

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion

Dr. Holger Zinke,
CEO,
BRAIN AG

Private Equity/M&A 2012

5. Jahrgang

Beteiligungskapital und Unternehmens(ver)kauf

**Beteiligungskapital als
Nachfolgelösung**

INTERVIEW MIT PAUL KRAUT,
SCHLEICH GMBH

**Private Equity-Fonds im
Mittelstand: Wer hat Geld?**

ANALYSE VON DR. KARSTEN ZIPPEL,
AQUIN & CIE. AG

**Mit Finanzinvestor
nach China**

INTERVIEW MIT TUE MANTONI,
BANG & OLUFSEN A/S GROUP



9 783943 021295

Spielraum für den Mittelstand



Verwandeln Sie Ihre Maschinen in Kapital

Als bankenunabhängige Finanzierungsgesellschaft richtet sich Nord Leasing an mittelständische Unternehmen. Durch die Finanzierungsform Sale & Lease Back können gebrauchte wert-haltige Maschinen verkauft und anschließend zurückgeleast werden.

Ihr Gewinn bei einer Sale & Lease Back-Transaktion:

Zügige Generierung von Liquidität // Schaffung von Buchgewinnen bei Aufdeckung stiller Reserven // Ununterbrochene Nutzung Ihres mobilen Anlagevermögens // Pay as you earn – die Leasingraten finanzieren sich aus erwirtschafteten Umsätzen // Verbesserung der Eigenkapital-Quote durch Herauslösen des Investitionsgutes aus Ihrer Bilanz // Leasingraten sind steuerlich voll abzugsfähig // Strukturierte Verwendung der neuen Liquidität kann zur Verbesserung der Rentabilität führen // Reine Innenfinanzierung

NordLeasing 

Editorial

EU-Staatsschuldenkrise belastet Märkte



Markus Hofelich,
Chefredakteur Unternehmerredition

2011 waren die deutschen M&A-Aktivitäten noch auf Wachstumskurs. Die Zahl der Deals stieg um 3,4% im Vergleich zum Vorjahr auf rund 1.330, wie M&A International, Kronberg, berichtet. Gleichzeitig erhöhte sich das geschätzte Transaktionsvolumen um rund 3% auf 109 Mrd. EUR. Auch der deutsche Private-Equity-Markt konnte 2011 ein Plus verbuchen. Nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) kletterten die Investitionen um 22% auf ca. 5,9 Mrd. EUR. Rund 1.200 zumeist kleine und mittlere Unternehmen wurden im Jahresverlauf mit Beteiligungskapital finanziert.

2012 hat sich die Stimmung in beiden Märkten jedoch merklich abgekühlt. Angesichts der ungelösten Staatsschuldenkrise in Europa und Rezessionsängsten bleibt der weitere Ausblick ungewiss. Unabhängig vom Auf und Ab der Konjunktur bleibt der strategische Bedarf an Fusionen und Übernahmen jedoch groß. Ein verschärfter Wettbewerb, hohe

Kostenstrukturen, Konsolidierungszwang in vielen Branchen und die Herausforderung der Unternehmensnachfolge setzen den deutschen Mittelstand unter Handlungsdruck.

Vom speziellen Einzelfall hängt es ab, ob ein strategischer Käufer oder ein Finanzinvestor die richtige Lösung ist. Natürlich ist M&A kein Allheilmittel, aber deren gezielter Einsatz kann angesichts der fortschreitenden Globalisierung einen Vorsprung im Wettbewerb oder langfristig sogar das Überleben sichern. Private Equity kann jedoch auch unabhängig von einem vollständigen Verkauf für Mittelständler mit funktionierendem Geschäftsmodell und Wachstumspotenzial eine chancenreiche Option darstellen. Bei Minderheitsbeteiligungen können Finanzinvestoren als Sparringspartner über die reine Finanzierung hinaus dem Unternehmer einen operativen Mehrwert bieten, um neue Märkte zu erschließen oder neue Produkte zu entwickeln.

Die vorliegende Ausgabe beleuchtet im 6. Jahrgang nicht nur die Vor- und Nachteile von Beteiligungskapital als Finanzierungsquelle für den Mittelstand und als Nachfolgelösung, sondern widmet sich erstmals auch dem Thema M&A mit einem eigenen Schwerpunkt. Im Mittelpunkt steht dabei der Unternehmer, der in Form von Interviews, Fallstudien und kritischen Gastkommentaren selbst zu Wort kommt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre und freue mich auf Ihr Feedback!

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmerredition.de

Tugenden, die wir schätzen:



Präzise sein. Für einen Unternehmer ist jedes Detail ein erfolgsentscheidender Faktor. Sorgfalt ist für ihn oberstes Gebot. Da ist es gut, wenn man Partner hat, die zweimal hinsehen. Und mit Akribie dafür sorgen, dass nicht nur hinter dem Komma alles stimmt – sondern auch unter dem Strich. Unsere Kunden schätzen an uns, was wir an Ihnen schätzen: die Leidenschaft für Ihr Unternehmen.

Als führender unabhängiger Berater des deutschen Mittelstandes für Corporate-Finance-Themen helfen wir Unternehmern, ihre Ziele zu erreichen. Wir beraten, wir setzen um und wir platzieren. Wir sind spezialisiert auf Unternehmenskäuf und -verkäufe, Finanzierungen und Finanzstrategien für Mittelständler. Berlin ist unser Hauptsitz. Daneben sind wir in Stuttgart und international in Amsterdam, Buenos Aires, Istanbul, Johannesburg, Mailand, Mumbai, Paris, Sao Paulo, Shanghai, Tunis, Warschau und Zürich vertreten.

Leidenschaft für Unternehmer.

www.ieg-banking.de
Tel. +49 30 303016-30



INVESTMENT BANKING
Since 1999

- 3** Editorial
- 6** Klartext
„Wir wollten Availon als Unternehmer führen“
Interview mit Ulrich Schomakers, Availon GmbH
- 8** Panorama
Nachrichten & Studien aus der Unternehmerwelt
- 10** Unternehmer-Dynastien
Fuchs Petrolub AG
Das Geschäft läuft wie geschmiert

Einführung

- 14** Eurokrise belastet Private-Equity-Markt
Zurückhaltung der Investoren
- 18** Wer hat Geld?
Private-Equity-Fonds mit Fokus auf den deutschen Mittelstand
Dr. Karsten Zippel, Aquin & Cie. AG
- 22** Große Deals sind Mangelware
Krisenstimmung bremst M&A-Aktivitäten
- 26** „Wir sehen erhebliches Wachstumspotenzial in China“
Interview mit Tue Mantoni, President & CEO, Bang & Olufsen A/S

Unternehmer im Gespräch

- 28** „Unsere Vision ist, den Umsatz innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verdoppeln“
Interview mit Paul Kraut, geschäftsführender Gesellschafter, Schleich GmbH
- 32** „Für Reber hat sich das Instrument der stillen Beteiligung bewährt“
Interview mit Bernhard Pfaff, Paul Reber GmbH & Co. KG, und Dr. Sonnfried Weber, BayBG
- 36** „Die Chemie zwischen den Partnern muss stimmen“
Interview mit Gerd Cloppenburg, geschäftsführender Gesellschafter der MK Metallfolien GmbH
- 38** „Mit Sadex gehört jetzt die Nummer zwei der deutschen Brausehersteller zu Top Sweets“
Interview mit Dennis Schreinemacher, Top Sweets, und Holger Blümle, Schultze & Braun
- 42** „Wir wollen an unseren deutschen Standorten weitere Arbeitsplätze schaffen“
Interview mit Arkadiusz Chocholowski, Geschäftsführer, WEDO Formenbau und Kunststoffverarbeitung GmbH



Stefan Fuchs, Vorstandsvorsitzender, Fuchs Petrolub AG



Tue Mantoni, President & CEO, Bang & Olufsen A/S Group

Das Geschäft der Fuchs Petrolub AG läuft wie geschmiert: Die Palette des Weltmarktführers für Spezierschmierstoffe reicht von Scheibenwischeröl über Schmierfette für die Lebensmittelindustrie bis hin zu speziellen Ölen für riesige Bergbaumaschinen. Für 2012 peilt die im MDax notierte Gesellschaft neue Bestmarken bei Umsatz und Ergebnis an. Mehr über Geschichte und Aufstieg des 1931 gegründeten Unternehmens auf den Seiten 10–13 in der Rubrik „Unternehmerdynastien“.

Bang & Olufsen stellt hochwertige Fernseher und Musiksysteme her und gilt in vielen Ländern als Kultmarke. Um die Expansion nach China zu forcieren, hat das dänische Unternehmen im August mit dem chinesischen Einzelhändler für Luxusgüter Sparkle Roll und dem Private Equity Fund A Capital eine strategische Kooperation geschlossen. Im Interview auf den Seiten 26–27 spricht Bang & Olufsen-CEO Tue Mantoni über die Hintergründe.

Private Equity

- 44** Zwei Welten
Spannungsfeld Familienunternehmen und Private Equity
Dr. Christian Gorny, BDO AG
- 46** An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Staat
MBGen als Finanzierungspartner vor Ort
Detlef Siewert, MBG Niedersachsen, Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, MBG Schleswig-Holstein GmbH
- 50** Wie man potenzielle Investoren für sich gewinnt
Die „Dos & Don'ts“ bei der Suche nach externem Eigenkapital
Dr. Thorsten Möller, WGZ Initiativkapital GmbH
- 54** Gegenwind für Refinanzierungen
Herausforderungen LBO-finanzierter Unternehmen
Jan Dettbarn, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH
- 58** Private Equity für kleinere Mittelständler
Finanzierungsalternative
Ralph Lück, BF.direkt AG, Manuel Köppel, Apprimus Finance
- 60** „Wir sind eine Gruppe Unternehmer, die eine Firma zu einem großen Unternehmen aufbauen wollen“
Interview mit Björn von Siemens und Dennis Kogan, K v S Beteiligung GmbH

- 62** Christoph Kolumbus als Vorbild Führungskräfte für Private-Equity-Unternehmen
Maike Dietz, Personalberaterin und Karriere-Coach
- 64** Unternehmenswerte nach IDW S 1 Vertragliche Anweisungen
Roland Chmiel, Weiss Walter Fischer-Zernin
- 66** Private Equity-Sentiment 2012
Die Experten-Umfrage
- 69** Kolumne: Wenn Minderheitsgesellschaftler einsteigen
Dr. Jörg Kariger, DDIM e.V.

M&A

- 72** Marktchancen im Visier
Die Commercial Due Diligence als Basis erfolgreicher Private-Equity-Transaktionen
Johann Stohner, IMG Industrial Management Group
- 74** Distressed Investments: Asset-Deal oder Share-Deal?
Neue Opportunities für risiko- und renditebewusste Investoren
Peter Reinhardt, Dr. Jan Lessing, MPI Management Partner & Investor
- 76** „Der Unternehmer erfährt den aktuellen Marktwert in Form eines risikolosen Markttests“
Interview mit Stefan Herborg, Geschäftsführer, Fair Value Partners



Paul Kraut, Geschäftsführender Gesellschafter, Schleich GmbH

Der Mythos „Schleich Figuren“ wurde in den 50er Jahren begründet, mit Comicfiguren wie den Schlümpfen, Biene Maja oder Snoopy. Heute zählt Schleich zu den größten Spielwarenherstellern in Deutschland. Mehr über die Zusammenarbeit mit dem Finanzinvestor HgCapital im Zuge einer Nachfolgelösung und seine Zukunftsvision erläutert Paul Kraut, Geschäftsführender Gesellschafter der Schleich GmbH, auf den Seiten 28–30.



Gerd Cloppenburg, Geschäftsführender Gesellschafter der MK Metallfolien GmbH

„Die Chemie muss zwischen den Partnern stimmen“, sagt Gerd Cloppenburg, Geschäftsführender Gesellschafter der MK Metallfolien GmbH, zum Thema Private Equity. Das Unternehmen ist auf die Herstellung von Präzisionsbändern und Folien spezialisiert, die vor allem in der Automobil-, Elektro- sowie Luftfahrtindustrie eingesetzt werden. Im Jahr 2007 beteiligte sich DZ Equity Partner in Form einer Minderheitsbeteiligung. Mehr im Interview auf den Seiten 36–37.

- 108 Externe Nachfolge**
WUMAG Texroll GmbH & Co. KG
- 109 „Investoren aus China wollen nicht nur Know-how abgreifen“**
Interview mit Jürgen Schroeder, ehemaliger Gesellschafter-Geschäftsführer, WUMAG Texroll GmbH & Co. KG

Service

- 110 Investoren im Mittelstand**
Beteiligungsgesellschaften im Portrait
- 120 Veranstaltungen für Unternehmer/Eventrückblick**
- 122 Literatur**
Bücher für Unternehmer
- 124 Kommentar: Ein perfekter Match**
Private Equity und Interim Management
Ernst G. Wittmann, Panaceus
- 125 Anlagealternative Unternehmensbeteiligung**
Krisensichere Renditen abseits der klassischen Anlageformen
Frank Niehage, Bank Sarasin AG
- 126 „Der langfristige Vermögenserhalt sollte im Fokus stehen“**
Interview mit Jens Spudy, geschäftsführender Gesellschafter, Spudy & Co. Family Office GmbH
- 128 Werkstoffe**
Energie sparen mit neuem Materialangebot

Kooperationspartner



- 130 Unternehmer und Nachrichten**
- 129 Inserentenverzeichnis/Impressum**

- 80 Finanzverbindlichkeiten beim Unternehmenskauf**
Kaufpreisverhandlungen im eigenen Interesse beeinflussen
Peter Längle, Stefan Ruff, Rödl & Partner
- 82 Herausforderung Post-Merger-Integration**
Die Praxisperspektive
Bernd Fischer, Fischer & Partner Executive Solutions
- 84 Garantien bei M&A-Transaktionen**
Risiken für Unternehmer
Christofer Rudolf Mellert, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
- 86 Chancen und Risiken**
Gesellschafterdarlehen beim Unternehmenskauf
Dr. Jörg Jaecks, Raue LLP
- 88 „Schweizer Unternehmen tendieren eher zur Vorsicht“**
Interview mit Dr. Jürg Stucker, Partner, Ernst & Young Schweiz
- 90 Zeitenwende**
Asien im Fokus von Unternehmenstransaktionen
Frank-Christian Raffel, MelchersRaffel Corporate Development
- 92 M&A Sentiment 2012**
Die Experten-Umfrage

Fallstudien

- 96 Minderheitsbeteiligung**
Franz Ziener GmbH & Co. KG
- 97 „Ein strategischer Investor wäre selbst bei einem höheren Preisangebot nicht infrage gekommen“**
Interview mit Franz Ziener, geschäftsführender Gesellschafter, Franz Ziener GmbH & Co. KG
- 98 MBO als Nachfolgelösung**
Aqua Vital Quell- und Mineralwasser GmbH
- 100 „Wir wollen das Kaffeegeschäft zu einem vollwertigen Bereich ausbauen“**
Interview mit Jürgen Linde, Geschäftsführer, Aqua Vital Quell- und Mineralwasser GmbH
- 102 Mit Private Equity zum Marktführer**
Mateco AG
- 103 „Bei uns wird nicht hineinregiert“**
Interview mit Armin Rappen, Vorstandsvorsitzender, Mateco AG
- 104 Mit Beteiligungskapital auf Wachstumskurs**
BRAIN AG
- 106 „Anders als die anderen“**
Interview mit Dr. Holger Zinke, CEO, BRAIN AG
- 107 Wachstumsspritze für Serverspezialist**
Thomas-Krenn AG

Titelbild: Dr. Holger Zinke

Dr. Holger Zinke ist CEO der BRAIN AG und mit Beteiligungskapital auf Wachstumskurs. BRAIN ist auf neue Anwendungen in der „weißen“ Biotechnologie spezialisiert. Auf Basis von in der Natur vorhandenen Lösungen identifiziert und entwickelt die BRAIN AG innovative Produkte u.a. für die Chemie-, Kosmetik- und die Nahrungsmittelbranche. Finanzielle Partner sind Beteiligungsgesellschaften wie die MIG AG und die MBG Hessen. Mehr in der Fallstudie auf den Seiten 104–106.



„Wir wollten Availon als Unternehmer führen“

Interview mit Ulrich Schomakers, CEO, Availon GmbH

Die SSB-Gruppe ist vor einigen Jahren in eine schwere wirtschaftliche Krise geraten. Der Einstieg des Finanzinvestors Parcom Deutsche Private Equity im Jahr 2008 bei der Tochter SSB Service GmbH, die heute unter Availon firmiert, sollte den Servicespezialisten für Windenergieanlagen wieder nach vorne bringen. Im Interview spricht Availon-CEO Ulrich Schomakers über seine Erfahrungen mit Parcom Deutsche Private Equity, die Ergebnisse eines umfangreichen Restrukturierungsprogramms und wie sich das Unternehmen in dem aktuell schwierigen Marktumfeld erneuerbare Energien behauptet.

Unternehmeredition: Herr Schomakers, wie war die damalige Ausgangssituation und wie kam es zum Einstieg von Parcom?

Schomakers: Die SSB-Gruppe hatte drei Geschäftsbereiche: Antriebstechnik – Motoren und Regeleinheiten für den Maschinen- und Anlagenbau –, Windenergie-Entwicklung und Fertigung von Rotorblatt-Verstellungssystemen – und Service – Fernüberwachung, Wartung, Reparatur, Ersatzteillieferung bis hin zur Entwicklung von Produktoptimierungen für Betreiber von Windenergieanlagen. Der Bereich Service, also die heutige Availon GmbH, – 2007 gegründet – stand 2008 in einer starken Aufbauphase. Die Windenergie-Entwicklung hing bis 2006 zu 70% von einem Kunden ab, bis dieser Kunde entschieden hatte, einen erheblichen Teil selbst in Eigenfertigung herzustellen. Aufgrund dieser strategischen Konzernentscheidung mussten wir in den Folgejahren stark diversifizieren. Das lief 2007 sehr erfolgreich an, 2008 noch verstärkt durch große Nachfrage in China. Mit unserer Eigenkapitaldecke war das Auslandswachstum nicht zu stemmen. Lieferverschiebungen durch Erdbeben in China verschärften die Situation. Wachstumspotenziale im

ZUR PERSON: ULRICH SCHOMAKERS

Ulrich Schomakers ist CEO der Availon GmbH. Das Unternehmen wurde als SSB Service GmbH unter dem Dach der SSB Group im Jahr 2007 gegründet und firmiert seit September 2010 unter dem Namen Availon. Der unabhängige Servicespezialist für Windenergieanlagen der Multimegawattklasse peilt für dieses Jahr einen Umsatz in Höhe von 33 Mio. EUR an. www.availon.eu

Service konnten nicht genutzt werden, da mit mehr Windenergieanlagen unter Vertrag Ersatzteilbestand und Werkzeugbedarf stark stiegen. Parcom Deutsche Private Equity stattete uns mit der Eigenkapitalstruktur und Liquiditätsreserve aus, um die Wachstumschancen im Markt konsequent zu nutzen.



Ulrich Schomakers

Unternehmeredition:

Beim Einstieg von Parcom haben auch Sie persönlich und Ihr CFO Markus Spitzer Minderheitsanteile am Unternehmen erworben. Was waren die Gründe dafür und was bedeutete für Sie der Schritt vom Manager zum Miteigentümer?

Schomakers: Wir wollten Availon als Unternehmer führen und haben dafür gerne Risiken übernommen, wollen aber auch Chancen nutzen. Heute können wir Ideen viel besser verwirklichen und langfristige Strategien festlegen, um global zu wachsen. Gemeinsam mit dem Beirat und Parcom Deutsche Private Equity haben wir viel erreicht. Mit dem Servicebereich sind wir heute in Deutschland, Spanien, Italien und USA mit über 200 Mitarbeitern aktiv und werden 2012 ein organisches Wachstum von ca. 30% erreichen. Hinzu kommt anorganisches Wachstum durch den Zukauf einer Firma im letzten Monat.

Unternehmeredition: In den letzten Jahren wurde ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm bei der SSB-Gruppe umgesetzt. Was waren die wesentlichen Punkte und wie ist dabei Availon heute aufgestellt?

Schomakers: Im Bereich Windenergie-Entwicklung wurden eine professionelle zweite Führungsebene aufgebaut, Mitarbeiterstruktur und -qualifikation optimiert, Kosten reduziert, Materialpreise über besseren Einkauf gesenkt. Mit technologischen Entwicklungen und neuen Produkten gewinnen wir neue Kunden. Die Neuausrichtung auf eine neue Fertigungsstätte in China und weitere ausländische Kunden waren eine Herausforderung. Bei Availon hatten wir nach



Availon: unabhängiger Servicespezialist für Windenergieanlagen der Multimegawattklasse
Foto: Availon

der Aufbauphase von zwei bis drei Jahren weiter professionalisiert, Produktivitätssteigerungen konsequent umgesetzt und mit erweitertem Produktportfolio bis hin zu Vollwartungsverträgen Umsatz und Ergebnis verbessert. In diesem Jahr erreichen wir ca. 33 Mio. EUR Umsatz.

Unternehmeredition: Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit Parcom Deutsche Private Equity und welchen Mehrwert bot die Zusammenarbeit bisher über die reine Finanzierung hinaus?

Schomakers: Die Zusammenarbeit ist gut, der Beirat höchst kompetent – von erfahrenen Kräften aus Finanz, Windenergie, Automobilindustrie, Energieversorgung, Maschinen- und Anlagenbau erhalten wir konstruktiven Austausch, sinnvolle Hinweise und Hilfen in allen Bereichen. In vier Sitzungen jährlich werden strategische Ausrichtung und Chancen wie Risiken intensiv diskutiert und Festlegungen gemeinsam getroffen.

Unternehmeredition: Der Bereich erneuerbare Energien ist ja generell unter Druck geraten. Können Sie sich dem negativen Umfeld entziehen?

Schomakers: Availon hat den Vorteil hoher Wachstumsraten im Servicegeschäft, das mit dem Neuaufbauvolumen nicht direkt zu tun hat. Aber wir sehen den Preisdruck im Markt, dem wir mit kontinuierlichen Optimierungen in Produktivität und Qualität, verbesserten

Abläufen im Unternehmen und bei Wartungsarbeiten, technologischen Entwicklungen usw. begegnen.

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

Schomakers: Wir wollen unsere Wachstumsziele durch Neugewinnung langfristig ausgelegter Serviceverträge erreichen. Dazu kommt der Aufbau des USA-Geschäfts, in das wir stark investieren. Die erfolgreiche Integration des akquirierten Unternehmens soll bis Ende 2012 größtenteils abgeschlossen sein.

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

Schomakers: Sie müssen das Herzblut eines Unternehmers haben. Jeder muss für sich überlegen, ob er lieber Angestellter bleibt oder durch eigene Beteiligung zum Unternehmer wird. Man muss Energie mitbringen, die Vision vom Wachstum vor Augen haben, Marktchancen nutzen – und die Unterstützung eines erfahrenen Beirats. Wenn man dies mit einem guten Mitarbeiterteam umsetzt, ist der Erfolg gesichert.

Unternehmeredition: Herr Schomakers, vielen Dank für das Gespräch!

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



THE FINANCING SPECIALIST

ADVISORY | STRUCTURING | PLACEMENT

- Equity Capital
 - Pre-IPO-financing
 - Public
- Debt Capital
 - Short term
 - Long term
 - Hybrid

FCF is a Corporate Financing specialist arranging, structuring and placing equity and debt capital for private and listed small-/midcap companies. We provide our clients with growth-financing, acquisition-financing and/or refinancing advice and services, supporting them in implementing an effective and capital market oriented capital structure while reducing the dependency on bank financing.

Selected Transactions (2010–2012):

<p>Capital Increase / Secondary Placement</p> <p>Cotesa GmbH > € 20 million June 2012</p>	<p>Capital Increase & Blocktrade</p> <p>Stolz II+III GmbH > € 50 million April 2012</p>	<p>Capital Increase</p> <p>Geo-Ea Energy Technologies GmbH € 4 million March 2012</p>
<p>Blocktrade</p> <p>Riser ID Services GmbH € 5.0 million January 2012</p>	<p>Private Debt Placement</p> <p>Riemser Arzneimittel AG € 60 million December 2011</p>	<p>Financial Advisory</p> <p>Acquisition of PFF Group B.V. € 9.4 million December 2011</p>
<p>Equity Private Placement</p> <p>Hess AG € Amount ND November 2011</p>	<p>Private Debt Placement</p> <p>Brüggen Holding GmbH & Co. KG > € 80 million November 2012</p>	<p>Blocktrade</p> <p>SFC Energy AG 766,788 shares April 2011</p>
<p>Blocktrade</p> <p>SFC Smart Paid Call AG € 10 million November 2010</p>	<p>Debt Financing</p> <p>L&L Leasing GmbH € 18 million November 2010</p>	<p>Refinancing</p> <p>DBH Druck Handel GmbH & Co. KG € Amount ND June 2010</p>

Weidmüller-Vorstand Dr. Peter Köhler vertritt deutsche Wirtschaft in Brüssel



Dr. Peter Köhler

Dr. Peter Köhler, Vorstandssprecher der weltweit agierenden Weidmüller-Gruppe, ist neuer Vorsitzender des Industrial Affairs Committee (IACO) des europäischen Industrie- und Arbeitgeber-Dachverbands „Businesseurope“. Im Rahmen einer Nachfolge-

regelung wurde er vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) für diesen Posten vorgeschlagen und rückwirkend zum 1. Juli 2012 in Brüssel offiziell für die kommenden zwei Jahre in dieses Amt gewählt. Köhler wird sich neben den Themen Industrie- und Energiepolitik in Zukunft besonders in den zukunftsträchtigen Bereichen Klima- und Umweltschutz einbringen. Das Amt des Vorsitzenden bei Businesseurope übt Köhler ehrenamtlich aus. www.businesseurope.de

Führungswechsel bei Gesamtmetall

Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall erhält eine neue Spitze. Nach zwölf Jahren als Präsident wird Martin Kanne-giesser auf der Mitgliederversammlung von Gesamtmetall im September nicht mehr für eine weitere Amtszeit kandidieren. Nachfolger soll der Vorsitzende des baden-württembergischen Arbeitgeberverbandes Südwestmetall, Gesamtmetall-Vizepräsident Dr. Rainer Dulger, werden. Dulger gehört seit 2001 dem Vorstand von Südwestmetall an. Zum 31. Juli 2012 ist zudem Gesamtmetall-Hauptgeschäftsführerin Gabriele Sons ausgeschieden. Bis ein Nachfolger gefunden ist, wird der Verband von der bestehenden Geschäftsführung gemeinsam mit Südwestmetall-Hauptgeschäftsführer Peer-Michael Dick geleitet. www.gesamtmetall.de



Dr. Rainer Dulger

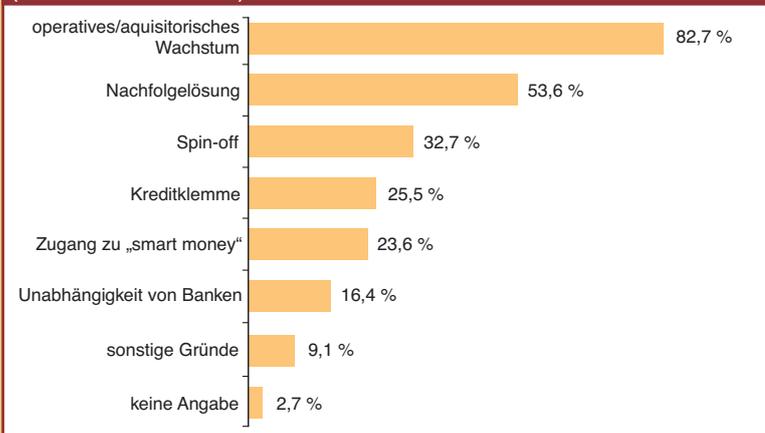
RÖDL & PARTNER-STUDIE: VERSCHÄRFTER WETTBEWERB UM ATTRAKTIVE INVESTITIONSZIELE

PE-Häuser mit Mittelstandsfokus erwarten eine positive Entwicklung der Beteiligungsbranche – trotz des harten Wettbewerbs um attraktive Investitionsziele und weiter steigender Unternehmenspreise. Zu diesem Ergebnis kommt eine im Mai veröffentlichte Studie von Rödl & Partner, bei der rund 300 in Deutschland aktive Beteiligungsgesellschaften befragt wurden (Rücklaufquote: 35%). Über 90% der Beteiligungsgesell-

schaften wollen in diesem Jahr neue Investments eingehen. Ziel Nummer 1 sind dabei erstmals Cleantech-Unternehmen, gefolgt von Healthcare- und IKT-Branche. „Die Beteiligungsgesellschaften sind heute als Finanzierungspartner des Mittelstands nicht mehr wegzudenken“, erklärt Wolfgang Kraus, Geschäftsführender Partner von Rödl & Partner. „Dabei profitieren die Unternehmen nicht nur vom Risikokapital. Die

PE-Häuser bringen auch ihr Know-how ein und treiben die strategische Entwicklung ihrer Beteiligungen voran.“ Allerdings ist das Umfeld für die Beteiligungsbranche rauer geworden. Strategische Investoren und Family Offices verschärfen den Wettbewerb um attraktive Investitionsziele. Dies treibt die Unternehmenspreise immer weiter in die Höhe. Bei den Gründen für die Aufnahme von Beteiligungskapital steht eindeutig die Finanzierung des Wachstums im Vordergrund, gefolgt von Nachfolgelösungen und Spin-offs. www.roedl.de

GRÜNDE FÜR UNTERNEHMEN, EIN PE-INVESTMENT EINZUGEHEN (MEHRFACHNENNUNG)



Quelle: Rödl & Partner „Die deutsche Beteiligungsbranche 2012“

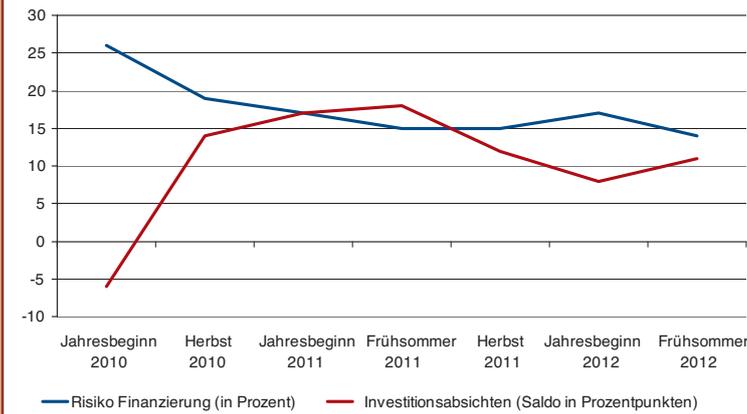
DIHK-UMFRAGE: ENTSPANNTE FINANZIERUNGSSITUATION BEI UNTERNEHMEN

Die Finanzierungssituation im Frühsommer ist für die meisten Unternehmen entspannt, geht aus einer im Juli veröffentlichten Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) hervor. Demnach hat mehr als jedes vierte Unternehmen derzeit keinen Bedarf an externer Finanzierung und stemmt Investitionen aus eigener Kraft. Firmen, die auf eine externe Finanzierungsquelle zurückgreifen, zeigen sich zum

überwiegenden Teil zufrieden. Aufgrund einer bisher guten Geschäftsentwicklung, steigender Eigenkapitalquote und wachsender Liquiditätsreserven bewertet fast die Hälfte (45%) der befragten Unternehmen den Finanzierungszugang als gut, 41% als befriedigend und nur 14% haben Schwierigkeiten, eine Finanzierung zu erhalten. Insgesamt konnte sich die Finanzierungslage gegenüber der Herbstumfrage 2011 weiter verbessern.

So sehen nur noch 14% statt 17% der Unternehmen die Finanzierung als Risiko für ihre Geschäftstätigkeit. Unsicherheiten in Bezug auf die Verfügbarkeit und Preisentwicklung bei Energie und Rohstoffen sowie fehlende Fachkräfte sind als Risiken um einiges bedeutsamer (55% bzw. 35%). Das historisch tiefe Zinsniveau hält die Finanzierungskosten für Unternehmen weiter in Grenzen. Finanzierung zu günstigen Konditionen ist verfügbar, wenn adäquate und Basel-III-konforme Sicherheiten gestellt werden und die Bereitschaft gegeben ist, Eigenkapital einzubringen. www.dihk.de

SALDO DER INVESTITIONSABSICHTEN UND RISIKO FINANZIERUNG

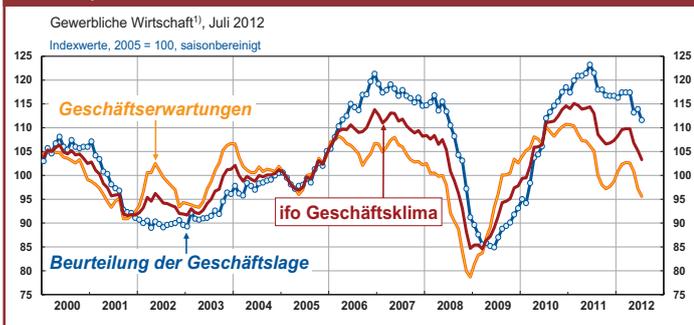


1) Bei der Abfrage der Finanzierungsbedingungen ist ein unmittelbarer Vergleich gegenüber den vorherigen Befragungen wegen der geänderten Frageformulierung nicht möglich.
Quelle: DIHK-Sonderumfrage, August 2011

Ifo-Geschäftsklimaindex fällt weiter

Der Ifo Geschäftsklimaindex, einer der wichtigsten Gradmesser für die deutsche Konjunktur, ist im Juli den dritten Monat in Folge gefallen. Auch die Erwartungen für den weiteren Geschäftsverlauf fallen pessimistischer aus. Die Eurokrise belastet zunehmend die Konjunktur in Deutschland. Im Verarbeitenden Gewerbe hat sich die Stimmung stark eingetrübt. Insbesondere die aktuelle Lage wird erheblich ungünstiger eingeschätzt als im Vormonat. Die Kapazitäten werden von den Unternehmen klar weniger ausgelastet. Auch die Zukunftserwartungen sind kräftig gesunken. Dagegen haben sich die Exporterwartungen nur leicht verschlechtert. Einen Lichtblick bildet die Entwicklung im Einzelhandel: Hier ist das Geschäftsklima wie im Vormonat gestiegen. Im Großhandel jedoch trübte sich die Stimmung dagegen weiter ein. www.cesifo-group.de

IFO KONJUNKTURTEST



1) Verarbeitendes Gewerbe, Bauhauptgewerbe, Groß- und Einzelhandel.
Konjunkturtest Quelle: Ifo Konjunkturtest. 25/07/2012 © Ifo Geschäftsklima Gewerbliche Wirtschaft, Juli 2012

Roland-Berger-Studie: restriktive Kreditvergabe der Banken

Durch die strengeren Kreditvergaberichtlinien infolge von Basel III finanzieren Banken immer seltener kleine und mittelständische Unternehmen – dies gefährdet das Wachstum der europäischen KMU sowie der Kreditinstitute. Das ist eine Kernaussage einer im August von Roland Berger Strategy Consultants veröffentlichten Studie. „Die neuen Basel-III-Richtlinien zur Kreditvergabe wirken sich negativ auf die Unternehmensfinanzierung aus. Doch genau dieser Bereich stellt einen wichtigen Bestandteil des Geschäftsmodells der Banken dar“, sagt Cécile André, Partner von Roland Berger Strategy Consultants. „Kreditinstitute sollten dieses große Geschäftspotenzial wahrnehmen und passende Strategien dazu entwickeln.“ Im Zentrum stehen dabei vier Punkte, um den Markt für Mittelstandsfinanzierungen zu beleben: die Entwicklung individueller Cash-Produkte, der Vertrieb von Produkten, die wenig Eigenkapital binden, der Aufbau von Kooperationen mit anderen Investoren sowie die Verbriefung von KMU-Krediten. www.rolandberger.com

Fuchs Petrolub AG

Das Geschäft läuft wie geschmiert

Das Mannheimer Unternehmen ist Weltmarktführer für Spezialschmierstoffe – mehr als 10.000 sind im Sortiment. Die Börsianer lieben das MDAX-Unternehmen wegen seines sagenhaften Erfolgs. Sagenhaft ist auch der unaufgeregte Führungsstil von Stefan Fuchs, der das Geschäft als Vorstandschef in der dritten Generation vorantreibt. Den Firmenjet seines Vaters hat er als erstes verkauft.

Weltweit größter unabhängiger Schmiermittelhersteller

„Du bist ein Fuchs.“ Das ist ein Kompliment für einen Schnellmerker, einen Schlaunen. Der Fuchs im Walde ist ja auch einer, den man kaum sieht. Ein bisschen so ist das auch mit der Fuchs Petrolub AG. Schlau sind sie sowieso dort in Mannheim. Gesehen werden wollen sie gar nicht. Nur an der Börse kennt man sie. Die Geschäfte von Fuchs Petrolub laufen wie geschmiert. Mit Schmierstoff. Wenn in Stuttgart-Untertürkheim ein Mercedes die Werkhalle verlässt, ist Fuchs Petrolub mit dabei. Der Schmierstoffhersteller liefert das Motoröl, mit dem Daimler seine fabrikfertigen Autos befüllt. Traktoren, Lastwagen und Baumaschinen laufen mit Öl von Fuchs. Richtig viel verdienen die Mannheimer aber mit ihren Spezialölen – es sind mehr als 10.000: Motoröle, Fette, Reiniger, Rostschutzmittel und Schmiermittel für die Industrie hat Fuchs im Sortiment: Damit ist das familiengeführte Unternehmen der größte unabhängige Schmiermittelhersteller auf dem ganzen Globus. Die Fuchsens haben ein weltweit einmaliges Geschäftsmodell geschaffen. Vom Scheibenwischeröl über Schmierfette für die Lebensmittelindustrie bis hin zu speziellen Ölen für riesige Bergbaumaschinen reicht die Palette. Jedes Auto braucht 30 verschiedene Fette und Öle zum reibungs-



Stefan Fuchs

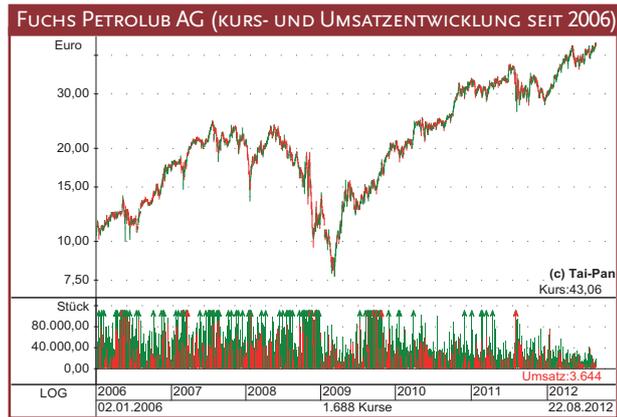
losen Ablauf. Keine Massenware, sondern forschungsintensive teure Spezialöle.

Schmieröl könnte man trinken

Manche Spezialität kostet 1.000 EUR das Kilo. Dafür hält der Stoff mitunter ein ganzes Maschinenleben lang oder ist für die Umwelt so unschädlich, dass man ihn einfach in den Gully schütten könnte. Für die großen Mineralölkonzerne ist das hochspezialisierte Geschäft zu klein, und unter den vielen kleinen Spezialherstellern ist Fuchs der einzige große. Jüngst hat Fuchs dem Ölgiganten Shell die Schmierstoffsparte abgekauft. Die ist sogar essbar. Die sogenannten „lebensmittelbedarfsgerechten“ Schmierstoffe für die Nahrungsmittelindustrie braucht es für Abfüllanlagen der Getränkeindustrie oder Zerlegewerkzeug in der Fleischverarbeitung, die mit Nahrungsmitteln in Verbindung kommen. Der Erfolg, der Fuchs beschieden ist, mutet sagenhaft an. Mit seinen Zahlen übertraf Fuchs Petrolub die Schätzungen der Analysten. Für 2012 peilt die im MDAX notierte Gesellschaft neue Bestmarken beim Umsatz und Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) an. Auch Zukäufe schließt Fuchs nicht aus, wenn sie strategisch und finanziell passen. Insgesamt will Fuchs Petrolub 60 Mio. EUR im laufenden Jahr in den Ausbau seines Geschäfts stecken, dies wäre die höchste Jahresinvestition in der Unternehmensgeschichte. Und als sei Erfolg das normalste der Welt, gibt sich Stefan

KURZPROFIL: FUCHS PETROLUB AG

Gründungsjahr:	1931
Branche:	Petrochemie – Öle und Spezialschmierstoffe
Unternehmenssitz:	Mannheim
Mitarbeiterzahl:	3.800
Umsatz 2011:	1,7 Mrd. EUR
Internet:	www.fuchs-oil.de



Fuchs derart nüchtern und bodenständig, dass ein größenwahnsinniges Abheben so wahrscheinlich ist wie die Entdeckung einer Ölquelle in Mannheim. Also dort, wo Fuchs Petrolub seinen Stammsitz hat.

Schon Gründer Rudolf beeindruckt mit Qualität

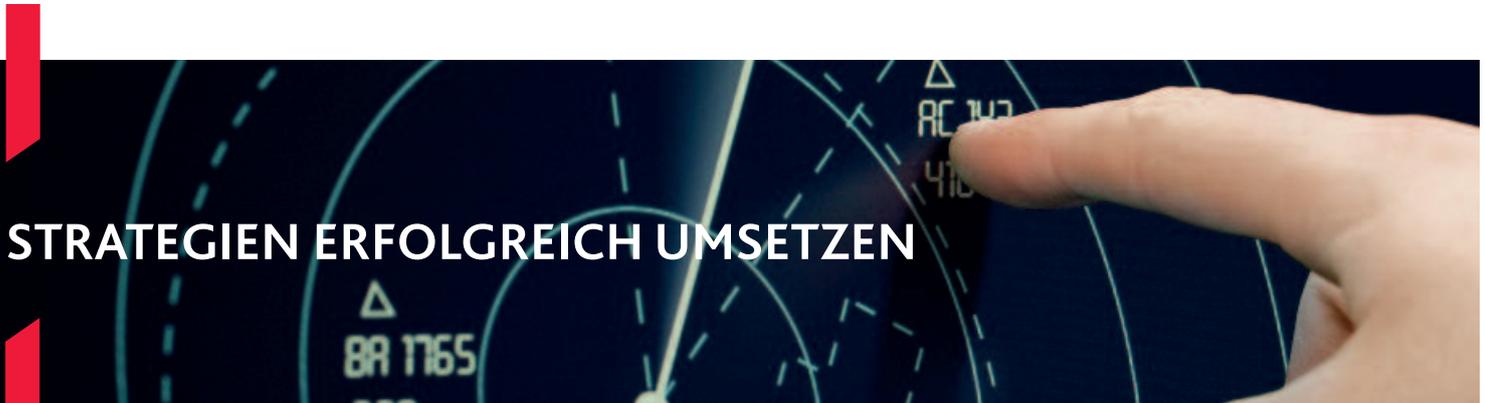
Dort beginnt Gründer Rudolf Fuchs mit gerade einmal 22 Jahren: Im Jahr 1931, die Weltwirtschaft liegt darnieder, macht er sich selbstständig. Anfänglich beliefert er Fuhrunternehmer mit Motorenöl – sein strategischer Vorteil: Qualität. Nur ausgewählte Öle aus Pennsylvania wurden abgefüllt. Fuchs-Öle schmierten die Dieselmotoren der ersten Lastwagengeneration – Maschinen, die hoch anfällig für Verschleiß waren: Im Schnitt musste alle 2.000 Kilometer das Öl gewechselt werden. Heute wird ein Ölwechsel bei Lastwagen, die auf langen Strecken eingesetzt werden, erst nach gut über 100.000 Kilometern fällig. Die Kriegswirtschaft zwang zum Umdenken: Fuchs wurde zum Lieferanten für Industrieöle. Oft wurden Schmiermittel direkt für den Kundenbedarf gemischt. Damit wurde ein weiterer strategischer Schritt vollzogen, der bis in die heutige Unternehmensstruktur nachwirkt. Auch heute managen Azubis einen Verkaufsladen für die

Mannheimer Bevölkerung, an die Fuchs Petrolub in Kleinmengen verkauft. Nach dem Weltkrieg war es dann vor allen Dingen der Rennsport, der den Namen bekannt machte. Der legendäre Wilhelm Herz gewann auf NSU die Deutsche Meisterschaft – und fuhr dabei mit Fuchs Penna Pura Rennöl RC zum Sieg. Die Wirtschaftswunderjahre waren auch für Fuchs von dynamischem Wachstum geprägt. Mitten in dieser Phase starb mit noch nicht mal 50 Jahren der Unternehmensgründer. Sohn Manfred Fuchs, damals frischgebackener Universitätsabsolvent, stieg in die Leitung des Unternehmens ein. In einer Branche voller Kleinunternehmen hat Fuchs als einer der wenigen verstanden, welchen Hebel die Börse bietet. Er beschaffte sich 1985 mit dem Börsengang Kapital. Seither hat Fuchs 50 Unternehmen dazugekauft und 14 Mal das Kapital erhöht.

Eigenkapitalrendite von 37 Prozent

Heute steht der Konzern da wie eine Eins. Schuldenfrei, beim operativen Gewinn sind in diesem Jahr bis zu 290 Mio. EUR drin. Die Eigenkapitalrendite von 37% lässt die allermeisten Branchen uralt aussehen. Die Internationalisierung ist Vater Manfred Fuchs' Verdienst. Die Konstante

Anzeige



STRATEGIEN ERFOLGREICH UMSETZEN

BDO Corporate Finance berät Sie bei Transaktions- und Finanzierungsfragen und führt für Sie Due Diligences sowie Unternehmensbewertungen durch. Wir unterstützen Sie bei der Realisierung Ihrer Unternehmensziele sowohl bei nationalen als auch bei grenzüberschreitenden Projekten. Profitieren Sie von unserem internationalen BDO Corporate Finance Netzwerk in mehr als 60 Ländern.

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
 Dr. Steffen Eube | Telefon: +49 69 95941-528 | steffen.eube@bdo.de
 Elke Wollank | Telefon: +49 89 55168-255 | elke.wollank@bdo.de
 www.bdo.de



BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen. BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen.



Foto: Fuchs Petrolub AG

aber ist der unaufgeregte Managementstil seines Sohnes Stefan. Dieser bewunderte in den Aufbaujahren seinen Vater, konnte sich früher aber überhaupt nicht damit abfinden, als Filius geboren zu sein. Mit dem Schmierstoffhandel wollte er nichts zu tun haben und sich seine eigene Existenz schaffen. Der 1968 Geborene studierte wie sein Vater BWL – natürlich in Mannheim. Die Uni dort gilt als Edelschmiede für akademische Kaufleute; Absolventen bekommen zumeist nach kurzer Zeit Führungsjobs. 1994 startete Stefan Fuchs bei einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. „Grundsätzlich hat es mich nicht in die eigene Firma gezogen“, äußert er gegenüber der Unternehmeredition. Seinem Vater hatte er jedoch ein Praktikum bei einer US-Auslandstochter versprochen. „Ich war die gesamten drei Monate mit unseren Vertriebsleuten in den USA bei den verschiedensten Kunden und habe dabei unser Geschäft lieben gelernt.“ Danach, sagt er, wollte er unbedingt ins Unternehmen. Fünf Jahre lang arbeitete Stefan Fuchs parallel mit seinem Vater Manfred im Vorstand, 2004, mit 35 Jahren, übernahm er den Vorstandsvorsitz. Als Chef in der dritten Generation trieb Stefan Fuchs die Expansion in den Schwellenländern voran und baute die Entwicklungsabteilung aus. Früher

waren Akquisitionen die Strategie, heute ist es organisches Wachstum.

Aufsichtsräte waren BASF-Vorstandschefs

Seit vergangenem Jahr wacht der ehemalige BASF-Vorstandschef Dr. Jürgen Hambrecht als Aufsichtsratschef über dem Unternehmen. „Wir hatten schon immer einen hochkarätig besetzten Aufsichtsrat“, sagt Fuchs. „Mit Herrn Dr. Jürgen Hambrecht tausche ich mich in sehr offener und transparenter Weise regelmäßig aus“ – einmal im Monat. „Wir neigen beide zur Gründlichkeit und Ernsthaftigkeit“, hat sein Vater damals gesagt, als er Stefan, der ihm

wie aus dem Gesicht geschnitten ist, zum Vorstandschef machte. Die privaten Interessen von Vater und Sohn könnten unterschiedlicher kaum sein. Manfred Fuchs ist leidenschaftlicher Maler, die Vorstandsflore der Mannheimer Hauptverwaltung sind voll mit seinen teils großformatigen Bildern, er fördert Kultur und Musik, das Nationaltheater, die Pop Akademie, den Speyrer Dom, den Skulpturenpark in Heidelberg, das Künstlerhaus von Rheinland-Pfalz. Stefan ist anders. Die künstlerische Seite geht ihm ab, auch Lebermann will er weiß Gott nicht sein. Den Firmenjet hat er sofort verkaufen lassen, als er Vorstandschef wurde. Sein Hort ist die Familie; Natur, Fußball, die Leidenschaft für Pferde, Grillen mit Frau und den beiden Töchtern. Dann und wann sieht man ihn im Fußballstadion – nicht etwa in einer teuren Lounge, das wäre ihm zuwider. Er steht am liebsten mit den anderen Fans seiner Lieblingsmannschaft 1899 Hoffenheim unter dem Dach der Haupttribüne. Dann – selten ist es – lächelt er einmal, hat rechts eine Bratwurst und links einen Becher Bier in der Hand.

