

Mit Firmenkäufen in fragmentierten Branchen wachsen

Eine Plattformstrategie kann helfen, Unternehmenswerte zu steigern

In mittelständischen Unternehmen fallen anstehende Nachfolgeregelungen häufig zeitlich zusammen mit Transformationsherausforderungen. In solchen Fällen können laut Christian Futterlieb, Geschäftsführer VR Equitypartner, Impulse von außen sinnvoll sein, insbesondere für Firmen in stark fragmentierten Branchen, die Standardisierung und Skalierung benötigen.

INTERVIEW JÜRGEN HOFFMANN

Unternehmeredition: Laut Institut für Mittelstandsforschung steht bis 2030 in Deutschland bei rund 186.000 Unternehmen die Nachfolge an. Was



ZUM INTERVIEWPARTNER

Christian Futterlieb ist Geschäftsführer bei der Frankfurter Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner. In dieser Rolle verantwortet er die Akquisition und Wertsteigerung von Direktbeteiligungen sowie Mezzaninefinanzierungen. Er ist bereits seit 2006 bei VR Equitypartner (damals noch in der Vorgängergesellschaft DZ Equity Partner) tätig, zuerst als Investmentmanager, dann ab 2008 als Mitglied der Geschäftsleitung. Im Jahr 2014 rückte er in die Geschäftsführung auf. Bei VR Equitypartner hat er zahlreiche Investments und Zukäufe begleitet und er betreut die Weiterentwicklung diverser Portfoliounternehmen.

www.vrep.de

sind die aktuellen Herausforderungen bei Firmenübergaben?

Christian Futterlieb: In den vergangenen Jahren haben Corona und Energiepreissteigerungen infolge des Ukraine-Kriegs für Unsicherheit bei Unternehmensentwicklungen und -bewertungen gesorgt. Unternehmensnachfolgen wurden häufig auf Eis gelegt oder nur zögerlich angegangen. Das hat sich geändert. Zwar sorgen Themen wie künstliche Intelligenz, die angespannte geopolitische Lage und Handelszölle auch derzeit für Verunsicherung, aber es herrscht weitgehend die Meinung vor, dass Veränderungen und Disruptionen kein Tagesproblem sind, sondern anhalten werden. Die Unternehmer sagen sich: Worauf will ich noch warten?

Was empfehlen Sie deshalb Unternehmen?

Frühzeitig mit den Planungen beginnen! Dazu gehört der Aufbau einer Führungsebene. Wenn diese existiert, kann der Unternehmer die anstehenden großen Veränderungsthemen, die nicht kurzfristig umgesetzt werden können, zum Anlass nehmen, seinen Betrieb an die nächste Generation zu übergeben, damit diese die Zukunft in ihrem Sinne gestalten kann.

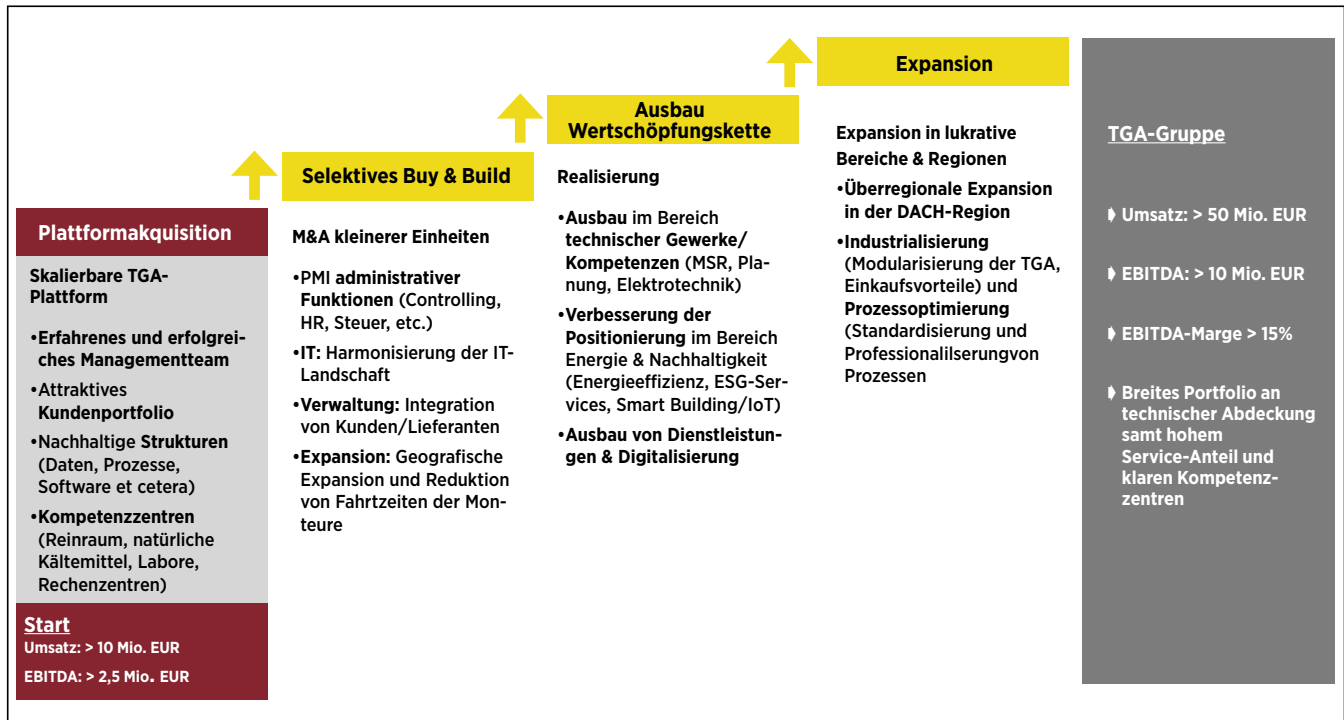
Wie wirkt sich die mittlerweile schlechtere wirtschaftliche Lage vieler kleiner und mittelständischer Betriebe auf langfristige Nachfolgelösungen und Preisfindungen aus?

