

Unternehmer

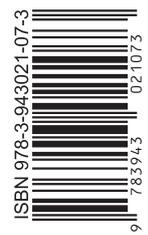
Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Jaap Schalken
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Kamps GmbH

Private Equity 2011

5. Jahrgang

**Beteiligungskapital
aus Unternehmersicht**

Mit Special
„Mezzanine“

Von Private Equity lernen

KLARTEXT VON ALFRED GUTEKUNST,
RUDOLF WÖHRL AG

Vom Verlag zum Bildungskonzern

UNTERNEHMER-DYNASTIEN:
ERNST KLETT AG

KKR ermöglicht Wachstum

INTERVIEW MIT DR. HANS-PETER WILD,
WILD FLAVORS GMBH

Wir beschäftigen uns seit Jahren mit gesundem Wachstum.

Vielleicht gelten wir deshalb als konservativ, weil wir wissen, dass besonders bei mittelständischen Familienunternehmen der Erfolg der Eigenkapitalfinanzierung vor allem das Ergebnis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ist. Diese Partnerschaft bedeutet für uns, das Unternehmen und die Erträge gemeinsam voll Sorgfalt zu entwickeln. Nachhaltiges Wachstum ist eben unsere Leidenschaft.



DZ Equity Partner. Die erste Adresse für
mittelständische Unternehmen im deutschen Sprachraum.
www.dzep.de

 **DZ Equity Partner**

Im FinanzVerbund der Volksbanken Raiffeisenbanken

Editorial

Sinnvolle Ergänzung im Finanzierungsmix



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmeredition

Private Equity etabliert sich immer mehr als Finanzierungsalternative im deutschen Mittelstand. Der kräftige Wirtschaftsaufschwung hat die Unternehmen wieder stark gemacht und auch die Aktivitäten der deutschen Private Equity-Gesellschaften beflügelt. So sind deren Investitionen 2010 gegenüber dem Vorjahr um knapp 60% auf 4,44 Mrd. EUR gestiegen, wie die Statistik des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) zeigt. Rund 1.300 meist kleine und mittlere Unternehmen wurden finanziert. Ein äußerst erfreuliches Signal, nachdem der Markt 2009 durch die Krise fast zum Erliegen gekommen war. Allerdings ist die Branche noch weit entfernt von den Rekordergebnissen der Jahre 2007 und 2008.

Finanzierungsbedarf ist bei vielen Firmen weiterhin gegeben. Nach Zeiten des Sparens sind nun wieder Investitionen in die Zukunftsfähigkeit geplant, sei es in neue Produkte, effizientere Produktionsanlagen, in Forschung und Entwicklung, oder die Expansion ins Ausland. Parallel dazu gibt es einen kontinuierlichen Bedarf an Nachfolgelösungen.

Die Kombination aus Euro- und Staats-Schuldenkrise, einem abgeschwächten Wirtschaftswachstum sowie die schärferen Eigenkapitalvorschriften durch Basel III dürften die Kreditvergabebereitschaft der Banken einschränken. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll für Mittelständler, ihre Finanzierungsbasis zu verbreitern. Beteiligungskapital kann dabei ein passender Baustein sein.

Derzeit steht ausreichend Eigenkapital von Private Equity-Gesellschaften bereit, in den letzten Monaten konnten auch einige neue Fonds geschlossen werden. Zudem ist das Interesse internationaler Finanzinvestoren am deutschen Mittelstand gestiegen. Letztendlich wird die weitere Konjunkturerwicklung der entscheidende Impulsgeber für den deutschen Private Equity-Markt sein.

Für (Familien-)Unternehmen gilt es, den richtigen Partner zu finden, der zur eigenen Strategie und zum eigenen Wertesystem passt: Private Equity-Gesellschaften, die einen längerfristigen Ansatz verfolgen, unternehmerisch denken, einen Mehrwert über ihr Netzwerk und ihre Branchenkenntnisse bieten und Erfolgsbeispiele in ihren Portfolios aufweisen. Meiden sollten sie dagegen Finanzinvestoren, die das schnelle Geld suchen und über hochgelagernde Buy-outs den Unternehmen die Schulden des Kaufpreises aufbürden.

Die vorliegende Ausgabe gibt das Rüstzeug dazu und beleuchtet die unterschiedlichen Facetten dieser Finanzierungsform. Im Mittelpunkt steht dabei der Unternehmer, der in Form von Interviews, Fallstudien oder kritischen Gastkommentaren selbst zu Wort kommt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre!

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de



- > Financial und Tax Due Diligence
- > Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung mit peer-group-Vergleich
- > Strukturierung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und Unternehmenstransaktionen
- > Optimierung der vorbörslichen Konzern-/ Aktionärsstruktur
- > Umwandlung in eine börsenfähige AG
- > Herstellung der Börsenreife
- > Implementierung von Risikomanagementsystemen
- > Durchführung von Konzern- und Jahresabschlussprüfungen

Ansprechpartner:

WP/StB Michael Schlecht
Tel. 089/242916-20
m.schlecht@schlecht-partner.de

WP/StB Dr. Warner B.J. Popkes
Tel. 0491/978880-0
wbj.popkes@dpiag.de

- 3** Editorial
- 6** Klartext
Was Familienunternehmen von Private Equity lernen können
Vier Prinzipien für mehr Erfolg
Alfred Gutekunst, Finanzvorstand, Rudolf Wöhl
- 8** Panorama
Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien
Ernst Klett AG
Vom Schulbuchverlag zum internationalen Bildungskonzern

Einführung

- 14** Aufbruchstimmung am deutschen PE-Markt
Verbesserte Geschäftsentwicklung macht Unternehmen attraktiv für Finanzinvestoren
- 18** Private Equity-Investitionen in deutsche mittelständische Unternehmen
Im Überblick: Transaktionen der letzten zwölf Monate
- 24** Wer verfügt über Kapital?
Private-Equity-Gesellschaften und der deutsche Mittelstand
Jan K. Verweyen, Katinka Wölfer, EquityGate Advisors

Unternehmer im Gespräch

- 28** „KKR hat uns neue Wachstumsmöglichkeiten eröffnet“
Interview mit Dr. Hans-Peter Wild, Mehrheitseigner und Vorstand des Beirats der Wild Flavors GmbH
- 32** „Verwerfen Sie Ihre Vorurteile gegenüber Private Equity-Gesellschaften“
Interview mit Thorsten Klapproth, Vorstandsvorsitzender, WMF AG
- 36** „Es gilt, ein Gleichgewicht der Interessen zu erreichen“
Interview mit Carsten Muuß, Vorsitzender der Geschäftsführung, Schneider Holding GmbH
- 40** „Wir haben die nötigen Freiheiten bei der Umsetzung unserer Strategie“
Interview mit Jaap Schalken, Vorsitzender der Geschäftsführung, Kamps GmbH



Alfred Gutekunst, Finanzvorstand, Rudolf Wöhl AG

Viele Familienunternehmen schreiben Erfolgsgeschichten. Andere schöpfen ihr Potenzial nicht voll aus. Die Stärke von Private Equity ist es, ungenutzte Potenziale in Firmen zu heben und diese zügig auf Erfolgskurs zu bringen. Sich ein Beispiel daran zu nehmen, könnte für Firmen der Schlüssel für mehr Erfolg sein. Was Familienunternehmen von Private Equity lernen können, auf den Seiten 6–7.



Michael Klett, Aufsichtsratsvorsitzender, Ernst Klett AG

Die Ernst Klett AG versammelt unter ihrem Dach 59 Unternehmen an 40 Standorten in 17 Ländern. Das Angebot reicht vom Schulbuch über interaktive Lernhilfen, Wörterbücher, Fachliteratur, Bildungsdienstleistungen bis hin zur Privatschule. 2.740 Mitarbeiter erwirtschafteten zuletzt einen Umsatz von rund 465,3 Mio. EUR. Mehr über den Weg vom Schulbuchverlag zum internationalen Bildungskonzern in der Rubrik „Unternehmerdynastien“ auf den Seiten 10–12.

Know-how

- 42** Partner auf Zeit
Private Equity als Finanzierungsalternative für den Mittelstand
Dr. Jan Kantowsky, Jens Wiese, AlixPartners
- 46** Herausforderung Innovation und Wachstum
Beteiligungskapital als alternatives Finanzierungsinstrument
Christoph Büth, Monika Stiefel, NRW.Bank
- 50** Der richtige Umgang mit Krisensituationen
Interims-Management in Portfoliounternehmen von Private-Equity-Investoren
Dr. Christian Baur, Jan Dettbarn, Alvarez & Marsal
- 52** Private Equity für Family Offices
Anlage über Dachfonds oder Direktinvestments
Jens Spudy, geschäftsführender Gesellschafter, Spudy & Co. Family Office
- 54** Cash macht fescht!
Liquiditätsmanagement bei Portfoliounternehmen von Private Equity-Gesellschaften
Oliver Kuschel, Trifinance, Andreas Rutsch, LR Health & Beauty System
- 56** Private Equity-Sentiment 2011
Die Experten-Umfrage

Fallstudien

- 62** Wechsel des Investors
Teufel GmbH: Beschleunigtes Wachstum mit neuem Partner

- 63** „Wir haben an einem Strang gezogen, um Teufel auf eine neue Stufe zu heben“
Interview mit Thorsten Reuber, Geschäftsführer der Lautsprecher Teufel GmbH
- 64** Management Buy-in
Sunval Nahrungsmittel GmbH: Wachstum mit Babykost
- 65** „Seit 2001 bin ich als Interimsmanager und Mitglied von Beiräten tätig“
Interview mit Gerrit Roosen, Beirat der Sunval Nahrungsmittel GmbH
- 66** Unternehmensnachfolge
SVT GmbH: Neue Märkte in Wachstumsregionen angestrebt
- 67** „Gesco versteht sich als Sparringspartner“
Interview mit Harm Stöver, Geschäftsführer der SVT GmbH
- 68** Buy & Build-Strategie mit Private Equity
Helvita Irmtraut GmbH: Wachstumsbranche Alten- und Pflegeheime
- 69** „Die richtige Balance zwischen fachlicher und kaufmännischer Kompetenz“
Interview mit Peter Gruber, Geschäftsführer, Helvita Irmtraut GmbH
- 70** Exit Börsengang
Adler Modemärkte AG: Nach der Restrukturierung auf das Börsenparkett
- 72** Umschuldung und Restrukturierung
H. Schreiner Test- und Sonderanlagen GmbH: Nach der Krise auf Wachstumskurs



Dr. Hans-Peter Wild, Mehrheitseigner, Wild Flavors GmbH

„KKR hat uns neue Wachstumsmöglichkeiten eröffnet“, sagt Dr. Hans-Peter Wild, Mehrheitseigner der Wild Flavors GmbH. Das Unternehmen zählt zu den weltweit führenden Herstellern von natürlichen Zutaten für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie. In Vorbereitung auf den Kapitalmarkt hat Dr. Hans-Peter Wild 2010 den internationalen Investor Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) mit an Bord genommen. Mehr im Interview auf den Seiten 28–30.

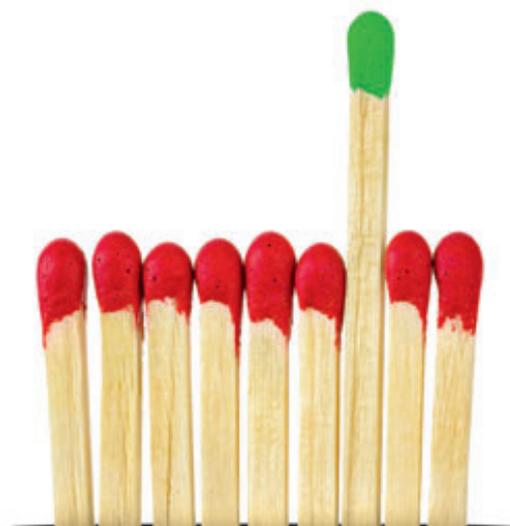


Thorsten Klapproth, Vorstandsvorsitzender, WMF AG

Mit der Produktion von Bestecken, Kochgeschirr, Tafelgeräten, Schneidwaren und Kaffeemaschinen hat sich die 1853 gegründete Württembergische Metallwarenfabrik weltweit einen Namen gemacht. Die WMF AG ist seit 1887 an der Börse. Seit 2006 hält der Schweizer Finanzinvestor Capvis Equity Partners 52% der Stammaktien. Wie sich die Zusammenarbeit gestaltet und wie die Zukunftsstrategie des Unternehmens aussieht, im Interview auf den Seiten 32–34

Für Investoren

DEUTSCHE
REVO AG
BANK IN GRÜNDUNG



Eine Spezialbank
für das Working Capital
hebt sich ab.

Investieren Sie in die
sicheren Sachwerte des
deutschen Mittelstands.

Beteiligen Sie sich an einem
innovativen Geschäftsmodell.
Mittelstand und Investoren
gründen eine Spezialbank
für das Working Capital.

Profitieren auch Sie!

Informationen unter:
www.deutsche-revo.de

- 73** „Wir planen Vertriebsbüros in China, Italien, Frankreich und Brasilien“
Interview mit Andreas Grimm, Geschäftsführer der H. Schreiner Test- und Sonderanlagen GmbH
- 74** Mit Private Equity auf Wachstumskurs
Noventiz GmbH: Auf dem Weg zur Outsourcing-Plattform für Ent- und Versorgungsdienstleistungen
- 75** „Jetzt traut man uns das Wachstum zu“
Interview mit Markus Höfels, geschäftsführender Gesellschafter Noventiz GmbH
- 76** Start-up-Finanzierung
Efficient Energy GmbH: Revolution in der industriellen Kühltchnik
- 77** „Mich hat fasziniert, ein innovatives Unternehmen auf der grünen Wiese hochzuziehen“
Interview mit Dr. Klaus Feix, CEO, Efficient Energy GmbH

Service

- 78** Veranstaltungen für Unternehmer
- 79** EMO Hannover soll Ende der Krise markieren
Ausblick auf die Weltleitmesse der Werkzeugmaschinenbranche im September

Kooperationspartner



- 80** Literatur
Bücher für Unternehmer
- 82** Unternehmer und Nachrichten
- 81** Inserentenverzeichnis/Impressum

Titelbild: Jaap Schalken

Deutschlands größte Handwerksbäckerei hat eine bewegte Geschichte. 1982 von Heiner Kamps gegründet, wurde die Kamps AG 2002 an die italienische Barilla-Gruppe verkauft. 2010 hat der Finanzinvestor Equity Capital Management (ECM) den Handwerksbereich Kamps GmbH im Rahmen eines Management Buy-outs aus dem Konzern heraus übernommen. Im Interview auf den Seiten 40–41 spricht Jaap Schalken, Vorsitzender der Geschäftsführung und Mitinhaber (25%) der Kamps GmbH, über seine Positionierung im hart umkämpften deutschen Markt für Backwaren und seine Erfahrungen mit Private Equity.



Was Familienunternehmen von Private Equity lernen können

Vier Prinzipien für mehr Erfolg

Von Alfred Gutekunst, Finanzvorstand, Rudolf Wöhl AG

Familienunternehmen bilden den Kern des deutschen Unternehmertums, viele schreiben auch im internationalen Umfeld Erfolgsgeschichte. Andere Familienunternehmen schöpfen ihr Potenzial nicht voll aus, bleiben „Diamanten mit Halbschliff“. Es gibt Traditionsfirmen, die vom Unternehmer geprägt wurden und im Zuge einer Nachfolgelösung erkennen, dass sie ohne diesen eine modifizierte Form des Managements brauchen, damit das Unternehmen langfristig erfolgreich bleibt.

Konsequenz – Schlüssel zum Erfolg

Die Stärke von Private Equity ist es, vereinfacht ausgedrückt, in Firmen einzusteigen, die über hohes Potenzial verfügen. Mit exzellentem Management und viel Erfahrung werden diese Unternehmen zügig auf Erfolgskurs gebracht, damit sie nachhaltig erfolgreich arbeiten und deshalb später wertorientiert zu einem höheren Preis verkauft werden können. Die dabei eingesetzten Managementinstrumente und Führungstechniken sind kein Geheimwissen, sie sind allgemein bekannt. Private Equity setzt sie aber in der Regel konsequenter ein als manch mittelständisches Familienunternehmen. Sich ein Beispiel an der Vorgehensweise im Private-Equity-Bereich zu nehmen, könnte für Firmen der Schlüssel für mehr Erfolg sein. Und das sogar, ohne dabei die Identität oder den Charakter des Familienunternehmens aufzugeben. Hierfür sind vor allem vier Bereiche wesentlich.

„Unsentimental Owner“

Veränderungen können nur gemeinsam mit dem Eigentümer erfolgen. Manchmal wird an langjährigen, persönlichen Beziehungen (z.B. Geschäftspartner) festgehalten, auch wenn diese für die Firma wenig lukrativ sind. Eine Firma langfristig ertragreich zu machen, bedeutet aber, den Raum für Sentimentalitäten einzuzugrenzen. Private Equity fordert mehr den „homo oeconomicus“: Entscheidend ist, was der

Firma nützt. Der Familienunternehmer muss den Spagat schaffen, auf der einen Seite die DNA der Firma und des Beziehungsgeflechts zu bewahren. Auf der anderen Seite müssen Entscheidungen klar und rational getroffen werden, um die Firma nachhaltig wertvoller, zukunftsfähiger zu machen.



Alfred Gutekunst

Wertorientierte Führung

Private Equity verfolgt die Zielsetzung, Unternehmenswerte zu schaffen. Man gibt sich nicht mit durchschnittlichen Renditen zufrieden. Ein Wertzuwachs entsteht, wenn die Rendite des eingesetzten Kapitals die Kapitalkosten übertrifft. Klarer Fokus sind nicht Bilanzen und Ergebnisrechnungen, sondern Cash. Die Cash-Orientierung verlangt klare Businesspläne, eine solide Finanzplanung und das Bewusstsein, dass nachhaltig Zahlungsüberschüsse zu erarbeiten sind. Dazu bedarf es konsequenter Führung, was bedeutet, Ziele zu setzen, Maßnahmen zu beschließen und umzusetzen, Ergebnisse zu kontrollieren. Den Rahmen dafür gibt die Strategie vor, die in konkrete Maßnahmen münden muss. Dazu gehört auch, die Werttreiber zu identifizieren, die dem Unternehmen den höchsten Geldzufluss einbringen. Daraus erwachsen ganz konkrete Projekte.

Straffes Projektmanagement und Transparenz

Wer einen bestimmten Kurs verfolgt, muss navigieren können – nicht nur nach Bauchgefühl, sondern auf Basis analytischer Vorausschau. Managen heißt machen! Auch größere Herausforderungen brauchen zügige Entscheidungen, dann muss eine konsequente Umsetzung im Rahmen eines professionellen Projektmanagements folgen: Wer erledigt was, mit welchen Mitteln und bis wann? Das mag altbewährtes Wissen sein, doch wird es tatsächlich angewendet? Private-Equity-Geldgeber lassen sich zeit-

ZUR PERSON: ALFRED GUTEKUNST

Alfred Gutekunst ist seit Januar 2008 Mitglied des Vorstandes der Rudolf Wöhl AG. Der gelernte Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Manager verantwortet bei Wöhl die Bereiche Finanzen & Controlling, IT und Recht. Die Rudolf Wöhl AG ist ein Familienunternehmen mit einer mehr als 75-jährigen Firmengeschichte. Der Umsatz im Geschäftsjahr 2010/11 lag bei 346 Mio. EUR.

nah über alle wesentlichen Sachverhalte berichten. Sie fordern Transparenz über Strategien, Maßnahmen, Kosten. Wie wird ganz konkret das Working Capital verbessert? Welche Investitionen sind geplant und in welchem Zeitraum sollen daraus Zahlungsmittelüberschüsse erwirtschaftet werden? Auch Familienunternehmer profitieren von dieser Transparenz des Controllings: Sie können sich davon überzeugen, dass die Firma in ihrem Sinne wertorientiert geführt wird.

Erfolgskultur

Private Equity fordert Erfolgsorientierung: „No excuses, only results.“ Der Erfolg im Unternehmen hängt wesentlich von seinen Mitarbeitern ab, auf allen Ebenen. Leistungsorientierung und Teamfähigkeit sind deshalb Schlüsselbegriffe einer Erfolgskultur. Sie werden den Mitarbeitern vom Management vorgelebt und vermittelt. Leistungsorientierung bedeutet auch das Fordern und Fördern von Mitarbeitern. Im Team zu arbeiten ist schlichtweg effizient, unterschiedliches Wissen unterschiedlicher Menschen ist zielorientiert zu kanalisieren. Erfolg macht Spaß.

Fazit:

Die Umsetzung dieser vier Prinzipien im Familienunternehmen schafft Beständigkeit, Identifikation und



Die Rudolf Wöhrl AG ist ein Familienunternehmen mit einer mehr als 75-jährigen Firmengeschichte.

Vertrauen: Ziele werden gemeinsam festgelegt, Erfolge kommuniziert, Misserfolge nüchtern analysiert, um daraus zu lernen. Neben all diesen „mechanischen“ betriebswirtschaftlichen Instrumenten sind und bleiben die Prinzipien eines jeden ehrbaren Kaufmanns die Basis nachhaltigen Wirtschaftens, sowohl für Private Equity als auch für Familienunternehmen: Verantwortungsbewusstsein, Seriosität und Verlässlichkeit. Oder anders ausgedrückt, mein ganz persönliches Motto: „Führe dein Unternehmen so, wie du selbst geführt werden willst!“

Anzeige

the world's leading
M&A alliance



NORTH AMERICA

SOUTH AMERICA

EUROPE

AFRICA

ASIA

AUSTRALIA

Über alle Meere verbunden – Ein starkes Team für den Mittelstand

- 47 Partnerunternehmen in 41 Ländern
- Über 1.400 Transaktionen in den letzten 5 Jahren
- Weltweit über 500 Mitarbeiter

Nachhaltige Transaktionserfolge lassen sich heute nur noch durch internationale Verkaufs- und Akquisitionsstrategien erzielen. Als deutsches Mitglied von M&A International Inc. verfügt Angermann über die hierfür nötigen Kontakte. Gemeinsam mit unseren Partnern in der weltweit größten Organisation unabhängiger M&A-Beratungsunternehmen realisieren wir für Sie Unternehmenstransaktionen im In- und Ausland.

Angermann M&A
International GmbH

Hamburg
ABC-Straße 35
20354 Hamburg
Tel.: +49 (0)40-3 49 14-161

Stuttgart
Bolzstraße 3
70173 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711-22 45 15-0

ma@angermann.de
www.angermann-ma.de

DIHK: deutsche Konjunkturentwicklung nicht in Gefahr



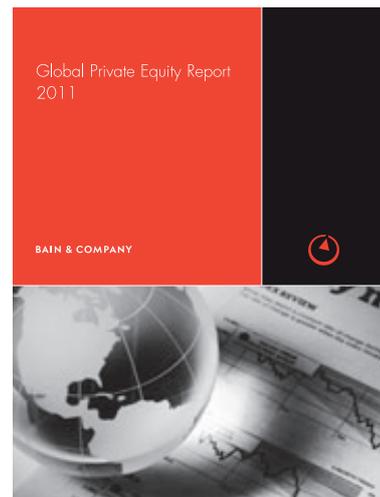
Martin Wansleben

Ungeachtet der aktuellen Turbulenzen an den internationalen Börsen sieht **Martin Wansleben**, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), die deutsche Konjunktur-entwicklung nicht in Gefahr, geht aus einer Mitteilung vom 8. August hervor. Für einen dramatischen Verlauf wie vor drei Jahren

gebe es aktuell wenige Anzeichen. Die Finanzwirtschaft sei deutlich besser aufgestellt. Allerdings seien noch viele Hausaufgaben zu machen. Mit Blick auf die deutsche Konjunktur bleibt der DIHK bei seiner jüngsten Prognose: „Die Unternehmen sehen derzeit zwar eine Verlangsamung des Wachstums, das ist aber nach den Rekorden der letzten Monate nichts Ungewöhnliches“, so Wansleben. Bis Ende des Jahres dürfte die deutsche Wirtschaft dadurch noch einmal mit 3,5% wachsen. www.dihk.de

Bain & Company: Global Private Equity 2011 Report

Private Equity steht im Jahr 2011 vor einem Comeback. Für das laufende Jahr ist mit einer Zunahme von Transaktionen, Fundraising-Aktivitäten und Unternehmensverkäufen (Exits) zu rechnen. Das geht aus dem im Juni veröffentlichten „Global Private Equity 2011 Report“ von Bain & Company hervor. Die weiterhin fragile Weltkonjunktur und die Auswirkungen der Finanzkrise auf den Kreditmarkt könnten jedoch ihre Schatten auf die erwartete Erholung werfen. PE-Gesellschaften horten weltweit knapp eine Billion US-Dollar nicht investiertes Kapital. So stehen insgesamt 434 Mrd. USD für den Erwerb von Unternehmen (Buy-outs), 152 Mrd. USD für Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (Venture Capital), 53 Mrd. USD für Beteiligungen an in Schieflage geratene Unternehmen (Distressed Assets) sowie 42 Mrd. USD an Mezzanine-Kapital zur Verfügung. Allein das Volumen des nicht investierten Kapitals wird 2011 wesentlich zu einer Zunahme des Transaktionsvolumens beitragen. www.bain.de

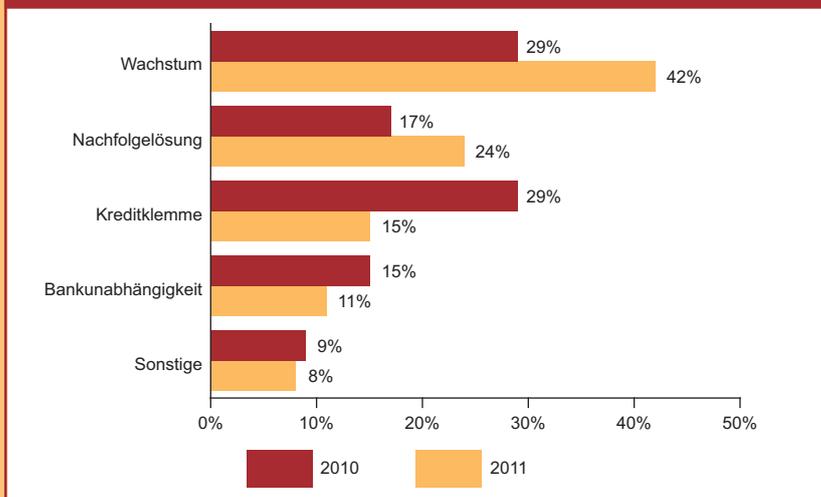


RÖDL & PARTNER-STUDIE: PRIVATE-EQUITY-BOOM IM MITTELSTAND

Das Interesse von Private-Equity-Gesellschaften am deutschen Mittelstand wächst. Zu diesem Ergebnis kommt eine Ende Juni veröffentlichte Studie von Rödl & Partner, bei der rund 300 in Deutschland aktive Beteiligungsgesellschaften befragt wurden (Rücklaufquote:

34%). „Die Finanzkrise ist ausgestanden, jetzt benötigt die Wirtschaft Wachstumskapital. Die Beteiligungsbranche hat erkannt, dass sie im Mittelstand die attraktivsten Investitionschancen vorfindet. Die Liquidität dafür ist vorhanden“, betont Björn Stübiger, Partner von Rödl & Partner. Nahezu alle Gesellschaften planen dieses Jahr neue Investments, 60% sogar drei bis vier Beteiligungen. Es ist davon auszugehen, dass der Wert von 4,4 Mrd. EUR an Beteiligungskapital, das 2010 investiert wurde, nochmals deutlich gesteigert wird. Veränderungen gab es bei den Gründen für die Aufnahme von Private Equity. Klar im Vordergrund stehen für Unternehmer dieses Jahr die Themen Finanzierung von Wachstum und Nachfolgelösungen. Das Thema Kreditklemme, 2010 noch der wichtigste Anlass, rutschte dieses Jahr auf Platz 3. www.roedl.de

GRÜNDE FÜR DIE AUFNAHME EINES FINANZINVESTORS



Quelle: Rödl & Partner „Die deutsche Beteiligungsbranche 2011“

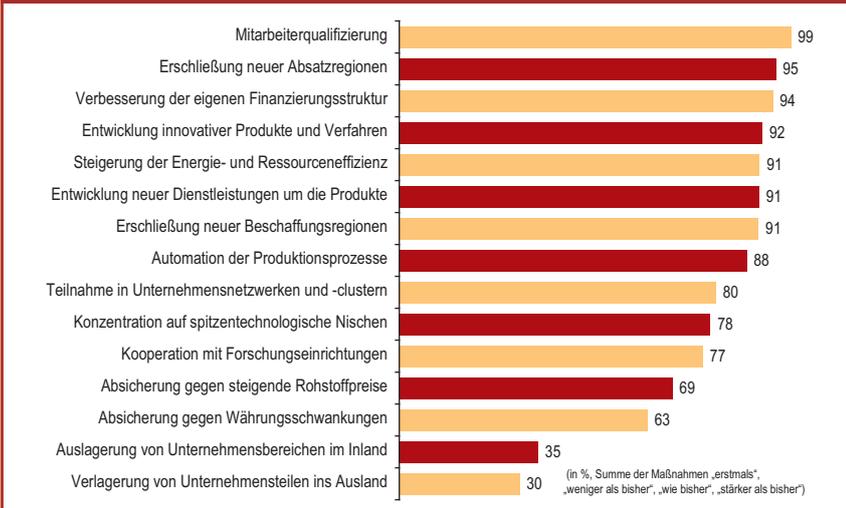
DIHK-INDUSTRIEUMFRAGE: MASSNAHMEN FÜR MEHR WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

„Deutschlands Motor läuft rund, aber nicht von alleine“, lautet das Fazit einer im August vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) veröffentlichten Umfrage unter 1.400 Industrieunternehmen und industrienahen Dienstleistern. Demnach sehen die Firmen die stärksten Vorteile des Wirtschaftsstandortes

Deutschland bisher in der Qualität der Fachkräfte, im hohen sozialen Frieden, in der guten Verkehrs- und IT-Infrastruktur sowie in der sicheren Energieversorgung. Aufgrund des demografischen Wandels und der Energiewende gibt es allerdings gerade bei den bisherigen Standortvorteilen Fachkräfte und Energiesicherheit

den größten Handlungsdruck. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, fahren die Industrieunternehmen mehrgleisig. Betriebsintern heben sie Potenziale – von der Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz bis zur Entwicklung neuer Dienstleistungen. Neue Absatzregionen erschließen die Unternehmen mit Produkten „made in Germany“ und stärken ihre Präsenz auf den Weltmärkten. Weniger von Bedeutung ist dagegen die Auslagerung von Unternehmensteilen an andere Standorte im In- oder Ausland.
www.dihk.de

WELCHE MASSNAHMEN ERGREIFEN DIE UNTERNEHMEN, UM DAUERHAFT WETTBEWERBSFÄHIG ZU SEIN?



Quelle: DIHK-Sonderumfrage, August 2011

KfW-ifo-Mittelstandsbarometer: Geschäftsklima im Mittelstand kühlt ab

Das Geschäftsklima im Mittelstand sinkt im Juli um 2,7 Zähler auf 24,2 Saldenpunkte. Dabei nehmen Lageurteile (-2,8 Zähler) und Geschäftserwartungen (-2,7 Zähler) im Mittelstand etwa gleich stark ab. Bei den Großunternehmen geht das Geschäftsklima mit 5,5 Zählern noch ausgeprägter zurück. Sie schätzen die aktuelle Geschäftslage um 6,3 Zähler und die Erwartungen um 4,7 Zähler niedriger ein als im Juni. Insgesamt bestätigen die Juli-Daten des KfW-ifo-Mittelstandsbarometers die sich bereits in den Vormonaten abzeichnende abkühlende konjunkturelle Dynamik der Wirtschaft in Deutschland. Diese Abkühlung findet jedoch weiterhin von einem hohen Niveau aus statt: Innerhalb der vergangenen



Quelle: KfW-ifo-Mittelstandsbarometer

100 Jahre Uzin Utz AG

2011 feiert die Uzin Utz AG, weltweit führender Hersteller von Spezialchemikalien und Geräten für die Bodenbearbeitung, ihr 100-jähriges Bestehen.



Dr. Werner Utz (Vorstandsvorsitzender, li.) und Thomas Müllerschön (Vorstand) der Uzin Utz AG

1911 in Wien gegründet, entwickelte sich aus einem kleinen regionalen Klebstoffhersteller ein Komplettanbieter und Systempartner in Sachen Bodenkompetenz, der in 37 Ländern weltweit aktiv ist. Das familiengeführte Unternehmen in der dritten Generation erzielte 2010 mit 184,2 Mio. EUR das beste Ergebnis der Firmengeschichte.
www.uzin-utz.com

Hinweis in eigener Sache: In der kommenden Ausgabe der Unternehmeredition im Oktober 2011 erscheint ein Interview mit Thomas Müllerschön über Innovation und Wachstum.

Ernst Klett AG

Vom Schulbuchverlag zum internationalen Bildungskonzern

Es gibt viele Schauspieler, die ihr Können auch dazu nutzen, ihre eigene Person zu erhöhen. So einer ist Michael Klett nicht. Im Gegenteil: Schonungslos sagt er: „Ich habe viele Fehler gemacht. Aber auch jedes Mal daraus gelernt.“ Bescheiden wirkt er, seine Worte sind wohl überlegt und glasklar strukturiert. Michael Klett, 73, ist Aufsichtsratsvorsitzender des größten bundesdeutschen Bildungskonzerns. Die Ernst Klett AG versammelt unter ihrem Dach 59 Unternehmen an 40 Standorten in 17 Ländern. Das Angebot reicht vom Schulbuch über interaktive Lernhilfen, Wörterbücher, Fachliteratur, Bildungsdienstleistung bis hin zur Privatschule. 2.740 Mitarbeiter erwirtschafteten zuletzt einen Umsatz von rund 465,3 Mio. EUR.

Ausbildung zum Schauspieler

Michael Kletts Weg schien nicht vorgezeichnet, als er sich von 1960 bis 1963 in Berlin zum Schauspieler ausbilden ließ und danach kurz in Genf und Berlin studierte. Sein Vater Ernst Klett lockte ihn zurück nach Stuttgart. „Jetzt, mit 27 Jahren, bist du beruflich noch nicht so weit gekommen“, soll der Vater gesagt haben. „Zuhause kannst du mehr erreichen.“ Das hat den jungen Schauspieler überzeugt, der aber seine Ausbildung nie bereut hat. Als Jugendlicher sei er ein sehr unsicherer Mensch gewesen, erzählt Michael Klett. „Doch ich habe durch die Schauspielerei eine erstaunliche Sicherheit erlangt. Ich konnte seitdem überzeugend auftreten, ob beim Bundeskanzler oder der Putzfrau gleichermaßen – ohne Distanzlosigkeit zu den Menschen“, sagt er.

„Herr der Ringe“ als Dauer-Umsatzbringer

Wenn Klett nur wollte, könnte er mächtig auf den Putz hauen, so wie er das Familienunternehmen internationalisierte



Michael Klett

und das Geschäft ausbaute. Er könnte erzählen, wie er mit strategischer Vorausschau das Geschäft des Schulbuchverlags diversifizierte, als die Schülerzahlen zurückgingen. Wie er entschlossen die defizitären Druckereien aufgab. Wie er mutig Ostdeutschland eroberte. Oder wie er klug das Geschäft internationalisierte und mit untrüglichen Gespür den verlegerischen Großcoup überhaupt landete: den Erwerb der Rechte des Dauerbestsellers „Herr der Ringe“, der schon etliche Millionen Abnehmer fand. Doch Senior Klett sagt nur: „Heute sind wir als Bildungskonzern gut aufgestellt.“ Das ist der Hinweis darauf, dass sein Neffe Philipp Haußmann seit zwei Jahren als Vorstandssprecher einen guten Job macht. Haußmann führt das Gremium, dem noch Thomas Baumann und Arthur Zimmermann angehören, an. Der Vorstandssprecher ist Sohn von Kletts Schwester Christiane. Michael Klett hatte sich schon einmal im Jahr 2006 auf den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden der Ernst Klett AG zurückgezogen. Ganz offensichtlich ist der zweite Versuch von Michael Klett, die Nachfolge dauer-

KURZPROFIL: ERNST KLETT AG

Gründungsjahr:	1897
Branche:	Bildungsdienstleister (v.a. Bildungsverlage, Fernschulen und Fernfachhochschulen)
Unternehmenssitz:	Stuttgart
Mitarbeiterzahl:	ca. 2.740
Umsatz 2010:	465,3 Mio. EUR
Internet:	www.klett-gruppe.de

haft zu regeln, gelungen. Den Chefposten hatte der Senior im September 2007 wegen Auseinandersetzungen mit dem zwischenzeitlichen Vorstandschef erneut übernommen. Der jetzige Klett-Vorstandssprecher Haußmann kennt sich im Verlag bestens aus. Der Jurist und Romanist absolvierte 1995 ein erstes Traineeprogramm im Haus. Zwei Jahre später übernahm er die Redaktionsleitung der Pons-Wörterbücher. Von 2002 an führte er die Tochterunternehmen der Ernst Klett Sprachen GmbH. 2007



Breitgefächertes Spektrum an Publikationen: Vom reinen Schulbuchverlag entwickelte sich die Ernst Klett AG zum international aufgestellten Bildungskonzern.

stieg der heute 45-Jährige in den Vorstand auf und führt die Holding Klett Lernen und Information.