Thomas Grether
redaktion@unternehmeredition.de

Unternehmeredition Jahres-Partner 2012



Eurokrise belastet Private-Equity-Markt

Zurückhaltung der Investoren – Exit- und Fundraising-Situation schwierig

Im ersten Quartal bestand noch Zuversicht auf eine Besserung am deutschen Private-Equity-Markt. Inzwischen aber hat die sich ausweitende europäische Staatsschuldenkrise die Aktivitäten und Erwartungen wieder gedämpft. Die Unsicherheiten sowohl an den Kapitalmärkten als auch in konjunktureller Hinsicht belasten. Auch die Preisvorstellungen gehen weiter auseinander. Zudem ist die Finanzierungsbereitschaft der Banken für größere Transaktionen weiterhin gering.

Getrübe Erwartungen

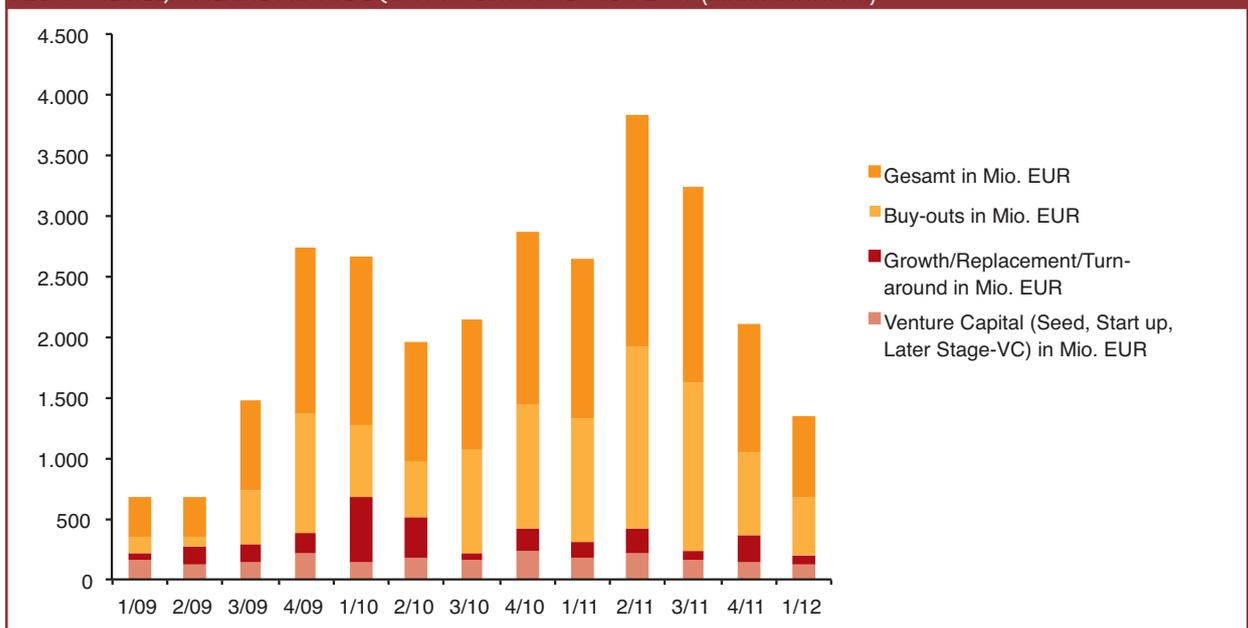
Die schwierigen Jahre für die Private-Equity-Branche sind noch nicht vorbei. Nachdem 2010 und das erste Halbjahr 2011 noch recht gut waren und eine gewisse Aufbruchstimmung erzeugten, hat sich das Beteiligungsgeschäft doch wieder abgeschwächt. Bereits in der zweiten Jahreshälfte 2011 waren die Erwartungen vor dem Hintergrund gedämpfter Konjunkturaussichten zurückgeschraubt worden. Im ersten Quartal 2012 keimte zwar zunächst noch einmal Zuversicht für den weiteren Jahresverlauf auf, aber die Staatsschuldenkrise in der Eurozone sowie getrübe Erwartungen für die Weltkonjunktur

sorgten für steigende Verunsicherung. Die Planbarkeit für langfristige Investoren ist damit deutlich eingeschränkt. Eine Rolle spielt auch, dass Unternehmen sich in stärkerem Maße aus eigener Kraft finanzieren können und weniger auf externes Kapital angewiesen sind. Zudem ist nach wie vor die Bereitschaft der Banken, Kreditfinanzierungen für größere Beteiligungstransaktionen beizusteuern, eher gering.

Schwaches Beteiligungsniveau

Auch wenn viele Private-Equity-Häuser händierend gute Investitionen suchen, das Transaktionsniveau ist alles in allem schwach. Nach Zahlen des Bundesverbands der Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) wurden im ersten Quartal 2012 nur 669 Mio. EUR in deutsche Unternehmen investiert, ein Rückgang um 37% gegenüber dem bereits unter den Erwartungen gebliebenen vierten Quartal 2011 und sogar fast eine Halbierung gegenüber dem ersten Quartal 2011. Etwa 70% des Investitionsvolumens entfielen auf Buy-outs, 20% auf Venture-Capital-Engagements und 10% auf Wachstums- sowie Turnaround- und Replacement-Finanzierungen. In den

ABB. 1: VIERTELJÄHRLICHE PRIVATE-EQUITY-INVESTITIONEN SEIT 2009 (MARKTSTATISTIK)



Quelle: PEREP Analytics, BVK e.V.



Auch die Aktivitäten am Private-Equity-Markt sind im Sog der Eurokrise zurückgegangen.
Foto: PantherMedia / Henry Smits-Bode

vergangenen Monaten blieb der erhoffte Stimmungsaufschwung aus, das von BVK und KfW ermittelte German Private Equity Barometer ging sogar deutlich zurück. Einen regelrechten Einbruch erlitt auch das Exit-Volumen mit nur 132 Mio. EUR im ersten Quartal (minus 87% gegenüber dem Vorquartal).

Viel Geld zur Anlage vorhanden

Mit der Marktschwäche reiht sich Deutschland in den gesamteuropäischen Trend ein, nachdem das Gesamtjahr 2011 noch einen Aufwärtstrend (Investitionen plus 22% auf 5,92 Mrd. EUR) gezeigt hatte. „Es ist ohne Zweifel viel Geld da, um zu investieren“, sagt der BVK-Vorstands-

vorsitzende Matthias Kues. Und das mittelständische Geschäft – also die kleinen bis mittleren Transaktionen – sei auch noch relativ stabil. Was fehle, seien die großen Buy-outs. Und nach wie vor bewege sich das Venture-Capital-Segment stabil auf niedrigem Niveau. Auch das Exit-Umfeld sei schwierig. Beteiligungsfonds, die bald ihr Laufzeitende erreichen werden, haben Exit-Druck. Aber Trade Sales



Matthias Kues,
BVK e.V.

Anzeige

Einführung

Weiss • Walter • Fischer-Zernin

Rechtsanwälte • Wirtschaftsprüfer • Steuerberater



Unsere Kanzlei wurde im Jahr 1924 von Dr. Dr. Karl Weiss gegründet. 1958 trat sein Sohn, Dr. Karl Heinz Weiss, als Partner bei. Aus der langjährigen Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Dr. Otto Walter in New York und München sowie mit Herrn Dr. Vincent Fischer-Zernin in Hamburg ergab sich der überörtliche Zusammenschluss zur Kanzlei Weiss Walter Fischer-Zernin mit den heutigen Standorten in München und Hamburg. Die besondere wirtschaftliche Ausrichtung der Kanzlei führte zur Erweiterung des Teams um Mitglieder der wirtschaftsprüfenden und steuerberatenden Berufe.

Für unsere Mandanten, vorwiegend Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand, bieten wir das gesamte Spektrum nachhaltiger anwaltlicher Tätigkeit in höchster Qualität. Insbesondere decken wir hierbei die Rechtsgebiete Gesellschaftsrecht, Mergers & Acquisitions, Bank- und Kapitalmarktrecht, Immobilienrecht, Allgemeines Wirtschaftsrecht, Unternehmungsnachfolge, Arbeitsrecht, Steuer- und Bilanzrecht und Wirtschaftsprüfung ab.

Unser internationales Geschäft basiert auf einem weltweiten, in langjähriger Zusammenarbeit etablierten Netzwerk. Damit ist länderübergreifende Präsenz und Kompetenz für unsere Mandanten gewährleistet. Unsere Kanzlei ist alleiniger Repräsentant der JCA International für Deutschland.

Weiss Walter Fischer-Zernin

Rechtsanwalt Dr. Jan Kreklau

Kardinal Faulhaber-Straße 10 • D-80333 München

T + 49 (0) 89 290719-39 • j.kreklau@rae-weiss.de • www.rae-weiss.de

sind wegen der konjunkturellen Verunsicherung nicht mehr so häufig wie noch im ersten Halbjahr 2011. Kues beobachtet außerdem, dass Private-Equity-Häuser bei Secondaries und Tertiaries zurückhaltender geworden sind – wegen mangelnden Entwicklungspotenzials vieler Portfoliounternehmen.

Größere Preisdifferenzen

„Die allgemein schlechte wirtschaftliche Stimmung lähmt die Entscheidungsfreude“, konstatiert Kues. Auch das Verkaufsinteresse sei gerade bei gedämpfter Konjunkturperspektive schwächer ausgeprägt, da sich gute Preise nur schwer erzielen ließen. Die Konjunkturschwankungen machten die Preisfindung insbesondere in zyklischen Branchen extrem schwierig. Während die Verkäuferseite die guten Jahresabschlüsse hervorhebt, gewichtet die Käuferseite stärker die unsicheren Perspektiven. Jeder Käufer fragt sich, wie nachhaltig die guten Ergebnisse der beiden letzten Jahre sind. „Die Unternehmen haben zwar 2010 und 2011 gut verdient, aber die Investoren trauen dem Ganzen noch nicht langfristig; daran scheitern viele Deals“, sagt Kues. Eine interessante Branche mit vielen mittelständischen Unternehmen ist aus seiner Sicht der Energiebereich. Die Energiewende habe diesen Markt noch attraktiver für Käufer gemacht.

Schwieriges Fundraising

Trotz des allgemeinen Niedrigzinsniveaus gestaltet sich auch das Fundraising anhaltend schwierig. Hoffnung gibt aus Kues' Sicht der zunehmende Trend bei Versicherungen und anderen Investoren, sich angesichts der schwachen Renditen bei klassischen Anlagen stärker für das Thema Private Equity zu interessieren. Der durchschnittliche Garantiezins bei Lebensversicherungen liege bei 3,2 bis 3,3%, dies sei mit ihren bisherigen Anlagen (Schwerpunkt Anleihen) nicht mehr zu erzielen.

Strategien im Vorteil

Eher positiv gestimmt ist Dr.-Ing. Hans-Gert Mayrose, Vorstand der börsennotierten Industrie-Beteiligungsgesellschaft Gesco AG. Er sieht zumindest für Gesco eine deutliche Belebung auf der Angebotsseite. „Vor zwei oder drei Jahren waren noch viele Verkäufe, insbesondere im Mittelstand, auf Eis gelegt“, sagt er. „Jetzt haben die Unternehmer mit den Ergebnissen von 2010 und 2011 im Rücken eher den Willen zum Verkauf.“ Auf Käuferseite habe man zwar auch noch die Krisenjahre im Hinterkopf, aber da könne man mit den Unternehmen verhandeln. „Von M&A-Bera-



Dr.-Ing. Hans-Gert Mayrose,
Gesco AG

TAB. 1: EXITS VON PRIVATE EQUITY-GESELLSCHAFTEN IM 1. QUARTAL 2012

Exitkanäle	1. Quartal 2012			
	Mio. EUR	%	Unternehmen	%
Trade Sales	15,60	11,8%	7	4,0%
Divestments über die Börse	1,04	0,8%	1	0,6%
– davon durch IPO	0,00	0,0%	0	0,0%
– durch Aktienverkauf nach Notierung	1,04	0,8%	1	0,6%
Totalverlust	22,32	16,9%	39	22,0%
Rückzahlung stiller Beteiligung	23,11	17,5%	119	67,2%
Verkauf an andere Beteiligungsges.	53,50	40,6%	2	1,1%
Verkauf an Finanzinstitutionen	0,00	0,0%	0	0,0%
Verkauf an das Management/Buy-Back	15,02	11,4%	2	1,1%
Sonstige	0,00	0,0%	0	0,0%
Gesamt	131,73	100,0%	177	100,0%

Quelle: PEREP Analytics, BVK e.V.

tern hören wir, es sei doch schwierig, gute Verkaufsangebote zu finden; aber wir werden von Anfragen fast überschwemmt“, sagt Mayrose. Die PE-Branche habe es allerdings schwerer, Transaktionen umzusetzen, auch weil sie auf die Finanzierungsbereitschaft der Banken angewiesen seien. „Das gibt uns als Industrieholding einen Vorteil, da wir keinen Finanzierungsvorbehalt haben und dem Verkäufer mehr Transaktionssicherheit und -schnelligkeit bieten. Dafür sind diese dann auch bereit, mit dem Preis etwas herunterzugehen.“ Gesco richtet den Fokus auf den produzierenden industriellen Mittelstand, insbesondere den Werkzeugmaschinenbau, aus dem laut Mayrose der Großteil der Anfragen kommt. Die Investitionsgüterbranche habe hohe Auftragsbestände, die Eurokrise schlage hier (noch) nicht so stark durch. „Viele Anfragen kommen aus Nachfolgesituationen, die 2009 und 2010 noch verschoben worden waren; aber jetzt drängt bei vielen die Zeit“, so Mayrose. Für Akquisitionen sei das Zeitfenster jetzt sehr günstig. „Wir haben binnen sechs Monaten – zwischen Ende Dezember und Anfang Juli – drei Unternehmen gekauft; das ist Rekord.“

Unternehmerische Expertise gefragt

Was das Preisniveau angeht, so sind die Multiples im Durchschnitt zwar relativ stabil. Allerdings hat die Schwankungsbreite zugenommen, mit wachsenden Abweichungen vom Durchschnitt nach oben und unten – abhängig von den nachhaltigen Perspektiven des Unternehmens. Bewertungsunsicherheit ist für Dr. Andreas Fendel, Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaft Quadriga Capital, ein wesentliches Hemmnis für die Aktivitäten im PE-Markt. „Man will zu hohe Bewertungen, die eventuell nicht nachhaltig sind, vermeiden“, sagt er. Ein wenig Licht sieht er bei der Bankenfinanzierung, die aus seiner Sicht „etwas besser ist als vor einem Jahr“. Zunehmend fänden sich auch wieder Konsortien für



Dr. Andreas Fendel,
Quadriga Capital

Club-Deals zusammen. Finanziert werde nach wie vor eher konservativ, mit einem Fremdkapitalanteil von maximal 45 bis 50%. Der Trend weg vom „Financial Engineering“ sei weiterhin intakt. „Bei den PE-Gesellschaften ist unternehmerische und branchenbezogene Expertise und Leistungsfähigkeit gefragt“, so Fendel. Auf operative Beiträge zur Wertschöpfung komme es an. „Diejenigen, die sich als pure Finanzinvestoren sehen, bekommen Probleme.“

Guter Track Record entscheidend

Fendel geht davon aus, dass sich die Lage wieder bessern wird. „Denn Unternehmen suchen Problemlösungen, Eigentümer wollen sich vom Unternehmen trennen oder suchen Partner, zum Beispiel bei der internationalen Expansion und der Errichtung von Produktionsstätten in fremden Märkten“, sagt Fendel. Beteiligungspartner müssten hier gute Konzepte anbieten. Die Transaktionsbereitschaft auf PE-Seite sei da, Kapital genügend vorhanden. Eher schwach sei aktuell aber die Einwerbung frischen Kapitals. Das Kapitalangebot habe sich verringert – die Nachfrage sei im Verhältnis deutlich höher. „Der Wettbewerb um die knappen Mittel ist hart; insbesondere große Fonds haben es schwer, genügend Kapital einzusammeln. Nur mit einem guten Track Record hat man überhaupt Chancen“, erklärt Fendel. Die Fonds müssten die Frage beantworten, wie künftige Transaktionen zu strukturieren sind und wie man einen nachhaltigen Mehrwert schaffen wolle.

Nachfrageüberhang nach Targets

Einen starken Nachfrageüberhang nach attraktiven Zielunternehmen sieht Arno Fuchs, Geschäftsführer des Münchner Finanzierungsspezialisten FCF Fox Corporate Finance. „Zum aktuellen Zeitpunkt kommen beispielsweise auf zehn Zielunternehmen etwa 30 bis 40 Finanzinvestoren – neben Strategen – als Interessenten infrage“, sagt Fuchs. „Das Deal-Angebot ist niedrig und hält mit der Nachfrage in keiner Weise mit, es ist um einiges geringer als letztes Jahr. Ein aktiver PE-Markt kann so nicht funk-

tionieren.“ Das mache den PE-Häusern das Geschäft schwer. Kreativität und eine unternehmerische Herangehensweise seien gefragt, um Alpha zu generieren. Teilweise verstünden es die Finanzinvestoren weniger als früher, „die Verkäufer für sich zu begeistern“. Man schaue oft zu sehr darauf, ob die Unternehmen in eine gewünschte Schablone passten, statt individuell zur Unternehmenssituation eine Transaktion zu strukturieren. „Einige aktive PE-Häuser tun dies und zeichnen sich durch sehr aktives Dealmaking aus.“



Arno Fuchs,
FCF Fox Corporate Finance

Minderheitsbeteiligungen als Chance

Eine Chance für die PE-Branche sieht Fuchs darin, sich mehr auf Minderheitsbeteiligungen, Secondary-Umplatierungen und Transaktionen mit börsennotierten Unternehmen zu fokussieren und so zu mehr Transaktionen zu kommen. Fuchs geht nicht davon aus, dass sich der Deal-flow insgesamt auf absehbare Zeit verbessern wird. Eher sei eine Konsolidierung in der PE-Branche zu erwarten – einige Player könnten aus dem Markt ausscheiden.

Ausblick

Wie es aussieht, wird 2012 nach zwei halbwegs guten PE-Jahren wieder ein schwächeres werden. Ein Hoffnungsschimmer für mehr Transaktionen kommt von den vielen ungelösten Unternehmensnachfolgen – das Thema steht weiter ganz oben auf der Agenda. Und manche Unternehmen suchen einen Partner für ihre Internationalisierungspläne. Hier muss Private Equity über das Kapital hinaus Mehrwert bieten – mit einer klaren unternehmerischen Unterstützung.

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

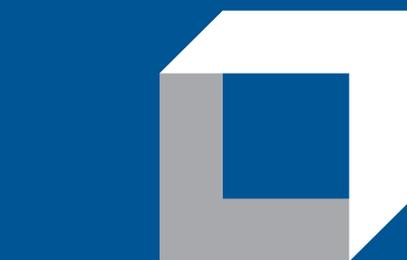
KRISEN MEISTERN CHANCEN NUTZEN

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

Wer hat Geld?

Private-Equity-Fonds mit Fokus auf den deutschen Mittelstand

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

Die Performance der Aktien- und Rentenmärkte ist seit Jahren nicht mehr zufriedenstellend, eine Besserung sehr ungewiss. Investoren suchen daher vermehrt die Anlage in alternative Investments und „handfeste Werte“ wie Immobilien, Gold oder Unternehmensbeteiligungen. So hat das Investment Office der Yale University, einer der erfolgreichsten institutionellen Anleger, seine Private-Equity-Positionen über die Jahre stark ausgebaut (Asset Class Target 2011: 34,0%). Somit ist im Markt zwar grundsätzliches Interesse an der Assetklasse „Private Equity“ vorhanden, dennoch herrscht aktuell noch Zurückhaltung bei den Anlegern, in neu aufgelegte Fonds zu investieren.

180 Mrd. EUR an Private Equity stehen in Westeuropa zur Verfügung

Grund dafür ist der weiterhin anhaltende Rückstau im Dealflow der Beteiligungsgesellschaften – zum einen sind infolge der Finanzkrise einige überfällige Investments noch nicht bereit für einen Exit, zum anderen verfügen viele Gesellschaften über große Bestände noch nicht investierter Mittel aus früheren Fonds. Schätzungen von Bain & Company zufolge besteht mehr als die Hälfte der zurzeit etwa 180 Mrd. EUR an Kapital, das der Private-Equity-Branche in Westeuropa zur Verfügung steht, noch aus Fonds, die in den Jahren 2007 und 2008 aufgelegt wurden. Dennoch konnten im laufenden Jahr 2012 bereits einige Beteiligungsgesellschaften neue Fonds schließen, darunter den DBAG Fund VI (451 Mio. EUR) sowie den German Equity Partners IV (230 Mio. EUR). Tabelle 1 zeigt eine Auswahl an in Deutschland aktiven Beteiligungsgesellschaften, deren Fonds für den Small- und Mid-Cap-Market sich gegenwärtig in der Finanzierungsphase befinden. Daneben beginnt sich die Branche in



Dr. Karsten Zippel

Deutschland etwas zu diversifizieren, da sich aktuell eine Reihe von Spezialfonds mit eingegrenztem Branchenfokus und/oder einem Schwerpunkt auf kleinere Transaktionen im Bereich 1–5 Mio. EUR EBIT im Fundraising befindet. Während diese neuen Gesellschaften ihre Fähigkeit zum Fundraising erst noch unter Beweis stellen müssen, werden aller Voraussicht nach die etablierten Gesellschaften bei der Auflage neuer Fonds nur Probleme bekommen, wenn sie mit Schwierigkeiten in ihrem aktuellen Beteiligungsportfolio zu kämpfen haben.

Anzahl kleinerer und mittlerer Transaktionen wird deutlich zunehmen

Da sich die Zahlungsbereitschaft der Finanzinvestoren langsam aber sicher wieder den Preisvorstellungen der Verkäuferseite annähert, wird die Anzahl kleinerer und mittlerer Transaktionen mittelfristig wieder deutlich zunehmen. Dem kommt zugute, dass seit letztem Jahr die Bereitschaft der Banken, Akquisitionen zu finanzieren, wieder deutlich zugenommen hat, sodass aktuell ein Leverage von viermal EBITDA fallweise wieder möglich erscheint. Die Eigentümer interessanter Targets wissen jedoch vermehrt um ihre aktuell gute Verhandlungsposition. Speziell Unternehmer, die keinen vollständigen Exit suchen, stellen dabei immer öfter hohe Anforderungen

ZUR PERSON: DR. KARSTEN ZIPPEL

Dr. Karsten Zippel ist Mitglied des Vorstands der Aquin & Cie. AG. Das Unternehmen ist ein auf Small- und Mid-Cap-Transaktionen spezialisiertes M&A-Beratungshaus. Neben dem eigentümergeführten Mittelstand berät Aquin & Cie. schwerpunktmäßig Family Offices beim Aufbau und der Entwicklung ihres Direktbeteiligungsgeschäfts. www.aquin-cie.com

an den Finanzierungspartner. Schließlich geht es darum, die nächsten Jahre eng mit diesem zusammenzuarbeiten, um gegebenenfalls ein paar Jahre später gemeinsam den Exit zu wagen. Neben den Anforderungen an eine hohe Bewertung werden deshalb verstärkt die weichen Faktoren der Zusammenarbeit ausschlaggebend für den Beteiligungszuschlag sein, wie beispielsweise die Bereitschaft, auch komplexere Transaktionsstrukturen einzugehen. Investoren, die hier eine Offenheit zeigen und aufgrund ihrer Fonds-Statuten auch die Möglichkeit besitzen, flexibel auf die Anforderungen der Alteigentümer zu reagieren, gewinnen zunehmend Strukturvorteile. Um diese Vorteile nutzen zu können und damit dem bestehenden Anlage-Druck entgegenzuwirken, gehen ehemals rein auf Buy-outs fokussierte Beteiligungsgesellschaften wie z.B. Afinum oder die Deutsche Beteiligung dazu über, neue Fonds flexibler zu gestalten oder flexible Wachstumskapitalfonds parallel zu ihren Buy-out-Fonds zu etablieren. Bei der Frage danach, wie viel Kapital im Markt für eine bankenunabhängige Unternehmensfinanzierung bereitsteht, darf die sich abzeichnende Etablierung von Private-Debt-Fonds sowie das bestehende Angebot im Bereich Individual-Mezzanine nicht vernachlässigt werden. Deren

Fondsvolumen stehen oftmals nicht hinter denen mittlerer Beteiligungsgesellschaften zurück, wie beispielsweise der aktuelle Fonds der M Cap Finance aus dem Jahr 2010 zeigt, der über ein Volumen von 385 Mio. EUR verfügt.

Family Offices als alternative Investoren

Auch bei vermögenden Privatinvestoren geraten Unternehmensbeteiligungen zunehmend in den Beteiligungsfokus. Da indirekte Unternehmensbeteiligungen über Private-Equity-Fonds von Unternehmerfamilien oftmals als zu intransparent und passiv empfunden werden, gilt ihr Interesse vorwiegend den Direktbeteiligungen. Allerdings erfordern der Aufbau und die Entwicklung von Beteiligungen hohe Voraussetzungen an Infrastruktur und Kompetenzen, die von klassischen Vermögensverwaltungen in der Regel nicht vorgehalten werden. Wir sehen aus diesem Grund immer mehr, dass vermögende Privatpersonen diese Kompetenzen im Family Office selbst aufbauen oder eigene Beteiligungsvehikel parallel zu ihrem Family Office strukturieren. Für kleinere Family Offices, oder wenn Direktbeteiligungen in der Vermögensallokation nur eine untergeordnete Rolle spielen sollen, kommen neben gelegentlich opportunistischen Beteili-

Anzeige

BF.direkt AG | Corporate Advisory

Unabhängige Beratung für Ihr
unternehmerisches Finanzmanagement



Ihr Spezialist für:

- Realisierung unternehmerischer Finanzierungsvorhaben
- Strukturierung von Akquisitionsfinanzierungen

Persönlicher Ansprechpartner für Ihr
unternehmerisches Finanzmanagement:

Ralph Lück
T 0711 – 22 55 44 114
E advisory@bf-finance.de
I www.bf-finance.de



gungen sogenannte Club Deals (gemeinschaftliche Beteiligung mehrerer Privatinvestoren an opportunistischen Unternehmenstransaktionen) in Frage. Was beide Formen der Direktbeteiligung eint, ist die absolute Unauffälligkeit, mit der diese Transaktionen vonstatten gehen. Ein diskretes und lautloses Vorgehen ist hier nicht nur gewünscht, sondern es ist vielmehr Philosophie und Teil des Investmentansatzes dieser Investorengruppe – und oftmals nicht zuletzt auch der Grund, weswegen diese teilweise

trotz niedrigerer Übernahmeangebote den Zuschlag für eine Beteiligung erhalten. Aufgrund der Intransparenz ist es jedoch nur schwer zu erfassen, wie viel Liquidität aus diesen Mitteln für Unternehmensbeteiligungen bereitsteht. Das Wissen darum, dass abseits der bekannten Finanzinvestoren ein weiterer Kreis an Kapitalgebern bereitsteht, der u.U. ein etwas alternativeres Investitionsverhalten an den Tag legt, kann für den ein oder anderen Kapitalsuchenden allerdings höchst spannend sein.

TAB. 1: BUY-OUT-FONDS – SMALL UND MIDMARKET

Beteiligungsgesellschaft, Fonds	Investitionsfokus	Jahrgang	Fondsvolumen in Mio. EUR	Minimum-Investment in Mio. EUR
3i Growth Capital Fund	Buyout/Growth	2010	1.200	70
ADCURAM Group AG – Unspecified Fund	Buyout	2007	150	–
Afinum V	Buyout	2007	230	20
Afinum, EK – Fonds für dt. Mittelstand	Buyout/Growth	2010	200	10
Aheim Capital GmbH – Unspecified Fund	Buyout	2010	70	2
Alternative Strategic Investment GmbH – Unspecified Fund	Buyout	2011	k.A.	5
Arcadia II	Buyout	2007	250	15
Auctus III	Buyout	2011	155	5
AXA Capital Europe, L.P. LBO Midcap	Buyout	2008	1.600	–
AXA Capital Europe, L.P. LBO Small Cap	Buyout	2007	353	–
BLUO SICAV-SIF	Buyout	2008	300	–
Brockhaus Private Equity Fund II	Buyout/Growth	2007	125	5
Buy-Out Central Europe II Beteiligungs-Invest AG	Buyout	2007	157	–
capiton IV GmbH & Co. Beteiligungs KG	Buyout	2009	350	5
Capvis Equity III LP	Buyout	2008	600	15
CGS Private Equity Partnership II	Buyout/Growth	2007	104	–
Chequers Capital XVI FCPR	Buyout	2011	850	–
CMP German Opportunity Fund II	Buyout	2011	175	1
CornerstoneCapital II AG & Co. KG	Buyout/Growth	2008	50	5
DBAG Expansion Capital Fund	Buyout/Growth	2011	242	10
DBAG Fund VI	Buyout	2012	451	10
EiKaM GmbH & Co KG – Unspecified Fund	Buyout	2009	k.A.	2
Endurance Capital AG – Unspecified Fund	Buyout/Growth	2009	k.A.	1
EQT Expansion Capital II	Buyout/Growth	2007	474	25
EQT VI, L.P.	Buyout	2011	4.750	75
Equistone Partners Europe Fund III	Buyout	2007	2.400	–
Equita GmbH & Co. Holding KGaA	Buyout	2007	315	10
Finatem III	Buyout	2010	135	10
Findos Investor GmbH – Unspecified Fund	Buyout	2008	–	–
German Equity Partners IV	Buyout	2012	230	10
Gilde Buyout Fund IV	Buyout	2010	800	25
GMT Communications Partners III, L.P.	Buyout	2007	352	–
HgCapital 6	Buyout	2008	2.500	75
HIG Europe Capital Partners, L.P.	Buyout	2007	600	4
Odewald 3	Buyout	2007	610	5
Odewald KMU Fonds	Buyout	2009	160	5
Paragon Fund I	Buyout	2008	248	–
Perusa Partners 2 LP	Buyout/Growth	2011	207	50
Perusa Partners Fund I LP	Buyout	2008	155	50
PINOVA Fund I	Buyout	2008	120	3
Quadrige Capital Fund III	Buyout	2007	525	25
Riverside Europe Fund IV, L.P.	Buyout/Growth	2008	453	10
Silverfleet Capital Fund, L.P.	Buyout/Growth	2008	700	25
Special Situations Venture Partners III, L.P.	Buyout	2011	231	–
Steadfast Capital Fund III	Buyout	2011	104	5
Triton Fund III	Buyout	2009	384	–
Ventizz Capital Fund IV LP	Buyout	2007	450	–
Vitruvian Partners Fund	Buyout/Growth	2008	925	15
Waterland Private Equity Fund IV CV	Buyout	2008	800	10
Waterland Private Equity Fund V	Buyout	2011	1.100	10
Zurmont Madison Private Equity L.P.	Buyout	2008	165	–

Quelle: Recherche Aquin & Cie. AG, Thomson Reuters

Kapital für Unternehmer: Gemeinsamer Erfolg ist unser Ziel.



Maßgeschneiderte Eigenkapitallösungen als Grundlage einer unternehmerischen Partnerschaft – dies ist unser Anspruch. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir eine individuelle Eigenkapitallösung für Ihren Bedarf. Unser Leistungsspektrum erstreckt sich über die Wachstumsfinanzierung bis

hin zur Finanzierung von Gesellschafterwechseln (Spin-offs/Buyouts, Nachfolgeregelung). Unternehmerische Partnerschaft bedeutet für uns, 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

Große Deals sind Mangelware

Krisenstimmung bremst M&A-Aktivitäten

Die unsicheren Konjunkturaussichten und die europäische Schuldenkrise bremsen das Geschäft mit Unternehmensfusionen und -übernahmen (Mergers & Acquisitions, M&A). In diesem Umfeld scheuen viele das Risiko, auch wenn hohe Cash-Bestände bei Strategen und Finanzinvestoren eine gute Basis für mehr Transaktionen bieten. In Deutschland dominiert nach wie vor das Small- und Mid-Cap-Segment.

M&A weltweit minus 22%

Der Markt für Fusionen und Übernahmen kommt in diesem Jahr bislang nicht in Schwung. Nach Zahlen des Datenanbieters Thomson Reuters sank das weltweite M&A-Volumen im ersten Halbjahr 2012 um 22% gegenüber dem Vorjahreszeitraum auf rund 1 Bio. USD. Im Segment kleiner und mittelgroßer Deals (Mid Market M&A) war der Rückgang mit 12% nicht ganz so stark. Die Unternehmensberatung A.T. Kearney berichtet in einer Studie von 10% weniger Mehrheitsübernahmen als im Vorjahreszeitraum und einem Rückgang beim Wert der Transaktionen um 26%. Als einen Hauptgrund gibt A.T. Kearney die Zurückhaltung und Risikoscheu der Unternehmen in den Industrieländern an. Neben der Eurokrise machen sich auch die unsicheren Aussichten für die Weltwirtschaft bemerkbar.

Mehr Marktanteile für Schwellenländer

In diesem Marktumfeld verschieben sich die Gewichte. Relativ gesehen nimmt die Bedeutung der Schwellenländer gegenüber den etablierten Volkswirtschaften zu. Laut A.T. Kearney hat sich der Anteil der Transaktionen aus Schwellenländern erhöht; diese Entwicklung dürfte sich fortsetzen. Unter den aufstrebenden Ländern führen China und Indien die Käuferliste an. Die Übernahmen deutscher Firmen durch Erwerber aus Schwellenländern haben seit 2001 anteilmäßig von 3% auf 12% zugenommen. Hauptmotiv internationaler Konzerne für M&A-Transaktionen ist laut einer Umfrage im Auftrag der Kanzlei Clifford Chance die Stärkung des Kerngeschäfts. An zweiter Stelle steht der Wunsch, in wichtigen Volkswirtschaften stärker zu wachsen. Das betrifft nicht nur wachstumsstarke Schwellenländer. Für Käufer weltweit habe sich auch Deutschland „mit seinem stabilen Investitions-umfeld zu einem wichtigen Markt für Unternehmens-transaktionen entwickelt“.

Small/Mid Cap dominiert

Der deutsche Markt ist nach wie vor vom Small- und Mid-Cap-Segment dominiert, auch wenn die Aufstockung des VW-Anteils an Porsche für 4,46 Mrd. EUR und das Übernahmeangebot von Fresenius für die Rhön Klinikum AG in Höhe von 3,1 Mrd. EUR für Aufsehen sorgten. Thomson Reuters weist für das Marktsegment bis etwa 400 Mio. EUR Transaktionsvolumen eine Abschwächung im ersten Halbjahr 2012 um 30% auf 7,7 Mrd. EUR aus – bei 655 Deals (Vorjahreshalbjahr 812). Der Markt ist sehr volatil. Einem guten ersten Halbjahr 2011 folgte ein schwaches zweites Halbjahr. Dann erzeugte eine leichte Besserung im ersten Quartal 2012 wieder etwas Zuversicht – abzulesen auch am Mid-Max-Deal-Index des Bundesverbands Mergers and Acquisitions (BMA), der das mittelständische Marktgeschehen widerspiegelt. Die Hoffnungen auf ein gutes Jahr 2012 sind aber längst verfliegen. „Zunächst war ein Aufschwung zu erkennen, aber nun scheint doch wieder die hohe Verunsicherung durch die Euroschulden- und Bankenkrise durchzuschlagen“, sagt der BMA-Vorsitzende Prof. Kai Lucks. „Konzerne bevorzugen eher kleine Akquisitionen, mit denen sie ihr Geschäft ausbauen können.“



Prof. Kai Lucks,
Bundesverband M&A

Geringes Angebot an Targets

„Wir haben einen Verkäufermarkt“, sagt Mathias Weidner, Partner der Beratungsgesellschaft IMAP M&A Consultants. „Sowohl bei den Strategen als auch bei den Finanzinvestoren sehen wir eine Menge interessierter Käufer. Auf der anderen Seite gibt es aber nur relativ wenige attraktive, verkaufswillige Unternehmen – aus deren Sicht positiv für den Preis.“ Außerdem gebe es noch eine gewisse Zahl an Unternehmen, die zwar



Mathias Weidner,
IMAP M&A Consultants

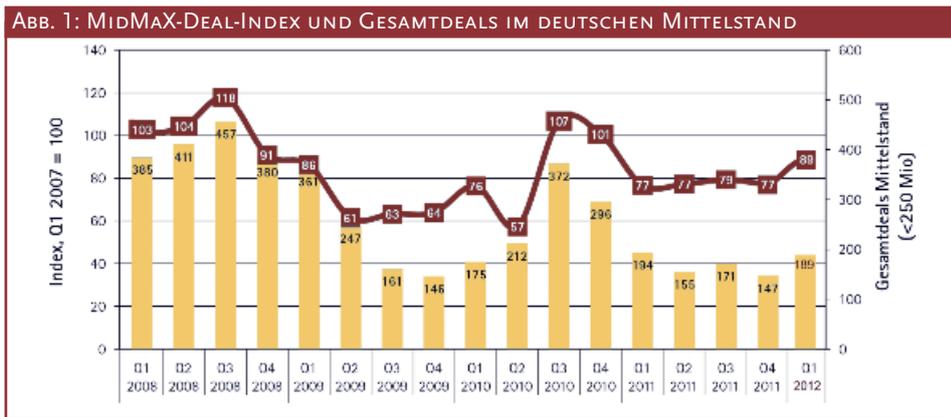
grundsätzlich verkaufswillig seien, momentan aber nicht gut dastünden. „Ihnen erscheint ein Verkauf aktuell wenig ratsam“, so Weidner. Das gelte z.B. für die Branchen Kunststoffe, Metallverarbeitung und Autozulieferung. Käufer seien hier auf Schnäppchen aus, aber die Unternehmen warteten einen günstigeren Zeitpunkt ab. Und die wenigen guten Unternehmen aus Problem-

branchen werden preislich in den Sog der schlechten Branchenbewertung hineingezogen. „Auch diese warten dann, bis sich das Geschäftsumfeld stabilisiert hat und die Bewertungen wieder interessant sind“, so Weidner.

Unsicherheit bei der Preisfindung

Bei IMAP überwiegen seit einigen Monaten die Kaufmandate: interessante Strategien mit Geld, um bestimmte Geschäftsfelder zu stärken. Man müsse manchmal aber schnell handeln, da bei interessanten Targets andere

einem zuvorkommen könnten. Schwieriger noch sei es für die Finanzinvestoren, so Weidner. „Aus meiner Sicht geht bei denen im Augenblick weniger als 2011 und 2010. Sie haben Kapital und suchen attraktive Targets, an denen es aber wie gesagt mangelt.“ Die überwiegende Zahl der Transaktionen wird als Auktion durchgeführt. Käufer erwarten laut Weidner wegen der Marktunsicherheit eine höhere Earn-out-Ratio. „Sie sagen, wir wissen gar nicht, ob das Unternehmen seine Ziele überhaupt erreichen wird.“ Der Anteil des Kaufpreises, der variabel gehalten



Der Index berücksichtigt Deal-Anzahl und -Volumen (Deals bis 250 Mio. EUR).
Quelle: Bundesverband Mergers and Acquisitions

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

tumperspektive, eventuell sogar tangiert von der Wirtschaftskrise in Südeuropa. In solchen Fällen sehen wir große Zurückhaltung auf Käuferseite.“ In der Branchenbetrachtung sei der Energiesektor wegen der Energiepreise ein aussichtsreicher Bereich. Zierz sieht hier eine M&A-Sonderkonjunktur, auch weil Konzerne wie E.ON und RWE ihr Portfolio überdenken und neu investieren müssten. „Zudem werden für Offshore-Windparks und den Netzausbau Co-Investoren gesucht.“

Deutschland als Zielmarkt

Aus Sicht eines industriellen Investors wie der Freudenberg-Gruppe, die mit 16 Geschäftsgruppen einen Jahresumsatz von ca. 6 Mrd. EUR erzielt, ist die Verkaufsbereitschaft im Vergleich zu 2011 tendenziell gestiegen. „Dies gilt gegenüber strategischen Käufern, die Erfahrung und Netzwerk zum Beispiel zur Erschließung neuer Märkte und Regionen mitbringen“, erklärt Marc Kühn, Leiter Strategische Konzernplanung bei Freudenberg. Wenn man ein Unternehmen strategisch und operativ eng begleiten könne, dann



Marc Kühn,
Freudenberg

seien Gesellschafter und Management auch eher zum Verkauf bereit. „Deutschland hat als Zielmarkt für ausländische Investoren an Attraktivität gewonnen – schon seit zwei, drei Jahren, und 2012 noch einmal verstärkt“, sagt Kühn. „Nicht nur wegen der Beteiligung an Technologie- und Innovationsführern, sondern auch weil deutsche Unternehmen mittlerweile sehr wettbewerbsfähig sind und sich der Standort Deutschland verbessert hat.“ Im Übrigen beobachtet Kühn im M&A-Markt allgemein eine zunehmende Professionalisierung: „Auch kleinere Transaktionen werden heute im Hinblick auf Bewertung, Due Diligence und vertragliche Umsetzung sehr professionell abgewickelt – auf Käufer- und Verkäuferseite.“

Ausblick

Die M&A-Welt ist kurzatmiger geworden – Prognosen sind schnell überholt. Grund ist die Verunsicherung an fast allen Märkten. Und die wird so rasch nicht weichen. Investoren werden weiter sehr selektiv vorgehen, wobei sich Private Equity auch verstärkt um Minderheitsbeteiligungen bemühen dürfte. Für attraktive Unternehmen ist der Verkaufszeitpunkt günstig, der Käuferwettbewerb um sie ist groß.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige



Probleme sind dazu da, gelöst zu werden.

Wir helfen Ihnen dabei. Strukturiert, unkompliziert und sehr persönlich.

Rufen Sie uns an oder besuchen Sie uns im Internet unter: www.ebnerstolz.de

Marcus Grzanna

Telefon 069 7104883-0
marcus.grzanna@ebnerstolz.de
Frankfurt

Marcus Lauten

Telefon 0221 20643-45
marcus.lauten@ebnerstolz.de
Köln

Martina Schaaf

Telefon 0711 2049-1145
martina.schaaf@ebnerstolz.de
Stuttgart

Markus Schmal

Telefon 040 37097-175
markus.schmal@ebnerstolz.de
Hamburg

„Wir sehen erhebliches Wachstumspotenzial in China“

Interview mit Tue Mantoni, President & CEO, Bang & Olufsen A/S Group

Bang & Olufsen stellt hochwertige Fernseher, Musiksysteme, Lautsprecher, Telefone und Multimediaprodukte her und gilt in vielen Ländern als Kultmarke. Um die Expansion nach China zu forcieren, hat das dänische Unternehmen im August mit dem chinesischen Einzelhändler für Luxusgüter Sparkle Roll und dem Private Equity Fund A Capital eine strategische Kooperation geschlossen. Die beiden Partner beteiligen sich im Rahmen einer Kapitalerhöhung mit 177 Mio. DKK an Bang & Olufsen, was einem Anteil von 7,71% am Unternehmen entspricht. Im Interview spricht Bang & Olufsen-CEO Tue Mantoni über die Hintergründe und die Expansionsstrategie in den chinesischen Markt.

Unternehmeredition: Herr Mantoni, was ist Ihr USP?

Mantoni: Wir unterscheiden uns im Wettbewerb vor allem durch unser Streben nach dem höchstmöglichen Maß an Qualität. Unsere Produkte vereinen herausragende Technologie mit einzigartigem Design und bieten langanhaltende, außergewöhnliche Erlebnisse. Deshalb gelten wir heute als Ikone in unserer Branche.

Unternehmeredition: Wie sind Sie bisher in China vertreten und welche Herausforderungen können Sie feststellen?

Mantoni: Im letzten Jahr haben wir im Rahmen unserer Expansion nach China bereits einige wesentliche Schritte in die Wege geleitet. Beispielhaft für unsere Initiativen und Investitionen sind der Aufbau eines Sales- und Marketing-Büros in Shanghai als Hauptsitz für China und die Eröffnung neuer Läden in Macau, Hongkong und Shenzhen. Aktuell sind wir in dieser Region mit 35 Geschäften in 24 Städten vertreten: fünf in Hongkong, eines in Macau und 29 in China. Um unser Wachstum in



Tue Mantoni

China zu beschleunigen, werden wir versuchen, die Anzahl der Geschäfte in den kommenden Jahren zu verdoppeln. Zudem haben wir die Marketinginvestitionen mit dem Ziel einer Steigerung des Markenbewusstseins für Bang & Olufsen ausgeweitet und neue Produkte in den chinesischen Markt eingeführt. Diese sollen in Zukunft an die spezifischen Bedürfnisse unserer chinesischen Kunden angepasst werden. Durch den Aufbau lokaler Service Center und Ausbildungsstätten verbessern wir kontinuierlich den Support für unsere Kunden und unterstützen unsere Händler und Shops. Der chinesische Markt unterscheidet sich deutlich von anderen Märkten. Um dort erfolgreich sein zu können, ist ein umfassendes Verständnis für dortige Konsumenten und deren Kaufverhalten notwendig. Zudem gibt es einige Besonderheiten, was den Aufbau einer Marke und den Vertrieb betrifft, ganz abgesehen von öffentlich-rechtlichen Aspekten. Bei Fragen zu diesen Themen werden lokale Ansprechpartner benötigt. Diese erhalten wir mit Sparkle Roll.

Unternehmeredition: Wie bewerten Sie das weitere Wachstumspotenzial für Ihre Aktivitäten im chinesischen Markt?

Mantoni: Für den chinesischen Raum sehen wir erhebliches Wachstumspotenzial. 2011 machte China ungefähr 5% des globalen Umsatzes der Bang & Olufsen-Gruppe

ZUR PERSON: TUE MANTONI

Tue Mantoni ist President & CEO des dänischen Unternehmens Bang & Olufsen A/S Group mit Hauptsitz in Struer im Westen Dänemarks. Im Geschäftsjahr 2011/2012 erwirtschaftete der börsennotierte Konzern mit 2.106 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz in Höhe von über 3 Mrd. DKK, rund 5% mehr als im Vorjahr. Der Gewinn vor Steuern stieg um 160% auf 104 Mio. DKK. www.bang-olufsen.com

aus. Das ist auch der Grund, weshalb wir diesen Markt als „Must-Win Battle“ in unsere neue Strategie implementiert haben. Für die Zukunft stehen fünf wesentliche Ziele in Bezug auf China im Fokus: den Bekanntheitsgrad für Bang & Olufsen-Produkte zu steigern, unseren Vertrieb durch die Eröffnung neuer Verkaufsläden zu stärken, die Einzelhandelskompetenz unserer Shops zu verbessern, B&O Play – die Linie für Stand-Alone-Produkte – einzuführen sowie eine lokale Organisationsstruktur aufzubauen.

Unternehmeredition: Welche Rolle wird Sparkle Roll bei Ihrer Expansionsstrategie spielen und wieso haben Sie sich für diesen Partner entschieden?

Mantoni: Die Partnerschaft mit Sparkle Roll wird diese Entwicklungen beschleunigen. Wir haben selbstverständlich verschiedene Optionen sehr genau geprüft. Überzeugt hat uns bei Sparkle Roll der Track Record. In der Vergangenheit haben sie wiederholt unter Beweis gestellt, dass sie auf dem chinesischen Markt erfolgreich hochwertige Autos, Schmuck, Uhren, erlesene Weine und andere Luxusgüter vertreiben können. Durch ihre langjährige Erfahrung verfügen sie zudem über ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse vermögender Kunden in China. Das Know-how unseres Partners wird besonders beim Aufbau der Marke und unseres Einzelhandelsnetzes zum Tragen kommen.



BeoCom 2: Telefon im unkonventionellen Design von Bang & Olufsen A/S Group
Foto: Bang & Olufsen A/S Group

Unternehmeredition: Wie kam es zur Private-Equity-Beteiligung von A Capital?

Mantoni: A Capital hatte ursprünglich den Kontakt zu Sparkle Roll hergestellt sowie bei der Strukturierung der Kooperation eine maßgebliche Rolle gespielt. Da A Capital über ein großes Maß an Erfahrung mit chinesischen Outbound-Investitionen verfügt, verstehen sie auch die Bedürfnisse aller beteiligten Parteien. Außerdem wird uns die Private-Equity-Gesellschaft weiterhin bei der Expansion nach China begleiten.

Unternehmeredition: Herr Mantoni, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führten Markus Hofelich und Martin Bellof.
redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

Einführung

M&A

Tailor-Made.

Sehen Sie uns als One-Stop-Shop für Ihre Transaktion!

