

„Das gemeinsame Vermögen hält die Familie zusammen“

Author : Haaß

Die Familie Grohe ist beim früheren Familienunternehmen nur noch Minderheitsgesellschafter und seit zwei Jahren nicht mehr in der operativen Führung vertreten. Künftig wollen sich die Grohes auf ihr Family Office konzentrieren. Im Gespräch erklären Richard Grohe und sein leitender Angestellter Robert Clausen, wie sie das Kapital der Familie in neue Assets investieren.

Unternehmeredition: Herr Grohe, mit Syngroh Capital haben Sie Ihr erstes Direktinvestment als Minderheitsgesellschafter beim Gebäudedienstleister KMLS getätigt. Sind Sie auf das Unternehmen zugegangen oder wurden Sie angesprochen?

Richard Grohe: Wir wurden tatsächlich von den Beratern des Verkäufers angesprochen. Allerdings gab es vorher schon einen Kontakt zwischen Robert Clausen und den Verkäufern. Das war ein ganz normaler Prozess, wie er im M&A-Universum stattfindet – abgesehen davon, dass wir als Newcomer in diesem Universum erst noch einiges lernen mussten.

Das Investment steht symbolisch für den Wandel von der klassischen Unternehmerfamilie Grohe hin zum Investor. Bestand schon 2016, als Sie aus der operativen Führung von Hansgrohe ausgestiegen sind, das klare Ziel, eine Beteiligungsgesellschaft aufzubauen?

Grohe: Uns war schon klar, dass wir ein anderes Wirkungsfeld suchen würden. Die Syngroh Beteiligungsgesellschaft, die die Anteile an Hansgrohe hält, hatten wir schon 1999 als Family Office gegründet. Wir haben relativ früh begonnen, zu thesaurieren, sodass wir Kapital für Investitionen haben würden. Uns war bewusst, dass wir ein Vehikel für die Familie brauchen, um außerhalb von Hansgrohe unternehmerisch tätig zu werden. Der erste Deal hat jetzt eine ganze Weile gedauert – Direktbeteiligungen sind für uns ja etwas ganz Neues: Wir saßen vorher im Schwarzwald und haben an unseren Produkten gewerkelt, und haben jetzt den Schritt in die große, weite Finanzwelt gemacht.

Robert Clausen: An Herrn Grohe spürt man den Unternehmer, dem es nicht schnell genug gehen kann. Natürlich hat der Aufbau der Struktur von Syngroh Capital einige Zeit gekostet. Dazu kam der professionelle Verkaufsprozess, der etwa neun Monate gedauert hat. Beides ist aber markttypisch. Bei einem strukturierten Verkaufsprozess gibt der Verkäufer das Tempo vor. Ich würde uns schon als schnell agierenden Investor bezeichnen.

Alpaslan Yildirim und Pablo Theux von KMLS: Den Gründern die Möglichkeit geben, langsam loszulassen. (© KMLS Group)

Wie sind die Rollen zwischen Ihnen beiden verteilt?

Grohe: Herr Clausen ist so etwas wie unsere Hardware. Er managt mit seinem breiten Finanzwissen und -horizont die Beteiligungen. Wir als Familie bringen die Software mit rein, etwa bei der Ansprache der Unternehmer, in die wir uns hineinversetzen können. Mit dem Einstieg von Masco bei Hansgrohe sind wir ja selbst zum Minderheitsgesellschafter geworden. Wir schaffen also das kulturelle Umfeld, Herr Clausen baut dann den professionellen Rahmen.

Clausen: Das hat uns auch bei der ersten Transaktion sehr geholfen, an Profil zu gewinnen: auf der einen Seite die Unternehmerfamilie mit ihren Erfahrungen in verschiedenen Funktionen eines Unternehmens, auf der anderen Seite die Kompetenz eines Finanzinvestors.

Wie möchten Sie diese Eigenschaften konkret bei KMLS einbringen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln?