Hinsichtlich der Bewertung am M&A-Markt hat die Branchenzuordnung erhebliche Auswirkungen. Nach der Bundestagswahl gab es zunächst einen positiven Stimmungseffekt, der mittlerweile allerdings einer eher verhaltenen Laune gewichen ist. Auch deswegen schauen Familienbetriebe in Sachen Nachfolge noch immer zunächst nach innen. Findet sich in der Familie aber kein Ansatz für eine Übernahme, geht der Blick nach außen, denn immer ist

„

Familienbetriebe schauen bei der Nachfolge noch immer zunächst nach innen. Findet sich in der Familie kein Ansatz für eine Übernahme, geht der Blick nach außen.

Plattformstrategie im Sektor technische Gebäudeausstattung in der Umsetzung: Wie VREP die Nachfolge und das Wachstum von Unternehmen begleitet



Quelle: VREP

Anzeige

**22 – 24
Apr 26
Frankfurt**

Handelsblatt Jahrestagung

Restrukturierung

Vision, Value, Verdict? – Entscheiden in disruptiven Zeiten

Freuen Sie sich auf Einblicke führender Restrukturierungsexperten, kontroverse Debatten über die Balance zwischen Vision und Wertschöpfung und praxisnahe Perspektiven auf die entscheidende Frage: Wie sichern wir die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen und zu welchem Preis?

Jetzt anmelden:

handelsblatt-restrukturierung.de

Mit freundlicher Unterstützung

F T I | **Andersch**

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

das Ziel, mit einer klaren Strategie und einem zeitlichen Horizont von fünf Jahren künftig besser dazustehen als heute – und dafür braucht ein Betrieb vor allem ein Management, das sich gut ergänzt und im Team zusammenarbeitet. Wenn ein Unternehmer mit seinem Betrieb an den Markt geht, um einen Käufer zu suchen, hat er sich in der Regel über Bewertungsverfahren und Einflussgrößen bereits informiert. Im Vergleich zu früheren Jahren, als Firmeninhaber zum Teil überzogene Forderungen hatten, befinden wir uns derzeit in realistischerem Fahrwasser. Fakt ist: In Branchen, in denen Banken zurückhaltender sind, etwa Textilien oder Möbel, sind Unternehmensbewertungen und Finanzierungen von Nachfolgeregelungen schwieriger. Zudem ist die Niedrigzinsphase vorbei. Darunter leiden selbst Unternehmen, die noch gut laufen und wachsen.

Welche Segmente der Wirtschaft sind für VR Equitypartner interessant?