Unser Team begleitet Sie von der Financial Due Diligence bei der Targetsuche über eine umfassende rechtliche und steuerliche Beratung auf höchstem Niveau, bis zum erfolgreichen Abschluss der Transaktion. Zur umfangreichen Erfahrung bei der Beratung im Mid-Cap Bereich können wir auch auf signifikante Expertise großer cross-border M&A Deals verweisen, für die wir auf Grund unserer exzellenten internationalen Ausrichtung bestens aufgestellt sind.

Salans ist eine internationale Full-Service Kanzlei mit über 750 Berufsträgern an 20 Standorten. Als Teil eines eingespielten Teams aus über 90 Beratern in Berlin und Frankfurt bieten wir Zielgesellschaften und Investoren eine umfassende und interdisziplinäre Beratung.

Berlin
Dr. Christof Kautzsch
Tel: +49 30 26 47 33 11
ckautzsch@salans.com
Markgrafenstraße 33
10117 Berlin
www.salans.com

Frankfurt
Holger Scheer
Tel: +49 69 45 00 12 150
hscheer@salans.com
Platz der Einheit 2
60327 Frankfurt am Main

 **SALANS**

A different approach

„Unsere Vision ist, den Umsatz innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verdoppeln“

Interview mit Paul Kraut, geschäftsführender Gesellschafter, Schleich GmbH

Friedrich Schleich hat das Unternehmen 1935 gegründet. Der Mythos „Schleich Figuren“ wurde in den 50er Jahren begründet, mit Comicfiguren wie den Schlümpfen, Biene Maja oder Snoopy. Ab den 1980er Jahren kamen selbst entwickelte Tierfiguren als Produkte hinzu, die möglichst naturgetreu hergestellt werden. Heute zählt Schleich zu den größten Spielwarenherstellern in Deutschland. Im Interview spricht Paul Kraut, geschäftsführender Gesellschafter der Schleich GmbH, über die Zusammenarbeit mit dem Finanzinvestor HgCapital im Zuge einer Nachfolgelösung und seine Zukunftsvision.

Unternehmeredition: Herr Kraut, worin sehen Sie die wesentlichen Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?

Kraut: Ich bin seit 2004 Geschäftsführer der Schleich GmbH. Der Jahresumsatz hat sich seitdem annähernd verdreifacht und beträgt heute deutlich über 100 Mio. EUR. Das Ergebnis hat sich auch gut entwickelt, als Markenhersteller müssen wir eine ansprechende Marge haben. Unser Erfolg basiert vor allem auf Nachhaltigkeit, herausragender Produktqualität und dem beständigen Willen zur Innovation. Wir haben drei große Bereiche: Nature (Farmlife, Wildlife), History (z.B. Dinosaurier, Ritter) und Fantasy (z.B. Elfenwelt). Traditionell ist Nature der größte Bereich, seit 2007 sind wir extrem stark im Bereich Fantasy gewachsen, sodass beide Segmente heute etwa gleich groß sind, History ist der kleinste Bereich. Wir schaffen es, jedes Jahr etwa 25% unserer Produkte zu erneuern. Aktuell haben wir 540 Figuren im Portfolio, 2013 werden 100 bis 125 neue Produkte hinzukommen, etwa 150 werden wir auslisten. Wir sind über die Jahre hinweg stetig mit Augenmaß gewachsen und versuchen, im Kernsortiment frisch zu bleiben. Dieses Jahr haben wir besonders auf Fantasy und Dinosaurier gesetzt, nächstes Jahr kommen

ZUR PERSON: PAUL KRAUT

Paul Kraut ist geschäftsführender Gesellschafter der Schleich GmbH. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Schwäbisch Gmünd ist in 60 Ländern vertreten und zählt mit einem Jahresumsatz von über 100 Mio. EUR zu den größten Spielwarenherstellern in Deutschland. www.schleich-s.com



Paul Kraut

wieder neue Ritter hinzu. Im Gegensatz zu den meisten Wettbewerbern setzen wir noch stark auf den Standort Deutschland. Wir haben den Werkzeugbau und vor allem unsere Forschung und Entwicklung komplett in Deutschland, auch die Qualitätssicherung ist hier. Darüber hinaus verfügen wir über Fertigungsstätten in Deutschland, Portugal, Tunesien, Moldawien und in China und haben langjährige Beziehungen zu unseren Kooperationspartnern. Außerdem forschen wir an alternativen Materialien, die uns langfristig unabhängig von erdölbasierten Rohstoffen machen sollen, wie etwa Flüssigholz oder milchsäurebasierten Kunststoffen.

Unternehmeredition: Mehrheitseigner von Schleich ist seit Dezember 2006 die Private-Equity-Gesellschaft HgCapital. Weiterer Gesellschafter ist neben Ihnen Ihr Geschäftsführerkollege Erich Schefold. Was waren die Motive dahinter?

Kraut: Der Auslöser war eine Nachfolgeregelung. Nachdem Friedrich Schleich das 1935 gegründete Unternehmen relativ spät 1976 an Hermann Schneider verkauft hatte, musste die Firma nach einer Wachstumsphase infolge von Schwierigkeiten im Lizenzgeschäft 1986 Konkurs anmelden. Schließlich stellte sich auch für die neuen drei Gesellschafter Paul Kraut, Franz-Ulrich Köster und Klaus Schwarz die Nachfolfrage. Ich arbeite seit 1999 bei



Schleich setzt auf Nachhaltigkeit, Produktqualität und Innovation.
Foto: Schleich

Schleich und habe 2004 die Geschäftsführung von Köster sowie einen Teil der Anteile meines Vaters Paul Kraut übernommen. Da es für mich finanziell nicht möglich war, wie vorgeschlagen die restlichen Firmenanteile zu übernehmen, kam es 2006 zur Idee, eine Private-Equity-Gesellschaft mit einzubinden. Seitdem halte ich 20% am Unternehmen, mein Geschäftsführer-Partner Erich Schefold, der als ehemaliger CFO von Gardena über einen

Management Buy-in hinzukam, 3%, der Rest liegt bei HgCapital.

Unternehmeredition: Wie ist die bisherige Zusammenarbeit mit dem Investor? Welche Exit-Strategie ist geplant?

Kraut: Die Zusammenarbeit zwischen HgCapital und uns funktioniert gut. Der Finanzinvestor glaubt an unseren Businessplan, fungiert als Sparringspartner, mischt sich

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:

CLS COMMUNICATION

schlatter

AKAtech®



BAUWERK®
Parkett



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

www.zurmoutmadison.ch

Zurmout Madison
PRIVATE EQUITY

aber ansonsten nicht in die Geschäftsführung ein. Ich könnte mir auch nicht vorstellen, mit einer Private-Equity-Gesellschaft zusammenzuarbeiten, die aktiv in die Geschäftsführung eingreift. Ich halte es nicht für durchführbar, ein Unternehmen rein auf der Basis von Finanzkennzahlen zu führen. Das Thema Exit steht seit dem ersten Tag auf der Tagesordnung, wir sprechen regelmäßig darüber, aber es gibt noch keinen konkreten Exit-Plan. Wir haben alles

vorbereitet, z.B. die Bilanzierung auf IFRS umgestellt. Die meisten PE-Gesellschaften sagen, sie bleiben sechs bis sieben Jahre, und gehen dann meist nach zwei bis drei Jahren, da rechnerisch der IRR durch eine kurze Haltezeit besser wird. HgCapital glaubt an uns und will die weitere Wertentwicklung abwarten, um einen guten Exit zu erzielen. Sie betreiben ein gutes Portfoliomanagement und stehen nicht unter Verkaufsdruck, der Fonds läuft zehn Jahre. Es gibt grundsätzlich drei Exit-Möglichkeiten: Verkauf an einen Finanzinvestor, an einen Strategen oder ein Börsengang. Alle Optionen sind offen.

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die weiteren Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens ein? Was ist Ihre Vision?

Kraut: Wir sehen noch ausreichend Wachstumspotenzial in unseren Stammmärkten. Wir sind aktuell in 60 Ländern vertreten. Unsere wichtigsten Märkte sind USA, Japan, England, Frankreich, Deutschland, Spanien, in diesen Ländern besitzen wir auch eigene Vertriebsgesellschaften. Natürlich stehen auch die BRIC-Staaten auf unserer Agenda. Wir folgen keinen kurzfristigen Trends und wollen auch nicht um jeden Preis expandieren, sondern vernünftig und nachhaltig wachsen. Nachhaltigkeit ist



Seit 2004 hat sich der Jahresumsatz der Schleich GmbH auf über 100 Mio. EUR verdreifacht. „Nature“ ist traditionell der größte Bereich. Foto: Schleich

insbesondere in der Spielwarenbranche ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um sich gegenüber den unzähligen Spielwaren Anbietern auch international als langfristiger und verlässlicher Partner des Handels zu etablieren. Unsere Vision ist, den Umsatz innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verdoppeln.

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

Kraut: Wichtig ist von beiden Seiten eine schonungslose Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang miteinander. Gleichzeitig muss man akzeptieren, dass Finanzinvestoren und Unternehmer nun einmal vollkommen verschieden sind. Man muss sich die Unterschiede sehr genau bewusst machen und diese akzeptieren, dann kann man gut zusammenarbeiten. Schließlich ist es nur eine Partnerschaft auf Zeit. Man darf sich nicht verbiegen und sollte sich selbst treu bleiben.

Unternehmeredition: Herr Kraut, vielen Dank für das Gespräch!

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



UNSER ÜBERRAGENDES GESCHÄFTSMODELL

Als global aufgestelltes, integriertes M&A-Beratungshaus für mittelgroße Transaktionen haben wir im Geschäftsjahr 2011 erneut eindrücklich unter Beweis gestellt, dass wir für die uns anvertrauten Verkaufsmandate attraktive industrielle Käufer aus der ganzen Welt begeistern konnten.

ERFOLGREICHE JAHRESBILANZ 2011 (DACH-REGION)



VERKAUF

Reifen Gundlach (D)
von ITOCHU (JP)
an Pon Holdings (NL)

DEZEMBER 2011



VERKAUF

Harvel Plastics (D)
von Detrex (USA)
an Georg Fischer (CH)

DEZEMBER 2011



VERKAUF

Oberberg Kliniken (D)
von der privaten Eigentümerin (D)
an Odenwald & Companie (D)

DEZEMBER 2011



VERKAUF

Völker (D)
von den privaten Eigentümern (D)
an Hill-Rom (USA)

DEZEMBER 2011



VERKAUF

FEP (D)
von Steadfast Capital (D)
an Amphenol (USA)

NOVEMBER 2011



VERKAUF

Unterland Flexible Packaging (A)
von Mondi Group (RSA/UK)
an Sun Capital Partners (USA)

OKTOBER 2011



VERKAUF

IN TIME Holding (D)
von ECM und dem Management
an Equistone Partners Europe (UK)

AUGUST 2011



VERKAUF

Trenkwalder International (A)
von den privaten Eigentümern (A)
an Droege Group (D)

AUGUST 2011



VERKAUF

California MedTech (USA)
von den privaten Eigentümern
an BIT/Messer Group (D)

AUGUST 2011



VERKAUF

Hycos International (USA)
von Centre Partners Mgmt (USA)
an WEBER-HYDRAULIK (D)

JULI 2011



VERKAUF

CCN Group (F)
von Helarb Management (LU)
an Halder (D)

JUNI 2011



VERKAUF

Begerow (D)
von der privaten Eigentümerin (D)
an Eaton (USA)

AUGUST 2011



AKQUISITION

WED Automotive Systems (D)
via öffentliche Übernahme
durch Amerigon (USA)

JUNI 2011



VERKAUF

Geschäftsbereich Actuators (D)
von Freudenberg & Co. (D)
an Eagle Industry (JP)

JUNI 2011



VERKAUF

Meteor Group (D)
von den Eigentümern (D)
an Ruia Group (IND)
(nicht abgeschlossen)

JUNI 2011



VERKAUF

Isotech Laboratories (USA)
von den privaten Eigentümern
an Weatherford International (CH)

JUNI 2011



VERKAUF

M4N (NL)
von den privaten Eigentümern
an Zanox (Axel Springer) (D)

JUNI 2011



VERKAUF

Acomon AG (CH)
von Auctus Capital Partners (D)
an Mitsui Chemicals (JP)

APRIL 2011



VERKAUF

PCC Energie (D)
von PCC SE (D)
an Nexus Energia (ES)

FEBRUAR 2011



VERKAUF

Sal. Opp. Corporate Finance (CH)
von Deutsche Bank (D)
an Gruppo Banca Leonardo (I)

JANUAR 2011



„Für Reber hat sich das Instrument der stillen Beteiligung bewährt“

Interview mit Bernhard Pfaff, Paul Reber GmbH & Co. KG, und Dr. Sonnfried Weber, BayBG

Um dem Eigenkapitalengpass der heimischen Wirtschaft entgegenzuwirken, gründeten die LfA Förderbank Bayern, Kreditinstitute, Verbände und Kammern 1972 die Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft Bayerns (KWB), die erste Vorgängerorganisation der BayBG Bayerischen Beteiligungsgesellschaft. Das Angebot der insbesondere auf Wachstumsfinanzierung mit stillen Beteiligungen spezialisierten Gesellschaft stieß auf rege Nachfrage: Paul Reber GmbH & Co. KG, der bekannte Hersteller von Mozartkugeln, war der erste Beteiligungsnehmer. Im Interview spricht Reber-Geschäftsführer Bernhard Pfaff über seine Erfahrung mit stillen Beteiligungen, und BayBG-Geschäftsführer Dr. Sonnfried Weber zieht ein Fazit nach 40 Jahren BayBG.

Unternehmeredition: Herr Pfaff, warum haben Sie sich vor 40 Jahren für eine Beteiligung der BayBG entschieden?

Pfaff: Die Paul Reber GmbH & Co. KG ist ein Süßwarenproduzent in Bad Reichenhall und befindet sich seit über 140 Jahren in Besitz der Familie Botzleiner-Reber. Heute sind wir nicht nur deutscher Marktführer für Mozartkugeln, sondern auch mit 500.000 Kugeln pro Tag weltgrößter Produzent dieser Pralinen. 1972 erweiterte die Firma Reber ihre Produktion noch im Stammhaus des renommierten Kaffeehauses in Bad Reichenhall. Als 1982 eine Ausweitung der Fertigung in der Innenstadt nicht mehr möglich war, wurde „auf der grünen Wiese“ gebaut. Für die großen Projekte war eine Verstärkung der Eigenkapitalbasis sinnvoll. Der junge Unternehmer Paul Botzleiner-Reber wollte aber keinesfalls einen zusätzlichen Gesellschafter, mit dem unternehmerische Entscheidungen abzustimmen waren. Damals war Beteiligungskapital von einem



Dr. Sonnfried Weber



Bernhard Pfaff

institutionellen Investor, in Form von stillen Beteiligungen, für kleine und mittelgroße Unternehmen in Deutschland ein neues Angebot und weitgehend unbekannt. Der Unternehmer Botzleiner-Reber hatte den Mut, dieses neue Finanzierungsinstrument – auf das ihn die Hausbank hingewiesen hatte – auszuprobieren. Mit großem Erfolg, wie sich herausstellte.

Unternehmeredition: Herr Dr. Weber, was hat die BayBG davon überzeugt, das Unternehmen Paul Reber zu finanzieren?

Dr. Weber: Insgesamt hat der Businessplan des Unternehmens die BayBG überzeugt. Mit ausschlaggebend für die positive Beteiligungsentscheidung war die Qualifikation und das Engagement des Managements von Reber. Hervorzuheben ist sicher auch das Marktpotenzial, das dem Premiumprodukt und der Marke „Mozartkugel“ zugeschrieben wurde.

Unternehmeredition: Sie haben das Angebot mehrfach genutzt – welche Rolle spielen stille Beteiligungen in Ihrem Finanzierungsmix?

Pfaff: Für Reber hat sich das Instrument der stillen Beteiligung bewährt. Deshalb haben wir auch in den darauf folgenden vier Jahrzehnten Beteiligungskapital eingesetzt, wenn es sinnvoll war, um die wirtschaftliche Eigenkapitalbasis schnell und unkompliziert zu stärken. Insgesamt

ZU DEN PERSONEN: BERNHARD PFAFF UND DR. SONNFRIED WEBER

Bernhard Pfaff ist Geschäftsführer der Paul Reber GmbH & Co. KG und Dr. Sonnfried Weber ist Sprecher der Geschäftsführung der BayBG. Die Paul Reber GmbH & Co. KG ist ein Süßwarenproduzent in Bad Reichenhall und befindet sich seit über 140 Jahren in Besitz der Familie Botzleiner-Reber. Die BayBG zählt zu den frühen Anbietern von Beteiligungskapital in Deutschland. www.reber.com, www.baybg.de

Regel 1 für mehr Wachstum:

Hören Sie auf, ein kleiner Fisch zu sein.



Wem wollen Sie Ihre Finanzierungsstrategien anvertrauen:

Einer anonymen Großbank, für die Sie nur eine Kundennummer sind? Oder lieber einem fairen Partner auf Augenhöhe? Dann lernen Sie die quirin bank kennen. Als etablierte, unabhängige Unternehmerbank stehen wir mittelständischen Unternehmen bei der Umsetzung von Finanzierungslösungen zur Seite.

Egal, welche Ziele Sie mit Ihrem Unternehmen anstreben:

Wir unterstützen Sie bei Ihrem Wachstum.

- Finanzstrategieberatung
- Börseneinführungen
- Sekundärmarktbetreuungen
- Akquisitionen und Fusionen
- Anleihen- und Hybridfinanzierungen

quirin bank AG, Investment Banking:

Schillerstraße 20, 60313 Frankfurt am Main, Telefon 069/247 50 49-30
E-Mail: investment.banking@quirinbank.de



quirin bank
Die Unternehmerbank



Ausschlaggebend für die Beteiligung war das Potenzial des Premiumprodukts „Mozartkugel“.
Foto: Reber

sechsmal haben wir uns für einen Finanzierungsmix mit stillen Beteiligungen entschieden. Finanzierungsanlässe waren Produktionserweiterungen und -modernisierungen, die Erschließung neuer Märkte im In- und Ausland, Produktentwicklungen sowie die Übernahme der Rüdeshheimer Pralinenproduktion mit den Lizenzmarken Asbach, Schladerer und Verpoorten.

Unternehmeredition: Im Laufe Ihrer 40-jährigen Unternehmensgeschichte hat die BayBG rund 2.000 Betriebe finanziert. Welches Fazit ziehen Sie heute?

Dr. Weber: Die BayBG zählt zu den frühen Anbietern von Beteiligungskapital in Deutschland. Das Ziel der BayBG – vor 40 Jahren wie heute – war es, die Eigenkapitalquote des heimischen Mittelstands zu stärken. Wesentliches Erfolgskriterium der BayBG ist es, dass sie sich immer nur als Minderheitsgesellschafter – still oder offen – beteiligt. Das ist für inhabergeführte Familienunternehmen, die Hauptzielgruppe der BayBG, ganz wichtig. Auch für Paul Botzleiner-Reber war es ganz entscheidend, dass er als Unternehmer „Herr im Haus“ bleibt. Das breiteste Einsatzgebiet sind nach wie vor die Wachstumsfinanzierungen, mit denen wir 1972 begonnen haben. Außerdem hat die BayBG Schritt für Schritt ihre Produktpalette erweitert. Vergleichbar einem Baukasten können sich Unternehmen heute von der Existenzgründung über Innovationsvorhaben, den Gesellschafterwechsel bis hin zum Turnaround bei der BayBG finanzieren. Für unsere mittelständischen Partnerunternehmen hat es sich bewährt, dass wir sie von der Gründung oder beim Gesellschafterwechsel auch bei weiterem Wachstum – neuen Produktionsanlagen oder der Erschließung neuer Märkte – begleiten können, so wie die Firma Reber. Überhaupt passt die BayBG ihr Produktprogramm den Markterfordernissen kontinuierlich an. Ganz neu sind seit diesem Jahr Kleinbeteiligungen ab 10.000 EUR, die es jetzt auch kleineren Handwerksbetrieben, Gewerbebetrieben oder Händlern ermöglichen, mit Beteiligungskapital zu arbeiten. Für den breiten Mittelstand wurde die Beteiligungsobergrenze 2012 von 5 Mio. EUR auf 7 Mio. EUR angehoben.

Aktuell ist die BayBG bei über 500 Unternehmen nahezu aller Branchen mit insgesamt 310 Mio. EUR beteiligt.

Unternehmeredition: Wie ist Ihr Ausblick für den weiteren Jahresverlauf Ihres Unternehmens?

Pfaff: Der Ausblick auf den weiteren Geschäftsverlauf ist positiv, denn Luxus- und Premiumprodukte liegen weltweit im Trend. Verbraucher suchen das Besondere, die beste Qualität, und hier sind wir als Spezialist im Premiumsegment hervorragend positioniert. Daher ist unser Anspruch auf Wachstum ausgerichtet, das auf vier strategischen Säulen basiert: Der Ausbau der Distribution, das heißt weitere Durchdringung des Marktes in Deutschland in der Breite und Tiefe, die Verstärkung der Internationalisierung und ein deutlicher Ausbau des internationalen Umsatzanteils am Gesamtgeschäft. Außerdem setzen wir auf neue Angebote und fokussieren uns auf unser Kerngeschäft: die „echte Reber Mozartkugel“ als Lead-Produkt.

Unternehmeredition: Und was erwarten Sie, Herr Dr. Weber, bis Jahresende?

Dr. Weber: Die vergangene Wirtschaftskrise hat verdeutlicht, wie wichtig eine breite Eigenkapitalbasis ist. Die Unternehmen werden ihre Bonität – auch wegen Basel III



Stammhaus der Paul Reber GmbH & Co. KG: das Kaffeehauses Reber in Bad Reichenhall.
Foto: Reber

– durch zusätzliches Eigen-/Beteiligungskapital stärken. So wird Beteiligungskapital mittel- und langfristig weiter zunehmende Akzeptanz bei den mittelständischen Unternehmen und Familienunternehmen finden. Konkret erwartet die BayBG für dieses Geschäftsjahr (30.9.12) eine moderate Steigerung des Portfolios auf rund 320 Mio. EUR.

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

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

UNABHÄNGIG, FUNDIERT, DEN UNTERNEHMERISCHEN WERTEN VERPFLICHTET.

- Unternehmenskauf und -verkauf
- Unternehmensnachfolge
- Strategische Finanzierungen

Aquin & Cie. verbindet Fachexpertise mit echter Branchenerfahrung. Hierfür steht unser Team, welches erfolgreiche Unternehmer, erfahrene Corporate Finance Berater, zuverlässige internationale Partner sowie die jeweiligen Größen Ihrer Branche vereint:



Dr. Jürgen Kuttruff
Sprecher d. Vorstands



Martin Kanatschnig
Vorstand



Dr. Karsten Zippel
Vorstand



Hans Knürr
Vorsitzender d. Aufsichtsrats



Hans-Peter Metzler
Aufsichtsrat



Dr. Rainer Reichert
Aufsichtsrat



Dr. Axel Brandt
Senior Advisor Legal



Rolf A. Hanssen
Senior Advisor Automotive



René C. Jäggi
Senior Advisor Fashion/Sports



Dr. Kurt Gerl
Senior Advisor Lighting



Dr. Karl Mauthe
Senior Advisor Media



Wolfgang Monning
Senior Advisor Logistics



Dr. Rainer Ruckteschler
Senior Advisor Energy



Dr. Joachim Volland
Senior Advisor Bike/E-Bike



Samu Devarajan
M&A-Partner India



Francois Montrelay
M&A-Partner France



Richard Saito
M&A-Partner Brazil



Jim Scott
M&A-Partner USA

Aquin & Cie. AG:

Weitere Informationen zu unserem Leistungsspektrum, unseren Büros sowie unserem internationalen Netzwerk unter www.aquin-cie.com

„Die Chemie zwischen den Partnern muss stimmen“

Interview mit Gerd Cloppenburg, geschäftsführender Gesellschafter der MK Metallfolien GmbH

Die MK Metallfolien GmbH ist auf die Herstellung von Präzisionsbändern und Folien spezialisiert, die vor allem in der Automobil-, Elektro- und Luftfahrtindustrie sowie in den Bereichen erneuerbare Energien und Chemie eingesetzt werden. Im Jahr 2007 beteiligte sich DZ Equity Partner an dem nordrhein-westfälischen Unternehmen in Form einer Minderheitsbeteiligung, um die Kapazitäten weiter auszubauen. Im Interview spricht Gerd Cloppenburg, geschäftsführender Gesellschafter der MK Metallfolien GmbH, über seine Motive für den Einsatz von Private Equity sowie seine Wachstumspläne.

Unternehmeredition: Herr Cloppenburg, im Jahr 2007 wollten zwei der drei stillen Gesellschafter, mit denen Sie Ihr Unternehmen 1999 gegründet hatten, wieder aussteigen. DZ Equity Partner übernahm deren Minderheitsbeteiligung, Sie blieben Hauptgesellschafter. Wieso haben Sie sich dabei für eine Beteiligungsgesellschaft entschieden und wie kam es zu DZEP?

Cloppenburg: Wir haben verschiedene Optionen geprüft und schließlich einen M&A-Prozess eingeleitet, um einen neuen Partner für die abzugebenden Anteile zu finden. In diesem Zusammenhang haben wir verschiedene Angebote von potenziellen Investoren erhalten. Die meisten wollten eine Mehrheitsbeteiligung eingehen. DZ Equity Partner war auch bereit, eine Minderheitsbeteiligung zu übernehmen. Mich hat damals neben dem vorgelegten Investitionskonzept auch die langfristige Strategie von DZ Equity Partner überzeugt.

Unternehmeredition: Als Sie kurz darauf Ihre Pläne für die Expansion in den USA präsentierten, ging DZEP mit: Der Finanzier gewährte Gesellschafterdarlehen und half beim Beschaffen von Fremdkapital. Welche Bedeutung



Gerd Cloppenburg

hatte das für Sie und was musste in den USA finanziert werden?

Cloppenburg: Unser wichtigster Kunde, ein Unternehmen aus der Automobilindustrie, bat uns 2008, die Zusammenarbeit mit ihm auszuweiten und ihm mit einer Fertigungsstätte in die USA zu folgen. DZEP unterstützte uns und beteiligte sich an einer Kapitalerhöhung der Gesellschaft. Wir erwarben eine bereits bestehende Fertigungshalle im Südosten der USA, in Spartanburg/South Carolina. Dort hatte der Getriebehersteller ZF Friedrichshafen gerade seinen Standort geräumt. Das war für uns ein Glücksgriff: Die Halle war nach deutschen Technikstandards eingerichtet, der Preis sehr attraktiv und die Lage für uns optimal, da wichtige Kunden ganz in der Nähe residierten. Insgesamt haben wir 20 Mio. EUR in das Werk investiert. Die Mühe hat sich gelohnt: Heute erwirtschaften wir mit dem Werk rund 25% unseres Gesamtumsatzes. Seit vergangenem Jahr sind wir nun dabei, unseren zweiten Auslandsstützpunkt aufzubauen, diesmal in Südchina.

ZUR PERSON: GERD CLOPPENBURG

Gerd Cloppenburg ist geschäftsführender Gesellschafter der MK Metallfolien GmbH. Die 1999 gegründete MK Metallfolien GmbH aus Hagen beschäftigt 85 Mitarbeiter und stellt Metallfolien als Trägermaterial für Katalysatoren und in kleinerem Umfang Solarzellen her. www.mk-metallfolien.de

Unternehmeredition: Welchen Mehrwert hatten Sie bisher durch die Kooperation mit dem Finanzinvestor, über die reine Finanzierung hinaus?

Cloppenburg: Neben der reinen Finanzierungsleistung gab es mehrere wichtige Themen, bei denen uns DZEP unterstützt hat und natürlich auch heute noch unterstützt. So haben wir beispielsweise ein umfassendes Reporting implementiert. Damit haben wir alle wichtigen Zahlen über unsere aktuelle Geschäftsentwicklung jederzeit auf Knopfdruck verfügbar – eigentlich ein Muss, wenn man heute mit einer Bank über Kredite sprechen will, bei uns war das aber bis dahin noch nicht vorhanden. Daneben spielt das breite internationale Netzwerk der DZEP für uns eine große Rolle. Zum einen haben wir bereits vom Know-how einiger Branchenexperten aus dem Umfeld unseres Investors profitieren können, zum anderen erhalten wir immer wieder die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Portfoliounternehmen der DZEP aus ähnlichen Branchen. Das ist beispielsweise dann von Bedeutung, wenn es um die künftige Marktentwicklung geht oder auch um Vertriebs- oder Markteintrittsstrategien in Ländern wie China.

Unternehmeredition: Welche Rolle wird Private Equity künftig in Ihrem Finanzierungsmix spielen? Auf welche weiteren Standbeine stützt sich Ihre Finanzierungsstrategie?

Cloppenburg: Wir fühlen uns in der aktuellen Situation sehr wohl und planen derzeit keine Veränderungen in unserem Finanzierungsmix. Sicherlich bedeutet Private Equity immer eine Partnerschaft auf Zeit, kurzfristig ist hier aber nichts geplant.

Unternehmeredition: Wie ist Ihr Ausblick für den weiteren Jahresverlauf Ihres Unternehmens (wichtige strategische Ziele, Umsatz- und Gewinnerwartung)?

Cloppenburg: Umsatz und Ergebnis haben sich im vergangenen Jahr erfreulich entwickelt, für den gerade gestarteten Zwölfmonatszeitraum 2012/2013 – wir haben ein verschobenes Geschäftsjahr – sind wir ebenfalls zuversichtlich. Dabei dürften mögliche Zuwächse vor allem in den USA und Asien generiert werden. Eine detailliertere Prognose möchte ich derzeit nicht abgeben, dafür ist es noch zu früh. Unser Ziel ist es, in den kommenden Monaten unsere Produktpalette weiter zu diversifizieren und die Erschließung neuer Märkte voranzutreiben sowie die Produktion in China aufzunehmen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr persönlich wichtigster Rat an Führungskräfte, die über eine Minderheitsbeteiligung nachdenken – insbesondere auch für die Auswahl der richtigen Beteiligungsgesellschaft?

Cloppenburg: Bei der Auswahl der richtigen Beteiligungsgesellschaft ist mein dringender Rat, unbedingt darauf zu achten, dass die Chemie zwischen den Partnern stimmt. Es geht schließlich um eine möglicherweise recht intensive Zusammenarbeit in den kommenden Jahren und um die erfolgreiche Fortentwicklung eines Unternehmens. Da kann es durchaus sehr unterschiedliche Ansichten geben. Genaues Kennenlernen des künftigen Mitgesellschafters vor dem Vertragsabschluss ist daher absolut notwendig. Wir hatten damals Glück, DZEP wollte damals genau wie wir eine Minderheitsbeteiligung und hatte auch von der unternehmerischen Herangehensweise her ähnliche Vorstellungen wie wir. Das passte und passt einfach gut zusammen, mein gutes Bauchgefühl hat sich schnell bestätigt.

Unternehmeredition: Herr Cloppenburg, vielen Dank für das Gespräch!

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

Anzeige



Restrukturierung: Post-Merger-Integration & Change Management

- Ein- und Ausgliederung von Firmen, Geschäftsbereichen und Marken
- Neuausrichtung von Prozessen, Systemen und Organisationsstrukturen
- Begleitung der Transition- und Integrationsprojekte durch erfahrene PMI-Experten
- Know-how Transfer von Best Practice Ansätzen und Lösungen für Mittelstand und Konzerne

Beratung und Projektmanagement

- Umsetzungsorientierte Beratung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Fach- und Branchenexperten zur Implementierung von Konzepten mit maßgeschneiderten und multifunktionalen Kompetenzteams
- Optimierung von Produktion, Supply Chain Management & Logistik, Marketing, Kundenservice, Vertrieb über IT bis hin zu Controlling & Finanzen

Interim Management

- Temporäre Besetzung von Führungspositionen mit operativ erfahrenen Interim Executives
- Überbrückung von Kapazitätslücken und Vakanzen mit Geschäftsführern, Bereichsleitern, Linien- und Projektmanagern



closing your business gaps



Kontaktieren Sie uns:

**FISCHER & Partner
Executive Solutions**

Fischertwiete 2
Chilehaus A
20095 Hamburg

Tel. 00 49 (0)40 / 32 00 54 26
kontakt@executive-solutions.de
www.executive-solutions.de



„Mit Sadex gehört jetzt die Nummer zwei der deutschen Brausehersteller zu Top Sweets“

Interview mit Dennis Schreinemacher, Top Sweets, und Holger Blümle, Schultze & Braun

60 Jahre nach der Gründung musste die Sadex Zuckerwarenfabrik am 17. Januar 2012 Insolvenzantrag stellen. Das bedeutete jedoch nicht das Ende des Herstellers von Kult-Brausestäbchen und anderen Süßigkeiten aus dem schwäbischen Winnenden. Die Firma Top Sweets aus Nordkirchen in Nordrhein-Westfalen nutzte die Gelegenheit und kaufte Sadex von Insolvenzverwalter Holger Blümle von der Kanzlei Schultze & Braun. Dabei musste sich der Käufer gegen zahlreiche Mitbieter durchsetzen. Heute ist Winnenden erster Produktionsstandort von Top Sweets, das sich besonders von den vorhandenen Vertriebswegen Vorteile verspricht. Im Interview sprechen Dennis Schreinemacher, Geschäftsführer Top Sweets, und Holger Blümle, Insolvenzverwalter Sadex Zuckerwarenfabrik, über die Motive für den Kauf des insolventen Süßwarenherstellers und die damit verbundenen Herausforderungen.

Unternehmeredition: Herr Schreinemacher, welche Vorteile hat die Übernahme der insolventen Sadex Zuckerwarenfabrik für Sie? Wieso denken Sie, dass das Unternehmen unter Ihrem Dach erfolgreicher ist?

ZU DEN PERSONEN: DENNIS SCHREINEMACHER UND HOLGER BLÜMLE

Dennis Schreinemacher ist Geschäftsführer der Top Sweets GmbH. Das Unternehmen wurde im Oktober 2011 von Dr. Hermann Bühlbecker, dem Inhaber der Aachener Lambertz-Gruppe, und Josef Schreinemacher gegründet. Top Sweets ist einer der führenden Anbieter von Zuckerwaren und beliefert den deutschen und internationalen Handel mit innovativen Eigenmarkenkonzepten. Rechtsanwalt Holger Blümle ist seit 2001 bei Schultze & Braun tätig. Seit zehn Jahren leitet der Fachanwalt für Insolvenzrecht die Niederlassungen der Kanzlei in Karlsruhe und Stuttgart. Zu seinen bekanntesten Sanierungen zählen neben Sadex die Vogelsitze GmbH und die Bautrans GmbH – beide durch Insolvenzpläne saniert. www.sadex.de, www.schubra.de



Holger Blümle



Dennis Schreinemacher

Schreinemacher: Die Übernahme hat für beide Seiten viele Vorteile. Wir sind ein im Handel bekannter Anbieter von Zuckerwaren, im Markt für Brause waren wir aber noch nicht aktiv. Mit Sadex gehört jetzt die Nummer zwei der deutschen Brausehersteller zu Top Sweets. Unser neuer Standort in Winnenden hat eine laufende Produktion und erfahrene Mitarbeiter. Das erleichtert uns den Einstieg in den Brausemarkt. Die Kult-Brausestäbchen sind zudem eine ideale Ergänzung für unsere Produktpalette. Wir können unseren Kunden jetzt ein weiteres Produkt anbieten, das die Verbraucher kennen und das der Markt will. Ein weiterer Vorteil ist, dass wir die bestehenden Vertriebswege nun für sämtliche Produkte nutzen können. Wir beliefern fast alle großen Handelsunternehmen in Europa und den USA mit Eigenmarken – bislang hauptsächlich Kaugummi. Beide Unternehmen profitieren aber auch von Synergieeffekten in der Logistik oder beim Verpackungsmaterial.

Unternehmeredition: Herr Blümle, welche Herausforderungen gab es beim Verkauf des Unternehmens?

Blümle: Die größte Herausforderung war die Situation, in der sich Sadex zum Zeitpunkt des Insolvenzantrags befand. Der Geschäftsbetrieb und die Produktion standen still. Es gab Rückstände bei den Löhnen. Das Zuckersilo war so leer wie die Unternehmenskasse und Sadex wurde nicht



**Mit uns
können Sie
Ihr Wachstum
rasant steigern**

und Ihren Wettbewerb
verblüffend einfach übernehmen

In den letzten 10 Jahren haben wir mehr als 200 Unternehmen und Projekte über unsere (bankalternativen) Kapitalpartner finanziert – anspruchsvoll, kurzfristig, langfristig und maßgeschneidert.

Wir sind Ihr Finanz- und Kapitalmarktpartner für

- ▶ Übernahme-/Akquisitionsfinanzierung (LBO, MBO, MBI)
- ▶ Individuell strukturierte Unternehmensfinanzierung
- ▶ Fremdkapital, Mezzanine, Eigenkapital
- ▶ Bilanzstrukturoptimierung
- ▶ Working Capital Lösungen
- ▶ Mittelstandsanleihen
- ▶ Emissionsberatung und IPOs
- ▶ Kapitalerhöhungen

Unser Mehrwert für Sie ist

- ▶ Optimierter Zugang zu bankalternativem Kapital
- ▶ Strukturierung von passgenauen Finanzierungsbausteinen
- ▶ Platzierungsstärke zur Sicherung erfolgreicher Emissionen
- ▶ Bündelung und Koordination leistungsfähiger Transaktionspartner
- ▶ Unabhängigkeit für bestmögliche, uneingeschränkte Auswahl der Finanzierungspartner

Durch uns erhalten Sie schneller und einfacher Zugang zu Krediten und bankalternativem Kapital.

Dies führt dazu, dass Ihr Unternehmen flexibler und freier agieren kann. Dadurch steigern Sie Ihr Wachstum und sichern Ihren Ertrag.

Wenn einer dieser Punkte für Sie wichtig ist, dann nehmen Sie jetzt Kontakt mit uns auf.



youmex AG ist Deutsche Börse Listing Partner
youmex AG, Taunusanlage 19, 60325 Frankfurt / Germany, +49 69 795 398 000, www.youmex.de

youmex

mehr beliefert. Ohne Produktion ist aber auch ein Traditionsunternehmen mit Kultstatus für Investoren nicht attraktiv. Wir mussten also unter hohem Zeitdruck die Produktion neu starten – letztendlich erfolgreich. Das erforderte viel Überzeugungsarbeit und zahlreiche Gespräche. Auf meine Zahlungszusage hin wurden wir wieder beliefert. Die Mitarbeiter waren zu Zugeständnissen bereit und sind an Bord geblieben. Für Liquidität sorgten die Einnahmen aus dem Werksverkauf und die Lieferung an Kunden mit kurzen Zahlungszielen. Wir haben es geschafft, das Unternehmen aus sich selbst heraus zu sanieren und Sadex eine Perspektive zu geben. Durch den Verkauf fließt zudem mehr Geld in die Insolvenzmasse als bei einer Abwicklung. Das haben wir erreicht, weil alle an einem Strang gezogen haben und der Markt die Kult-Brausestäbchen weiterhin will.

Unternehmeredition: Wie schwierig gestaltete sich die Suche nach einem Käufer? Was war dafür ausschlaggebend, dass Top Sweets den Zuschlag erhalten hat?

Blümle: Ein maßgeblicher Faktor war, dass wir das Potenzial, das Sadex und die Brausestäbchen haben, für die Investorensuche genutzt haben. Unsere Pressearbeit führte zu einem breiten Medienecho und hat viele potenzielle Investoren auf Sadex aufmerksam gemacht – darunter mehrere namhafte Unternehmen aus der Süßwarenbranche. Zudem haben wir von den Endkunden viele positive Rückmeldungen erhalten – dass Sie als Insolvenzverwalter Fanpost bekommen, passiert Ihnen auch nicht alle Tage. Die Kunst bestand darin, den Käufer zu finden, der einen Marktzugang hat, mit dem Sadex im Wettbewerb bestehen kann und eine Zukunftsperspektive hat. Dazu haben wir einen strukturierten Bieterprozess in Form eines Ausbietungsverfahrens aufgesetzt. Das heißt: Ich habe einen Kaufvertrag vorgelegt, der allen Interessenten zur Ausbietung offen stand. Top Sweets hat sich durchgesetzt, weil das Unternehmen das beste Angebot abgegeben hat – finanziell wie strategisch. Neben dem höchsten Kaufpreis hat sich Top Sweets von Anfang an klar zum Standort Winnenden bekannt. Das Signal war: Wir sind vom Produkt Brausestäbchen und dem Know-how und der Erfahrung der Mitarbeiter von Sadex überzeugt und wollen die Arbeitsplätze erhalten. Darauf habe ich bei den Verhandlungen großen Wert gelegt.



Foto: Sadex

Unternehmeredition: Welche Perspektiven sehen Sie langfristig für die neue Sadex?

Schreinemacher: Unser Ziel ist es, die Position von Sadex als Nummer zwei im deutschen Brausemarkt langfristig zu festigen. Dazu werden wir die Traditionsmarke aufpeppen und stärken. Ein Beispiel: In Süddeutschland haben die Brausestäbchen seit Jahren Kultstatus, in Norddeutschland ist hingegen noch Aufbauarbeit notwendig. Zudem wollen wir auch die europäischen Nachbarländer auf den Brausegeschmack bringen. Um dies zu erreichen, werden wir zum Beispiel das Design der Verpackungen erneuern – daran wurde seit Jahren nichts geändert. Und wir wollen neue Produkte entwickeln und neue Kundengruppen gewinnen. Dafür werden wir in den Standort Winnenden investieren und die Produktionskapazitäten dort erweitern. Und den Fans kann ich garantieren: Die Kult-Brausestäbchen wird es weiterhin geben.

Unternehmeredition: Herr Schreinemacher, Herr Blümle, vielen Dank für das Gespräch.

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



DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES
INTERIM MANAGEMENT E.V.

DER

ENTSCHEIDENDE

ERFOLGSFAKTOR

Interim Management Leistungen in Private-Equity- und M&A-Prozessen nutzen

Durch die optimale Mischung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, gepaart mit langjähriger Managementenerfahrung stellen Interim Manager für Private-Equity- und M&A-Prozesse einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Die Manager auf Zeit bringen relevantes Spezialwissen mit und stehen für den Übergang oder die komplette Prozessphase zur Verfügung. Interim Manager analysieren nicht nur, sondern stehen als temporäre Mitglieder der Unternehmen auch für die effiziente und reibungslose Umsetzung im Sinne ihrer Auftraggeber – und werden somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Über die DDIM

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung und Kommunikationsplattform für professionelle Interim Manager und Projekt Manager, Vermittlungsagenturen (Provider) und Interim Management Sozietäten. Erfahren Sie mehr über die DDIM unter www.ddim.de

SAVE THE DATE:

International Interim Management
Meeting am 18. und 19. Okt. 2012
in Berlin. Treffen Sie Experten für
Private Equity, M&A und viele
weitere Themen.

Kontakt

DDIM - Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.
Antwerpener Str. 14 | D-50672 Köln
T: +49 [221] 71 66 66-17

„Wir wollen an unseren deutschen Standorten weitere Arbeitsplätze schaffen“

Interview mit Arkadiusz Chocholowski, Geschäftsführer, WEDO Formenbau und Kunststoffverarbeitung GmbH Doberschau

Die WEDO Formenbau und Kunststoffverarbeitung GmbH war 100%ige Tochter der AKT Kunststoff-Technik GmbH, die im Januar 2011 Insolvenz anmeldete. Mit dem Verkauf des Unternehmens im Frühjahr aus der Insolvenz heraus an Boryszew, eines der größten Industrieunternehmen in Polen, konnte der Fortbestand des Betriebs gesichert werden. Die Boryszew Automotive Plastics Gruppe (BAP-Gruppe) gehört zur Holdinggesellschaft Boryszew S.A., die auf fünf Kontinenten tätig ist. Der Hauptinvestor von Boryszew S.A. ist Roman Karkosik. Im Interview spricht Arkadiusz Chocholowski, der CEO von Boryszew Automotive Plastics und neuer Geschäftsführer von WEDO, über die strategischen Ziele hinter der Übernahme und das weitere Wachstumspotenzial.

Unternehmeredition: Herr Chocholowski, was waren die Gründe für die Übernahme von WEDO? Welche strategischen Ziele verfolgen Sie mit der Expansion nach Deutschland?

Chocholowski: Die Firma Boryszew fing 2008 an, in den Automotive-Markt zu investieren, indem sie die insolvente Maflow-Gruppe, den führenden Lieferanten von Aluminiumverbindungen für Kühlungs-, Brems- und Turbo-Systeme, übernahm. Die damit verbundene Zusammenarbeit mit einigen führenden Autoherstellern in Europa brachte die Firma Boryszew dazu, ihr Produktportfolio zu erweitern. Als Anfang dieses Projekts galt die Übernahme der Kunststoffbranche der AKT-Gruppe. Wir wurden ein Unternehmen mit drei Produktionswerken im Bereich Kunststoffverarbeitung mittels Spritzguss. Aufgrund dessen wurde es uns nun wichtiger, technisches Fachwissen aus dem Bereich Werkzeugbau hinzuzugewinnen. Dies ermöglicht die Beteiligung an strategischen Projekten für führende Autohersteller in Europa, d.h. VW und Daimler,

ZUR PERSON: ARKADIUSZ CHOCHOLOWSKI

Arkadiusz Chocholowski ist seit 21. Oktober 2011 Geschäftsführer der WEDO Formenbau und Kunststoffverarbeitung GmbH und war zuvor Beauftragter des Vorstandes für die Entwicklung des Automotive-Marktes bei dem polnischen Unternehmen Boryszew, von dem WEDO im Frühjahr 2012 übernommen wurde. Boryszew beschäftigt rund 7.500 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von rund 1 Mrd. EUR im Jahr. www.wedo-formenbau.de

wovon ein neues Projekt – Bau eines Werkes in Russland – zeugt. Die BAP-Gruppe will in der Zukunft einer der führenden, globalen Lieferanten von Komponenten der Autoausstattung werden. Im Kern steht der Komplettservice für Projekte – angefangen von der Akquisition über die Idee, den Prototypenbau, die Werkzeugvorbereitung, die Serienentwicklung, Serieneinführung bis zur Serienreife und den Service bis zur Lieferung von Ersatzteilen.



Arkadiusz Chocholowski

Unternehmeredition: Sie haben die Assets der WEDO Formenbau – Betrieb, Aufträge, Mitarbeiter – aus der Insolvenz heraus übernommen. Wie haben Sie den Kaufpreis finanziert und wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den M&A-Spezialisten?

Chocholowski: Die Finanzierung erfolgte aus eigenen Quellen unserer Muttergesellschaft Boryszew S.A. Unsere Übernahme war vor allem deshalb erfolgreich, weil wir viele neue Erfahrungen machen konnten und gleichzeitig Erkenntnisse von vielen früheren Prozessen der Firma Boryszew anwenden konnten. Unser Ziel bestand darin, die Kontinuität von Lieferungen an Autohersteller zu sichern und die bisherigen Arbeitsplätze zu erhalten. Hilfreich war auch die gute Zusammenarbeit mit dem Insolvenzverwalter und den M&A-Spezialisten der Berliner bdp Venturis Management Consultants. bdp zeichnete sich insbesondere durch ein sehr professionelles Projektmanagement aus. Ein Beispiel dafür ist die Verbindung der Einkaufsabläufe mit denen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Bereits während der Übernahme wurden gemeinsam diese Prozesse und Synergien eingeleitet, die das Handeln der Gruppe nach der Übernahme gewährleisten sollten.

Unternehmeredition: Wie ist es gelungen, alle Arbeitsplätze zu erhalten – in Gardelegen und Doberschau allein etwa 1.100?

Chocholowski: Dies war möglich durch eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden. Dabei konnten wir nicht nur bestehende Beziehungen aufrechterhalten, sondern auch neue Kunden hinzugewinnen. Die Komplexität des Projektmanagements der BAP-Gruppe findet immer größere Anerkennung seitens der Autohersteller. Zurzeit führen wir Rekrutierungsprozesse in vielen technischen und fachlichen Bereichen durch und wollen an unseren deutschen Standorten weitere Arbeitsplätze schaffen.

Unternehmeredition: Welche besonderen Herausforderungen ergaben sich aufgrund der grenzüberschreitenden Transaktion?

Chocholowski: Eines der allerwichtigsten Elemente der Investitionen in ein ausländisches Unternehmen ist die Finanzierung sowohl der Übernahmetransaktion als auch der operativen Tätigkeit in der Umstrukturierungsphase. Die Boryszew Gruppe finanzierte aus eigenen Quellen heraus die Übernahme der Vermögenswerte der Firma WEDO und führt zurzeit Verhandlungen mit deutschen Banken bezüglich der weiteren Finanzierung. Wir sind leider zu der Erkenntnis gekommen, dass die Bewertungsprozesse von Kreditanträgen trotz der stabilen Rentabilität von Subjekten (einige Gesellschaften der BAP-Gruppe agieren seit über zehn Monaten unter Verwaltung der Firma Boryszew und erzielen positive Ergebnisse) um weitere Monate verlängert werden. Die Banken, mit denen wir Verhandlungen führen, fordern von uns weitere Informationen über die Gruppe, obwohl diese eine öffentliche Gesellschaft ist und diese Informationen allgemein zugänglich sind. Die Zusammenarbeit mit den Banken in Polen weist normalerweise einen partnerschaftlichen Charakter aus, wo das übergeordnete Ziel in der Förderung der Unternehmenstätigkeit und in der Verbesserung der Rentabilität besteht. In Deutschland merken wir eher ein erhebliches Misstrauen den polnischen Investoren gegenüber. Darüber hinaus sind die Finanzierungskosten höher als die Kosten der Banken in Polen.