Schulbuch-Verlag: Ein volatiles Geschäft

Haußmann kann auf das aufbauen, was sein Onkel Michael Klett geformt hat. Der volontierte nach seiner Zeit

Anzeige

Sie führen mit Geschick, besitzen Erfahrung und Leidenschaft.



Kerkhoff Consulting ist der **Qualitätsführer** der Beratungsunternehmen für Einkauf und Supply-Chain-Management. 2011 und 2010 ist Kerkhoff Consulting mit dem Award „Best of Consulting“ von der Wirtschaftswoche ausgezeichnet, 2009 von der Zeitschrift CAPITAL zu einem „Hidden Champion des Beratungsmarktes“ gekürt worden.

Dann machen Sie den nächsten Karriereschritt. Wir suchen Führungskräfte.

Als Qualitätsführer für Einkauf, Beschaffung und Supply-Chain-Management sind wir auf der Suche nach erfahrenen Führungskräften, die unsere Leidenschaft für den Einkauf teilen. Mit hohem Qualitätsanspruch und starken Unternehmenswerten, bilden gegenseitiges Vertrauen und ein partnerschaftliches Miteinander Grundsätze, die unser Verständnis von Wertschätzung ausdrücken. Informieren Sie sich unter www.kerkhoff-consulting.de



Das Zenrale der Ernst Klett AG in Stuttgart ist wohl geordnet: Klett Vorstandsprecher Haußmann kann auf dem Werk von Michael Klett aufbauen.

als Schauspieler noch kurz. Dann durfte er zweieinhalb Monate nach Kanada reisen, um dort in der wilden Natur zu lernen, nur mit Angeln und Fischen ein autarkes Leben zu führen. „Kanada hat mich zu einer Figur geformt“, erzählt Michael Klett heute. Der Schulbuchverlag habe über die Jahre ein stetiges Auf und Ab erlebt – „in einem beinharten Wettbewerbsumfeld“. Immer wenn in einem Bundesland ein neuer Lehrplan herauskommt, dann gewönne jener Verlag, „der die beste Antwort auf den neuen Stoff hat“, erklärt Klett. Stark profitieren konnte der Klett Verlag von der Wiedervereinigung, während der die Stuttgarter die meisten neuen Länder mit Schulbüchern versorgen durften. Von der Jahrtausendwende bis zum Jahr 2004 sei dieses Geschäft eher holprig verlaufen, von 2005 an bis heute wieder hervorragend.

Fachzeitschriften als Ertragsperlen

In schwierigen Zeiten konnte Michael Klett aber immer wieder auf seine Ertragsperlen setzen, wie beispielsweise auf seine Lehrerfachzeitschrift „Praxis Deutsch“. Stolz ist der Senior-Verleger auf sein historisches Programm, wie die Werke über die Kreuzzüge, den Perserkrieg oder den Untergang Roms. „Das ist ganz wunderbare Nahrung für den Geist“, schwärmt Klett. Der Erfolg der Klett Gruppe sei auch darin begründet, dass das Familienunternehmen viel Zeit habe und langfristig und mit Geduld agieren

könne. „Wir ernten, wenn die Zeit gekommen ist“, sagt Michael Klett. Überhaupt seien Familienunternehmen aus Deutschland nicht wegzudenken. „Dann hätte die Bundesrepublik eine Identitätsmücke“, formuliert der Firmen-Senior. Dass alle Familienmitglieder an einem Strang ziehen, regelt ein Vertrag, den alle unterzeichnet haben und dessen Grundidee aus der Darmstädter Pharmafirma Merck kommt – ebenfalls einem Familienunternehmen: „Wir haben die Stämme

aufgelöst“, erklärt der Aufsichtsratschef und Senior. Jeder Gesellschafter fühle sich dadurch als „souveräner Bürger des Unternehmens – den demokratischen Spielregeln verpflichtet“. Sohn oder Tochter eines bestimmten Familienstammes stimmen autark ab – und nicht, weil Vater oder Onkel so denken. Bei Klett setzen die 35 Gesellschafter einen Familienrat ein. Der wiederum wählt den Aufsichtsrat. „Der Familienrat ist privilegiert“, erklärt Klett. Er treffe alle Entscheidungen, die das Überleben des Familienunternehmens sicherten. Beispielsweise überprüfe der Familienrat, ob alle Gesellschafter gültige Testamente und Eheverträge haben.

Der Senior besucht regelmäßig die Mitarbeiter

Ganz wesentlicher Erfolgsfaktor aber sei die Unternehmenskultur, erklärt Klett. Über die Jahre sei es gelungen, „einen anständigen Ton untereinander zu finden. Man kann nett sein, aber deutliche Worte nicht fehlen lassen“. Der Senior, der als Aufsichtsrat viel reist und mit den Mitarbeitern spricht, merkt deutlich, wenn sich jemand im Unternehmen nicht wohl fühlt. Heute führt sein Neffe das harte Tagesgeschäft. Der Onkel kann sich darum kümmern, „dass das Menschliche nicht zum Teufel fährt“.

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de

Unternehmeredition Sponsoring-Partner 2011*



* Die Unternehmeredition geht 2011 vom Sponsoring einzelner Ausgaben – dokumentiert durch Sponsorenlogos auf den Titelseiten bis Ende 2010 – über auf ein Modell der Jahres-Partnerschaften. Die vorliegende Anzeige dokumentiert die bereits gewonnenen Partner 2011.

Aufbruchstimmung am deutschen PE-Markt

Verbesserte Geschäftsentwicklung macht Unternehmen attraktiv für Finanzinvestoren

Optimismus und Kaufbereitschaft nehmen wieder zu in der Private-Equity-Branche in Deutschland. Das starke Wirtschaftswachstum nach der Krise hat viele Unternehmen ertragsstärker und damit attraktiver für Beteiligungsgesellschaften gemacht. Diese haben zudem ihre Verkaufsaktivitäten deutlich verstärkt, der Sekundärmarkt für Beteiligungen ist kräftig angesprungen. Die Problemfälle in den Portfolios sind erheblich weniger geworden. Auch das Exit-Umfeld hat sich gegenüber 2009/2010 verbessert. Allerdings sind die Turbulenzen im Zusammenhang mit den Euro- und US-Schuldenproblemen nicht geeignet, Investoren in Sicherheit zu wiegen. Das Fundraising ist weiterhin schwierig.

Verkaufsstau aufgelöst

Der deutsche Private-Equity-Markt hat sich im ersten Halbjahr deutlich belebt und das Tief nach der Krise hinter sich gelassen. Viele Unternehmen sind für Kaufinteressenten wieder attraktiver geworden. Sie konnten im Konjunkturaufschwung ihre Ertragsbasis deutlich verbessern und Schulden abbauen. Der Markt wird weiterhin dominiert von kleinen und mittleren Transaktionen; große Buy-outs sind weiterhin selten. Besonders lebhaft ist der Sekundärmarkt, weil viele Beteiligungsgesellschaften in den vergangenen Jahren Verkäufe hinausgeschoben haben und der Verkaufsstau nun aufgelöst wird. Zudem wollen Beteiligungsgesellschaften ihre Portfolios bereinigen, da die Laufzeiten einiger Fonds sich ihrem Ende zuneigen.

Keine Rückkehr zu Boomzeiten

Auch nach Einschätzung des Bundesverbands deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) hat der Aufschwung am PE-Markt an Breite gewonnen. „Im Small- und Mid-Cap-Bereich ist eine deutliche Erholung festzustellen“, sagt der BVK-Vorstandsvorsitzende Matthias Kues. Große Buyouts seien dagegen schwierig, da die Banken weiterhin nicht zu hohen Fremdfinanzierungen bereit seien. Die Leverages von 2008 würden jetzt und auf absehbare Zeit nicht mehr bezahlt. Banken finanzieren seit der Krise selten mehr als 50% der Kaufsumme bzw. kaum mehr als das 3- bis 4-Fache des EBITDA.



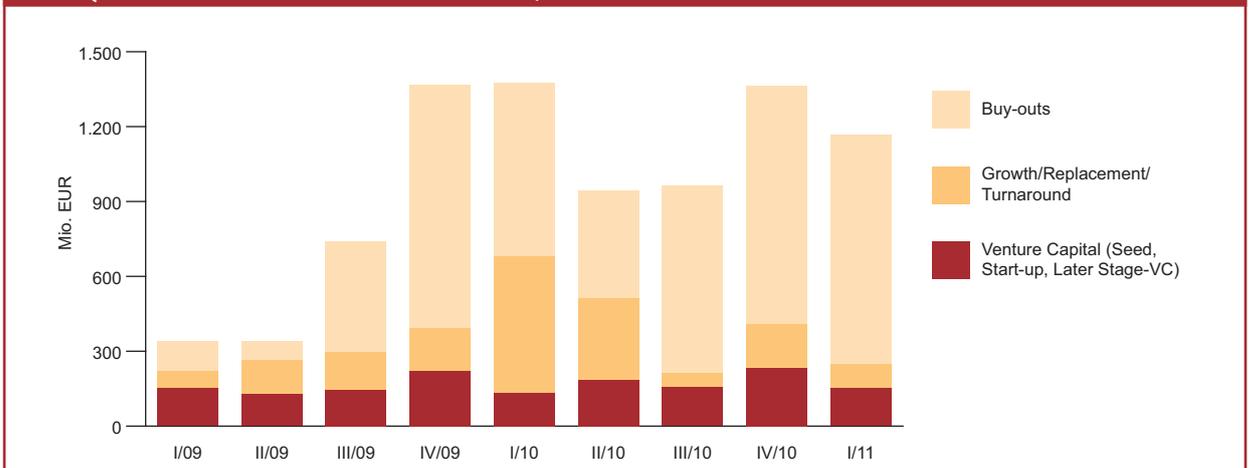
Matthias Kues,
BVK

Eine Rückkehr zum Rekordniveau der Boomjahre hält auch die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young in einer Studie für ausgeschlossen. Insgesamt aber scheint die Talsohle durchschritten, es gehe wieder aufwärts.

Höhere Erträge steigern die Preisbasis

Einen Aufwärtstrend verzeichnen auch die Preise – aber in erster Linie, weil die Ertragsbasis im Zuge des Aufschwungs deutlich zugenommen hat. Die Multiples sind dagegen kaum höher als im vergangenen Jahr;

ABB. 1: QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DER PRIVATE EQUITY-INVESTITIONEN VON 2009 BIS 2011



Quelle: BVK (Marktstatistik)

denn sie waren, wie Kues anmerkt, „erstaunlicherweise nach der Krise auch nicht wesentlich gesunken“. Das Potenzial für einen weiteren Anstieg der Preise erscheint aus heutiger Sicht aber begrenzt, denn die Ertragszahlen und Perspektiven in den meisten Branchen sind bereits sehr gut – die Kombination beider Faktoren dürfte sich nun nicht mehr deutlich verbessern. Das ist auch ein Argument dafür, dass sich manche Mittelständler nun verkaufsbereiter zeigen, während sie in der Vergangenheit noch gezögert und auf bessere Preise gewartet haben. Zudem benötigt der Mittelstand weiteres Kapital, um Investitionen finanzieren zu können. Das erhöht nicht nur die Kreditaufnahme bei den Banken, sondern auch die Bereitschaft zur Aufnahme von Beteiligungskapital.

Starke Belegung bei Exits

Besonders auffällig aber ist im Markt der starke Anstieg der Exits. Laut Ernst & Young hat sich die Zahl der Unternehmensverkäufe aus dem Portfolio von Finanzinvestoren im Vergleich zum zweiten Halbjahr 2010 mehr als verdoppelt, der Transaktionswert sogar vervierfacht. Hauptgründe seien das verbesserte Börsenumfeld und das wiedererwachte Interesse strategischer Käufer. Hinzu kommt eine starke Belegung des Secondary-Markts. „Es gibt viele Secondaries, weil etliche Portfolio-Unternehmen in den

Jahren 2009 und 2010 nicht verkauft werden konnten – und die kommen jetzt auf den Markt“, erklärt Dr. Andreas Kogler, Vorstand der auf den Mittelstand fokussierten Beteiligungsgesellschaft Capiton AG. „Man hat zwei Jahre lang quasi einen Pfropfen in der Exit-Pipeline gehabt. Nachdem dieser nun raus ist, werden die Exits nachgeholt.“



Dr. Andreas Kogler,
Capiton

Buy-and-Build-Strategien gefragt

Kogler rechnet deshalb ebenso wie BVK-Vorstand Kues und andere Branchenexperten im Secondary-Markt mit einer weiteren Zunahme in den kommenden Monaten. Kues: „Ein Verkauf ist jetzt wieder zu vernünftigen Preisen möglich – dem kommt entgegen, dass manche Beteiligungsfonds einen gewissen Investitionsdruck haben.“ PE-Gesellschaften müssen heute, statt wie vor der Krise mit „financial engineering“ die Rendite aufzupeppen, über unternehmerische Wertschöpfung zum Erfolg kommen. Viele gehen Kogler zufolge dazu über, Buy-and-Build-Strategien zu verfolgen. Auf diesem Weg sowie mit klassischen Wachstumsstrategien versuchten sie, Rendite zu erzielen. Die Zeiten, über den Leverage-Effekt Geld zu verdienen, seien vorbei.

Anzeige

Nachfolgefragen sind Vertrauenssache.

Sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens gemeinsam mit einem erfahrenen Partner. Wir beteiligen uns im Zuge von Nachfolge- und Buyout-Lösungen an mittelständischen Unternehmen aus dem Industrie-, Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich. Als aktive Partner des Managements denken und handeln wir nachhaltig.

Auswahl unserer Referenzen:



Zurmont Madison Management AG
Eisengasse 15, CH-8008 Zürich
Telefon: +41 (0)44 267 5000

www.zurmontmadison.ch

Zurmont Madison
PRIVATE EQUITY

Viel Anlagekapital steht bereit

Für gute Exit-Aussichten allgemein sprechen aus Sicht von Richard Gritsch, Geschäftsführer der ECM Equity Capital Management, mehrere Gründe. „Erstens steht noch ausreichend Eigenkapital bei Finanzinvestoren in Deutschland zur Verfügung. Zweitens interessieren sich zunehmend strategische Investoren aus dem In- und Ausland für die Unternehmen. Und drittens gibt es ansteigendes Interesse ausländischer Beteiligungsgesellschaften am deutschen Markt, vor allem aufgrund der starken Performance des Wirtschaftsstandorts Deutschland.“ Dass es allerdings immer noch an einer größeren Zahl klassischer Buyouts fehle, sieht Capiton-Vorstand Kogler zum einen darin begründet, dass Konzern-Spin-offs seltener geworden seien, weil sich viele Konzerne bereits verschlankt und ihre Portfolios bereinigt hätten. Zudem stünden nicht so viele Familienunternehmen zum Verkauf, wie für eine breite Marktbelegung wünschenswert wäre – zumal die Preiserwartungen teilweise recht ambitioniert seien. Auf der anderen Seite seien Strategen zwar durchaus kaufwillig, aber auch sehr wählerisch. Kogler: „Strategen sind häufig nur interessiert, wenn sie sich ein Alleinstellungsmerkmal einkaufen können bzw. ein Unternehmen mit einer technologisch guten Marktposition – oder eines, das ihnen einen neuen regionalen Marktzutritt eröffnet.“ Sie ließen sich viel Zeit im Entscheidungsprozess; Trade Sales (Verkauf von PE-Beteiligungen an Strategen) seien deshalb – im Gegensatz zu den Secondaries – noch nicht kräftig angesprungen.



Richard Gritsch,
ECM Equity Capital Management

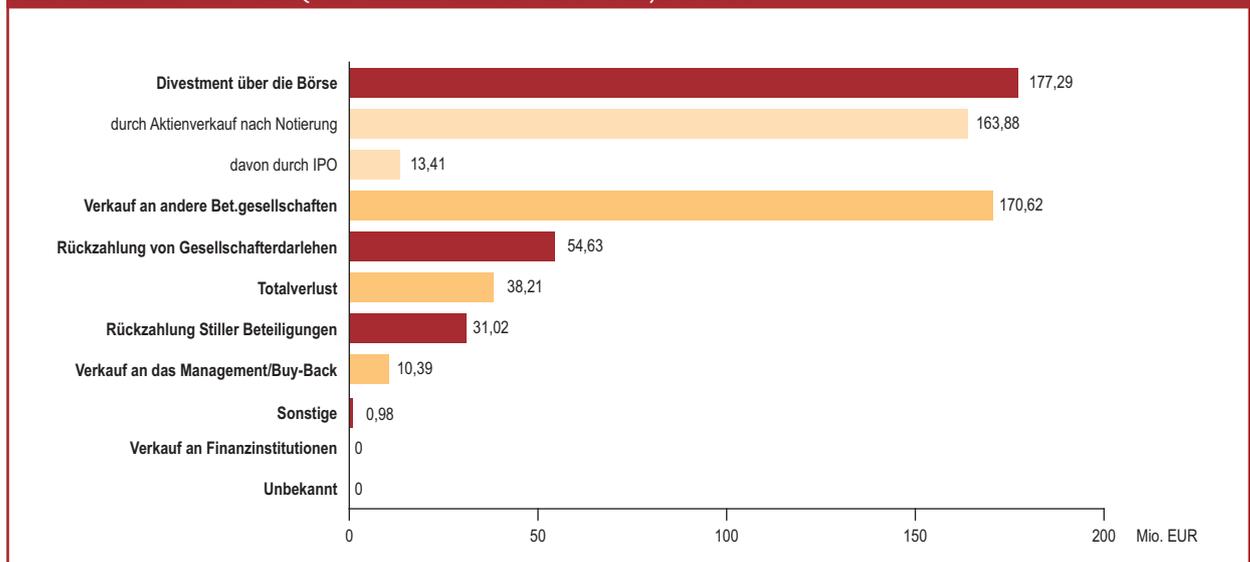
Kaufkonkurrenz um attraktiven Mittelstand

ECM-Geschäftsführer Richard Gritsch stellt fest, „dass sich das Wettbewerbsumfeld insbesondere bei Transaktionen zwischen 50 und 250 Mio. EUR intensiviert hat.“ Ein Überhang an Eigenkapital und der Druck zu Investitionen führe dazu, dass einige PE-Häuser sich im Markt „äußerst preisaggressiv“ bewegten. Die aktuellen Bewertungen für interessante Unternehmen hätten bereits das Niveau vor der Finanzkrise erreicht, eine Abkühlung sei nicht in Sicht. Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft Rödl & Partner gehen rund 60% von 100 befragten und überwiegend auf den Mittelstand fokussierten Beteiligungsgesellschaften davon aus, dass das Preisniveau weiter anziehen wird. 84% rechnen generell mit einer weiteren Verbesserung des PE-Marktes, 79% planen Exits in diesem Jahr. Fast alle (98%) wollen 2011 neue Beteiligungen eingehen, 60% der Befragten sogar drei bis vier Beteiligungen. „Das steigende Interesse strategischer Investoren und internationaler PE-Gesellschaften am deutschen Mittelstand treibt die Unternehmenspreise nach oben und verschärft die Konkurrenz um attraktive Investments“, so Rödl & Partner. Wichtigste Gründe für die Aufnahme von Beteiligungskapital seien Wachstumsfinanzierungen und Nachfolgeregelungen.

MBGen im Aufwärtstrend

Auch die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGen) befinden sich im Aufwärtstrend. Im ersten Quartal lagen sie bei der Zahl der Finanzierungen um 16% und beim Volumen um 29% über dem Vorjahr. „Bei den Bewilligungen sahen wir einen noch stärkeren Anstieg, so dass sich der Trend der ersten Monate fortsetzen dürfte“, sagt Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Geschäftsführer der MBG Schleswig-Holstein und zugleich derzeit

ABB. 2: EXITS VON PRIVATE EQUITY-GESELLSCHAFTEN IM 1. HALBJAHR 2011



Quelle: BVK (Marktstatistik)

Vertreter aller MBGen im BVK-Vorstand. „Sowohl Handel als auch Industrie investieren wieder stärker und müssen ihr Wachstum finanzieren. Viele Unternehmen stocken zudem ihre Warenbestände weiter auf.“ Steffen sieht in den anziehenden Bewertungen bei den PE-Transaktionen eher eine normale Entwicklung und noch keine Überhitzung. Allerdings verweist er auch auf Gefahren und Unsicherheiten für den Markt: „Insbesondere die weltweiten Schuldenrisiken werfen einen Schatten auf die positive Entwicklung.“ Probleme sieht er zudem nach wie vor im Fundraising. An dem schwachen Mittelzufluss, der 2010 für ein Minus im Fundraising-Volumen von 13% gegenüber 2009 gesorgt hatte, habe sich bislang wenig geändert. International dagegen laufe das Fundraising schon wieder besser.



Dr. Gerd-Rüdiger Steffen,
MBG Schleswig-Holstein

Schwieriges Fundraising

Wer ins Fundraising geht, muss den Nachweis erfolgreicher Exits erbringen. Dies ist zurzeit auch ein wesentlicher Antriebsfaktor für die Bereinigung von Portfolios. Grundsätzlich aber, so Capiton-Vorstand Kogler, seien Investoren bereit, in Private Equity zu investieren. Denn generell gehe der Zug in Richtung Realwerte, wie der Rohstoffboom gezeigt habe. Angesichts der anhaltend niedrigen Zinsen und des gestiegenen Risikos bei Staatsanleihen haben sich nach Ansicht Koglers die Rahmenbedingungen für Private Equity sogar relativ gesehen verbessert. Eine ähnliche Einschätzung vertritt auch BVK-Vorstand Kues: „Mittelfristig denke ich angesichts des sehr niedrigen

Zinsniveaus, dass beispielsweise Versicherungen gar nicht umhin kommen, Private Equity in ihre Kapitalanlagen beizumischen.“ Hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen wird mit der AIFM-Richtlinie immerhin mehr Klarheit geschaffen, auch wenn die Bedingungen nach Ansicht von BVK-Geschäftsführerin Ulrike Hinrichs nach wie vor verbesserungswürdig sind. „Innerhalb der kommenden zwei Jahre steht die Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht an“, so Hinrichs. „Die Regulierung wird von uns begrüßt, wenngleich die Umsetzung nicht dazu führen darf, dass Deutschland international nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Wir sind da aber zuversichtlich.“



Ulrike Hinrichs,
BVK

Ausblick

Die Stimmung ist gut, zu Euphorie besteht aber kein Anlass. Erst einmal muss sich der Optimismus in einer weiter wachsenden Zahl von Deals – nicht nur bei den Secondaries – niederschlagen. Um attraktive Targets konkurrieren PE-Gesellschaften mit strategischen Investoren, die durch den Aufschwung wieder viel Geld in ihre Kassen bekommen und oft die Nase vorn haben. Bleibt zu hoffen, dass die Unsicherheiten im Zusammenhang mit den Schuldenproblemen vieler Staaten nicht die Finanzmärkte in noch größere Turbulenzen stürzen und das Umfeld für den PE-Markt nicht stärker eintrüben.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

KRISEN MEISTERN CHANCEN NUTZEN

IMG - DIE EXPERTEN FÜR RESTRUKTURIERUNG IM MITTELSTAND

Wir zählen zu den führenden Restrukturierungsberatern für mittelständische Unternehmen in Deutschland. Unser vollumfängliches Leistungsspektrum beinhaltet eine präzise Analyse der Ausgangssituation, die Erstellung ganzheitlicher Sanierungskonzepte und die effektive Implementierung der Optimierungsmaßnahmen. Auf Wunsch übernehmen wir als CEO, CFO oder CRO bei der Umsetzung auch die volle Verantwortung für die Restrukturierung.

■ LEISTUNGSSTEIFERUNG
■ SANIERUNGSBERATUNG

■ TURNAROUND MANAGEMENT
■ RESTRUKTURIERUNG FINANZEN



Industrial Management Group

WWW.IMG-CONSULTING.DE
PHONE +49 (0)89 790 789 - 30

Private Equity-Investitionen in deutsche mittelständische Unternehmen

Im Überblick: Transaktionen der letzten zwölf Monate

TAB. 1: PRIVATE EQUITY-TRANSAKTIONEN VON JULI 2010 BIS AUGUST 2011					
Veröffent- licht	Unternehmen	Beteiligungsanlass	Beteiligungsgesellschaft	Verkäufer	Eigenkapital- investment
01.07.10	MAKA Max Mayer Maschinenbau GmbH (Umbenennung in: MAKA Systems GmbH)	Buy-out/Turnaround	Prolimity Capital Partners	Übernahme aus Insolvenz	k.A.
06.07.10	FriedolaTech GmbH	Growth	WHEB Ventures	k.A.	10,8 Mio. EUR
09.07.10	KWF Buchelt GmbH	Buy-out/Nachfolgeregelung	ADCURAM	Familie des Firmengründers	k.A.
12.07.10	easyApotheke AG	Growth	MBG Niedersachsen, NBank	k.A.	k.A.
12.07.10	Takeo GmbH	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	1 Mio. EUR
13.07.10	Phönix/Strack-Gruppe	Buy-out	AXA Private Equity	k.A.	k.A.
14.07.10	Dtp entertainment AG	Growth	Beaufort Capital	k.A.	k.A.
21.07.10	Beluga Group	Growth	Oaktree Capital	Gründer Niels Stolberg	>100 Mio. EUR
31.07.10	Solcom Unternehmensberatung GmbH	Buy-out	Lead Equities	k.A.	k.A.
04.08.10	Techno-Physik Group	Buy-out	Finatem	E.G.O. Switzerland	k.A.
11.08.10	Kamps AG	Buy-out	ECM Equity Capital	Barilla-Gruppe/Italien	k.A.
12.08.10	Pritidenta GmbH	Buy-out	TVM Capital	Enta B.V./Niederlande	k.A.
18.08.10	Realtime Technology AG (RTT)	Growth	Siemens Venture Capital	k.A.	k.A.
20.08.10	Roeser Gruppe	Buy-out	EQT	k.A.	>50 Mio. EUR
31.08.10	Horst Rückle Team GmbH (hr Team)	Buy-out	AUCTUS	k.A.	k.A.
31.08.10	PROAKTIV Management AG	Buy-out	AUCTUS	k.A.	k.A.
01.09.10	Caseking GmbH	Buy-out	AFINUM	k.A.	k.A.
16.09.10	Ecka Granulate-Gruppe	Buy-out/Turnaround	Platinum Equity	Übernahme aus Insolvenz	k.A.
30.09.10	Talis (ehem. Tyco Waterworks Europe)	Buy-out	Triton	Tyco	2 Mio. EUR
30.09.10	Gess & Partner GmbH	Buy-out	capiton	Gründer	k.A.
05.10.10	Dietrich's Datenverarbeitungsgesellschaft für Handel und Produktion AG	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	k.A.
08.10.10	Oswald Metzen GmbH	Buy-out/Nachfolgeregelung	Elbe Partners	Gründer Oswald Metzen	k.A.
11.10.10	Hansa Metallwerke AG	Buy-out/Nachfolgeregelung	IK Investment Partners	Eigentümerfamilien Göhring und Reh	k.A.
19.10.10	noris network AG	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	k.A.
22.10.10	Ranger Marketing & Vertriebs GmbH	Buy-out	Waterland Private Equity	Gründer	k.A.
26.10.10	7(S) Personal GmbH	Buy-out	H.I.G. Europe	k.A.	k.A.
01.11.10	Ecronova Polymer GmbH (ehem. Ercros Deutschland GmbH)	Buy-out	Aheim Capital	Ercros S.A., Spanien	k.A.
01.11.10	Ecronova Polymer GmbH (ehem. Ercros Deutschland GmbH)	Buy-out	S-Chancen-Kapitalfonds NRW	Ercros S.A., Spanien	k.A.
03.11.10	Reuther Verpackung GmbH	Buy-out	Sun Capital Partners	Eigentümerfamilie	k.A.
10.11.10	BioKraft Hennstedt Dithmarschen GmbH & Co. KG	Buy-out	CEE Conetwork Erneuerbare Energien	k.A.	k.A.
10.11.10	Ergocast GmbH	Buy-out/Turnaround	S-UBG Aachen, Invest Kapital Holding	Übernahme aus Insolvenz	k.A.
16.11.10	SFC Energy (ehemalige SFC Smart Fuel Cell AG)	Replacement/ börsennotiertes Unternehmen	Holland Private Equity	PRICAP Venture Partners, Manfred Stefener	k.A.
24.11.10	Primondo Specialty Group (Bon'A Parte, Elégance, Mirabeau, Planet Sports, Walz, Verbaudet)	Buy-out	Carlyle Group	Pensionsfonds der KarstadtQuelle-Belegschaft	k.A.
24.11.10	INVENT Umwelt- und Verfahrenstechnik AG	Replacement	PINOVA Capital	ungenannte Altaktionäre	k.A.
30.11.10	AWG Widenmann KG	Buy-out/ Unternehmensnachfolge	Paragon Partners	Inhaberfamilien Widenmann und Wahl	k.A.

Mission possible. Verlassen Sie sich drauf.

In allen entscheidenden
Situationen unterstützen Sie
unsere erfahrenen Experten
dabei, die Unternehmens-
Performance zu steigern,
Turnarounds zu steuern,
Konflikte zu schlichten und
mit hochprofessionellem
Interims-Management
Übergangsphasen abzusichern.

AlixPartners
When it really matters.

alixpartners.com

Veröffent-licht	Unternehmen	Beteiligungsanlass	Beteiligungsgesellschaft	Verkäufer	Eigenkapital-investment
30.11.10	Triton Water AG (ehem. Triton-Format AG)	Growth	EDB Investments, Wölbern Private Equity, Zouk Ventures, Meidlinger Partners	k.A.	k.A.
16.12.10	Metzgerei Zeiss GmbH	Buy-out/Nachfolgeregelung	Aheim Capital	k.A.	k.A.
16.12.10	PE International AG	Growth	Siemens Venture Capital, GIMV	k.A.	8 Mio. EUR
17.12.10	NOVENTIZ GmbH	Buy-out	AUCTUS	k.A.	k.A.
22.12.10	Seidenader Maschinenbau GmbH	Growth	BayBG	k.A.	0,64 Mio. EUR
30.12.10	Sonesto GmbH (ehem. Pensum Gesellschaft für Personaldienstleistungen)	Buy-out	Parcom Deutsche Private Equity	k.A.	k.A.
31.12.10	Bilfinger Berger Umweltsanierung GmbH	Buy-out	Arcadia	Bilfinger Berger Facility Services	k.A.
01.01.11	NewTal Elektronik und Systeme GmbH	Buy-out	CFC Industriebeteiligungen	Geschäftsführende Gesellschafter	k.A.
07.01.11	Abit GmbH	Buy-out	Findos Investor	GFKL Financial Services	k.A.
11.01.11	Manufaktur Rödental GmbH	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	k.A.
12.01.11	Euro Leergut Gruppe	Buy-out/Nachfolgeregelung	Quadruga Capital	Gründer und Alleingesellschafter Wilhelm Holzmann	k.A.
14.01.11	Flemming Dental AG	Buy-out	AUCTUS	k.A.	k.A.
19.01.11	RHM Gruppe	Buy-out	Waterland Private Equity	Rolf-Henning Meyer	k.A.
20.01.11	Color Offset GmbH	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	k.A.
24.01.11	Biesterfeld Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG	Growth/stille Beteiligung	Hannover FINANZ, GBK Beteiligungen	k.A.	k.A.
27.01.11	Rameder Anhängerkupplungen und Autoteile GmbH & Co. KG	Buy-out/Nachfolgeregelung	Riverside	Familie	k.A.
27.01.11	Novotergum AG	Buy-out	Paarl-Equity Management	k.A.	k.A.
31.01.11	Agrarius AG	Growth/börsennotiertes Unternehmen	CFP & Founders Investments, Privatinvestoren, Altaktionäre,	k.A.	3,4 Mio. EUR
14.02.11	Becker Marine Systems GmbH & Co. KG	Growth	Haspa BGM	k.A.	k.A.
16.02.11	Christian Karl Siebenwurst GmbH & Co. KG	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	1 Mio. EUR
18.02.11	Schneekoppe GmbH	Buy-out	Change Capital	Gerald Wagener	k.A.
24.02.11	Beluga Group	Growth	Oaktree Capital	k.A.	k.A.
28.02.11	United Internet AG	Buy-out/börsennotiertes Unternehmen	Warburg Pincus	Börse	k.A.
28.02.11	Fritz Ruck GmbH	Growth	S-UBG Aachen	k.A.	k.A.
28.02.11	SkySails GmbH & Co. KG	Growth	DSM Venturing, weitere ungenannte Investoren	k.A.	15 Mio. EUR
01.03.11	Heinrich Kopp GmbH	Buy-out	palero capital	Actuant	k.A.
04.03.11	Alno AG	Growth	GermanCapital, weitere ungenannte Investoren	k.A.	26,1 Mio. EUR
09.03.11	S+S Separation and Sorting Technology GmbH	Buy-out/Nachfolgeregelung	VTC Partners	Geschäftsführende Gesellschafter	k.A.
11.03.11	PhysioTEC GmbH	Buy-out	S-Partner Kapital	Altgesellschafter	k.A.
15.03.11	Zehnder Pumpen GmbH	Growth	Wachstumsfonds Mittelstand Sachsen (CFH/SIB/SC-Kapital), GCI Industrie AG, MuM Industriebeteiligungen	k.A.	k.A.
17.03.11	PTF Pfüller GmbH & Co. KG	Buy-out	Silver Investment Partner	k.A.	k.A.
17.03.11	Landbäckerei Sommer	Buy-out	Silver Investment Partner	Familieneigentümerin	k.A.



WER MEHRERE HUNDERT
UNTERNEHMENSVERKÄUFE BEGLEITET HAT,
WEIß ALLES
ÜBER MERGERS & ACQUISITIONS

 KELLER & COLL.