Grundsätzlich schließen wir keine Branche aus und prüfen alle Anfragen mit mittelständischen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen – aber wir haben fünf Kernbranchen identifiziert, die wir für besonders interessant halten und in denen wir über langjährige Erfahrung und Expertise verfügen. Gemeinsam haben diese Branchen folgende Eigenschaften: Es handelt sich um fragmentierte Märkte mit Konsolidierungstendenzen und vielen Betrieben, die vor Nachfolgeregelungen stehen. Die Unternehmen eignen sich zudem für technologische Lösungen, mit denen Prozesse standardisiert und die Geschäftsmodelle skaliert werden können. Und: Alle fünf Branchen sind aus unserer Sicht Wachstumssegmente. In der Regel starten wir unser Engagement



Sorgt für Kühlung: Kälte Eckert, ehemaliges Portfoliounternehmen von VR Equitypartner



In der Regel starten wir unser Engagement mit einer Beteiligung an einem größeren Unternehmen.

ment mit einer Beteiligung an einem größeren Unternehmen, das für Zukäufe geeignet ist und dafür die kaufmännischen Voraussetzungen erfüllt. Dann kaufen wir mehrere kleinere Betriebe dazu. Wichtig ist, dass sowohl die Geschäftsmodelle zusammenpassen als auch die Firmenphilosophien sowie Management und Mitarbeiter.

Bitte gehen Sie auf diese Fokusbranchen etwas näher ein.

Beginnen wir mit der **technischen Gebäudeausrüstung** mit rund 17.000 Betrieben in Deutschland. Darunter fallen Gewerke wie Kälte- und Klimatechnik, Lüftung, Elektrik, Brandschutz, Heiztechnik und Fernwärme. Ein Beispiel: Wir sind vor Jahren beim Kälteanlagenanbieter Kälte Eckert eingestiegen, um das weitere Wachstum des Unternehmens zu unterstützen. Die Grundlage unserer Plattformstrategie war der Zukauf von potenzialträchtigen kleinen Betrieben. Damit wurde neben dem fachlichen Know-how auch die geografische Abdeckung erweitert. Die Expansion und einige weitere kurz- und mittelfristige Maßnahmen führten zu einer Umsatz- und Ergebnissteigerung des Unternehmens. Mitte 2022 haben wir sämtliche Anteile an einen Mittelstandsfonds verkauft. Ein weiteres gutes Beispiel ist der Erwerb und die Weiterentwicklung von Zimmer & Hälbig, die wir mittlerweile an VINCI Energies weiterverkauft haben.

Im Bereich **Government Software** schaffen wir eine Plattform für mittelständische Digitalisierungschampions.

Wir sehen großes Potenzial in der Konsolidierung und Professionalisierung des heterogenen Markts spezialisierter Softwareanbieter und Digitalisierungsdienstleister für die öffentliche und semi-öffentliche Hand. Der Bereich wächst nachhaltig, weil es zahlreiche strukturelle Wachstumstreiber gibt. Viele Anbieter sind familiengeführte Betriebe mit Nachfolgebedarf.

Die **Healthcare-IT-Branche** wächst mit mehr als 14 % per annum. Gründe: Demografie und Effizienzdruck. Erhebliches Potenzial besteht insbesondere in der ambulanten Pflege und Langzeitversorgung. Die langfristige Investmentphilosophie und die flexiblen Strukturierungsmöglichkeiten von VR Equitypartner passen gut dazu.

Ein weiterer Bereich ist **Testing, Inspection and Certification**. Hier agieren viele spezialisierte lokale Größen für Kunden aus Bau und Infrastruktur, Industrie, Medizintechnik, Lebensmittel und Dienstleistungen: Prüfdienstleister, Anlagenbauer, Datenspezialisten. VR Equitypartner besitzt auch in dieser Branche viel Erfahrung. Während unserer fünfjährigen Beteiligung an vohtec, Spezialist für die zerstörende und zerstörungsfreie Werkstoffprüfung, konnte das Wachstum des Unternehmens kontinuierlich vorangetrieben werden. Zudem wurden die Kundenbasis und die geografische Ausrichtung verbreitert. Darüber hinaus erwarb vohtec mit unserer Unterstützung alle Anteile an einer Schwestergesellschaft, wodurch der Leistungskatalog auf rund 30 verschiedene Verfahren der Qualitätsprüfung ausgeweitet wurde. Verkauft wurde die Beteiligung an den Materialprüfungsspezialisten Element Materials Technology in London.

Schließlich fokussieren wir uns auch auf den Bereich **Property Services** – eine kleinteilige und regional strukturierte Branche mit rund 30.000 Betrieben. Digitalisierung und Skaleneffekte sowie zielgerichtete und synergistische Firmenzukäufe ermöglichen überregionale Expansion. Wie in den anderen vier Kernbranchen verfügt VR Equitypartner auch hier über ein gutes Netzwerk aus Branchenexperten, Marktteilnehmern, relevanten Stakeholdern und nicht zuletzt viel Kompetenz im Genossenschaftlichen Verbund. ■