WEDO Firmengebäude
Foto: WEDO

Unternehmeredition: Wie schätzen Sie die künftige Geschäftsentwicklung von WEDO ein und wo sehen Sie besonderes Wachstumspotenzial?

Chocholowski: Der Markt, insbesondere im Bereich Werkzeugbau, unterliegt großen Änderungen. Den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, stellt momentan eine besondere Herausforderung für uns dar. Wir setzen auf neueste Entwicklungen im Bereich Spritzgusswerkzeuge. Unser Ziel ist es, die BAP-Gruppe als einen potenziellen, globalen Partner im Bereich Werkzeugplanung und -bau aufzustellen. Wir werden innovative Lösungen entwickeln, die unseren Kunden einen effizienteren Prozess der Kunststoffverarbeitung und Nutzung des Maschinenparks ermöglichen werden.

Unternehmeredition: Herr Chocholowski, vielen Dank für das Gespräch.

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

Anzeige

seneca.
Corporate Finance

ZUKUNFT GESTALTEN. WERTE SICHERN.

Nachhaltige Unternehmensnachfolge ■ erfolgreiche Wachstumsfinanzierung ■ strategischer Unternehmenszukauf
unabhängige Unternehmensbewertung ■ sorgfältige Due-Diligence-Prüfung

www.seneca-cf.de

Zwei Welten

Spannungsfeld Familienunternehmen und Private Equity

Von Dr. Christian Gorny, WP, Partner und Vorstand der BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Fragt man Private-Equity-Unternehmen nach ihren Erfahrungen mit Familienunternehmern, hört man häufig Adjektive wie „emotional“, „verschwiegen“ und „unstrukturiert“. Private-Equity-Unternehmen werden von Familienunternehmern demgegenüber als „kalt“, „neugierig“ und „renditegetrieben“ charakterisiert. Scheinbar handelt es sich um zwei Welten, die bei einem Aufeinandertreffen kaum Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bieten können. Empirische Untersuchungen belegen indes, dass Familienunternehmer und Private-Equity-Unternehmen im Einzelfall sehr wohl von einer gemeinsamen Zusammenarbeit profitieren.

Erfolgsfaktoren

Entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmer und Private-Equity-Unternehmen ist, dass die Ziele des jeweiligen Kooperationspartners mit den eigenen Zielen abstimbar sind. Hier finden sich häufig die ersten Sollbruchstellen für eine Zusammenarbeit. Während es einem Familienunternehmer ohne Nachfolger in der eigenen Familie vergleichsweise leicht fällt, die unternehmerische Führung zugunsten einer Vermögenssicherung für nachfolgende Generationen in fremde Hände zu legen, hat für einen Familienunternehmer, der Private Equity lediglich als Finanzierungsquelle für die Umsetzung seiner strategischen Pläne begreift, die Wahrung seiner unternehmerischen Autonomie eine höhere Priorität als die Realisierung eines hohen Unternehmenswerts. Insoweit ist es für Familienunternehmer zunächst wichtig, anhand der eigenen Ziele einen konkreten Anforderungskatalog an ein Private-Equity-Unternehmen zu formulieren und anhand dieses Katalogs die Suche nach dem passenden Private-Equity-Unternehmen zu beginnen. Bei dem Suchprozess kann ein Berater, der

häufig einen umfassenderen Marktüberblick über die Private-Equity-Branche als der Familienunternehmer besitzt, zielorientiert unterstützen.

Kooperationsregeln vereinbaren

Um zu garantieren, dass sich die Kooperation mit dem als passend identifizierten Private-Equity-Unternehmen auch in der Praxis bewährt, müssen eindeutige Kooperationsregeln verhandelt und schriftlich fixiert werden. Die Kooperationsregeln sollten wenigstens eine Rechenlogik zur Bestimmung des Unternehmenswerts enthalten. Bleibt die Unternehmerfamilie im Unternehmen engagiert, müssen zusätzlich ein Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, Mitsprache- und Informationsrechte des Private-Equity-Unternehmens und Vereinbarungen über den Zeitpunkt und die Bedingungen einer Beendigung der Kooperation verhandelt werden. Der Weg zu einem gemeinsamen Verhandlungsergebnis ist erfahrungsgemäß durch Zielkonflikte zwischen den Verhandlungsparteien und durch Kommunikationshürden, die in den unterschiedlichen Unternehmenskulturen von Private-Equity- und Familienunternehmen begründet sind, geprägt. Um den Verhandlungsprozess zu einem für beide Seiten erfolgreichen Abschluss zu bringen, kann wiederum ein Berater hilfreich sein, der solche Kommunikationshürden identifiziert und überwinden hilft.



Dr. Christian Gorny

ZUR PERSON: DR. CHRISTIAN GORNY

Dr. Christian Gorny, WP, Partner und Vorstand der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ist Leiter des Unternehmensbereichs Advisory Services. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Finance und Transaktionsberatung.
www.bdo.de

Fazit:

Nur durch eine gewissenhafte Auswahl des Kooperationspartners und eine eindeutige schriftliche Vereinbarung der Kooperationsregeln kann sichergestellt werden, dass Familienunternehmer und Private-Equity-Unternehmen ihre jeweiligen Stärken in der Kooperation gewinnbringend zum Vorteil beider Partner einbringen können.



Neu denken. Mit uns.

RAUE LLP ist eine unabhängige, international tätige Wirtschaftskanzlei mit Sitz in Berlin. Über 50 Rechtsanwälte beraten Unternehmen und öffentliche Körperschaften umfassend bei Investitionsvorhaben, Transaktionen, in regulatorischen Fragen und bei streitigen Auseinandersetzungen. Unsere Praxis zeichnet sich durch einen strategischen Fokus auf Branchen aus, die wir seit langem intensiv begleiten: Private Equity und Venture Capital, Medien und Internet, Telekommunikation, Kunst und Kultur, Energie und Rohstoffe, Gesundheitswesen, Infrastruktur und Transport sowie Immobilien.

Wir verstehen die technologischen, wirtschaftlichen und regulatorischen Besonderheiten dieser Wirtschaftszweige und erarbeiten für sie innovative rechtliche Lösungen. Dies macht uns zu wertvollen Gesprächspartnern unserer Mandanten.

Raue LLP
Potsdamer Platz 1
10785 Berlin
Tel +49 (0)30 818 550-0
info@raue.com

www.raue.com

RAUE LLP

An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Staat

Mittelständische Beteiligungsgesellschaften als Finanzierungspartner vor Ort

Von Detlef Siewert, MBG Niedersachsen, und Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, MBG Schleswig-Holstein GmbH

Über 40 Jahre sind einige der 15 Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBGen) bereits in ihren jeweiligen Bundesländern tätig – ihre öffentliche Wahrnehmung aber ist nach wie vor gering. Denn ihr Geschäft, stille Beteiligungen zur Stärkung von Haftungsbasis und Bonität, konzentriert sich vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen. Spektakuläre Meldungen gibt es kaum. Dabei umfasst ihr Beteiligungsbestand deutschlandweit mehr als 1 Mrd. EUR – und nimmt beständig zu. An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Staat agieren die MBGen als zuverlässige Finanzierungspartner vor Ort.

Wirtschaftliches Eigenkapital auf Zeit

Ein zu geringes Eigenkapital gehört deutschlandweit zu den häufigsten Gründen für die Ablehnung eines Kreditantrags, das gilt besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Ein Problem, bei dem die MBGen unterstützend eingreifen: Mit ihrem Mezzanine-Kapital stellen sie „Eigenkapital auf Zeit“ zur Verfügung und verzichten dabei auf bankübliche Sicherheiten. Ihre Beteiligungen verbreitern die Haftungsbasis, erhöhen damit die Kreditwürdigkeit der Unternehmen und ermöglichen ihnen so strukturellen Schwächen zum Trotz die Umsetzung erfolgversprechender Vorhaben. Denn für Kreditinstitute ist eine Beteiligung, oft kombiniert mit weiteren Finanzierungsprodukten wie Ausfallbürgschaften für einen Hausbankkredit, häufig erst die Voraussetzung für eine Darlehensvergabe. In den vergangenen Jahren wurde mit gut 43% fast die Hälfte aller beantragten Investitionskredite von Unternehmen bis 1 Mio. EUR Jahresumsatz abgelehnt. Kreditanträge von jungen Firmen unter fünf Jahren wiesen die Banken Anfang 2012 mit knapp 52% der Fälle sogar



Detlef Siewert



Dr. Gerd-Rüdiger Steffen

noch häufiger zurück. Bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 50 Mio. EUR wurde noch ein Viertel der Anträge abgelehnt. Die häufigsten Ablehnungsgründe sind laut Unternehmensbefragung 2012 der KfW nicht etwa inhaltliche oder formale Mängel der Investitionsvorhaben: In über 40% der Fälle fehlte es schlicht an ausreichendem Eigenkapital, über die Hälfte der antragstellenden Unternehmen verfügte zudem über unzureichende Sicherheiten. Mit diesen Zahlen weist die KfW erneut auf anhaltende strukturelle Probleme deutscher KMU beim Kreditzugang hin.

Selbsthilfeeinrichtungen für den Mittelstand

Die mittlerweile 15, jeweils landesweit agierenden, Gesellschaften verstehen sich als Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft, sind jedoch privatwirtschaftlich organisiert. Ihre Beteiligungen werden häufig über das ERP-Beteiligungsprogramm der KfW refinanziert. Zudem erhalten sie eine Risikoentlastung unter anderem durch Garantien der ebenfalls in den einzelnen Bundesländern angesiedelten Bürgschaftsbanken. Die Förderaufträge der MBGen spiegeln sich in vergleichsweise geringen Renditeansprüchen an ihre Investitionen. Doch auch wenn sie nicht

ZU DEN PERSONEN: DETLEF SIEWERT UND DR. GERD-RÜDIGER STEFFEN

Detlef Siewert ist Geschäftsführer der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen mbH, Dr. Gerd-Rüdiger Steffen Geschäftsführer der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Schleswig Holstein GmbH. www.mbg-hannover.de, mbg-sh.de



Finance ✓ Markets ✓ Solutions ✓



Finanzierungslösungen für den Mittelstand.

Als unabhängige, partnerschaftlich aufgestellte Beratungsgesellschaft berät die FMS AG mittelständische Unternehmen und Unternehmer in sämtlichen Finanzierungsfragen rund um das Thema Fremdkapital. Dabei berücksichtigt die FMS AG die Belange des Unternehmens und betrachtet die jeweilige Finanzierungsstruktur stets ganzheitlich.

Die FMS AG versteht sich als Partner ihrer Kunden und erarbeitet entlang eines strukturierten Beratungsprozesses gemeinsam mit den Unternehmen eine individuelle, maßgeschneiderte Lösung für die spezifische Aufgabenstellung.

Selbstverständlich begleitet die FMS AG ihre Kunden nicht nur während der Strukturierungsphase, sondern bis hin zur Realisierung der erarbeiteten Finanzierungs-lösung. Das heißt, für die FMS ist die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen ein zentraler Bestandteil des jeweiligen Mandats.

Die FMS ist seit mehr als sechs Jahren für ihre segment-übergreifende Finanzierungsexpertise, von der konventionellen Bankfinanzierung über Leasing, Factoring bis hin zu Kapitalmarktfinanzierungen, um nur einige Beispiele aus dem Leistungsspektrum zu nennen, bekannt.

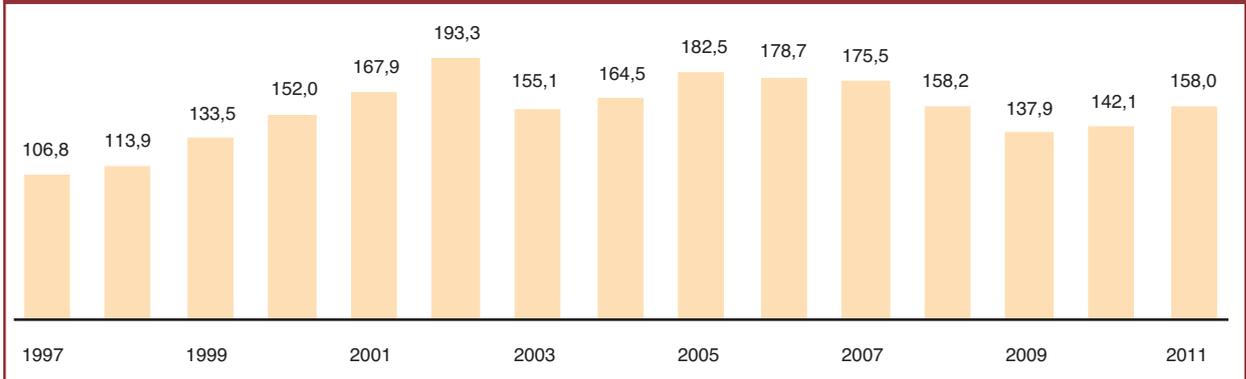
FMS Aktiengesellschaft

Ohmstraße 22 · 80802 München · **Tel.:** 089/990139-0

Fax: 089/990139-77 · **E-Mail:** info@fms-ag.de

www.fms-ag.de

ABB. 1: MBG-INVESTITIONEN SEIT 1997 IN MIO. EUR



Quelle: BVK, Angaben der MBGen

gewinnmaximierend tätig sind: Auch die MBGen müssen vom Erfolg des jeweiligen Finanzierungsvorhabens überzeugt sein. Die MBGen gehen typisch stille, in Teilen aber auch offene, Beteiligungen bis zu einer Höhe von 2,5 Mio. EUR ein. Dabei greifen sie nicht in die laufende Geschäftsführung der Firmen ein. Die Laufzeit der Beteiligungen ist auf zehn Jahre, in den ostdeutschen Bundesländern auf 15 Jahre begrenzt. Als Sicherheit sind häufig persönliche Garantien der Gesellschafter und gegebenenfalls Risiko- lebensversicherungen einzubringen. Vorhandene Sicherheiten des Unternehmens können somit für weitere Finanzierungen genutzt werden. Neben der finanziellen Unterstützung bieten MBGen ihren Beteiligungsunternehmen zusätzliche Leistungen an, wie zum Beispiel eine umfassende Beratung vom Zeitpunkt des Erstkontakts an sowie den Zugang zu eigenen Netzwerken. Die regionale Beschränkung ihrer Geschäftstätigkeit erleichtert den Beteiligungsmanagern die Beratung und Begleitung der Unternehmen vor Ort.

Von Start-up bis Nachfolge

Die Zielgruppe der MBGen sind etablierte kleine und mittlere Unternehmen. In den letzten Jahren wurden zudem vermehrt Innovationsprogramme aufgelegt, um technologieorientierte Unternehmen und Existenzgründungen zu unterstützen. Dabei arbeiten die Gesellschaften eng mit den jeweiligen Landesförderinstituten zusammen. So auch die MBG Schleswig-Holstein, die Anfang des Jahres gemeinsam mit Land und Investitionsbank Schleswig-Holstein erneut einen EFRE-Seed- und Start-up-Fonds auflegte. Die MBG Niedersachsen arbeitet ihrerseits bereits seit 2009 eng mit der NBank-Tochter Kapitalbeteiligungsgesellschaft Niedersachsen (NKB) zusammen, für die sie das Management des EFRE-gestützten Fondsprogramms NBeteiligung übernimmt. Bei einem Verzicht auf Branchenbeschränkungen werden mit MBG-Beteiligungen heute neben Investitionen in Anlage- und zum Teil in Umlaufvermögen somit immer häufiger auch Frühphasenfinanzierungen und Unternehmensnachfolgen umgesetzt.

Kleine Beteiligungen, große Wirkung

Die Gründung von MBGen in den einzelnen Bundesländern begann Anfang der 1970er und reicht bis hinein in die 1990er Jahre. Seit ihrer Einrichtung hat sich die Anzahl der in ihrem Bestand befindlichen Beteiligungen kontinuierlich erhöht. Ende 2011 betrug ihr Portfolio 4.056 Beteiligungen mit einem Gesamtvolumen von rund 1,2 Mrd. EUR. Deutschlandweit haben die 15 MBGen bereits mehr als 3,5 Mrd. EUR in KMU investiert – verteilt auf rund 12.000 Beteiligungen. Gut die Hälfte des Investitionsvolumens kam Industrieunternehmen zugute. Rund ein Fünftel der ausbezahlten Beteiligungen floss in den Dienstleistungssektor, dicht gefolgt von Handels- und Handwerksbetrieben. Entsprechend ihrer Ausrichtung auf kleine und mittlere Unternehmen ist die durchschnittliche Beteiligungshöhe der MBG gegenüber großen Investoren mit nur etwa 400.000 EUR pro Unternehmen recht gering. Zahlenmäßig aber bilden ihre Beteiligungen rund die Hälfte aller im Bundesverband Deutscher Beteiligungskapitalgesellschaften (BVK) erfassten Unternehmen ab. Nach einem Rückgang im Neugeschäft stieg das Investitionsvolumen der MBGen in den vergangenen zwei Jahren wieder spürbar an (s. Grafik „MBG-Investitionen seit 1997“). Jährlich wurden dabei jeweils über 600 Beteiligungen hinzugewonnen. Auch der Umsatz der finanzierten Unternehmen steigt ständig und erreichte im vergangenen Jahr mit mehr als 32 Mrd. EUR einen neuen Höchstwert.

Ausblick

Auch nach über 30 Jahren Mittelstandsförderung durch die MBGen ist der Unterstützungsbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen strukturell bedingt hoch. Ob innovative oder investive Maßnahme: Ohne externe Unterstützung wird auch künftig eine Vielzahl von erfolgversprechenden Vorhaben des deutschen Mittelstands nicht umgesetzt werden können. Diese Unterstützung deutschlandweit zu leisten, ist und bleibt Aufgabe der MBGen – als zuverlässiger Partner der Unternehmen und Banken.



Hier
drin:

Fördermittel
der NRW.BANK

Wir stärken Ihr Eigenkapital.



Business Angels, Seed- und Venture-Kapital sowie klassische Eigenkapitalfinanzierungen: So stärken wir Ihr Eigenkapital. Damit erhalten Sie günstigere Konditionen für Finanzierungen, verbessern Ihre Wettbewerbsfähigkeit und diskutieren mit kompetenten Partnern über geeignete Finanzierungsmaßnahmen – zum Beispiel für die Entwicklung marktfähiger Lösungen für mehr Energieeffizienz.

Fragen Sie uns: Tel. 0211 91741-1421.

www.nrwbank.de

Wie man potenzielle Investoren für sich gewinnt

Die „Dos & Don'ts“ bei der Suche nach externem Eigenkapital

Von Dr. Thorsten Möller, Mitglied der Geschäftsleitung,
WGZ Initiativkapital GmbH

Die Suche nach einem geeigneten Kapitalgeber für eine Eigenkapitalfinanzierung ist zeit- und kostenintensiver als bei „klassischen“ Finanzierungsinstrumenten wie etwa einem Darlehen oder einer Betriebsmittellinie. Einerseits ist der Informationsbedarf des Investors für seine Investitionsentscheidung deutlich höher als bei einem Kreditgeber, andererseits binden die Gespräche mit potenziellen Investoren Zeit auf der Top-Managementebene. Umso wichtiger ist es, dass die Suche nach einem Investor auch erfolgreich abgeschlossen werden kann.

Inhaltliche und formale Erfolgsfaktoren bei der Investorensuche

Dafür sind jedoch nicht nur inhaltliche Kriterien, sondern auch formale Aspekte entscheidend. In inhaltlicher Hinsicht sind vor allem das Geschäftsmodell, das Management und die wirtschaftliche Lage zentrale Beurteilungskriterien: Innovativ, bereits erfolgreich und relativ schwer imitierbar sollte das Geschäftsmodell möglichst sein – dazu mit nachhaltiger Wachstumsperspektive. Auch ein branchenerfahrenes Management mit nachweislich erfolgreicher Vita ist entscheidend. Das Unternehmen sollte darüber hinaus stabile wirtschaftliche und finanzielle Verhältnisse aufweisen. Viele kapitalsuchende Unternehmen stellen solche Aspekte gut nachvollziehbar in einem Informationsmemorandum oder in Managementgesprächen dar. Etwaige Defizite bei der Investorensuche bestehen daher auch eher bei formalen Aspekten, wie etwa bei bestimmtem Manager- bzw. Unternehmerverhalten, der Art der Dokumentation oder der Prozessführung.

Keine unspezifische Investorensuche

Leicht vermeidbare „Schnitzer“ sind etwa die unspezifische Investorensuche sowie die fehlende vorherige Beschäftigung mit dem Geschäftsmodell des Investors und seinen Investitionskriterien. Etwas überspitzt formuliert: Wenn ein Investor eine Beteiligungsanfrage per E-Mail erhält, möchte er seine persönliche E-Mail-Adresse im Adressfeld des Empfängers wiedererkennen und nicht „undisclosed recipients“ lesen müssen. Auch wird eine noch so sorgsam ausgearbeitete Anfrage für eine Venture-Capital-Finanzierung kaum Aussicht auf Erfolg haben, wenn sie bei Investoren eintrifft, die einen klar definierten Mittelstandsfokus haben. Fazit: Viel hilft hier eben nicht viel. Die gezielte Ansprache weniger und sorgfältig vorausgewählter Investoren, deren Investitionskriterien zum Geschäftsmodell sowie zur Branche, Größe und Lebensphase des kapital-suchenden Unternehmens passen, ist nach unserer Einschätzung wesentlich Erfolg versprechender als der „Schrotschuss“ der Beteiligungsanfrage an möglichst viele Investoren.



Dr. Thorsten Möller

ZUR PERSON: DR. THORSTEN MÖLLER

Dr. Thorsten Möller ist Mitglied der Geschäftsleitung der WGZ Initiativkapital GmbH. Die Beteiligungsgesellschaft der WGZ Bank mit den Kerngeschäftsfeldern Minderheitsbeteiligungen und Individual-Mezzanine legt ihren Fokus auf mittelständische Unternehmen. www.wgz-ik.de

Vermeidung von „Zahlenfriedhöfen“

Bei der Darstellung von Finanzdaten wie Planungen und Jahresabschlüssen im Informationsmemorandum oder der Überlassung der entsprechenden Originaldokumente besteht ebenfalls eine „Stolperfalle“. Man sollte seinen Investor nicht „mit den bloßen Zahlen alleine lassen“. Bildlich gesprochen ist dieses Risiko immer dann besonders hoch, wenn ihr Controller ein Mensch ist, der Zahlen



capiton 

Beteiligungspartnerschaft mit Perspektive

capiton ist eine inhabergeführte Private Equity-Gesellschaft, die ein Beteiligungskapital von derzeit insgesamt 786 Mio. € verwaltet.

capiton begleitet seit beinahe drei Jahrzehnten als Eigenkapitalpartner Gesellschafterwechsel im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge (MBO's) sowie Wachstumsfinanzierungen bei etablierten mittelständischen Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Investitionsschwerpunkte der capiton AG sind Dienstleister wie GESS, Lahmeyer, svt oder RTS und Unternehmen der verarbeitenden Industrie wie beispielsweise SHW Casting Technology,

Schur Flexible oder Poli-Tape. Die Unternehmen weisen üblicherweise eine Umsatzgröße zwischen 50 und 500 Mio. € auf.

Langjährige Erfahrung und unternehmerisches Denken bestimmen unser Handeln. Mit dieser Expertise, der Einbindung langjähriger Netzwerkpartner und der Bereitstellung von zusätzlichem, hierfür reservierten Eigenkapital, begleitet capiton vorzugsweise Zukäufe von Mitbewerbern, Lieferanten oder Vertriebspartnern. Diese sogenannten buy & build-Strategien wurden allein innerhalb der letzten acht Jahre bei der Mehrzahl der capiton-Portfoliounternehmen bereits über 40 mal erfolgreich umgesetzt.

DOS & DON'TS BEI DER SUCHE NACH EXTERNEM EIGENKAPITAL

Dos

- Gezielte Ansprache weniger und sorgfältig vorausgewählter Investoren
- Transparente Darstellung des eigenen Geschäftsmodells inklusive Alleinstellungsmerkmalen und Entwicklungsperspektive
- Proaktiver und offener Umgang mit potenziell kritischen Punkten
- Strategisch ausgerichtetes Management, das seine Führungsfunktion angemessen wahrnimmt
- Durch Kommentierungen und Erläuterungen für den Investor eindeutig nachvollziehbare Finanzdaten

Don'ts

- Unspezifische Investorensuche („Schrotschuss“)
- Generische, austauschbare Unternehmensdarstellung
- Verschweigen potenziell negativer Aspekte
- „Hockey-Stick-Planung“
- Angeforderte Informationen gar nicht, fehlerbehaftet oder nicht termingerecht liefern

liebt, aber Buchstaben verachtet. Kein Investor schätzt es jedoch, wenn er sich durch „erläuterungsfreie Zahlenfriedhöfe“ arbeiten muss. Sämtliche Sachverhalte, die für den Investor entscheidungsrelevant sein können, aber nicht selbsterklärend sind, sollten durch entsprechende Anmerkungen oder detaillierte Aufschlüsselungen verständlich gemacht werden. Dies gilt beispielsweise – aber nicht ausschließlich – für die zugrunde liegenden Planungsprämissen, strukturelle Veränderungen in der GuV über mehrere Jahre, unregelmäßige oder außerordentliche Ergebniseinflüsse oder potenziell kritische Bilanz- oder GuV-Positionen wie Forderungen gegenüber Gesellschaftern oder Einzelwertberichtigungen auf Forderungen. Nicht besonders beliebt bei Investoren ist zudem die sogenannte „Hockey-Stick-Planung“, die ihren Namen dem geplanten grafischen Verlauf der Umsatz- und Ergebnisentwicklung verdankt: Einer rückläufigen Entwicklung des Ist-Umsatzes bei schwacher oder negativer Ergebnissituation steht eine „goldene Zukunft“ auf Planebene in Form stark wachsender Umsätze und Ergebnisse gegenüber – im Extremfall sogar ab dem ersten Planmonat. Kleiner Tipp: nicht einreichen. Punkten können Unternehmer dagegen stets mit einem leistungsfähigen Controlling, das sich beispielsweise in einem detaillierten und aussagekräftigen Reporting sowie Sonderauswertungen „auf Knopfdruck“ manifestiert.

Fachkompetenz und Führungsverhalten sind entscheidend

Beim persönlichen Kennenlernen vor Ort ist nicht nur die Kompetenz des Managements für den Investor entscheidungsrelevant, sondern auch dessen Einstellungen und Verhaltensweisen. Um nur einige Beispiele zu nennen: Bei einer Betriebsbesichtigung ist für einen potenziellen Kapitalgeber nicht nur der Maschinenpark oder die Organisation der betrieblichen Prozesse interessant, sondern auch und insbesondere, wie der Unternehmer mit seinen

Mitarbeitern umgeht. Mit der Entscheidung, ob die besten Parkplätze direkt am Eingang für die Geschäftsführung oder die Kunden reserviert sind, sendet das Management ebenfalls „soft signals“, die ein Investor registriert. Ob tatsächlich langfristige Unternehmens- oder vielmehr doch persönliche Unternehmerinteressen wichtiger sind, lässt sich beispielsweise aus der bisherigen Ausschüttungspolitik ableiten. Zunehmend wichtig in einem globalen und schnellen Marktumfeld ist auch die strategische Kompetenz der Geschäftsführung: Ist das Management bzw. der Unternehmer bereit und in der Lage, auch ein bisher erfolgreiches Geschäftsmodell regelmäßig wieder infrage zu stellen und bei Bedarf an veränderte Marktbedingungen anzupassen? Sind langfristige strategische Zielsetzungen

festgelegt? Wird die Erreichung dieser Ziele konsequent durch entsprechende unternehmerische Entscheidungen und Maßnahmen angestrebt? Ist das Management auskunftsfähig bezüglich der derzeitigen Zielerreichungsgrade? Sämtliche Gespräche mit dem Investor sollten offen und transparent geführt werden. Auch potenziell kritische Themenstellungen sollten im Rahmen einer möglichst unvoreingenommenen SWOT-Analyse vom Unternehmer bzw. dem Management proaktiv angesprochen werden. Falls der Investor dagegen den Eindruck gewinnen sollte, dass er jede „Leiche im Keller“ selbst finden muss, weil man ihm bestimmte Dinge vorenthält oder er jeden potenziell kritischen Aspekt selbst aktiv erfragen muss, kann dies spätestens bei der Vorlage des Ergebnisberichts zur Due Diligence zum Bumerang und Deal Breaker werden, wenn darin kritische Sachverhalte aufgezeigt werden, die bis dato verschwiegen worden sind. Abschließend ist noch das klare Commitment des Managements zum Beteiligungsprozess zu erwähnen. Eine effiziente Prozessführung sollte dadurch unterstützt werden, dass vom Investor angeforderte Unterlagen nicht nur vollständig und aktuell sind, sondern auch zeitnah und termingerecht mit entsprechender Priorität erstellt und anschließend zur Verfügung gestellt werden. Ansonsten kommen beim Investor schnell Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Beteiligungsanliegens auf.

Fazit:

Für eine erfolgreiche Investorensuche sind nicht nur inhaltliche, sondern auch formale Aspekte erfolgskritisch. Während inhaltliche Aspekte vom Unternehmer bzw. dem Management meist umfassend bedacht werden, werden formale Aspekte nicht immer hinreichend berücksichtigt. Die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Suche nach einem Kapitalgeber ist jedoch höher, wenn beide Aspekte gleichermaßen ins Kalkül gezogen werden.

Expertise mit Weitblick.



GÖRG – INNOVATIV. PRAXISNAH. RICHTUNGSWEISEND.

GÖRG ist eine der führenden unabhängigen deutschen Wirtschaftskanzleien.

Mit über 70 Partnerinnen und Partnern und insgesamt mehr als 170 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten beraten wir namhafte in- und ausländische Unternehmen aus allen Bereichen von Industrie, Banken, Immobilien, Handel, Medien und Dienstleistung in allen Kernbereichen des Wirtschaftsrechts. Wir erreichen Top-Positionen und erhalten Empfehlungen u. a. im Gesellschaftsrecht, Immobilienwirtschaftsrecht sowie bei Insolvenz/Restrukturierung. Unsere Teams verfügen über ausgewiesene Expertise bei Transaktionen und Projektentwicklungen.

Unsere Tätigkeitsschwerpunkte:

- Arbeitsrecht
- Bank- und Kapitalmarktrecht, Bankaufsichtsrecht
- Energiewirtschaftsrecht
- Gesellschaftsrecht
- Handel und Wettbewerb
- Immobilienwirtschaftsrecht
- Insolvenzverwaltung
- IP/IT
- Mergers & Acquisitions
- Notariat
- Öffentliches Wirtschaftsrecht, Vergaberecht
- Private Equity, Venture Capital
- Prozessführung
- Restrukturierung und Beratung in der Krise
- Steuerrecht

Gegenwind für Refinanzierungen

Herausforderungen LBO-finanzierter Unternehmen

Von Jan Dettbarn, Director, Alvarez & Marsal Deutschland GmbH

Das gegenwärtige Konjunkturmilieu und ein verschärftes regulatorisches Umfeld für Banken stellen Unternehmen, die sich aktuell einer Refinanzierungssituation nähern, teilweise vor große Herausforderungen. Je komplexer der Refinanzierungsprozess, desto größer die Gefahr, dass hierdurch über die Gebühr der Fokus des Managements auf Kosten des Tagesgeschäfts beansprucht und die Prozesskosten in die Höhe getrieben werden. Aktive interimistische Unterstützung in der Organisation zur Koordinierung interner und externer Prozesse kann für viele Unternehmen eine Lösung darstellen.

Ungünstiges Marktumfeld

Gemäß einer Studie von Linklaters und Dealogic werden in Europa zwischen 2012 und 2016 Leveraged Buy-out (LBO)-Finanzierungen in Höhe von 550 Mrd. USD auslaufen. Auch wenn sich Mitte des letzten Jahrzehnts ein ähnliches Bild ergab, besteht die Gefahr, dass der Refinanzierungsbedarf nun auf ein getrübtetes europäisches Gesamtkonjunkturmilieu trifft. Nachdem der Internationale Währungsfonds bereits im Januar 2012 seine Wachstumsprognose für die Eurozone für 2012 deutlich von +1,1% auf -0,5% nach unten korrigiert hatte, wurden Anfang Juli angesichts eines sich eintrübenden globalen Konjunkturmilieus weitere Korrekturen nach unten in Aussicht gestellt. Zusätzlich hierzu treffen aktuell auslaufende Unternehmensfinanzierungen auf strukturelle Marktveränderungen. Zu Letzteren gehört ein verschärftes regulatorisches Umfeld für Banken, das die Kreditvergabe tendenziell verknappt oder verteuert. Natürlich werden die Banken als wesentlicher Bestandteil ihres Geschäftsmodells auch weiterhin Unternehmenskredite vergeben. Allerdings müssen Neuinvestitionen zukünftig noch stärker abgewogen werden gegen regulatorische Anforderungen,

wie beispielsweise eine höhere Eigenkapitalhinterlegung auf Basis von Basel III. Es ist zu erwarten, dass dies die Bedeutung alternativer Finanzierer über den aktuellen Zyklus weiter erhöht.

Strukturelle Veränderungen bei Finanzierern

Doch auch bei alternativen Finanzierern gibt es große strukturelle Veränderungen, insbesondere durch den Rückgang von investitionsfähigen Collateralized Loan Obligations (CLOs). CLOs zeichneten auf dem Höhepunkt des Kreditvergabesyklus im Jahr 2007 allein rund zwei Drittel des neu emittierten LBO-Volumens in Europa. Für den deutschen Mittelstand haben Mitte des vergangenen Jahrzehnts standardisierte Mezzanine-Programme eine wichtige Rolle gespielt. Allerdings haben CLOs eine begrenzte Zeitspanne, in der sie neue Darlehen handeln oder Rückflüsse reinvestieren dürfen, und der Markt für neue CLOs ist seit der Finanzkrise in Europa zusammengebrochen. Ob der stets volatile High-Yield-Markt, der Anleihen-Markt, Banken oder alternative Finanzierer die daraus entstehende Liquiditätslücke auffangen können, bleibt abzuwarten. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen erscheint es plausibel, dass mehr Refinanzierungen als in der Vergangenheit in eine finanzielle Restrukturierung münden werden. Noch vor zwei bis drei Jahren waren viele Gläubiger bereit, mit kurzfristigen Lösungen auf Basis von Covenant Waivers oder Stundung einzelner Zins- oder Tilgungszahlungen eine langfristige Lösung zu verzögern. Solche Amend-and-Extend-Strategien mit der Hoffnung, in einem besseren Marktumfeld werde das Unternehmen „in seine Kapitalstruktur wachsen“, werden sich nun vielfach als nicht haltbar erweisen und damit eine Lösung auch unter Nutzung der Möglichkeiten des neuen Insolvenzrechts in Deutschland nahelegen.



Jan Dettbarn

ZUR PERSON: JAN DETTBARN

Jan Dettbarn ist Director bei der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH. Das Unternehmen ist spezialisiert auf operative und finanzielle Wertsteigerungsprogramme, Sanierungsberatung sowie Krisen- und Interimsmanagement. www.alvarezandmarsal.de



Einkauf für Ihren
Unternehmenswert.

So einfach ist das.



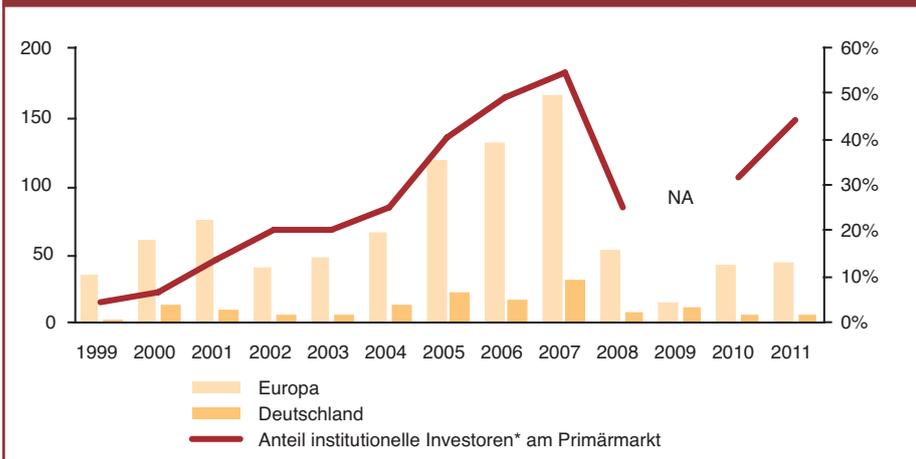
**Wir entwickeln wirksame Strategien und setzen sie
konsequent um. Mit breiter Expertise, kompromissloser
Ergebnisorientierung und eigener Software.**

INVERTO ist eine international tätige Unternehmensberatung, die sich konsequent auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisiert hat. Mit 120 Mitarbeitern in neun Niederlassungen weltweit zählen wir zu den führenden auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierten Unternehmensberatungen in Europa.

Zu INVERTOs Kunden zählen marktführende Mittelständler, Konzerne aus Industrie und Handel sowie die weltweit größten Private-Equity-Unternehmen.

www.inverto.com

ABB. 1: EMITTIERTE SENIOR LOAN VOLUMINA IN EUROPA IN MRD. EUR



* Institutionelle Investorengruppen enthalten vor allem CDO Manager, Versicherer, Credit Funds, Mezzanine Funds
 Quelle: Standard & Poor's

Konsequenzen für Unternehmen

Welche neuen Herausforderungen bringt dies für die betroffenen Unternehmen mit sich und welche Schlüsse lassen sich aus der Vergangenheit ziehen? Zumindest „gescheiterte“ LBO-Unternehmen werden es häufig mit einem sehr komplexen Stakeholder-Umfeld zu tun haben. Wenn die Tranchen der syndizierten Kredite frei handelbar sind, kann die Anzahl der involvierten Kreditgeber hoch sein. Einzelne Gläubiger können mittels kleiner Hold-out-Positionen eine einmütige Zustimmung zu vorgeschlagenen Restrukturierungskonzepten verhindern. Die involvierten Institute können unterschiedliche Interessen haben, zum einen natürlich aufgrund ihrer Rangstellung in der Kapitalstruktur (Senior, Mezzanine, Junior), zum anderen auf Basis institutsspezifischer Vorgaben und der verfolgten Investitionsstrategie. Banken, die den LBO als Par Lender begleitet haben, werden kaum ein Interesse haben, über eine Debt-for-Equity-Exchange-Transaktion eine Gesellschafterposition einzunehmen, während so mancher Hedgefonds über die Investition in das Fremdkapital am Sekundärmarkt eine Loan-to-Own-Strategie verfolgen mag, d.h. in die Gesellschafterposition gelangen möchte. Wenn einzelne Gläubiger ihre Position abgesichert haben, beispielsweise über Credit Default Swaps, wird dies ihre Position in Verhandlungen über einen Haircut beeinflussen. Es ist wesentlich, die Komplexität im Vorfeld nicht zu unterschätzen und sich zumindest vorübergehend ausreichend prozessspezifische Managementkapazität an Bord zu holen, idealerweise in der Position eines voll zeichnungsberechtigten Geschäftsführers oder Vorstands, da es im Laufe des Restrukturierungsprozesses einen großen Umfang von neu aufzusetzender rechtlicher Dokumentation geben wird, wie Standstill-Vereinbarungen, angepasste Kredit- und Sicherheitenverträge etc. Die Steuerung des Prozesses kann ein Fulltime-Job sein.

Drohende Kostenfalle

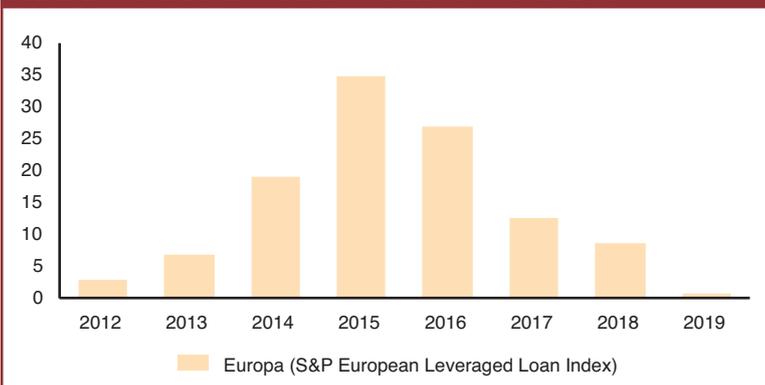
Mit der Komplexität steigt in der Regel auch die Anzahl der involvierten Berater. Die dadurch für das Unternehmen verbundenen Kosten können sehr hoch sein, da es marktüblich ist, dass auch die Berater der finanziellen Gläubiger ihre Kosten an das Unternehmen weiterbelasten. Da Unternehmen, die in Folge gebrochener Kredit-Covenants die Verhandlungen mit ihren Gläubigern aufnehmen müssen, sich in aller Regel ohnehin

in einer angespannten Liquiditätssituation befinden, kann dies den strategischen und operativen Spielraum des Unternehmens weiter einengen. Straffes Projektmanagement vonseiten der Gesellschaft ist wichtig, um die Prozesskosten für das Unternehmen im Rahmen zu halten.

Verhandlungsspielräume und -positionen richtig einschätzen

Die Gläubiger werden nie den gleichen Grad an Einsicht in die operativen und strategischen Notwendigkeiten des Geschäfts haben wie das Management. Basis für die Verhandlungen über eine Restrukturierungslösung ist der Businessplan, den die Gläubiger meist durch eigene Berater validieren lassen. Die Kreditgeber mit ihren Beratern werden auf eine möglichst geringe Abschreibung ihrer

ABB. 2: ERWARTETER REFINANZIERUNGSBEDARF IN MRD. EUR



Quelle: Standard & Poor's

Kredite drängen und versuchen, die Möglichkeiten hinsichtlich Debt Capacity im Rahmen des Businessplans komplett auszureizen. Es ist die Aufgabe des Managements, realistische Zielvorgaben zu kommunizieren und bei der Bemessung des zukünftigen Fremdkapitals auf die Einhaltung des notwendigen operativen und strategischen Spielraums zu drängen. Der Businessplan, der den Unternehmenswert maximiert, wird am Ende den größten Spielraum für Verhandlungen bieten und auch die Position aller finanziellen Gläubiger optimieren.

„Die Unternehmer unter den Bankern“

Kapitalerhöhung	itelligence 5.457.243 Aktien Platzierungspreis: € 6,75 Platzierungsvolumen: € 36,8 Mio. Sole Lead Manager Sole Bookrunner Jun 2012	 6,75% Corporate Bond € 35 Mio. Sole Lead Manager Sole Bookrunner Jun 2012	 7,5% Corporate Bond rd. € 45 Mio. Selling Agent Mai 2012	TWINTEC 3.250.000 Aktien Platzierungspreis: € 1,00 Platzierungsvolumen: € 3,25 Mio. Sole Lead Manager Apr 2012
Platzierung Anleihe	EKOSEM-AGRAR 8,75% Corporate Bond € 50 Mio. Sole Lead Manager Sole Bookrunner Mrz 2012	sunways Photovoltaic Technology Kapitalerhöhung und Übernahmeangebot durch China Jan 2012	 Veräußerung einer Mehrheit an der Projektgesellschaft des Geothermie- projektes Geretsried (Enex Power Germany GmbH) an ein Family Office Dez 2011	 Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an tecnospot Italien Dez 2011
Kapitalerhöhung	euromicron Aktiengesellschaft 1.537.800 Aktien Platzierungspreis: € 16,00 Platzierungsvolumen: € 24,6 Mio. Sole Lead Manager Nov 2011	 Veräußerung von 100% der Geschäftsanteile an Niederlande Nov 2011	 Minderheitsbeteiligung an der WASGAU Food Beteiligungs GmbH sowie Abschluss eines Kooperationsvertrags mit Pirmasens Sep 2011	OYSTAR Manesty The Process & Packaging Group Veräußerung von sämtlichen Assets an Waiblingen Aug 2011

(ausgewählte Transaktionen)

Corporate Finance

- Mergers & Akquisitionen
- Börsengänge/Kapitalmarkttransaktionen
- Anleiheemissionen
- Private-Equity-Beratung
- Debt Advisory

Research & Sales

- Research
- Betreuung institutioneller Kunden
- Aktienplatzierungen
- Roadshows

Financial Markets

- Designated Sponsoring Aktien/Renten
- Brokerage Aktien/Renten
- Specialist Aktien/Renten
- Anleiheplatzierungen
- Elektronisches Orderrouting



Exklusiver Deutschland-Partner
des European Securities Network
(ESN)

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

Private Equity für kleinere Mittelständler

Finanzierungsalternative für Unternehmen mit einem Umsatzvolumen im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich

Von Ralph Lück, BF.direkt AG, und Manuel Köppel, Apprimus Finance

Die Beteiligungsfinanzierung stellt in einem komplexen Finanzierungsumfeld einen Stabilitätsfaktor dar. Mittelstandsorientierte Beteiligungsgesellschaften, die einen partnerschaftlichen Ansatz mit ihren Beteiligungsunternehmen verfolgen und diese auch als Minderheitsgesellschafter in der Weiterentwicklung des Unternehmens begleiten, werden für die Finanzierung mittelständischer Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen.

Mittelstandskonforme Beteiligungsangebote

Entgegen dem von der Presseberichterstattung über große Beteiligungstransaktionen vermittelten Bild von Private Equity stehen passende Beteiligungsangebote bereits für Unternehmen mit einem Umsatzvolumen im niedrigen zweistelligen, teilweise sogar einstelligen Millionen-Euro-Bereich zur Verfügung. Das Investorenuniversum für diese Größenklasse umfasst neben Beteiligungsgesellschaften aus dem institutionellen Umfeld (einschließlich öffentlich-rechtlicher, genossenschaftlicher und Förderinstitute) insbesondere private Investoren, die selbst über unternehmerische Erfahrung verfügen und die sich über private Beteiligungsgesellschaften oder zunehmend auch mittels Direktinvestments an mittelständischen Unternehmen beteiligen. Für mittelständische Unternehmen der vorgenannten Größenklasse besteht zudem die Möglichkeit einer „indirekten“ Private-Equity-Beteiligung. Letzteres ist dann der Fall, wenn eine Private-Equity-Gesellschaft bereits in der Branche



Ralph Lück



Manuel Köppel

des Zielunternehmens engagiert ist. Im Rahmen einer sogenannten „Buy-and-Build“-Strategie kann die Beteiligung dann mit strategischem Fokus als Ergänzung zu einem bestehenden Portfoliounternehmen erfolgen. Als Erwerber tritt dann entweder das bestehende Portfoliounternehmen auf oder eine Holding, unter der bestehende und neue Portfoliounternehmen durch den private Equity-Investor zu einer Unternehmensgruppe zusammengefasst werden. Indem solche indirekte Beteiligungsmöglichkeiten bei der Investorensuche mit analysiert werden, lässt sich eine Vergrößerung des adressierbaren Investorenspektrums erreichen, da auch bei großen Private-Equity-Fonds die Größenanforderungen an Zielunternehmen im Fall einer indirekten bzw. Ergänzungsinvestition oft deutlich niedriger gesetzt werden als bei direkten Investments.

Prozessvorbereitung als wesentlicher Erfolgsfaktor

Zieht der Unternehmer eine Private-Equity-Beteiligung in Betracht, gilt es, sich vollumfänglich darauf vorzubereiten. Benötigt wird ein detailliertes Unternehmensprofil, das dem potenziellen Kapitalgeber eine fundierte Analyse ermöglicht und ihn von der nachhaltigen

ZU DEN PERSONEN: RALPH LÜCK UND MANUEL KÖPPEL

Ralph Lück ist Head of Corporate Advisory bei der BF.direkt AG in Stuttgart. Das Beratungsunternehmen BF.direkt betreut mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung geeigneter Finanzierungsstrategien und begleitet diese in allen Phasen der Finanzierung. Manuel Köppel ist Geschäftsführer der M&A-Boutique Apprimus Finance in Stuttgart und arbeitet in Fragestellungen der Eigenkapitalfinanzierung eng mit der BF.direkt AG zusammen. www.bf-finance.de, www.apprimus-finance.com

Attraktivität eines Investments überzeugt. Eine wichtige Rolle spielt dabei neben der Darstellung der Historie und der aktuellen Finanzlage die strategische Ausrichtung der Gesellschaft und die durch einen Businessplan unterlegten Wachstumsperspektiven. Die Notwendigkeit einer umfassenden Vorbereitung der Investorenan-sprache sollte keinesfalls unterschätzt werden und dem Wunsch, schnell am Markt zu sein, zum Opfer fallen. Erfahrungsgemäß verlieren kapitalsuchende Unternehmen durch schlecht vorbereitete, ineffiziente Prozesse mehr Zeit, als für eine angemessene Prozessvorbereitung aufzuwenden wäre. Gerade wenn seitens des kapitalsuchenden Unternehmens eine nachhaltige und respektvolle Geschäftsbeziehung mit einem potenziellen Private-Equity-Investor angestrebt wird, stellt ein sorgfältig vorbereiteter und transparenter Beteiligungsprozess den adäquaten Einstieg in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit dar.