TRUSTED ADVISORS FOR M&A

Bockenheimer Landstraße 33 · 60325 Frankfurt, Germany
Telefon: +49 69 3700201-0 · Telefax: +49 69 3700201-66
www.kellercoll.de · office@kellercoll.de

Veröffent-licht	Unternehmen	Beteiligungsanlass	Beteiligungsgesellschaft	Verkäufer	Eigenkapital-investment
18.03.11	Wegu Europe	Buy-out	equitrust	Familie Bonrath	k.A.
18.03.11	Media Concept GmbH	Buy-out	Hannover FINANZ, BayernLB Private Equity	Gründer	k.A.
18.03.11	Polytech Ophthalmologie GmbH	Buy-out	Odewald & Cie.	Eigentümerfamilie Reese	k.A.
30.03.11	Hahl Pedex Gruppe (ehem. Kunststoff-filamentbereich der Lenzing AG)	Buy-out	Global Equity Partners, weitere ungenannte Investoren	Lenzing AG	k.A.
04.04.11	Romaco Gruppe	Buy-out	DBAG	Robbins & Myers Inc.	8 Mio. EUR + Fondsmittel
15.04.11	Landes GmbH	Buy-out	DZ Equity Partner	Wolfram & Dr. Johann Landes	k.A.
15.04.11	BrauKon GmbH	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	k.A.
18.04.11	Carbon Black Gruppe (ehem. Industrie-rußsparte von Evonik)	Buy-out	Rhone Capital	Evonik	k.A.
18.04.11	Herzog AG	Buy-out	Finatem	Familie Herzog	k.A.
18.04.11	Poli-Tape Klebefolien GmbH	Growth	capiton	Privat/Familie	k.A.
19.04.11	Resysta International GmbH	Buy-out	WHEB Partners	Boulevard Möbel Joseph Duna GmbH	ca. 34 Mio. EUR
19.04.11	va-Q-tec AG	Growth/stille Beteiligung	BayBG	k.A.	k.A.
20.04.11	Dywidag Systems International (DSI) GmbH	Buy-out	Triton	Barclays Capital, Bank of America, CVC Capital Partners	k.A.
27.04.11	Clean Air Mobility Gruppe	Buy-out	Triginta Capital	Gründungsgesellschafter, Masterflex AG	k.A.
27.04.11	Bigpoint GmbH	Buy-out	TA Associates, Summit Partners	NBC Universal, GMT Communications	k.A.
11.05.11	pvXchange	Growth	WHEB Partners	k.A.	k.A.
11.05.11	OberScharer Group	Growth	Palamon Capital Partners	k.A.	k.A.
19.05.11	Versatel AG	Buy-out/ börsennotiertes Unternehmen	KKR	Apax Partners, Cyrte, United Internet	k.A.
30.05.11	UDG United Digital Group GmbH	Buy-out	EQT	k.A.	k.A.
08.06.11	Curanum AG	Replacement/ börsennotiertes Unternehmen	Triton	k.A.	k.A.
10.06.11	Native Instruments GmbH	Growth/stille Beteiligung	BayernLB Private Equity	ungenannter Finanzinvestor, Minderheitsgesellschafter	k.A.
15.06.11	Schnell Motoren AG	Growth	Demeter Partners, ECO Investors Germany/Ventegis Capital	k.A.	10 Mio. EUR
16.06.11	Westfalia-Automotive GmbH & Co KG	Replacement	BayernLB Private Equity	k.A.	k.A.
21.06.11	EUROPART Holding	Buy-out	Triton	Familieneigentümer Pederzani	k.A.
22.06.11	Compo GmbH & Co. KG	Replacement	Triton	K+S	k.A.
07.07.11	Coventya International GmbH	Tertiary Buy-out	Nixen Partners (ehem. Natixis Private Equity)	Quadriga Capital	k.A.
14.07.11	Transporeon GmbH	Growth	The Riverside Company	k.A.	k.A.
18.07.11	Haltermann Products	Buy-out	H.I.G. Europe	The Dow Chemical Company	k.A.
21.07.11	Jack Wolfskin GmbH & Co. KGaA	Tertiary Buy-out	Blackstone	Quadriga Capital, Barclays Capital	k.A.
29.07.11	Maier Sports GmbH & Co. KG	Buy-out	Findos Investor	Gerhard Maier	k.A.
03.08.11	medAKTIV Gruppe	Buy-out	AUCTUS	k.A.	k.A.

Quelle: Pressemeldungen, sonstige öffentliche Quellen



Werner T., süddeutscher Unternehmer im Bereich alternativer Energien, hat einen zweiten Standort im Emsland eröffnet.



Emsland

**Ihr Lebenswerk ist nicht irgendwas.
Investieren Sie nicht irgendwo.**

Das Emsland – viel zu schön, um nur durchzufahren.

Mehr zu Wirtschaft und Leben im Emsland finden Sie unter www.emsland.de,
alles Wissenswerte zur Urlaubsregion Emsland unter www.emsland.com.

Wer verfügt über Kapital?

Private-Equity-Gesellschaften und der deutsche Mittelstand

Von Jan K. Verweyen und Katinka Wölfer, EquityGate Advisors GmbH

Auslaufende Finanzierungen, teure Restrukturierungsmaßnahmen, Wachstumsstrategien und Nachfolgelösungen lassen die Kapitalnachfrage im deutschen Mittelstand steigen. Allerdings reicht die Kreditvergabebereitschaft der Banken dafür alleine nicht aus, zumindest nicht ohne zusätzliches Eigenkapital.

Anlagedruck der Beteiligungsgesellschaften

Die wachsende Nachfrage nach Kapital im Mittelstand und die damit zunehmende Anzahl attraktiver Investitionsmöglichkeiten kommen den unter Anlagedruck stehenden Beteiligungsgesellschaften gelegen. Sie verfügen, Schätzungen von Bain & Company zufolge, europaweit über ca. 300 Mrd. USD nicht investiertes Kapital. Während der Finanzkrise war es aufgrund mangelnder Investitionsgelegenheiten und geringer Verfügbarkeit von Fremdkapital zu einem Investitions- und Verkaufsstau und damit zu einem Einbruch im Private-Equity-Markt gekommen. 2010 erhöhte sich das Investitionsvolumen von Private-Equity-Gesellschaften in deutsche Unternehmen um 60% auf über 4,4 Mrd. EUR gegenüber dem Vorjahr. Die Zunahme des Transaktionsvolumens resultiert vor allem aus der Annäherung der Preiserwartungen von Käufern und Verkäufern aufgrund der verbesserten operativen Performance vieler Unternehmen im Rahmen des wirtschaftlichen Aufschwungs. Zudem ist die Finanzierung von Buy-outs durch zunehmend stabilere Kreditmärkte und die daher verbesserte Verfügbarkeit von Fremdkapital vereinfacht. Die positive Marktentwicklung wird durch den Exit-Druck der Private-Equity-



Jan K. Verweyen



Katinka Wölfer

Gesellschaften verstärkt, denn das Volumen nicht realisierter Investitionen entspricht derzeit ca. 60% ihres verwalteten Kapitals. Erfolgreiche Verkäufe sind erforderlich, um die angestrebte Rendite zu realisieren und sich damit bei Geldgebern für die Mitteleinwerbung für Folgefonds zu positionieren.

Fundraising

Nachdem in den Jahren 2009/2010 das Fundraising quasi zum Erliegen gekommen war, haben Private-Equity-Fonds im vergangenen Jahr 228 Mrd. USD neue Mittel eingeworben (2008: 666 Mrd. USD), ein Drittel davon in Europa. In Deutschland haben die Beteiligungsgesellschaften Afinum und Steadfast in diesem Jahr ihr erstes Etappenziel im Fundraising schon erreicht und 200 von 500 Mio. EUR bzw. 104 von 250 Mio. EUR bei ihren Investoren eingesammelt. Auctus (155 Mio. EUR), Finatem (135 Mio. EUR) und die Deutsche Beteiligungs AG (242 Mio. EUR) haben ihren jeweils jüngsten Mitteleinwerbungsprozess in diesem Jahr sogar schon abgeschlossen. Erfolgreiches Fundraising ist zurzeit ein zentrales Thema in der Beteiligungsbranche. Branchenexperten erwarten jedoch, dass nur jede zweite der rund 1.000 aktuell im Fundraising aktiven Beteiligungsgesellschaften erfolgreich sein wird, denn die Geldgeber der Private-Equity-

ZU DEN PERSONEN: JAN K. VERWEYEN
UND KATINKA WÖLFER

Jan K. Verweyen (verweyen@equitygate.de) ist Vice President und Katinka Wölfer (woelfer@equitygate.de) ist Junior Analyst bei EquityGate. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die unabhängige und finanzproduktübergreifende Beratung bei komplexen Investitions- und Akquisitionsfinanzierungen, Rekapitalisierungen und finanziellen Restrukturierungen www.equitygate.com.

Fonds wie Versicherungen und Pensionskassen haben nach der Finanzkrise ihre Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Fonds erhöht, sind deutlich selektiver geworden und bestrebt, die Anzahl ihrer Engagements zu reduzieren. Die in diesem Umfeld erfolgreichen Beteiligungsgesellschaften zeichnen sich vor allem durch eine ausgeprägte Differenzierung der Investitionsstrategie und eine stärkere Regional-, Branchen- und Größenfokussierung aus. Als besonders attraktiv gelten Fonds, die eine Konzentration auf das deutsche

Mittelstandssegment aufweisen (50 bis 250 Mio. EUR Umsatz). Viele mittelständische (Familien-)Unternehmen sind als „Hidden Champion“ in ihrem Markt führend und stellen so für Beteiligungsgesellschaften attraktive und vergleichsweise erschwingliche Anlagemöglichkeiten dar. Die zugleich stark wachsende Nachfrage nach zusätzlichem Kapital auf Seiten der mittelständischen Unternehmen wird daher mittelfristig zu einer deutlichen Zunahme kleinerer Transaktionen mit Mittelstandsfokus führen.

Anzeige



Tradition
Innovation
Vision

Die langfristige Nachfolgelösung

Unternehmer mit Nachfolgeproblem geben ihr Lebenswerk gern bei uns in gute Hände. Denn wir gehen Langfrist-Investments ein und verfolgen *keine* Exit-Strategie. Wir erwerben unsere Töchter mehrheitlich, halten sie langfristig, betreuen sie intensiv und entwickeln sie erfolgreich weiter. Das neue Management beteiligt sich mit 10 bis 20 % an seiner Gesellschaft – so wird das Ende des einen Unternehmergebens zum Beginn eines neuen.

Wir kaufen wirtschaftlich gesunde Unternehmen ab ca. 10 Mio. EUR Umsatz aus den Branchen Werkzeug-/Maschinenbau und Kunststoff-Technik.

GESCO AG
JOHANNISBERG 7
42103 WUPPERTAL
TELEFON: (02 02) 2 48 20 0
TELEFAX: (02 02) 2 48 20 49
E-MAIL: INFO@GESCO.DE
INTERNET: WWW.GESCO.DE

TAB. 1: IN DEUTSCHLAND AKTIVE SMALL UND MIDMARKET BUY-OUT-FONDS (AUSWAHL)

Beteiligungsgesellschaft, Fonds	Investitionsfokus	Jahrgang	Fondsvolumen (Mio. EUR)	Minimum-Investment (Mio. EUR)
3i, Eurofund V	Buy-out	2006	5.000	80
3i, Growth Capital Fund	Growth	2010	1.200	–
Afinum, EK-fonds für dt. Mittelstand	Buy-out/Growth	2010	200	10
Afinum V	Buy-out	2007	230	20
Aheim Capital Funds	Buy-out	2008	70	2
Arcadia II	Buy-out	2007	250	15
Auctus III	Buy-out	2011	155	5
Aurelius	Buy-out/Growth	(Evergreen)	–	5
AXA PE, LBO Mid Cap	Buy-out	2008	1.600	–
AXA PE, LBO Small Cap	Buy-out	2007	353	–
AXA PE, Mezzanine	Buy-out/Growth	2005	915	5
Bayern LB Capital Partner	Buy-out/Growth	(Evergreen)	–	5
Brockhaus Private Equity II	Growth	2007	125	5
Capiton IV	Buy-out	2009	350	5
Capvis III	Buy-out	2008	600	15
CBR/Equinvest II	Buy-out	2007	200	30
CMP German Opportunity Fund II	Buy-out	2011	179	1
DBAG Expansion Capital Fund	Buy-out/Growth	2011	242	10
DBAG Fund V	Buy-out	2006	539	30
DZ Equity Partners	Buy-out/Growth	(Evergreen)	–	2
ECM Germany Equity Partners III	Buy-out	2006	250	10
EQT Expansion Capital II	Buy-out/Growth	2007	474	25
Equita Holding	Buy-out/Growth	2007	315	10
Equitrust	Buy-out/Growth	(Evergreen)	–	5
Finatem III	Buy-out	2010	135	10
Findos Investor	Buy-out/Growth	–	–	–
Gilde Buy-out Fund IV	Buy-out/Growth	2010	800	25
H.I.G. Europe Capital Partners	Buy-out/Growth	2007	600	4
Halder-Gimv Germany II	Buy-out	2008	325	15
Hannover Finanz	Buy-out/Growth	(Evergreen)	210	3
HgCapital 6	Buy-out	2008	2.000	–
Intermediate Capital Group, European Fund IV	Buy-out/Growth	2006	3.000	15
Odewald 3	Buy-out	2007	600	25
Odewald KMU Fonds	Buy-out	2009	150	5
Orlando Management, Special Situations Venture Partners II	Buy-out	2006	255	–
Paragon Fund I	Buy-out	2008	248	–
Parcom Deutschland I	Buy-out/Growth	(Evergreen)	250	5
Perusa Partners I	Buy-out	2008	155	–
Pinova Fonds I	Buy-out/Growth	2009	120	3
Quadrige Capital Fund III	Buy-out	2007	525	25
Riverside Europe Fund IV	Buy-out	2008	420	10
Silverfleet Capital Partners Fund I	Buy-out	2008	700	25
Steadfast Capital Fund II	Buy-out	2007	193	5
Triginta	Buy-out/Growth	–	–	2
Ventizz Capital Fund IV	Buy-out/Growth	2007	450	10
Viewpoint Growth II	Buy-out/Growth	2008	200	6
Vitruvian Partners Fund	Buy-out/Growth	2008	925	15
Waterland Private Equity Fund IV	Buy-out	2008	800	10
Zurmont Madison Private Equity	Buy-out	2008	165	–

Quelle: EquityGate

Aktive Small- und Mid-Market-Beteiligungsgesellschaften

Tabelle 1 zeigt eine Auswahl der in Deutschland zurzeit aktiven Small- und Mid-Market-Beteiligungsgesellschaften. Bei der Mehrzahl der Fonds handelt es sich um klassische Buy-out-Beteiligungen an kleineren und mittelständischen Unternehmen. Auch ehemals reine Opportunity-Fonds wie Aurelius, Orlando und CMP engagieren sich mittlerweile im klassischen Buy-out-Segment. Angesichts des steigenden Anlagedrucks sind Fonds jedoch zunehmend auch bereit, Minderheitsbeteiligungen zu akzeptieren. Neu im Markt sind daher Wachstumskapitalfonds für Minderheitsbeteiligungen bekannter Beteiligungsgesellschaften wie z.B. von Afinum und Deutsche

Beteiligungs AG. Ein Konzept, das auch Axa Private Equity, Intermediate Capital Group, EQT und Odewald mit entsprechenden Fonds verfolgen. Branchenexperten schätzen, dass 2011 80 der rund 100 in Deutschland aktiven Beteiligungsgesellschaften mit Mittelstandsfokus neue Investitionen tätigen werden, oftmals mehr als zwei Beteiligungen. Auch ausländische Beteiligungsgesellschaften wie Riverside, H.I.G oder Silverfleet investieren vermehrt im deutschen Mittelstand. Als neue Spieler im Markt treten zunehmend auch „Family Offices“ als direkte Investoren im Mittelstand auf, die sich vor allem durch besonders pragmatische Investitionsentscheidungen und sehr direkten Zugang zu ihren Geldgebern auszeichnen.

We believe in German Mittelstand
www.cbseydler.com

Equity & Debt Capital Markets

Dr. Dietmar Schieber
T 069 92054-196

Designated Sponsoring

Silke Schlüsen
T 069 92054-140

Sales

Raimar Bock
T 069 92054-115

Fixed Income Trading

Gabriele Trapp
T 069 92054-203

„KKR hat uns neue Wachstumsmöglichkeiten eröffnet“

Interview mit Dr. Hans-Peter Wild, Mehrheitseigner und Vorstand des Beirats der Wild Flavors GmbH

Dr. Hans-Peter Wild hat seit 1974 die Entwicklung und Internationalisierung des Unternehmens Wild – 1931 von seinem Vater Rudolf Wild gegründet – maßgeblich vorangetrieben. Heute zählt die Wild Flavors GmbH zu den weltweit führenden Herstellern von natürlichen Zutaten für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie. In Vorbereitung auf den Kapitalmarkt hat Hans-Peter Wild 2010 den internationalen Investor Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) mit an Bord genommen. Darüber hinaus ist Dr. Wild Inhaber der Deutschen SiSi-Werke GmbH & Co Betriebs KG, die die Weltmarke Capri-Sonne produzieren und vertreiben. Im Interview spricht er über das Erfolgsrezept hinter Capri-Sonne, die Zusammenarbeit mit KKR sowie seine Zukunftsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Dr. Wild, Ihr Unternehmen feiert dieses Jahr sein 80-jähriges Jubiläum. Wie ist es Ihnen gelungen, das Familienunternehmen zu einem Global Player zu machen?

Wild: Seit meinem Einstieg in das väterliche Unternehmen vor 37 Jahren habe ich immer konsequent das Ziel verfolgt, den internationalen Bereich stark auszubauen. In Deutschland waren unsere Produkte in den 70er Jahren bereits gut vertreten, aber die Expansion ins Ausland sah mein Vater damals eher skeptisch. Doch er ließ mich von Anfang an gewähren. Zunächst habe ich weltweit starke Partner für unsere Marke Capri-Sonne gesucht – und gefunden. Wir haben in den jeweiligen Ländern mit renommierten Unternehmen, die die Bedingungen „vor Ort“ kannten, Verträge geschlossen. Alleine hätten wir die rasche Expansion nicht stemmen können. Im zweiten Schritt ging es darum, das Ingredients-Geschäft international auszubauen. In den einzelnen Märkten haben wir – je nach kulturellem Hintergrund und wirtschaftlichen



Dr. Hans-Peter Wild
Foto: Rudolf Wild GmbH & Co. KG

Gegebenheiten – ebenfalls sehr spezifische Strategien verfolgt: sei es die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern im Land, die Übernahme von einheimischen Firmen oder der Aufbau eigener Produktionen.

Unternehmeredition: Capri-Sonne ist neben Libella Ihr bekanntestes Produkt. Was macht den Erfolg dieser Weltmarke aus?

Wild: Libella würde ich als starke regionale Marke bezeichnen – mit einem hohen Bekanntheitsgrad in Deutschland und in einigen europäischen Ländern. Mit Capri-Sonne hingegen haben wir es tatsächlich geschafft, eine Weltmarke mit deutschen Wurzeln zu etablieren. Der Erfolg basiert dabei auf mehreren Pfeilern. Erstens ist es das Natürlichkeitsprinzip, das Capri-Sonne zu seinem Erfolg verholfen hat. Die Getränke werden seit ihrer Markteinführung aus natürlichen Rohstoffen hergestellt und sind frei von synthetischen Aromen oder anderen künstlichen Zutaten. 1969 war Capri-Sonne mit dieser Rezeptur absoluter Vorreiter. Heute ist die Natürlichkeit ein Trend bei Lebens-

ZUR PERSON: DR. HANS-PETER WILD

Dr. Hans-Peter Wild ist Mehrheitseigner und Vorstand des Beirats der Wild Flavors GmbH in Zug (Schweiz). Der Einstieg in das elterliche Unternehmen erfolgte 1974 – mit den Ideen, das Aromengeschäft global auszubauen und mit Capri-Sonne die Weltmärkte zu erobern. Das Unternehmen Wild beschäftigt 2.000 Mitarbeiter in 70 Ländern. www.wild.de

mitteln, der sich weltweit durchsetzt. Zweitens der Spaßfaktor. Capri-Sonne schmeckt Kindern nicht nur hervorragend, sondern macht ihnen auch dank der einzigartigen – ökologisch vorteilhaften – Verpackung riesigen Spaß. Mit diesem Konzept haben wir es geschafft, die Mütter von der Qualität der Marke Capri-Sonne zu überzeugen und die Kinder als begeisterte Konsumenten zu gewinnen. Last but not least hat uns natürlich auch die Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern in aller Welt geholfen, die Marke international zu etablieren. In einigen europäischen Ländern arbeiten wir beispielsweise mit Coca-Cola Enterprises zusammen, in den USA mit Kraft Foods.

Unternehmeredition: Welche Rolle spielt in Ihrem Unternehmen der in der breiten Öffentlichkeit weniger bekannte Geschäftsbereich Wild-INDAG, ein Engineering Center, das modernste Technologie für die Kunden aus der Nahrungsmittelindustrie liefert?

Wild: INDAG ist für beide Unternehmen – den Markenartikelbereich und das Ingredients-Geschäft – wichtig. Zum einen stellt INDAG die Beutel- und Abfüllmaschinen für alle Capri-Sonne-Partner her. Die Technik dürfte nach wie vor weltweit die effizienteste sein. Unser Engineering Center stellt aber auch tagtäglich unter Beweis, dass es die technologischen Herausforderungen im Ingredients-Bereich versteht. Wir bieten unseren Kunden die Anlagen und das technologische Know-how, das sie zur Abfüllung anspruchsvoller Produkte benötigen. Somit ist INDAG ein wesentlicher Baustein, um unsere umfassende Kompetenz in der Lebensmittelverarbeitung zu dokumentieren und unser Portfolio abzurunden.

Unternehmeredition: Seit 2010 arbeiten Sie mit dem US-Finanzinvestor Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) zusammen. Bitte beschreiben Sie kurz die Beteiligung, wie es dazu kam und welche Ziele Sie damit verfolgen.

Wild: Nach fast 80 Jahren als Familienunternehmen hatten wir eine Größe erreicht, die es erforderlich machte, neue Wege zu gehen. KKR hat uns durch seine Finanzkraft und seine internationalen Netzwerke neue



In Spitzenzeiten werden in Eppelheim bis zu 300.000 Capri-Sonne Trinkpacks pro Stunde produziert, verpackt und auf Paletten gesetzt. Foto: Capri-Sonne

Wachstumsmöglichkeiten eröffnet. Deshalb habe ich mich entschieden, ein Drittel der Anteile am deutschen Aromen- und Grundstoff-Geschäft einschließlich der Tochtergesellschaften in insgesamt elf europäischen Ländern auf KKR zu übertragen. Durch die Beteiligung des Finanzinvestors haben wir nun einen leichteren Zugang zum Kapitalmarkt und zu Finanzquellen, die uns als Privatunternehmen bisher verschlossen waren. Dies ermöglicht uns den erwünschten beschleunigten Ausbau des Geschäftes. KKR

Anzeige



Wir gestalten Erfolg

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland.

Atreus-Einsatzspektrum

Außergewöhnliche Unternehmenssituationen

wie Neuausrichtung, Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Unternehmenskauf oder -verkauf, Post-Merger-Integration und Gründung

Programm- und Projektmanagement

wie IT-Projekte, Implementierung von Reportingsystemen, Optimierung von Einkaufs-, Verkaufs- oder Produktionsabläufen

Klassische Personalbeschaffungsprobleme

Überbrückung von Vakanzen, Ergänzung des Know-hows oder Verstärkung der Ressourcen in Funktionen wie Finanzen, Personal, Produktion, Logistik, Vertrieb oder Marketing

Internationale Aufgaben

wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen

Coaching

wie Begleitung von Generationswechseln oder Unterstützung von Führungskräften in kritischen Situationen „on the job“

www.atreus.de

Atreus GmbH

Landshuter Allee 10
D-80637 München

Ferdinandstraße 6
D-61348 Bad Homburg v.d.H.

kontakt@atreus.de

ATREUS
interim management

ist ein starker Partner mit großer globaler Expertise, der uns außerdem beim Gang an die Börse unterstützen wird.

Unternehmeredition: Wie bewerten Sie die bisherige Zusammenarbeit mit der Private-Equity-Gesellschaft?

Wild: Ich freue mich sehr, dass wir hervorragend mit den Verantwortlichen von KKR zusammenarbeiten und innerhalb von nur einem halben Jahr eine neue Struktur für Wild aufsetzen konnten. Auch unsere Expansionspläne sind bereits sehr weit gediehen. Natürlich liegt noch viel Arbeit vor uns. Nun müssen wir die Organisationen weltweit zusammenführen und die Abläufe integrieren. Aber ich gehe davon aus, dass wir auch bei diesen Prozessen von der umfangreichen Erfahrung, die KKR vorzuweisen hat, profitieren können.

Unternehmeredition: Welche Zukunftsstrategie verfolgen Sie? Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in fünf Jahren?

Wild: Mit der aktuell etablierten globalen Struktur der Wild Flavors GmbH in Zug haben wir eine hervorragende Basis für weiteres Wachstum geschaffen. Die neue Organisation bietet uns nicht nur intern, sondern auch unseren Kunden viele Vorteile: Dank unserer international angelegten Trendforschung erfahren wir frühzeitig, wie sich die Bedürfnisse weltweit verändern. Aus dieser Kenntnis heraus können wir für unsere Kunden zukunftssträchtige Konzepte entwickeln und sie an die landesspezifischen Gegebenheiten anpassen. Als global tätiger Ingredients-Produzent und -Lieferant haben wir zudem direkten Zugang zu allen wesentlichen Rohstoffquellen und Absatzkanälen. Das eröffnet uns die Möglichkeit, unseren Kunden weltweit die besten Produkte für die jeweiligen Märkte anzubieten. In Europa und in den USA ist unser Unternehmen bereits gut aufgestellt. In Zukunft wollen wir verstärkt in den Ausbau unseres Geschäfts in den aufstrebenden Märkten wie Brasilien, Russland, Indien und China investieren. In diesen sogenannten BRIC-Staaten leben etwa 40% der Weltbevölkerung, die jährlichen Zuwachsraten der Wirtschaftsleistung übersteigen die in der Europäischen Union um ein Mehrfaches. Auch das Bevölkerungswachs-



Das Stammwerk in Heidelberg-Eppelheim

tum und die rasche Entwicklung einer breiten Mittelschicht sind für Hersteller von Nahrungsmitteln wie Wild hochinteressant. In Russland ist Wild schon seit vielen Jahren sehr erfolgreich tätig. In China ist Wild seit 1997 präsent. 2003 haben wir in Beijing eine hochmoderne Produktion eröffnet. In Brasilien und Indien werden wir ebenfalls investieren. Insofern erwarte ich, dass wir überproportional schnell wachsen und in fünf Jahren als börsennotiertes Unternehmen sehr erfolgreich dastehen werden.

Unternehmeredition: Was ist Ihr persönlich wichtigster Rat an Familienunternehmer im Umgang mit Private Equity?

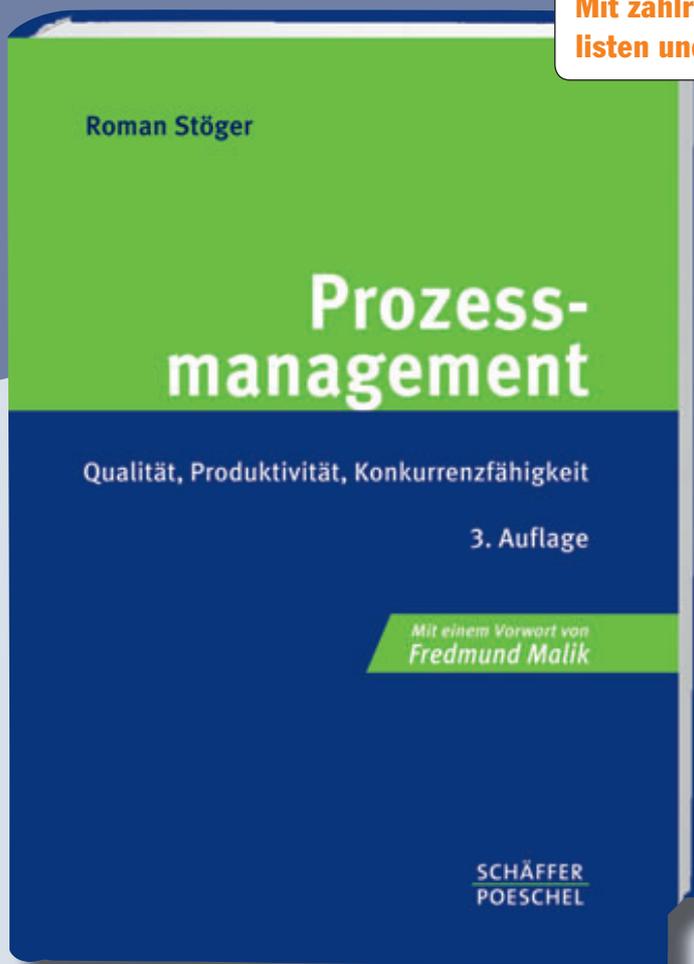
Wild: Zum einen müssen die gemeinsamen Ziele beider Partner klar und deutlich formuliert sein und der Privatunternehmer muss sich ernsthaft – und mit allen Konsequenzen – darauf einlassen wollen. Natürlich unterscheidet sich die Interessenlage einer Private-Equity-Gesellschaft deutlich von der Langfriststrategie eines klassischen Familienunternehmens. Aber wenn das gemeinsame Ziel beispielsweise wie bei uns „erfolgreicher Börsengang“ lautet, dann bieten sich durch die Zusammenarbeit klare Vorteile für beide Seiten.

Unternehmeredition: Herr Dr. Wild, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Prozesse systematisch planen.

Mit zahlreichen Checklisten und Formularen



Eine Organisation kann nur dann existieren, wenn ihr „Betriebssystem“ funktioniert – und das sind eingespielte Prozesse. Ein klarer prozessorientierter Rahmen ist daher das A und O für die Umsetzung von Strategien. Das bewährte Buch nimmt die Kernelemente des Prozessmanagements unter die Lupe. Anhand von Beispielen aus verschiedenen Branchen vermittelt es das nötige Handwerkszeug für die praktische Umsetzung. Die 3. Auflage wurde überarbeitet und erweitert. Jetzt neu: Wichtige Ansätze und Begriffe lassen sich bequem im Glossar nachschlagen.

„... ein Leitfaden für jede Organisation. Klar, auf den Punkt gebracht und umsetzungsorientiert.“

Renate Pilz, Susanne Kunschert und Thomas Pilz,
Geschäftsführende Gesellschafter Pilz GmbH&Co.KG

„... eine unverzichtbare und immer lesenswerte Informationsquelle.“

Erich König, Generalbevollmächtigter für IT und Logistik,
REWE Zentral Aktiengesellschaft

Stöger

Prozessmanagement

Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit

3., überarb. und erw. Auflage 2011.

299 S., 27 s/w Abb., 105 Tab. Geb. Inkl. Downloadangebot.

€ 39,95

ISBN 978-3-7910-3102-6



„Verwerfen Sie Ihre Vorurteile gegenüber Private Equity-Gesellschaften“

Interview mit Thorsten Klapproth, Vorstandsvorsitzender, WMF AG

Mit der Produktion von Bestecken, Kochgeschirr, Tafelgeräten, Schneidwaren und Kaffeemaschinen hat sich die 1853 gegründete Württembergische Metallwarenfabrik weltweit einen Namen gemacht. Die WMF AG mit Sitz in Geislingen an der Steige versteht sich als Anbieter von Markenprodukten mit hohem Qualitätsanspruch und ist seit 1887 an der Börse. 2006 kam der Schweizer Finanzinvestor Capvis Equity Partners mit an Bord und übernahm 52% der Stammaktien. Im Interview spricht der Vorstandsvorsitzende Thorsten Klapproth über die Erfolgsfaktoren des Unternehmens, seine Zukunftsstrategie und die Zusammenarbeit mit Capvis.

Unternehmeredition: Herr Klapproth, die WMF Group konnte im Jahr 2010 ihren Umsatz um 13 % auf mehr als 900 Mio. EUR steigern, den Gewinn sogar um 40% auf rund 58 Mio. EUR. Was waren die wesentlichen Erfolgsfaktoren?

Klapproth: Das ist in erster Linie der großartigen Leistung unserer 6.005 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit zu verdanken. Ihnen gebührt ein ausdrückliches Dankeschön für ihr Engagement, sie sind und bleiben das wichtigste Fundament unseres Erfolges. Daneben sind es unsere langjährigen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die nachhaltigen Erfolg möglich machen. Wichtig war und ist aber auch, nicht nur in einem Segment zu wachsen, sondern durch eine gesunde Diversifizierung des Geschäfts im In- und Ausland, im Konsum- und Objektgeschäft auch einmal Schwächen in einzelnen Bereichen ausgleichen zu können, ohne durch Teiltrückzüge eine starke Marktposition für die Zukunft zu gefährden.

ZUR PERSON: THORSTEN KLAPPROTH

Thorsten Klapproth ist seit 2003 Vorstandsvorsitzender der WMF AG. Er begann seinen beruflichen Weg in leitenden Positionen im Vertrieb und Marketing der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH und wechselte anschließend in die interne Unternehmensberatung der Siemens AG. Bevor Klapproth in den Vorstand der WMF AG berufen wurde, war er bei der Gaggenau Hausgeräte GmbH in Gaggenau/Baden als Sprecher der Geschäftsführung weltweit für die Ressorts Vertrieb, Marketing und kaufmännische Aufgaben verantwortlich. www.wmf.de



Thorsten Klapproth

Grundvoraussetzung für diese positive Entwicklung ist die Begeisterung unserer Kunden – und das jeden Tag aufs Neue. Das Stichwort heißt hier also Innovation. Dass die WMF ein innovatives Unternehmen ist, zeigt sich nicht nur am Markterfolg, den Sie ja gerade beschrieben haben. Wir bekommen dies auch regelmäßig von Dritten bestätigt, wie gerade wieder durch die Auszeichnung, zu den Top 100 innovativsten mittelständischen Unternehmen Deutschlands zu gehören.

Unternehmeredition: 2006 kam der Schweizer Finanzinvestor Capvis Equity Partners mit an Bord und übernahm 52% der Stammaktien. Verkäufer waren die drei langjährigen WMF-Aktionäre Deutsche Bank, Münchener Rück und die Württembergische Lebensversicherung. Welche Gründe hatte das und welche wesentlichen Veränderungen ergaben sich für Ihr Unternehmen durch den Einstieg der Private Equity-Gesellschaft?

Klapproth: Die genauen Gründe für den Einstieg bei WMF kann Ihnen natürlich nur Capvis nennen, für mich sind sie allerdings – das sage ich ganz selbstbewusst – sehr offensichtlich: Die WMF ist nicht nur ein großartiges Unternehmen, die WMF ist auch ein hervorragendes Investment. Das gilt selbstverständlich nicht nur für unsere Großak-

tionäre, das gilt gleichermaßen für alle unsere Aktionäre. Dividendenrenditen von über 5% sind bei uns die Regel und zusätzlich ein Kursgewinn von über 40% im Jahr 2010 sprechen für sich.



Erfolg mit Kochgeschirr, Bestecken und Schneidwaren: WMF konnte mit ihren hochwertigen Produkten den Umsatz seit 2005 fast verdoppeln.

Unternehmeredition: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Capvis Equity-Partner Daniel Flaig?

Klapproth: Durchweg gewinnbringend und professionell. Herr Flaig ist Mitglied des Aufsichtsrates der WMF und

bringt in dieser Position ein überaus umfangreiches und fundiertes Fachwissen mit. Von dieser Expertise und Kompetenz profitiert unser Unternehmen. Ebenso wie es im WMF-Aufsichtsrat Experten für Marken, für den Handel

Anzeige

PRIVATE EQUITY DIREKT BETEILIGUNGEN

Eigenkapital für Unternehmer: Gemeinsamer Erfolg ist unser Ziel.

Als Ihr Partner für Private Equity Direktbeteiligungen entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen eine individuelle Eigenkapitallösung für Ihr Unternehmen. Unser Leistungsspektrum erstreckt sich über die Wachstumsfinanzierung bis hin zur Finanzierung von Gesellschafterwechseln (Spin-offs/Buyouts, Nachfolgeregelung).

Wir verstehen uns dabei als unternehmerischer Partner und Mitgesellschafter an Ihrer Seite und sind bestrebt, die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens im konstruktiven Dialog engagiert zu unterstützen.

Sprechen Sie uns an:
Telefon 02 51 / 706-47 22 (-23)
 Sentmaringer Weg 1 · 48151 Münster
 E-Mail: info@wgz-initiativkapital.de
www.wgz-initiativkapital.de

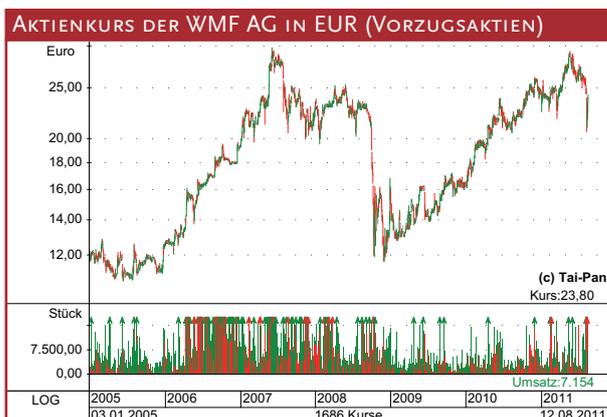


Der Unternehmenssitz von WMF in Geislingen an der Steige

oder für die Technik gibt, ist ein Finanzexperte natürlich nicht nur zwingend notwendig, sondern auch überaus wertvoll.

Unternehmeredition: Auch für die Zukunft verfolgen Sie ehrgeizige Pläne: 2012 peilen Sie die Umsatzmilliarde an. Wie wollen Sie das erreichen? Welche Rolle spielt dabei die Internationalisierung?

