

Mittelständler werden anspruchsvoller

Beteiligungsgesellschaften bieten einen hohen Mehrwert bei Nachfolge- und Wachstumsplänen

Börsen-Zeitung, 16.6.2018
Der Private-Equity-Markt ist vielfältiger geworden. Neue Anbieter konzentrieren sich auf den Mittelstand, bieten Unterstützung für Wachstum und bei der Nachfolge. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an den künftigen Mitgesellschafter. Vielen Unternehmern sind die Erfahrung und das Netzwerk des Investors bei der Weiterentwicklung von Beteiligungsunternehmen ebenso wichtig

wird auch bei weiter steigenden Bewertungen zusätzlichen Wert entwickeln können.

Nachfolge-Management

Die Nachfolge ist der klassische Fall, bei dem Unternehmer und ihre Familien von einer Beteiligungsgesellschaft weit mehr erwarten als Finanzkompetenz. Ihr Anspruch ist vielmehr eine Planung und nachhaltige Umsetzung der Nachfolge. Dies umfasst neben der geeigneten Besetzung der Führungsmannschaft die wesentlichen Steuerungs- und Kontrollprozesse des Unternehmens einschließlich der Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Der Verkäufer möchte sein Lebenswerk in verlässliche Hände geben. Er will es weiter wachsen

nung, sondern über den gesamten Zeitraum der Beteiligung.

Für den Investor ist das Management jeder einzelnen Nachfolge-Beteiligung damit ein aufwendiger und höchst individueller Prozess. Es gibt kaum Potenzial zur Standardisierung. Hilfreich ist es für Beteiligungsgesellschaften, wenn sie über einen klug besetzten Beirat verfügen, über den Nachfolgekandidaten gefunden oder referenziert werden können. Notwendig sind auch der Aufbau und die dauernde Pflege eines Kontaktnetzwerks, aus dem sich bei Bedarf zielgerichtet weiteres Know-how rekrutieren lässt. Investmentmanager, die in vielen Gesprächen und Verhandlungen mit familiengeführten Unternehmen Erfahrungen sammeln konnten, sind selbstverständlich das wichtigste Asset für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement bei der Unternehmensnachfolge.

Die Zeiten ändern sich

Für Beteiligungsgesellschaften lohnt sich der Aufbau solcher Strukturen. Die Zeiten, in denen der Mittelstand die Weitergabe des Betriebs vor allem in der Familie regelte, sind weitgehend vorbei. Unternehmerfamilien achten sehr viel mehr darauf, ob ein interner Nachfolger die Neigung und auch die Eignung für eine Übernahme hat. Damit nimmt auch die Nachfrage nach möglichen Unterstützungsleistungen durch den Investor zu. Eine Beteiligungsgesellschaft muss heute Unternehmer und ihre Familie kompetent dabei begleiten können, einen geeigneten Nachfolger zu finden und einzuarbeiten oder für die Übernahme fit zu machen.

Immer mehr Unternehmer beschäftigen sich frühzeitig mit dem Thema der Nachfolge, haben aber auch ein starkes Interesse daran, mit Hilfe des Nachfolge-Investors das

Wachstum ihres Unternehmens deutlich zu beschleunigen. Für eine Beteiligungsgesellschaft ist es immer von Vorteil, wenn der Übergeber selbst noch am Unternehmen beteiligt bleibt und seine Erfahrungen und Kontakte über eine längere Zeit mit einbringt. Ein solches Engagement macht vor allem auch komplexe Wachstumsvorhaben möglich, etwa bei einer Plattformstrategie.

Wachstum anstoßen

Plattformstrategien sind hilfreich, weil sie mit dem gezielten Zukauf passender Add-ons einen Entwicklungspfad eröffnen, der für ein mittelständisches Unternehmen allein deutlich schwieriger und nur mit viel mehr Zeit umzusetzen wäre. Im europäischen Mittelstand sind die Voraussetzungen dafür gut. Viele Branchen sind sehr kleinteilig strukturiert und wachsen langfristig. Hier bietet es sich an, Skalen- und Scope-Effekte für Beteiligungsunternehmen zu nutzen.

Basis für die Plattformstrategie ist ein gesundes und strukturell geeignetes Beteiligungsunternehmen mit einem Management, das durch

den werden. Zum Ausbau der Plattform können auch kleinere Zielunternehmen geeignet sein. Add-ons müssen noch nicht einmal Unternehmen sein, es lassen sich auch Kundenbeziehungen oder andere Teile des Geschäfts übernehmen.

Aufgabe des Investors ist es, die Voraussetzungen für den Aufbau einer Plattform zu schaffen. Häufig müssen der Finanz- und Controllingbereich ausgebaut sowie Führungsebenen ergänzt werden. Die Finanzierungsstruktur muss so gestaltet sein, dass Akquisitionen möglich sind. Hier ist fast immer Unterstützung durch den Investor gefragt. Dieser muss auch selbst in der Lage sein, solche Zukäufe und die späteren Integrationsprojekte mit eigenen Strukturen zu managen und die Risiken zu managen.