Grohe: Derzeit sind wir noch dabei, hinter den Kulissen das Unternehmen kennenzulernen. Wir sind deshalb zunächst über eine Minderheit eingestiegen, um das Geschäftsmodell und die Unternehmenskultur besser zu verstehen. Uns geht es darum, dem Unternehmen alles zur Verfügung zu stellen, was es braucht – sei es durch unsere eigene unternehmerische Kompetenz oder durch externe Dienstleistungen.

Die Familie Grohe ist beim früheren Familienunternehmen nur noch Minderheitsgesellschafter und seit zwei Jahren nicht mehr in der operativen Führung vertreten. Künftig wollen sich die Grohes auf ihr Family Office konzentrieren. Im Gespräch erklären Richard Grohe und sein leitender Angestellter Robert Clausen, wie sie das Kapital der Familie in neue Assets investieren.

Vertraglich haben Sie festgelegt, dass Sie die Beteiligung innerhalb von drei Jahren aufstocken können. Wie sieht Ihr Wunsch-Fahrplan aus?

Grohe: Wir wollen den Gründern die Möglichkeit geben, langsam loszulassen, und sind entsprechend sanft ins Unternehmen eingestiegen. Es soll nicht ablaufen wie beim typischen Private Equity, wo der Investor am nächsten Tag schon beim Geschäftsführer auf dem Schoß sitzt und ihm sagt, was gut fürs Geschäft ist. Das wollen wir gemeinsam mit unseren Partnern entwickeln.

Küchenausstellung von Hansgrohe: Mehrheitlich gehört der Spezialist von Armaturen heute zur US-amerikanischen Masco-Corporation. (© Hansgrohe SE)

Wie stark wollen Sie im operativen Geschäft Akzente setzen – oder sehen Sie Ihre Aufgabe vor allem in der Governance?

Clausen: Wir haben investiert, weil wir vom Management überzeugt sind. Man merkt bei jedem Gespräch mit Herrn Theux und Herrn Yildirim (Geschäftsführer von KMLS; *Anmerkung der Redaktion*), dass sie für ihr Unternehmen brennen. Wir bieten ihnen unsere Erfahrung als Unterstützung an. Herr Grohe und ich werden natürlich im Beirat sitzen, wobei unser Engagement über die turnusmäßigen Termine hinausgeht. Der informelle und stetige Kontakt steht dabei im Vordergrund.

Grohe: Wir werden uns nicht nur auf die formale Rolle als Beirat beschränken und sind uns für das Operative nicht zu schade. Um das Unternehmen kennenzulernen, werden wir auch mal im Vertrieb mitfahren und unsere internationalen Kontakte einbringen.

Ist KMLS als kleinerer Mittelständler Ihr typisches Zielunternehmen oder gibt der M&A-Markt gerade keine größeren Unternehmen her?

Grohe: Wir fühlen uns in diesem Segment einfach wohl. Als mein Vater Ende der 60er-Jahre die operative Führung von Hansgrohe übernommen hat, entsprach der Umsatz von damals 40 Mio. Mark etwa dem, was KMLS heute umsetzt. Ich selbst habe mehrere Tochterfirmen betreut und kenne deshalb kleinere Strukturen, die gut zu managen sind. Bei dieser Größe kann man die Unternehmen kulturell noch prägen. Das ist für uns der wichtigste differenzierende Faktor, noch mehr als Design oder Technologie.

Die Familie Grohe ist beim früheren Familienunternehmen nur noch Minderheitsgesellschafter und seit zwei Jahren nicht mehr in der operativen Führung vertreten. Künftig wollen sich die Grohes auf ihr Family Office konzentrieren. Im Gespräch erklären Richard Grohe und sein leitender Angestellter Robert Clausen, wie sie das Kapital der Familie in neue Assets investieren.

Die neue Website von Syngroh Capital betont den familiären Charakter der Beteiligungsgesellschaft. Wie relevant ist für Sie die Vermögensverwaltung?