Klapproth: Wir haben uns seit einigen Jahren das Ziel des ertragreichen Wachstums auf die Fahnen geschrieben. Dieses Ziel verfolgen wir mit aller Konsequenz und haben es in den vergangenen Jahren stets erreicht. Wir kommen, um die Entwicklung auch mal zu verdeutlichen, von einem Umsatz von knapp 578 Mio. EUR 2005. Jetzt sprechen wir von einer Milliarde! Konkret streben wir ein jährliches Umsatzwachstum von 5% an – und das organisch. Dieses Ziel verfolgen wir weiter. Die Internationalisierung spielt dabei



eine wichtige Rolle. Aktuell hat die wmf group einen Auslandsanteil von 45% des Umsatzes. Diese Quote werden wir in den kommenden Jahren deutlich steigern.

Unternehmeredition: Was raten Sie persönlich Unternehmern, die erwägen, mit Private Equity-Gesellschaften zusammenzuarbeiten?

Klapproth: Verwerfen Sie Ihre Vorurteile gegenüber Private Equity-Gesellschaften – sofern diese vorhanden sind.

Natürlich muss man sich

ganz konkret mit der jeweiligen Gesellschaft auseinandersetzen. Private Equity ist ein höchst persönliches Geschäft: Einerseits ist die Öffnung des Unternehmens gegenüber einem neuen Partner mit starken Emotionen verbunden, und andererseits hängt der künftige Unternehmenserfolg auch bedeutend von der Wahl des richtigen Partners ab. Private Equity ist am Ende des Tages aber nichts anderes als privates Kapital: Wäre Ihnen die Alternative lieber?

Unternehmeredition: Herr Klapproth, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

KURZPROFIL: WMF AG

Gründungsjahr:	1853
Branche:	Haushaltswaren
Unternehmenssitz:	Geislingen an der Steige
Mitarbeiterzahl:	6.005
Umsatz 2010:	900 Mio. EUR
Gewinn 2010:	58 Mio. EUR
Marktkapitalisierung (12.8.2011):	346,7 Mio. EUR
Eigentümerstruktur:	
Vorzüge:	100% Free Float
Stämme (gerundet):	
Crystal Capital GmbH, Hamburg	52%
FIBA Beteiligungs- und Anlage GmbH, Hallein	37%
Free Float	11%



Deutsches Eigenkapitalforum

21. – 23. November 2011

Frankfurt am Main

»Unternehmer treffen Investoren«

Seit 1996 organisieren die Deutsche Börse und die KfW Bankengruppe das Deutsche Eigenkapitalforum. Mit über 5.000 Teilnehmern aus der Finanzindustrie, der deutschen und internationalen Unternehmerschaft sowie Investoren und Analysten ist die 3-tägige Veranstaltung Europas größte Plattform rund um die Eigenkapitalfinanzierung.

Deutsche Börse unterstützt wachstumsstarke Unternehmen. Bewerben Sie sich jetzt!

50 ausgewählte erfolgreiche, private Unternehmen erhalten die Möglichkeit, ihr Geschäftskonzept namhaften Investoren aus der Venture Capital- und Private Equity-Szene zu präsentieren und für eine Finanzierung zu werben. Seien Sie unter den TOP 50 Unternehmen dabei und bewerben Sie sich jetzt.

Auch wenn Sie aktuell kein Kapital aufnehmen möchten, sind Sie eingeladen auf dem Deutschen Eigenkapitalforum 2011 Ihre Visibilität gegenüber dem Kapitalmarkt zu erhöhen.

Ein attraktives Konferenz- und Seminarprogramm informiert über die neuesten Entwicklungen in den Themengebieten der Unternehmensfinanzierung. Branchenforen wie das Alternative Energy Forum, das GreenTech Forum oder das LifeScience Forum beleuchten aktuelle Branchen- und Technologietrends und bieten Ihrem Unternehmen einen passenden Rahmen zur Präsentation Ihrer Leistungen und Produkte.

Anmeldung und weitere Informationen: www.eigenkapitalforum.com/top50

Sponsoren und Partner

Co-Initiator:	Ernst & Young
Hauptsponsoren:	Berenberg Bank, Close Brothers Seydler Bank AG, DZ BANK AG, equinet Bank AG, FCF Fox Corporate Finance GmbH, Istanbul Stock Exchange, Jefferies International Limited, LBBW/Landesbank Baden-Württemberg, Silvia Quandt & Cie. AG
Sponsoren:	BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, CMS Hasche Sigle, Haubrok, HSBC Trinkaus, IKB Deutsche Industriebank, KPMG, Morgan Stanley, Röf's Partner, Taylor Wessing, WestLB
Partner:	Creathor Venture, cyberOne, DVFA, Holland Private Equity, PvF Investor Relations, STEP Award
Medienpartner:	BNE Business New Europe, Bond Magazine, Börsen Radio Network, Börsen-Zeitung, DAF Deutsches Anleger Fernsehen, dpa-AFX Wirtschaftsnachrichten, FID Verlag, FINANCE-Magazin, FinanzNachrichten.de, GoingPublic Magazin, International Herald Tribune, Markt und Mittelstand, n-tv, Neue Zürcher Zeitung, Swiss Equity magazin, VDI Nachrichten, VentureCapital Magazin

„Es gilt, ein Gleichgewicht der Interessen zu erreichen“

Interview mit Carsten Muuß, Vorsitzender der Geschäftsführung, Schneider Holding GmbH

Die Wurzeln der Firma Schneider gehen zurück auf einen Geschenk- und Haushaltswaren-Einzelhändler. Heute sieht sich die Schneider Holding als Multichannel-Händler für Mode und Lifestyle mit bekannten Marken wie „Conley’s“, „Impressionen“ oder „Discovery“. Seit 1989 haben verschiedene Private Equity-Gesellschaften das Wachstum des Unternehmens begleitet. Im Interview spricht Unternehmenslenker Carsten Muuß über seine Erfahrung mit Private Equity und die weitere Expansionsstrategie.

Unternehmeredition: Herr Muuß, wie konnte sich Ihr Unternehmen aus der Keimzelle Einzelhändler heraus entwickeln?

Muuß: Die Firma Schneider geht zurück auf einen führenden lokalen Geschenk- und Haushaltswaren-Einzelhändler, aus dem sich Mitte der 60er Jahre das Prämiengeschäft entwickelt hat. Kunden waren damals Buchclubs und Verlage, die diese Sachprämien für Incentive-Programme einsetzten. Das war innovativ, und Schneider wurde schnell Marktführer in diesem Bereich. 1986 ist der Schneider-Katalog entstanden mit einem anfänglich überwiegenden Prämiensortiment. Erst Ende der 90er wurde das Geschäft mit Werbeartikeln konsequent ausgebaut, das noch 15% unseres Umsatzes ausmacht. Als wir Mitte der 90er Jahre mit Impressionen starteten, konnten wir auf eine langjährige Erfahrung im Handel mit Geschenkartikeln zurückgreifen. Neu war hingegen der Ausbau der Fashionsparte mit Conley’s, die die Haupttriebfeder im Distanzhandel ist. Herausforderung war es, ein Unternehmen, das bisher ausschließlich mit Hartwaren zu tun hatte, auch im Bereich Fashion zu entwickeln. Das Gefühl für Trends und Mode war bei uns immer vorhanden, die Implementation neuer logistischer Funktionen dauerte jedoch länger als erwartet. Heute beherrschen wir auch dieses Geschäft, und als Mitte der 90er Jahre



Carsten Muuß

das Internet aufkam, waren wir von Anfang an dabei. Bereits 1997 hatten alle Geschäftseinheiten Internetauftritte, über die heute ca. 65% aller Aufträge eingehen. Die dynamische Entwicklung der vergangenen Jahre haben wir mit unserem Prozess-Know-how in weitere Innovationen übersetzt und bieten unseren Kunden alle Möglichkeiten der modernen Kommunikation: Zentraler Anlaufpunkt ist der Webshop, der Kunde kann uns aber auch über Mobile-Apps, Facebook oder Twitter erreichen und natürlich gerne anrufen oder schreiben. Persönlicher Kundenkontakt ist uns sehr wichtig.

Unternehmeredition: Ihr Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrung mit Private Equity. Im September 2005 hat Barclays Private Equity Schneider übernommen und im Oktober 2010 an Silverfleet Capital verkauft. Was waren die Motive hinter der ersten Transaktion?

Muuß: Unsere Erfahrungen mit Private Equity gehen sogar auf das Jahr 1989 zurück, als sich der Unternehmensgründer entschied, 49% der Anteile an die Private Equity-Gesellschaften Hannover Finanz und NIB zu verkaufen. 2005 hat der Gründer, der bereits seit 1997 nicht mehr operativ tätig war, im Wege einer Nachfolgeregelung die Mehrheit an Barclays Private Equity abgegeben. Diese Regelung erwies sich für alle Beteiligten als sehr gute Lösung: Der Gründer bekam die Möglichkeit, als Minderheitsgesellschafter beteiligt zu bleiben, das Management die Chance, Anteile zu übernehmen, und die bis dahin

ZUR PERSON: CARSTEN MUISS

Carsten Muuß ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Schneider Holding GmbH. Das Unternehmen beschäftigt rund 650 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2009 einen Umsatz in Höhe von 241 Mio. EUR.
www.schneider.de, www.impressionen.de, www.conleys.de



Hier
drin:
Geld von der
NRW.BANK

Wir stärken Ihr Eigenkapital.

Die NRW.BANK fördert kleine und mittlere Unternehmen mit Eigenkapital-Finanzierungen sowie Darlehen zur Stärkung des Eigenkapitals und zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten. Fragen Sie uns danach: Tel. 0211 91741-1002.
www.nrwbank.de/beteiligungen



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

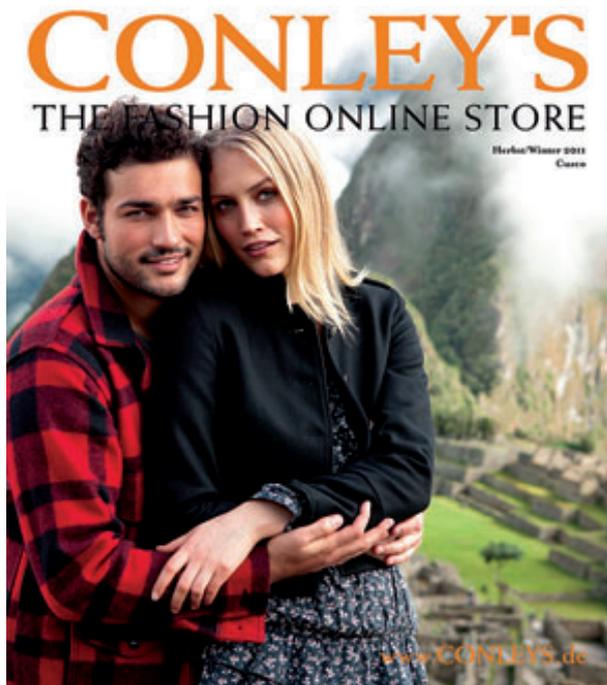
investierten Fonds konnten einen Exit realisieren. Für das Unternehmen und unsere Mitarbeiter war dies eine sehr gute Regelung. Wir wollten unsere neuen Geschäftsfelder auch im Ausland etablieren und so weiter wachsen – diese Pläne hat Barclays voll unterstützt.

Unternehmeredition: Wie kam es zum Verkauf an Silverfleet? Welche Erfahrungen haben Sie mit dem zweiten Investor gemacht?

Muß: Mit Barclays haben wir unsere Internationalisierung erfolgreich umgesetzt und sind weiter gewachsen. Die Gesellschaft hatte zu diesem Zeitpunkt die Akquisitionsfinanzierung aus dem Jahre 2005 fast getilgt und war bereit für einen Exit. Unser Unternehmen hat ein solides, sehr tragfähiges Geschäftsmodell, und das Online-Geschäft bietet noch großes Potenzial. Wir wollen weiter in die Verbrauchermarken Conley's und Impressionen investieren und neue Wachstumspotenziale im Internet erschließen. Silverfleet unterstützt uns hier mit Experten aus UK, einem Markt, der uns beim Thema Internet um zwei Jahre voraus ist. Zudem haben wir uns um einen CFO verstärkt, um den gestiegenen Anforderungen auf der Finanzierungsseite zu begegnen. Wir schätzen den strategischen Ansatz von Silverfleet.

Unternehmeredition: Wie sieht Ihre weitere Geschäftsentwicklung in diesem Jahr aus? Planen Sie das Online-Geschäft und die Internationalisierung künftig weiter auszubauen?

Muß: Wir erwarten auch für dieses Jahr ein moderates Umsatzwachstum. Die Entwicklung bei Impressionen und Conley's wird weiterhin überproportional sein. Der Online-



Bekannte Marken wie „Conley's“ und ...



... „Impressionen“ zählen zu den Flaggschiffen als Multichannel-Händler für Mode und Lifestyle.

Anteil wird ebenfalls deutlich steigen. Hier liegt auch der Schwerpunkt unserer Aufmerksamkeit und unserer Investitionen. Der Gewinn wird in diesem Jahr im Rahmen unserer langfristigen Erwartungen sein, aufgrund diverser neuer Projekte aber nicht so stark steigen wie in den letzten Jahren.

Unternehmeredition: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für Unternehmer im Umgang mit Private Equity?

Muß: Wie für jeden Gesellschafterkreis, der aus mehreren Parteien besteht, gilt es, ein Gleichgewicht der Interessen zu erreichen. Dazu sollten sich die Beteiligten schon in der Investmentphase über die gemeinsamen Ziele klar werden. Private Equity-Fonds sind lediglich Gesellschafter auf Zeit, die viel stärker zahlengetrieben sind. Das führt zu einem Anstieg des Reportings, was aber nachvollziehbarer ist, als wenn die Firmenpolitik am Mittagstisch des Inhabers gemacht wird. Darüber gibt es nämlich kein Reporting! Ich würde wieder Private Equity wählen, und das gilt auch für die Gründerfamilie, die ebenfalls neben Silverfleet und dem Management weiterhin am Unternehmen beteiligt ist.

Unternehmeredition: Herr Muuß, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Schwieriges Terrain? Eher eine Frage der Expertise.



**GÖRG – WIR BERATEN UNTERNEHMER.
INNOVATIV. PRAXISNAH. RICHTUNGSWEISEND.**

GÖRG ist eine der führenden unabhängigen Wirtschaftskanzleien in Deutschland.

Wir beraten namhafte in- und ausländische Unternehmen aus allen Bereichen von Industrie, Handel, Medien und Dienstleistung in allen Kernbereichen des Wirtschaftsrechts, in nationalen ebenso wie in internationalen Projekten.

Die Schwerpunkte unserer Tätigkeit liegen in den Bereichen

- Restrukturierung,
- Corporate,
- M&A,
- Bank- und Kapitalmarktrecht,
- Immobilienwirtschaftsrecht,
- Energie- und
- Vergaberecht,

in denen wir zu den führenden Kanzleien zählen.

Weitere Informationen und Stellenanzeigen finden Sie auf unserer Homepage.

„Wir haben die nötigen Freiheiten bei der Umsetzung unserer Strategie“

Interview mit Jaap Schalken, Vorsitzender der Geschäftsführung, Kamps GmbH

Deutschlands größte Handwerksbäckerei hat eine bewegte Geschichte. 1982 von Heiner Kamps gegründet, wurde die Kamps AG 2002 an die italienische Barilla-Gruppe verkauft. 2010 hat der Finanzinvestor Equity Capital Management (ECM) den Handwerksbereich Kamps GmbH im Rahmen eines Management Buy-outs aus dem Konzern heraus übernommen. Im Interview spricht Jaap Schalken, Vorsitzender der Geschäftsführung und Mitinhaber (25%) der Kamps GmbH, über seine Positionierung im hart umkämpften deutschen Markt für Backwaren und seine Erfahrungen mit Private Equity.

Unternehmeredition: Herr Schalken, Kamps ist nach eigenen Angaben Deutschlands größte handwerkliche Bäckereikette. Wie sehen Sie sich im hart umkämpften deutschen Markt für Backwaren positioniert? Was ist Ihr USP?

Schalken: Als wir die Firma übernommen haben, hatte sie ca. 900 Standorte und fünf Handwerksbäckereien. Um das Konzept um die Kamps Backstube auf „ultimative Frische“ und Qualität zu setzen, haben wir in den letzten 12 Monaten gemeinsam mit ECM diese Neuausrichtung beschleunigt. Wir sind an hochfrequentierten Plätzen positioniert, Standorte, die dazu nicht passen, wurden eingestellt. So haben wir uns heute auf knapp 600 Standorte und zwei Handwerksbäckereien reduziert. Mit diesen Läden stellen wir uns in der Branche ganz klar durch unseren USP vor die Konkurrenz: Wir sind Innovationsführer und in vielen Bereichen weiter als der Wettbewerb. Neue Produkte wie „Wuppi“, „Fanblock Craynies“ und Johannisbeerstreusel ziehen Kunden an, dazu kommen innovative Technologien und ein komplett neues Vertriebssystem, die höhere Qualität für die Kamps-Backstuben ermöglichen. Strukturiertes Arbeiten wie bei großen amerikanischen Fastfood-Unternehmen hilft uns



Jaap Schalken

bei Innovationen im Systemdenken. Außerdem haben wir definitiv das beste Qualitätsmanagement in unserer Branche. Ein kleiner Teil davon, der für die Kunden sichtbar ist, ist der, dass die Verkäuferinnen und Verkäufer im Laden die Produkte nie mit den Händen anfassen. All diese Punkte führen dazu, dass unser Franchisekonzept führend in der Branche ist und damit den Erwartungen von internationalen Unternehmen entspricht. Wir arbeiten zum Beispiel genauso wie SSP, ein führender Betreiber von Catering- und Einzelhandelskonzessionen, die auch Lizenzen von Burger King oder Starbucks haben.

Unternehmeredition: Ihr Unternehmen hat eine bewegte Geschichte. 1982 von Heiner Kamps gegründet, wurde es 2002 an die italienische Barilla-Gruppe verkauft. Was hat Sie dazu bewogen, die Kamps GmbH in Form eines Management Buy-outs zusammen mit dem Finanzinvestor Equity Capital Management (ECM) zu übernehmen? Was wollen Sie besser machen?

Schalken: Man muss beachten, dass Barilla ja nicht die Bäckereikette Kamps gekauft hat, sondern vielmehr die

ZUR PERSON: JAAP SCHALKEN

Jaap Schalken ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Kamps GmbH und ist zu 25% am Unternehmen beteiligt. Er studierte in Rotterdam Business Administration mit Schwerpunkt Finanz- und Marketingmanagement. Seit 1999 arbeitet Schalken im Fastfood-Geschäft (Aral, Burger King) und wurde 2004 Mitglied des Vorstandes bei der Kamps GmbH. www.kamps.de

Unternehmensgruppe Kamps. Die Bäckereien machen nur etwa 15 bis 20% des gesamten Umsatzes aus. Barillas Idee war, Kamps wegen des Industriegeschäfts wie Golden Toast zu kaufen. Dies lief komplett unabhängig von den Kamps Bäckereien. Das Retailgeschäft in Kombination mit Handwerk war kein Kerngeschäft für Barilla und wurde deshalb verkauft. Wir haben unter Barilla unsere Strategie gestartet, die wir jetzt mit ECM beschleunigt umsetzen. Diese Strategie hat zwei Schwerpunkte: Im Westen Deutschlands sind wir mit dem traditionellen Kamps Konzept absoluter Marktführer im traditionellen Backwarengeschäft. Der zweite Teil unserer Strategie ist die Kamps Backstube. Mit diesem innovativen Vertriebskonzept können wir überall in Deutschland oder darüber hinaus qualitativ hochwertige „bakery cafés“ eröffnen. So verbinden wir Hightech in der Lieferkette mit Handwerk und „ultimativer“ Frische am POS.

Unternehmeredition: Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit ECM und welchen Mehrwert bietet die Zusammenarbeit?

Schalken: Wir haben mit vielen Private-Equity-Firmen gesprochen, da es reges Kaufinteresse an Kamps gab. Als Management haben wir uns dann für ECM entschieden. Die geführten Gespräche haben uns überzeugt, ECM hat Erfolge mit vergleichbaren Unternehmen und

und bekommen tatkräftige Unterstützung bei Themen wie Prozessmanagement und Finanzen.

Unternehmeredition: Welche wichtigen Ziele stehen dieses Jahr auf Ihrer Agenda?

Schalken: Wir haben mit dem Verkauf von 85 Standorten in Berlin unsere Ausgangsbasis erreicht. Jetzt müssen wir das strategische Geschäftsfeld Kamps Backstube noch weiter entwickeln. Unter anderem steht hier eine Verbesserung der Betreuung der Kamps Backstuben Standorte an, wodurch automatisch eine Verbesserung der Produktivität und Frische gewährleistet wird. Weiter werden wir in der Kamps Backstube neue Gastronomieprodukte einführen, wie Suppen, Omelett oder auch ein pizzaähnliches Produkt auf Basis von Brotteig. Im klassischen Geschäft überarbeiten wir alle Brotrezepte und setzen uns und unsere Mitarbeiter in Kenntnis über alle aktuellen wissenschaftlichen Ergebnisse zu und über Sauerteig. So können wir Vorteile bei der Frische und dem Geschmack der Brote erreichen. Wichtiger letzter Punkt: Wir wollen die Firma auf den Exportmarkt vorbereiten.

Unternehmeredition: Was ist Ihr persönlich wichtigster Rat an Führungskräfte, die vorhaben, sich wie Sie an einem Unternehmen in Form eines MBO zu beteiligen?

Schalken: Man sollte einen Partner finden, bei dem die handelnden Personen sehr gut zu einem selbst passen. Sicherlich ist es auch sinnvoll, Manager oder Ex-Manager von Unternehmen aus dem Portfolio des Private-Equity-Investors anzusprechen. Klar macht es auch Sinn, alle vertraglichen und führenden Themen so detailliert wie möglich vor dem Abschluss festzulegen.

Unternehmeredition: Herr Schalken, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de



Kamps Backstube: Vorbereitung auf den Exportmarkt

Reputation beim Management von Beteiligungsfirmen vorzuweisen. So sind auch unsere Erfahrungen mit ECM extrem positiv. Wir haben die nötigen Freiheiten bei der Umsetzung unserer Strategie



Wir beraten den Mittelstand

Wie finanziere ich mein Unternehmen?

Beständig müssen sich Unternehmen Gedanken darüber machen, wie sie ihren Finanzbedarf kostengünstig und effektiv decken können.

Auch für kleine und mittelständische Unternehmen stehen dabei diverse Möglichkeiten zur Verfügung.

Neben den üblichen Finanzierungswegen wie Kredit- oder Selbstfinanzierung spielen zunehmend auch Sonderfinanzierungsformen wie Leasing, Factoring, Mezzanine- oder Beteiligungsfinanzierungen eine Rolle. Wir unterstützen Sie bei allen Fragen zu diesem Thema und gehen dabei auch auf branchenspezifische Besonderheiten ein.

Schneider + Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

MÜNCHEN
Schackstraße 1
80539 München
Telefon 089 - 360 49 00
Fax 089 - 360 49 049
e-mail: kontakt@sup-muenchen.de

DRESDEN
Lortzingstraße 37
01307 Dresden
Telefon 0351 - 340 78 0
Fax 0351 - 340 78 99
e-mail: mail@sup-dresden.de

CHEMNITZ
Reichsstraße 34
09112 Chemnitz
Telefon 0371 - 381 95 0
Fax 0371 - 381 95 50
e-mail: mail@sup-chemnitz.de

www.schneider-wp.de

Partner auf Zeit

Private Equity als Finanzierungsalternative für den Mittelstand Von Dr. Jan Kantowsky und Jens Wiese, AlixPartners

Angesichts des anhaltend volatilen Wirtschaftsklimas und vieler volkswirtschaftlicher Unwägbarkeiten sind viele Risiken für die wirtschaftliche Zukunft mittelständischer Unternehmen noch längst nicht gebannt. Der Mittelstand steht weiterhin unter großem Handlungsdruck und seine finanzielle Situation erholt sich deutlich langsamer als die wirtschaftliche Lage. Klassische Bankdarlehen, die typische Finanzierungsform des Mittelstands, sind nach wie vor nur eingeschränkt verfügbar, und der Kapitalmarktzugang kommt trotz neu geschaffener Plattformen wie Bondm für viele zunächst einmal nicht in Frage.

Vorbehalte gegenüber Beteiligungskapital

Die Kapitalstruktur der Unternehmen, insbesondere die Eigenkapitalausstattung, muss jedoch stimmen, um neue Potenziale erschließen und sinnvolle Wachstumschancen nutzen zu können. Insbesondere Private Equity kann hier eine Lösung bieten und den nötigen unternehmerischen Freiraum schaffen. Viele mittelständische Unternehmen begegnen jedoch der Private Equity-Branche immer noch reserviert und sehen in Finanzinvestoren eher gierige „Firmenjäger“ als partnerschaftliche Kapitalgeber. Ein weiterer Grund für die mancherorts kategorische Ablehnung ist der, dass das klassische Private-Equity-Modell auf den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung ausgerichtet ist. Insbesondere inhabergeführte Unternehmen zögern, einem mehrheitlichen oder gar vollständigen Verkauf zuzustimmen. Oftmals schreckt erfolgreiche Mittelständler allein schon der Gedanke ab, Fremde in die eigenen Bücher blicken zu lassen.

Der Mittelstand entdeckt Private Equity

In letzter Zeit aber lässt sich beobachten, dass Partnerschaften zwischen der Beteiligungsbranche und dem



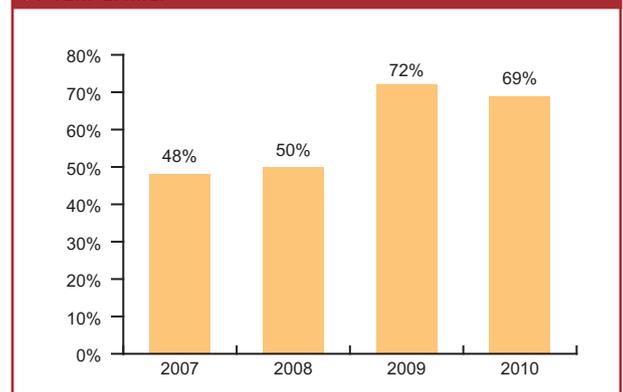
Dr. Jan Kantowsky



Jens Wiese

deutschen Mittelstand zahlreicher werden. Die Hinzunahme von Eigenkapitalinvestoren wird vermehrt als sinnvolle Finanzierungsalternative für den Mittelstand

ABB. 1: ANTEIL KLEINER UND MITTELGROSSER UNTERNEHMEN*



* gemessen am Transaktionswert; Deutschland
Quelle: EVCA

betrachtet, und etablierte Unternehmer sehen in einer Private-Equity-Beteiligung zunehmend einen Ansatz, ihren Ausstieg oder ihre Nachfolge unternehmenssichernd vorzubereiten. Diese Entwicklung schlägt sich sichtbar auch in den Zahlen nieder: Der Anteil kleiner und mittelgroßer Unternehmen am gesamten Private-Equity-Investitionsvolumen ist seit 2007 in drei Jahren von 48% auf 69% im Jahr 2010 gestiegen.

ZU DEN PERSONEN: DR. JAN KANTOWSKY UND JENS WIESE

Dr. Jan Kantowsky ist Managing Director und Jens Wiese Director bei AlixPartners. Das global tätige Beratungsunternehmen steht für die ergebnisorientierte Unterstützung von Unternehmen in komplexen Restrukturierungs- und Turnaround-Situationen und die Umsetzung anspruchsvoller Ertragssteigerungsprogramme. www.alixpartners.de

„Die Unternehmer unter den Bankern“

Kapitalerhöhung



SINGULUS TECHNOLOGIES AG
Kahl am Main

7.880.203 Aktien
Platzierungspreis: € 3,30
Platzierungsvolumen: € 26,0 Mio.

Sole Lead Manager

Jun 2011 

Platzierung Anleihe



KTG Agrar AG
Hamburg

Corporate Bond
€ 70 Mio.

Selling Agent

Jun 2011 

Buy-Side Advisory



BayWa r.e GmbH
München

Erwerb von 90 Prozent der
Solar-Großhandelsaktivitäten
der Firma
Dulas Limited
Machynlleth Powys, UK

Jun 2011 

Kapitalerhöhung



PETROTEC AG
Borken

4.812.495 Aktien
Platzierungspreis: € 1,00
Platzierungsvolumen: € 4,8 Mio.

Sole Lead Manager

Mai 2011 

Advisory



Windreich AG
Wolfschlugen

Wertgutachten der
Windreich AG
Unternehmensgruppe

Apr 2011 

Sell-side Advisory



FORTAS AG
Rösrath

Veräußerung einer Minderheit
an der



ROFA INDUSTRIAL AUTOMATION AG
an ein Family Office

Apr 2011 

Initial Public Offering

DERBY CYCLE

Derby Cycle AG
Cloppenburg

6.090.000 Aktien
Platzierungspreis: € 12,50
Platzierungsvolumen: € 76,1 Mio.

Joint Lead Manager
Joint Bookrunner

Feb 2011 

Sell-Side Advisory



SNACKMASTER
Tiefkühlprodukte GmbH & Co. KG
Schwarmstedt

Veräußerung von 100% der
Geschäftsanteile an



Schne-frost
Ernst Schnetkamp GmbH & Co. KG
Löningen

Feb 2011 

(ausgewählte Transaktionen)

Corporate Finance

- Mergers & Acquisitions
- Börsengänge/Kapitalmarkttransaktionen
- Private-Equity-Beratung
- Debt Advisory
- Unternehmensbewertung

Research & Sales

- Research
- Betreuung institutioneller Kunden
- Aktienplatzierungen
- Anleiheplatzierungen
- Roadshows

Wertpapierhandel

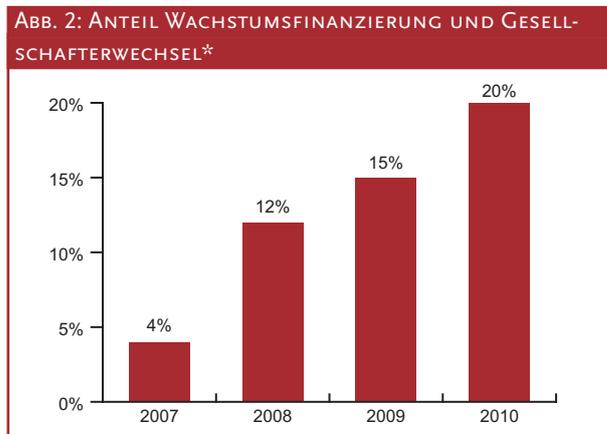
- Designated Sponsoring
- Brokerage
- Skontroführung/Specialist
- Elektronisches Orderrouting
- Börsenschnittstelle



Exklusiver Deutschland-Partner
des European Securities Network
(ESN)

equinet Bank AG
Frankfurt am Main
www.equinet-ag.de
Tel. 0049 (0)69 58997-0

Ein weiterer Grund für die wachsende Relevanz von Private Equity liegt sicher darin, dass sich auch die Private-Equity-Branche weiterentwickelt hat und flexibler geworden ist. Manches etablierte Private-Equity-Haus hat sein Angebot um Minderheitsbeteiligungen erweitert oder ermöglicht dem Alt-Eigentümer bei einer ungelösten Nachfolgefrage einen sanften Ausstieg als Co-Investor. Hinzu kommt, dass Private-Equity-Investoren von Unternehmen zunehmend als Partner für eine strategische und operative Weiterentwicklung wahrgenommen werden. Unternehmen erkennen also, dass Private Equity mehr bietet als ein bloßes Finanzierungskonzept oder Financial Engineering. Gerade in Bezug auf die Ausarbeitung und Umsetzung möglicher Ergänzungsakquisitionen können Private-Equity-Teams ausgeprägte Kompetenz einbringen und bieten Möglichkeiten, international zu investieren. Auch dieser Trend ist eindeutig aus den Zahlen der letzten Jahre ablesbar: Der Anteil von Wachstumsfinanzierung und der Vorbereitung eines Gesellschafterwechsels am gesamten Transaktionsvolumen ist von 4% 2007 auf rund 20% 2010 gestiegen.



* in % des gesamten Transaktionsvolumens; Deutschland
Quelle: EVCA

Den richtigen Partner finden

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Private-Equity-Firmen und mittelständischen Unternehmen gilt es, bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen und die richtigen Kriterien bei der Auswahl des Partners anzusetzen. In erster Linie muss von den bestehenden Eigentümern eine echte Partnerschaft gewollt sein. Für Unternehmer, die zwar Kapital, aber keine Mitsprache akzeptieren, sind Eigenkapitalgeber deshalb die falschen Partner. Denn Private-Equity-Häuser bringen in der Regel voll haftendes Eigenkapital oder nachrangige Instrumente ein und wollen daher ihr Risiko nicht nur selbst einschätzen, sondern auch aktiv handhaben. Dazu gehört, dass sie ihre Beteiligung auch führen, mitgestalten und eng begleiten. Ein

Unternehmer, der dies als schmerzlichen Kontrollverlust empfindet oder den Beteiligungsgeber nicht auf Augenhöhe akzeptiert, wird sich mit Private Equity schwertun. Entscheidend ist die Bereitschaft zur Transparenz, die schon in der Due-Diligence-Phase vorhanden sein muss: Dem Investor sollte es von Anfang an möglich sein, anhand aller Zahlen und Pläne beurteilen zu können, ob sich das Unternehmen in einem attraktiven Markt mit weiteren Wachstumschancen bewegt. Vor allem aber ist seitens des Unternehmens die sorgfältige Auswahl des Private-Equity-Investors für den Erfolg einer Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. Sollen Eigenkapitalinvestoren langfristig Mehrwert bei Unternehmen generieren, ist eine bestimmte Stärke und Kapitalausstattung erforderlich. Denn nur Beteiligungsgesellschaften mit größeren Portfolios setzen sich nicht der Gefahr aus, liquiditätsbedingt oder aufgrund anderer fondsinterner Zwänge Transaktionen tätigen zu müssen. Auch die Betrachtung des Track Records, also der vergangenen Engagements eines Finanzinvestors, kann Aufschluss über dessen Zuverlässigkeit geben. Zudem sollten die Abdeckung internationaler Märkte und spezifische fachliche Kompetenzen des Private-Equity-Teams mit den unternehmerischen Zielen in Einklang gebracht werden. Es sind nicht zuletzt die Teams einer Private-Equity-Gesellschaft, die eine Zusammenarbeit erfolgreich machen: Sie sollten über Erfahrungen in einer Vielzahl von Geschäftsmodellen verfügen und hohe soziale Kompetenz mitbringen. Sucht ein mittelständischer Unternehmer nach einem Private-Equity-Partner, sollte er zudem dessen industriellen Fokus berücksichtigen. Im besten Fall kann der Partner automatisch die passenden Kompetenzen und das richtige Netzwerk mitbringen; der Unternehmer wird seinerseits schnell auf Verständnis für seine spezifischen Themen und Herausforderungen treffen.

Fazit:

Grundsätzlich aber sollte mittelständischen Unternehmen klar sein, dass Private-Equity-Investoren Partner auf Zeit sind. Sie müssen das in ihre Beteiligungen investierte Kapital plus Verzinsung in einem gewissen Zeitrahmen wieder zurückerhalten, was wiederum nur über die Veräußerung ihrer Anteile an Dritte oder im Rahmen eines Börsenganges möglich ist. Idealerweise sollte deshalb auch der Ausstieg des Beteiligungsgebers schon bei dessen Einstieg strukturiert werden. Treffen sich die Erwartungshaltungen von Investoren und Unternehmen und werden von ihnen die beschriebenen Kriterien berücksichtigt, kann Private Equity eine nicht nur sinnvolle, sondern auch eine zukunftssträchtige und sichere Option gegenüber alternativen Finanzierungsformen sein.

> Wir stecken unsere Nase gern
in fremde Angelegenheiten.



Wenn es um die **Entwicklung, Umsetzung** oder **Optimierung** von Finanzierungsstrategien geht, mischen wir uns ein. Seit 10 Jahren gehören wir zu den etablierten, unabhängigen Investmentbanken mit Fokus auf dem unternehmergeführten Mittelstand. Sie suchen einen kompetenten Berater, der Sie fair und langfristig begleitet?