Ein sorgfältig vorbereiteter und transparenter Beteiligungsprozess ist Basis einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Foto: PantherMedia / sellingpix

Fazit:

Eine Ansprache von Private-Equity-Gesellschaften kann für Unternehmer eine interessante Alternative zu anderen

Finanzierungslösungen sein. Die Beteiligungsangebote sind vielfältig und stehen z.B. in indirekter Form auch bereits kleineren mittelständischen Unternehmen offen. Die Vorbereitung einer möglichen Kapitalaufnahme muss frühzeitig und sorgfältig erfolgen, um mögliche Eigenkapitalpartner für sich und sein Unternehmen zu gewinnen und somit eine langfristige Partnerschaft aufzubauen.

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 und 2012 von der CAPITAL zu einem „Hidden Champion des Beratungsmarktes“ gekürt worden. 2012 hat das Unternehmen die Auszeichnung „Top-Arbeitgeber im Mittelstand“ erhalten.

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.com

„Wir sind eine Gruppe Unternehmer, die eine Firma zu einem großen Unternehmen aufbauen wollen“

Interview mit Björn von Siemens und Dennis Kogan,
K v S Beteiligung GmbH

Die Unternehmer-Partnerschaft K v S Beteiligung GmbH wurde im Herbst 2011 gegründet mit dem Ziel, sich langfristig an einem einzelnen Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 10 und 40 Mio. EUR zu beteiligen. Im Interview sprechen die Gründer und Geschäftsführer Björn von Siemens und Dennis Kogan über ihre Ziele und ihr neuartiges Konzept, sich an nur einem Unternehmen zu beteiligen sowie sich im Anschluss in Vollzeit im operativen Geschäft zu engagieren.

Unternehmeredition: Herr von Siemens, wie sind Sie auf die Idee gekommen, Ihre unternehmerische Beteiligungsgesellschaft zu gründen?

Von Siemens: Unsere Partnerschaft entstand aus einer guten unternehmerischen Zusammenarbeit von Herrn Kogan und mir in der internationalen Vermarktung von innovativen Produkten in der Umwelt- und IT-Branche. Während unseres Master- und Doktoratsstudiums an der Harvard Universität hatten wir die Möglichkeit, gemeinsam mit erfolgreichen Unternehmern ein Konzept zu entwickeln, welches unser unternehmerisches Engagement mit Erfahrung und Kapital verbindet. Im vergangenen Herbst haben wir dieses Konzept durch die Unternehmer-Partnerschaft



Dennis Kogan



Björn von Siemens

K v S Beteiligung GmbH umgesetzt. Die K v S soll Kapital, Erfahrung, Zugang und Wissen von mehreren sehr erfolgreichen Unternehmern und Familien auf ein einzelnes Unternehmen bündeln, um dieses langfristig auf- und auszubauen.

Unternehmeredition: Herr Kogan, was muss ein Unternehmen erfüllen, um interessant für Sie zu sein?

Kogan: Wir möchten uns an einem Unternehmen beteiligen, das einen Umsatz zwischen 10 und 40 Mio. EUR aufweist, profitabel ist und gute internationale Wachstumsmöglichkeiten bietet. Obwohl wir unsere Suche nicht von vorneherein auf eine Industrie begrenzen, sind für uns die Sektoren Medizintechnik, Sicherheitstechnik und Ausrüstung sowie Präzisions- und Messinstrumente besonders interessant. Auch ist für uns ein vertrauensvolles und konstruktives Verhältnis mit dem Unternehmer und dem Führungsteam von großer Wichtigkeit, da diese auch nach der Beteiligung wichtige Partner für uns in der Weiterentwicklung des Unternehmens bleiben.

Unternehmeredition: Wie unterscheiden Sie sich von herkömmlichen Private-Equity-Gesellschaften?

Von Siemens: Wir sind kein Private-Equity-Fund, sondern eine Gruppe Unternehmer, die nur eine Firma zu einem großen Unternehmen aufbauen wollen. Dabei investieren

ZU DEN PERSONEN: BJÖRN VON SIEMENS UND DENNIS KOGAN

Björn von Siemens und Dennis Kogan sind Gründer und Geschäftsführer der K v S Beteiligung GmbH. Vor Gründung der K v S sammelte von Siemens Erfahrung als Unternehmer, in der Industrie (Siemens AG) und als Berater (u.a. BCG) und absolvierte eine akademische Laufbahn bis zum Ph.D. an der London School of Economics, Univ. St. Gallen, EBS sowie Harvard Universität. Dennis Kogan arbeitete mehrere Jahre selbstständig in den Bereichen internationale Geschäftsentwicklung, Technologietransfer, Marketing, Markteintritt sowie bei der Analysis Group und graduierte mit einem Master von der Harvard Business School sowie Bachelor von der Carnegie Mellon Universität. Weitere Informationen und Kontaktdaten sind unter www.kvs-beteiligung.de abrufbar.

„Eine der führenden Kanzleien
für den Mittelstand.“

Kanzleien in Deutschland 2011



wir einerseits unser Kapital, Wissen und Netzwerk und andererseits vor allem unsere volle Arbeitszeit in das Unternehmen. Wir denken folglich wie der Gründer des Unternehmens langfristig, meiden risikoreiche Finanzierungsstrukturen und wollen das Unternehmen nachhaltig international auf- und ausbauen.



Die Gründer von K v S wollen ihr Kapital, Wissen und Netzwerk in ein Unternehmen einbringen.

Foto: PantherMedia / Roberto Rizzo

Unternehmeredition: Welchen zeitlichen Horizont haben Sie sich gesteckt und wie wollen Sie „Ihr“ Unternehmen finden?

Kogan: Wir hoffen, dass wir innerhalb von circa zwei Jahren ein Unternehmen finden, das unseren Vorstellungen entspricht und bei dem der Besitzer einer mehrheitlichen Beteiligung unsererseits offen gegenübersteht. Wichtig ist, dass wir keine Schnäppchenjäger sind. Unser Ziel ist organisches Wachstum von einer starken Basis aus. Das Unternehmen hoffen wir durch persönliche Kontakte, Industrie-Experten, Adviser und Direktansprachen zu finden. Vielleicht kommen wir auch durch dieses Interview mit Unternehmern in Kontakt, die an einer Partnerschaft Interesse haben?

Unternehmeredition: Herr von Siemens, Herr Kogan, vielen Dank für das Gespräch!

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

Wir begleiten Sie. In Deutschland und in die Welt.

Buse Heberer Fromm ist Ihr Partner in allen Fragen des nationalen und internationalen Wirtschafts- und Steuerrechts.

Unsere Full-Service-Kanzlei steht Ihnen bei allen Projekten und Transaktionen, wie auch in der täglichen Beratung mit über 120 spezialisierten Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern zur Seite. Lassen Sie sich kompetent beraten, so umfassend und individuell, wie Sie es wünschen. Im In- und Ausland. In Standorten in sechs deutschen Großstädten und in acht Büros im Ausland.

www.buse.de

BUSE HEBERER FROMM
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER PARTG

Gustav-Heinemann-Ring 212 | 81739 München
Tel.: +49 89 67 80 06 0

Christoph Kolumbus als Vorbild

Welche Führungskräfte in Private-Equity-Unternehmen gebraucht werden

Von Maike Dietz, Personalberaterin und Karriere-Coach

Man könnte fast meinen, Amerika wäre erst sehr viel später entdeckt worden, hätte es nicht damals schon die Idee von Private Equity gegeben. Die Aussicht auf Ruhm und Reichtum veranlasste das spanische Königshaus dazu, nicht nur sein Vertrauen in Christoph Kolumbus zu setzen, sondern ihn auch finanziell zu unterstützen. Damals wie heute braucht es in Private-Equity-Unternehmen die richtige Persönlichkeit, um ein Projekt zum Erfolg zu führen.

Besondere Herausforderungen

„Zu weit, zu gefährlich, unmöglich“ – das war damals die erste Reaktion auf das Vorhaben von Kolumbus. Wie er es trotzdem geschafft hat? Mit Durchhaltevermögen, einer gewissen Härte und der nötigen Portion Enthusiasmus. Wie Kolumbus brauchen auch Führungskräfte im Private-Equity-Umfeld diese Willensstärke und die Fähigkeit, Menschen zu Höchstleistungen zu motivieren. Veränderungen im Unternehmen bedeuten zunächst immer harte Einschnitte, vor allem für die Mitarbeiter. Ein entscheidender Punkt für den Erfolg eines Projekts: Risiken eingehen. Viele Führungskräfte aus dem klassischen Umfeld scheuen sich davor – aus Angst um die eigene Karriere.

Tipps zur Bewerberauswahl

Für Investoren ist es beispielsweise unabdingbar, Interessenten bewusst auf die Herausforderungen anzusprechen – sowohl auf die negativen als auch auf die positiven. Ein guter Indikator: Wenn Bewerber trotzdem begeistert bleiben und die Stelle lieber heute als morgen antreten möchten. Wichtig in solch einem Gespräch ist es auch, gezielt nachzufragen, ob die Führungskraft eine ähnliche Situation bereits erlebt und wie sie diese gemeistert hat. Was empfindet der Bewerber als belastend, was als bereichernd? Stellt er sich gerne permanent neuen Themen, die alle Priorität 1 haben? Wer Wert auf geregelte, strukturierte Abläufe

legt und auf Dauer ein und dieselbe Position bekleiden möchte, für den ist das rasantere Umfeld eines investorgeführten Unternehmens nicht der richtige Arbeitsplatz.

Charakter und Feingefühl

Investorgeführte Unternehmen brauchen Führungskräfte, die anpacken, die etwas bewegen wollen, die Dinge schnell erfassen und ebenso zügig umsetzen können. Die dabei erfolgsorientiert mit einem klaren Ziel arbeiten. Jemanden, der wie Kolumbus „seinen Weg geht – wie sehr ihm die Winde auch ins Gesicht wehen mögen“. Des Weiteren brauchen Führungskräfte über das rein Fachliche hinaus nicht nur Verständnis für die Kultur des Unternehmens, sondern ebenso für die Philosophie des Investors.

Die richtigen Führungskräfte finden und einarbeiten

Die passenden Persönlichkeiten findet man meist in anderen Private-Equity-Umfeldern oder generell in innovativen Unternehmen. Nur Führungskräfte, die sich zutrauen, auch nach einem Exit wieder auf dem freien Markt unterzukommen und einem großen Leistungsdruck standhalten können, sind geeignet. Für eine Einarbeitung bleibt in der Regel keine Zeit. Die neue Führungskraft muss ab der ersten Minute im Unternehmen Erfolge erzielen, hat aber noch kein eigenes Netzwerk. Die Unterstützung durch einen professionellen Sparringspartner, mit dem auf neutraler Ebene Themen besprochen werden können, hat sich hier als gute Lösung bewährt.

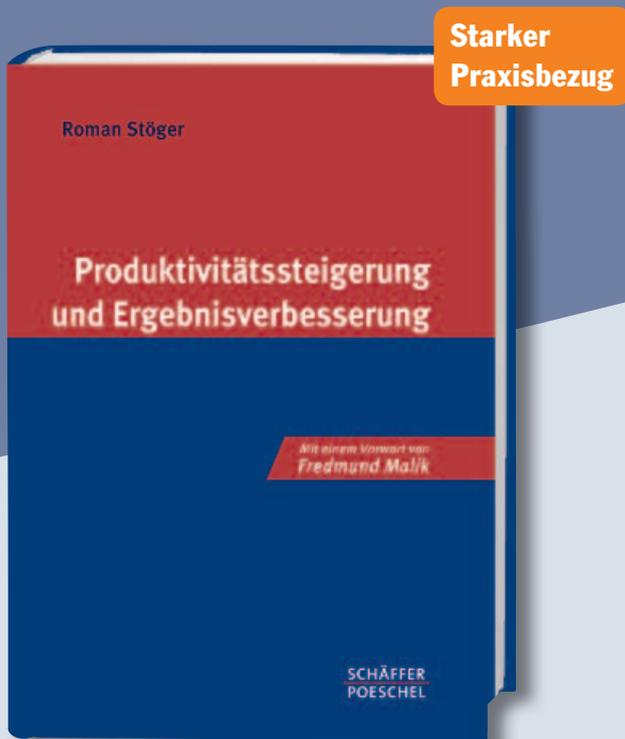


Maike Dietz

ZUR PERSON: MAIKE DIETZ

Maike Dietz unterstützt Unternehmen als Personalberaterin und Karriere-Coach. Ihr ist es wichtig, nicht nur Personal, sondern die richtige Persönlichkeit für das jeweilige Unternehmen zu finden: besondere Erfahrung hat sie mit investorgeführten Unternehmen. www.maikedietz.de

Die richtigen Entscheidungen treffen

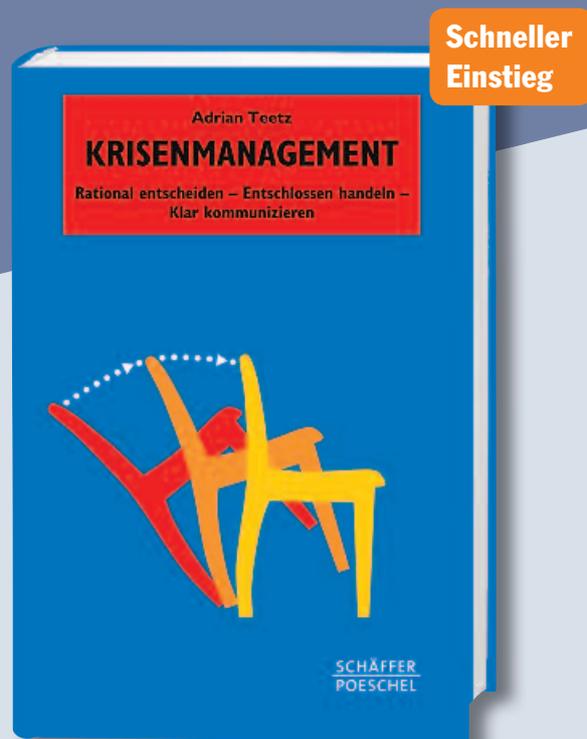


Stöger
Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung
2012. 282 S., 47 s/w Abb., 78 Tab. Geb.
Inkl. Downloadangebot. € 49,95
ISBN 978-3-7910-3187-3 | eBook 978-3-7992-6661-1



Produktivität und Ergebnis in der Strategie verankern. Neue, produktive Geschäftsmodelle entwickeln. Prozesse optimieren und Instrumente der Kostenrechnung für rasch umsetzbare Resultate kennenlernen.

- ▶ Die wichtigsten Methoden und Werkzeuge für mehr Produktivität und bessere Ergebnisse
- ▶ Starker Praxisbezug: alle Werkzeuge auch zum Download



Teetz
Krisenmanagement
Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren
Systemisches Management
2012. 192 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3147-7 | eBook 978-3-7992-6598-0

Bewährtes Instrumentarium zur Bewältigung akuter unternehmerischer Notfälle – unverzichtbar um eine Krisensituation exakt zu analysieren und operative wie kommunikative Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

- ▶ Akute Krisen erkennen, analysieren und bewältigen
- ▶ Zahlreiche Beispiele aus Unternehmen, Verbänden, NPOs und Politik
- ▶ Mit Notfall-Entscheidungsbaum, Checklisten und praktischen Hinweisen

Unternehmenswerte nach IDW S 1

Vertragliche Anweisungen zur Unternehmenswertermittlung und deren Folgen für das Bewertungsergebnis

Von Roland Chmiel, Partner, Weiss Walter Fischer-Zernin

In Vertragswerke zu MBO/MBI-Vorgängen oder Venture-Capital-Investitionen werden regelmäßig Bestimmungen dazu aufgenommen, wie sich das Abfindungsguthaben von zukünftig ausscheidenden (Alt-)Gesellschafter-Geschäftsführern errechnet. Dabei stellt man für den Fall des einvernehmlichen Ausscheidens (sogenannte Good Leaver) häufig schlicht auf einen Unternehmenswert ab, der gemäß dem vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) aufgestellten Standard „Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen“ (IDW S 1) zu ermitteln ist. In der Beratungspraxis zeigt sich, dass sich die Vertragsparteien oft nicht der Bedeutung einer solchen Regelung für die Höhe des Unternehmenswerts und damit der Gesellschafterabfindung bewusst sind.



Roland Chmiel



Beim IDS S 1 handelt es sich um einen Rahmen allgemeiner Grundsätze und Methoden für Wirtschaftsprüfer zur Bewertung von Unternehmen.
Foto: PantherMedia / Erwin Wodicka

Grundsätze der Unternehmensbewertung nach IDW S 1

Der IDW S 1 legt in seiner jeweils aktuellen Fassung (derzeit vom 2.4.2008) diejenigen Grundsätze dar, nach denen Wirtschaftsprüfer Unternehmen bewerten. Dabei

ZUR PERSON: ROLAND CHMIEL

Roland Chmiel (r.chmiel@rae-weiss.de) ist Wirtschaftsprüfer und Partner der Sozietät Weiss Walter Fischer-Zernin, Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater, München, und langjährig auf dem Gebiet der Bewertung mittelständischer Unternehmen unterschiedlichster Branchen tätig. www.rae-weiss.de

wird nicht eine bestimmte Bewertungsmethode als allgemeingültig vorgegeben. Vielmehr handelt es sich um einen Rahmen allgemeiner Grundsätze und Methoden, innerhalb dessen der Wirtschaftsprüfer die seiner Funktion und dem konkreten Bewertungsanlass angemessene Vorgehensweise eigenverantwortlich festlegt. Soweit nicht abweichend geregelt, wird der Wirtschaftsprüfer bei Unternehmensbewertungen auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage in der Funktion als neutraler Gutachter tätig, der einen sogenannten objektivierten Unternehmenswert ermittelt. Dabei handelt es sich um einen intersubjektiv nachprüfbaren Zukunftserfolgswert, der auf einen typisierten Anteilseigner abstellt. Davon evtl. abweichende subjektive Sichtweisen der Vertragsparteien bleiben daher unberücksichtigt. Der Unternehmenswert wird nach der Ertragswert- oder DCF-Methode durch Diskontierung zukünftiger finanzieller Überschüsse auf Basis des bestehenden Unternehmenskonzepts im Rahmen realistischer Marktchancen und -risiken sowie der finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens ermittelt.

Vor- und Nachteile des „objektivierten“ Unternehmenswerts

Der wesentliche Vorteil des objektivierten Unternehmenswerts liegt in seiner inhaltlichen Nähe zum Verkehrswert, welcher von der Rechtsprechung bei der Abfindung ausscheidender Gesellschafter als maßgeblich

angesehen wird. Dadurch erweisen sich darauf abstellende vertragliche Vereinbarungen regelmäßig als gerichtsfest. Dieser Vorteil bedingt jedoch zum einen, dass persönliche Vorstellungen der verbleibenden bzw. ausscheidenden Gesellschafter hinsichtlich der angemessenen Bewertungsmethode keinen Einfluss auf den Unternehmenswert haben. So bleibt z.B. der Substanzwert des betriebsnotwendigen Unternehmensvermögens grundsätzlich unberücksichtigt, soweit er sich nicht in entsprechend hohen Überschüssen niederschlägt. Dies kann bei Unternehmen mit umfangreichem betrieblich genutztem Grundbesitz zu Werten führen, welche die aus einer Grundstücksveräußerung erzielbaren Erlöse nicht vollständig abbilden. Lediglich bei unrentablen Unternehmen ist der Liquidationswert als Untergrenze maßgeblich, wobei sich jedoch sämtliche Stilllegungskosten wertmindernd auswirken. Zum anderen werden beim objektivierten Unternehmenswert insbesondere Synergieeffekte, die aus dem wirtschaftlichen Verbund mit bestimmten anderen Unternehmen entstehen können, nicht berücksichtigt. An solchen noch nicht realisierten, echten Synergien, die bei

Verhandlungen über Unternehmenskaufpreise oft eine preistreibende Rolle spielen, nimmt der ausscheidende Gesellschafter mit seiner Abfindung nicht teil. Lediglich sogenannte unechte Synergien, die das zu bewertende Unternehmen durch Kooperation mit einer Vielzahl von anderen Unternehmen erzielen kann (z.B. Größenvorteile, steuerliche Verlustvorträge), werden eingerechnet.

Fazit:

Die wenigen vorstehenden Beispiele – daneben existiert noch eine Reihe weiterer typisierender Bewertungsannahmen – zeigen, dass sich ausscheidende Gesellschafter bei vertraglichen Anweisungen zur Abfindung auf Basis einer objektivierten Unternehmensbewertung nach IDW S 1 auf Abfindungen einstellen müssen, die möglicherweise weit unter ihren subjektiven Wertvorstellungen liegen. Soll dies vermieden werden, kann man versuchen, durch zielgerichtete vertragliche Vorgaben zur anzuwendenden Methode oder einzelnen Parametern das Bewertungsergebnis und damit die Abfindung entsprechend den eigenen Vorstellungen zu beeinflussen.



Ausscheidende Gesellschafter müssen sich im Rahmen des IDW S 1 auf deutlich niedrigere Abfindungen einstellen.
Foto: PantherMedia / GRAZVYDAS JANUSKA



Nur der Markt weiß, was Ihr Unternehmen wert ist.

Anonym Gebote einholen
und dann entscheiden.

- ◆ Keine Kosten
- ◆ Kein Risiko
- ◆ Keine Berater
- ◆ Keine Gerüchte

Jetzt testen!

www.fairvaluepartners.com

Individualisierte Kaufpreisgebote direkt vom Investor ohne Offenlegung der eigenen Identität.

FAIR VALUE
partners

Luise Ullrich Str. 8
82031 Grünwald / München
089 – 998 997 40

www.fairvaluepartners.com

Private Equity-Sentiment 2012

Die Experten-Umfrage

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

Ingo Jacoby, Sprecher der Geschäftsführung, BayernLB Capital Partner GmbH

Die Eurokrise zeigt nachhaltige Auswirkungen auf die Transaktionsprozesse für Käufer und Verkäufer. Dies zeigt sich sowohl bei der Komplexität als auch der Länge der meisten Beteiligungsprozesse, insbesondere bei klassischen Buy-outs. Die Eurokrise schränkt zum einen die Finanzierungsbereitschaft der Banken ein, zum anderen wird die Einschätzung von Businessplänen in einem sich erratisch ändernden Umfeld schwieriger. Aber in diesem Umfeld ergeben sich gerade für flexible Eigenkapitallösungen Chancen.



Ingo Jacoby

Richard Gritsch, Partner, Equity Capital Management GmbH

Die Transaktionsaktivitäten von Private-Equity-Investoren im deutschsprachigen Mittelstand sind gegenwärtig moderat und liegen unter dem Niveau von 2011. Diese

Entwicklung beobachten wir über fast alle Branchen hinweg. Im laufenden Jahr haben wir ca. 20 bis 25% weniger Transaktionen gesehen, die in den Investitionsfokus unserer Fonds fallen, als noch im Vorjahr. Nur im Bereich „Industrials“ konnten wir eine erhöhte Transaktionsaktivität im Vergleich zum Vorjahr bemerken. In Zeiten, in denen Europa finanzwirtschaftlich unter Druck steht und nachhaltig Unsicherheit an den Kapitalmärkten herrscht, zeigen sich Banken auch im mittelständischen Segment zunehmend zurückhaltender. Restriktivere Fremdfinanzierungskonditionen seitens der Banken, die sich sowohl durch höhere Margen als auch durch geringere Verschuldungsgrade ausdrücken, sehen wir als wesentlichen Faktor der geringeren Transaktionsaktivität. Gleichzeitig ist der Investitionsdruck der Private-Equity-Investoren nach wie vor hoch. Auch die große Nachfrage nach den wenigen attraktiven Investitionsmöglichkeiten treibt die Unternehmensbewertungsniveaus nach oben. Nicht zuletzt beobachten wir, dass aufgrund der hohen Bewertungserwartungen auf der einen Seite und restriktiveren Fremdfinanzierungskonditionen auf der anderen Seite M&A-Transaktionen vermehrt scheitern.

Uwe Kolb, Sprecher der Geschäftsführung, Bridgepoint GmbH

Private Equity hat sich mittlerweile als Partner des Mittelstands etabliert. Unternehmer zeigen in Gesprächen ein steigendes Interesse an einem strategischen Dialog, insbesondere für Wachstumsfinanzierungen und

PRIVATE EQUITY SENTIMENT 2012: SCHWIERIGES UMFELD

Das Geschäftsklima auf dem deutschen Beteiligungsmarkt gibt im 2. Quartal nach einer zwischenzeitlichen Erholung in den beiden vorangegangenen Quartalen sehr deutlich nach. Das German Private Equity Barometer (GPEB), der von BVK und KfW gemeinsam ermittelte Geschäftsklimaindex für den deutschen Beteiligungsmarkt, sinkt kräftig um 19,4 Zähler auf nun 23,4 Punkte und liegt damit deutlich unter seinem historischen Mittelwert von 35,9 Punkten. Das ist der zweitstärkste Rückgang des Barometers seit Erhe-

bungsbeginn im Jahr 2003. Wie es aktuell um Private Equity als Finanzierungsinstrument für den Mittelstand bestellt ist, welche Trends den Markt in den nächsten zwölf Monaten prägen sowie welche Ziele die Gesellschaften selbst in dieser Zeit verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Experten und Beratern nachgefragt.

Markus Hofelich
markus.hofelich@unternehmeredition.de

bei Themen rund um die Internationalisierung sowie die Finanzierung der strategischen Weiterentwicklung ihrer Unternehmen. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Anzahl der Transaktionen stark zurückgegangen. Dies ist im Wesentlichen auf die große Verunsicherung im Zusammenhang mit dem Bestand des Euro und der Schuldenkrise zurückzuführen; die sehr hohen Kaufpreiserwartungen aufgrund der guten Unternehmensergebnisse sind am Markt durch die Bankenkrise leider nicht durchzusetzen. Wir wünschen uns einen noch intensiveren strategischen Dialog mit Unternehmern, denn in Zeiten großer Verunsicherung kann ein Unternehmen seine Marktpositionen mit Hilfe von Private Equity weiter ausbauen.

Arndt Rautenberg, Executive Partner, RölfsPartner Gruppe

Wir sehen in diesem Jahr einen konstanten, wenn auch nicht sehr umfangreichen Flow an Deals, die in exklusive oder nahezu exklusive Prozesse münden. Die Nähe eines



Arndt Rautenberg

PE-Investors zu der Situation sowie seine spezifische Erfahrung werden zunehmend entscheidend. Bei konstanten bis leicht sinkenden Transaktionsvolumina beobachten wir eine stärkere Notwendigkeit, mit höheren Eigenkapitalanteilen abzuschließen, bis hin zu All-Equity-Deals. Drei Branchen haben sich im

ersten Halbjahr in unserer Transaktionsarbeit als Schwerpunkte herausgestellt: IT-Services, Personaldienstleistungen und Healthcare. Eine neue Welle an Situationen in Cleantech und vor allem Renewable Energies zeichnet sich ab.

Thomas Vinnen, Geschäftsführer, Nord Leasing GmbH

Wir erachten Private Equity als Finanzierungsalternative für den deutschen Mittelstand als nach wie vor uneingeschränkt interessant. Als Finanzierungspartner für den Mittelstand und Investoren in Spezielsituationen sehen wir seit Jahresbeginn eine zunehmend hohe Anzahl an Transaktionen im Small- und Mid-Cap-Segment. Hierbei nimmt mittlerweile auch die Anzahl von Insolvenzplanverfahren zu. Allerdings bemerken wir im Vergleich zum Vorjahr auch, dass die Anzahl während der Transaktion abgebrochener Deals steigt. Gründe hierfür sind unserer Meinung nach fehlende Akquisitions- oder Fremdkapital-Finanzierung, sicherlich aber auch die aktuell ungewisse konjunkturelle Entwicklung, die potenzielle Käufer abschreckt.

Olivier Weddrien, Geschäftsführer, DZ Equity Partner

Wir sehen derzeit im Private-Equity-Markt relativ geringe Transaktionsvolumina bei einer gleichzeitig niedrigen Zahl an Deals. Die Bewertungen sind dabei noch recht hoch, sie beginnen aber zu sinken, da die Eurokrise inzwischen doch stärker eingepreist wird, als dies noch vor einigen Monaten der Fall war. Insgesamt gibt es viel Unsicherheit hinsichtlich der weiteren gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Markt, das ist deutlich spürbar.

Erfolg über Generationen...



Erfahrung und Kontinuität sichern Ihren Erfolg als Unternehmer oder Family Office.

Wir beraten Sie und Ihr Unternehmen umfassend:

- bankenunabhängig
- individuell
- fachübergreifend

Wir bewegen.



Motion Capital

Partner des Mittelstandes

Ihr persönlicher Ansprechpartner:
Dr. Götz Kühne

Rückertstr. 4
80336 München

Telefon: +49 / (0) 89 24 40 47 18 - 0
info@motioncapital.de

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

Ingo Jacoby, Sprecher der Geschäftsführung, BayernLB Capital Partner GmbH

Die konjunkturellen Unsicherheiten werden sich weiter auf die Planungsvisibilität von Unternehmen und die Finanzierungsmöglichkeiten auswirken. Das Einwerben von Fremdfinanzierungen wird auch durch Basel III höhere Anforderungen haben. Hier sehen wir Chancen und Möglichkeiten, als PE-Investor Unternehmen frühzeitig partnerschaftlich zu begleiten. Zudem sehen wir einen Anstieg der M&A-Aktivitäten – insbesondere im Secondary-Bereich, da einige Fonds für das anstehende Fundraising erfolgreiche Exits vorweisen müssen.

Richard Gritsch, Partner, Equity Capital Management GmbH

Wir gehen davon aus, dass sowohl die Fremdfinanzierung als auch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Euroraum mittelfristig zentrale Themen bleiben und maßgeblich darüber mitbestimmen, ob sich die Transaktionsaktivitäten der Private-Equity-Investoren im deutschen Mittelstand positiv oder negativ entwickeln werden. Im laufenden Jahr haben sich die Finanzierungsbedingungen, wenn überhaupt, marginal verschlechtert. Deshalb können wir auch derzeit keine Tendenzen einer Verbesserung der gegenwärtigen Lage feststellen.

Uwe Kolb, Sprecher der Geschäftsführung, Bridgepoint GmbH

Wir sind verhalten optimistisch, dass in den nächsten zwölf Monaten die politischen Diskussionen rund um die Schuldenkrise zunehmend sachlicher und weniger emotional geführt werden und dass die richtigen Mechanismen nicht nur adressiert, sondern auch implementiert werden. Sofern dies tatsächlich der Fall ist, wird sich die Anzahl an Transaktionen in



Uwe Kolb

einem dann normalisierten Umfeld signifikant erhöhen. Darüber hinaus wird es weiter zu Transaktionen durch Verkäufe von Portfolio-Unternehmen der Private-Equity-Fonds, sogenannten Secondaries, kommen.

Arndt Rautenberg, Executive Partner, RölfsPartner Gruppe

Wir erwarten eine zunehmende Zerteilung des Marktes: Sowohl auf der Dealseite als auch auf Seiten der Funds wird sich Qualität durchsetzen: Gute Assets mit differenziertem, abgesichertem Geschäftsmodell und soliden Financials werden auch weiterhin hohe Bewertungen erzielen, während schwächere Deals nicht fliegen werden. Auf der Seite der Funds erwarten wir weitgehend problemlose Fundraisings der Top-Performer, während einige der Häuser mit schwachen Portfolios weitgehend leerlaufen werden.

Thomas Vinnen, Geschäftsführer, Nord Leasing GmbH

Aufgrund des fehlenden Angebots der Banken im Bereich Akquisitionsfinanzierung nutzen Investoren vermehrt alternative Finanzierungslösungen wie Factoring, Sale & Lease Back und Asset Based Lending. Auch ergeben sich Chancen für Family Offices mit Schwerpunkt Direktbeteiligungen, die wir immer häufiger aktiv im Markt sehen. Diese Partner finanzieren Transaktionen auch „all equity“.



Thomas Vinnen

Olivier Weddrien, Geschäftsführer, DZ Equity Partner

Aus meiner Sicht dürfte in den kommenden Monaten weiterhin die hohe Unsicherheit hinsichtlich der zu erwartenden konjunkturellen Situation den Markt bestimmen. Begleitet werden dürfte dies von weiter fallenden Bewertungen. Für die mittelständischen Unternehmen ebenso wie für die Private-Equity-Branche bedeutet die momentane Lage eine schwierige Situation, denn es wird immer schwieriger, Banken für eine Akquisitionsfinanzierung zu finden. Dieser Trend könnte sich noch fortsetzen.

3. Welche Ziele haben Sie selbst für die nächsten 12 Monate im Visier?

Ingo Jacoby, Sprecher der Geschäftsführung, BayernLB Capital Partner GmbH

Wir werden unsere Mittelstandsaktivitäten weiter ausbauen und nachhaltig als Partner des deutschen Mittelstandes agieren. Wir investieren in Mehrheiten, Minderheiten und Mezzanine-Kapital. Unternehmen, die sich jetzt wetterfest machen wollen, setzen auf Mezzanine-Kapital oder weitere EK-stärkende Maßnahmen – hier sehen wir neben den Buy-outs den Fokus unserer Investitionstätigkeit.

Richard Gritsch, Partner, Equity Capital Management GmbH

Unser Ziel ist es, das bestehende Portfolio des aktuellen Beteiligungsfonds German Equity Partners III im Rahmen der Laufzeit um weitere Investitionen zu ergänzen. In der Zeit danach werden wir uns auf den Nachfolgefonds Germany Equity Partners IV



Richard Gritsch

KOLUMNE

Wenn Minderheitsgesellschafter einsteigen

Dr. Jörg Kariger ist Vorstandsmitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM)

Hat sich ein mittelständischer Unternehmer entschieden, einen Minderheitsgesellschafter an seinem Unternehmen, oftmals dem Lebenswerk, zu beteiligen, bedeutet das eine große Zäsur und für beide Seiten eine große Herausforderung. So erwarten professionelle Beteiligungskapitalgeber, sogenannte Private Equities (PE), etwa ein Controlling und Reporting im State of the Art. Oder sie fordern die Umstellung von auf den Mehrheitseigner zugeschnittenen Kundennetzwerken auf potenzialanalytisch aussichtsreiche Kernzielgruppen. Durch PE kommt eine Transparenz ins Unternehmen, die mit dem Gewohnten nicht immer konform geht. Viele Inhaber fragen sich, warum sie etwas ändern sollen, wenn das Unternehmen gut läuft. Doch erwarten Investoren Veränderungen nicht um ihrer selbst Willen, sondern weil sie nicht in die Köpfe der Inhaber schauen und das Unternehmen nicht wie diese „lesen und steuern“ können, sondern sich einzig auf valide Zahlen verlassen müssen.

Um die herausfordernde ein- bis zweijährige Übergangsphase zur neuen Gesellschafterstruktur erfolgreich zu

bewältigen, werden oft erfahrene Interimsmanager eingesetzt. Anders als konzeptionell arbeitende Unternehmensberater steuern

Interimsmanager den Übergangsprozess, übernehmen als Teil der Organisation unternehmerische Verantwortung und moderieren bei Konflikten. Gemeinsam mit dem Unternehmer und den Investoren prüfen sie das Unternehmen auf mögliche Schwachpunkte und Risiken, aber auch auf seine Markt- und Entwicklungspotenziale. Bei der Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen gilt es, das bewährte Erfahrungswissen des Unternehmens mit den Managementanforderungen der Investoren in Gleichklang zu bringen. So bauen die Interimsmanager im Sinne des Ganzen Brücken zwischen Altinhaber und neuen Miteignern: Was viele Mittelständler zunächst als Eingriff in ihre oft über Generationen gewonnene Autonomie verstehen, entpuppt sich als Chance, das Unternehmen krisen- und zukunftssicher zu machen.



Dr. Jörg Kariger

TAB. 1: PRIVATE EQUITY-TRANSAKTIONEN IN DEUTSCHLAND VON AUGUST 2011 BIS MAI 2012 (AUSWAHL)

Datum	Beteiligte Gesellschaften	Name und Sitz des Unternehmens	Branche	Finanzierungsanlass	Verkäufer	Transaktionsvolumen
01.08.11	Rhone Capital, Triton	Orion Engineered Carbons (ehem. Carbon Black Grp. Evonik), Essen	Chemie / Industrie-ruße	Buy-out	Evonik	900 Mio. EUR
01.08.11	Barclays Private Equity	OASE Holding GmbH, Hörstel	Garten-, Teich- und Springbrunnentechnik	Secondary Buy-out	Cognetas	ca. 100 Mio. EUR
05.10.11	ACapital, weitere ungenannte Investoren	Mustang-Bekleidungswerke GmbH & Co. KG, Künzelsau	Konsumgüter / Bekleidung	Buy-out	Familie	
05.10.11	capiton	CFS Kempten GmbH, Kempten	Kunststoff / Folienverpackungen	Buy-out	GEA-Gruppe	
20.10.11	Blackstone	Leica Camera AG, Solms	Kameratechnik / Elektronik	Replacement/börsennotiertes Unternehmen	ACM Projektentwicklung GmbH	130 Mio. EUR (geschätzt)
21.10.11	Sun Capital Partners	Kobusch-Sengewald, Warburg	Verpackungstechnik	Buy-out	Pregis Corp.	160 Mio. EUR
29.11.11	Gilde Buy Out Partners	eismann TiefkühlHeimservice GmbH & Co. KG, Mettmann	Lieferdienst / Tiefkühlprodukte	Tertiary Buy-out	Intermediate Capital Group, Management	
13.12.11	STAR Capital Partners	Blohm + Voss Gruppe, Hamburg	Schiffbau/Werft	Buy-out	ThyssenKrupp AG	100 Mio. EUR (geschätzt)
13.12.11	ABRY Partners	e-shelter facility services GmbH, Frankfurt a.M.	IT / Facility Services / Rechenzentren	Growth		229 Mio. EUR
15.01.12	Odewald & Cie.	Oberberg Klinik Verwaltung GmbH, Berlin	Klinikenbetreiber	Buy-out	Gründerfamilie Gottschaldt	
21.02.12	Orlando Management	E.C.H. Will GmbH, Hamburg	Maschinenbau / Papierindustrie	Buy-out	Körber AG	
06.03.12	General Atlantic	Axel Springer Digital Classifieds GmbH, Berlin	Internet-Dienste / Digital Business	Growth	Axel Springer AG	237 Mio. EUR
30.03.12	EQT	internetstores AG, Stuttgart	E-Commerce / Fahrräder & Outdoor	Growth		30 Mio. EUR (Eigenkapitalinvestment)
02.04.12	Odewald KMU	univativ GmbH & Co. KG, Darmstadt	IT-Support-Dienstleistungen	Buy-out	Gründungsgesellschafter Martin Ilg, Olaf Kempin, Henning Loof	
02.05.12	Arsenal Capital Partners	Colorants-Geschäftsbereich von EVONIK, Essen	Chemie / Farben	Buy-out	EVONIK Industries	

Quelle: Pressemeldungen, sonstige öffentliche Quellen

konzentrieren. Für den jüngsten Beteiligungsfonds haben wir kürzlich das „Fundraising“ erfolgreich abgeschlossen. Das Fundraising haben wir formell im Februar 2012 begonnen und sind stolz darauf, dass wir es vor dem Hintergrund eines herausfordernden Fundraising-Umfelds Ende Juni 2012 zügig abschließen konnten. Die Kapitalzusagen für Germany Equity Partners IV belaufen sich auf insgesamt 230 Mio. EUR. Wir sehen langfristig weitere attraktive Investitionsmöglichkeiten in unseren Zielmärkten, basierend auf unserer bewährten Investmentstrategie, und haben daher unser Team innerhalb des letzten Jahres signifikant verstärkt.

Uwe Kolb, Sprecher der Geschäftsführung, Bridgepoint GmbH

Bridgepoint investiert in die strategische Weiterentwicklung sowie in die Internationalisierung von marktführen-

den Unternehmen im Mittelstand. Über unser Netzwerk investieren wir in der Regel pro Jahr Eigenkapital in Höhe von ca. 1 Mrd. EUR in fünf bis acht Neuinvestments und stellen darüber hinaus unseren Portfolio-Unternehmen Mittel für weitere Akquisitionen zur Verbesserung der Marktposition zur Verfügung. Wir werden daher sowohl auf der Suche nach attraktiven neuen Portfolio-Unternehmen sein als auch selektiv Unternehmen aus unserem Portfolio von derzeit 48 Unternehmen veräußern.

Arndt Rautenberg, Executive Partner, RölsPartner Gruppe

Wir werden in den nächsten 12 Monaten unser Team um weitere 15 bis 20 Professionals aufstocken und auf dieser Basis unsere Position unter den Top 5 im Bereich Transaktionsbegleitung für Small- und Mid-Cap-Deals absichern.

Marktchancen im Visier

Die Commercial Due Diligence als Basis erfolgreicher Private-Equity-Transaktionen

Von Johann Stohner, Managing Partner,
IMG Industrial Management Group



Johann Stohner

Für ihre Investitionsentscheidung wollen Private-Equity-Häuser und Family Offices volle Transparenz über Markt- und Umsatzpotenziale sowie die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells. Selbst bei Turnaround-Investments werden die Targets zunehmend auf Chancen und Risiken der Marktausrichtung untersucht. Ein möglichst günstiger Erwerb von Krisenunternehmen mit anschließender Restrukturierung der Passivseite und Implementierung von Kostensenkungsprogrammen ist immer seltener das alleinige Rational der Transaktion.

Einordnung der Commercial Due Diligence

Vor dem Einstieg von Finanzinvestoren werden verschiedene Bereiche des Zielunternehmens im Rahmen einer Due Diligence beurteilt. Legal, Tax und Financial Due Diligence untersuchen rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte auf Basis der Auswertung von Verträgen, Bilanzen, GuVs und Cashflows sowie der Plausibilisierung von Businessplänen. Fragen zur operativen Leistungsfähigkeit von Einkauf, Produktion oder Supply Chain stehen bei der Operational Due Diligence im Mittelpunkt. Die Commercial Due Diligence hingegen legt den Fokus auf die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells. Hierbei werden neben der Unternehmensstrategie auch das Marktumfeld, die Kundenbeziehungen und die Wettbewerbsposition auf Risiken und Potenziale geprüft sowie die Umsatzplanung validiert.

Zunehmende Bedeutung auch bei Kriseninvestments

Ungesunde Bilanzrelationen können Turnaround-Investoren nicht schocken – die Optimierung der Finanzierungsstruktur ist ihre ureigene Kernkompetenz. Auch

Ineffizienzen beim Working Capital oder in der Supply Chain begründen keine größeren Vorbehalte; schließlich drückt das den Preis und die operative Exzellenz lässt sich mit einer eigenen Task Force oder durch den Einsatz externer Berater in absehbarer Zeit nachhaltig verbessern. Deutlich schwieriger und langwieriger ist es jedoch, wenn schwerwiegende Probleme im Geschäftsmodell oder bei der Marktbearbeitung zutage treten, sodass Umsätze erodieren oder das angestrebte Wachstum nicht eintritt. Um unerwünschte Überraschungen auf der Marktseite zu vermeiden, verlangen daher auch sanierungserfahrene Beteiligungskapitalgeber oftmals eine umfassende Commercial Due Diligence.

Detaillierte Untersuchungen

Die Plausibilisierung der Umsatzerlöse erfolgt mithilfe von Preis-Mengen-Gerüsten, die auf entsprechenden Marktmodellen basieren. Dabei werden unterjährige Saisonalitäten, mehrjährige Marktzyklen, Wechselkurschwankungen oder wettbewerbsbedingter Preisdruck genau analysiert. Zur Beurteilung der Nachhaltigkeit der Unternehmensstrategie werden die wichtigsten Produkt-Markt-Kombinationen herausgefiltert und die wesentlichen Treiber des Geschäfts separat und in verschiedenen Szenarien modelliert. Hierbei werden auch die Differenzierungsmerkmale zum Wettbewerb untersucht, die Entwicklung des relevanten Marktes prognostiziert und die Kundenstrukturen und -abhängigkeiten bestimmt. Anhand der Marktpositionierung werden die Erfolgsaussichten unterschiedlicher Ansätze wie Kostenführerschaft oder Differenzierung im Rahmen einer Nischenstrategie beurteilt.

ZUR PERSON: JOHANN STÖHNER

Johann Stohner (j.stohner@img-consulting.de) ist geschäftsführender Partner der auf Leistungssteigerung und Sanierung spezialisierten Unternehmensberatung IMG Industrial Management Group. Die Berater der IMG verfügen über profunde Due-Diligence-Expertise aus mehr als 50 Transaktionsprojekten.
www.img-consulting.de

Fazit:

Bei geplanten Transaktionen mit Finanzinvestoren muss man sich auf eine intensive Commercial Due Diligence einstellen. Idealerweise bereiten sich die Zielunternehmen proaktiv darauf vor und stellen ausreichende Ressourcen zur Verfügung. Dies erhöht die Abschlusswahrscheinlichkeit des Deals und beeinflusst auch den Firmenwert positiv.

Deutsches Eigenkapitalforum

12. – 14. November 2012

Frankfurt am Main

»Unternehmer treffen Investoren«

Unternehmer treffen Investoren auf Europas größter und wichtigster Kapitalmarktveranstaltung für Unternehmensfinanzierungen über die Börse. Auf dieser Informations- und Netzwerkplattform trifft sich vom 12. bis 14. November 2012 die komplette Community aus Unternehmern,

Investoren und Analysten sowie der Finanzindustrie in Frankfurt. Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten, sich vor einem professionellen Publikum zu präsentieren, gezielt Investoren anzusprechen, Ihr Wissen zu vertiefen und Ihr Netzwerk zu pflegen!



TOP50 kapitalsuchende Unternehmen - Bewerben Sie sich jetzt!

50 sorgfältig ausgewählte wachstumsstarke, (noch) nicht notierte Unternehmen erhalten die Chance, ihr Geschäftskonzept namhaften Venture Capital- und Private Equity-Investoren vorzustellen, Kontakte zu knüpfen und für eine Unternehmensfinanzierung zu

werben. Auf diese Weise ebnet wir innovativen und mittelständischen Unternehmen den Zugang zu Eigen- und Fremdkapitalgebern über die Deutsche Börse. Bewerben Sie sich direkt unter: www.eigenkapitalforum.com/top50

Anmeldung und weitere Informationen: www.eigenkapitalforum.com

Sponsoren und Partner

Co-Initiator:	Ernst & Young GmbH
Hauptponsoren:	BERENBERG BANK, Close Brothers Seydler Bank AG, DZ BANK AG, Edison Investment Research, equinet Bank AG, FCF Fox Corporate Finance, LBBW Landesbank Baden-Württemberg, RENELL Wertpapierhandelsbank AG, Silvia Quandt & Cie. AG
Sponsoren:	Baader Bank AG, BDO AG, Blättchen Financial Advisory GmbH, CMS Hasche Sigle, GBC AG, GSK Stockmann + Kollegen, heureka! Profitable Communications GmbH, IKB Deutsche Industriebank AG, Morgan Stanley, Rölf's RP AG, Taylor Wessing Partnerschaftsgesellschaft
Partner:	Creathor Venture Management GmbH, cyberOne Hightech Award, DVFA GmbH, EVCA European Venture Capital Association, Haubrok AG, HPE Holland Private Equity, PvF Investor Relations, STEP Award
Medienpartner:	bne, Börsen-Zeitung, Börsen Radio Network, DAF Deutsches Anleger Fernsehen, dpa-AFX Wirtschaftsnachrichten, FINANCE Magazin, FinanzNachrichten.de, GoingPublic Magazin, International Herald Tribune, Markt und Mittelstand, n-tv, PhoenixCNE, Property Investor Europe, VDI nachrichten, VentureCapital Magazin

Distressed Investments: Asset-Deal oder Share-Deal?

Neue Opportunities für risiko- und renditebewusste Investoren

*Von Peter Reinhardt und Dr. Jan Lessing,
MPI Management Partner & Investor*

Gezielte Distressed Equity Investments sind nichts für jedermann. Natürlich bieten Non Grade Corporate Investments insbesondere für Finanzinvestoren (also Fonds, Family Offices, Private-Equity-Investoren, Holdings) einen erhöhten Reiz, weil man mit vergleichsweise niedrigem Kapitaleinsatz hohe Wertsteigerungen bzw. hohe Renditen im späteren Exit realisieren kann – sofern die Sanierung des Unternehmens gelingt. Der Asset-Deal aus einem eröffneten Insolvenzverfahren ist zumeist die Spielwiese von Branchen-Mitbewerbern des insolventen oder von Insolvenz bedrohten Unternehmens, also typischerweise industrieller Investoren, Er bietet aber für die Finanzinvestoren nur eingeschränkte Attraktivität, weil zu risikobehaftet und im Detail wenig durchschaubar. Gilt das auch für den Share-Deal, also den Erwerb der Gesellschaft aus der Insolvenz, die durch ein Planverfahren saniert wird? Das ESUG – seit März 2012 in Kraft – will und wird die bestehende Verwalterpraxis ändern. Der Share-Deal erweitert das Spektrum der Möglichkeiten für Distressed Corporate Investments, gerade für Finanz- und PE-Investoren, kann aber durchaus auch für strategische Investoren eine interessante Alternative zum Asset-Deal sein – und sogar dem Schuldnerunternehmer in der Krise weiterhelfen.