Grohe: Die klassische Vermögensverwaltung haben wir an eine kleine Bank outgesourct. Die Verwaltung mancher Assets wie Aktien überlassen wir gerne Externen. Bei größeren Risiken wie Direktbeteiligungen, wo unternehmerische Erfahrung gefragt ist, oder Immobilien, wo viel Kapital an einer Stelle gebunden wird, macht das

die Familie selbst.

Apropos Risiko: Würden Sie auch Venture Capital vergeben?

Grohe: Da haben wir ein, zwei kleine Investments, aber grundsätzlich ist das weniger unser Thema. Unser *Proof of Concept* bleibt Hansgrohe: Wir wollen Unternehmen entwickeln, die an Wachstumsschwellen stehen und deshalb neue Strukturen aufbauen müssen oder eine Nachfolge suchen. Unser Thema ist es nicht, zehnmal Geld zu verteilen und neunmal Geld zu verlieren.

Gibt es denn überhaupt einen Exit-Horizont bei Ihnen oder sehen Sie sich als Holding?

Grohe: Da sind wir völlig flexibel. Auch das haben wir bei unserem eigenen Familienunternehmen gelernt. Uns geht es in erster Linie nicht um kurzfristige Profitabilität, sondern um langfristige Prosperität. Die erste Beteiligung war so aufwendig, da will ich noch gar nicht über einen Verkauf nachdenken.

Clausen: Ich bin vom *Best Owner-Konzept* überzeugt: Für ein Unternehmen sind in bestimmten Phasen unterschiedliche Eigentümer am hilfreichsten.

Produktionsstätte von Hansgrohe bei Elgersweier nahe Offenburg mit neuem Anbau: Mittlerweile erwirtschaftet das ehemalige Familienunternehmen rund 1 Mrd. Euro Umsatz und beschäftigt knapp 5.000 Mitarbeiter. (© www.drohnenflug.net)

Welche Finanzierungsstrategie verfolgen Sie denn – würden Sie etwa auch mit Fremdkapital, vielleicht sogar mit einem Leveraged Buy-out akquirieren?

Grohe: Es ist noch zu früh für uns, das festzulegen. Bis vor zwei Jahren war ein Unternehmen für mich vor allem ein Haus voller Mitarbeiter. Auch habe ich mir nicht vorstellen können, dass man Schulden macht, wenn man eigentlich Vermögen hat.

Clausen: Durch unsere Struktur haben wir mehr Möglichkeiten als andere. Deshalb prüfen wir in jedem individuellen Fall auf Grundlage einer zweckmäßigen Wirtschaftlichkeit.

Was unterscheidet Sie denn insgesamt von Private Equity?

Clausen: Der Unterschied ist, dass wir keine strukturellen Begrenzungen haben, etwa beim Beteiligungshorizont.

Grohe: Wir haben als Unternehmerfamilie gezeigt, dass wir erfolgreich dabei sind, ein Unternehmen zu entwickeln. Deshalb sind wir der bessere Ansprechpartner. Das klassische PE-Konzept ist ein standardisiertes Akquisitionsmodell. Wir konfektionieren dagegen einen Maßanzug. Die erste Beteiligung hat auch deshalb ihre Zeit gebraucht, weil wir viele Gespräche mit den Eigentümern geführt haben. Uns geht es nicht nur um Geld, sondern auch um Vertrauen – und letztlich um Spaß.

Die Familie Grohe ist beim früheren Familienunternehmen nur noch Minderheitsgesellschafter und seit zwei Jahren nicht mehr in der operativen Führung vertreten. Künftig wollen sich die Grohes auf ihr Family Office konzentrieren. Im Gespräch erklären Richard Grohe und sein leitender Angestellter Robert Clausen, wie sie das Kapital der Familie in neue Assets investieren.