Fordern Sie unser Investment Banking-Team:

Telefon +49 (0)69 24 75 049-30

Fax +49 (0)69 24 75 049-33

investment.banking@quirinbank.de

www.quirinbank.de

- > Börseneinführung
- > Sekundärmarktbetreuung
- > Hybridfinanzierungen
- > Mergers & Acquisitions
- > Vorbörsliche Finanzierung



quirin bank

Investment Banking

Herausforderung Innovation und Wachstum

Beteiligungskapital als alternatives Finanzierungsinstrument

Von Christoph Büth und Monika Stiefel, NRW.Bank

Unternehmerische Innovationsfähigkeit stellt unumstritten einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor unserer Volkswirtschaft dar. Für Unternehmen ist die Fähigkeit, Innovationen zu generieren und am Markt zu etablieren, von entscheidender Bedeutung. Auf immer dynamischer werdenden globalisierten Märkten verkürzen sich Produktlebenszyklen zunehmend. Langfristig erfolgreich bleibt nur, wer innovativ ist. Mit neuartigen Produkten und Dienstleistungen kann ein Unternehmen nicht nur seinen Umsatz steigern, sondern auch Marktanteile hinzugewinnen. Über innovative (Herstellungs-)Verfahren lassen sich Kosteneinsparungen realisieren und/oder die Produktqualität verbessern, was zu höheren Margen bzw. Gewinnen führt. Innovationen sichern höhere Renditen, Wachstum und Arbeitsplätze. Von ihr profitieren also nicht nur die Unternehmen bzw. deren Gesellschafter, vielmehr ergeben sich positive Effekte für alle Stakeholder. Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit sind für Unternehmen letztlich notwendig für die langfristige Unternehmenssicherung.

Innovationsfinanzierung birgt Risiken

Innovation ist jedoch nicht nur die Idee allein, vielmehr muss sie auch in ein vermarktbares Produkt transformiert werden. Oft sind dazu aufwendige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten nötig. Auch Markteinführung und Marktdurchdringung sollten auf einem professionellen, gut geplanten Konzept basieren. Von der ersten Idee bis zur Realisierung positiver Effekte müssen Unternehmen oft einen langen Weg gehen, der mit Hindernissen versehen sein kann und nicht zwangsläufig in einen Erfolg mündet. Für mittelständische Unternehmen ohne Kapitalmarktzu-



Christoph Büth



Monika Stiefel

gang stellt die finanzielle Absicherung der Innovationsaktivitäten regelmäßig eine Herausforderung dar. Insbesondere größere Vorhaben können den Zufluss externen Kapitals notwendig machen, weil der erwirtschaftete Cashflow oder Bankkredite hierfür nicht ausreichen. Die Finanzierung innovativer Projekte – die naturgemäß mit Unsicherheiten behaftet sind – birgt für einen Kapitalgeber ein vergleichsweise hohes Risiko. Aus dem höheren Erfolgsrisiko ergibt sich für die Investoren eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, das investierte Kapital zu verlieren. Fremdkapitalgebern steht bei diesem erhöhten Totalausfallrisiko jedoch neben laufenden Tilgungsleistungen aus dem Cashflow des Unternehmens maximal die vertraglich vereinbarte Zinszahlung zu, woraus sich ein nur begrenzt ausgewogenes Chancen-Risiko-Profil ergibt. Auch aus Unternehmenssicht kann die alleinige Finanzierung über Fremdkapital im Regelfall nicht optimal sein, denn Zins- und Tilgungsleistungen werden i.d.R. ratierlich fällig, was die Unternehmensliquidität gerade in den Anfangsphasen der Innovationsentwicklung stark belasten kann.

Mittelbeschaffung über Eigenkapital

Anders gestaltet sich die Situation, wenn die Mittelbeschaffung über eine Eigenkapitalstärkung in Form einer Minderheitsbeteiligung durch externe Investoren erfolgt. Ein Finanzinvestor erwirbt über eine Kapitalerhöhung bis zu 49% der Unternehmensanteile. Dem Unternehmen bzw. seinem Inhaber bleibt damit die Eigenständigkeit

ZU DEN PERSONEN: CHRISTOPH BÜTH
UND MONIKA STIEFEL

Christoph Büth (christoph.bueth@nrwbank.de) verantwortet als Abteilungsleiter Mittelstandsfinanzierung das Eigenkapitalgeschäft der NRW.Bank für die mittelständische Wirtschaft. Monika Stiefel (monika.stiefel@nrwbank.de) ist Beteiligungsmanagerin. Die Förderbank des Landes Nordrhein-Westfalen bietet eine Vielzahl an Förderprogrammen und Finanzierungsprodukten sowohl für den Mittelstand als auch für junge Technologieunternehmen an. www.nrwbank.de

Know-how für den Mittelstand

Die Unternehmeredition 2011



Erscheinungstermin: 26. Feb. 2011
Anzeigenschluss: 14. Feb. 2011



Erscheinungstermin: 09. April 2011
Anzeigenschluss: 28. März 2011



Erscheinungstermin: 11. Juni 2011
Anzeigenschluss: 30. Mai 2011



Erscheinungstermin: 20. Aug. 2011
Anzeigenschluss: 08. Aug. 2011



Erscheinungstermin: 22. Okt. 2011
Anzeigenschluss: 10. Okt. 2011



Erscheinungstermin: 03. Dez. 2011
Anzeigenschluss: 21. Nov. 2011

NEXT: „INNOVATION & WACHSTUM 2011“

ANSPRECHPARTNER ANZEIGEN

Erscheinungstermin: 22. Oktober 2011
Anzeigenschluss: 10. Oktober 2011
Druckunterlagenschluss: 14. Oktober 2011

Lukas Neumayr, Claudia Kerszt
Tel. +49 (0) 89-2000 339-26, -52
neumayr@goingpublic.de, kerszt@goingpublic.de

hinsichtlich der unternehmerischen Führung erhalten, ohne selbst einen zusätzlichen Eigenkapitalbeitrag leisten zu müssen. Für einen Finanzinvestor ergibt sich ein ausgewogenes Chancen-Risiko-Profil, denn er partizipiert über die gehaltenen Anteile vollumfänglich am Gewinn bzw. der Unternehmenswertsteigerung, die durch die angestrebte erfolgreiche Umsetzung der Innovation generiert wird. Bedacht werden sollte, dass eine solche Partnerschaft zeitlich begrenzt ist. Der Investmenthorizont von Private Equity-Investoren liegt in der Regel zwischen vier und sieben Jahren, dann sollte eine Realisierung der erzielten Wertsteigerung über einen Exit erfolgen. Hier ist es regelmäßig eine Herausforderung, eine für beide Seiten akzeptable zeitliche und wirtschaftliche Regelung zum Ausstieg des Investors zu finden. In Betracht kommt z.B.

eine gemeinsame Veräußerung des Unternehmens an einen strategischen Investor oder die Gestaltung einer internen oder externen Nachfolgelösung. Doch auch ein Rückkauf durch den Altgesellschafter ist möglich.

Vorteile für Unternehmen

Ein Vorteil für das Unternehmen ergibt sich neben dem (formal) unbegrenzt und zinsfrei zur Verfügung stehenden Kapital auch daraus, dass Finanzinvestoren, die häufig über sehr gute Branchenexpertise verfügen, ihren Beteiligungsunternehmen auch Know-how und den Zugriff auf weitreichende Netzwerke zur Verfügung stellen. Ferner wird eine Stärkung der Eigenkapitalbasis ceteris paribus auch eine Verbesserung des Ratings mit sich bringen und Fremdkapitalgebern einen Hebel für die Vergabe weiterer Kredite bieten, was insbesondere im Zuge von Basel III an Bedeutung gewinnen wird. Nicht zuletzt stellt eine externe Beteiligung oft auch ein Gütesiegel des Unternehmens dar, denn Finanzinvestoren prüfen potenzielle Beteiligungen gründlich und investieren nur in aussichtsreiche und rentable Geschäftsmodelle. Dass Beteiligungskapital eine sinnvolle Finanzierungsform zur Umsetzung von Innovationsvorhaben darstellt, lässt sich auch empirisch un-



Beteiligungskapital kann für mittelflächige Unternehmen ein sinnvolles Instrument sein, um die Zeit zwischen innovativer Idee und marktfähigem Produkt zu überbrücken.

termauern. Zwar erachten Befragungen der KfW zufolge lediglich 2,9% der Unternehmen Beteiligungskapital als wichtige Finanzierungsform. Differenziert man jedoch nach Forschungs- und Entwicklungsintensität, erachten immerhin 8,2% derjenigen Unternehmen, die eine Relation von Forschungs- und Entwicklungsaufwand/Umsatz von mindestens 6% aufweisen, Beteiligungskapital als bedeutsame Finanzierungsform. Bei Unternehmen, die keinerlei Forschungs- und Entwicklungsarbeit leisten, liegt dieser Anteil bei lediglich 2,2%. Es gilt also: Je innovativer ein Unternehmen, desto interessanter und notwendiger wird die Finanzierung über Beteiligungskapital.

Fazit:

Auf sich dynamisch verändernden Märkten mit neuen Wettbewerbern auch aus den Schwellenländern werden Innovationen und deren Finanzierung für die Unternehmen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Minderheitsbeteiligungen von Finanzinvestoren können dabei neben weiteren Finanzierungsquellen wie z.B. öffentlichen Fördermitteln oder Bankdarlehen einen wichtigen Finanzierungsbaustein der Innovationsfinanzierung darstellen.



5. Deutscher Maschinenbau Gipfel.

ZUKUNFT PRODUZIEREN!

Berlin, 18. und 19. Oktober 2011

www.maschinenbau-gipfel.de

Der Kongress für Top-Entscheider

Perspektive Deutschland – Antworten auf globale Trends

- Maschinenbau – das industrielle Rückgrat Deutschlands nach der Krise
- Freihandel in der Sackgasse?
- Energiepolitik: Rahmenbedingungen in Deutschland
- Wege aus der Rohstoff-Falle
- Nach der Krise: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Zukunftsbranche Maschinenbau

- Mega-Cities: Herausforderungen für die Welt von morgen
- Wie effizient ist die EU-Forschung wirklich?
- Deutschland – Innovationsland
- ASEAN-Staaten: kleine Länder, große Chancen
- Verschiebungen in der Triade: so entwickeln sich Europa, Asien und Amerika



Bildquelle: TRUMPF GmbH + Co. KG

Eine Veranstaltung der Partner:



Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion



Medienpartner:

Süddeutsche Zeitung

Anmeldung – Fix per Fax + 49 (0) 81 91/125-404

- Hiermit melde ich mich verbindlich zum 5. Deutschen Maschinenbau-Gipfel zum Preis von € 1.690,- zzgl. MwSt. an
- Ich bin VDMA-Mitglied und erhalte einen Rabatt von 20 %
- Ich nehme an der Abendveranstaltung am 18.10.2011 teil
- Ich bevorzuge vegetarisches Essen
- Bitte informieren Sie uns über Ausstellungs- und Sponsoringmöglichkeiten

Weitere Informationen zum Kongress: (1811.207.02)
Ricarda Herrmann, Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH
 Tel.: +49 (0) 8191/125-872,
 E-Mail: ricarda.herrmann@sv-veranstaltungen.de
 Internet: www.maschinenbau-gipfel.de



Bitte beachten Sie unsere AGB unter: www.sv-fachveranstaltungen.de

Datenschutzhinweis:
 Ihre persönlichen Angaben werden von der SVV GmbH (evtl. mit Hilfe von Dienstleistern) zum Zwecke der schriftlichen Kundenbetreuung (z.B. Anmeldebestätigung, Informationen über gleiche oder ähnliche Veranstaltungen) verarbeitet. Wir nutzen außerdem Ihre Daten für unsere interne Marktforschung. Falls wir als Dienstleister tätig sind, gilt das gleiche für unsere Partnerunternehmen. Wenn Sie uns Ihre E-Mail-Adresse angegeben haben, werden Sie gelegentlich von uns über gleiche oder ähnliche Veranstaltungen per E-Mail informiert. Jederzeit haben Sie die Möglichkeit, der Nutzung Ihrer Daten schriftlich bei SVV - Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH, Justus-von-Liebig-Str. 1, 86899 Landsberg oder mittels E-Mail an info@sv-veranstaltungen.de zu widersprechen. Die SVV - Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH wird Ihre Daten nicht an Dritte zu deren werblichen Nutzung verkaufen.

Name, Vorname _____

Position/Abteilung _____

Firma/Branche/Firmenanschrift _____

Firmenanschrift (Straße, HsNr., PLZ, Ort) _____

Ust.-IdNr. _____

Telefon _____ Fax _____

E-Mail _____

Rechnung an (Abteilung/Name) _____

VDMA-Mitgliedsnummer (notwendig für die Nutzung des Rabattes) _____

Datum/Unterschrift _____

Der richtige Umgang mit Krisensituationen

Interims-Management in Portfoliounternehmen von Private-Equity-Investoren

Von Dr. Christian Baur und Jan Dettbarn, Alvarez & Marsal

In heutiger Zeit haben viele mittelständische Unternehmen – neben den Familiengeschaftern – oft Finanzinvestoren als Gesellschafter mit an Bord, häufig als Mehrheits- oder auch als Minderheitsgesellschafter. Der Einfluss von Private-Equity-Investoren auf die finanzielle Performance ihrer Portfolio-Unternehmen basiert zum Großteil auf der Umsetzung effizienter Corporate-Governance-Strukturen und der Disziplinierung des Managements hinsichtlich der Erreichung finanzieller Zielvorgaben. Dabei besteht eine Hauptaufgabe von Private-Equity-Investoren darin, die richtige Management-Konstellation zu schaffen, um die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen. Eine gründliche Due Diligence im Hinblick auf die Fähigkeit des Managements, den Plan auch ausführen zu können, ist dabei von existenzieller Bedeutung.

Optimierung der Führungsstruktur

Das Installieren eines permanenten Managements mit profundem Branchenhintergrund und nachgewiesenem Track Record, das mit entsprechenden Vergütungssystemen oder durch Beteiligung am Eigenkapital an den Erfolg des Private-Equity-Investors gebunden wird, ist in der Regel der bevorzugte Weg. In Situationen, in denen das alte Management in der neuen Gesellschafterkonstellation nicht die ideale Besetzung darstellt oder im Rahmen einer Nachfolge-Regelung von einem Familiengeschafter auf einen Finanzinvestor ein „permanentes“ Management mit spezifischem Branchenhintergrund und gleichzeitig mit der erforderlichen funktionalen Expertise nicht zur Verfügung steht, kommt auch eine interimistische Managementbesetzung in Frage. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine rasche Refinanzierung, in Verbindung mit der schnellen Realisierung von Verbesserungspotenzialen im Unternehmen, fester Bestandteil der „Investmentstory“ ist. Natürlich ist es auch hier relevant, Vertrautheit und eine profunde Fachkompetenz in der Branche zu besitzen. Die Fähigkeit, eine schnelle



Dr. Christian Baur



Jan Dettbarn

Veränderung bewirken zu können und nicht durch das Fehlschlagen früherer Pläne und Strategien belastet zu sein, gewinnt aber als Faktor an Bedeutung. Wenn ein Geschäftskombinationsszenario verfolgt wird, kann es zudem sein, dass es mit großer Wahrscheinlichkeit für das Management (zumindest in Teilen) keine dauerhafte Rolle geben kann. Daraus resultiert eine „natürliche“ Rolle für Interims-Management.

Das Verhältnis zwischen Private-Equity-Investor und Management

Zu Beginn eines Private-Equity-Investments steht in der Regel ein Vertrauensvorschuss in das Management von Seiten der Private-Equity-Gesellschaft und auch seitens der Kreditgeber, den Plan ausführen zu können. Das Verhältnis zwischen Private-Equity-Investor und Management wird dann komplexer, wenn die finanzielle Performance den Plänen hinterher hinkt und das Vertrauensverhältnis zwischen Management und Gesellschafter und gegenüber den Kreditgebern gelitten hat. Es ist schwierig oder nahezu unmöglich, gleichzeitig aus der Gesellschafterrolle Mentor und Vertrauter des Managements zu sein und mit objektiver Härte und Konsequenz das Management zum Erreichen seiner Pläne herauszufordern. Hier sollten Private-Equity-Gesellschaften den Einsatz von Interims-Management oder aktiven Beratern erwägen, um dem Management ein unabhängiges „Disziplinierungstool“ an die Seite zu stellen. Dies gilt umso mehr, als dass Private-Equity-Investoren

ZU DEN PERSONEN: DR. CHRISTIAN BAUR UND JAN DETTBARN

Dr. Christian Baur (cbaur@alvarezandmarsal.com) ist Managing Director und Jan Dettbarn Director bei der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH. Das Unternehmen ist spezialisiert auf operative und finanzielle Wertsteigerung, Sanierungsberatung, Krisen- und Interims-Management. www.alvarezandmarsal.de

nicht das gleiche Maß an eigener (Portfolio-)Management-Kapazität allen Beteiligungen zur Verfügung stellen können. Private-Equity-Investoren müssen ihre Schwerpunkte setzen, unabhängiges (interimistisches) Management kann dazu beitragen, die Investment-Hypothese objektiv zu validieren und neu zu bewerten.

Umgang mit Covenant Defaults

Ist ein Covenant Default eingetreten, tendiert der Optionswert des Eigenkapitals in der Regel gegen null und der Versuch, in Hoffnung auf bessere Zeiten die Situation durch einzelne Covenant Waiver oder simple Stundungen/Zahlungsmoratorien zu überstehen, ist aus Sicht des Private-Equity-Investors nicht zielführend. Investoren müssen sich auf die Behebung der operativen Probleme konzentrieren. Dies gilt umso mehr, als dass es dem Gesellschafter bei Eintreten einer Liquiditätskrise drohen kann, die Zügel komplett aus der Hand und an die Gläubiger zu verlieren – denn die Kontrolle gehört jeweils dem finanziellen Stakeholder, der die marginale Liquidität zur Verfügung stellt. Um die Kontrolle zumindest teilweise zu behalten und nicht an die Gläubiger abtreten zu müssen, hat der Private-Equity-Investor in der Liquiditätskrise des Portfoliounternehmens die schwierige Entscheidung zu treffen, ob neues Geld zur Verfügung gestellt werden soll. „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“ ist gegen das Risiko abzuwägen, eventuell „gutes Geld schlechtem hinterher zu werfen“. Die Restrukturierung wird kaum besser (und auch nicht schneller) sein als die Qualität und Glaubwürdigkeit des zugrunde liegenden Businessplans.

Handlungsoptionen in Distressed-Situationen

Private-Equity-Investoren sollten daher nicht zögern, eine externe Validierung des Plans so schnell wie möglich zu ersuchen. Bevor die neue Investitionsentscheidung getroffen werden kann, ist dies Teil ihrer ureigensten Aufgaben. Von daher gilt es, eine Reihe möglicher Fallstricke zu vermeiden und wie Distressed-Investoren zu denken.

Realistische Unternehmensbewertung als Basis: Wenn neues Geld zur Verfügung gestellt wird, sollte dort investiert wer-

den, wo der Wert des Unternehmens in der Kapitalstruktur „bricht“, auf keinen Fall oberhalb des Unternehmenswertes. Die Anzahl der Optionen steigt deutlich an, wenn der wertmaximierende Plan sowie die richtige Managementkonstellation zu dessen Umsetzung gefunden werden.

Nachhaltigkeit der neuen Kapitalstruktur: Die finanzielle Restrukturierung muss eine Kapitalstruktur herbeiführen, die auch alle Phasen des Konjunkturzyklus überstehen kann, so dass dem Private-Equity-Investor bei der nächsten Marktschieflage nicht erneut der Kontrollverlust droht. Hierzu gehört eine ausreichende Liquidität mit entsprechenden Puffern, um den Plan implementieren zu können. **Ausreichende Flexibilität der neuen Kreditdokumentation:** Wenn es erforderlicher Bestandteil des Restrukturierungsplans ist, das Unternehmen auf den profitablen Kern zu reduzieren und strategische Veräußerungen zu tätigen, muss die neue Kreditdokumentation hierfür die Flexibilität sichern. In einer weiteren (Anschluss-) Restrukturierung wird der Private-Equity-Investor seine Kontrollposition in der Regel nicht bewahren können.

Schaffung operativer Umsetzungsexzellenz: Der Businessplan ist nur so viel wert, wie operative Kompetenz zur dessen Umsetzung im Unternehmen zur Verfügung steht. Private-Equity-Investoren sollten die Bereitstellung von ausreichender Managementkapazität zur Umsetzung des Restrukturierungsplans forcieren.

Fazit:

In den Verhandlungen mit den Gläubigern im Restrukturierungsprozess geht es darum, pro-aktiv Restrukturierungsoptionen und -pläne in die Diskussion einzubringen, die den Unternehmenswert maximieren, d.h. vor allem strategische und operative Gesichtspunkte zu adressieren. Die Gläubiger werden in der Regel den wertmaximierenden Plan unterstützen. Die Hinzunahme von Interims-Management, mit einem auf solche Situationen spezialisierten Know-how, kann hier der richtige Schritt sein. Es geht darum, erfolgreiche Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen. Dies verlangt in der Regel neue Führungskompetenz, Energie und Geschwindigkeit.

- Börsengänge
- Kapitalmaßnahmen
- Aktienplatzierungen
- Designated Sponsoring
- Internationale Roadshows
- Mergers & Acquisitions
- Kapitalmarktberatung
- Research



IPO Sole Lead Manager Sole Bookrunner Prime Standard 07-2011 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Lead Manager Entry Standard / 07-2011 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Joint Lead Manager Sole Bookrunner Entry Standard / 05-2011 
Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Sole Bookrunner Entry Standard / 05-2011 	Unternehmensanleihe Sole Lead Manager Open Market 01-2011 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 10-2010 
IPO Joint Lead Manager Entry Standard 08-2010 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot Sole Lead Manager Entry Standard / 08-2010 	IPO Sole Lead Manager Entry Standard 02-2010 
Designated Sponsoring Research General Standard seit 01-2010 	Kapitalerhöhung mit Bezugsangebot und prospektpflichtige Zulassung Sole Lead Manager und Sole Bookrunner Prime Standard / 12-2009 	Aktienrückkauf Sole Lead Manager Prime Standard 11-2009 bis 01-2010 
Designated Sponsoring Research Prime Standard seit 12-2008 	Prospektpflichtige Zulassung aus Kapitalerhöhung Sole Lead Manager General Standard / 05-2008 	Designated Sponsoring Research General Standard seit 08-2007 

Auszug Referenzen

Bank M Repräsentanz der biw Bank für Investments und Wertpapiere AG

Mainzer Landstraße 61
D - 60329 Frankfurt am Main

Dirk Blumhoff / Ralf Hellfrisch
Telefon +49 (0)69-71 91 838-10

E-Mail info@bankm.de
Internet www.bankm.de

Private Equity für Family Offices

Anlage über Dachfonds oder Direktinvestments

Jens Spudy, geschäftsführender Gesellschafter,
Spudy & Co. Family Office GmbH

Private Equity gewinnt als Assetklasse für Family Offices seit 2010 immer mehr an Bedeutung. Die Erholung des Private-Equity-Marktes nach der Finanzkrise 2008 hat diesen wieder in den Fokus von Family Offices gebracht. Unter Einbeziehung des entsprechenden Risikos, eingeschränkter Liquidität und auch steuerlicher und regulatorischer Herausforderungen können sich überdurchschnittliche, risikoadjustierte Renditechancen ergeben.

Finanzierungsmöglichkeiten

Ziel ist, diese Anlageklasse innerhalb der strategischen Gesamtvermögensallokation derart auszubauen, dass Family Offices von der Erholung des Private-Equity-Marktes und den sich eröffnenden Investitionsoportunitäten profitieren können. Die Schwerpunkte liegen bei Investitionen zum einen auf breit aufgestellten und weltweit investierenden Dachfonds, die ihrerseits Private-Equity-Manager selektieren und dabei das Marktsegment der mittelgroßen Unternehmen besetzen. Zum anderen investieren Family Offices in Form von Direkt- und Co-Investments. Neben diesen beiden Schwerpunkten nutzen Family Offices ebenfalls sich bietende Investitionsmöglichkeiten in den Bereichen Restrukturierung und Mezzanine.

Single und Multi Family Offices

In Abhängigkeit der Entwicklungen in einzelnen Regionen und Branchen ergeben sich für Family Offices Chancen, als Kapitalgeber aufzutreten. Die Investitionsentscheidung wird neben der erwarteten Rendite und Diversifikation in der Regel von der Art des Family Office maßgeblich mitbestimmt. Dabei sind im Wesentlichen zwei Arten von Family Offices zu unterscheiden: Single Family Offices und Multi Family Offices. Multi Family Offices treten vor allem aus zwei Gründen als Kapitalgeber auf. Erstens kann der strategische Portfolioaufbau für einen Investorenclub, bestehend aus verschiedenen Familien, wesentlicher Treiber sein, zweitens liegt der Antrieb des Multi Family

Offices eventuell darin, die eigene Dienstleistungspalette durch Zukäufe zu erweitern. Die Investitionsstrategie eines Single Family Offices wird häufig durch den individuellen Grad der Einbringung der Familienunternehmer bestimmt. Man kann dabei drei unterschiedliche Ausprägungen erkennen: erstens die eher passiven Familienunternehmer, es zählt die Anlage unter Rendite-/Risikogesichtspunkten. Zweitens die aktiven Familienunternehmer, diese wollen ihr Unternehmertum weitergeben und agieren als Business Angel oder als Fondsberater. Und drittens Familienunternehmer, die ihre eigenen Familienmitglieder bei unternehmerischen Aktivitäten finanziell unterstützen wollen.



Jens Spudy

Unternehmer unterstützen Unternehmer

Die aktiven Familienmitglieder verfügen über unternehmerisch geprägtes Verständnis, die richtigen Kompetenzen und Netzwerke in Verbindung mit dem Willen, kurze Entscheidungswege maßgeblich zum Erfolg der Unternehmung zu nutzen. Vorwiegend wird in direkte Beteiligungen an anderen Unternehmen investiert, vorzugsweise in Familienunternehmen. Durch das Engagement bei einem anderen Familienunternehmen wird Interessenidentität zwischen den Familien erreicht, verbunden mit der Wahrung des mittelbaren Einflusses auf das investierte Vermögen und die Möglichkeit, sich unternehmerisch weiter zu engagieren. Der zukünftige Verkauf bzw. Exit spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle, es zählt die sehr langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen und ihrer Eigentümer.

Ausblick

Unserer Ansicht nach ist mit einem Anhalten des Trends zu verstärkten direkten Unternehmensbeteiligungen von Familienunternehmern bei anderen Familienunternehmern zu rechnen. Zukünftig erhalten diese eine immer wichtigere Rolle als Kapitalgeber und Partner.

ZUR PERSON: JENS SPUDY

Jens Spudy (spudy@spudy.de) ist geschäftsführender Gesellschafter der Spudy & Co. Family Office GmbH. Das Unternehmen bietet vermögenden Privatpersonen, Firmenkunden sowie Stiftungen und anderen institutionellen Investoren eine unabhängige Beratung in allen Fragen des Vermögensmanagements. www.spudy.de



27. Oktober 2011,
Wildbad Kreuth/Tegernsee

Anmeldung: www.nomeba.de

NOMEBA[®]
NICHT
OHNE
MEINE
BANK?!

Erstmalig eine derart vielfältige Plattform für Unternehmer/ -innen, die ihre Finanzierung und Unternehmenssicherung gut geregelt haben.

Ziel ist es, Unternehmer mit Finanzadressen sowie sonstigen erfahrenen Experten zusammenzubringen, ohne das für die Teilnehmer unnötige Kosten und Zeitaufwände entstehen.

So wird Unternehmern auch die Möglichkeit geboten sich mit ihrem konkreten Anliegen - sei es Finanzbedarf oder andere - vorzustellen und somit konkrete Lösungsansätze mitzunehmen!

Ein straffes, effizientes Konzept, das sich von vergleichbaren Veranstaltungen durch die Reduktion auf das Wesentliche unterscheidet: es werden ausschliesslich Kurzvorträge gehalten, die maximal 6-7 Minuten dauern. Genug Zeit um abzuschätzen, ob ein Kontakt interessant und relevant ist.

Bekannt Gutes -
Neue Ideen

Informationen und Anmeldung unter: www.nomeba.de

Leonhard Ventures

Gabriele und Ulf Leonhard GbR

Kurfürstendamm 67, D - 10707 Berlin

Tel.: (49) 30 - 8871155-65, Fax: (49) 30 - 400 396 37, ulf.leonhard@leoven.com

Auswahl Mitwirkender am 27. Oktober 2011. Danke für das Vertrauen und die Unterstützung.



Cash macht fesch!

Liquiditätsmanagement bei Portfoliounternehmen von Private Equity-Gesellschaften

Von Oliver Kuschel, Trifinance GmbH, und
Andreas Rutsch, LR Health & Beauty System GmbH

Cash macht fesch! CFOs von Private Equity-geführten Unternehmen haben sich naturgemäß schon immer auf die Entwicklung und Steuerung der Liquidität fokussiert. Durch die restriktivere Kreditvergabepraxis des Kapitalmarktes im Zuge der Finanzkrise und die damit entstehenden Einflüsse von Ratings und Covenants auf die Unternehmenspolitik sind die Anforderungen an die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen generell gestiegen. Mehr als 54% der Unternehmen gaben laut einer KPMG-Studie im Jahr 2009 („Cash – Trend oder Klassiker“) den Einfluss von Stakeholdern als den wichtigsten Grund zur Liquiditätsfokussierung an.

Cashflow als Steuerungskennzahl

Insbesondere Unternehmen mit höheren Fremdkapitalquoten sind von den gestiegenen Kapitalmarktanforderungen betroffen. Aufgrund dieser Entwicklung hat der Cashflow als Steuerungskennzahl, neben dem EBITDA, deutlich an Priorität gewonnen und steht mehr denn je im Fokus von Shareholdern und Banken. Bei mehr als 95% aller befragten Unternehmen wird gemäß einer PwC-Studie aus dem Jahr 2010 („Cashflow Excellence“) mindestens eine der beiden wichtigsten Cashflow-Größen (operativer Cashflow und Free Cashflow) regelmäßig im Rahmen des Kennzahlen-Reportings erhoben. So weit, so gut. Doch zwischen Anspruch und Realität klaffen noch große Lücken. Denn der gleichen Studie zufolge geben nur 58% der Unternehmen an, ihren Cashflow auch aktiv zu steuern. Nur gucken, nicht anfassen? Was könnten die Gründe für dieses vermeintlich paradoxe Ergebnis sein?

Datenerhebung und Reporting

Hier gilt es, zwischen regelmäßiger Erhebung der Ist-Werte, Prognose/Planung (kurz-, mittel und langfristig) und aktiver Steuerung von Cashflow bzw. Liquidität zu unterscheiden. Denn nur Unternehmen, welche zeitnah und regelmäßig



Oliver Kuschel



Andreas Rutsch

(am besten wöchentlich) relevante Steuerungskennzahlen erheben und diese mit den prognostizierten bzw. geplanten Vorgaben vergleichen, sind in der Lage, proaktiv und steuernd zu agieren. Im Rahmen von Jahres- oder Quartalsabschlüssen erfolgt das Reporting der Ist-Cashflows üblicherweise auf Basis einer Kapitalflussrechnung, die detaillierte Informationen über Mittelherkunft und Mittelverwendung im Unternehmen enthält. Aufgrund des hohen Erstellungsaufwands sowie fehlender gesetzlicher Anforderungen erstellen nur knapp 40% der in der PwC-Studie teilnehmenden Unternehmen eine monatliche Konzernkapitalflussrechnung. Oftmals werden auch in Ermangelung anderer technischer Möglichkeiten die gewünschten Kennzahlen (operativer Cashflow, Free Cashflow) indirekt aus den vorliegenden Monatsabschlüssen (Bilanz und GuV) abgeleitet. Dies hat zur Folge, dass steuerungsrelevante Informationen über die Liquiditätsströme tendenziell zu spät – nämlich erst im Folgemonat – und zu verdichtet (z.B. nur auf Konzernebene) erhoben werden, anstatt sie direkt aus den periodischen Ein- und Auszahlungen und in einem kürzeren Turnus (z.B. wöchentlich oder sogar täglich) zu ermitteln. Denn nur eine zeitnahe Ermittlung und Analyse von Zahlungsbewegungen im laufenden Monat ermöglicht eine proaktive Steuerung der Liquidität und somit beispielsweise eine Überwachung und Erreichung von Financial Covenants zum Ende des Monats.

ZU DEN PERSONEN: OLIVER KUSCHEL
UND ANDREAS RUTSCH

Oliver Kuschel ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Trifinance GmbH. Andreas Rutsch ist CFO von LR Health & Beauty System GmbH in Ahlen. www.trifinance.de, www.lrworld.com

Ursachen mangelnder Transparenz

Die Ursachen für die mangelnde Transparenz und Steuerungsfähigkeit von Zahlungsflüssen sind primär in den organisatorischen und prozessualen Anforderungen zu suchen, welche die direkte Liquiditätserhebung und -planung mit sich bringen. Nicht selten sind heterogene Systeme, die unzureichende Qualität der Basisdaten oder die fehlende Abstimmung zwischen Controlling, Accounting und Treasury die größten Hindernisse zur Optimierung der Cash-Transparenz. Dagegen sind die Kosten, welche die Implementierung eines Systems bzw. Prozesses zur direkten Ableitung von Cashflows verursacht, als gering einzustufen. Ein teures Customizing der Systemlandschaft ist regelmäßig nicht notwendig. Die erforderlichen Basisdaten sind häufig vorhanden, bleiben aber ungenutzt.

Systematisches Vorgehen

Aus CFO-Perspektive ist ein systematisches und zwischen den Fachabteilungen abgestimmtes Vorgehen zu implementieren, mit dem Ist-Cashflows valide, mit minimalem Ressourceneinsatz und maximaler Transparenz ermittelt werden können. Die notwendige Transparenz wird u.a. dadurch erreicht, dass die Buchungswege von Ein- und Auszahlungen respektive von Forderungen und Verbindlichkeiten bis zum Aufwands-, Ertrags- bzw. Bestandskonto zurückverfolgt werden. Auf diese Weise kann insbesondere der operative Ist-Cashflow in einem Detailgrad analog zur GuV dargestellt werden. Zu diesem Zweck gilt es, ein konzern einheitliches Template für das Cashflow-Reporting zu entwickeln, welches den operativen Cashflow direkt den entsprechenden Aufwands- und Ertragskonten zuordnet und in dem eine Trennung von Dritt- und Intercompany-Geschäft vorgenommen wird. Solch ein standardisiertes Cashflow-Template bildet die Basis, auf der Konzerngesellschaften nicht nur ihre Ist-Cashflows melden, sondern auch ihre Cashflow-Forecasts ermitteln und an die Holding übermitteln. In der Holding werden diese Einzelergebnisse dann zu einem Konzernergebnis konsolidiert und in eine Einheitswährung umgerechnet. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise wird die Systematik der direkten Erhebung von Ist-Cashflows auf die Ermittlung von kurzfristigen (1 bis 90 Tage), rollierenden Cashflow-Prognosen übertragen und somit eine Vergleichbarkeit von Ist- und Plandaten gewährleistet. Durch die einheitliche Planungsbasis können Plan-Ist- oder Plan-Plan-Ab-

weichungsanalysen vom Konzernergebnis bis hin auf Einzelpositionsebene und Einzelgesellschaftsebene ermittelt werden. Durch die Differenzierung des operativen Cashflows analog zur GuV ist eine Vergleichsmöglichkeit der Ergebnisse aus direkter und indirekter Cashflowberechnung auf Gruppen- und Einzelgesellschaftsebene möglich. Durch diesen Vergleich können Liquiditätseffekte aus Veränderungen des Working Capitals klar analysiert und von anderen Einflüssen, z.B. Inanspruchnahmen von Rückstellungen, abgegrenzt werden.

Voraussetzungen für die Cashflow-Erhebung

Grundvoraussetzung für die Implementierung eines einheitlichen Systems der Cashflow-Ermittlung und -Prognose (1 bis 90 Tage) ist neben der beschriebenen technischen Abwicklung eine enge und nachhaltige Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Fachbereichen (Treasury, Accounting, Controlling, Vertrieb, Einkauf etc.). Dabei durchläuft der Prognosezeitraum verschiedene Planungshorizonte, die durch die Verwendung unterschiedlicher Datenquellen (Zahläufe, Offene-Posten-Listen, Bestellobligo) gespeist werden und die naturgemäß in ihrem Präzisionsgrad in der Zukunft immer weiter abnehmen. Es bietet sich an, einem Mitarbeiter der Treasury-Abteilung die dezidierte Verantwortung für die Erstellung des rollierenden Cash-Forecasts (1 bis 90 Tage) zu übertragen und für jeden der zuliefernden Fachbereiche einen Verantwortlichen für die Kommunikation mit dem Treasury zu benennen. Als sinnvoll hat sich bei der Implementierung eines solchen Systems eine schrittweise Vorgehensweise nach der 80:20-Regel (z.B. Konzentration auf relevante Buchungskreise) herausgestellt. So ergibt sich nach Vorliegen der ersten verwertbaren Projektergebnisse die Möglichkeit, aus Praxiserfahrungen die notwendige Feinjustage zu betreiben und die Organisation nicht zu Projektbeginn zu überfrachten.