Ohne Plan kein Share-Deal

Die gängige Praxis ist der Verkauf der Assets plus Geschäftsbetrieb des insolventen Unternehmens durch den Verwalter. An einem derartigen strukturierten Bieterprozess nehmen vornehmlich Branchenkenner und Wettbewerber, also industrielle Investoren teil. Nur für wenige spezialisierte Finanzinvestoren ist ein solcher Asset-Deal eine ernsthafte Option – allein schon mangels Zeit und Branchenexpertise, selbst ein tragfähiges Sanierungskonzept

ZUR PERSON: PETER REINHARDT UND DR. JAN LESSING

Peter Reinhardt (reinhardt@mpi-gmbh.com) ist Managing Partner und Dr. Jan Lessing (lessing@mpi-gmbh.com) Principal der MPI Management Partner & Investor GmbH. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Restrukturierung und Sanierung sowie Insolvenzplanverfahren und Distressed-M&A-Transaktionen.



Peter Reinhardt



Dr. Jan Lessing

vor Gebotsabgabe zu erarbeiten. Die Alternative, der Erwerb der Geschäftsanteile der insolventen Gesellschaft, die im Insolvenzplanverfahren saniert werden soll, ist bislang ein Exot. Voraussetzung für einen solchen Share-Deal ist ein qualifizierter Insolvenzplan. Ist der Schuldner bzw. der Verwalter als möglicher Initiator nicht willens oder in der Lage, das Planverfahren als Alternative zum Regelverfahren zu betreiben, dann gibt es auch keinen Share-Deal. Und damit einen deutlich eingeschränkten Handlungsspielraum für alle Beteiligten, auch den (Alt-)Unternehmer, der mit Unterstützung neuer (Finanz-)Partner durchaus sein vorhandenes Know-how in die Sanierung einbringen könnte.

Wandel im Insolvenzverfahren

Insolvenzverwalter sind von ihrer Ausbildung her Juristen und keine Sanierer. Da der materielle Teil der Sanierung den meisten fremd ist, erfreut sich der Asset-Deal in Verwalterkreisen einer hohen Popularität. Das Verfahren folgt der Interessenlogik des Verwalters – also: schnell zu verkaufen, weil er ja (für Masseschulden) haftet; einen „akzeptablen“ Kaufpreis für die (absonderungsberechtigten) Gläubiger zu erzielen und die medienwirksame Verkündung, dass man durch die „übertragende Sanierung“ einen Großteil der Arbeitsplätze gerettet hat. Man überlässt es dabei dem Investor, das Unternehmen (später)

zu sanieren. Im Kontrast zum Plan! Dieser steht für „Eigen-sanierung“ und beinhaltet das Sanierungskonzept und eine konkrete Umsetzungsplanung, die von einem interdisziplinären Sanierungsteam erarbeitet wird. Genügt dieser Asset-Deal-Fokus den Anforderungen in Zukunft – oder wird der Share-Deal bei sanierungsfähigen Unternehmen zu einer veritablen Alternative?

ESUG sorgt für Paradigmenwechsel

Der Kreis der innovativen Verwalter wird zunehmen. Wer in Zukunft als Verwalter auf dem Piano Plan-Sanierung nicht spielen kann oder will, wird sich schwertun, über die vorläufigen Gläubigerausschüsse größere Mandate zu akquirieren. Die institutionellen Großgläubiger wie Banken, PSVaG und Kreditversicherer nehmen mehr Einfluss auf das Verfahren und erwarten bessere Verwertungsergebnisse – zu Recht. Auch das Management insolvenzbedrohter Unternehmen erkennt zunehmend die Chance der Sanierungsoptionen in der Insolvenz unter Eigenverwaltung bei insgesamt mehr Verfahrenssicherheit für den Antragsteller. Kurzum: Schuldner, Verwalter und Gläubiger bewegen sich auf einer Lernkurve. Aber was haben potenzielle Investoren davon?

Share-Deal – interessant für Finanzinvestoren

Der Share-Deal ist aus mehreren Gründen interessant für all jene Investoren, die bislang einen großen Bogen um den Asset-Deal gemacht haben: 1) Erworben wird ein bei Annahme des Plans stark entschuldetes Unternehmen mit einer restrukturierten Bilanz-Passivseite. 2) Die aus einer quotalen Befriedigung der Gläubiger entstehenden (hohen) Sanierungsgewinne führen bei steuerfreier Gestaltung zu einer Rekapitalisierung, die insbesondere für finanz- und kapitalsensible Investoren erheblichen Reiz hat. 3) Der Plan liefert mit einem fundierten leistungswirtschaftlichen Sanierungskonzept und einer quantitativ untermauerten

Sanierungsplanung eine für den Investor belastbare Informations- und Entscheidungsgrundlage. 4) Dass der Plan die Akzeptanz der Gläubiger braucht, gibt dem Sanierungskonzept Glaubwürdigkeit und Substanz, die im Kontrast zu den meisten M&A-Unterlagen im Asset-Deal stehen. 5) Der Investor kann in der Regel auf die Gestaltung der Plan-Sanierung Einfluss nehmen. Bei professioneller Steuerung des Verfahrens ist er bei den Gläubigern willkommen, weil er als Financier hilft, die Planquoten abzusichern und den Plandurchführungszeitraum abzukürzen. 6) Bei entsprechender Gestaltung kann ein gemeinschaftliches Engagement aus Altunternehmer und Neuinvestor sogar zum Erfolg beitragen. Der Share-Deal kann somit auch dem Schuldnerunternehmen eine konkrete Option sein, das Unternehmen auch in und nach der Insolvenz mit einem Co-Investor erfolgreich zu reorganisieren und aus der Insolvenz wieder herauszuführen.

Fazit:

Die Frage, ob Asset-Deal oder Share-Deal, hat sich bislang für viele an Wertsteigerung bzw. Renditeoptimierung orientierten Investoren nicht gestellt. Mit dem ESUG wird nicht nur die Zahl der Schuldnerinsolvenzpläne deutlich zunehmen, sondern auch die Zahl jener Verwalter, die den Share-Deal aus eigenem Antrieb als innovatives Verfahren nutzen werden – zur eigenen Profilierung, aber insbesondere auch zur Optimierung der Verwertungserlöse, weil der Share-Deal dem Asset-Deal überlegen sein kann. Von dieser Entwicklung werden vor allem professionelle Investoren und hier insbesondere diejenigen aus der PE-Branche profitieren, die Distressed Equity Investments zum Bestandteil ihrer Portfoliostrategie machen wollen, aber natürlich auch die betroffenen Unternehmen.

Anzeige



Interim und Projekt Management

Größte deutsche Sozietät mit dem Anspruch der Leistungsführerschaft

Die taskforce verantwortet die Umsetzung strategischer Projekte. Wir sind keine Vermittlungsagentur für Interim Manager, sondern besetzen unsere Mandate mit eigenen Partnern. Ergänzend stehen uns bei Bedarf etwa 350 assoziierte Netzwerk-Manager zur Verfügung. Wir decken nahezu alle Branchen und Fachgebiete ab und haben über 300 Projekte erfolgreich abgewickelt.

Schwerpunkte der Einsatzfelder sind:

- Business Development / Internationalisierung
- Post Merger Integration / Fokussierung
- Effizienzsteigerung / Kostenreduktion
- Krisenmanagement und Sanierung
- Projekt und Programm Management



„Der Unternehmer erfährt den aktuellen Marktwert seines Unternehmens in Form eines risikolosen Markttests“

Interview mit Stefan Herborg, Geschäftsführer, Fair Value Partners

Den realistischen Wert des eigenen Betriebs zu kennen, ist für Unternehmer in vielen Phasen von Bedeutung: Von der Gründung über den Generationswechsel bis hin zu Krisensituationen. Fair Value Partners hat eine Online-Plattform entwickelt, bei der Unternehmer auf anonymer Basis den Marktpreis für ihr Unternehmen abfragen können. Im Interview spricht Stefan Herborg, Geschäftsführer von Fair Value Partners, über seinen USP, den Bewertungsprozess und seine Wachstumspläne.

Unternehmeredition: Herr Herborg, wie sind Sie auf die Idee gekommen, Fair Value Partners ins Leben zu rufen?

Herborg: In den letzten Jahren hat sich bei mir der Eindruck einer bedenklichen Qualitätsverwässerung im Segment M&A- und Transaktionsberatung verfestigt. Der Unternehmer steht heute einem unüberschaubaren Angebot gegenüber und kann nur schwer den seriösen Berater vom selbst ernannten Finanzexperten trennen. Es ist mir mehr als einmal passiert, dass versucht wurde, mit überzogenen Wertversprechungen einen Unternehmer zum Verkauf zu überreden. Es war Zeit für eine neutrale Instanz. Nach meiner Auffassung gibt es zur Neutralität nur einen Weg, nämlich den des Marktes und einer Marktbewertung. Fair Value Partners bietet erstmals Zugang zu diesem Markt, um subjektive Wertannahmen bereits im Vorfeld wichtiger Entscheidungen zu objektivieren. Konkret erfährt der Unternehmer eines nicht börsennotierten Unternehmens den aktuellen Marktwert („Fair Value“) seines Unternehmens – in Form eines risikolosen Markttests. Dazu wird auf Basis echter, aber komplett anonymer Daten die erste Phase eines Verkaufsprozesses simuliert und unter realen Bedingungen von potenziellen Investoren indikative Kaufpreisbewertungen eingeholt. Das Ergebnis ist eine realitätsnahe Entscheidungsbasis und nicht irgendwelche Vermutungen.

ZUR PERSON: STEFAN HERBORG

Stefan Herborg ist Geschäftsführer von Fair Value Partners, außerdem ist er auch weiterhin als Transaktionsbeater in einer M&A Boutique aktiv. In den letzten zehn Jahren hat er mehr als 30, meist internationale, Transaktionen zwischen 1 EUR und 200 Mio. EUR abgewickelt. www.fairvaluepartners.com



Stefan Herborg

Unternehmeredition: Wie ist grob der Ablauf Ihres Bewertungstools? Mit welchen Kosten ist es verbunden?

Herborg: Der Ablauf ist denkbar einfach. Zurückerhaltene Bewertungen sind kostenlos und vom Empfänger freinutzbar. Um Bewertungen zu erhalten, eröffnet ein Gesellschafter oder eine von ihm beauftragte Vertrauensperson (z.B. sein Steuerberater) ein anonymes Postfach auf unserer gesicherten Website. Das erfolgt mit einem frei erfundenen Namen und Passwort und dauert eine Minute. Ein Postfach mit Nummerncode wird sofort erstellt und dient als Kommunikationszentrale. Das Postfach enthält vorbereitete Dateien, die man herunterladen und in Ruhe für die Datensammlung nutzen kann. Gesammelte Daten lädt man anonymisiert in das Postfach und gibt sie frei. Fair Value Partners leitet diese Informationen daraufhin an die Investoren weiter, die in Bezug auf Branchenerfahrung, Größe, Internationalität etc. gut passen. Die Auswertung dauert im Normalfall ein bis drei Wochen. Es gilt: Je plausibler die Daten, desto zuverlässiger die Bewertung. Bis hierin ist der Prozess kostenlos. Ein Abbruch und Postfachlöschung ist jederzeit möglich. Erfüllt das Bewertungsergebnis die Erwartungen, kann der Unternehmer optional gegen Gebühr den direkten Kontakt zum potenziellen Investor beantragen und mit diesem direkt sprechen – er



DR. ANDREAS SCHNEIDER-NEUREITHER
 Vorstandsvorsitzender SNP
 Schneider-Neureither & Partner AG

*Der Start einer Beziehung,
 als kaum jemand unser
 Potential erfassen konnte -
 seitdem ein Partner für uns,
 der mit Rat und Tat fest an
 unserer Seite steht.*

Das
Hausbank-Prinzip
 für den
Kapitalmarkt.

Leidenschaft Mittelstand

weiß ja, dass der Rahmen passt. Um die Kontaktdaten des potenziellen Investors zu erhalten, ist nur eine 15%-Anzahlung auf die Offenlegungsgebühr zu leisten, damit sich der Unternehmer zunächst selbst von der Seriosität des Bieters überzeugen kann.

Unternehmeredition:

Wie unterscheiden Sie sich von herkömmlichen Plattformen zum Thema M&A und Unternehmensbewertung, beispielsweise Angeboten der IHK oder der deutschen Unternehmerbörse DUB? Welche Vorteile haben Sie gegenüber der Einbindung von M&A-Beratern und Investmentbanken?

Herborg: Nach meiner Kenntnis ist Fair Value Partners mit dem Angebot einer echten Marktbewertung für nicht börsennotierte, mittelständische Unternehmen allein. Unser Angebot setzt im Gegensatz zu Unternehmerbörsen oder Anzeigenplattformen gerade nicht voraus, dass

ABB. 1: VORTEILE DER UNTERNEHMENSBEWERTUNG ÜBER FVP

- Anonymer Prozess
- Individuell erstellte Bewertung
- Belastbare Wertaussage
- Vorselektierte Investoren
- Freie Nutzung des Bewertungsergebnisses
- Kostenlos

Quelle: Fair Value Partners

eine Verkaufs-, Nachfolge- oder Refinanzierungsentscheidung bereits getroffen ist, sondern soll diese vorbereiten – deshalb heißt unser Claim: Fair Value Partners – Besser entscheiden. Für eine unabhängige Entscheidung muss die Prozesshoheit beim Unternehmer verbleiben – dies geschieht durch die konsequente Anonymität auch Fair Value Partners gegenüber. In der Kommunikation mit IHK-Experten, Banken oder Beratern besteht jedoch die Tendenz, dass genau diese Prozesshoheit durch frühe Commitments verloren geht und ein gewisser

TAB. 1: ART DER GEPLANTEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN DEUTSCHLAND

Art Nachfolge	Unternehmensgrößenklassen* MA und Umsatz:			
	bis 9 MA	10-49 MA	50-249 MA	> 250 MA
	bis 2 Mio. EUR	bis 10 Mio. EUR	bis 10 Mio. EUR	> 50 Mio. EUR
Familienintern	26,8%	37,9%	49,0%	69,0%
Unternehmensintern	17,5%	10,7%	7,9%	3,5%
Unternehmensextern	17,5%	15,4%	7,9%	k.A.
Unentschieden	38,1%	36,1%	35,3%	27,6%
Summe alle Unternehmen*	3.238.000	278.000	64.000	17.000

Quelle: Unternehmensnachfolge in Deutschland – Trends, aus IfM Materialien Nr. 216, Juni 2012

* gerundet, eigene Berechnungen auf Basis Schlüsselzahlen des Mittelstandes in Deutschland gemäß KMU Definition der EU Kommission; Statistisches Bundesamt – Sonderauswertung des Unternehmensregisters 2009 im Auftrag des IfM Bonn MA = sozialversicherungspflichtige Beschäftigte



5. JAHRESKONFERENZ
**M&A
MASTERS 2012**

22. & 23. Oktober 2012 | Berlin

Treffen Sie auf den M&A Masters u.a.:



Tobias Bauer
Head of SMART Solutions
Siemens Ltd. India



Gudrun Telöken
Senior Executive Manager
Fraport AG



Dr. Thomas Rudolf
Leiter Unternehmensentwicklung
Sana Kliniken GmbH & Co. KGaA



Haroldo Bohlemann
Integration / M&A Manager
Bilfinger Berger Industrial Services GmbH



Johannes Froehling
Vice President Strategic Business Development
Aixtron SE



Dr. Hubert Lechner
Geschäftsführer
e.dialog GmbH, E.ON AG



KERNTHEMEN

- > Reaktion auf hohe Marktvolatilität
- > Aktuelle Deal Points
- > Effektives Screening
- > Proaktive Marktbearbeitung
- > Due Diligence-Erfolgsfaktoren in Emerging Markets
- > Post Merger Integration
- > M&A Strategien Mittelstand
- > Cross Border Integration
- > M&A in Indien und im Mittleren Osten
- > Kulturelle Erfolgsfaktoren in Emerging Markets
- > 16 BEST PRACTICES UND
- > INTERAKTIVE WORKING-FOREN
- > GEMANAGTES 1 ZU 1 NETWORKING

SPONSOR 2012



www.m-and-a.econique.com

Prozesszwang oder gar Gerüchte entstehen. So etwas kann bei Fair Value Partners nicht passieren. Sollte ein Gesellschafter sich jedoch entscheiden, seine konkrete Fragestellung mit professioneller Unterstützung umzusetzen, so kann er sich jederzeit an uns wenden oder uns hinsichtlich einer Empfehlung ansprechen.

Unternehmeredition: Für welche Unternehmen ist die Plattform geeignet, welche Grundvoraussetzungen müssen diese erfüllen?

Herborg: Da es sich um eine Marktbewertung handelt, muss eine gewisse Wahrscheinlichkeit bestehen, dass man für ein Unternehmen auch tatsächlich mehrere interessierte Investoren findet. Diese Wahrscheinlichkeit ist für Unternehmen, die sehr stark wachsen oder mindestens 10 Mio. EUR Umsatz haben, deutlich höher als für kleine Unternehmen. Gesellschafter kleinerer Unternehmen können sich auch registrieren, hier ist es jedoch möglich, dass der Markt nicht oder mit nur einer Bewertung reagiert. Im Interesse unserer eigenen Ressourcen behandeln wir deshalb solche Anfragen im Moment noch nachrangig, wollen aber auch diesen Bereich ausbauen.

Unternehmeredition: Wer steckt hinter Ihrem Bewertungsnetzwerk?

Herborg: Das Bewertungsnetzwerk ist eine sorgfältige Auswahl aus rund 20 Jahren Erfahrung mit der Finanzwelt als M&A-Berater, Unternehmensberater und Unternehmer. Konkret werden nur solche Investoren, Family Offices und Industrieholdings angesprochen, die



Foto: PantherMedia / Sergey Panychev

aus früheren Transaktionen zum überwiegenden Teil persönlich bekannt sind, sich als lieferfähige, seriöse Käufer erwiesen haben und seit vielen Jahren am Markt sind.

Unternehmeredition: Ihre Website ist zu Jahresbeginn gestartet. Wie ist die bisherige Resonanz? Wann rechnen Sie mit ersten Deals und welches Potenzial sehen Sie?

Herborg: Ja, wir sind seit wenigen Monaten im Netz präsent und haben bis dato nur aufgrund von Mundpropaganda eine Vielzahl interessierter Anrufe erhalten. Wann und ob eine Anfrage zu einer Transaktion führt, erfahren wir jedoch erst nach Transaktionsabschluss, sofern einer unserer Bewertungspartner involviert wurde. Nach meinem Eindruck hat das Produkt Fair Value Partners das Potenzial zu einem Standardprozessmodul, welches von interessierten Unternehmen im Vorfeld von Nachfolge o.Ä. regelmäßig genutzt wird.

Unternehmeredition: Herr Herborg, vielen Dank für das Gespräch!

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



6. Deutscher Maschinenbau Gipfel.

ZUKUNFT PRODUZIEREN!

Anmeldung: www.maschinenbau-gipfel.de

Berlin, 23. und 24. Oktober 2012

„Der wertvolle Austausch mit
meinen Unternehmer-Kollegen
und die Präsenz deutscher
Top-Politiker – Gründe genug,
um nach Berlin zu reisen.“

Dr. Thomas Lindner,
VDMA-Präsident



Eine Veranstaltung der Partner:

Medienpartner:



Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion



Süddeutsche Zeitung

Finanzverbindlichkeiten beim Unternehmenskauf

Kaufpreisverhandlungen im eigenen Interesse beeinflussen

Von Peter Längle und Stefan Ruff, Rödl & Partner

Die Abgrenzung der Nettofinanzverbindlichkeiten (Net Debt) von denjenigen Verbindlichkeiten, die zum Working Capital gehören, erweist sich oftmals als neuralgischer Punkt im Rahmen der Vertragsverhandlungen bei Unternehmenstransaktionen: Es wird im ersten Schritt oft ein Gesamtkaufpreis (Entity Value) verhandelt, der sich beispielsweise aus Multiplikator mal EBIT ergibt. Die Überleitung vom Gesamtkaufpreis zum Eigenkapitalkaufpreis (Equity Value) erfolgt durch den Abzug der Nettofinanzverbindlichkeiten vom Gesamtkaufpreis. Was genau unter das Net Debt fällt und damit den Abzugsposten darstellt, ist jedoch regelmäßig strittig. Sofern Schulden aus dem laufenden Geschäft (wie z.B. Lieferantenverbindlichkeiten) dem Working Capital zugerechnet werden, erfolgt konsequenterweise kein Abzug solcher Verbindlichkeiten vom Kaufpreis. Seitens des Käufers besteht der Anreiz, eine möglichst umfassende Definition des Net Debt in den Verhandlungen durchzusetzen, da sich dadurch der Kaufpreis für die Gesellschaftsanteile reduziert. Umgekehrt möchte der Verkäufer zur Kaufpreismaximierung die Nettofinanzverbindlichkeiten eng eingrenzen. Neben wenig umstrittenen Bestandteilen des Net Debt wie z.B. Bankverbindlichkeiten oder Darlehen geben andere Sachverhalte wie Pensionsverpflichtungen, Leasing oder Factoring häufig Anlass zu Diskussionen.

Pensionsverpflichtungen als finanzieller Schuldposten

Zu den potenziellen Streitfragen gehören regelmäßig die Pensionsverpflichtungen. Zum einen muss sichergestellt werden, dass diese – auch wenn u.U. keine Bilanzierungspflicht nach EGHGB besteht (sogenannte Altverpflichtun-



Peter Längle



Stefan Ruff

gen) – unabhängig von deren Bilanzausweis berücksichtigt werden. Zum anderen stellt sich die Frage, ob die Verpflichtungen der Höhe nach ausreichend dotiert sind. Letztlich ist eine Übereinkunft darüber zu erzielen, ob Pensionsverpflichtungen Teil des Working Capitals sind oder Finanzverbindlichkeiten darstellen. Die Mehrheit der Verhandlungspartner dürfte wohl einen Abzug dieser Verbindlichkeiten als (finanzielle) Schuld akzeptieren. Letztlich handelt es sich wie bei Bankverbindlichkeiten um einen langfristigen Kredit (durch Arbeitnehmer an den Arbeitgeber) bis zum Eintritt in die Rente.

Leasing ist der Fremdkapitalfinanzierung äquivalent

Leasinggeschäfte können in der Form des Operating Lease oder als Finanzierungsleasing bestehen. Nur im Fall des Finance Lease wird beim Leasingnehmer ein Vermögensgegenstand und gleichzeitig eine Verbindlichkeit bilanziert. Diese Verbindlichkeit wird gewöhnlich im Net Debt berücksichtigt. Beim Operating Lease hingegen wird keine (Finanz-)Verbindlichkeit passiviert. Zu zahlende Leasingraten reduzieren das Ergebnis. Sofern der gesamte Leasingaufwand im operativen Ergebnis berücksichtigt ist, geht er zutreffend in etwaige Gesamtwertkalküle

ZU DEN PERSONEN: PETER LÄNGLE UND STEFAN RUFF

Peter Längle ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei der Beratungskanzlei Rödl & Partner in München und leitet dort den Bereich Transaction Services als verantwortlicher Partner. Stefan Ruff ist Wirtschaftsprüfer und Associate Partner bei Rödl & Partner in München. www.roedl.de

TAB. 1: FINANZIELLE SCHULDPOSTEN ALS ABZUGSPOSITIONEN

„Klassische“ wenig umstrittene Schuldpositionen	„Versteckte“ Finanzschulden
• Bankverbindlichkeiten	• Pensionsverpflichtungen
• Darlehen	• Leasing (Operate & Finance)
• Sonstige kreditähnliche Verpflichtungen	• Factoring (echt und unecht)
	• Passive latente Steuern
	• Eventualverpflichtungen
	• U.v.m.

Quelle: Rödl & Partner

(z.B. EBIT mal Faktor) ein. Ist jedoch ein erheblicher Teil der Leasingaufwendungen im Finanzergebnis erfasst, müsste das Leasinggeschäft wirtschaftlich betrachtet als Net Debt erfasst werden.

Echtes Factoring als Liquiditätsbeschaffungsmaßnahme

Beim unechten Factoring liegt eine Situation ähnlich dem Finanzierungsleasing vor: Trotz des erfolgten Verkaufs von Forderungen sind diese aufgrund der handelsrechtlichen Vorschriften beim ursprünglichen Gläubiger zu bilanzieren. Gleichzeitig besteht neben den Forderungen eine korrespondierende Finanzverbindlichkeit gegenüber dem Käufer der Forderungen. Anders ist die Situation beim echten Factoring. Der Verkäufer reduziert die Nettofinanzschulden, indem er Forderungen an Dritte bilanzwirksam verkauft. Eine Verbindlichkeit entsteht nicht. Durch ein solches Factoring wird vermieden, dass das Unternehmen zur Finanzierung des betriebsbenötigten Working Capital Fremdkapital aufnimmt. Würde man diese Form des Factoring nicht als Finanzierungsgestaltung berücksichtigen, d.h. keine Finanzverbindlichkeit zum Abzug bringen, würde man verkennen, dass das durchschnittliche betriebsnotwendige Working Capital faktisch höher ist – und Finanzierungskosten außerhalb des operativen Ergebnisses verursacht.

Passive latente Steuern

Ein Passivposten für latente Steuern wird gebildet, wenn der tatsächliche Steueraufwand vorübergehend niedriger ist, als es Gewinn mal Steuersatz laut HGB oder IFRS Abschluss erwarten ließe, und sich dieser Effekt in Zukunft wieder umkehrt. Die Umkehrung des Effekts hieße konkret, dass später eine verhältnismäßig hohe tatsächliche Steuer zu entrichten ist, obwohl die Gewinne laut (Konzern-)Abschluss deutlich kleiner sind als die steuerliche Bemessungsgrundlage. Diese bereits heute bekannten späteren Steuerbelastungen wird ein Investor nicht tragen, da er zukünftig auch keine korrespondierenden ausschüttungsfähigen Gewinne für diese Steuern erhält. Durch die Berücksichtigung passiver latenter Steuern als Net Debt

Position erfolgt im Rahmen der Kaufpreisanpassungen ein ökonomisch fairer Ausgleich.

Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten als weitere Stolpersteine

Schwierig gestaltet sich die Beurteilung von Haftungsverhältnissen (z.B. aus Bürgschaften oder Gewährleistungsverträgen) und Eventualverbindlichkeiten (z.B. aus Besserungsscheinen). Mangels konkreter Eintrittswahrscheinlichkeiten und Quantifizierung können diese Sachverhalte im Kaufvertrag über Garantien oder Freistellungsverpflichtungen des Verkäufers abgedeckt werden. Eine Auseinandersetzung mit Einfluss auf den Kaufpreis bliebe also bis zum potenziellen Eintreten solcher Verpflichtungen verschoben. Im Fall, dass der Verkäufer nicht bereit wäre, solche Garantien und Freistellungsverpflichtungen vertraglich zu vereinbaren, bleibt eine Erhöhung der Nettofinanzverbindlichkeiten als möglicher Weg, diese Risiken zu berücksichtigen.

Fazit:

Diese beispielhaft dargelegten Aspekte zur Berücksichtigung von Finanzschulden beim Unternehmenskauf zeigen Streitpotenzial. Darüber hinaus können weitere mehr oder weniger klar ersichtliche finanzielle Schuldposten handelsrelevant sein, wie z.B. negative Zeitwerte von Finanzderivaten, außerordentlich niedrige Working-Capital-Werte, die deutlich unter langfristigen Durchschnitts liegen, unterlassene notwendige Investitionen und vieles mehr. Aufgrund der Vielfalt der möglichen zu berücksichtigenden Sachverhalte ist jeweils eine individuelle Analyse des Transaktionsobjektes angeraten. Unabhängig von der finalen Berücksichtigung der einzelnen Aspekte sollten Käufer und Verkäufer bereits am Anfang der Verhandlungen auf die genannten Sachverhalte und deren Wechselwirkungen mit Bilanz- sowie GuV-Positionen sensibilisiert sein, um überzeugende Argumente für sich in den Verhandlungen zu finden und ihre Verhandlungspositionen erfolgreich durchzusetzen.

Herausforderung Post-Merger-Integration

Die Praxisperspektive – Executional Excellence als Erfolgsfaktor

Von Bernd Fischer, Managing Partner, Fischer & Partner Executive Solutions

Verschiedene internationale Studien kommen übereinstimmend zum Ergebnis, dass ein hoher Prozentsatz der M&A-Projekte nach der Kaufvertragsunterzeichnung, dem „Signing“, scheitert. Das Signing stellt das Ende des eigentlichen M&A-Prozesses und den Beginn der Post-Merger-Integration (PMI) Phase dar. Zwischen Signing und Transaktionsabschluss, dem „Closing“, vergehen oft Monate etwa zwecks Ausräumung kartellrechtlicher Bedenken. Damit der Merger im Nachhinein als voller Erfolg bewertet wird, sind in der PMI-Phase elementare Kommunikations- und Change-Management-Fähigkeiten sowie ein ausgezeichnetes Projektmanagement mit Bildung der Integrationsteams erforderlich. Die ersten 100 Tage nach Closing sind ausschlaggebend für den Erfolg bzw. Misserfolg der Transaktion.



Bernd Fischer

Unternehmenskommunikation als Herausforderung

Erfolgreiche Merger sind geprägt durch eine transparente und minutiös zwischen Käufer und Verkäufer abgestimmte Kommunikation in beiden Unternehmen. Mindestens ebenso wichtig ist der Aspekt der externen Kommunikation hin zu Kunden und Endverbrauchern. Damit der Merger in der Öffentlichkeit und Finanz-Community positiv aufgenommen wird, sind neuerdings in Zeiten der immer bedeutender werdenden Social-Media-Kommunikation zur Meinungsbildung verbindliche Regeln zu verankern.

Change Management und kulturelle Integration als Erfolgsfaktoren

Mit den Leistungsträgern und damit den Erfolgsgaranten der Integration werden Zielvereinbarungen verankert und attraktive Führungspositionen in der fusionierten Organi-

sation angeboten. Meinungsführer, die die Integration positiv in die Organisation tragen, müssen frühzeitig identifiziert, negative Meinungsführer hingegen motiviert oder zeitnah isoliert werden. Die Phase der Unsicherheit soll schnell in eine Phase des Interesses an gemeinsamen Stärken und Visionen gedreht werden. Die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und gegenseitigem Respekt ist zentrale Aufgabe zur Vermeidung des „Merger Syndroms“. Eine positive Sicht der Veränderung ist auch für die Kundenbeziehungen nach dem Merger entscheidend.

Effiziente Planung der gesamten Post-Merger-Integration-Phase

Der Zusammenschluss zweier Unternehmen ist ein Gesamtprozess von Bewertung und Kaufpreisfindung des zu akquirierenden Unternehmens im Rahmen der Due Diligence über die Post-Merger-Integration bis zu anschließenden Optimierungsprogrammen. Herzstück dabei ist das Projektmanagement, die Projektorganisation und Planung der Post-Merger-Integration. Sie umfasst z.B. die Priorisierung der Integrationsreihenfolge der Landesgesellschaften und Geschäftsbereiche sowie die Festlegung der Integrationstiefe. Welche Geschäftsbereiche behalten eine Eigenständigkeit und welche sollen nahezu komplett in der Organisation des Käufers aufgehen? Die Integrationsteams sollten paritätisch im Sinne des

ZUR PERSON: BERND FISCHER

Bernd Fischer ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Restrukturierung und Geschäftsprozessoptimierung spezialisierten Hamburger Beratungs- und Interim Management Sozietät Fischer & Partner Executive Solutions. Zuvor hat er als Mitglied des Integration Kernteams bei Procter & Gamble über fünf Jahre hinweg komplexe Post-Merger-Transition- und Integrationsprojekte zur Übernahme der Wella AG und der Gillette Company verantwortet. www.executive-solutions.de

„Best-of-Both“-Ansatzes und in bewusster Abgrenzung zum Linienmanagement besetzt werden.

Die ersten 100 Tage nach Closing sind erfolgskritisch

Die Umsetzung der Integrationskonzepte ist hier die fachlich schwierigste Herausforderung. Die Strukturierung des Integrationsprojekts, das Aufspüren des kurzfristigen Optimierungspotenzials („Quick Wins“) sowie die Transparenz von Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen stellt höchste Anforderungen an die Fachexpertise der Integrationsteams. Die erstellten Konzepte und Maßnahmen müssen umgesetzt und die Mitarbeiter beider Firmen, Arbeitsprozesse und IT-Systeme zusammengeführt werden. Restrukturierungsmaßnahmen wie Ausgliederungen von Tochtergesellschaften, Geschäftsbereichen, Marken oder Standortverlagerungen sind anzustoßen. Es lastet ein enormer Erfolgsdruck auf den Integrationsteams zur Einhaltung des Fahrplans bis zum „Cut-Over-Termin“ mit dann integrierten Systemen, Prozessen und neuer Organisation. Die Integration der operativen Kernfunktionen beispielsweise in Einkauf, Produktion, Supply Chain & Logistik, Marketing und Vertrieb stellt die anspruchsvollste und komplexeste Herausforderung dar. Hier sind identifizierte Synergien

konsequent zu heben. Es erfolgt bilateraler Know-how-Transfer und der Austausch sensibler Kunden- und Dienstleisterkonditionen, die es abzugleichen, zu harmonisieren und neu zu verhandeln gilt. Die Kunst besteht darin, das laufende Geschäft beider Unternehmen zu stabilisieren oder sogar weiterzuentwickeln.

Fazit:

Die nächsten Übernahmewellen werden nach vollzogener Euro-Schuldenkrise von Investoren forciert werden. In den immer dynamischer werdenden Zeiten wirtschaftlicher Volatilität kommt es mehr denn je darauf an, bereits vor dem anstehenden Merger und über den PMI-Gesamtprozess hinweg die entscheidenden Planungsweichen zu stellen, um die aufgeführten Herausforderungen mit in- und externer Hilfe zu meistern. Nur dann werden die identifizierten Synergien gehoben und nachhaltige Wertschöpfung generiert. Wer das Management dieser enormen Herausforderungen unterschätzt, wird am Ende in Summe keine Werte schaffen, sondern zur Erkenntnis gelangen, dass eine Post-Merger-Integration eigenen Gesetzen folgt und besondere Expertise und Know-how erfordert.

Anzeige

bdp

Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer
Sozietät

bdp Venturis

Management Consultants

Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement
GmbH

bdp. Orientierung für den Mittelstand

Garantien bei M&A-Transaktionen

Risiken für Unternehmer

Von *Christofer Rudolf Mellert, Rechtsanwalt und Partner,
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH*

Sie sind in Verhandlungen zu Unternehmenskaufverträgen zwischen Käufer und Verkäufer ein großer Streitpunkt: die Garantien auf das Zielunternehmen. Der Verkäufer möchte den Erlös für den Verkauf weitestgehend sichern und entsprechend wenige Garantien abgeben. Dem Käufer hingegen geht es darum, die Risiken des Unternehmenskaufs durch möglichst viele Garantien abzusichern. Solche Garantien bergen auf beiden Seiten diverse Risiken, die den Parteien oft nicht bewusst sind.

Selbstständige Garantieverprechen verdrängen die Regelungen des BGB

Im modernen Unternehmenskauf verdrängen sogenannte selbstständige Garantieverprechen, deren Umfang die Parteien selbst festlegen, die Gewährleistungsregelungen des BGB. Der Käufer benötigt solche Garantien in einem gewissen Umfang, um seine Annahmen für die Kaufpreisermittlung sowie sonstige Risiken abzusichern. Stellt sich später heraus, dass eine Garantie falsch ist, haftet der Verkäufer dem Käufer auf Schadensersatz. Umgekehrt wird der Verkäufer möglichst wenige Garantien abgeben wollen, um das Risiko einer späteren Inanspruchnahme und damit einer faktischen Reduzierung des Kaufpreises zu minimieren. Die Gleichungen „viele Garantien = hohe Sicherheit für den Käufer“ und „wenige Garantien = geringes Risiko für den Verkäufer“ verführen jedoch zu einem verbreiteten Irrglauben.

Eingeschränkte Ansprüche

Üblicherweise sind die Garantieansprüche des Käufers derart eingeschränkt, dass am Ende auf Anspruchsseite nicht mehr viel übrig bleibt. Verbreitet sind etwa Mindestbeträge, Freibeträge, Freigrenzen und vor allem Haftungs-



Christofer Rudolf Mellert

höchstbeträge (aktuell sind ca. 20%–30% des Kaufpreises üblich). Daneben gibt es Pflichten des Käufers zur Geltendmachung von Ansprüchen, deren Nichtbeachtung ebenfalls zum Anspruchsverlust führen kann. Hinzu kommen kurze Verjährungsfristen. Als fatal kann sich auch der Ausschluss des Ersatzes mittelbarer Schäden (z.B. entgangener Gewinn) erweisen, die oft den Großteil des Schadens ausmachen. Manchmal liegt der Teufel im Detail: Darf der Käufer nur eigene Schäden geltend machen, so muss er nachweisen, dass der Unternehmenswert mit Garantieverletzung niedriger ist als der von ihm angesetzte Unternehmenswert ohne die Garantieverletzung. Die Spanne bildet seinen Schaden. Gelingt ihm der Nachweis nicht, kann er Ansprüche kaum durchsetzen. Jedenfalls beim sogenannten Share-Deal (Kauf der Anteile am Zielunternehmen) empfiehlt sich daher aus Käufersicht eine Regelung, wonach der Käufer auch die Schäden des Zielunternehmens geltend machen kann, wo ihm je nach Art der Garantie eine umfangreiche Bewertung erspart bleiben kann.

Verkäufer wiegen sich in trügerischer Sicherheit

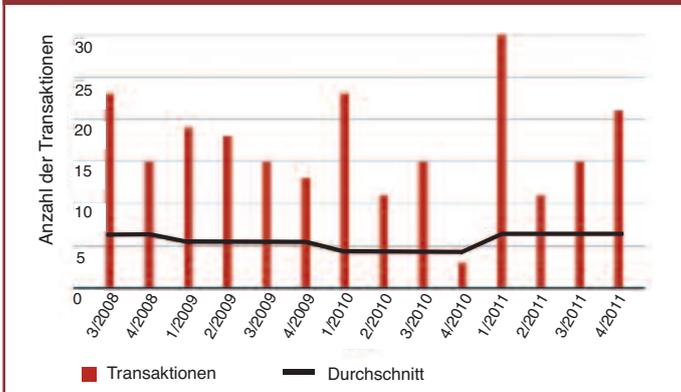
Jedoch auch der Verkäufer wiegt sich häufig bei einem knappen Garantiekatalog in trügerischer Sicherheit. Er kann nämlich durchaus auch über die vereinbarten Garantien hinaus haften, obwohl dies im Vertrag eigentlich ausgeschlossen ist. So ist der Verkäufer z.B. gesetz-

ZUR PERSON: CHRISTOFER RUDOLF MELLERT

Christofer Rudolf Mellert ist Rechtsanwalt und Partner bei Luther in Düsseldorf und berät im Bereich nationaler und grenzüberschreitender Mergers & Acquisitions und Joint Ventures sowie im Gesellschaftsrecht.
www.luther-lawfirm.com

lich verpflichtet, dem Käufer solche Umstände mitzuteilen, die erkennbar für dessen Kaufentscheidung wesentlich sind. Eine Verletzung dieser Pflicht kann zur Schadensersatzhaftung führen. Bei Vorsatz des Verkäufers sind zudem alle vertraglichen Haftungsbeschränkungen unwirksam. D.h., dass der Verkäufer dann für eine Garantieverletzung unbeschränkt haftet und gegebenenfalls darüber hinaus noch gesetzliche Ansprüche neben den Garantieansprüchen geltend gemacht werden können. Auch ist es keinesfalls so, dass die Schwelle zum Vorsatz schwer zu überschreiten ist. Es reicht bereits der sogenannte Eventualvorsatz, d.h. bereits Angaben ins Blaue hinein können hierunter fallen. So ist eine wissentlich falsch abgegebene Garantie meist vorsätzlich abgegeben. Hinzu kommt, dass insofern dem Verkäufer grundsätzlich die Kenntnis seiner Mitarbeiter und Berater zugerechnet wird, und zwar selbst dann, wenn die Geschäftsleitung selbst keine Kenntnis hat. Auch ist der vom Käufer zu erbringende Nachweis der Kenntnis des

ABB. 1: ENTWICKLUNG DES M&A-MARKTES SEIT DER LEHMAN-INSOLVENZ



Quelle: Mergers & Acquisitions 2012 – Rückblick, Analyse und Trends, Luther Rechtsanwaltskanzlei mbH

Verkäufer im digitalen Zeitalter erheblich vereinfacht. So werden mittlerweile sogenannte E-Discovery Tools, also digitale Suchsysteme, die dem US-amerikanischen Prozessrecht entstammen, auch in Europa eingesetzt.



Anzeige



I.C.M. INVESTMENTBANK AG

Die Bank der Stiftungen und Unternehmer für planbare Erträge



Das HOLISTISCHE STIFTUNGS- UND UNTERNEHMERBÜRO

DER KONZERNUNABHÄNGIGEN
I.C.M. INVESTMENTBANK AG

München: 089/56 825 310 10
Ralf Beeg: r.beeg@I-C-M.de
www.I-C-M.de

Chancen und Risiken

Gesellschafterdarlehen beim Unternehmenskauf

Von Dr. Jörg Jaecks, Rechtsanwalt, Raue LLP

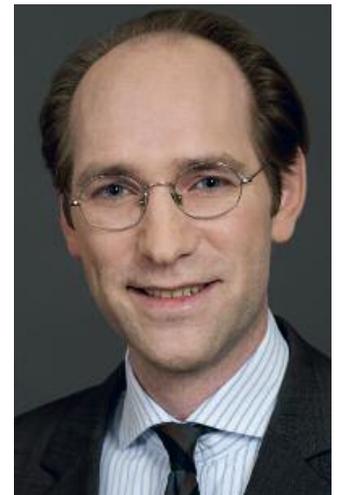
Bei Unternehmenskäufen im Wege des Share-Deal stellt sich häufig die Frage, wie mit vorhandenen Gesellschafterdarlehen umzugehen ist. Die möglichen Gestaltungen eröffnen Chancen, schaffen aber auch Risiken für die Beteiligten.

Darlehen des Verkäufers

Für die Behandlung vorhandener Gesellschafterdarlehen bei einer Veräußerung der Gesellschaft kommen vor allem folgende Gestaltungsmöglichkeiten in Betracht: Die Darlehensverbindlichkeiten können (a) vor oder zum dinglichen Vollzug des Anteilskaufs zurückgezahlt oder abgelöst werden (von der Zielgesellschaft oder dem Käufer), (b) Verkäufer und Zielgesellschaft können einen Erlass vereinbaren oder (c) die Darlehen können an den Käufer abgetreten werden.

Rückzahlung durch den Schuldner

Eine Rückzahlung des Darlehens durch die Zielgesellschaft scheidet häufig daran, dass nicht genügend Liquidität zur Verfügung steht und durch Fremdfinanzierung nicht beschafft werden kann. Bei der Entscheidung für oder gegen die Rückzahlung durch die Zielgesellschaft sind die insolvenzrechtlichen Vorschriften zu beachten. Die bis zum Inkrafttreten des MoMiG am 1. November 2008 gebräuchliche Unterscheidung zwischen normalen Darlehen und sogenannten eigenkapitalersetzenden Gesellschafterdarlehen, d.h. Darlehen, die ein Gesellschafter seiner Gesellschaft während der Krise gewährt oder nicht zurückverlangt hatte, ist heute obsolet. Nach § 39 Abs. 1 Nr. 5 InsO sind Gesellschafterdarlehen bei Insolvenz der Gesellschaft nunmehr generell und kraft Gesetzes nachrangige Forderungen. Zudem unterliegt die Rückzahlung von Darlehen an den Gesellschafter nach § 135 Abs. 1 Nr. 2 InsO der Insolvenzanfechtung, wenn diese Zahlung



Dr. Jörg Jaecks

im letzten Jahr vor dem Insolvenzeröffnungsantrag erfolgte. Schließlich riskieren auch die Geschäftsführer eine Haftung nach § 64 Satz 3 GmbHG, wenn die Rückzahlung zur Insolvenz der Zielgesellschaft führen musste. Relevant ist dies zunächst für den Verkäufer, da er nach Übertragung der Anteile an den Käufer keinen Einfluss mehr auf die weitere Geschäftstätigkeit der Zielgesellschaft hat und originär haftet, da er im Zeitpunkt der Rückzahlung Gesellschafter war. Dass seine Gesellschafterstellung mit der Abtretung der Anteile endet, ändert daran nichts. Demgegenüber trifft den Käufer in diesem Fall keine gesellschaftsrechtliche Haftung. Abweichende Regelungen können im Unternehmenskaufvertrag getroffen werden (z.B. eine Freistellung durch den Käufer).

Erlass

Vereinbart der Verkäufer mit der Zielgesellschaft einen Erlass der Darlehensverbindlichkeit, führt dies zu einem klaren und rechtssicheren Zustand. Allerdings ist in steuerlicher Hinsicht zu beachten, dass die Zielgesellschaft durch den Erlass einen steuerpflichtigen außerordentlichen Ertrag erzielt, soweit die gegen sie gerichtete Forderung zum Erlasszeitpunkt nicht werthaltig war. Dies ist bei Gesellschafterdarlehen mit Rangrücktritt nicht selten der Fall.

ZUR PERSON: DR. JÖRG JAECKS

Dr. Jörg Jaecks, LL.M., ist Rechtsanwalt bei der international tätigen Wirtschaftskanzlei Raue LLP. Seine Schwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Mergers & Acquisitions, Private Equity, Venture Capital sowie Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht. www.raue.com

Abtretung des Darlehens an den Käufer

Auch der Käufer kann ein Interesse daran haben, dass das Gesellschafterdarlehen des Verkäufers nicht vor dem Closing zurückgeführt wird. Die Forderung gegen die Gesellschaft ermöglicht es dem Käufer, der Zielgesellschaft im Wege von Zins- und Tilgungsleistungen künftig Liquidität zu entziehen, um damit den Kaufpreis zu refinanzieren. Außerdem können die Finanzierungskosten steuerlich (seit 2008 allerdings nur noch im Rahmen der sogenannten Zinsschranke) von der Zielgesellschaft ertragsmindernd geltend gemacht werden. Soll das Darlehen stehen gelassen werden, vereinbaren die Parteien regelmäßig den Übergang des Gesellschafterdarlehens auf den Käufer zum Closing. Das Darlehen wird dann gegen Zahlung eines Kaufpreises in Höhe des Nominalbetrags an den Käufer verkauft. Wenn das erworbene Darlehen in diesem Fall im Zeitpunkt des Erwerbs nicht werthaltig war, aber später voll zurückgezahlt wird, führt dies allerdings zu einem steuerpflichtigen Ertrag in Höhe der Differenz zum Verkehrswert bei Erwerb. Dieses Risiko kann der Käufer nur durch eine spezielle Steuerfreistellung im Unternehmenskaufvertrag auffangen.

Konsequenzen für den Kaufpreis

Gesellschafterdarlehen, die der Verkäufer an die Zielgesellschaft gegeben hat, werden bei der Kaufpreisberechnung als Verbindlichkeit vom Unternehmenswert abgezogen („net debt“). Das gilt bei einer Kaufpreisanpassung zum Closing („cash free, debt free“), aber auch bei Vereinbarung eines festen Kaufpreises für die

Übernahme der Anteile mit wirtschaftlicher Rückwirkung auf den letzten Bilanzstichtag („locked box“). Zwar existiert in letzterem Fall ein fester Kaufpreis; bei Berechnung des Equity Value auf Basis des Unternehmenswerts werden die Finanzverbindlichkeiten der Zielgesellschaft jedoch abgezogen. Nur im Falle eines Erlasses vor Closing wird das Darlehen bei der Kaufpreisberechnung nicht berücksichtigt.