Syngroh Capital soll auch die Nachfolge innerhalb der Familie Grohe regeln. Welche Strategie verfolgen Sie bis zur formalen Übergabe an Tag X?

Grohe: Die Nachfolge ist natürlich ein Gedanke hinter diesem Konstrukt. Unser Ansatz ist treuhänderisch: Wir sorgen dafür, dass die Folgegeneration mindestens die gleiche Ausgangssituation hat wie wir. Das gilt sowohl für das Vermögen als auch für die unternehmerische Plattform. Die nächste Generation hat aktuell 14 Mitglieder mit einer Altersspanne von einem Jahr bis 26 Jahren. Da wird sich sicherlich jemand mit unternehmerischen Ambitionen finden.

Wie führen Sie diese Generation denn an dieses Vermächtnis heran?

Grohe: Wir haben gerade in den vergangenen zwei Jahren mit den Nachkommen intensiv gearbeitet. Dafür haben wir uns auch extern beraten lassen. Außerdem haben wir Mitte 2017 eine Familienverfassung verabschiedet. Daneben gibt es einen Familienrat, in dem sich auch die Junioren einbringen und wir die Ausbildung zum Gesellschafter organisieren. Unser Credo ist: Bevor man ein guter Teilhaber wird, muss man erst mal ein guter Teilnehmer sein.

Aus dem Familienunternehmen Hansgrohe wird langsam das Familienunternehmen Syngroh?

Grohe: Genau, das ist die Transformation in der dritten und vierten Generation. Unser Ziel ist es, bis 2022 etwa 30 Prozent unseres Kapitals außerhalb von Hansgrohe zu haben. Das betrifft Beteiligungen bei anderen Unternehmen, Immobilien oder auch das Vermögensmanagement.

Syngroh Capital beziehungsweise die Syngroh Beteiligungsgesellschaft sind also das Dach, unter dem sich die Unternehmerfamilie Grohe versammelt?

Grohe: Ja. Das ist unser schwäbischer Ansatz: Die Ausschüttungen werden in einem gemeinsamen Topf thesauriert. Das gemeinsame Vermögen hält die Familie zusammen. Viele Familien fallen ja auseinander, sobald einzelne Gesellschafter ausbezahlt werden. Es ist nicht unser Interesse, dass sich die Familie auseinanderlebt.

Zu den Personen

Richard Grohe sitzt seit Mai dieses Jahres als Vertreter der Familie Grohe im Aufsichtsrat der Hansgrohe SE. Bis Oktober 2016 war er Vorstandsmitglied der Hansgrohe SE und hat mehr als eine Dekade lang den Bereich Innovation geleitet sowie die Marke Hansgrohe geführt. Daneben hat er den französischen Markt erschlossen und verschiedene Tochterfirmen aufgebaut.

Robert Clausen arbeitet seit fast 20 Jahren mit der Familie Grohe zusammen und leitet die Syngroh Advisory GmbH. Davor war er im Investmentbanking tätig, unter anderem bei der BNP Paribas und Credit Suisse.

Zum Unternehmen

Die Aktivitäten der Familie Grohe gruppieren sich heute unter dem Dach der Syngroh Beteiligungs-GmbH, die zu 32 Prozent an der Hansgrohe SE beteiligt ist. Mehrheitlich gehört Hansgrohe heute der US-amerikanischen Masco Corporation. Die Syngroh Beteiligungs-GmbH bündelt das Vermögen sowie die Erträge der verschiedenen Assets. Die Tochter Syngroh Capital verfügt über ein Kapital von rund 100 Mio. Euro, mit dem die Familie bis 2022 drei bis fünf Beteiligungen eingehen möchte. Fünf Familienmitglieder beziehungsweise zwei Generationen sind in dem Single-Family Office und der angeschlossenen Beteiligungsgesellschaft vertreten, unter anderem auch Klaus Grohe, der die Geschichte des heutigen Milliardenkonzerns maßgeblich geprägt hat.

www.syngroh-capital.com