Fazit

Die durch die direkte Cashflow-Erhebung entstehende Transparenz der Zahlungsströme, in Kombination mit wöchentlichen oder täglichen Planungszyklen, ist der bedeutende Hebel zur Optimierung der Cashflow-Prognose und der nachfolgenden Steuerung der Zahlungsströme durch aktives Working Capital-Management. Ganz nach dem Motto: Nicht nur gucken, sondern auch anfassen ...

Private Equity-Sentiment 2011

Die Experten-Umfrage

1. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation von Private Equity als Finanzierungsinstrument des deutschen Mittelstandes?

Thomas Etzel,
Managing Director,
BHF-Bank AG

Für die Finanzierung von Wachstum bei deutschen Mittelstandsunternehmen ist Private Equity die favorisierte Finanzierungsform, falls die Private Equity-Gesellschaft gleichzeitig ein Netzwerk und eine umfassende unternehmerische Unterstützung mitbringt – vor allem in Bezug auf qualifizierte Minderheiten an Unternehmen.



Thomas Etzel

Klaus-Michael Höltershinken,
Geschäftsführer,
BayernLB Capital Partner

Private Equity ist zwar noch kein selbstverständliches Finanzierungsinstrument, gewinnt aber mehr und mehr an Bedeutung. Wettbewerbsdruck, Effizienzsteigerung und Innovationstätigkeit ziehen Investitionen nach sich, die kapitalintensiv sind, aber meist nicht aus Eigen- oder Fremdmitteln gestemmt werden können. Schon in der

Krise hat sich Private Equity als zuverlässige Größe erwiesen – und Vertrauen im Mittelstand gewonnen. Nicht zuletzt, da eine gute Beteiligungsgesellschaft weit mehr bietet als „nur“ Kapital – Branchenkenntnis, unternehmerisches Denken und umfassende Netzwerke helfen Unternehmern, ihre Ziele erfolgreich voranzutreiben. Nun nutzen Mittelständler (insbesondere mit Fokus auf Automobil- und Zulieferindustrie sowie Energie-, Anlagen- und Maschinenbau) verstärkt Private Equity, um das Wachstum im Wirtschaftsaufschwung zu finanzieren. Ob man von einem Private-Equity-Boom sprechen kann? Die Branche wittert zumindest Morgenluft ...

Dr. Sonnfried Weber,
Sprecher der Geschäftsführung,
BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft

Nach der großen Krise im Jahr 2009 hatte sich der Mittelstand auch noch 2010 mit Investitionen zurückgehalten. Der Kapitalbedarf vor allem für Wachstumszwecke war daher relativ gering. Inzwischen steigt die Investitionstätigkeit aber wieder kräftig und damit auch die Nachfrage nach Beteiligungskapital, sei es nun in stiller oder offener Form. So erhöhten zum Beispiel die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften im ersten Halbjahr 2011 das Volumen ihrer Neuengagements um 31%. Die Zahl der Unternehmen, die von den mittelständischen Beteiligungsgesellschaften finanziert wurden, stieg um 15%.

PRIVATE EQUITY-SENTIMENT 2011: ANSTIEG DER TRANSAKTIONEN IM MITTELSTAND ERWARTET

Die Private-Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen sind im ersten Quartal 2011 im Vergleich zum Vorquartal von 1.362 Mio. EUR auf 1.169 Mio. EUR zurückgegangen, geht aus der Statistik des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) hervor. Die Gesamtinvestitionen flossen in 336 Unternehmen. Davon entfielen mit 922 Mio. EUR rund 79% auf Mehrheitsübernahmen (Buy-outs). Wie es aktuell um Private Equity als

Finanzierungsinstrument für den Mittelstand bestellt ist, welche Trends den Markt in den nächsten 12 Monaten prägen sowie welche Ziele die Gesellschaften selbst in dieser Zeit verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Anbietern und Beratern nachgefragt.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Harte Nüsse knackt man mit Soft Skills!



**Olivier Weddrien,
Geschäftsführer,
DZ Equity Partner GmbH**

Aktuell gibt es vergleichsweise viele Transaktionen im Markt. Dabei sehen wir als Treiber, dass zahlreiche Private-Equity-Häuser die aktuell gute konjunkturelle Entwicklung für Verkäufe nutzen beziehungsweise Exits benötigen für ein anstehendes Fundraising. Die Zahl der Transaktionen, die von den Unternehmen selbst initiiert werden, ist geringer. Gleichzeitig haben sich infolge der guten Wirtschaftslage die Bewertungen seit dem vergangenen Jahr erhöht.

**Dr. Karsten Zippel,
Mitglied des Vorstands,
Aquin & Cie. AG**

Die Weichen für die aktuelle Situation von Private Equity werden aufgrund der drohenden Schuldenkrise gerade gestellt. Vieles hängt davon ab, ob die Banken wieder bei den Akquisitionsfinanzierungen zurückhaltender werden (erste Indizien hierzu



Dr. Karsten Zippel

haben wir bereits wahrgenommen), was wiederum zu deutlich niedrigeren Bewertungen und damit zu einer geringeren Anzahl von Transaktionen führen würde. Nichtsdestotrotz bleibt Private Equity ein sehr wichtiger Exit-Kanal für den Verkauf von mittelständischen Unternehmen, und die Anzahl der näher untersuchten potenziellen Deals ist im Vergleich zum Jahr 2010 wieder deutlich angestiegen. Viele Private-Equity-Fonds haben schließlich den „Investitionsstau“ im Zuge der vergangenen Finanzkrise noch nicht aufgeholt und sind sehr aktiv auf der Suche nach neuen Portfoliounternehmen bzw. Add-ons für bereits bestehende Investitionen.

Top-Seminare für alle fachübergreifenden Kompetenzen!

Führung – Wirkung – Kommunikation

- **Global Leadership**
Interkulturelle Teams zum Erfolg führen
11. November 2011 in Berlin
- **Führungsfaktor Demografie**
Generationsbezogenes Führungs-Know-how
25. November 2011 in Stuttgart
- **So hört man Ihnen zu!**
Die Kunst seine Zuhörer kurzweilig zu begeistern
28.-29. November 2011 in Frankfurt
- **Die Tricks der Trickser**
Immun gegen Manipulation und Machtspiele
1.-2. Dezember 2011 in Bonn
- **Umgang mit schwierigen Zeitgenossen**
Besserwisser, Querulanten & Co. im Griff
8.-9. Dezember 2011 in Heidelberg

2. Welche Trends werden Ihrer Meinung nach in den nächsten 12 Monaten den deutschen Private-Equity-Markt im Mittelstandsegment bestimmen?

**Thomas Etzel,
Managing Director,
BHF-Bank AG**

In jeder Anlageausschusssitzung von Family Offices werden die gleichen zwei Fragen gestellt: Ist das Vermögen ausreichend in Sachwerten (reale Anlagen) investiert? Welche Anlagekonzepte sollen eine Priorität erhalten? Aus der anlagestrategischen Betrachtung wird die Allokation in Private Equity erhöht, da in den vergangenen 20 Jahren die Beteiligungen an Unternehmen ausserhalb der Börse am erfolgreichsten abschnitten. Parallel bewerten Unternehmerfamilien die hohe Volatilität an den Kapitalmärkten – im Wesentlichen durch den Computerhandel gesteuert – zunehmend als irrational und suchen alternative Lösungen.

**Klaus-Michael Höltershinken,
Geschäftsführer,
BayernLB Capital Partner**

Zunächst ist auch weiterhin eine Präferenz der sog. „Smart Deals“ (Minderheitsbeteiligungen, Mezzanine-Kapital) gegenüber klassischen Mehrheitsübernahmen zu verzeichnen. Unternehmer bevorzugen Investoren, die sich langfristig engagieren, die die unternehmerische Freiheit so wenig wie möglich einschränken und deren Exit keine weitere Öffnung des Gesellschafterkreises nach sich zieht. Stark an Bedeutung gewinnt aber auch das Thema „Unternehmensnachfolge“. Über 300.000 deutsche mittelständische Unternehmen müssen sich in den nächsten fünf Jahren dieser Herausfor-



Klaus-Michael Höltershinken



Und wann kommen Sie in den Wald?

derung stellen. Wer die Nachfolgereglung rechtzeitig und mit professioneller Unterstützung, etwa mit einer Private-Equity-Gesellschaft, angeht, kann beruhigt in die Zukunft blicken.

**Dr. Sonnfried Weber,
Sprecher der Geschäftsführung,
BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft**

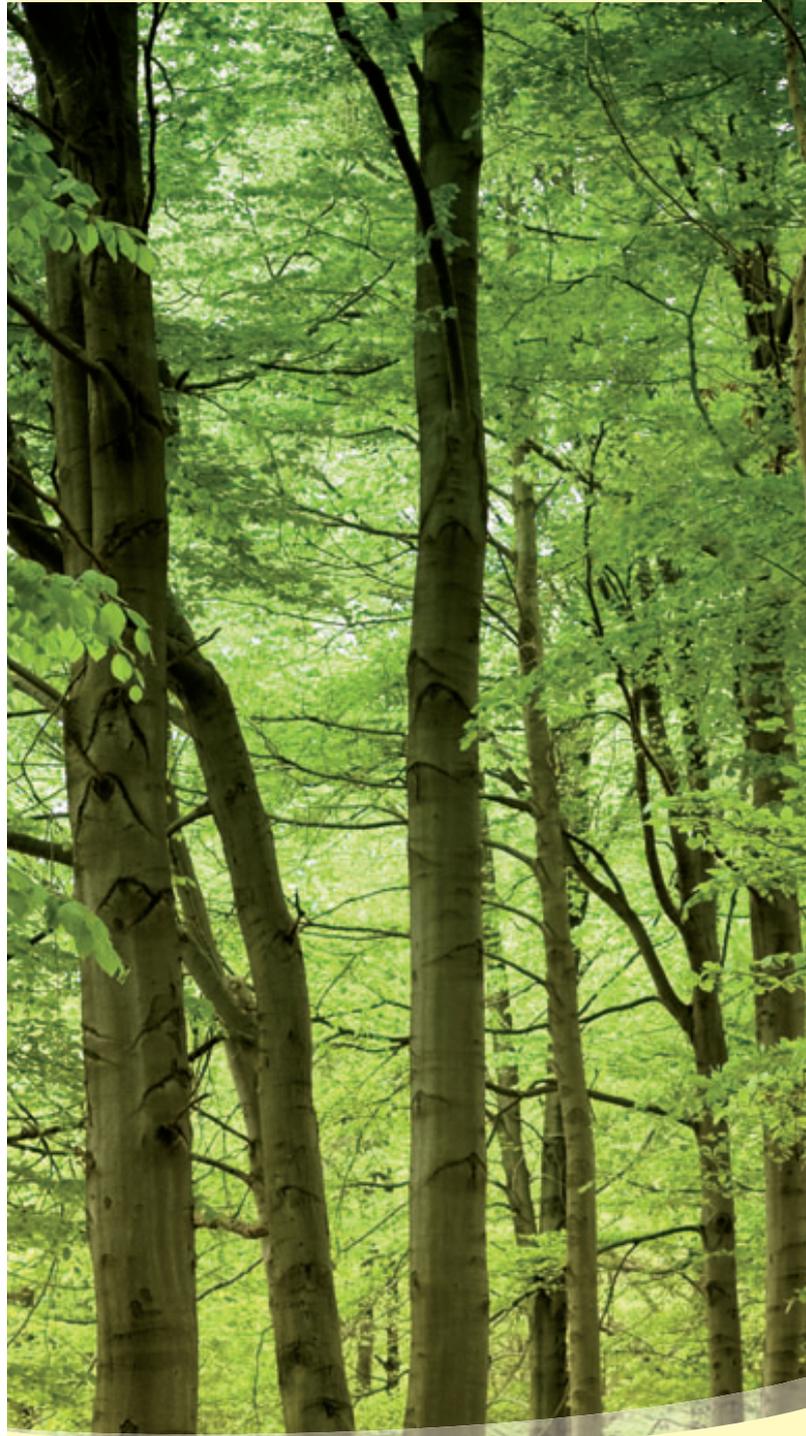
Mit den wieder relativ guten Bilanzzahlen des vergangenen Jahres haben sich das Rating vieler Mittelstandsunternehmen und damit prinzipiell auch die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung wieder verbessert. Dies umso mehr, da die Kreditinstitute ihre Kreditrichtlinien kontinuierlich erleichtern, wie auch das aktuelle Bank Lending Survey der Bundesbank belegt. Eine solche Situation – vorangegangene Investitionszurückhaltung, günstige Kreditmöglichkeiten – beschleunigt und befördert vor allem die Bereitschaft zu größeren Sprunginvestitionen. Diese wiederum können meist dann doch nicht ausschließlich mit Fremdkapital finanziert werden – die Subsidiaritätsbeziehung zwischen Beteiligungskapital und Fremdkapital kommt in dieser Situation besonders zum Tragen. Daher werden Zahl und Volumina an Mittelstandsbeteiligungen 2011 gegenüber 2010 wieder deutlich zunehmen. Auch wenn es aktuell wieder den einen oder anderen Börsengang gibt, so wird die Börse für den Mittelstand auch im Jahr 2011 keine ernste Bedeutung haben. Hingegen werden aber die Trade Sales an Bedeutung gewinnen. Potenzielle Käufer werden ihre Marktposition mit Zukäufen weiter festigen und ausbauen wollen.

**Olivier Weddrien,
Geschäftsführer
DZ Equity Partner GmbH**

Bei einem normalen Konjunkturverlauf in den nächsten Monaten dürften wir eine zunehmende Zahl an Private-Equity-Gesellschaften sehen, die auf hohem Preisniveau miteinander im Wettbewerb stehen. Parallel wird aus unserer Sicht die Zahl der Transaktionsmöglichkeiten generell hoch bleiben, dies gilt auch für die Verkäufe, die von den Private-Equity-Gesellschaften ausgelöst werden. Der Trend, dass Eigenkapitalgeber verstärkt operative Partner an Bord nehmen und sich zunehmend zu längerfristigen Eigentümern von Unternehmen entwickeln, sollte sich fortsetzen.



Olivier Weddrien



Wells Germany GmbH Karlstr. 35 "Karlshöfe" 80333 München
Telefon: +49 (0)89 20602 9980 E-Mail: info@wellsgermany.com
Weitere Informationen unter www.wellsgermany.com

**Dr. Karsten Zippel,
Mitglied des Vorstands,
Aquin & Cie. AG**

Die weitere Entwicklung von Private Equity hängt – wie bereits vorstehend gesagt – maßgeblich davon ab, wie sich die Schuldenkrise auf das Verhalten der Banken auswirkt. Sollten hier keine signifikanten Engpässe entstehen, rechnen wir im vierten Quartal 2011 mit einem starken Ansteigen der Transaktionen, da dann viele neue Angebote, die gerade in Vorbereitung sind, auf den Markt kommen werden. Aufgrund der allgemeinen Unsicherheit ist aber damit zu rechnen, dass die dabei erzielten Unternehmensbewertungen moderat sein werden und insgesamt sehr selektiv investiert wird. Hinsichtlich des Investitionsfokus werden einerseits Unternehmen gesucht sein, die einigermaßen krisen- bzw. konjunktur-unabhängig sind (z.B. Gesundheitseinrichtungen) und deren Geschäft potenziell mit der Nachfrage auf dem Markt „mitatmen“ kann (z.B. Dienstleistungsunternehmen – stark anlagenintensive Geschäfte werden dagegen eher gemieden). Darüber hinaus verstärkt sich ein sich bereits seit geraumer Zeit abzeichnender Trend, dass nicht quer durch alle Branchen investiert wird, sondern eher branchenspezifische Fonds aufgelegt werden, die stark fragmentierte Märkte aktiv konsolidieren.

3. Welche Ziele haben Sie selbst für die nächsten zwölf Monate im Visier?

**Thomas Etzel,
Managing Director,
BHF-Bank AG**

Wir streben die Entwicklung einer innovativen, wettbewerbsfähigen Beteiligungsstruktur über eine Fondslösung in der Kombination mit dem Investment von eigenem Vermögen des Managements (ca. 30 % Anteil) und Co-Investments an.

**Klaus-Michael Höltershinken,
Geschäftsführer,
BayernLB Capital Partner**

Wir blicken sehr positiv nach vorne – schließlich ist BayernLB Capital Partner überaus erfolgreich in das Jahr 2011 gestartet. Wir konnten sechs Neu-Investments tätigen, die quasi die gesamte Range der Beteiligungsoptionen abdecken: Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen sowie Mezzanine-Kapital. Parallel gilt es, das Alt-Portfolio zur Exit-Reife zu entwickeln und ggf. Zukäufe zu tätigen.

**Dr. Sonnfried Weber,
Sprecher der
Geschäftsführung,
BayBG Bayerische
Beteiligungsgesellschaft**

Die BayBG wird im Jahr 2011 ein Neugeschäft von etwa 40 Mio. EUR realisieren, die in rund 70 Unternehmen investiert werden. Dabei wird es sich zu zwei Drittel um Neuengagements handeln. In der Tendenz beobachten wir aber bereits seit Jahren eine Entwicklung zu mehr Folge-Engagements. Das sehen wir als Indiz dafür, dass – nachdem die beim Mittelstand nicht ganz unübliche Scheu vor Beteiligungskapital einmal überwunden ist – die Vorteile einer breiten Finanzierung gesehen werden. Was Exit und Trade Sales betrifft, zeichnen sich mit der weiterhin stabilen Konjunktur hoffnungsvolle Perspektiven ab, die Ausfälle sind deutlich rückläufig.



Dr. Sonnfried Weber

**Olivier Weddrien,
Geschäftsführer
DZ Equity Partner GmbH**

Wir blicken den nächsten Monaten sehr zuversichtlich entgegen, unsere Projektpipeline ist gut gefüllt. Neuinvestments sind für die DZ Equity Partner GmbH dabei ebenso möglich wie weitere Finanzierungsrunden bestehender Portfoliounternehmen im Rahmen von Buy & Build-Strategien. Auch den einen oder anderen Exit könnte es geben. Grundsätzlich müssen solche Entscheidungen sehr sorgfältig geprüft und vorbereitet werden, so dass wir dazu hier keine Details nennen möchten.

**Dr. Karsten Zippel,
Mitglied des Vorstands,
Aquin & Cie. AG**

Unser Haus berät Private-Equity-Fonds bei der Gestaltung ihrer Portfolios und begleitet sie beim Zu- und Verkauf von mittelständischen Unternehmen. Da sich gegenwärtig viele Fonds in der zweiten Hälfte ihres Lebenszyklus befinden, werden wir erste opportunistisch verfolgte Exits begleiten bzw. letzte Add-on-Investitionen suchen. Darüber hinaus ist für das nächste Jahr eine Reihe von Neuaufgaben von Fonds geplant, so dass wir aktiv Investoren im Rahmen des Fundraisings ansprechen werden.

Know-how für den Mittelstand – Jetzt auch als Hörbuch!



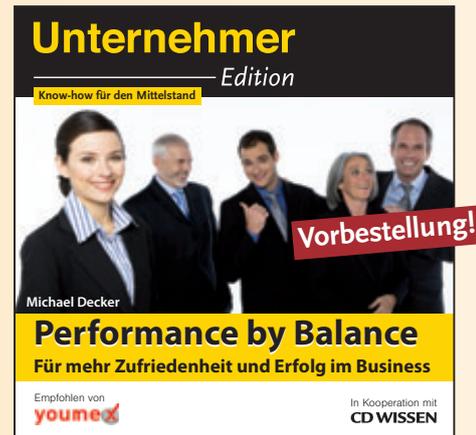
Authentizität ist der Schlüssel zum Erfolg: Nur wer authentisch ist, kann seine Mitarbeiter und Geschäftspartner überzeugen. Dieses Hörbuch erklärt, wie es geht – anschaulich und praxisnah!

Sprecher: Pascal Breuer/Solveig Jeschke
2 CDs, ca. 120 Min.
Februar 2011
EUR (D/A) 19,99/ sFr. 31,90
ISBN 978-3-86804-169-9



Zeitmanagement ist das A und O im Berufsalltag. Nur wer es schafft, sich gut zu organisieren, ist in der Lage, alle Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Hören Sie, wie eine professionelle Tagesplanung aussieht!

Sprecher: Pascal Breuer/Solveig Jeschke
2 CDs, ca. 105 Min.
August 2011
EUR (D/A) 19,99/ sFr. 31,90
ISBN 978-3-86804-193-4



Dieses Hörbuch hilft, persönliche Wünsche besser mit dem Berufsleben in Einklang zu bringen. Lernen Sie, die Balance zwischen eigenen und fremden Bedürfnissen zu finden!

Sprecher: Pascal Breuer/Solveig Jeschke
2 CDs, ca. 120 Min.
September 2011, Vorbereitung möglich
EUR (D/A) 19,99/ sFr. 31,90
ISBN 978-3-86804-194-1

JA,

Bestellcoupon (FAX-ORDER 089-2000 339-39)

ICH BESTELLE ZZGL. EURO 3,50 VERSANDKOSTEN

AUTHENTISCHE RHETORIK

Unternehmeredition-Hörbuch, Februar 2011, Euro 19,99

ZEITMANAGEMENT

Unternehmeredition-Hörbuch, August 2011, Euro 19,99

PERFORMANCE BY BALANCE

Unternehmeredition-Hörbuch, September 2011, Euro 19,99
Vorbereitung möglich

.....
Name/Vorname

.....
Firma

.....
Straße/Nr.

.....
Postleitzahl/Ort

.....
Datum/Unterschrift

Ich möchte über Neuerscheinungen im GoingPublic-Bookshop fortlaufend informiert werden.

.....
E-Mail

Bitte Coupon einsenden an: **GoingPublic-Bookshop**,
Going Public Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München,
Tel. 089-2000 339-0, Fax-Order 089-2000 339-39

Fallstudie: Wechsel des Investors

Teufel GmbH: Beschleunigtes Wachstum mit neuem Partner

Seit Sommer 2010 gehört der Berliner Audio-Spezialist Teufel mehrheitlich dem Private-Equity-Investor HGCapital. Der finanzierte nicht nur den Ausbau des Produktspektrums, sondern versteht sich als „aktiver Sparingspartner“ des Managements. Das gemeinsame Ziel ist klar: Teufel soll signifikant wachsen.

Mächtig Musik im Jubiläumsjahr

Im Jubiläumsjahr, sagt Thorsten Reuber, war bei Teufel „mächtig Musik drin“. Das ist für den 1980 vom Berliner HiFi-Tüftler Peter Tschimmel gegründeten Lautsprecher-Spezialisten auf den ersten Blick sicherlich nicht so ungewöhnlich. Auf den zweiten Blick allerdings wird schnell klar, dass Vorstandschef Reuber weniger von seiner Produktpalette spricht. Denn fast pünktlich zum 30. Geburtstag des Unternehmens im Sommer bekam Teufel einen neuen Eigentümer: Die amerikanische Private-Equity-Gesellschaft Riverside, seit 2006 im Boot, verkaufte ihre Anteilsmehrheit an den Private-Equity-Investor HGCapital. Der Kaufpreis, heißt es aus der Branche, habe „im niedrigen dreistelligen Millionenbereich“ gelegen. Offiziell äußert sich keiner der Beteiligten dazu.

Stetiges Wachstum

Denn im Schnitt der vergangenen Jahre, sagt Thorsten Reuber, sei der Umsatz bei Teufel jährlich um gut 20% gewachsen, das Geschäft sei insgesamt sehr profitabel. Das hat auch damit zu tun, dass die Berliner Audio-Spe-



Die Produkte der Teufel GmbH schneiden bei Tests der Fachpresse regelmäßig sehr gut ab.

zialisten sich seit 1990 ausschließlich auf den Direktvertrieb an den Endkunden spezialisiert haben. Der läuft mittlerweile natürlich im Wesentlichen über das Internet, erst im Juni wurde die Teufel-Webseite gründlich überarbeitet. Der Hauptvorteil: „Dadurch, dass die Händlermarge wegfällt, können wir den Kunden zum gleichen Preis entweder ein deutlich besser ausgestattetes Produkt anbieten – oder eben preiswerter sein als der Wettbewerb“, sagt Thorsten Reuber. Und schiebt schnell hinterher, dass allein die Preisführerschaft für die Teufel-Crew nicht entscheidend ist. Denn in der HiFi-Szene zählten vielmehr die Produktqualität und der Ruf, den sich ein Hersteller erarbeitet hat.

Verschmelzung von HiFi- und Digital-Welt

Auch hier hat Teufel etliche Lorbeeren vorzuweisen: Bei Tests in der Fachpresse schneiden die selbst entwickelten Produkte regelmäßig sehr gut ab, spielen bei Vergleichstests vorne mit. „Der Anspruch ist hoch“, sagt Reuber. Zumal sich die Palette im Laufe der Jahre erheblich erweitert hat: Was mit Selbstbau-Lautsprechern begann, deckt mittlerweile ein Spektrum von Docking-Stationen und Lautsprechern für Apples iPod über „klassische“ Stereo-Anlagen und Boxen bis hin zu

KURZPROFIL: LAUTSPRECHER TEUFEL GMBH

Gründungsjahr:	1980
Branche:	Unterhaltungselektronik
Unternehmenssitz:	Berlin
Mitarbeiter:	rund 100
Umsatz 2010:	k.A.
Internet:	www.teufel.de

Heimkino-Installationen mit dem Sound-Standard THX ab. Jüngste Erweiterung ist der Bereich Audio-Streaming. Im Dezember 2010 übernahm Teufel die Berliner Raumfeld GmbH, die sich auf digitale Audioformate und Netzwerktechnologien spezialisiert hat. „Wir vereinen die Möglichkeiten und die Vielfalt des Internets mit unseren Ansprüchen an Soundqualität“, schwärmt Thorsten Reuber. Die „komplett neuen Anwendungsszenarien“, ist der Teufel-Chef überzeugt, böten „erhebliches Marktpotenzial“. An der Verschmelzung komme man im Grunde nicht mehr vorbei.

Investor als Sparringspartner

Von der Begeisterung, die bei diesem Thema in Thorsten Reubers Stimme mitschwingt, hat sich schließlich auch Sascha Kaumann überzeugen lassen. Denn ursprünglich, sagt der bei HGCapital für Teufel zuständige Investment-Manager, habe diese Akquisition aus seiner Sicht nicht auf der Agenda gestanden. Gleichwohl sei sie auch Ausdruck des Selbstverständnisses, mit dem HGCapital seine Investments begleite: „Wir verstehen uns als aktive Sparringspartner des Managements“, sagt Kaumann. Zwar halte sich HGCapital aus dem Tagesgeschäft heraus. Beidseitige Denkanstöße und gemeinsames Arbeiten an der mittel- und längerfristigen Strategie seien aber „sehr gewünscht“, betont Kaumann. „Wenn jede Seite ihr Know-how einbringt, verhindert

das auch Betriebsblindheit.“ Das bestätigt auch Thorsten Reuber. „Wir führen sehr kreative Diskussionen.“

Fokus Internationalisierung

Dabei, betont Reuber, sind sich das Teufel-Team und der Investor darüber einig, dass der Wachstumskurs des Unternehmens eher noch beschleunigt werden soll. „Ich kann mir auch größere Zuwachsraten als bisher vorstellen“, sagt Sascha Kaumann. Die Expansion soll im Wesentlichen auf drei Säulen fußen: der zunehmenden Internationalisierung, dem weiteren Ausbau der Produktentwicklung und der Perfektionierung des Service. Seit März gibt es neben der deutschen und einer englischen Website auch eine niederländische Variante, weitere sind geplant. „Wir werden sukzessive unsere Länderangebote ausbauen“, sagt Thorsten Reuber. Denn das Geschäftsmodell von Teufel, der Direktvertrieb übers Netz, sei nicht nur im deutschen Sprachraum, sondern in ganz Europa nahezu einmalig. Gleichzeitig soll das Profil als Audio-Komplettanbieter „konsequent geschärft“ werden. Oberstes Ziel beim Service ist es, „das Kundenerlebnis nicht nur auf dem hohen erreichten Standard zu halten, sondern noch deutlich zu verbessern“. Damit auch in Zukunft bei Teufel in jeder Hinsicht mächtig Musik drin ist.

Lars Radau

redaktion@unternehmeredition.de

„WIR HABEN AN EINEM STRANG GEZOGEN, UM TEUFEL AUF EINE NEUE STUFE ZU HEBEN“

INTERVIEW MIT THORSTEN REUBER, GESCHÄFTSFÜHRER DER LAUTSPRECHER TEUFEL GMBH

Unternehmeredition: Herr Reuber, Sie waren vor Ihrer Zeit bei Teufel lange in führender Position bei Amazon Deutschland. Wofür schlägt Ihr Herz eher – die HiFi-Branche oder den Online-Versandhandel?

Reuber: Und vor Amazon war ich in der Musikbranche und habe für verschiedene Plattenlabels gearbeitet. Ich kenne also beide Seiten, sowohl die Musik- und Unterhaltungselektronik-Branche als auch den Online-Versandhandel sehr gut. Mein Herz muss sich da gar nicht groß entscheiden – zumal sich bei Teufel genau diese Mischung als beinahe ideal erweist. Es hilft ungemein, sowohl die Perspektive und Bedürfnisse von Kunden und Fans als auch die technischen und kaufmännischen Anforderungen des Online-Handels unter einen Hut bringen zu können.

Unternehmeredition: Als Riverside sich entschied, das Unternehmen an HGCapital weiterzuverkaufen – waren Sie überrascht?

Reuber: Nein – und zwar nicht nur, weil dieser Schritt bei Private-Equity-Investoren quasi zum Spiel gehört. Wir haben zuvor vier Jahre erfolgreich und vor allem partnerschaftlich mit Riverside zusammengearbeitet. Das heißt auch, dass das Teufel-Management in den Entscheidungsprozess im Grunde von Beginn an einbezogen war. Gegen das Management bekommen Sie als Investor solch einen

Schritt ohnehin nur sehr schwer durch. Wir haben also gemeinsam an einem Strang gezogen, um Teufel auf eine neue Stufe zu heben.

Unternehmeredi-

tion: HGCapital versteht sich als „aktiver Sparrings-

partner“. Gehört zum Sparring auch, dass Ihr bisheriger kaufmännischer Direktor Stefan Wirth ab Oktober durch den ehemaligen Maxdata-Vorstandssprecher Thomas Stiegler als CFO ersetzt wird?

Reuber: Nein, da besteht kein direkter Zusammenhang. Stefan Wirth verlässt Teufel auf eigenen Wunsch. Das habe ich zu respektieren, nicht zu kommentieren.

Unternehmeredition: Herr Reuber, herzlichen Dank für das Gespräch.



Thorsten Reuber

Das Interview führte Lars Radau
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Management Buy-in

Sunval Nahrungsmittel GmbH: Wachstum mit Babykost

Die Sunval Nahrungsmittel GmbH produziert biologische Babykost. Sie ist bereits seit mehr als 50 Jahren in diesem Markt und sieht sich somit als eines der Unternehmen mit der längsten Erfahrung in der Herstellung von biologischer Babynahrung in Europa. Seit 2008 trägt mit BWK eine Beteiligungsgesellschaft mit dazu bei, Wachstumschancen zu realisieren. Seitdem ist auch ein neuer Geschäftsführer an der Unternehmensspitze, der ebenfalls am Unternehmen beteiligt ist.

Biologisch ist „in“

Das Bewusstsein für gesunde Ernährung ist in den vergangenen Jahren immer größer geworden. Immer mehr Verbraucher beschäftigen sich mit Fragen bezüglich Herkunft und Qualität ihrer Nahrungsmittel. Biologische, natürliche Kost ohne schädliche Zusatzstoffe spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle – dies gilt auch und besonders im Bereich der Babynahrung. Von diesem Trend profitiert die Sunval Nahrungsmittel GmbH, die ihren Sitz in Waghäusel bei Karlsruhe hat. Sie produziert biologische Babykost, die sowohl in der Qualität als auch im Preis im oberen Segment angesiedelt ist. Das Unternehmen produziert unter den Eigenmarken „Sunval“, „BioBambini“ und „Babyson“, macht aber einen Großteil seines Geschäfts als Abfüller namhafter Handelsmarken. Abnehmer sind insbesondere Bio-Supermärkte sowie Drogerie- und Handelsketten.

Externer Geschäftsführer stieg ein

Im Jahr 2008 stieg die BWK GmbH Unternehmensbeteiligungsgesellschaft bei Sunval ein, um mit frischem Kapital das Wachstum voranzutreiben. „Wir wollten uns schon länger im Lebensmittelbereich stärker engagieren, und das Geschäftsmodell von Sunval war sehr interessant mit seiner Mischung aus Private Label und der Belieferung des Premium-/Demeter-Marktes“, sagt Marc Schrade, Mitglied



Der Erfolg von Sunval Nahrungsmittel beruht nicht zuletzt auf dem größeren Bewusstsein für gesunde Ernährung.

der Geschäftsleitung der BWK und Vorsitzender im Unternehmensbeirat von Sunval. „Sunval gewann jedes Jahr gegen die großen Hersteller Marktanteile.“ Neben dem attraktiven Markt sah BWK auch Potenzial für eine Konsolidierung in der Branche. So wurden 2009 zwei Wettbewerber im deutschsprachigen Raum von Sunval übernommen, von 2008 auf 2010 verdoppelte sich der Umsatz. Im Frühjahr 2008 wurde über einen M&A-Berater der Kontakt zum Firmengründer hergestellt. Die Beteiligung durch BWK ging mit einem Management-Buy-in von Ralf Jungfermann einher, mit dem die BWK bereits bei einer früheren Beteiligung zusammengearbeitet hatte. Der zunächst noch mit 40% weiter beteiligte Altgesellschafter wurde 2009 ausgekauft, heute halten die BWK 80% und Jungfermann 20% der Anteile.

Beirat für Strategiefragen

„Damals war die Finanzkrise gerade ausgebrochen, aber wir wussten, dass unser Erfolg nicht von der Finanzkrise abhängt, sondern von der Geburtenrate und Trends in der Baby-Ernährung“, erklärt Jungfermann. „BWK kannte mich bereits von einem Portfolio-Unternehmen, bei dem ich Geschäftsführer gewesen war. Aber ich hatte den Wunsch, nun auch in einem Unternehmen als Gesellschafter aktiv zu sein.“ Jungfermann ist für das operative Geschäft verantwortlich, ihm beratend zur Seite steht der Beirat, dem neben BWK-Mann Schrade auch der extern hinzugezogene Nahrungsmittelexperte Gerrit Roosen angehört (siehe Interview). „Grundkonzept ist, dass der Beirat wie ein

KURZPROFIL: SUNVAL NAHRUNGSMITTEL GMBH

Gründungsjahr:	1950
Branche:	Nahrungsmittel
Unternehmenssitz:	Waghäusel (bei Karlsruhe)
Mitarbeiterzahl:	150
Umsatz 2010:	30 Mio. EUR
Internet:	www.sunval.de

Aufsichtsrat fungiert: Er mischt sich nicht in das operative Geschäft ein, kümmert sich aber um die strategische Richtung“, sagt Schrade. Er betont, dass BWK als GmbH – anders als ein klassischer Fonds – zeitlich unbegrenzt Eigenkapital zur Verfügung stellen kann. „Wir haben einen eher langfristigen Ansatz, unsere durchschnittliche Investitions-Haltdauer beträgt etwa zehn Jahre.“



Breit gefächertes Sortiment biologischer Babykost

Wachstum in Europa angepeilt

Die Sunval-Beteiligung lag in der Größenordnung zwischen 5 und 10 Mio. EUR. Damit soll weiteres Wachstum finanziert werden, und zwar in Europa, insbesondere auf den großen Märkten Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien. „Auf allen Auslandsmärkten wird Babynahrung fast ausschließlich auf konventionelle Art hergestellt“, erklärt Jungfermann. „In der biologischen Babykost ist Deutschland führend; wir wollen den allgemeinen Bio-Trend auch für unsere Expansion in Europa nutzen.“ Die Geburtenraten

sind zwar niedrig in Europa, aber der Trend zu Gläschenkost verstärkt sich – insbesondere in Osteuropa. Zudem werde Babynahrung tendenziell länger eingesetzt – mittlerweile bis zum Lebensalter von über 12 Monaten, wie Schrade erläutert. Und es gebe sogar auch unter den Senioren zunehmend mehr Abnehmer von Gläschenkost.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

„SEIT 2001 BIN ICH ALS INTERIMSMANAGER UND MITGLIED VON BEIRÄTEN TÄTIG“

INTERVIEW MIT GERRIT ROOSEN, BEIRAT DER SUNVAL NAHHRUNGSMITTEL GMBH

Unternehmeredition: Herr Roosen, Sie sind Fachmann für den Nahrungsmittelmarkt. Wie kam es zu Ihrer Berufung in den Beirat von Sunval?

