



## WACHSTUMSTURBO FÜR DAS HANDWERK

# Strategie statt Gießkanne: VR Equitypartner baut das TGA-Fundament der Zukunft

*Der Markt für technische Gebäudeausrüstung befindet sich im Wandel. Immer mehr mittelständische Betriebe stehen vor der Herausforderung einer geregelten Nachfolge. Die Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner hat dieses Potenzial erkannt. Sie setzt auf langfristige Partnerschaften und den Ausbau von Serviceleistungen. Megatrends wie Energieeffizienz und Klimaschutz stützen diese Strategie.*

**D**ie Branche der technischen Gebäudeausrüstung gewinnt für Investoren massiv an Bedeutung. Laut Alexander Berninger, Senior Investmentdirektor bei der Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner (VREP), bieten globale Megatrends eine sehr robuste Basis für weiteres Wachstum. Energieeffizienz und Nachhaltigkeit sind langfristig sowohl politisch als auch regulatorisch gewollt. Viele Betriebe können durch moderne Kälte- oder Klimaanlage zudem erheblich an Betriebskosten sparen. „Der Markt ist stabil, wächst weiter und ist sehr langfristig angelegt“, erklärt Berninger im Gespräch. Die Krisen und Kriege der letzten Jahre haben die positive Entwicklung nicht gebremst. VREP investiert schon seit einigen Jahren gezielt in mittelständische Handwerksbetriebe dieser speziellen Branche. Der Fokus liegt dabei besonders stark auf dem stabilen B2B-Sektor. Eine Erfolg versprechende Unternehmensausrichtung besteht in einem guten Mix aus Neubau, Bestandssanierung, Service sowie besonderem Know-how zum Beispiel im Bereich der Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik.



Blick in die Technikzentrale eines von Zimmer & Hälbig erstellten Rechenzentrums

### UNABHÄNGIGKEIT DURCH STARKE STRUKTUREN

Die Struktur von VR Equitypartner unterscheidet sich grundlegend von klassischen Private Equity-Häusern. Als 100%ige Tochter der DZ Bank hat das Team einen stabilen Kapitalhintergrund. Es gibt keine klassischen Fondsstrukturen und damit auch keine festen Laufzeiten für Auszahlungen. Die Haltedauer der Beteiligungen beträgt im Durchschnitt etwa fünf bis sieben Jahre. In manchen Fällen verbleibt das Kapital auch über ein Jahrzehnt im Betrieb. „Wir haben einfach die Zeit und keinen Investor im Hintergrund“, sagt Berninger. Es gibt keinen unmittelbaren Druck, Renditeversprechen zu einem festen Zeitpunkt einzulösen. Diese Flexibilität ermöglicht ein Agieren völlig unabhängig von kurzfristigen Marktzyklen. Man sieht sich konsequent als langfristiger Partner auf Augenhöhe mit den Inhabern. Die signifikanten Eigenmittel kommen dabei direkt von der Muttergesellschaft ohne externe Refinanzierung.

### DIE HERAUSFORDERUNG DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Ein zentraler Treiber für die Aktivitäten ist die Nachfolgesituation im deutschen Mittelstand. Viele Inhaber beschäftigen sich heute deutlich früher mit einem möglichen Verkauf. Oft fangen diese strategischen Überlegungen bereits mit Mitte 50 an. Laut Berninger war dies vor zehn Jahren noch die absolute Ausnahme – damals dachten Inhaber oft erst mit 65 Jahren konkret an ihre Nachfolge. Auch das Konzept einer attraktiven Rückbeteiligung stößt bei vielen Verkäufern auf großes Interesse, denn sie bleiben am weiteren Wachstum und damit an der Wertsteigerung des Unternehmens beteiligt. Regionalität spielt in der TGA-Branche eine entscheidende Rolle. Monteure sollten idealerweise nur in einem Umkreis von 100 Kilometern arbeiten. Kurze Fahrzeiten erhöhen die Effizienz und verbessern die operativen Margen. Eine Stunde Fahrzeit gilt oft als ökonomische Grenze für die Monteure. Es mache einen Unterschied, ob man vor Ort eine Niederlassung habe. Auch das macht TGA-Betriebe als Investment interessant – denn durch gezielte Zukäufe im Sinne einer Buy and Build-Strategie können sich erfolgreiche Betriebe lukrative neue Märkte erschließen.