Netzwerk-Expertise

Know-how, Kapazitäten, Geduld sind dafür nötig, vor allem aber Marktzugang, um kontinuierlich für ein ausreichendes Potenzial an passenden Zukaufkandidaten zu sorgen. Im Idealfall hat eine Beteiligungsgesellschaft ein leistungsfähiges Netzwerk aus Unternehmern, Beratern, Industrieexperten sowie Finanzierungsfachleuten aufgebaut, um den relevanten Markt strukturiert zu bearbeiten. Aus einem solchen Netzwerk können sich leicht pro Jahr mehrere hundert qualifizierte Investitionsmöglichkeiten ergeben. Das führt zu einem tiefen Einblick in Unternehmen und Märkte, den der Investor und die Beteiligungsunternehmen für Zukäufe intensiv nutzen können.

Die Ostertag Solutions AG ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das in einem fragmentierten Markt mit Hilfe eines Investors überproportional wächst. Gründer Gerhard Ostertag war ursprünglich auf der

Suche nach einer Nachfolgelösung. In den Gesprächen mit dem Investor stellte sich jedoch schnell heraus, dass eine Plattformstrategie die schon eingeleiteten Wachstumsmaßnahmen deutlich beschleunigen kann. Die Perspektive lautet nun: Aus 20 Mill. Euro Umsatz werden in wenigen Jahren 100 Mill. Euro.

Schon im ersten Jahr der Beteiligung konnte Ostertag die Kundenverträge sowie die dringend benötigten qualifizierten Mitarbeiter eines Wettbewerbers übernehmen. Nur ein Jahr später erfolgte ein zweiter Zukauf, diesmal eines größeren Anbieters. In kurzer Zeit hat Ostertag damit den Sprung von einem wachsenden Unternehmen zu einem führenden Player der Branche geschafft.

Die Verkäufer waren in beiden Fällen größere Unternehmen. Beide wollten sich von genau den Geschäftsfeldern trennen, die für Ostertag höchst attraktive Übernahmeziele waren. Ohne das Kapital und das Know-how des Investors hätte Ostertag diese beiden Chancen für das Wachstum in so kurzer Zeit nicht nutzen können.

Mehr als Kapital

Der familiengeführte Mittelstand stellt mit Recht hohe Ansprüche an den künftigen Mitgesellschafter. Eine gute Partnerschaft kann hier nur gelingen, wenn der Investor sich auf die Anforderungen und Bedürfnisse in jedem Einzelfall einlässt, schlüssige Zukunftskonzepte anbietet und ihre Umsetzung kompetent begleitet. Ein Investor muss darauf vorbereitet sein: Ohne den vorherigen Aufbau eigener Strukturen mit erfahrenen Investmentmanagern, eines zuverlässigen Netzwerkes externer Fachleute sowie einen erprobten Marktzugang geht es nicht. Wer weit mehr als Kapital bieten kann, wird im Mittelstand weiterhin gefragt sein.



Von
Christian Futterlieb

Geschäftsführer
bei VR Equitypartner

wie ein fairer Preis. Sie erwarten zu Recht, dass sich ihr Investor über die Laufzeit der Beteiligung individuell für ihre Belange einsetzt. Sie möchten auf keinen Fall, dass ihr Lebenswerk im Portfolio des Investors als eine Beteiligung von vielen verschwindet.

Das hochemotionale Thema der Nachfolge erfordert vom Investor zudem eine individuelle Herangehensweise, persönliche Zuwendung, Verlässlichkeit und ein schlüssiges Zukunftskonzept für jede einzelne Beteiligung. Bei einer sogenannten Plattformstrategie, also dem anorganischen Wachstum der Portfoliounternehmen durch gezielte Zukäufe, muss der Investor außerdem strategische Akquisitionen und die folgenden Integrationen managen können. Eine Beteiligungsgesellschaft, die all das leisten kann,

sehen und so auch seiner Verantwortung für die Mitarbeiter und deren Familien auf Dauer gerecht werden.

Die Investmentmanager der Beteiligungsgesellschaft müssen unternehmerisch denken und den Verkäufer und seine Familie auf einer sehr persönlichen Ebene abholen können. Sie sollten mit Emotionen wie Abschiedsorgen und Trennungsschmerzen umgehen können, Geduld zeigen und ihre Kommunikation auf die Anforderungen des Verkäufers abstimmen. Zugleich sind sie als Berater gefordert, die Wachstumspotenziale und -pfade erkennen, prüfen und diskutieren, die Due Diligences begleiten und bewerten und die auch Details kompetent im Blick haben – von der Optimierung einzelner Prozesse bis hin zu spezifischen Finanzierungsfragen. Das gilt nicht nur bei der Geschäftsab-

„Der Private-Equity-Markt ist vielfältiger geworden. Neue Anbieter konzentrieren sich auf den Mittelstand.“

Akquisitionen wachsen will und kann. Dann kommt es darauf an, ob das Wachstum aus mehr Fertigungstiefe, höherem Volumen oder einem breiteren Angebot entstehen soll. Dazu müssen passende Bausteine und Integrationsmaßnahmen gefun-