Roosen: In den Beirat kam ich durch Vermittlung von der auf die Besetzung von Unternehmensbeiräten spezialisierten WP Board & Finance GmbH. Deren Geschäftsführer Dr. Weigel hat mich für diese Position empfohlen.

Unternehmeredition: Woher haben Sie Ihre Erfahrungen in der Konsum- bzw. Nahrungsmittelbranche?

Roosen: Ich habe insgesamt 34 Jahre Berufserfahrung in dieser Branche, im In- und Ausland, davon war ich die letzten 15 Jahre in verschiedenen Geschäftsführerfunktionen tätig. 2001 machte ich mich selbstständig und bin seitdem als Interimsmanager und Mitglied von Beiräten tätig. Mein Schwerpunkt liegt auf dem Bereich Marketing und Vertrieb. Ich habe bei großen, internationalen Konzernen wie Colgate, Mars, Storck und General Mills gearbeitet, bringe aber auch vielschichtige Erfahrungen aus mittelständischen Unternehmen mit.

Unternehmeredition: Wie sehen Sie Ihre Beratungsleistung für Sunval, und spielte Ihre Ernennung eine Rolle bei der Beteiligung von BWK an Sunval?

Roosen: Meine Ernennung für den Beirat kam erst zum Jahreswechsel 2009/2010, also nachdem die Beteiligung bereits vollzogen war; sie spielte in diesem Entscheidungsprozess also keine Rolle. Meine Leistung liegt in der Beratung insbesondere für strategische Entscheidungen und für die Entwicklung in Marketing und Vertrieb. Sunval hat einen Schwerpunkt im sogenannten Private-Label-Ge-

schäft, und in diesem Bereich bringe ich umfangreiche Erfahrungen mit. Anders als bei Markenartiklern konzipiert man hier gemeinsam mit dem jeweiligen Handelsunternehmen ein Produkt, das dann unter Umständen auch den Eigennamen des Handelsunternehmens trägt.

Unternehmeredition:

Gibt es weitere „Assets“, die Sie als Beirat aktiv bei Sunval einbrachten bzw. einbringen?

Roosen: Wenn Sie lange Jahre in der Führung von Unternehmen tätig waren, sollten Sie natürlich aus allen möglichen Bereichen etwas in das Unternehmen mit einbringen können – je nach dem, was gerade anliegt. Das geht von den kleinen Dingen im Unternehmensalltag – wie zum Beispiel ein effizienteres Vertriebsreportingsystem – bis hin zu Strategiekonzepten zum langfristigen Wachstum des Unternehmens. Darüber hinaus hat sich mein relativ breites Netzwerk in der Nahrungsmittelbranche als sehr nützlich erwiesen – nicht nur im Vertrieb.

Unternehmeredition: Herr Roosen, vielen Dank für das Gespräch.



Gerrit Roosen

Das Interview führte Bernd Frank. redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Unternehmensnachfolge

SVT GmbH: Neue Märkte in Wachstumsregionen angestrebt

Die Produkte des Spezialanbieters von Verladeeinrichtungen für flüssige und gasförmige Stoffe sind an vielen Häfen der Welt zu finden. Seit seiner Übernahme im Jahr 2002 durch die Gesco AG und den seinerzeitigen Geschäftsführer Klaus Mertens hat das Unternehmen seinen Umsatz nahezu verdoppelt. Nun wurde zielgerichtet ein Nachfolger aufgebaut.

Perle im Familienverbund

Das Prinzip ist immer das gleiche. Mindestens zehn, besser noch 20% der Anteile sollen in den Händen des Geschäftsführers liegen. Den Rest der Anteile hält die börsennotierte Wuppertaler Beteiligungsgesellschaft Gesco AG, die 1989 von Unternehmern, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern gegründet wurde. Gesco sieht sich als Führungsgesellschaft mittelständischer industrieller Nischenanbieter und erwirbt Unternehmen insbesondere dann, wenn der Inhaber einen Nachfolger sucht – ursprünglich mit Schwerpunkt in der nordrhein-westfälischen Heimatregion. Im Jahr 2002 kam die SVT GmbH ins Portfolio. Die Schwelmer Verladetechnik gehörte zu einem Familienkonzern, das ins Trudeln geraten war. Auf Anraten der Banken wurde die SVT als eines der lukrativen Unternehmen aus dem Familienverbund herausgelöst. Mit damals 120 Mitarbeitern erwirtschaftete das Unternehmen einen Jahresumsatz von 20 Mio. EUR und war mit einem Exportanteil von 75% stark international orientiert.

Weltklasse mit Bodenhaftung

Das Unternehmen vertreibt Anlagen zum Be- und Entladen von Schiffen, Tank- und Kesselwagen mit flüssigen und gasförmigen Stoffen. Das Kernprodukt ist eine explosionsgeschützte Anlage für sogenanntes „Liquefied Natural Gas“ (LNG), durch Abkühlung auf minus 165° C verflüssigtes Erdgas. Ein Markt mit großen Wachstumschancen, da der Transport von Flüssiggas mit Spezialschiffen



Kernprodukt von SVT sind explosionsgeschützte Anlagen zum Verladen von Flüssiggas.

Unabhängigkeit von Pipelines bietet und damit eine größere Flexibilität in der Beschaffung ermöglicht. Weltweit sind 180 solcher Tanker auf den Weltmeeren im Einsatz. Jährlich werden 20 derartige Schiffe gebaut. Das mittelständische Unternehmen, das sich selbst als „Weltklasse mit Bodenhaftung“ beschreibt, sieht sich als zweitgrößter Anbieter auf der Welt. Allein beim Chemieunternehmen Formosa Chemical sind in Taiwan und China 180 Verladeanlagen aus Schwelm installiert.

Langfristige Weiterentwicklung

Klaus Mertens, seit 1995 im Unternehmen, wurde 2001 Geschäftsführer. Nahezu zeitgleich begannen die Gespräche mit Gesco, die dann als Gesellschafter ins Unternehmen einstieg. Mertens hat sich gemäß dem GESCO-Modell mit 10% an der SVT beteiligt. Bei ihren unternehmeri-

KURZPROFIL: SVT GmbH

Gründungsjahr:	1987
Branche:	Anlagenbau
Unternehmenssitz:	Schwelm/Nordrhein-Westfalen
Mitarbeiterzahl:	175
Umsatz 2010:	38 Mio. EUR
Internet:	www.svt-gmbh.com

schen Entscheidungen erhalten die Geschäftsführer von Gesco freie Hand. „Wir wollen die Unternehmen weiterentwickeln und langfristig halten. Ein Ausstiegsszenario gibt es bei uns nicht“, so Gesco-Vorstand Hans-Gert Mayrose. Nur die ausgeschütteten Gewinne liefern die Rendite bei Gesco – notwendige Investitionen für eine langfristig positive Entwicklung haben Vorrang.

Bessere Konditionen bei Exportbürgschaften

Bei der SVT ging es darum, das Unternehmen auf eine neue finanzielle Basis zu stellen. „Wir streben in all unseren Unternehmen eine Eigenkapitalquote von 30% an“, sagt Mayrose. Gleichzeitig, so stellte Geschäftsführer Mertens fest, war man mit Gesco als Finanzpartner im Rücken „bei den Banken besser angesehen.“ Die SVT brauchte für ihre Exporte Aval-Bürgschaften, die sie fortan zu besseren Konditionen von den Banken erhielt. Unter der Ägide von Mertens wuchs das Unternehmen rasant. Gleichzeitig wussten alle Beteiligten, dass der Mittfünfziger Mertens zum Zeitpunkt seines Einstiegs

als Anteilseigner bereits die Nachfolgeregelung im Blick behalten musste. Angesichts des hohen Spezialisierungsgrades der SVT war es schwierig, geeignete Führungspersönlichkeiten zu finden. Man entschloss sich daher, den Nachfolger langfristig aufzubauen.

Nachfolger behutsam aufgebaut

Das Unternehmen in die Zukunft führt jetzt der 45-jährige Harm Stöver, der bereits vier Jahre im Unternehmen als Technischer Leiter arbeitete und durch Klaus Mertens und Gesco in die Materie eingearbeitet wurde. Stöver kommt aus Wetter, knapp 20 Kilometer von Schwelm entfernt. Ein Einheimischer, der bestens in die Nachfolgephilosophie von Gesco passt. Mertens bleibt trotz seines Ruhestandes der SVT als Berater erhalten. Denn, so Nachfolger Stöver: „Seine vierzig Jahre Erfahrung in der Verladetechnik sind unschätzbar.“

Torsten Holler

redaktion@unternehmeredition.de

„GESCO VERSTEHT SICH ALS SPARRINGSPARTNER“

INTERVIEW MIT HARM STÖVER, GESCHÄFTSFÜHRER DER SVT GMBH

Unternehmeredition: Herr Stöver, Sie erfuhren bereits am Beginn Ihrer Tätigkeit 2007, dass Sie zu gegebener Zeit der Nachfolger im Rahmen einer Mitbeteiligung am Unternehmen sein könnten. Wie sind Sie damit umgegangen?

Stöver: Es war sehr angenehm, neben der Aufgabe des Technischen Leiters auch die Perspektive der Nachfolge in der Geschäftsführung zu haben. Eine große Herausforderung, aber auch die Möglichkeit, sich zielgerecht vorbereiten zu können.

Unternehmeredition: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Gesco AG?

Stöver: Gesco versteht sich als Sparringspartner. Es ist gut, jemanden im Hintergrund zu haben, mit dem man sich austauschen kann, ohne dass auf das operative Geschäft Einfluss genommen wird. Andere Beteiligungsgesellschaften greifen teilweise aktiv in das Tagesgeschäft ihrer Unternehmen ein.

Unternehmeredition: Wie werden Sie die finanziellen Mittel für Ihre Beteiligung aufbringen?

Stöver: Gesco unterstützt die Geschäftsführer bei der Beteiligung, indem zum Beispiel ein entsprechendes Darlehen – zu marktüblichen Konditionen – in Anspruch

genommen werden kann. Das kann deutlich flexibler sein als etwa bei einer Bank und nützt damit beiden Seiten.

Unternehmeredition: Ihr Vorgänger hat mit einer Umsatzverdopplung in nur zehn Jahren die Messlatte ziemlich hoch gelegt. Wohin wollen Sie das Unternehmen strategisch entwickeln?

Stöver: Wir werden auf jeden Fall weiter wachsen, und das auf zwei Ebenen: Zum einen wollen wir unsere Anlagen technologisch weiterentwickeln. Zum anderen wollen wir in Emerging Markets wie Russland, Indien und China unser Geschäft aufbauen und zu neuen Häfen aufbrechen.

Unternehmeredition: Herr Stöver, vielen Dank für das Gespräch.



Harm Stöver

Das Gespräch führte Torsten Holler.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Buy & Build-Strategie mit Private Equity

Helvita Irmtraut GmbH: Wachstumsbranche Alten- und Pflegeheime

Der Markt für Pflege- und Altenheime wird für Investoren zunehmend interessanter. Er lockt mit niedrigen, doch dafür langfristig sicheren und kalkulierbaren Renditen. Allerdings kommt dem Faktor „Mensch“ eine ganz besondere Bedeutung zu – eine Herausforderung, der sich die von der Orlando Management AG beratenden Investoren mit ihrem Einstieg in die Helvita-Gruppe gestellt haben.

Markt mit Zukunftspotenzial

Als sich die Gründer und langjährigen Geschäftsführer der Helvita Irmtraut GmbH im vergangenen Jahr dazu entschieden, ihre Tätigkeit nicht fortzusetzen, waren die ersten Kontakte zwischen der Orlando Management AG und dem heutigen Geschäftsführer der Helvita, Peter Gruber, schon geknüpft. Bereits im Vorfeld hatte Gruber, als ehemaliger Vorstand eines großen Pflegekonzerns und Unternehmensberater ein langjähriger Spezialist im Markt für soziale Einrichtungen, versucht, den Verantwortlichen von Orlando den Markt für Alten- und Pflegeheime schmackhaft zu machen. „Ein durchaus spannender Markt mit Zukunftspotenzial“, erinnert sich Dr. Stephan Rosarius, Vorstand der Orlando Management AG. „Allerdings hatten wir uns bis dato noch nicht mit dieser Branche beschäftigt“, so Rosarius. „Wir haben damals durchaus Chancen in diesem fragmentierten Markt erkannt, vor allem mögliche Buy & Build-Strategien und Clusterbildungen.“ Was fehlte, war ein geeigneter Übernahmekandidat. Dieser bot sich in der Helvita-Gruppe.



Entwicklungspotenzial durch Private Equity: Helvita Irmtraud ist bereits an zehn Standorten aktiv.

Anreiz regulierter Markt

Im März 2011 wurde die Transaktion abgeschlossen. „Das Unternehmen verfügte bei Übernahme über eine relativ geringe Profitabilität, jedoch mit Potenzial nach oben“, erläutert Rosarius. Einen besonderen Anreiz stellt der regulierte Markt dar. Dieser sieht die Erfüllung verschiedener gesetzlicher Auflagen vor, beispielsweise hinsichtlich Personalstruktur und Fachkräftequote, der Unterbringung und Versorgung der Bewohner sowie der allgemeinen Pflegequalität. Der Besonderheit dieses Investments ist sich Rosarius durchaus bewusst, geht es doch in erster Linie um Menschen, die sich nicht mehr selbst helfen können. „Leidet die Qualität, leiden auch die Bewohner und deren Angehörige sowie die Mitarbeiter von Helvita. Dies verschlechtert die Stimmung und das Image des Hauses, was sich negativ auf die Belegung auswirkt“, unterstreicht er. „Es muss dafür gesorgt werden, dass es den Leuten gut geht!“ Dafür soll vor allem der Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Häusern forciert werden. „Die Helvita-Gruppe verfährt dabei nach dem ‚Best Practice‘-Modell“, erklärt Rosarius. So sollen im Einkauf über Rahmenverträge verschiedene Lieferanten gebündelt werden – natürlich ohne dass an der Pflegequalität gespart wird.

KURZPROFIL: HELVITA IRMTRAUT GMBH

Gründungsjahr:	2001
Branche:	Pflegeheimbetreiber
Unternehmenssitz:	Heidelberg (Verwaltung) + 10 Standorte (Pflegeheime)
Mitarbeiterzahl:	ca. 500
Umsatz 2010:	ca. 20 Mio. EUR
Internet:	www.helvita-gmbh.de

Sensible Führung gefragt

Im Wesentlichen verfolgen die von Orlando beratenen Investoren drei Ziele. Dabei geht es zunächst um die Etablierung der neuen Geschäftsführung um Peter Gruber und Thomas Schmidt, einem promovierten Mediziner. Gleichzeitig soll die Belegschaft dazu motiviert werden, sich aktiv in den Verbesserungsprozess einzuschalten. „Wir sehen zwischen den einzelnen Häusern Synergien, die es in Zukunft vermehrt zu nutzen gilt“, meint Rosarius. Auch die Belegungsstände sollen sich verbessern. Zwar müssen hier einzelne Häuser gesondert betrachtet werden, so könne die Situation in gewissen Fällen auch über eine Gruppendynamik verbessert werden. Langfristig möchte die Helvita Gruppe expandieren. Schon heute liegen Angebote für eine Erweiterung vor und werden Kontakte zu anderen Einrichtungen gepflegt und von den Investoren geprüft. Die Investoren wollen sich die Größe von Helvita zunutze machen, jedoch weiterhin regional

und lokal verankert bleiben. „Man kann Einzelhäuser hinzukaufen oder bauen und so eine Art Cluster formieren oder weitere Unternehmensgruppen erwerben und unter einem neuen Dach führen“, erklärt Rosarius.

Fazit:

„Ich glaube, dass sich in Zukunft vermehrt Investoren für den Markt für Pflegeeinrichtungen interessieren werden, was nicht heißt, dass sie auch investieren werden“, schließt Rosarius. In jedem Fall aber bedarf es dabei einer äußerst sensiblen Führung durch das Management. Denn ohne Zweifel funktioniert der Markt anders als andere Branchen, nicht zuletzt aufgrund der handelnden und ganz besonders der betroffenen Personen.

Holger Garbs
redaktion@unternehmeredition.de

„DIE RICHTIGE BALANCE ZWISCHEN FACHLICHER UND KAUFMÄNNISCHER KOMPETENZ“

INTERVIEW MIT PETER GRUBER, GESCHÄFTSFÜHRER, HELVITA IRMTRAUT GMBH

Unternehmeredition: Herr Gruber, wie hat sich der Markt für Pflege- und Altenheime bis heute entwickelt?

Gruber: Seit der Einführung der Pflegeversicherung in den 1990er Jahren entwickelt sich dieser Markt zunehmend auf privatwirtschaftlicher Basis, so, wie wir ihn heute kennen. Die Frage der Selbstfinanzierung von Pflegeheimen gewann eine immer größere Bedeutung. Stand zuvor die Versorgung und Pflege der Bewohner im Vordergrund, auf Grundlage des Kostendeckungsprinzips, gewannen seit Einführung der Pflegeversicherung betriebswirtschaftliche Faktoren zunehmend an Gewicht. Dabei sollte jedoch der qualitative Aspekt der caritativen Arbeit nicht aus dem Blick verloren gehen. Im Gegenteil: Die richtige Balance zwischen fachlicher und kaufmännischer Kompetenz ist die Voraussetzung für langfristigen Erfolg.

Unternehmeredition: Warum ist der Markt für Investoren interessant?

Gruber: Investoren suchen lukrative Renditen. Jedoch sind Umsatzrenditen von 15 bis 20%, wie in anderen Branchen, für uns utopisch. Wir sprechen hier eher von 5 bis 8%. Viele Investoren winken daher grundsätzlich ab, andere jedoch sehen den hohen Wert von langfristigen, sicheren und konjunkturunabhängigen Erträgen. Sie haben gelernt, dass es unrealistisch ist, in dieser Branche überzogene Gewinnerwartungen zu stellen. Auch sehen sie, dass das Ausfallrisiko in dieser Branche im Vergleich zu anderen geringer ist, da die meisten Einrichtungen über

das Subsidiaritätsprinzip der Sozialhilfe abgesichert sind.

Unternehmeredition: Was hat Sie dazu bewogen, am MBO der Helvita mitzuwirken? Ein solcher Schritt kann auch mit Risiken behaftet sein.

Gruber: Ich habe kein besonderes Risiko gesehen. Als Unternehmensberater hatte ich einen guten Überblick über den Markt für stationäre Einrichtungen. Vor einem Jahr begannen die ersten Verhandlungen. Zunächst haben wir einen Investorenwechsel vorgenommen. Als neuer Investor waren uns die von der Orlando Management AG beratenen Investoren dann sehr willkommen, auch weil diese über eine große Finanzkraft verfügen, mit der wir die notwendigen Entwicklungsschritte gehen können. Ein Stück weit hat auch der Zufall eine Rolle gespielt. Man muss eben zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sein.

Unternehmeredition: Herr Gruber, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Holger Garbs.
redaktion@unternehmeredition.de



Peter Gruber

Fallstudie: Exit Börsengang

Adler Modemärkte AG: Nach der Restrukturierung auf das Börsenparkett

Nach rund zweijähriger Umorganisation hat der Finanzinvestor BluO die Bekleidungskette Adler Modemärkte im Juni 2011 an die Börse gebracht. In schwierigem Umfeld gelang das IPO nur mühsam. Die Wurzeln der heutigen Adler Modemärkte AG reichen bis in das Jahr 1948 zurück. Damals gründete Wolfgang Adler das Unternehmen im sächsischen Annaberg. 1970 wurde der erste Modemarkt am neuen Unternehmenssitz in Haibach bei Aschaffenburg eröffnet. Über Jahrzehnte hat sich Adler eine Stammkundschaft aufgebaut, die überwiegend der wachsenden Altersgruppe der über 45-Jährigen angehört. Im Zuge der Wachstumsstrategie expandierte das Unternehmen 1981 nach Luxemburg, 1987 nach Österreich. 1990 wurde der 50. Adler Modemarkt eröffnet, acht Jahre später die Marke von 100 Filialen durchbrochen.

Mehrere Eigentümer- und Strategiewechsel

Bereits 1982 verabschiedete sich die Familie Adler mit dem Verkauf ihrer Anteile an die Asko Deutsche Kaufhaus AG. 14 Jahre später, 1996, reichte Asko die Gesellschaft an die Metro-Gruppe weiter. In dem riesigen Konzern ließ Adler durchschlagende Erfolge vermissen. Aus diesem Grund richtete das Unternehmen im Jahr 2007 sein Produktportfolio auf jüngere Kunden aus. Ein Restrukturierungskonzept sah Schließungen sowie teils drastische Umgestaltungen der Modemärkte vor. Nachdem sich diese Strategie als nicht erfolgreich herausgestellt und zu immensen Verlusten geführt hatte, wurde Adler 2009 an die Beteiligungsgesellschaft BluO verkauft. Das neu installierte Management korrigierte die Verjüngungsstrategie, indem es das Produktportfolio wieder auf die Bedürfnisse der über 45-Jährigen ausrichtete und durch ausgewählte Fremdmarken ergänzte. Zudem wurden Modemärkte wieder- bzw. neu eröffnet und ein Onlineshop ins Leben gerufen.

Zurück in die schwarzen Zahlen

Mit diesen Maßnahmen gelang dem Unternehmen bereits im vierten Quartal 2009 der Turnaround. Im Jahr 2010



Auf Wachstumskurs: die Adler Modemärkte

schrrieb Adler mit einem Konzernjahresüberschuss von 27,4 Mio. EUR deutlich schwarze Zahlen. Gleichzeitig steigerte sich der Umsatz um 8,3% auf 444,8 Mio. EUR. In diesem Jahr hält der Aufwärtstrend an: Im ersten Quartal 2011 kletterte der Umsatz um 9,1% auf 84,2 Mio. EUR. Im April ging es mit den Erlösen um weitere 9% nach oben, im Mai sogar um 22,6%.

Gang an die Börse

Mit dem Rückenwind der operativen Wende brachte BluO Adler im Juni 2011 an die Börse. Aufgrund der schwierigen Marktbedingungen gelang das IPO nur mühsam. Die Zeichnungsfrist musste verlängert werden – angeblich, damit Investoren die neuesten Geschäftszahlen berücksichtigen können. Tatsächlich dürfte sich das Investoreninteresse in Grenzen gehalten haben. Dass die Aktien anschließend nur am unteren Ende der Preisspanne zu 10 EUR zugeteilt wurden, deutet ebenfalls darauf hin. Doch mehr als die offizielle Version war auf Anfrage weder von Adler noch von BluO in Erfahrung zu bringen. Negativ stieß auf, dass vom Emissionsvolumen von etwas mehr als 100 Mio. EUR Adler via Kapitalerhöhung nur 26,5 Mio. EUR erhalten hat, der Rest aber BluO zugeflossen ist. Dass kurz vor Beginn der Zeichnungsfrist die Commerzbank als Konsortialführer hinschmiss und der Crédit Agricole das Ruder übergeben hatte, gab ebenfalls zu denken. Hierzu wurde von allen Beteiligten Stillschweigen vereinbart. Die Skepsis hält bis heute an: Bis dato gelang es dem Aktienkurs nicht, sich nennenswert vom Emissionspreis nach oben zu bewegen.

KURZPROFIL: ADLER MODEMÄRKTE AG

Gründungsjahr:	1948/seit 2011 börsennotierte AG
Branche:	Textileinzelhandel
Unternehmenssitz:	Haibach (bei Aschaffenburg)
Mitarbeiterzahl:	4.174
Umsatz 2010:	444,8 Mio. EUR
Internet:	www.adlermode-unternehmen.com

Christian Scheid

redaktion@unternehmeredition.de

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2011



Stiftung
Familienunternehmen



Deutsches Eigenkapitalforum
21. – 23. November 2011
Frankfurt am Main

**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

ASU

**DIE JUNGEN
UNTERNEHMER**

BJU

**Handelsblatt
Veranstaltungen**



EUROFORUM

The Conference Company

TEC

CHIEF EXECUTIVES
WORKING TOGETHER



MANAGEMENT-INSTITUT

GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

BdW

Beirat der Wirtschaft e.V.

VfCM

VEREIN für CREDIT MANAGEMENT e.V.



**WirtschaftsForum
Brandenburg e.V.**

WHU

Otto Beisheim School of Management

VMEBF

*Bilanzierung in
Familienunternehmen*



IHK

Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern

Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft



BWA

Global Economic Network



Fallstudie: Umschuldung und Restrukturierung

H. Schreiner Test- und Sonderanlagen GmbH: Nach der Krise auf Wachstumskurs

Die Schreiner Test- und Sonderanlagen GmbH in Ottobrunn bei München entwickelt und erstellt Prüfgeräte und Anlagen zur Dichtheitsprüfung, beispielsweise von Motor- und Getriebeteilen. Etwa 80% der Kunden kommen aus dem Automobilbereich – von den großen Markenherstellern bis zu kleinen Zulieferern. Die Beteiligungsgesellschaft Blue Cap erwarb 2007, als H. Schreiner in finanziellen Schwierigkeiten war, die Mehrheit. Nach finanzieller und operativer Restrukturierung steht das Unternehmen nun wieder gut da.

Schwerpunkt im Automotive-Bereich

Dichtheitsprüfungen gehören zum Alltag in der Automobilbranche, aber auch in Umwelt-, Chemie- und anderen Bereichen. Ob spezielle Druckbehälter oder bei Pkw beispielsweise Kühler und Lenkungsgehäuse – es müssen hohe Qualitätsstandards hinsichtlich der Dichtigkeit der Teile eingehalten werden. In diesem fragmentierten Nischenmarkt hat sich die H. Schreiner Test- und Sonderanlagen GmbH seit rund vier Jahrzehnten einen Namen gemacht. Gut 80% des Umsatzes macht sie im Automotive-Bereich, wo die großen Markenhersteller ebenso zu den Kunden zählen wie kleine Zulieferfirmen. Dass viele dieser Prüfungen gesetzlich vorgeschrieben sind, hat das Unternehmen in der Wirtschaftskrise vor krassen Umsatzeinbrüchen bewahrt. „Unser Produkt ist wegen der gesetzlichen Sicherheits- und Qualitätsvorgaben kaum einsparbar“, sagt Geschäftsführer Andreas Grimm.

Finanzielle Schieflage 2007

Die H. Schreiner Gruppe war allerdings schon vor der Wirtschaftskrise in Schwierigkeiten – und dies nicht aus operativen Gründen. Das seit 1979 bestehende Unternehmen war 2002 durch ein Management Buy-in (MBI) von dem ehemaligen Gründer Helmut Schreiner übernommen worden



Die H. Schreiner Test- und Sonderanlagen GmbH hat sich im Markt spezieller Prüfgeräte einen Namen gemacht.

und geriet 2007 aufgrund einer verfehlten Unternehmensfinanzierung in Verlustsituation. „Die Banken wollten das mit einem hohen Leverage-Effekt finanzierte Konzept nicht weiter tragen und wandten sich an uns, da wir als Investor in Nischenunternehmen bekannt sind“, sagt Dr. Hanns-peter Schubert, Vorstandsvorsitzender der Münchner Beteiligungsgesellschaft Blue Cap AG. „Wir haben einen langfristigen Ansatz und investieren vorzugsweise in Unternehmen mit etwa 10 bis 50 Mio. EUR Umsatz; dabei in produktionsorientierte Technologie-Unternehmen mit einem gewissen Alleinstellungsmerkmal, insbesondere im süddeutschen Raum. H. Schreiner hat genau in dieses Profil gepasst und uns mit seiner guten Technik überzeugt, die nicht so leicht nachzuahmen ist.“

Manager von außen geholt

Im August 2007 erwarb Blue Cap 70% der Anteile. Man habe schnell gemerkt, dass die Passivseite restrukturiert werden musste, und sich mit den Banken auf eine Umschuldung mit teilweiseem Forderungsverzicht geeinigt, wobei auch der Altgesellschafter einen Beitrag leistete, wie Schubert erzählt. Zudem ging es darum, das Working Capital zu stärken und die internen Abläufe zu verbessern. „Wir durchleuchten jedes Unternehmen auch operativ, gehen gegebenenfalls selbst ins Management und suchen dann zu einem späteren Zeitpunkt einen passenden Geschäftsführer“, erklärt Schubert. Im Sommer 2008 wurde Andreas Grimm zunächst als kaufmännischer Leiter

KURZPROFIL: H. SCHREINER TEST- UND SONDERANLAGEN GMBH

Gründungsjahr:	1979
Branche:	Maschinen-, Anlagenbau
Unternehmenssitz:	Ottobrunn (bei München)
Mitarbeiterzahl:	45
Umsatz 2010:	7 Mio. EUR
Internet:	www.schreiner-testing.com

geholt – später übernahm er dann die Geschäftsführung. Im Herbst 2008 stockte Blue Cap seinen Anteil auf 100% auf und hatte damit insgesamt 1,3 Mio. EUR zur Finanzierung des Unternehmens beigesteuert. Dem finanziellen Neustart folgten auch Änderungen in Organisation, Vertrieb und Produktportfolio. Seit die Restrukturierungsphase beendet ist, konzentriert sich Blue Cap auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens – insbesondere im Bereich der Testgeräte.

Umsatzziel 10 Mio. EUR

Heute steht das Unternehmen operativ und strategisch gut da, wie Grimm erklärt. Nach 7 Mio. EUR Umsatz 2010 erwartet er für das laufende Jahr etwas mehr als 8 Mio. EUR – bei deutlich schwarzen Zahlen. Mit der neu erworbenen Ertragskraft will man die Expansion vorantreiben. Umsatzziel ist die Marke von 10 Mio. EUR, die Grimm schon 2012 zu erreichen hofft. Um das Wachstum anzukurbeln, will das Unternehmen noch in diesem Jahr Vertriebsbüros in China (Shanghai) und Italien (Bologna) eröffnen. Im



Das Produktportfolio umfasst eine Vielzahl von Geräten für gesetzlich vorgeschriebene Prüfungen.

nächsten Jahr folgen dann auch in Frankreich – wo man z.B. die Bremsen für den TGV prüft – und in Brasilien, wo man ebenfalls bereits einige Kunden hat, je ein weiteres Vertriebsbüro.

„WIR PLANEN VERTRIEBSBÜROS IN CHINA, ITALIEN, FRANKREICH UND BRASILIEN“

INTERVIEW MIT ANDREAS GRIMM, GESCHÄFTSFÜHRER DER H. SCHREINER TEST- UND SONDERANLAGEN GMBH

Unternehmeredition: Herr Grimm, Sie wurden im August 2009 von Blue Cap als Geschäftsführer bei Schreiner ernannt. Wie kam es dazu und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?

Grimm: Ich war vorher bereits Geschäftsführer bzw. CFO unter anderem bei größeren Unternehmen. Durch korrelierende Geschäftsbeziehungen wurde Blue Cap auf mich aufmerksam und sprach mich im Frühjahr 2008 an. In unserer Zusammenarbeit sind der regelmäßige Informationsfluss und das beiderseitige Vertrauen von eminenter Bedeutung. Dr. Schubert und ich verstehen uns zudem auch auf persönlicher und menschlicher Basis sehr gut. Die Angelegenheiten der täglichen Routine werden eigenverantwortlich von mir übernommen, strategische Entscheidungen spreche ich selbstverständlich mit ihm ab. Seine Meinung ist für mich sehr wertvoll, da Dr. Schubert Erfahrungen in den unterschiedlichsten Bereichen sammeln konnte.

Unternehmeredition: Wie steht das Unternehmen heute im Wettbewerb da?

Grimm: In unserer Spezialisierung auf den Nischenmarkt „Dichtheitsprüfung“ haben wir technisch hochinnovative und sich ständig erneuernde Produkte. Wir decken in diesem Segment das gesamte Spektrum ab – Sondermaschinen, Leckprüfcomputer, Ersatzteile und Serviceleistungen. Mittlerweile sind wir das einzige Unternehmen in Europa, das sich ausschließlich und zu 100% auf Dichtheitsprüfung spezialisiert hat. Im Bereich des Sondermaschinenbaus fertigen wir für unsere Kunden – die zumeist aus dem Automotive-Bereich kommen – individuelle Maschinen für den Automatik- oder manuellen Betrieb der

Dichtheitsprüfung. Ein weiterer wichtiger Teil unseres Umsatzes wird durch die von uns hergestellten Leckprüfcomputer bestritten – wir beliefern hier neben dem Automobilbereich die Solar-, Chemie, Pharma- und auch die Nahrungsmittelindustrie. So müssen beispielsweise Nahrungsmittelverpackungen für die Mikrowelle auf Dichtheit geprüft werden.



Andreas Grimm

Unternehmeredition: Was sind Ihre nächsten Ziele?

Grimm: Zunächst einmal planen wir neue Vertriebsbüros in China, Italien, Frankreich und Brasilien. In China haben viele unserer Kunden der Automobilbranche und deren Zulieferer bereits Dependancen und Fertigungsstätten – wir möchten durch Gründung eines Vertriebs- und Servicestützpunktes dort Präsenz zeigen und langfristig erfolgreich sein. Bei unserem weiteren Wachstum setzen wir den Schwerpunkt auf den weltweiten Vertrieb unserer Leckprüfcomputer. Auch werden wir verstärkt auf nationalen und internationalen Messen vertreten sein.

Unternehmeredition: Herrn Grimm, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Mit Private Equity auf Wachstumskurs

Noventiz GmbH: Auf dem Weg zur Outsourcing-Plattform für Ent- und Versorgungsdienstleistungen

In nur fünf Jahren hat sich der Kölner Entsorgungsdienstleister zu einem gewichtigen Player in der Branche entwickelt. Er hilft überwiegend mittelständischen Unternehmen, die Vorschriften des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes (Verpackungsverordnung) einzuhalten. Im Dezember letzten Jahres stieg die Auctus Capital Partners AG aus München als Gesellschafter ein. Das gemeinsame Ziel: die führende unabhängige Plattform für nachhaltige Dienstleistungen in Deutschland zu werden und innerhalb von Europa zu expandieren.

Virtuell in der Entsorgungsbranche

Mal nennt er das Unternehmen „Entsorgungsbroker“, mal vergleicht er es schlichtweg mit Aldi. „Wir sind Händler“, sagt Markus Höfels auf die Frage, wie die Noventiz GmbH sich im Markt positioniert. Handel betreiben Höfels und sein Kompagnon Dr. Matthias Niggemann mit Abfällen, allerdings nicht im landläufigen Sinne, dass sie Mülltonnen leeren, Müll trennen und gewinnbringend weiterverkaufen. Höfels und Niggemann sind als Dienstleister in der Entsorgungsbranche tätig. Sie beschäftigen sich derzeit hauptsächlich mit den Verpackungsmengen, die nach der deutschen Verpackungsverordnung von den Unternehmen zurückgenommen werden müssen. Seit 1991 das Duale System Deutschland (DSD) aufkam, muss auf jeder Verpackung der Grüne Punkt aufgedruckt werden. Damit sollen Unternehmer gezwungen werden, ihre Verpackungen wieder zurückzunehmen und fachgerecht zu entsorgen. Was auf den ersten Blick ökologisch sinnvoll erscheint, bringt jedoch zahlreiche Unternehmen arg in Bedrängnis. Wie werden die Mengen richtig ermittelt? Wie soll die Rückführung gesetzeskonform erfolgen? Jeder Hersteller hat individuelle Verpackungs-, Vertriebs- und somit Entsorgungsstrukturen. So hat z.B. ein Pizzabäcker tausende von Kunden, ein Würstchenproduzent hingegen beliefert



„Entsorgungsbroker“: Noventiz kauft jährlich über 100.000 Tonnen Verpackungsmaterial ein und bietet sie gebündelt den dualen Systemen und Entsorgern an.