### OPERATIVE HEBEL ZUR WERTSTEIGERUNG

Nach einer Übernahme erfolgt eine konsequente Professionalisierung der internen Strukturen. Ein eigenes Team unterstützt bei Themen wie Reporting, Controlling und Finanzplanung. Viele Betriebe verfügten vor dem Einstieg über kein qualifiziertes monatliches Berichtswesen. Dies sei laut Berninger ein ganz wesentlicher Wertbeitrag für einen späteren Exit. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Ausbau des Servicegeschäfts. Beim Unternehmen Zimmer & Hälbig stieg der Service-Anteil in drei Jahren deutlich. Er konnte von einem niedrigen Niveau auf etwa 15% gesteigert werden. „Wir haben dort ein eigenes Service-Team dezidiert aufgebaut“, so Berninger. Auch die Mess-, Steuer- und Regelungstechnik bietet laut dem Investor erhebliche Potenziale. Hier lassen sich hohe Lock-in-Effekte bei den Kunden erzielen. Zudem gelte es, Fachkräfte zu

Foto: Zimmer & Hälbig



Klinikum Gütersloh, Blick in die Technikzentrale eines von Zimmer & Hälbig erstellten Zytostatikallabores der Krankenhausapotheke

gewinnen. Sie sind das wichtigste Gut für den langfristigen unternehmerischen Erfolg. Bei Kälte Eckert und Zimmer & Hälbig wurde sogar eine eigene Akademie für Mitarbeitende gegründet. Regelmäßige Feedback-Gespräche und In-house-Recruiting gehören nun zum Standard. Die Professionalisierung der Administration entlastet die operativen Einheiten vor Ort spürbar.

### STRATEGISCHE PLATTFORMEN STATT EINZELLÖSUNGEN

VR Equitypartner plant den Aufbau leistungsfähiger Plattformen in ganz spezifischen Segmenten. Seit Anfang des Jahres gibt es dafür ein eigenes TGA-Team bei VREP. Dieses Team bündelt zentral alle Anfragen aus dem DACH-Markt. Am Anfang einer Beteiligung steht meist ein intensiver Strategie-Workshop. Hierbei werden die Ziele für die kommenden Jahre gemeinsam festgeschrieben. Wichtig ist dabei: Die ursprüngliche DNA der Unternehmen soll unbedingt erhalten bleiben, um „die Unternehmenskultur zu bewahren und sowohl Mitarbeitende als auch Kundenbeziehungen langfristig zu halten“, beschreibt Berninger das Versprechen an Inhaber. Gründer bleiben oft als Geschäftsführer und Gesellschafter aktiv im Unternehmen. Bei VREP sieht man es gerne, wenn sie Anteile halten, denn Anteile für das Management sichern eine Interessengleichheit mit dem Investor. Die strategische Spitze in Fachbereichen wie Kälte oder Klima sei entscheidend, sowohl für die Wahrnehmung gegenüber den Mitarbeitenden und Kunden als auch für die erfolgreiche Umsetzung eines späteren Veräußerungsprozesses.

### ERFOLGREICHE EXITS BESTÄTIGEN DEN STRATEGISCHEN KURS

Erfolgreiche Verkäufe belegen heute die Wirksamkeit der gewählten Strategie. Kälte Eckert wurde im Jahr 2022 an Triton veräußert. Das Unternehmen hatte sich bei Umsatz und Ergebnis fast verdoppelt. Heute gehört der Betrieb zur erfolgreichen Gruppe bluu unit. Auch der Verkauf von Zimmer & Hälbig an den Strategen Vinci war erfolgreich. Die Entscheidung für einen Käufer fiel gemeinsam mit dem Management. „Wir stimmen uns ständig mit dem Management ab und treffen strategische Entscheidungen partnerschaftlich im gesamten Gesellschafterkreis“, so

Berninger. Der Großteil der neuen Kontakte kommt heute über spezialisierte M&A-Berater. Unternehmen mit einem EBITDA ab 2 Mio. EUR bleiben das Kernsegment. Man entwickelt diese dann oft auf ein EBITDA von bis zu 10 Mio. EUR. Erst ab dieser Größenordnung steigen viele große Finanzinvestoren ein, auch wenn ihre Plattformen inzwischen in Konkurrenz mit VREP treten, wenn es um den Kauf von Add-ons geht. Bei Verkäufen setzt man auf einen strukturierten Prozess und einen Wettbewerb der Bieter. VREP setzt im Sektor der TGA auf einen partnerschaftlichen Ansatz mit langfristiger Perspektive ohne direkten Exit-Druck. Durch die Professionalisierung interner Strukturen und den gezielten Ausbau margenstarker Service-Leistungen generiert der Mittelstandsfinanzierer nachhaltige Wertsteigerungen. Dabei bleiben die Werte und die Unternehmenskultur der Firmen erhalten. Diese Strategie bereitet Unternehmen optimal auf künftige Aufgaben vor. Sie schafft attraktive Plattformen für strategische Partner sowie finanzstarke Investoren gleichermaßen.

Alexander Görbing | [redaktion@vc-magazin.de](mailto:redaktion@vc-magazin.de)

**ALEXANDER BERNINGER** ist Senior-Investmentdirektor und Teamleiter Technische Gebäudeausrüstung bei VR Equitypartner. Er begleitet seit vielen Jahren erfolgreich die strategische Weiterentwicklung von TGA-Unternehmen.