Finanzierung durch den Käufer

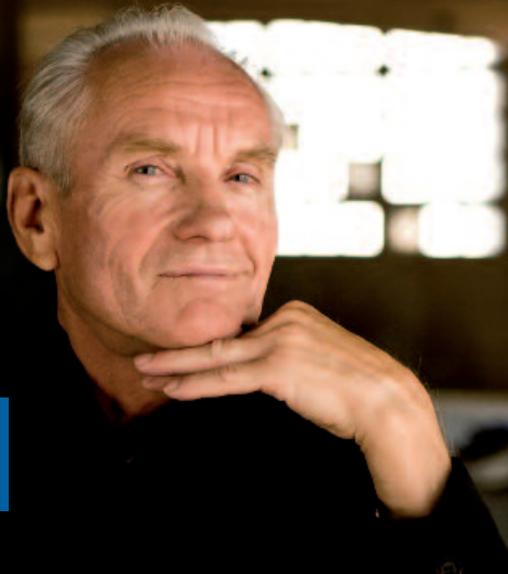
Benötigt die Zielgesellschaft nach einer Übernahme Liquidität, wird diese oftmals vom (neuen) Gesellschafter gestellt. Dafür kann es verschiedene Gründe geben. Eine echte Fremdfinanzierung steht unter Umständen nicht zur Verfügung, weil Kreditinstitute nicht bereit sind, (weitere) Fremdkapital zur Verfügung zu stellen. Entscheidet sich der Käufer, die benötigten Mittel in Form eines Gesellschafterdarlehens zu geben, gelten die vorgenannten insolvenzrechtlichen Regelungen.

Alternative

Eine Alternative zur Finanzierung durch Gesellschafterdarlehen sind Zahlungen in die freie Rücklage der Gesellschaft (§ 272 Abs. 2 Nr. 4 HGB). § 135 InsO ist nicht – auch nicht entsprechend – auf die Rückzahlung einer Kapitalrücklage anwendbar. Bei der Auflösung freier Rücklagen ist zu beachten, dass eine Ausschüttung grundsätzlich allen Gesellschaftern pro rata zugutekommt. Allerdings kann eine Rücklage von vornherein auch disquotale ausgestaltet werden.

Anzeige

Neue Chancen für mittelständische Unternehmen



Sie brauchen Liquidität?
Haben wir für Sie!

Wir bieten Ihnen:

- + Liquiditätszufluss durch Ankauf Ihrer Maschinen bei gleichzeitiger Weiternutzung (Sale & Lease Back)
- + Realisierung außerordentlicher Erträge durch Aufdeckung stiller Reserven
- + Verbesserung der Bilanzkennzahlen und damit Ihres Ratings
- + Bewertungs- und Finanzierungskompetenz im Bereich „Asset-Based-Finance“
- + Schnelle und zielorientierte Bearbeitung der Finanzierungsprojekte
- + Bankenunabhängigkeit

So erreichen Sie uns bequem und unkompliziert:

Maturus Finance GmbH
Brodschragen 3-5 · 20457 Hamburg
Telefon 040 / 300 39 36 -250 · Fax: 040 / 300 39 36 -249
www.maturus-finance.com · info@maturus-finance.com

MATURUS
FINANCE GMBH

CHANCEN NUTZEN

„Schweizer Unternehmen tendieren eher zur Vorsicht“

Interview mit Dr. Jürg Stucker, Partner, Ernst & Young Schweiz

Die Stärke des Frankens gegenüber dem Euro und die robuste Konjunktur machen es für Schweizer Unternehmen derzeit attraktiver, Firmen im europäischen Ausland zu übernehmen. Im Interview spricht Dr. Jürg Stucker, Partner, Ernst & Young Schweiz, über aktuelle und künftige Trends des Schweizer M&A-Marktes sowie über grenzüberschreitende Deals mit deutschen Firmen.

Unternehmeredition: Herr Dr. Stucker, welche aktuellen Trends können Sie bei Fusionen und Übernahmen in der Schweiz feststellen? Welche Besonderheiten gibt es im europäischen Vergleich?

Stucker: Zurzeit stellen wir fest, dass einzelne Schweizer Unternehmen zur Vorsicht tendieren. Der noch ungewisse Ausgang der europäischen Schuldenkrise führt teilweise zu einer gewissen Zurückhaltung im Bereich von Übernahmen und Fusionen. Im europäischen Vergleich sind die Schweizer Unternehmen im Schnitt weniger stark fremdfinanziert und weisen tendenziell höhere Bestände an flüssigen Mitteln aus. Als Folge sind sie bei Akquisitionen im geringeren Ausmaß von den derzeitigen Schwierigkeiten am Kreditmarkt betroffen. Zusammen mit dem vorteilhaften Euro-Wechselkurs und der soliden Schweizer Konjunktur sehen wir für die Schweizer Unternehmen ein größeres Potenzial, im Vergleich zu den Unternehmen in den meisten europäischen Ländern, vermehrt als Käufer im Ausland aufzutreten.

Unternehmeredition: Wie entwickeln sich derzeit die grenzüberschreitenden Deals zwischen der Schweiz und Deutschland? Wie wirkt sich in diesem Zusammenhang die Stärke des Schweizer Frankens aus?

ZUR PERSON: DR. JÜRIG STUCKER

Dr. Jürg Stucker ist Partner bei Ernst & Young Schweiz und leitet die Abteilungen Mergers & Acquisitions sowie Valuation & Business Modeling. Ernst & Young ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuern, Transaktionen und Beratung. www.ey.com

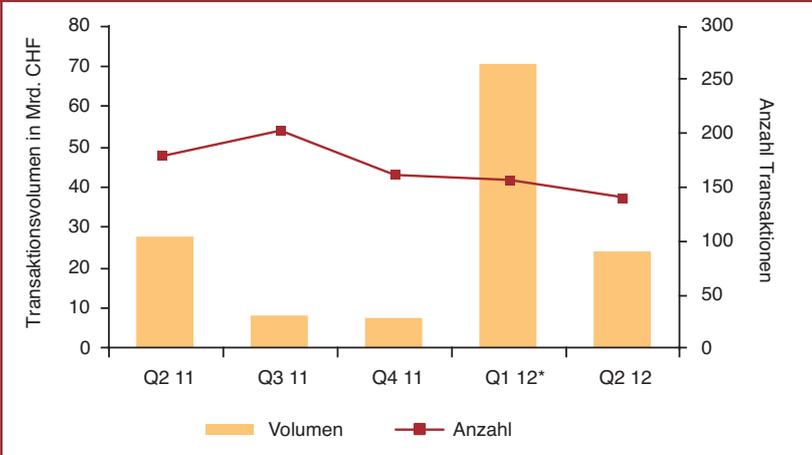


Dr. Jürg Stucker

Stucker: Seit Anfang 2010 wurden je Quartal im Durchschnitt rund 20 grenzüberschreitende Deals zwischen der Schweiz und Deutschland angekündigt. Dabei traten Schweizer häufiger als Käufer in Deutschland auf als umgekehrt. Aufgrund der Stärke des Schweizer Frankens sind potenzielle Übernahmeziele in Deutschland aus Schweizer Sicht grundsätzlich günstiger geworden. Als Konsequenz könnte man davon ausgehen, dass Schweizer Unternehmen vermehrt Übernahmen in Deutschland tätigen und sich im Gegenzug die deutschen Firmen zurückhalten. Wenn wir jedoch die Entwicklung im letzten Jahr betrachten, ist eine leicht gegenläufige Tendenz zu erkennen. Aus unserer Beratungstätigkeit zeigt sich dabei, dass der zurzeit starke Schweizer Franken zwar Transaktionen begünstigen kann, jedoch neben einer langfristigen strategischen Marktpositionierung nur ein M&A-Treiber unter vielen ist.

Unternehmeredition: Wie ist Ihre Einschätzung der Schweizer M&A-Aktivitäten für den weiteren Jahresverlauf?

ABB. 1: M&A-TRANSAKTIONEN MIT SCHWEIZER BETEILIGUNG



* beinhaltet die angekündigte Transaktion zwischen Glencore/Xstrata mit einem Transaktionsvolumen von 49 Mrd. CHF
 Quelle: Ernst & Young Mergers & Acquisitions Quarterly Switzerland, Ausgabe Q2 2012

Stucker: Für den weiteren Verlauf im M&A-Markt sind wir für das Jahr 2012 verhalten optimistisch. Wie in unserer vierteljährlichen Veröffentlichung „M&A Quarterly Switzerland“ ersichtlich, wurden im zweiten Quartal 2012 ca.

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

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

140 Transaktionen mit Schweizer Beteiligung mit einem Gesamtvolumen von rund 24 Mrd. CHF angekündigt. Wir erwarten, dass sich die verbleibenden Quartale 2012 im Rahmen des vergangenen Quartals bewegen werden. Eine positivere Entwicklung wäre dann möglich, wenn sich die europäische Schuldenkrise wider Erwarten schneller abschwächen sollte bzw. Lösungen erkennbar würden.

Anzeige

◆ Bayerischer Mittelstandspreis 2012

10. Oktober in München | Maximilianeum



Net gschimpft is aa scho globt!

Wenn Sie so denken – sind Sie hier falsch!

Wer jedoch Herausragendes leistet, sollte ruhig einmal gewürdigt werden! Auch wenn man selbst zu bescheiden ist: es freuen sich die Familie, die Mitarbeiter, die Kunden, und die Ehrung kann anderen Unternehmern als Anregung dienen.

Vielen Dank unseren Partnern für die Unterstützung



Medien-Partner

Hier sind Sie richtig!

Bewerben Sie sich jetzt um den Bayerischen Mittelstandspreis 2012 des Europäischen Wirtschaftsforums e.V. - EWIF

www.ewif.de | Der direkte Weg zu Ihrer Nominierung ▶



Zeitenwende

Asien im Fokus von Unternehmenstransaktionen

Von Frank-Christian Raffel, Gesellschafter,
MelchersRaffel Corporate Development (Hongkong, Shanghai, Singapur)

Für den langfristigen Erfolg wird der Zugang zu asiatischen Märkten für größere mittelständische Unternehmen unentbehrlich. Zeitgleich suchen asiatische Unternehmen und Kapitalgeber verstärkt den Zugang zu Technologieführern aus den industrialisierten Ländern wie Deutschland und zu den Weltmärkten. Konsequenz: M&A-Transaktionen deutscher Unternehmen mit asiatischen Partnern werden stark an Bedeutung gewinnen. Für die typischen Transaktionsformen mit asiatischen Partnern existieren bereits Erfolgsbeispiele.

Region Asien: Wechsel von „Fabrik der Welt“ zum „Markt der Welt“

Asiatische Länder, allen voran China, dienten noch vor wenigen Jahren wegen der niedrigen Standortkosten als „Fabrik der Welt“, aus der die Konsumenten der westlichen Industrieländer beliefert wurden. Derzeit wechselt das Geschäftsmodell Asiens zum „Markt der Welt“: Der asiatische Binnenkonsum ist bereits entfacht und nimmt enorme Fahrt auf. Konsumtrends entstehen immer mehr in China und nicht mehr unbedingt in Europa oder den USA. Die Erschließung der wichtigen asiatischen Märkte stellt für mittelständische Unternehmen vieler Branchen eine besonders große Herausforderung dar.

Mit der Akquisition asiatischer Unternehmen Zugang schaffen

Bei Akquisitionen in Asien stehen Marktzugang, Produktergänzung und Technologieerwerb im Fokus. In Singapur beispielsweise hat sich eine innovative Cleantech-Branche



Frank-Christian Raffel

für alternative Energien und Wasseraufbereitung entwickelt. Mann + Hummel hat diesen Cluster genutzt und im Zuge des Geschäftsausbaus „Wasserfiltration“ ein technologisch führendes Unternehmen akquiriert. Neben dem Technologieerwerb hat Mann + Hummel dadurch auch den Eintritt in den für die Wasseraufbereitung besonders wichtigen asiatischen Markt umgesetzt. Der Armaturenersteller Grohe hat mit dem chinesischen Target Joyou sowohl Produkte, Produktion und Marketing als auch ein Vertriebsnetzwerk von fast 4.000 vertraglich gebundenen Einzelhändlern und 55 regionalen Zwischenhändlern in China und damit den Zugang zum Markt erworben. Netzsch, ein „Hidden Champion“ in der Pumpenbranche, ist über ein Mehrheits-Joint Venture in den chinesischen Markt eingestiegen. Nach einigen Jahren der Zusammenarbeit hat Netzsch die Anteile des ehemaligen Joint-Venture-Partners übernommen und vermarktet nun erfolgreich über viele eigene Vertriebsbüros in China und anderen Ländern Asiens Pumpen aus chinesischer Produktion. Der Pumpenhersteller KSB hat sich dagegen in Südkorea eingekauft und damit eine für die asiatischen Märkte passende Produktergänzung und den Marktzugang realisiert. Geht man der Frage nach, ob es zukünftig Akquisitionstargets in Asien geben wird, fällt die stark mittelständische Struktur in vielen nicht konsolidierten Branchen beispiels-

ZUR PERSON: FRANK-CHRISTIAN RAFFEL

Frank-Christian Raffel ist Mitgründer und Gesellschafter von MelchersRaffel mit Standorten in Hongkong, Shanghai und Singapur. MelchersRaffel berät bei Strategie- und M&A-Vorhaben in allen wesentlichen Regionen Asiens. Melchers ist seit mehr als 150 Jahren in China und weiteren wichtigen Regionen Asiens erfolgreich tätig und bekannt. Das Joint Venture MelchersRaffel (www.melchersraffel.com) wird in Deutschland von der Raffel GmbH in München (www.raffel.eu) vertreten.

weise in China auf. In China wird zudem zurzeit die Nachfrage thematisiert, da viele Inhaber keine familieninternen Nachfolger haben.

Verkauf von deutschen Unternehmen nach Asien

Das Interesse von chinesischen Unternehmen an deutschen Technologieführern ist in den letzten Monaten stark gestiegen. Sany, der Käufer von Putzmeister, ist ein chinesisches Start-up aus dem Jahr 1989, das inzwischen rund 6 Mrd. EUR Umsatz bei hoher Profitabilität und einem Auslandsanteil von nur rd. 5% erwirtschaftet. Das Kalkül von Sany: Neben dem Kauf der führenden Putzmeister-Technologie wird eine in den Weltmärkten bekannte und präzente Marke erworben, die als Plattform zum Ausbau des weltweiten Geschäfts – auch in Asien – dient. Die Ziele von Sany für Putzmeister sind also nicht „Auszehren“ und „Ausbluten“, sondern weitere Entwicklung und Wachstum des hiesigen Unternehmens. Traditionell fühlen sich Unternehmer in Deutschland mit ihrem Unternehmen und ihren Mitarbeitern auch in der Zeit nach dem Verkauf des Unternehmens emotional verbunden. Aufgrund einer Reihe positiver Beispiele (z.B. Preh, Saargummi, Kiekert) wächst zusehends das Vertrauen deutscher Unternehmensverkäufer in chinesische Investoren.

Asiatische Equity-Partner für deutsche Unternehmen

Neben der Erschließung asiatischer Märkte über einen Vertriebspartner, den Aufbau der eigenen Präsenz vor Ort oder der Akquisition eines asiatischen Targets sollten mittelständische Unternehmen gerade bei eingeschränkter Ressourcenverfügbarkeit eine weitere Option prüfen: die Aufnahme eines asiatischen Unternehmens als Minderheitsgesellschafter. Mit dem asiatischen Gesellschafter erhält das mittelständische Unternehmen den entscheidenden Zugang zu den für das Geschäft in Asien unverzichtbaren

Netzwerken und Vertriebskanälen. Dadurch kann ein Wachstumsschub für das Unternehmen entstehen, der zu einer deutlichen Wertsteigerung der bei den Altgesellschaftern verbleibenden Anteile führt. Beispiele europäischer Unternehmen, die chinesische Investoren mit Kapital und Netzwerken aufgenommen haben, sind der Anlagenbauer KHD sowie die hochwertigen Konsumgütermarken B&O und Moncler.

Voraussetzungen für erfolgreiche Transaktionen mit asiatischen Partnern

Drei wesentliche, für Transaktionen mit asiatischen Partnern spezifische Erfolgsvoraussetzungen sind zu schaffen: Die Auswahl des richtigen Partners, der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und das Verständnis für Verhandlungssancen. Die erfolgreiche Suche und Ansprache geeigneter Partner, seien es Targets oder Investoren, gestaltet sich in Asien schwieriger als in Europa oder den USA, da die relevanten asiatischen Player häufig nicht ohne Weiteres bekannt sind. Zur richtigen Einschätzung der potenziellen Partner sind zudem tiefe Kenntnisse der asiatischen Märkte und ein funktionierendes Netzwerk unabdingbar. Asien-Kenner wissen, dass das Vertrauen in die Geschäftspartner bei Asiaten einen noch sensibleren Stellenwert hat als in Deutschland. Gemäß Studien ist einer der Hauptgründe für das Scheitern von Verhandlungen das „fehlende Vertrauen“ von Chinesen in die Geschäftsbeziehung zu deutschen Unternehmen. Maßnahmen, die gegenüber asiatischen Verhandlungspartnern vertrauensbildend wirken – wie zum Beispiel Referenzen in Asien, Partner mit Name und Bekanntheit in Asien – spielen daher eine wichtige Rolle. Verhandlungen haben in Asien eigene „Spielregeln“. Das Verständnis für irritierende Zwischentöne, eine längere Verhandlungsdauer und „Extraschleifen“ muss aufgebracht werden.

ABB. 1: TYPISCHE UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN MIT ASIATISCHEN PARTNERN

	Akquisition eines Unternehmens in Asien („Outbound M&A“)	Aufnahme eines asiatischen Equity-Partners („Netzwerk-Kapital“)	Joint Venture in Asien („Klassik“)	Verkauf des Unternehmens an einen asiatischen Investor („Inbound M&A“)
Motivation/ Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Markterschließung Asien 2. Erweiterung des Produktprogramms 3. Technologieerwerb 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zugang zu Märkten und Netzwerken in Asien 2. Quelle für zusätzliches Kapital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktzugang in Asien 2. Erweiterung des Produktprogramms 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nachfolgelösung 2. Zugang zu asiatischen Märkten 3. Zugang zu Kapital
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme der Mehrheit der Anteile eines asiatischen Unternehmens • zum Teil über Zwischenstadien (z.B. JV wie NETZSCH) • Ergänzung des Produktprogramms für asiatische Präferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme eines asiatischen Eigenkapital-Partners als Minderheitsgesellschafter • Kapitalerhöhung oder Teilrealisierung • Nutzung der asiatischen Netzwerke des Partners zum Geschäftsausbau in Asien 	<ul style="list-style-type: none"> • Formierung eines neuen Gemeinschaftsunternehmens in Asien mit einem asiatischen Partner • Vehikel zum Volleinstieg Mehrheit möglich (z.B. Knorr-Bremse) • potenziell Zielkonflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Veräußerung der Mehrheit der Gesellschaftsanteile an einen asiatischen Investor • Partizipation an der weiteren Unternehmensentwicklung durch z.B. Minderheitsposition
Beispiele für Transaktionen Mittelstand/ Familienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Mann + Hummel – Ultra Flo (SG) • Grohe – Joyou (CN) • KSB – Seil-Seres (KR) 	<ul style="list-style-type: none"> • KHD – Avic (CN) • Moncler – IDG (CN) • B&O – A Capital (CN) 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzsch – Lanzhou Pumps (CN) • Knorr Bremse – CAFF (CN) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sany (CN) – Putzmeister • XCMG (CN) – Schwing

Quelle: MelchersRaffel Corporate Development

M&A Sentiment 2012

Die Experten-Umfrage

1. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation von M&A-Transaktionen im deutschen Mittelstand?

**Stefan Hölzemann, Partner,
Transactions/Corporate Tax, WTS Beratungsgruppe**

Wir sehen derzeit gesteigerte Aktivitäten bei mittelständischen Unternehmen, die von Finanzinvestoren gehalten werden. Zur Vorbereitung auf einen bevorstehenden Exit wird hier zum einen die Internationalisierung des Geschäfts, aber auch eine Verschlinkung und Professionalisierung der internen Prozesse und Abläufe vorangetrieben. Obwohl diese Unternehmen während des gesamten letzten Jahres auf einen Verkauf vorbereitet worden sind, ist es nur sehr selten zum Abschluss einer Transaktion gekommen.

**Dr. Thorsten Kuthe, Partner,
Heuking Kühn Lüer Wojtek**

Der deutsche Mittelstand zeigt weiterhin gerade auch im Bereich der kleinen und mittelgroßen Transaktionen rege Aktivität. Mittlere Transaktionen erfolgen immer häufiger länderübergreifend. Mit ihrer Erfahrung und ihren personellen Kapazitäten gehen dabei große Mittelständler ein M&A-Projekt wesentlich strukturierter und strategischer an als früher. Bei den kleineren Unternehmen sind Akquisitionen hingegen manchmal auch ein Produkt des Zufalls. Vieles wird auch aus dem Bauch heraus mit „unterneh-



Dr. Thorsten Kuthe



Foto: PantherMedia / stillfx

merischem Instinkt“ entschieden und in der Rückschau auch häufig mit guten Ergebnissen.

**Christian Niederle, Managing Partner,
Network Corporate Finance GmbH & Co. KG**

Die Aktivität bleibt weiterhin verhalten. Volumina und Anzahl von Transaktionen sind auf vergleichsweise niedrigem Niveau stabil. Akquisitionen sind im Wesentlichen strategisch motiviert, im Vordergrund steht die Erweiterung des Produkt- und Technologieportfolios, der Eintritt in neue geographische Märkte ist eher nachrangig. Als Käufer beginnen sich nunmehr auch stärker asiatische Adressen zu etablieren, eine „Welle“ sehen wir hier allerdings nicht.

M&A-SENTIMENT 2012: UNSICHERER AUSBLICK

Die Eurokrise und die unsicheren Aussichten für die Weltwirtschaft haben im bisherigen Jahresverlauf zu eher verhaltenen M&A-Aktivitäten geführt. Wie sich der deutsche Markt für Fusionen und Übernahmen im Mittelstand entwickelt, welche Trends die nächsten 12 Monate bestimmen sowie welche Ziele die M&A-

Experten selbst verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Experten und Beratern nachgefragt.

Markus Hofelich

markus.hofelich@unternehmeredition.de

**Kerstin Ott, Prokuristin,
Seneca Corporate Finance GmbH**

Wir sehen im Vergleich zum Vorjahr eine leichte Zunahme der Dealaktivitäten in nahezu allen Branchen (insbesondere Maschinenbau & Dienstleistung). Sowohl auf Unternehmer- als auch auf Käuferseite gibt es vermehrt Bereitschaft, Transaktionen durchzuführen, nachdem in der Wirtschaftskrise viele ihre Nachfolge- oder Zukaufpläne verschoben hatten. Insbesondere der Bedarf an Wachstumskapital und damit verbunden meist die Abgabe von Minderheitsanteilen hat zugenommen. Auf diesen Bereich haben sich auch einige neue Family Offices spezialisiert. Was aktuell häufig ein Hemmnis ist, sind überhöhte Kaufpreisvorstellungen der Verkäufer. Die Multiples haben sich zwar auf ein gutes Niveau erholt, sie sind jedoch niedriger als die Höchststände vor der Wirtschaftskrise. Dies wird zukünftig auch weiterhin so bleiben.

**Dr. Christian Traichel,
Partner, Taylor Wessing**

Verglichen mit dem zweiten Halbjahr 2011 beobachten wir im laufenden Jahr bislang eine Zunahme der M&A Aktivitäten, insbesondere im Mid-Cap Bereich bis 150 Mio.



Dr. Christian Traichel

EUR. Investoren haben unter anderem auch aufgrund der jüngsten Investi-

onszurückhaltung hohe Liquiditätsreserven aufgebaut, die zu einem steigenden Investitionsdruck gerade bei Finanzinvestoren führen. Gleichwohl verhalten sich die Investoren weiterhin vorsichtig. Unsicherheit über die künftige Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds ist einer der wesentlichen Gründe hierfür. Wir sehen aber auch 2012 strategische Investoren aktiv am Markt, wohingegen Finanzinvestoren verglichen zu den Vorjahren zwar bislang noch Zurückhaltung zeigen, wir in unserer Praxis jedoch eine steigende Zahl der Minderheitsbeteiligungen von Private-Equity-Investoren an mittelständischen Unternehmen feststellen.

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

**Stefan Hölzemann, Partner,
Transactions/Corporate Tax,
WTS Beratungsgruppe**

Nicht zuletzt aufgrund der Euro- und Staatsschuldenkrise in Europa steht die Internationalisierung des eigenen Geschäfts, d.h. vor allem das Erschließen neuer Märkte außerhalb Europas, ganz oben auf der Agenda vieler mittelständischer Unternehmen. Hier werden vor allem Finanzinvestoren sowohl die für eine solche Expansion erforderlichen Finanzmittel als auch die entsprechende Erfahrung einbringen und verstärkt Minderheitsbeteiligungen übernehmen. Zur gemeinsamen Bewältigung der bevorstehenden – zum Teil sehr kostspieligen – Aufgaben ist es durchaus möglich, dass der ein oder andere



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



Foto: PantherMedia / stillfx

Zusammenschluss von mittelständischen Unternehmen realisiert wird.

**Dr. Thorsten Kuthe, Partner,
Heuking Kühn Lüer Wojtek**

Die Aktivitäten in Bezug auf China nehmen eindeutig zu, sowohl auf Käufer- als auch auf Verkäuferseite. Grundsätzlich gehe ich bei den Unternehmen als Käufer von einer weiter stabilen Entwicklung aus. Auch die mittelgroßen Buy-out-Firmen werden ihr solides Geschäft betreiben. Welche Entwicklung größere Buy-outs nehmen, ist kaum zu prognostizieren.

**Christian Niederle, Managing Partner,
Network Corporate Finance GmbH & Co. KG**

Wir erwarten eine leichte Belebung der M&A-Aktivität, gerade durch anhaltendes Interesse auch ausländischer Corporates. Wiederum wird die Arrondierung des Produktportfolios der wesentliche Treiber sein. Innereuropäische Transaktionen werden im mittleren Segment weiterhin der Schwerpunkt sein.

**Kerstin Ott, Prokuristin,
Seneca Corporate Finance GmbH**

Die Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Eurozone wird die M&A-Aktivitäten im deutschen Mittelstand stark beeinflussen. Wir rechnen aktuell für 2013 nicht mit einer Zunahme der Dealaktivitäten, obwohl einige PE-Fonds durchaus einen Anlagedruck haben.



Kerstin Ott

Dr. Christian Traichel, Partner, Taylor Wessing

Ein zunehmend schwieriges wirtschaftliches Umfeld dürfte zu einer weiteren Marktkonsolidierung führen. Die sich hieraus ergebenden Chancen und Opportunitäten sollten zwar grundsätzlich zu einer Zunahme der M&A-Aktivitäten führen. Die Bewertungserwartungen auf der Abgabeseite sind jedoch aufgrund der wirtschaftlichen Erholung der jüngsten Vergangenheit gestiegen, und die Erwerberseite vollzieht dies in Anbetracht der unsicheren gesamtwirtschaftlichen Aussichten nicht in dem Maße nach. Ob die Zahl der Transaktionen das Niveau von 2011 auf Jahressicht signifikant überschreiten wird, ist unseres Erachtens daher nicht gesichert zu erwarten.



Foto: PantherMedia / Elena Elisseeva

3. Welche Ziele haben Sie selbst für die nächsten 12 Monate im Visier?

Stefan Hölzemann, Partner, Transactions/Corporate Tax, WTS Beratungsgruppe

Wir werden uns verstärkt auf Small- und Mid-Cap-Deals mit einem Transaktionsvolumen von bis 150 Mio. EUR fokussieren. Dabei konzentrieren wir uns vor allem auch



Stefan Hölzemann

auf die Unterstützung bei komplexen Carve-outs und stehen unseren Mandanten bei der Post Merger Integration mit dem Aufbau eines funktionsfähigen Rechnungswesens, einer internen Berichterstattung sowie eines Controlling-systems zur Seite. Zudem werden wir in den kommenden Monaten unser ganzheitliches Beratungskonzept vorantreiben. Wir begleiten Unternehmenstransaktionen nicht nur aus steuerlicher Perspektive, sondern auch in puncto Rechts- und Unternehmensberatung.

Dr. Thorsten Kuthe, Partner, Heuking Kühn Lüer Wojtek

Unser Ziel ist es, unsere Marktstellung bei der Beratung mittelständischer Unternehmen weiter auszubauen. Dabei wollen wir insbesondere das Know-how unseres Chinese Desk und unseres Brazilian Desk nutzen, die uns eine deutschsprachige Beratung in den entsprechenden landesspezifi-

schen Rechtsthemen hier vor Ort ermöglichen.

Christian Niederle, Managing Partner, Network Corporate Finance GmbH & Co. KG

Wir werden vorrangig unsere bestehenden Partnerschaften mit Beratungshäusern in Asien auch durch personellen Austausch festigen. Hier haben wir sehr gute Erfahrungen vor allem bei der Identifikation potenzieller Kaufinteressenten gemacht und sind überzeugt, dass sich hier eine interessante Käufergruppe etablieren wird.



Christian Niederle

Kerstin Ott, Prokuristin, Seneca Corporate Finance GmbH

Wir möchten in den nächsten Monaten weitere drei bis fünf Transaktionen abschließen.

Dr. Christian Traichel, Partner, Taylor Wessing

k.A.



Foto: PantherMedia / Jaeger Anne

WAS KOSTET 1 kWh* IN 2015?

*Kilowattstunde

WIR WISSEN ES NICHT. ABER WIR KÖNNEN IHNEN SCHON HEUTE 60-80% EINSPARUNG DURCH UMSTELLUNG AUF LED BELEUCHTUNG BIETEN.



ecobility

WIR SPAREN IHRE ENERGIE.

Planung | Realisierung | Finanzierung
www.ecobility.com | Tel: +49 89 7244 9200
Deutschland | Österreich | Schweiz

Fallstudie: Minderheitsbeteiligung

Franz Ziener GmbH & Co. KG: Mit starkem Partner in die Zukunft

Mit ihren gleichermaßen funktionellen wie modischen Handschuh- und Bekleidungskollektionen für den Ski- und Radsport gehört die Franz Ziener GmbH & Co. KG zu den führenden Anbietern in Europa. Auch für die Vorbereitung der Nachfolge hat das mittelständische Unternehmen die passende Lösung gefunden. Mit der Hannover Finanz Gruppe nahm die Familie einen starken Partner in den Gesellschafterkreis auf und beteiligte gleichzeitig das Management am Unternehmen.

Tradition und sportliches Wachstum

Heute gehören Ski-Stars wie Viktoria Rebensburg, Maria Höfl-Riesch und Felix Neureuther zu den fachlichen Beratern. Vor 60 Jahren war es die damalige Spitzenläuferin Mirl Buchner, die den Gründer des Unternehmens zur Fertigung der ersten Skihandschuhe ermunterte. Es war eine gute Idee. Aus der kleinen Fabrik in Oberammergau ist ein europäischer Marktführer mit einem Top-Markennamen geworden. Natürlich bringt der leidenschaftliche Sportler Franz Ziener, der das Unternehmen heute in der dritten Generation leitet, gemeinsam mit seinem Team auch selbst immer wieder das eigene Gespür für die Kundenbedürfnisse ein. Zu Beginn der 90er-Jahre etwa entdeckten die Bayern frühzeitig den Snowboard-Trend für sich, der für sie gleichzeitig Impulsgeber für neue Skibekleidung war. Seit einem Jahrzehnt wird das Sortiment zudem durch eine Bikesport-Kollektion ergänzt. Die Entwicklung drückt sich in beeindruckenden Zahlen aus. In den gut drei Jahrzehnten seit dem Einstieg des heutigen Firmenchefs ist der Umsatz von 1,5 Mio. DM auf knapp 40 Mio. EUR gewachsen. Jetzt denkt Ziener schon wieder über die eigene aktive Zeit hinaus. „Anlässlich meines 60. Geburtstages war es mir ein besonderes Anliegen, das



Foto: Franz Ziener GmbH & Co. KG

Unternehmen für die Zukunft aufzustellen und den Mitarbeitern wie auch den Kunden Sicherheit zu bieten“, sagt Ziener.

Mit Private Equity die Nachfolge vorbereitet

Da die Kinder ihre berufliche Zukunft noch offenhalten, entschied sich Ziener für die Hereinnahme eines langfristig orientierten Finanzinvestors unter Einbeziehung des Managements. Mit der auf Beteiligungen an mittelständischen Unternehmen fokussierten Hannover Finanz Gruppe, die sich auf der Basis von Evergreen Fonds mit unbegrenzter Laufzeit engagiert, hat er diesen Partner gefunden. Im Mai erwarb die Private-Equity-Gesellschaft 34,5% der Anteile, während gleichzeitig der langjährige Vertriebs- und Marketingchef Frank Burig ebenfalls Minderheitsgesellschafter wurde und in die Geschäftsführung aufrückte. Ziener hat damit wie angestrebt sowohl die Kapital- wie auch die Managementstrukturen für die Zukunft gefestigt.

Überzeugendes Geschäftsmodell

Auch aus Sicht des Investors waren die entscheidenden Voraussetzungen für eine Beteiligung erfüllt. „Das solide geführte Familienunternehmen hat die Tragfähigkeit seines Geschäftsmodells nachhaltig bewiesen und darüber hinaus gezeigt, dass es Marktdynamik aufnehmen und sich weiterentwickeln kann“, sagt Jörg Caesar, der betreuende Investmentmanager der Hannover Finanz.

KURZPROFIL: FRANZ ZIENER GMBH & CO. KG

Gründungsjahr:	1946
Branche:	Sporthandschuhe und Sportbekleidung
Unternehmenssitz:	Oberammergau
Mitarbeiter:	50
Umsatz 2011:	37 Mio. EUR
Internet:	www.ziener.com

Ebenso überzeugend seien die handelnden Personen, wobei mit der Aufnahme Burigs in die Geschäftsführung auch ein wichtiger Schritt in Richtung einer gut vorbereiteten Nachfolge getan worden sei. „Das Unternehmen ist zudem nicht verschuldet, sodass der Cashflow für die Finanzierung des laufenden Geschäfts zur Verfügung steht“, betont Caesar.

Ausblick

Nachdem Umsatz und Rendite – abgesehen von wetterbedingten Schwankungen und selbst von der Finanzmarktcrise nahezu unbeeinträchtigt – über Jahrzehnte hinweg kontinuierlich gestiegen sind, sieht sich das Unternehmen erstmals mit einer größeren externen Unsi-

cherheit konfrontiert. „Auch wir wissen nicht, wie sich die aktuelle Staatsschuldenkrise auf die Menschen in Europa und auf unsere Absatzmärkte auswirkt“, sagt Ziener. Ebenso stehen hinter anderen Entwicklungen Fragezeichen. So steigen die Löhne in Asien, und im Einkauf könnte ein stärkerer Dollar für Währungsrisiken sorgen. In der aktuellen Situation ist deshalb Bestandssicherung wichtiger als Wachstum. „Gerade weil wir mit der Hannover Finanz einen starken Partner haben, können wir diese schwierige Phase aber auch meistern und langfristig weiter wachsen“, ist Ziener überzeugt.

Norbert Hofmann
redaktion@unternehmeredition.de

„EIN STRATEGISCHER INVESTOR WÄRE SELBST BEI EINEM HÖHEREN PREISANGEBOT NICHT INFRAGE GEKOMMEN“

INTERVIEW MIT FRANZ ZIENER, GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTER, FRANZ ZIENER GMBH & CO. KG

Unternehmeredition: Herr Ziener, wann und warum haben Sie das erste Mal über die Nachfolge nachgedacht?

Ziener: Das war erstmals so etwa mit 50 Jahren und danach immer ernsthafter. Einerseits war und ist offen, ob die Kinder die Nachfolge übernehmen wollen. Andererseits riefen immer öfter M&A-Berater bei mir an, mit denen ich dann auch Gespräche geführt habe. Bei meinen Überlegungen spielten nicht zuletzt die Besonderheiten unserer Branche eine Rolle. Wir müssen beispielsweise unsere stark saisonabhängigen Umsätze für rund 18 Monate vorfinanzieren. Da könnte es mit Blick auf die Kreditbereitstellung schnell einmal schwierig werden, wenn mir als Person etwas zustoßen würde oder die Banken grundsätzlich ihre Politik verändern. Meiner Familie will ich solche Kapitalprobleme nicht zumuten, und habe deshalb auch von daher einen starken Partner gesucht.

Unternehmeredition: Welche Ziele wollten Sie beim Verkauf auf jeden Fall erfüllt sehen?

Ziener: Ich habe einerseits einen vernünftigen Gegenwert für meine persönliche Leistung angestrebt, andererseits wollte ich das Unternehmen in seiner jetzigen Form und die Arbeitsplätze erhalten. Denn Wachstum und Erfahrung sind ja auch das Ergebnis der Leistungen meiner Mitarbeiter. Ein strategischer Investor kam deshalb nicht infrage, selbst wenn er einen höheren Preis bezahlt hätte. Ein solcher Investor wäre an Synergieeffekten interessiert und würde möglicherweise ganze Abteilungen auflösen. Das könnte ich mir nicht verzeihen. Auch bei den Gesprächen mit Finanzinvestoren gab es klare Ziele. Dem Unternehmen sollten nicht übermäßige Kapitallasten aufgeschultert werden und die Fremdfinanzierung nicht höher als der Eigenkapitalanteil sein. Für die Hannover Finanz Gruppe war das kein Problem.

Unternehmeredition: Sie haben dennoch gut ein Jahr lang konkrete Gespräche geführt. Warum so lang?

Ziener: Wir hatten anfangs eigentlich über ein Mehrheitsmodell geredet. Beide Seiten haben dann aber gemerkt, dass eine Minderheitsbeteiligung die bessere Lösung ist. Mein persönlicher Wunsch ist es ja immer noch, dass eines der Kinder ins Unternehmen kommt. Die Hannover Finanz würde sich gegen eine solche Lösung nicht sperren. Sie würde andererseits aber ihre Beteiligung auch aufstocken, wenn die Familie weitere Anteile verkaufen will.



Franz Ziener

Unternehmeredition: Welchen Rat würden Sie anderen Unternehmern mit Blick auf die Nachfolge geben?

Ziener: Es ist auf jeden Fall ratsam, frühzeitig zu überlegen und Entscheidungen zu treffen, solange es dem Unternehmen gut geht und man sich noch leistungsfähig fühlt. Man sollte klare Vorstellungen zu den Zielen wie auch den Bedingungen des Verkaufs haben. Gute Berater sind wichtig und die menschliche Schiene muss – vor allem wenn man nur teilweise verkaufen will – stimmen. Die menschliche Komponente hilft nicht zuletzt, wenn sich die Richtung während eines Verhandlungsmarathons einmal ändert. Wenn es gar nicht passt, muss man aber auch abrechnen können.

Unternehmeredition: Herr Ziener, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: MBO als Nachfolgelösung

Aqua Vital Quell- und Mineralwasser GmbH: Wachstum mit Wasserspendern

Die Idee stammt aus den USA, aber mittlerweile findet man auch in Deutschland immer mehr Wasserspender in Kundencentern und auf Bürofluren. Dies ist das Geschäftsfeld der Aqua Vital Quell- und Mineralwasser GmbH, die 2008 mehrheitlich von Fonds der Beteiligungsgesellschaft Aheim Capital übernommen wurde. Das Unternehmen fährt eine klare Wachstumsstrategie und wagt sich nun auch in den Bereich Kaffeemaschinen vor.

Durstlöscher und Lifestyle-Produkt

Fast jeder hat irgendwann schon einmal aus ihnen getrunken: Wasserspender aus durchsichtigem Kunststoff, etwa 19 Liter Fassungsvermögen, mit einem kleinen „Zapfhahn“ oder per Tastendruck zu bedienen. Sie stehen meist da, wo Menschen warten müssen (z.B. Arztpraxen, Ämter, Banken) oder arbeiten (auf den Fluren von Büroetagen, Krankenhäusern, Behörden etc.). Eines der führenden Unternehmen in diesem Bereich in Deutschland ist die Aqua Vital Quell- und Mineralwasser GmbH (Nummer zwei hinter dem Nestlé-Konzern). Etwa 32.000 solcher „bottled water cooler“, wie sich die ursprünglich aus den USA kommenden Behälter im Fachjargon nennen, hat das Unternehmen deutschlandweit installiert. Dabei kommt es auf hohe Qualität und guten Geschmack des Wassers ebenso an wie auf die Technik der Cooler. Aus Sicht der Benutzer sind es Durstlöscher – aber aus Sicht der Unternehmen, die sie bei sich aufstellen lassen, sind es Instrumente zur Kundenbindung und auch



Auch in Deutschland findet man immer mehr Wasserspender in Kundencentern, Arztpraxen oder Bürofluren. Foto: Aqua Vital

eine Art Lifestyle-Produkt mit ansprechendem Design. Die Kunden-Unternehmen können die Cooler je nach Bedarf mieten oder kaufen.

Abschied aus Altersgründen

Die in Neuss ansässige Aqua Vital Quell- und Mineralwasser GmbH wurde 1999 gegründet. 2008 wollte der Inhaber-Geschäftsführer aus Altersgründen das Unternehmen verkaufen. Käufer und somit neuer Eigentümer wurde – vermittelt durch einen unabhängigen M&A-Berater – die Aheim Capital GmbH, eine auf profitable

KURZPROFIL: AQUA VITAL QUELL- UND MINERALWASSER GMBH

Gründungsjahr:	1999
Branche:	Nahrungsmittelvertrieb
Unternehmenssitz:	Neuss
Mitarbeiter:	ca. 200
Umsatz 2011:	ca. 17 Mio. EUR
Internet:	www.aquavital.de



Point-of-Use-Geräte sind insbesondere für große Personenzahlen geeignet, da sie fest ans Wasserleitungsnetz angeschlossen sind.
Foto: Aqua Vital

und wachstumsstarke mittelständische Unternehmen fokussierte Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Starnberg bei München. „Wir wählten bei der Gesamtfinanzierung der Übernahme eine robuste Relation zwischen Eigen- und Fremdkapital, sodass der Kapitaleinsatz durch das Unternehmen gut dargestellt werden kann“, sagt Herbert Seggewiß, einer der drei Geschäftsführer von Aheim Capital. „Es war eine Nachfolgeregelung über ein Management Buy-out, denn der damalige kaufmännische Leiter Jürgen Linde wurde zum geschäftsführenden Gesellschafter.“ Übergangsweise agierten der frühere und der neue Geschäftsführer noch parallel an der Unternehmensspitze, seit 2010 ist Linde allein verantwortlich.

Vertriebsspezialist hinzugeholt

In dem kurz darauf gegründeten Unternehmensbeirat sitzen neben Seggewiß von Aheim Capital auch der Ex-Telekom-Vorstand Horst Gellert sowie Dr. Thomas

Lengerke. Letzterer bringt spezielle Branchenerfahrung mit als vorheriger Geschäftsführer bei Kaffee Partner WellTEC, einem Vertrieb von Kaffeemaschinen und Wasserspendern. Lengerke war von Dr. Klaus Weigel, Geschäftsführer der auf die Besetzung von Unternehmensbeiräten spezialisierten WP Board & Finance GmbH, für den Beirat empfohlen worden. „In den Jahren seit 2008 ist es dem Unternehmen gelungen, den Vertrieb durch die Eröffnung weiterer Vertriebsbüros weiter zu stärken und außerdem insbesondere das Geschäft mit fest ans Wasserleitungsnetz angeschlossenem Wasserspendern, den sogenannten POU- oder Point-of-Use-Geräten, auszubauen“, erklärt Lengerke.

Akquisition der Aqora GmbH

Der POU-Bereich, repräsentiert durch das 2007 gegründete Tochterunternehmen aQto GmbH, erhält neben der Hauptgeschäftssäule eine immer größere Bedeutung.

Anzeige



München ■ Hongkong ■ Shanghai ■ Singapore



- Know-how und Netzwerke von 1.600 Mitarbeitern in Technologie- und Konsumgütermärkten an 25 Standorten Asiens
- Erfahrung aus 150 Jahren erfolgreicher Geschäfte in China
- Name des Vertrauens in Asien und Europa
- Erfahrung aus zahlreichen Strategie- und M&A-Projekten

für den Erfolg Ihrer unternehmerischen Vorhaben in Asien.

Strategie

- Business Development
- Gestaltung Geschäftsmodelle

M&A

- Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen
- Gestaltung von Joint Ventures und Allianzen

Diese Wasserspender sind insbesondere auch für den Bedarf von großen Personenzahlen geeignet. Bislang hat Aqua Vital etwas über 6.000 dieser leitungsgebundenen Wasserspender installiert, und es sollen kontinuierlich

weitere hinzukommen. Überhaupt ist Aqua Vital klar auf Wachstum ausgerichtet. So kam als Akquisition im Herbst 2009 mit der Aqora GmbH ein Hersteller von POU-Geräten zum Unternehmensverbund hinzu. „Damit haben wir unsere Wertschöpfungskette verlängert, der Erwerb hat sich inzwischen auch bereits als sehr erfolgreicher Schritt herausgestellt“, sagt Linde. „Das Argument, dass wir die Geräte in Deutschland produzieren, stärkt eindeutig das Vertrauen in unsere Kompetenz. Wir stellen dabei die Geräte nicht nur für uns selbst her, sondern auch exklusiv für einen Partner in Deutschland.“ Die Expansionsstrategie kann Aqua Vital aus eigenen Mitteln finanzieren. „Wir generieren genügend Cash, um dies zu leisten“, erklärt Linde.



Wasserspender haben sich zu einer Art Lifestyle-Produkt mit ansprechendem Design entwickelt.
Foto: Aqua Vital

Bernd Frank

redaktion@unternehmeredition.de

„WIR WOLLEN DAS KAFFEEGESCHÄFT ZU EINEM VOLLWERTIGEN BEREICH AUSBAUEN“

INTERVIEW MIT JÜRGEN LINDE, GESCHÄFTSFÜHRER DER AQUA VITAL QUELL- UND MINERALWASSER GMBH

Unternehmeredition: Herr Linde, weshalb bauen Sie schwerpunktmäßig den Bereich mit direkt an die Wasserleitung angeschlossenen Wasserspendern aus?

Linde: Diese Point-of-Use-Geräte sind ein sehr zukunftsträchtiger Geschäftsbereich. Wir gehen davon aus, dass hier in den nächsten Jahren hohe Wachstumsraten zu erzielen sind. Für unsere Kunden ist dies eine sehr wirtschaftliche Variante. Wir gehören hier mit unserer Tochter aQto, die eine separate Vertriebs- und Service-Organisation hat, inzwischen schon zu den fünf größten Anbietern in Deutschland. Hinter diesen POU-Geräten steckt eine Menge Technik zur Wasseraufbereitung, was man auf den ersten Blick vielleicht nicht vermuten würde.

Unternehmeredition: Welche Wachstumspläne haben Sie noch?

Linde: Wir haben im vergangenen Jahr vorsichtig angefangen, uns mit dem Thema Kaffee zu beschäftigen. Unsere Tochter aQto hat die Technik und das Personal dafür, dass wir Kaffeemaschinen installieren und warten. Inzwischen haben wir auch schon die ersten Maschinen – aQto coffeesystems – in Backoffices installiert. Mit der Zeit wollen wir das Kaffeegeschäft zu einem vollwertigen Bereich ausbauen.

Unternehmeredition: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Finanzinvestor?

Linde: Man lässt mich in der laufenden Unternehmensführung weitgehend frei agieren. Der Unternehmensbeirat

kommt etwa fünf- bis sechsmal im Jahr zusammen, und über wichtige Ziele, zum Beispiel in der jeweiligen Planung für das nächste Jahr, stimmen wir uns ab. Zusätzlich habe ich mit Herrn Seggewiß von Aheim Capital häufig telefonisch Kontakt. So werden der Ausbau unserer Produktionstochter Aqora und andere größere Vorhaben natürlich in Abstimmung mit dem Beirat und mit Aheim Capital umgesetzt. Ich empfinde es als angenehm, dass man Gesprächspartner hat, mit denen man sich vor wichtigen Entscheidungen austauschen kann und die dann diese auch nachhaltig mittragen. Aheim Capital bietet zum Beispiel auch Unterstützung bei Akquisitions- und Vertragsverhandlungen.



Jürgen Linde

Unternehmeredition: Herr Linde, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften – Mehr Freiräume für Innovation und Wachstum

Die Burgmaier Hightech GmbH & Co. KG in Laupheim stellt Präzisionsteile her – und wurde dabei von der MBG Baden-Württemberg unterstützt.

Jahr für Jahr finanzieren mehr als 500 mittelständische Unternehmen ihre Zukunftsprojekte mit Beteiligungskapital der MBGen. Diese bieten neben Beteiligungskapital auch Beratung und Netzwerk. Insgesamt werden in Deutschland derzeit mehr als 3.300 Unternehmen mit Beteiligungskapital der MBGen unterstützt.

MBGen stellen langfristig Beteiligungskapital – in der Regel in Form von stillen Beteiligungen – bereit und tragen damit zur Verbesserung der Bilanzrelationen von Existenzgründern sowie mittelständischen Unternehmen bei. Damit wird die Grundlage für eine solide Unternehmensentwicklung und weiteres Wachstum gelegt. Der Unternehmer bleibt Herr im Haus, da sich die MBGen nicht ins Tagesgeschäft einmischen.

Beteiligungen der MBGen sind für jedes aussichtsreiche Vorhaben einsetzbar. Dazu gehören Wachstumsfinanzierungen, ebenso wie die Finanzierung von Existenzgründungen oder Innovationen sowie Unternehmensnachfolgen.