überwiegend Fußballstadien, Imbissbuden und Volksfeste. Aber Vorschrift ist Vorschrift: Die Verpackung muss wieder zurückgenommen werden.

Entlastung im Bürokratiewust

Die Idee hinter Noventiz ist einfach: Verschiedenste Unternehmen übertragen Noventiz ihre Verpackungsmengen. Noventiz splittet diese Gesamtmengen aller Kunden nach Materialfraktionen wie z.B. Glas, Kunststoff, Papier, Weißblech und den jeweiligen Vertriebskanälen auf und bietet sie so gebündelt den dualen Systemen und Entsorgern an. Durch die Bündelung mehrerer Produzenten können die Kölner im Einkauf bessere Preise erzielen. „Im Prinzip nichts anderes als ein Großkunde für Erdöl“, sagt Höfels. Eine Anfahrt bei gleichzeitig großen Abnahmemengen sichert hier den Preisvorteil. Weit über 100.000 Tonnen Verpackungsmaterial kauft Noventiz pro Jahr ein. Gesteuert wird all das von zwei Büroetagen in Köln und sechs Außenbüros in Deutschland. Alle profitieren: der Kunde, häufig aus dem Mittelstand kommend, weil er seine Vorschriften einhält und gute Preise bekommt, das Entsorgungsunternehmen, das größere Mengen zur Verarbeitung erhält, und Noventiz. Der Entsorger ist seit seiner Gründung im Jahr 2006 rasant gewachsen: auf 25 Mio. EUR Jahresumsatz. 2010 war es Zeit für einen Strategiewechsel: Nicht mehr nur Entsorgungsleistungen, sondern auch Versorgungsleistungen wie Strom und Gas sollen jetzt an den Kunden vermarktet werden. „Unsere

KURZPROFIL: NOVENTIZ GMBH

Gründungsjahr:	2006
Branche:	Entsorgungsdienstleistungen
Unternehmenssitz:	Köln
Mitarbeiterzahl:	50
Umsatz 2010:	35 Mio. EUR
Internet:	www.noventiz.de

Kunden wollen am liebsten nur einen Ansprechpartner für alle Dienstleistungen“, so Markus Höfels.

Weiterentwicklung rund um Energiethemen

So dient das Unternehmen als Sprungbrett für weitere Dienstleistungen. Der Phantasie scheinen dabei keine Grenzen gesetzt: Beleuchtungsoptimierung ist ein ebensolches Stichwort wie Emissionshandel. Und auch ins angestammte Geschäftsfeld soll weiter investiert werden. Die Dynamik der beiden Unternehmer steckt an. Ende letzten Jahres wurden Noventiz und die Münchner

Finanzierungsgesellschaft Auctus Capital Partner AG aufeinander aufmerksam. „Uns gefiel, mit welcher konzeptionellen Vielseitigkeit und mit welchem Tempo das Management und die Mitarbeiter an die konzeptionelle Weiterentwicklung ihres Unternehmens gingen. Auch die jährlichen zweistelligen Zuwachsraten in einem bereits etablierten Markt waren sehr beeindruckend“, sagt Auctus-Vorstand Dr. Nicolaus Himmelmann.

Torsten Holler
redaktion@unternehmeredition.de

„JETZT TRAUT MAN UNS DAS WACHSTUM ZU“

INTERVIEW MIT MARKUS HÖFELS, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER NOVENTIZ GMBH

Unternehmeredition: Herr Höfels, weshalb haben Sie und Ihr Mitgesellschafter Matthias Niggemann mit Auctus einen Finanzinvestor in Ihren Gesellschafterkreis aufgenommen?

Höfels: Mit Auctus haben wir einen starken Finanzinvestor an unserer Seite, der es uns erlaubt, die Wachstumsmöglichkeiten im deutschen und europäischen Entsorgungsmarkt konsequent zu nutzen. Zudem wollen wir weitere Geschäftsfelder wie den Strom- und Gas-handel erschließen und damit im Bereich der Ver- und Entsorgung der alleinige Ansprechpartner für unsere Kunden werden. Unsere Strategie ist es, eine Plattform für nachhaltige Dienstleistungen zu werden. Da ist noch viel Luft nach oben.

Unternehmeredition: Wie soll das konkret geschehen?

Höfels: Neben organischem Wachstum denken wir auch an eine mögliche Buy-and-Build-Strategie, also daran, durch Zukäufe unser Portfolio zu ergänzen. Für diese Akquisitionen benötigen wir Liquidität. Hier können wir uns vorstellen, die Fonds, die Auctus aufgelegt hat, mit zu nutzen.

Unternehmeredition: Warum fiel Ihre Wahl gerade auf diesen Finanzinvestor?

Höfels: Der große Vorteil von Auctus ist deren Unabhängigkeit. Es ist keine Zweigstelle einer Versicherung oder eines Finanzdienstleisters. Wir sind in den letzten Jahren

sehr schnell gewachsen, was weitgehend nicht sichtbar war. Mit unserer Strategie können wir sehr schnell die Schallgrenze des Umsatzes im dreistelligen Millionenbereich erreichen. Dabei hilft uns der Finanzinvestor sehr. Jetzt traut man uns dieses Wachstum zu. Da die Fonds keine enge Laufzeit haben, ist kein großer Druck vorhanden. Es gilt das gemeinsame Prinzip: Alles kann, nichts muss sein.



Markus Höfels

Unternehmeredition: Wo profitieren Sie noch von Auctus?

Höfels: Mit Auctus haben wir Zugriff auf ein Netz von Kooperationspartnern und bekommen Zugang zu Persönlichkeiten aus Industrie und Handel. Das sind wertvolle Kontakte. Ich sage immer: Eine Fürsprache ist besser als drei Fremdsprachen.

Unternehmeredition: Herr Höfels, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Torsten Holler.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Start-up-Finanzierung

Efficient Energy GmbH: Revolution in der industriellen Kühltechnik

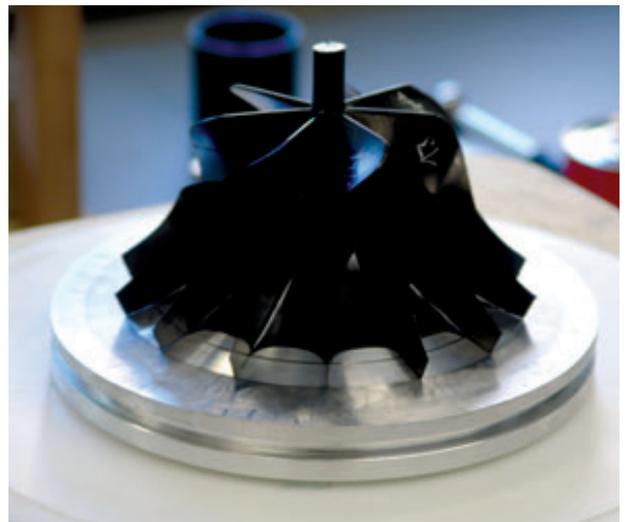
Der Name des Fonds erinnert eher an einen russischen Kampffjet. Doch das Kürzel MIG steht für nichts Geringeres als Made in Germany. Der Oberbayer Alfred Wieder, Initiator der MIG-Fonds, bringt Kapital und Innovationen zusammen. „Energie, Gesundheit, Hoch- und Nanotechnologie sind die Märkte der Zukunft“, so Wieder. Davon profitiert das Start-up-Unternehmen Efficient Energy, das den Markt der industriellen Kühltechnik mit einer neuartigen Technologie aufrollen will.

Wasser statt FKW für die Kühlung

Für Alfred Wieder, den Gründer der MIG-Fonds, liegt es angesichts seines Beteiligungsportfolios nahe, sich für ein Unternehmen zu interessieren, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Stromkosten bei industriellen Kühlprozessen fast zu halbieren. Das Prinzip der Efficient Energy aus Sauerlach vor den Toren Münchens scheint simpel: Anstelle von nicht sehr umweltfreundlichen Fluorkohlenwasserstoffen (FKW) nimmt man ganz normales Wasser als Kältemittel, welches dann im Kühlaggregat zur Anwendung kommt. Um die gewünschte Kühlleistung zu erreichen, bedarf es eines neu entwickelten Rotors im Inneren des Aggregats, der es auf 90.000 Umdrehungen bringt. Der Rotor und sein Antrieb mit dem Namen „ct-turbo“ ist das Herzstück von Efficient Energy, das hohe Anforderungen an die Ingenieure des Unternehmens stellt. Neben thermo- und rotordynamischen Eigenschaften müssen die verschiedensten Werkstoffe für die Beschaffenheit des Rotors getestet werden.

„Meilensteine“ als Zielvorgaben

Im Jahr 2006 gründeten die heutigen Geschäftsführer Holger Sedlac und Oliver Kniffler das Unternehmen. Im Februar 2007 folgte dann die erste Finanzierungsrunde mit privaten Investoren und mit Mitteln in Höhe von 1 Mio. EUR der



Ein spezieller Rotor ist das Herzstück der von Efficient Energy entwickelten Kühlaggregate.

Deutschen Bundesstiftung Umwelt und des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. So konnte im Mai 2007 die erste Demonstrationsanlage gebaut und in Betrieb genommen werden. Danach sah man sich nach weiteren Investoren um und stieß auf die in der Nähe ansässige MIG AG. Es folgte die erste Kapitalerhöhung. Vereinbart wurde ein Investment für das Start-up-Unternehmen in Höhe von 4 Mio. EUR. Diese wurden nach dem „Meilenstein“-Prinzip ins Unternehmen gegeben. Im Rahmen des ersten Meilensteins galt es, Wirkungsgrad, Druckverhältnis und Dampfmassestrom des neu entwickelten Rotors bis 55.000 Umdrehungen als Prototyp herzustellen. Im zweiten Meilenstein wurde das System weiter verbessert und die Umdrehungszahl des Rotors auf 75.000 erhöht. „Mit dem Meilenstein-Prinzip wird gewährleistet, dass die investierten Mittel aus unseren Fonds zielgerichtet und abrechenbar eingesetzt werden“, so MIG-Initiator Alfred Wieder.

Wissenschaftler prüfen Innovationen

Im Februar 2010 trat dann Dr. Klaus Feix als Geschäftsführer und Minderheitsinvestor ins Unternehmen ein. Da war abzusehen, dass der „Meilenstein zwei“ bereits wenige Monate später erreicht und eine neue Finanzierungsrunde erforderlich sein würde. Diesmal sollen es

KURZPROFIL: EFFICIENT ENERGY GMBH

Gründungsjahr:	2006
Branche:	Industrielle Kältetechnik
Unternehmenssitz:	Sauerlach/Bayern
Mitarbeiterzahl:	20
Umsatz 2010:	0
Internet:	www.efficient-energy.de

sechs Millionen sein, ebenfalls hälftig in zwei Tranchen ausgezahlt. „Damit werden wir den ct-Turbo in Serie überführen und die notwendigen Strukturen aufbauen. Zu diesem Zweck benötigen wir unter anderem neue Räumlichkeiten, Lagerkapazitäten für die Anlagen und weiteres qualifiziertes Personal“, so Feix. Bei der neuen Finanzierungsrunde ist auch Alfred Wieder mit seinen MIG-Fonds dabei. „Wir haben die technologische Lösung intensiv geprüft und finden, dass sie in den Fokus unserer nachhaltigen Investments passt“, sagt Wieder. Der Fonds-Initiator, der im Jahr 1.000 Anfragen erhält,

beschäftigt Wissenschaftler vom Fraunhofer-Institut und Ingenieure, die die Innovationen auf ihre Machbarkeit hin prüfen. 26 Investments hat er derzeit laufen, und meist werden, wie im Falle des Kühltechnik-Entwicklers, Millionenbeträge investiert. Die Beteiligungen werden über fünf bis sieben Jahre gehalten. Doch dann, so Wieder, „werfen sie eine höhere Rendite ab als herkömmliche Bankprodukte“.

Torsten Holler
redaktion@unternehmeredition.de

„MICH HAT FASZINIERT, EIN INNOVATIVES UNTERNEHMEN AUF DER GRÜNEN WIESE HOCHZUZIEHEN“

INTERVIEW MIT DR. KLAUS FEIX, CEO, EFFICIENT ENERGY GMBH

Unternehmeredition: Herr Dr. Feix, Sie selbst besitzen 5% an Ihrem Unternehmen. Wie kam es zu Ihrer Beteiligung?

Feix: Das Segment der Kältemaschinenstrategie mit interessanten Entwicklungsperspektiven bei gleichzeitig wenigen Technologiewettbewerbern sowie die Möglichkeit, ein innovatives Unternehmen auf der grünen Wiese hochzuziehen, haben mich fasziniert. Hier konnte ich meine Erfahrung aus meiner bisherigen beruflichen Tätigkeit als Werkleiter und CFO einbringen.

Unternehmeredition: Wieso ist dieses Marktsegment so interessant?

Feix: Lassen Sie mich zwei Zahlen nennen: Circa 7% des weltweiten Stromverbrauchs werden allein für die Kühlung professioneller Server-Zentren für Internet und Computerleistungen benötigt. Allein für die Kühlung deutscher Rechenzentren fallen jährlich zwischen 130 und 150 Mio. EUR an. Da fällt eine Energieeinsparung von 45% erheblich ins Gewicht.

Unternehmeredition: Wo sehen Sie da zukünftig die Position der Efficient Energy?

Feix: Das jährliche Potenzial im Klimatechnikmarkt wird auf 8 bis 10 Mrd. EUR geschätzt. Langfristig kann unser Unternehmen hier einen Anteil von 10% erreichen.

Unternehmeredition: Bis zur ersten Auslieferung werden Sie rund 10 Mio. EUR investiert, aber noch keinen Cent Umsatz erwirtschaftet haben. Ist es schwierig, bei solchen Rahmenbedingungen Investoren zu überzeugen?

Feix: Wir sind hier in der komfortablen Situation, erst alles fertig entwickeln zu können. Danach können wir aber mit einem serienreifen Produkt voll durchstarten.

Die Zahl unserer Kunden ist überschaubar, da wir den Herstellern von industrieller Kältetechnik – das sind ca. zehn bis zwölf Unternehmen – unsere neue Technologie als sogenannten „Kaltwassersatz“ zuliefern. Wir konzentrieren uns entsprechend unserer technologischen Möglichkeiten auf die individuellen Anwendungen in Rechenzentren, Mobilschaltstationen und die Lebensmittelherstellung. 2012 werden wir mit einem strategischen Partner aus der Industrie mit dem ct-Turbo in den Markt eintreten. Unsere professionelle Herangehensweise und die bisherige Einhaltung unserer Ziele wirkten auf die Investoren überzeugend. Wobei es von Vorteil ist, dass uns die MIG AG praktisch seit dem Beginn unserer Unternehmensentwicklung an begleitet hat.



Dr. Klaus Feix

Unternehmeredition: Wie könnte sich das Exit-Szenario Ihrer Investoren gestalten?

Feix: Wir könnten uns den Verkauf an einen industriellen Partner oder einen Börsengang vorstellen.

Unternehmeredition: Herrn Dr. Feix, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Torsten Holler.
redaktion@unternehmeredition.de

Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
08.09. München	F.A.Z. – Institut www.faz-institut.de	Innovation Unternehmertag 2011 Teilnahme: 390 EUR
14./15.09. Halle (Saale)	Investforum Sachsen-Anhalt www.investforum.de	Investforum 2011 Teilnahme: 150 EUR
17.09. Rügheim	BdW-Beirat der Wirtschaft e.V. www.bdw-deutschland.de	Emotionale Nachhaltigkeit Teilnahme: k.A.
22.09. Osnabrück	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Maßgeschneiderte Finanzierung für Familienunternehmen Teilnahme: 390 EUR
06.10. Frankfurt a.M.	Financial Times Deutschland, Faktor 3 www.ftd.de	FTD Konferenz „Private Equity“ Teilnahme: k.A.
08.10. Kloster Andechs	BdW-Beirat der Wirtschaft e.V. www.bdw-deutschland.de	Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit Teilnahme: k.A.
11./12.10. Essen	Forum Institut für Management GmbH www.forum-institut.de	Veranstaltung: „Rhetorik und Präsentation“ Teilnahme: 1.420 EUR
18.10. München-Flughafen	Commerzbank AG, Chinaforum Bayern, Beiten Burkhardt und PwC www.chinaforumbayern.de	China – Chance für den Mittelstand? Das Wirtschaftsforum für Einsteiger und Experten Teilnahme: 89 EUR
18./19.10. Berlin	Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH und Produktion – Die Wirtschaftszeitung für die deutsche Industrie www.maschinenbau-gipfel.de	5. Deutscher Maschinenbau-Gipfel Teilnahme: 1.690 EUR zzgl. MwSt.
20./21.10. Graz	Automobil Forum Graz www.automobilforum-graz.de	Automobil Forum Graz Teilnahme: 1.695 EUR
21./22.10. Berlin	pcma gmbh – professional congress & marketing agency www.pcma.de	Deutsche Gründer- und Unternehmertage (deGUT) Teilnahme: Tageskarte 10 EUR
27.10. Wildbad-Kreuth	Leonhard Ventures www.nomeba.de	NOMEBA – Nicht ohne meine Bank?! Teilnahme: 320 EUR
04.11. Stuttgart	Bundesvereinigung liberaler Mittelstand www.liberaler-mittelstand.de	Deutscher Mittelstandstag Teilnahme: k.A.
05./06.11. Wiesbaden	DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. www.ddim.de	DDIM-Jahrestagung und 6. International Interim Management Meeting Teilnahme: 89 – 519 EUR
15.11. Bergisch Gladbach	INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH www.intes-online.de	Unternehmer-Erfolgsforum 2011 Teilnahme: k.A.
20.11. Leipzig	Bundesverband mittelständische Wirtschaft e.V. www.mittelstaendischer-unternehmertag.de	M.U.T. – Mittelständischer Unternehmertag Teilnahme: 39–89 EUR
21.–23.11. Frankfurt a.M.	Deutsche Börse AG www.eigenkapitalforum.com	Deutsches Eigenkapitalforum Teilnahme: 350–4.000 EUR
24.11. Frankfurt a.M.	TMA Deutschland www.tma-deutschland.org	Jahrestagung TMA Teilnahme: 600–900 EUR
02.12. Duisburg	Entrepreneurs-Club www.karrieretag-familienunternehmen.de	8. Karrieretag Familienunternehmen Teilnahme: k.A.
24.–26.01. Schwäbisch Hall	Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH www.sv-veranstaltungen.de	2. Deutscher Kongress der Weltmarktführer Teilnahme: 1.690 EUR

EMO Hannover soll Ende der Krise markieren

Ausblick auf die Weltleitmesse der Werkzeugmaschinenbranche im September

Vom 19. bis 24. September 2011 trifft sich die Werkzeugmaschinenbranche auf der Weltleitmesse EMO Hannover. Nach Einschätzung von Branchenkennern markiert die EMO das Ende der Krise. „Weltweit sind die Kunden der Produktionstechnik wieder in Kauflaune, und was sie kaufen, wird maßgeblich durch die EMO Hannover 2011 beeinflusst“, berichtet Dr. Wilfried Schäfer, Geschäftsführer beim EMO-Organisator VDW (Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken).

Steigende Investitionsbereitschaft

Nach dem tiefen Einbruch im Jahr 2009 sei die Weltwirtschaft bereits 2010 auf den Wachstumspfad zurückgekehrt. Ähnlich gut werde sich die Entwicklung nach Prognose internationaler Wirtschaftsforscher auch 2011 und 2012 fortsetzen. Zugpferd bleibe Asien, das im Triadenvergleich weniger tief gefallen war und schneller wieder Tritt gefasst habe. Davon hätten auch Europa und Amerika profitiert, die sich ebenfalls kräftig erholen würden. „Die Investitionsbereitschaft internationaler Werkzeugmaschinenanwender zeigt sich bereits seit Monaten in den Werkzeugmaschinenbestellungen. Gekauft wird bei asiatischen, amerikanischen und europäischen Herstellern gleichermaßen. Sie alle werden auf der EMO Hannover ihre Angebote präsentieren“, so Schäfer. Von allen Abnehmerbranchen würden 2011 und darüber hinaus steigende Investitionen erwartet. Dabei gewinne die Fertigungstechnik überproportional. Der Werkzeugmaschinenverbrauch solle gemäß aktueller Prognosen 2011 um über 20% auf Dollarbasis ansteigen. Das sei doppelt so

stark wie die Gesamtinvestitionen. Auch im kommenden Jahr wachse der Verbrauch internationalen Wirtschaftsforschern zufolge um ein weiteres Fünftel. „Alle Kennzahlen zeigen derzeit nur in eine Richtung: nach oben. Deshalb sind wir optimistisch, dass die EMO Hannover 2011 wieder eine sehr erfolgreiche Veranstaltung für Besucher und Aussteller wird“, resümiert Schäfer.



Dr. Detlev Elsinghorst ist auch 2011 wieder Generalkommissar der EMO Hannover.

Steigende Kosten bei Präzisionswerkzeugherstellern

Über die ebenfalls prominent auf der Messe vertretenen Präzisionswerkzeughersteller berichtet Dr. Wolfgang Sengebusch, Geschäftsführer des Fachverbands Präzisionshersteller im VDMA: „Der Branche geht es derzeit gut, allerdings ist die Freude über den wirtschaftlichen Aufschwung nicht ungetrübt.“ So seien die Hersteller von Präzisionswerkzeugen zunehmend wieder mit exorbitant steigenden Rohstoffkosten auf breiter Front konfrontiert. Besonders stark gestiegen seien die Kosten für den Hartmetallrohstoff APT, der sich aufgrund künstlicher Verknappung und starker Nachfrage innerhalb eines Jahres mehr als verdoppelt habe. Aber auch legierte Stähle und elektrischer Strom würden zunehmend teurer und belasten die Unternehmen zumindest kurzfristig sehr. „Die Werkzeughersteller entwickeln jedoch aktuell fieberhaft technische Lösungen, um diesem Problem mittelfristig wirksam zu begegnen“, berichtet Sengebusch. Das Bild der Branche sei geprägt von neuen Werkzeugentwicklungen zur Bearbeitung von Leichtbauwerkstoffen und zur Verbesserung von Energie- und Rohstoffeffizienz in der Produktion. Sengebusch: „Der Auftragseingang der ersten sechs Monate dieses Jahres belegt, dass die deutschen Werkzeughersteller nahtlos an das erfolgreiche Jahr 2010 anknüpfen konnten. Für das laufende Jahr erwarten wir eine Produktionssteigerung von 17% und rechnen mit einer sehr lebhaften EMO Hannover 2011.“

Sebastian Moser, Redakteur der „Produktion“

KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmeredition eine Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“ aus dem Verlag Moderne Industrie (SZ-Gruppe). „Produktion“ erscheint als „Zeitung für Wirtschaft und Technik“ ca. 45-mal jährlich und hat eine Stammauflage von über 40.000 Stück. Zu den Lesern gehören v.a. Geschäftsführer, Produktionsleiter und Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die „Produktion“ regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmeredition. www.produktion.de



Bücher für Unternehmer

„Mittelstandsmanagement“

Von Holger Reinemann, Schäffer-Poeschel Verlag, März 2011, 236 Seiten, 29,95 EUR

Als Lehrbuch konzipiert, führt diese Neuerscheinung in alle bedeutenden Themen der Unternehmensführung eines mittelständischen Betriebes ein. Unter Berücksichtigung der typischen Herausforderungen in dem Lebenszyklus von KMUs erklärt Holger Reinemann, Professor an der Fachhochschule Koblenz, nach Themenschwerpunkten grundlegende Aspekte des Mittelstandsmanagements. Das Buch soll (Nachwuchs-) Führungskräften in verständlicher Form ein Instrumentarium relevanter Konzepte an die Hand geben, in Theorie und Praxis.



allein bringt häufig nur kurzfristig Erfolge. Vor allem in Familienunternehmen spielt ein ganz anderes Modell eine wichtige Rolle: die Nachhaltigkeit. Erfolgreiche Familienunternehmen zeigen daher nicht nur Zähne, sondern agieren stattdessen mit langfristiger Perspektive und sorgen für schlechte Zeiten vor wie ein Hamster. „Hamster oder Haifisch“ zeigt praxisnah, wie im Einkauf die Symbiose aus Kostensenkung und Nachhaltigkeit gelingt und somit zu einem wichtigen Teil der Unternehmensstrategie wird.

„Das Strategiebuch“

Von Rainer Zimmermann, Campus Verlag, Februar 2011, 188 Seiten, 24,90 EUR

Rainer Zimmermann destilliert aus der Vielzahl strategischer Empfehlungen einen Kanon von 72 universalen Handlungsmustern und arbeitet jeweils deren strategische Kernleistung heraus. Seine Grundannahme: Es gibt eine endliche Anzahl strategischer Figuren und Muster, die unendlich variationsreich ausgeführt werden können. Dem Autor gelingt es, eine präzise Definition und einen kurzen Abriss der Historie der jeweiligen Strategie zu geben und sie durch prägnante Anwendungsbeispiele aus Wirtschaft, Politik, Kommunikation, Design, Architektur und Alltag mit Leben zu füllen.



„Private Equity im Mittelstand“

Von Kathrin Schulte-Krumpen, Sebastian Graneß und Wolfgang Becker, Kohlhammer Verlag, Dezember 2010, 200 Seiten, 26,90 EUR

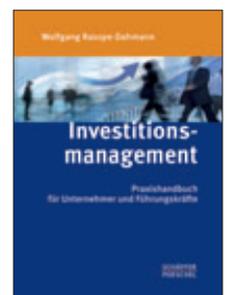
Wegen anscheinend divergierender Interessen werden Private-Equity-Beteiligungen im Mittelstand häufig kritisch gesehen. Das grundlegende Anliegen des Buches ist es daher, über eine differenzierte Untersuchung der unternehmerischen Bedeutung und Wirkungsweise von Private Equity zum Verständnis des Geschäftsmodells beizutragen und unternehmerische Nutzenpotenziale bzw. Risiken einer Private-Equity-Beteiligung aus Sicht mittelständischer Unternehmen darzustellen. Über Fallstudien soll die Wirkung von Private-Equity-Beteiligungen gezeigt und so ein Bezug zur Praxis hergestellt werden.



„Investitionsmanagement: Praxishandbuch für Unternehmer und Führungskräfte“

Von Wolfgang Rasse-Dahmann, Schäffer-Poeschel Verlag, Februar 2011, 325 Seiten, 49,95 EUR

Ob es um eine neue Produktionsanlage, ein moderneres CRM-System oder den Erwerb eines Lizenzrechts geht, Investitionen sind für Unternehmen meist kostenintensiv und sollten daher wohlüberlegt sein. Das Handbuch vermittelt die nötigen Grundlagen, führt mit vielen anschaulichen Beispielen durch die verschiedenen Etappen des Investitionsprozesses und gibt wertvolle Praxishinweise. Mit zahlreichen Checklisten, Musterdokumenten und Rechenbeispielen versucht der Autor das Thema praxisorientiert, anschaulich und leicht verständlich darzulegen.



„Hamster oder Haifisch? Warum sich Nachhaltigkeit im Einkauf lohnt“

Von Markus Bergauer und Frank Wierlemann, Frankfurter Allgemeine Buch, 2010, 207 Seiten, 24,90 EUR

Beim Einkäufer denkt man oft an einen Haifisch, der seine Zähne zeigt, wenn es um harte Preisverhandlungen geht. Doch diese Einstellung



KUNDE	SEITE
ALIX PARTNERS	19
ANGERMANN M&A INTERNATIONAL	7
ATREUS INTERIM MANAGEMENT	29
BANKM	51
CLOSE BROTHERS SEYDLER BANK	27
DEUTSCHE BÖRSE	35
DEUTSCHE REVO	5
DZ EQUITY PARTNER	U2
EBS EXECUTIVE EDUCATION	U3
EMSLAND	23
EQUINETBANK	43
FORUM · INSTITUT FÜR MANAGEMENT	57
GESCO	25
GÖRG	39
INDUSTRIAL MANAGEMENT GROUP	17
KELLER & COLL.	21
KERKHOFF CONSULTING	11
LEONHARD VENTURES	53
MIG-FONDS	U4
NRW.BANK	37
PRODUKTION	49
QUIRIN BANK	45
SCHÄFFER-POESCHEL VERLAG FÜR WIRTSCHAFT · STEUERN · RECHT	31
SCHLECHT UND PARTNER	3
SCHNEIDER + PARTNER	41
WELLS GERMANY	59
WGZ INITIATIVKAPITAL	33
ZURMONT MADISON PRIVATE EQUITY	15

Unternehmer

Edition

Impressum

„Private Equity 2011“

Verlag: GoingPublic Media AG

Hofmannstr. 7a, 81379 München

Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

E-Mail: info@goingpublic.de

Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

Redaktion: Markus Hofelich (Chefredakteur), Sabine Merath, Torsten Paßmann, Mathias Renz

Bildredaktion: Holger Aderhold

Bilder: Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Dr. Christian Baur, Oliver Bönig, Christoph Büth, Jan Dettbarn, Bernd Frank, Holger Garbs, Thomas Grether, Alfred Gutekunst, Torsten Holler, Dr. Jan Kantowsky, Oliver Kuschel, Lars Radau, Andreas Rutsch, Christian Scheid, Jens Spudy, Monika Stiefel, Jens Wiese, Katinka Wölfer, Jan K. Verweyen

Interviewpartner: Dr. Klaus Feix, Andreas Grimm, Peter Gruber, Markus Höfels, Thorsten Klapproth, Dr. Michael Klett, Carsten Muuß, Thorsten Reuber, Gerrit Roosen, Jaap Schalken, Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Harm Stöver, Dr. Hans-Peter Wild

Lektorat: Magdalena Lammel

Gestaltung: Holger Aderhold

Anzeigen: Lukas Neumayr, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-26/-52, Fax: 089-2000 339-39

Gültig ist die Preisliste Nr. 1 vom 1. November 2006.

Erscheinungstermine 2011: 1/11 Herausforderung Unternehmensnachfolge 2011 (26.2.) • 2/11 Mittelstandsfinanzierung 2011 – das bewährte Nachschlagewerk (16.4.) • 3/11 Restrukturierung 2011 (11.6.) • 4/11 Private Equity 2011 – Beteiligungskapital aus Unternehmenssicht (20.8.) • 5/11 Innovation & Wachstum 2011 (22.10.) • 6/11 Internationalisierung 2012 – Chancen in fremden Märkten (3.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

Abonnementverwaltung: GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

Haftung und Hinweise: Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

Nachdruck: © 2011 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM. ISBN 978-3-943021-07-3, ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

Neu bei Wacker Neuson: Cem Peksaglam



Cem Peksaglam

Cem Peksaglam wird neuer Vorstandsvorsitzender des Baugeräte- und Kompaktbaumaschinen-Herstellers Wacker Neuson SE. Der 43-Jährige tritt zum 1. September 2011 die Nachfolge von **Dr. Georg Sick** an, der am 15. September 2010 aus dem Vorstand ausgeschieden war. Der Diplom-Betriebswirt Cem Peksaglam hat lange Jahre im Management des Bosch-Konzerns gearbeitet. Mit 3.189 Mitarbeitern weltweit erwirtschaftete die Wacker

Neuson SE im ersten Quartal 2011 einen Umsatz von 211,8 Mio. EUR, rund 41% mehr als im Vorjahr.

Klaus Fischer beruft Wendelin Wiedeking in Beirat



Klaus Fischer

Am 30. Juni 2011 hat der Inhaber und Vorsitzende der Fischer Holding, **Klaus Fischer**, den ehemaligen Vorsitzenden der Porsche AG, **Dr. Wendelin Wiedeking**, in den Beirat des familiengeführten Unternehmens berufen. Aufgabe des Beirates ist es, den Inhabern und der Geschäftsführung der Fischerwerke als beratendes Organ und Impulsgeber zur Verfügung zu stehen. 2010 erwirtschaftete die Unternehmensgruppe Fischer mit 3.800 Mitarbeitern weltweit einen konsolidierten Bruttoumsatz von 582 Mio. EUR.

Jörg Reithmeier wird neuer Geschäftsführer bei Hymer



Jörg Reithmeier

Zum 1. September 2011 tritt der 42-jährige **Jörg Reithmeier** die Position des Geschäftsführers der Hymer AG, Hersteller hochwertiger Reisemobile und Caravans in Bad Waldsee, an. Er verantwortet für die Marke Hymer die Bereiche Vertrieb, Marketing und Kundendienst. Davor war der diplomierte Wirtschaftsingenieur für Maschinenbau als Geschäftsführer beim Pressen-Hersteller Schuler in Göppingen beschäftigt. Für

das Geschäftsjahr 2009/2010 weist die Hymer AG einen Umsatz von 695.077 EUR aus.

Liz Mohn feierte ihren 70. Geburtstag



Liz Mohn

Im kleinen privaten Rahmen feierte **Liz Mohn** am 21. Juni ihren 70. Geburtstag. Als Geschäftsführerin der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft steht sie für die Sicherung der Kontinuität und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Sie ist Mitglied des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG und stellvertretende Vorsitzende der gemeinnützigen Bertelsmann Stiftung. Die Stiftung ist unabhängig und verfügt mit ihren 316 Mitarbeitern über einen Etat von rund 60 Mio. EUR pro Jahr.

Manfred Hell verlässt Jack Wolfskin

Nach dem Verkauf der Jack Wolfskin GmbH & Co. KGaA an Blackstone verlässt der langjährige Geschäftsführer **Manfred Hell** aus persönlichen Gründen das Unternehmen. Er übergibt den Outdoor-Bekleidungsspezialisten in hervorragendem Zustand an den Finanzinvestor: 2010 erwirtschaftete das Idsteiner Unternehmen mit 460 Mitarbeitern einen Nettoumsatz von 304,2 Mio. EUR, 21% mehr als im Vorjahr. Die Position des Geschäftsführers soll so bald wie möglich neu besetzt werden.



Manfred Hell

Heiner Kamps steigt bei Theo Müller ein

Der Düsseldorfer Unternehmer **Heiner Kamps** leitet seit dem 14. Juni 2011 die operativen Geschäfte der Unternehmensgruppe Theo Müller und HK Food. Weitere Mitglieder der Geschäftsführung sind Stefan Müller und Theo Müller junior. Theo Müller senior, Alleingeschafter der Unternehmensgruppe und Mehrheitsgeschafter von HK Food, übernimmt den Vorsitz des Beirats. Mit 4.700 Mitarbeitern und ca. 2,2 Mrd. EUR Umsatz ist die Theo Müller GmbH & Co. KG das größte private Molkerei-Unternehmen in Deutschland.



Heiner Kamps

Inspiring Personalities.



Weiterbildung an der EBS – eine gute Entscheidung

- General Management
- Strategisches Marketing Management
- Excellence in Strategic Selling
- Stiftungsmanagement
- Interim Executive Management
- Prozessorientierte Unternehmensführung

SUBSTANZ ENTSCHEIDET!



IDENT Technology AG – Führender Technologieanbieter im Bereich intelligenter Sensorsysteme für neuartige Benutzerschnittstellen mobiler Endgeräte

IDENT entwickelt, lizenziert und stellt zukünftig E-Feld Sensorchips her, die eine einfache intuitive Bedienung ermöglichen

Die Lösungen von IDENT revolutionieren das User Interface von Mobiltelefonen, Notebooks, Computermäusen und ähnlichen Geräten, inspirieren zu neuen ergonomischen Designs und bieten eine völlig neuartige dreidimensionale berührungslose Steuerung mittels Handgesten

Insbesondere bei batteriebetriebenen Geräten werden hohe Energieeinsparungen erreicht

IDENT Technology AG, ein Beteiligungsunternehmen der MIG Fonds.

Wir finanzieren Spitzentechnologien!

Innovative Unternehmen aus Österreich und Deutschland setzen weltweit neue Standards in potenzialträchtigen Spitzentechnologien, u.a. aus den Bereichen Energieeffizienz, Life-Science, Clean Tech, Biotechnologie sowie Hochtechnologie. Die exklusiv von der Alfred Wieder AG vertriebenen MIG Fonds finanzieren heute diese Spitzentechnologien aus Österreich und Deutschland für den Weltmarkt von morgen – außerbörslich, bankenunabhängig und unternehmerisch orientiert.

**Unternehmensbeteiligungen mit den MIG Fonds –
investieren Sie mit dem Marktführer in echte Substanz
und nachhaltige Wertsteigerung!**

MIG
Fonds

WWW.MIG-FONDS.DE