nicht den Banker mit Gel in den Haaren, sondern Typen, die auch bereit sind, ein Unternehmen im Odenwald, auf der Schwäbischen Alb oder in Ostwestfalen-Lippe zu führen – 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche.

Finden Sie aktuell überhaupt Unternehmen, die in Ihr Portfolio passen?

Der Markt ist riesig. Es gibt zwischen 35.000 und 50.000 unregelmäßige Unternehmensnachfolgen in Deutschland. Insofern gibt es passende Unternehmen – wenn auch nicht mehr ganz billig: Es ist sehr viel Liquidität im Markt. Das hat bei den Unternehmensbewertungen zu Steigerungen von 25 bis 30 Prozent geführt. Manche Preise sind nicht mehr akzeptabel.

Und was machen Sie in einem solchen Fall?

Ganz einfach: Wir werden kein Unternehmen über Wert kaufen. Never ever. Wir bezahlen doch nicht unsere Firmenwertabschreibungen von übermorgen. <<