++WACHSTUM++INNOVATION++UNTERNEHMENSNACHFOLGE++

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Baden-Württemberg GmbH
www.mbg.de

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
www.baybg.de

Bremer Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH
www.bug-bremen.de

BTG Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH
www.btg-hamburg.de

MBG H Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH
www.mbg-hessen.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Mecklenburg-Vorpommern mbH
www.mbm.v.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH
www.mbg-hannover.de

Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft
in Nordrhein-Westfalen mbH -KBG-
www.kbg-nrw.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH (MBG)
www.bb-rlp.de/mbg

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH
www.mbg-sachsen.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
www.mbg-sachsen-anhalt.de

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH
www.mbg-sh.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH
www.mbg-thueringen.de

Die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften sind Mitglied im Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) und assoziiertes Mitglied im Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (VDB).

Fallstudie: Mit Private Equity zum Marktführer

Mateco AG: Beteiligungskapital hievt Vermieter von Arbeits- und Hebebühnen in neue Größenordnung

Hoch hinauf geht es mit der Stuttgarter Unternehmensgruppe Mateco: Sie ist Marktführer unter den Vermietern von Arbeits- und Hebebühnen. Diese Position hat sie mit starker Unterstützung der Beteiligungsgesellschaft Odewald & Compagnie errungen, die vor fünf Jahren die Kapitalmehrheit erworben und den Ausbau maßgeblich mit vorangetrieben hat.

Breites Kundenspektrum in klar fokussiertem Geschäftsfeld

Nicht selten muss in schwindelnden Höhen gearbeitet werden – von der Industrie über große Veranstaltungen bis zu Filmproduktionen. Mit der Vermietung von Arbeits- und Hebebühnen richtet Mateco den Fokus klar auf dieses Feld – und gleichzeitig auf ein breites Kundenspektrum, vom Bau- und Baunebengewerbe über Dienstleister wie Gebäudereiniger, Instandhalter oder Facility Manager bis zu Werften, Mobilfunkgesellschaften und Windenergiebetreibern. Bei der Fußball-Europameisterschaft war das Unternehmen ebenso im Einsatz wie bei der Vierschanzentournee der Skispringer. Die zehn größten der mehr als 15.000 Kunden in Deutschland bringen es zusammen nicht mal auf 8% Umsatzanteil – für Vorstandschef Armin Rappen ein Beleg der Unabhängigkeit. Weil der Gründer und langjährige Alleineigentümer Hans-Peter Kauderer keine Nachfolger hatte, wurde eine Private-Equity-Lösung gesucht. Die Berliner Beteiligungsgruppe Odewald & Compagnie erwarb Mateco 2007 mehrheitlich. Der Kaufpreis wurde nicht bekannt gegeben. In der Regel investiert Odewald 30 Mio. bis 50 Mio. EUR Eigenkapital je Unternehmen. Im Rahmen der Nachfolgelösung stieß zwei Jahre später Rappen dazu, der zuvor kaufmännischer Geschäftsführer bei MVS Zeppelin gewesen war.

KURZPROFIL: MATECO AG

Gründungsjahr:	1973
Branche:	Arbeits- und Hebebühnen
Unternehmenssitz:	Stuttgart
Mitarbeiterzahl:	500
Umsatz 2011:	80 Mio. EUR
Internet:	www.mateco.de



Mateco ist Marktführer unter den Vermietern von Arbeits- und Hebebühnen.
Foto: Mateco AG

Mit gezielter Aufkaufstrategie zum Marktführer

In diesem fragmentierten, lokal geprägten Markt betreiben mehr als 600 Wettbewerber, die meisten inhabergeprägt, zusammen etwa 40.000 Bühnen. Schon Kauderer führte Mateco mit Akquisitionen und Filialneugründungen zu überregionaler Präsenz sowie Auslandsaktivitäten in Luxemburg und Polen. Mit Odewald wurde diese Strategie verstärkt. So wurde Mateco zum deutschen Marktführer mit rund 10% Marktanteil, einer Flotte von 4.800 Geräten – und nicht zuletzt, so Odewald-Partner Andreas Fetting, einem EBITDA auf ansehnlichem Niveau. Seine Stabilität hat die Mateco AG mehrmals bewiesen, als sie als Spätzykliker zu ungewohnten Zeiten Belastungen überstehen musste.

Es gelang, die externe Krise ohne betriebsbedingte Kündigungen oder gar Standortschließungen zu meistern. Und der durch die Beteiligung erreichte Eigenkapitalanteil erlaubt eine solide Finanzierung weiterer Übernahmen. Odewald selbst versteht sich als unternehmerischer Partner des Mittelstands. „Wir greifen nicht operativ in die Unternehmensführung ein“, sagt Fetting. Über die Nutzung von Gesellschafterrechten und einen aktiven Aufsichtsrat werde intensiver Kontakt zum Management gepflegt, besonders bei anstehenden Akquisitionen oder wenn – wie 2009/10 – zu entscheiden sei, wie man in Krisen von Abnehmermärkten agiert.

Ausblick: Weiterer Aufbau, Übernahme eines Wettbewerbers, Exit

Mit anhaltender Unterstützung des Beteiligungspartners will Mateco sein Wachstum fortsetzen, bis eine flächen-

deckende Präsenz erreicht ist. Das Geschäftsmodell ist nach Rappens Überzeugung auch auf andere Länder übertragbar. Der Umsatz steuert 2012 auf 90 Mio. EUR zu, 100 Mio. EUR sollen bald überschritten werden. Die Hebebühnen bleiben im Fokus, gewisse Arrondierungen, etwa mit Teleskopstaplern, werden wohl intensiviert werden. Aus Sicht des Mehrheitseigentümers Odewald steht nach mehr als fünf Jahren ein Exit zur Diskussion. Ein Anschluss an ein anderes Unternehmen der Branche oder ein Secondary Buy-out kommen infrage, weniger eine Börseneinführung, denn Mateco gilt für den breiten Kapitalmarkt noch als zu klein und zu wenig bekannt. Zunächst steht aber weitere Stärkung durch Übernahme eines Wettbewerbers an.

Lorenz Goslich
redaktion@unternehmeredition.de

„BEI UNS WIRD NICHT HINEINREGIERT“

INTERVIEW MIT ARMIN RAPPEN, VORSTANDSVORSITZENDER, MATECO AG

Unternehmeredition: Herr Rappen, welche Erfahrungen haben Sie mit Private Equity gemacht?

Rappen: Bislang nur gute. Mit Private Equity ist deutliche Dynamik entstanden. Wir haben 60 bis 70% mehr Umsatz als vor fünf Jahren, doppelt so viele Geräte, 37 gegenüber damals 23 Niederlassungen und 500 gegenüber 300 Mitarbeitern. Ohne die Odewald-Beteiligung wäre das alles nicht möglich gewesen.

Unternehmeredition: Aber lässt Ihnen die Zusammenarbeit noch genügend Freiräume im Tagesgeschäft?

Rappen: Wir stimmen die Strategie mit dem Aufsichtsrat ab, aber bei uns wird nicht „hineinregiert“. Mateco hat sich im Kern nicht verändert – wir sind nach wie vor der schwäbische Mittelständler. Auch das Verhältnis zwischen Odewald und unserem Gründer Kauderer ist gut. Er ist mit 5% beteiligt und dem Unternehmen als Ehrenmitglied des Aufsichtsrats verbunden. Für uns jüngere Vorstände ist das wichtig. Wir können auf seine Erfahrungen zurückgreifen, der Prozess kann nahtlos fortgeführt werden.

Unternehmeredition: Mateco ist selbst übernommen worden und übernimmt seinerseits andere Unternehmen. Funktioniert so eine Übernahme immer?

Rappen: Mateco hat inzwischen sieben Unternehmen erworben und erfolgreich integriert, die alle inhabergeführt waren. Mit einer Ausnahme hat das überall hervorragend funktioniert, weil wir von vornherein darauf achten, dass die Firmenkulturen zusammenpassen. In dem einen Fall wollte der Unternehmer am Ende die Verantwortung doch nicht abgeben. Aber auch hier läuft alles ausgezeichnet, nur nicht mit sehr persönlichem Verhältnis mit dem Unternehmer wie in allen anderen Fällen. Das Beispiel zeigt: Ein Firmenverkauf ist nicht nur eine kaufmännische, sondern immer auch eine emotionale Ange-

legenheit. Der Unternehmer möchte sein Unternehmen in guten Händen wissen. Wir erwerben eine Firma nur, wenn wir sie integrieren und weiterentwickeln können, nicht nur, um Marktanteile zu erwerben. Aufgrund einer Übernahme haben wir keine einzige betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen. Der Unternehmer muss bereit sein, Verantwortung abzugeben, und wir brauchen Mitarbeiter, die selbstständig arbeiten, denn es handelt sich um ein „people's business“.



Armin Rappen

Unternehmeredition: In vielen Unternehmen grassiert die Angst vor Private Equity. Was ist für Sie entscheidend, dass es klappt?

Rappen: Ich kenne die Angst vor Private Equity und den vermeintlichen Heuschrecken. Nach meiner Erfahrung ist sie unbegründet. Bei uns wird nichts ausgesaugt, alles wird im Unternehmen gelassen und reinvestiert. Den Mitarbeitern muss die Wahl für Private Equity aber gut erklärt werden, denn oft ändert sich ja wirklich viel. Der Unternehmer kann extrem helfen, wenn er allen vermitteln kann, dass er sich genau angeschaut hat, an wen er verkauft. Das erzeugt viel Vertrauen. Es ist aber auch wichtig, dass sich der Investor an das hält, was er bei der Übernahme versprochen hat. Dann ist das Zusammenwirken von Private Equity und Unternehmertum für alle Beteiligten erfolgreich.

Das Interview führte Lorenz Goslich
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Mit Beteiligungskapital auf Wachstumskurs

BRAIN AG: Neue Anwendungen für die „weiße“ Biotechnologie

Der „Werkzeugkasten der Natur“ hält viele Mikroorganismen, Enzyme und Naturstoffe bereit, die bisher künstlich hergestellte Produkte ersetzen oder ergänzen können. Auf Basis der in der Natur vorhandenen Lösungen identifiziert und entwickelt die BRAIN AG innovative Produkte u.a. für die Chemie-, Kosmetik- und die Nahrungsmittelbranche. Finanzielle Partner des Biotech-Unternehmens sind Beteiligungsgesellschaften wie die MIG AG und die MBG Hessen.



Die BRAIN AG gehört in Europa zu den technologisch führenden Unternehmen in der industriellen „weißen“ Biotechnologie.
Foto: BRAIN

Nützliche Mikroorganismen

Die BRAIN AG gehört in Europa zu den technologisch führenden Unternehmen in der industriellen „weißen“ Biotechnologie. Diese nutzt die vielfältige und extreme Leistungsfähigkeit von Mikroorganismen, die häufig an ungewöhnliche Lebensräume (z.B. heiße Schwefelquellen, Tiefsee) angepasst sind. Ziel ist, neuartige, auf spezifische Produktionsbedingungen oder Produkthanforderungen angepasste Organismen bzw. isolierte Biomoleküle einzusetzen – in Chemie und Pharma, bei Lebensmitteln und Kosmetika. Mit Mikroorganismen von BRAIN wurden

Waschmittel für den Henkel-Konzern so verändert, dass sich Kakaoflecken schon bei 30 statt 60 Grad auflösen. Spezielle Salben tragen mit einem neuartigen Enzym zur schnelleren Wundheilung bei. Natürlicher Süßstoff erspart Zucker und viele Kalorien. „Fett-, zucker- und salzreduzierte Ernährung ist ein großes Thema“, sagt Dr. Holger Zinke, CEO von BRAIN. Zudem wollten viele Verbraucher keine synthetischen Geschmacksverstärker und Konservierungsstoffe, sondern natürliche Inhaltsstoffe biologischen Ursprungs. „Die Chemie- und Konsumgüterindustrie wird zunehmend biologischer“, so Zinke.

KURZPROFIL: BRAIN AG

Gründungsjahr:	1993
Branche:	Biotechnologie
Unternehmenssitz:	Zwingenberg (Hessen)
Mitarbeiterzahl:	102
Umsatz 2011 im	
Kooperationsgeschäft:	ca. 6 Mio. EUR
Internet:	www.brain-biotech.de

Geförderte Innovationsallianzen

In verschiedenen industriellen Partnerschaften bringt das Unternehmen sein Know-how zur biotechnologischen Herstellung hochwertiger Produkte ein. So zum Beispiel in einer von der RWE Power AG koordinierten Innovationsallianz mit dem Namen „ZeroCarbonFootPrint“ (Zero-CarbFP). Diese ist ein Zusammenschluss von 21 Unternehmen sowie mehreren Forschungseinrichtungen und

wird im Rahmen der „Innovationsoffensive Industrielle Biotechnologie“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Ziel ist, Möglichkeiten zur Herstellung von werthaltigen Produkten wie z.B. Bioplastik aus kohlenstoffreichen Abfallströmen – dazu gehört das Rauchgas aus Kohlekraftwerken – mithilfe von Mikroorganismen zu finden. Das Projekt unterstützt die Erforschung und Züchtung von Mikroorganismen, die Rauchgas als Nahrung aufnehmen und in Biomasse oder direkt zu Wertstoffen umwandeln, die in der Industrie zum Einsatz kommen. Bislang ist es der von RWE Power und BRAIN im Jahr 2010 gegründeten Forschungsallianz gelungen, 29 Mikroorganismen ausfindig zu machen, die das umweltschädliche CO₂ besonders gut aufnehmen können.

Natürliche Inhaltsstoffe

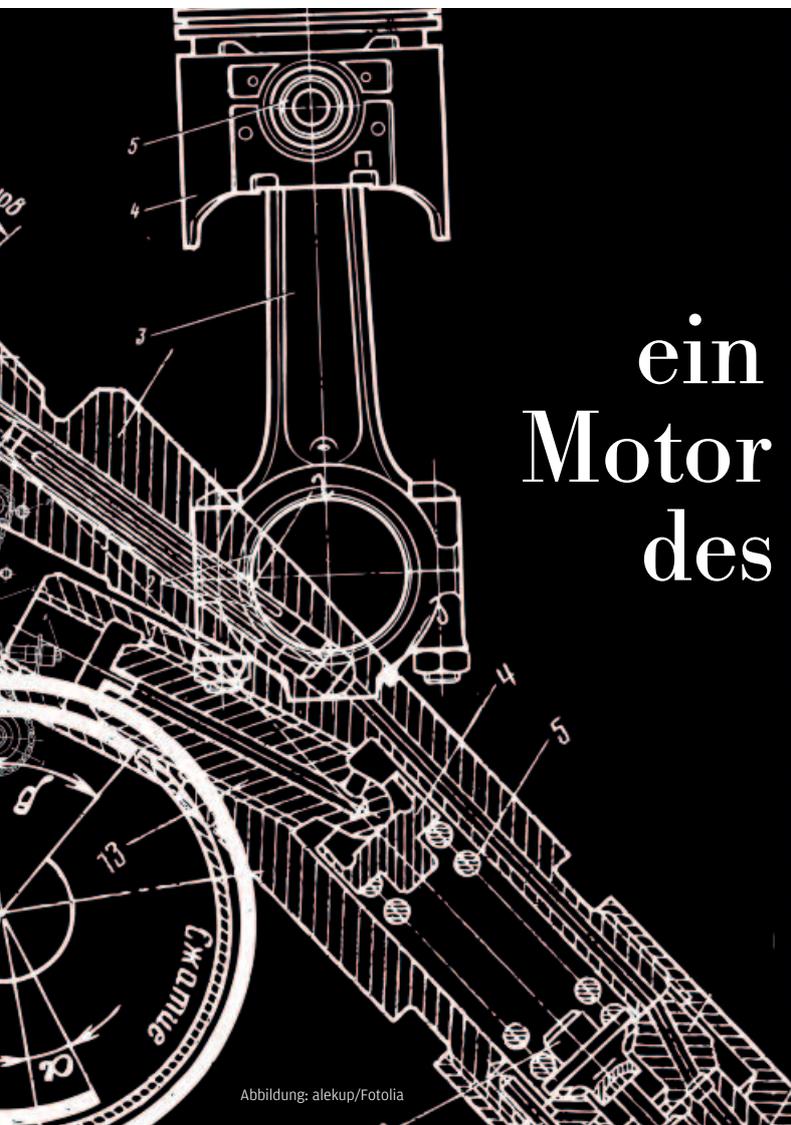
Ebenfalls vom BMBF gefördert wird die von BRAIN geführte Innovationsallianz „Natural Life Excellence Network 2020“ (NatLife 2020). Die 22 Partnerunternehmen arbeiten an der Forschung, Entwicklung und Produktion von natürlichen Inhaltsstoffen als Spezialitäten für ein gesünderes Leben. Denn die Konsumtrends im Bereich „Fast und Convenience Food“ führen zu einer Zunahme von Zivilisationskrankheiten wie Diabetes, Bluthochdruck und Übergewicht. Diese verursachen nicht nur immens hohe Kosten im



Screening-Anlage für die genaue Analyse von Proben
Foto: BRAIN

Gesundheitswesen, sondern auch in der Arbeitswelt durch krankheitsbedingte Ausfälle bzw. Produktivitätsverluste. Ziel der Allianz ist, mithilfe der Biotechnologie und dem Verständnis der biologischen Systeme eine neue Generation natürlicher, biologisch aktiver Produktkomponenten als Wirkstoffe für die Lebensmittel- und Kosmetikindustrie zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Insgesamt

Anzeige



ein
Motor
des

Abbildung: alekup/Fotolia

DIE STIFTUNG

Magazin für das Stiftungswesen und Private Wealth

Stiftungswesens

Abonnieren Sie **bis 30.9.** DIE STIFTUNG für ein Jahr und Sie erhalten als Willkommensgeschenk **kostenlos** das Buch „Baustelle Demokratie“ von Serge Embacher.

www.die-stiftung.de/abo

kooperierte BRAIN bereits in über 80 Projekten mit Unternehmen wie BASF, Evonik, Henkel, DSM und Clariant.

Klare Akquisitionstrategie

Neben dem Auftrags- bzw. Kooperationsgeschäft mit solchen Konzernen baut das Unternehmen seit Jahren die eigene Produktentwicklung aus – und verschafft sich mit Akquisitionen einen besseren direkten Marktzugang. Mittlerweile hat BRAIN fünf Tochtergesellschaften. Diese Transformation von einem reinen Technologie- in ein Industrieunternehmen wird finanziert u.a. durch die MIG AG aus München und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen (MBG H), die schon seit Mitte der 90er Jahre mit im Boot ist. „Als

wir 2006 eine erneute stille Beteiligung vereinbarten, kannten wir das Unternehmen und seine Entwicklung gut“, sagt Helge Haase, Beteiligungsmanager bei der BMH Hessen, die für die MBG H und weitere Beteiligungsfonds des Landes die Investments managt. „Besonders überzeugt hat uns das Management und das ganze Mitarbeiterteam. Mittlerweile hat sich BRAIN längst vom reinen Auftragsforscher zum Kooperationspartner großer Industrieunternehmen entwickelt.“ Die Investitionen gehen jetzt in die eigene Produktentwicklung und weitere Unternehmenskäufe.

Bernd Frank
redaktion@unternehmeredition.de

„ANDERS ALS DIE ANDEREN“

INTERVIEW MIT DR. HOLGER ZINKE, CEO DER BRAIN AG

Unternehmeredition: Herr Dr. Zinke, Sie haben verschiedene Kapitalgeber aus der Beteiligungsbranche. Wie ist die Zusammenarbeit bisher verlaufen?

Zinke: Wir können auf eine fast 20-jährige Historie mit unterschiedlichen Kapitalgebern zurückblicken. Die bereits seit 1995 bestehende Partnerschaft mit der MBG Hessen ist sehr positiv und über diese lange Zeit reibungslos verlaufen. Allerdings ist deren Finanzierungsvolumen mit 1,4 Mio. EUR limitiert. Deutlich stärker, mit 12,5 Mio. EUR, bei uns beteiligt sind die MIG-Fonds – diese hatten wir 2006 auch gezielt angesprochen, weil sie nicht in standardisierten Schemata denken, sondern mit unserem differenzierten Geschäftsmodell gut umgehen können. Zudem ist neben einigen Privatinvestoren seit dem Gründungsjahr auch ein Family Office bei uns investiert, aus dem zwei Vertreter im Aufsichtsrat sitzen. Auch die MIG-Fonds stellen zwei Aufsichtsratsmitglieder.

Unternehmeredition: Wie sieht Ihr Wettbewerbsumfeld aus?

Zinke: In Europa haben wir mit diesem diversifizierten Geschäftsmodell keinen entsprechenden Wettbewerber – nur jeweils in den Teilmärkten Enzymtechnologie, Design-Mikroorganismen und bioaktive Komponenten. Unsere Konkurrenz sitzt vornehmlich in den USA – Unternehmen wie Senomyx oder Codexis beispielsweise. Wir haben nicht nur umfangreiche Sammlungen von Produktionsmikroorganismen, genetischen Bibliotheken und biologischen Substanzbanken aufgebaut, sondern können mittels unserer Unternehmenszukäufe z.B. im

Bereich Kosmetika und Medizinprodukte unsere Entwicklungsergebnisse direkt auf den Markt bringen. Insofern sollten wir nicht in einen Topf mit klassischen Pharma- und Biotech-Unternehmen geworfen werden – wir sind anders als die anderen.

Unternehmeredition: Was sind Ihre Hauptpläne für 2012/2013?

Zinke: Wir sind ständig auf der Suche nach weiteren Akquisitionen – Unternehmen in Europa, die uns helfen, neue Wirksysteme, Enzyme und Biokatalysatoren auf den Markt zu bringen. Insbesondere in der medizinischen Kosmetik und der Wundbehandlung sind wir aktuell sehr interessiert, zudem im Bereich Bioplastik-Produktion, das heißt dem Ersatz petrochemisch hergestellter Kunststoffe durch solche aus nachwachsenden Rohstoffen. Einen oder zwei größere Zukäufe möchten wir bis Ende 2013 noch tätigen. Um dies zu bewältigen, steht dann auch eine weitere Finanzierungsrunde an.

Unternehmeredition: Vielen Dank für das Gespräch.



Dr. Holger Zinke

Das Interview führte Bernd Frank.
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Wachstumsspritze für Serverspezialist

Thomas-Krenn AG leitet mit Finanzinvestor neue Dynamik ein

Gerade mal zehn Jahre alt ist die Thomas-Krenn AG in Freyung. Vom Bayerischen Wald aus hat sie sich zu einem der führenden europäischen Online-Shops für Server entwickelt, die zudem – eine Seltenheit – in Deutschland hergestellt werden. Im Sommer 2011 haben die Gründer das Unternehmen mehrheitlich an die Private-Equity-Gesellschaft Vorndran Mannheims Capital – früher Ventizz Capital – verkauft. Mit ihr entwickelt sich der niederbayerische Senkrechtstarter in neue Dimensionen.

Mittelständische Tugenden gepaart mit Finanzkompetenz

Handwerklich-bodenständig hatten die Gründer Thomas Krenn (43) und Max Wittenzellner (33) früher bei einem Autozulieferer in Hauzenberg gearbeitet, dort großen Bedarf an Serverlösungen erkannt und sich mit dieser Idee sowie 1.000 EUR Startgeld selbstständig gemacht. Im besten Sinn mittelständisch und persönlich behandeln sie ihre Kunden seitdem – und schnell. „Wir können innerhalb von 24 Stunden europaweit liefern“, sagt Alleinvorstand Christoph Maier. Im Zuge des fast verschuldungsfrei erreichten Wachstums musste aber eine Entscheidung getroffen werden: Verharren in einer Nische oder weitere Dynamik? Die Wahl fiel aufs Wachstum – mithilfe eines Finanzinvestors. Über die Aschaffenburger Beratungsgruppe Walter Fries wurden Interessenten angesprochen. Aus mehr als 80 Private-Equity-Häusern, die sich meldeten, wurde die Düsseldorfer Gesellschaft Vorndran Mannheims Capital ausgesucht. Sie beauftragte wiederum als Berater die Düsseldorfer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft I-Advise AG. Kim Niedernolte, einer ihrer Partner, kennt die Probleme schnell gewachsener Unternehmen: Auf wichtige Hilfsfunktionen, vom Controlling bis zum Rechnungswesen, wird oft wenig geachtet. Deshalb wurde schnell nachgebessert.

KURZPROFIL: THOMAS-KRENN AG

Gründungsjahr:	2002
Branche:	Servertechnologie
Unternehmenssitz:	Freyung
Mitarbeiterzahl:	100
Umsatz 2011:	23 Mio. EUR
Internet:	www.thomas-krenn.com



Seit zehn Jahren entwickelt die Thomas-Krenn AG Serverlösungen.
Foto: Thomas-Krenn

Gründer arbeiten als leitende Angestellte weiter mit

Der zuständige Investmentmanager von Vorndran Mannheims, Christof Knop, gehört dem Aufsichtsrat an, gemeinsam mit Willi Mannheims, der den Vorsitz innehat. Die operative Geschäftsführung bleibt beim Vorstand und den Gründern, die eine Minderheitsbeteiligung halten und als leitende Angestellte weiter mitarbeiten. Die Zusammenarbeit gilt als eng und konstruktiv. Seit dem Einstieg der Beteiligungsgesellschaft ist der Umsatz nach Maiers Worten mit zweistelliger Rate gestiegen, der EBITDA sogar noch stärker. Eine Add-on-Strategie wurde eingeleitet, so etwa bald die österreichische Internetagentur Xortex erworben.

Ausblick: Ehrgeizige Pläne im Herzen von Europa

Die Thomas-Krenn AG wird auf überproportionales Wachstum im Mittelstandsegment ausgerichtet – mit dem Fokus auf kundenspezifische Server und bestmöglichen Service. Neuproduktentwicklungen wie Niedrigenergieserver, Hochgeschwindigkeitsserver, abhörsichere Server und Angebote im Cloud Computing sollen die Entwicklung beschleunigen, zusätzlich wird eine Ausweitung der internationalen Präsenz angekündigt. Der Umsatz soll sich in drei Jahren mehr als verdoppeln, die Kapazitäten werden mit einem Neubau verdoppelt. „Man denkt in anderen Dimensionen“, sagt Maier zu den Folgen der Private-Equity-Beteiligung. Trotz der Konzentration auf den Mittelstand gehören nach seinen Worten zwei Drittel der DAX-Unternehmen zu den Kunden. Für den Exit von Vorndran Mannheims Capital wird kein Zeitdruck gesehen. Im Vordergrund steht zunächst die weitere Stärkung des Unternehmens. Die Private-Equity-Gesellschaft versichert, dass sie den Wachstumskurs sowohl organisch wie auch durch mögliche weitere Zukäufe unterstützen will.

Lorenz Goslich
redaktion@unternehmeredition.de

Fallstudie: Externe Nachfolge

WUMAG Texroll GmbH & Co. KG: Käufer aus China

China ist ein riesiger Absatzmarkt für Firmen aus aller Welt. Unternehmen aus dem fernen Osten investieren aber auch immer häufiger in die westliche Wirtschaft. Der Verkauf der Krefelder WUMAG Texroll GmbH & Co. KG zeigt, dass damit der Erhalt von Standorten in Deutschland möglich ist. Die Transaktionen müssen allerdings gut vorbereitet sein.

Familienunternehmen sucht Käufer

Ob mit auf LKWs montierbaren Hubarbeitsbühnen oder mit Walzen für die Fertigung von Textilien: Über sechs Jahrzehnte hinweg hat sich der Name WUMAG zu einem Synonym für die Leistungsfähigkeit des deutschen Mittelstands entwickelt. Als sich jedoch Nachfolgeprobleme abzeichneten, mussten die Eigentümer des Familienunternehmens über eine externe Lösung nachdenken. „Wir waren bereit zum Verkauf, wollten aber unseren Standort Krefeld so weit wie möglich erhalten“, sagt Jürgen Schroeder, der als einer der Gesellschafter mehr als 30 Jahre die Geschäfte geführt hat. Der erste Schritt gelang vor vier Jahren mit dem Verkauf des Hubarbeitsbühnen-Geschäfts an den Kranhersteller Palfinger. Der Verkauf der WUMAG Texroll, die schon seit den 1950er-Jahren eine führende Marktstellung bei der Produktion von Textiltrocknern innehat, gestaltete sich dagegen wegen der Finanzmarktkrise zunächst schwierig. Über eine Vermittlerin aus dem Netzwerk der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft BPG in Krefeld kam dann der Kontakt zu einem potenziellen Investor aus China zustande. Die Eigentümer waren interessiert. „Rund drei Viertel unserer Produktionsleistung gehen in den Export nach Asien, und damit musste der Käufer ohnehin fast zwangsläufig von dort kommen“, sagt Schroeder.

Due Diligence mit Unterstützung vertrauter Partner

Yan Siyou ist als Chef der in der Verpackungsbranche tätigen Firma Fudi in Zhejiang selbst ein mittelständischer



Schlichtmaschine von WUMAG Texroll
Foto: WUMAG Texroll

Unternehmer. Er hatte von Beginn an klare Vorstellungen davon, wie man den Umsatz der WUMAG-Produkte mit einem starken Vertrieb im chinesischen Markt forcieren könnte. Nach einem ersten Treffen zur Jahresmitte 2011 bekundete Siyou in einem Letter of Intent (LOI) sein Kaufinteresse und im November des gleichen Jahres begann die Due Diligence. BPG bereitete für diesen Prüfprozess in enger Abstimmung mit den Eigentümern alle relevanten Daten zu rechtlichen und steuerlichen, zu finanziellen und wirtschaftlichen Aspekten auf. „Die Berater von Herrn Siyou konnten so das Unternehmen durchleuchten und Detailfragen mit dem Management klären“, sagt Andreas Hoffmann. Er hat als Geschäftsführer von BPG und als Wirtschaftsprüfer die Transaktion geleitet. Firmenchef Schroeder stand darüber hinaus während der gesamten Vertragsverhandlungen im engen Austausch mit dem Wirtschaftsprüfer und BPG-Gründer Dr. Peter Kraushaar, der WUMAG schon seit Jahrzehnten betreut.

Erfolgreiche Verhandlungen

Der Investor aus China bekräftigte nach Abschluss der Due Diligence sein Interesse, sodass man nun in die Kaufverhandlungen eintreten konnte. Neben der BPG stand den Alteigentümern in dieser Phase mit der Kanzlei Buse Heberer Fromm ein weiterer juristischer Berater zur Seite. Die unterschiedliche nationale Herkunft sorgte zwar wegen

KURZPROFIL: WUMAG TEXROLL GMBH & CO. KG

Gründungsjahr:	1948
Branche:	Zylinder und Walzen
Unternehmenssitz:	Krefeld
Mitarbeiter:	90
Umsatz 2011:	16 Mio. EUR
Internet:	www.wumag.de

Verständigungsproblemen und langer Anreisen des Investors für Verzögerungen. „Die Stimmung war dennoch immer gut und ein Abbruch der Verhandlungen nie wirklich ein Thema“, betont Hoffmann. Die Alteigentümer setzten bei dem im April abgeschlossenen Verkauf nicht nur ihre Preisvorstellungen, sondern auch für sie wichtige Vertragsdetails weitgehend durch. Die Fullmasch GmbH, Siyous deutsche Tochtergesellschaft, übernahm 75% des Kommanditkapitals nebst 100% der Anteile an der Komplementär-GmbH. Das übrige Viertel der Kommanditanteile dagegen verbleibt beim Management und weiteren Mitarbeitern. Der Erhalt des Standorts ist zudem durch eine explizite Zusage des Investors abgesichert. „Wir haben mit dem Unternehmen auch einen über zehn Jahre laufenden Mietvertrag für die Betriebsimmobilie abgeschlossen, die noch in unserem Eigentum ist“, betont Schroeder. Nicht zuletzt habe der Investor großes Interesse daran, das in Deutschland vorhandene Know-how auszubauen.

Das gilt insbesondere auch für das Geschäft mit Walzen zur Herstellung von Folien für die Lebensmittelindustrie und die Sonderanlagen zur Produktion von technischen Geweben, die in Europa, Japan und den USA über enormes Marktpotenzial verfügen.

Ausblick

Das Unternehmen kann sein Geschäft nach dem Eigentümerwechsel in einer Weise ausbauen, wie es mit den bisherigen Ressourcen nicht möglich gewesen wäre. „Jetzt besteht die Chance, international in neuen Märkten und mit neuen Produkten zu wachsen“, sagt Schroeder. So sieht das auch der Käufer. Er will den Umsatz von 16 Mio. EUR im Jahr 2011 bis zum Jahr 2014 auf 35 Mio. EUR mehr als verdoppeln.

Norbert Hoffmann
redaktion@unternehmeredition.de

„INVESTOREN AUS CHINA WOLLEN NICHT NUR KNOW-HOW ABGREIFEN“

INTERVIEW MIT JÜRGEN SCHROEDER, EHEMALIGER GESELLSCHAFTER-GESCHÄFTSFÜHRER, WUMAG TEXROLL GMBH & Co. KG

Unternehmeredition: Herr Schroeder, muss man sich beim Verkauf an einen chinesischen Investor nicht ganz besonders um den Erhalt des Standorts sorgen?

Schroeder: Nein. Das alte Vorurteil, dass Chinesen nur Know-how abgreifen wollen und dann wieder verschwinden, stimmt nicht mehr. Diese Investoren gehen da hin, wo sie Qualität sehen. In Deutschland sind sie am Know-how unserer Ingenieure interessiert, und das wollen sie hier heben und ausbauen. Uns wurden übrigens mehrere Interessenten aus China präsentiert, darunter auch ein Staatsbetrieb und ein Forschungsinstitut. Wir sind froh, dass wir einen mittelständischen Unternehmer gefunden haben, der am Standort festhält.

Unternehmeredition: Auf welche kulturellen Unterschiede mussten Sie sich einstellen?

Schroeder: Der Investor kommt aus armen Verhältnissen in der Landwirtschaft und hat dann in nicht einmal zwei Jahrzehnten mit seinem Familienunternehmen ein Vermögen aufgebaut. Zu unserem ersten Treffen kam er dennoch mit einem alten Auto und im Freizeitlook. Das hat etwas mit einem möglichen Gesichtsverlust zu tun. Wäre er gleich als Geschäftsmann im Business-Anzug gekommen und hätte dann doch den Rückzug antreten müssen, wäre es für ihn problematisch gewesen. Die kulturellen Unterschiede konnte man dann auch während der Due Diligence und der Verhandlungen spüren. Wir Deutsche gehen das ja direkt und sachlich an. In China will man erst eine persönliche Beziehung aufbauen.

Unternehmeredition: Sind die Verhandlungen dann nicht langwierig und irgendwann auch einmal gefährdet?

Schroeder: Geduld braucht man schon. Von der ersten Absichtserklärung bis zum Closing sind neun Monate vergangen. Der Käufer hatte z.B. eine Kanzlei mit ungefähr 20 Profis eingeschaltet, die das Prozedere aus meiner Sicht manchmal unnötig in die Länge gezogen haben. Die Verhandlungen sind zudem nicht etwa auf Englisch, sondern auf Deutsch und Chinesisch mit Unterstützung eines Dolmetschers geführt worden. Es gab aber auch Verständnisprobleme. So hat er nicht verstanden, dass ein Kaufvertrag aus Einigung und Übergabe besteht. Das hat dann zu einer zusätzlichen Verzögerung zwischen Signing und Closing geführt.

Unternehmeredition: Was würden Sie Unternehmern für Verhandlungen mit einem Käufer aus China raten?

Schroeder: Man muss vor allem Zeit mitbringen, um sich kennenzulernen. Wir haben letztlich eine freundliche persönliche Beziehung aufgebaut: auch weil dieser junge Mann aus China Hochachtung vor dem hat, was ich als Familienvorstand und Unternehmer aufgebaut habe.

Unternehmeredition: Herr Schroeder, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Norbert Hoffmann.
redaktion@unternehmeredition.de



Jürgen Schroeder

Investoren im Mittelstand

Beteiligungsgesellschaften im Portrait

Beteiligungsgesellschaften unterscheiden sich in vielen Punkten: bei den Finanzierungsarten, den Branchenschwerpunkten, dem durchschnittlichen Investitionsvolumen, beim Finanzierungsanlass und einigem mehr. Deswegen ist es für kapitalsuchende Unternehmer häufig nicht leicht, den richtigen Partner zu finden.

Aus diesem Grund bietet die Unternehmeredition Firmenlenkern mit der vorliegenden Ausgabe die Möglichkeit, sich einen Überblick über namhafte FinanzierungsPartner zu verschaffen, die sich im Rahmen eines Steckbriefs vorstellen.

Bei Fragen stehen Ihnen die genannten Ansprechpartner gerne zur Verfügung. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Steckbriefe eine Sonderwerbform sind, für



Foto: PantherMedia / Günter Stabihoud

deren Inhalt allein das jeweilige Unternehmen verantwortlich ist. Außerdem werden alle Profile auch auf www.unternehmeredition.de veröffentlicht und können dort jederzeit wieder eingesehen werden.

Lukas Neumayr
neumayr@unternehmeredition.de



Kurzprofil des Unternehmens

Die BayBG ist einer der größten Beteiligungskapitalgeber für den Mittelstand. Sie ist aktuell bei rund 500 Unternehmen mit über 310 Mo. EUR engagiert. Mit ihren Beteiligungen und Venture-Capital-Investments ermöglicht die BayBG Start-ups und mittelständischen Unternehmen die Umsetzung von Innovations- und Wachstumsvorhaben, die Regelung eines Gesellschafterwechsels oder der Unternehmensnachfolge, die Optimierung der Kapitalstruktur sowie die Umsetzung von Turnaround-Projekten.

Gründung
1972

Verwaltetes Kapital
310 Mio. EUR

Beteiligungsformen
>> stille Beteiligungen
>> offene Beteiligungen

Investitionseinstieg
>> Wachstum
>> Innovation/Venture Capital
>> Gesellschafterwechsel/
Unternehmensnachfolge
>> Turnaround
>> Existenzgründung

Investitionsvolumen
10.000 bis 7 Mio. EUR

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz bis 100 Mio. EUR
(größere Unternehmen auf Anfrage)

Branchenfokus
>> alle Branchen

Referenzen
Eine Liste der aktuellen Partnerunternehmen finden Sie unter www.baybg.de

Firmenadresse
BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
Königinstraße 23
80538 München
T +49 89 122280-100
F +49 89 122280-101
info@baybg.de
www.baybg.de

Standorte
München, Nürnberg

Anzahl Professionals 34

BayernLB Capital Partner

Kurzprofil des Unternehmens

BayernLB Capital Partner ist eine Tochtergesellschaft der bayerischen Landesbank und seit über 40 Jahren spezialisiert auf umfassende Beteiligungskonzepte für erfolgreiche mittelständische Unternehmen. Die von BayernLB Capital Partner geführten Fonds bieten individuelle Eigenkapitallösungen aus einer Hand, zugeschnitten auf den Bedarf wachstumsorientierter Unternehmen. Das Spektrum umfasst Nachfolge- und Wachstumsfinanzierungen in Form von Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen sowie Mezzanine-Kapital.

Gründung
1969

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Beteiligungsformen
>> Mehrheitsbeteiligungen
>> Minderheitsbeteiligungen
>> Mezzanine-Kapital

Investitionseinstieg
>> Umsatz > 15 Mio. EUR
>> EBITDA > 2 Mio. EUR
>> stabile Cash Flows

Investitionsvolumen
5 bis 30 Mio. EUR

Branchenfokus
>> kein Branchenfokus

Referenzen
>> Eissmann Group Automotive
>> ISU
>> kurtz ersa
>> Media Concept
>> Native Instruments
>> Schütz Dental Group
>> Westfalia

Firmenadresse
BayernLB Capital
Partner GmbH
Ottostraße 21
80333 München
T +49 89 552563-0
F +49 89 552563-90
info@bayernlb-cp.de
www.bayernlb-cp.de

Standorte
München

Anzahl Professionals 10

Ansprechpartner
Ingo Jacoby
Geschäftsführung (Sprecher)
Rupprecht von Mentzingen
Geschäftsführung



Kurzprofil des Unternehmens

Seit mehr als 25 Jahren ist Bridgepoint eine paneuropäische Beteiligungsgesellschaft, die sich als Partner von Unternehmen auf die Internationalisierung und Globalisierung marktführender Unternehmen spezialisiert hat. Bridgepoint hat in den letzten zehn Jahren mehr als 55 Transaktionen mit einem Gesamtwert von mehr als 17 Mrd. EUR sowie eine Vielzahl von Akquisitionen für Portfoliounternehmen abgeschlossen. Das aktuelle Beteiligungsportfolio umfasst derzeit europaweit mehr als 72.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Gesamtumsatz von über 5,6 Mrd. EUR.

Bridgepoint unterstützt seine Unternehmen bei der Expansion im In- und Ausland, bei operativen Verbesserungen, dem Erarbeiten von neuen Strategien und bei der Durchführung von Akquisitionen zur Stärkung der regionalen Präsenz und zum Ausbau der Marktposition in den jeweiligen Märkten.

Gründung
1999

Verwaltetes Kapital
12 Mrd. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Beteiligungsformen
>> Mehrheitsbeteiligung

Investitionseinstieg
>> Unternehmen mit starker Marktposition und Wettbewerbsvorteil in wachsenden Industrien; Buy-Outs und Buy-Ins

Investitionsvolumen
75 bis 400 Mio. EUR Eigenkapital

Firmenadresse
Bridgepoint GmbH
Neue Mainzer Straße 28
60311 Frankfurt am Main
T +49 69 2108770
F +49 69 21087777
uwe.kolb@bridgepoint.eu
www.bridgepoint.eu

Größe Portfoliounternehmen
200 Mio. bis 1 Mrd. EUR
Unternehmenswert

Branchenfokus
>> Industrie
>> Gesundheitswesen
>> Business Services
>> Konsumgüter
>> Medien&Technologie
>> Finanzdienstleistungen

Referenzen
>> Aenova
>> CABB AG
>> Diaverum
>> Infront Sports & Media AG
>> Rodenstock
>> TüvTürk

Helsinki, Warschau, Istanbul,
Luxemburg, Shanghai

Anzahl Professionals
6 Professionals in Frankfurt,
80 europaweit

Ansprechpartner
Uwe Kolb
Partner
T +49 69 2108770
uwe.kolb@bridgepoint.eu



Kurzprofil des Unternehmens

capiton ist ein Finanzinvestor, der sich im Rahmen von Management Buyouts und Expansionsfinanzierungen an größeren mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Österreich und Schweiz beteiligt. Das Anlageprogramm capiton II (186 Mio. EUR) wurde im Zeitraum 2003 bis 2006 investiert, das Programm capiton III (250 Mio. EUR) im Zeitraum 2007 bis 2009. Seit 2010 steht das Folgeprogramm capiton IV (350 Mio. EUR) für weitere Neuinvestments bereit. Bevorzugt werden Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 500 Mio. EUR.

Gründung
1999

Verwaltetes Kapital
815 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Beteiligungsformen
>> Mehrheitsbeteiligung
>> Minderheit mit drag&tag-Regelung

Investitionseinstieg
>> Nachfolge
>> Wachstum
>> Spin-offs

Firmenadresse
capiton AG
Bleibtreustr. 33
10707 Berlin
T +49 30 315945-0
F +49 30 315945-57
info@capiton.de
www.capiton.de

Standorte
Berlin

Investitionsvolumen
Transaktionsvolumen von
5 Mio. EUR bis 100 Mio. EUR

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz 50 bis 500 Mio. EUR

Branchenfokus
>> alle Branchen

Referenzen
>> Borsig GmbH: Apparatebau für die chemische Industrie
>> Gossen Metrawatt Gruppe: Führender Hersteller von Messgeräten
>> EHR: Rohrleitungsbau für Kraftwerke
>> Nora: Führender Hersteller von Kautschukböden

Anzahl Professionals 10

Ansprechpartner
Dr. Andreas Kogler
kogler@capiton.de

Andreas Denkmann
denkmann@capiton.de

Frank-Markus Winkler
winkler@capiton.de



DEUTSCHE PRIVATE EQUITY

Kurzprofil des Unternehmens

Die Deutsche Private Equity GmbH („DPE“) konzentriert sich auf Investitionen in profitable, stark wachsende Mittelstandsunternehmen im deutschsprachigen Raum. Dabei unterstützt DPE als aktiver Partner starke Management Teams bei der Verfolgung langfristiger Wachstumsstrategien unter Einsatz von 100% Eigenkapital oder moderatem Fremdkapital. Zur Unterstützung seiner Portfoliounternehmen kann das Team auf über 35 Jahre Erfahrung in der operativen Verantwortung von Mittelstandsunternehmen zurückblicken. Als Unternehmer für Unternehmer greift DPE zudem auf über 60 Jahre Erfahrung im Beteiligungsgeschäft sowie ein tiefes Netzwerk und einen hochkarätigen, aktiven Beirat zurück.

Gründung
2007

Verwaltetes Kapital
250 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity
>> Wachstumskapital

Beteiligungsformen
Mehrheits- und qualifizierte
Minderheitsbeteiligungen

Investitionseinstieg
>> Profitable, etablierte Unternehmen mit überdurchschnittlichem Wachstums- und Wertsteigerungspotenzial
>> Nachfolgelösungen
>> „Buy-and-Build“ bzw. Konsolidierungsstrategien
>> Keine Turnarounds, keine Start-ups

Firmenadresse
DPE Deutsche
Private Equity GmbH
Ludwigstraße 7
80539 München
T +49 89 200038-0
F +49 89 200038-111
info@dpe.de, www.dpe.de

Investitionsvolumen
Eigenkapitalinvestitionen von
5 Mio. bis 50 Mio. EUR, darüber hinaus mit Co-Investoren; Unternehmenswert von
10 Mio. bis 150 Mio. EUR

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz 10 bis 200 Mio. EUR

Branchenfokus
>> industrielle Technologien
>> Business Services
>> Energie- und Umwelttechnik
>> Gesundheit
>> E-Commerce

Referenzen
>> Availon, Rheine
>> EAB, Dietzenbach
>> First Sensor, Berlin
>> iloxx, Nürnberg
>> Westfalia, Rheda-Wiedenbr.

Anzahl Professionals
9 Investment Professionals,
8 Beiratsmitglieder

Ansprechpartner
Marc Thiery und Volker Hichert
T +49 89 200038-0



Deutsche Beteiligungs AG

Kurzprofil des Unternehmens

Die Deutsche Beteiligungs AG zählt zu den führenden deutschen Private-Equity-Gesellschaften. Die DBAG beteiligt sich seit nahezu fünf Jahrzehnten an mittelständischen Unternehmen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen in ihren Märkten eine herausgehobene Position einnehmen. Darüber hinaus investiert sie Mittel, die Investoren zur Anlage über Parallelfonds bereitstellen. Die DBAG fokussiert sich auf Beteiligungen an Unternehmen in ausgewählten Sektoren in der Industrie sowie auf Dienstleister, die Serviceleistungen in diesen Industrien erbringen. Wichtig für die Wertentwicklung der Investments wird die operative Weiterentwicklung der Unternehmen sein, weniger ein besonders hoher Einsatz von Fremdkapital. Die Gesellschaft finanziert Management-Buy-outs und stellt – in Form einer Minderheitsbeteiligung – Wachstumskapital bereit. Die DBAG ist seit 1985 börsennotiert. Insgesamt verwaltet die Gesellschaft rund 900 Mio. EUR, davon rund 255 Mio. EUR aus ihrer eigenen Bilanz (Stand: April 2012).

Gründung
1965

Verwaltetes Kapital
900 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Beteiligungsformen
>> Management-Buy-out
>> Wachstumsfinanzierung

Investitionseinstieg
In der Wachstumsphase, beim Gesellschafterwechsel oder zur Nachfolge im Unternehmen; Loslösung vom Konzern

Investitionsvolumen
Eigenkapitalinvestment zwischen 10 und 80 Mio. EUR

Firmenadresse
Deutsche Beteiligungs AG
Börsenstraße 1
60313 Frankfurt am Main
T +49 69 95787-01
F +49 69 95787-199
welcome@deutsche-beteiligung.de
www.deutsche-beteiligung.de

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz zwischen 50 und 500 Mio. EUR jährlich, in Ausnahmen auch darunter

Branchenfokus
>> Maschinen- und Anlagenbau
>> Automobilzulieferindustrie
>> Industriedienstleistung und Logistik
>> Mess- und Automatisierungstechnik
>> Spezialchemie

Referenzen
>> Bauer AG, SAF Holland GmbH (ehem.)
>> Coperion GmbH, Spheros GmbH (aktuell)

Standorte
Frankfurt am Main

Anzahl Professionals 22

Ansprechpartner
André Mangin
Mitglied des Vorstands
T +49 69 95787-140
andre.mangin@deutsche-beteiligung.de

ECM

Equity Capital Management GmbH

Kurzprofil des Unternehmens

ECM ist eine unabhängige Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Frankfurt am Main. ECM fungiert als Manager respektive Advisor der Eigenkapitalfonds German Equity Partners I-IV. Der Investmentsschwerpunkt liegt auf etablierten, mittelständisch geprägten Unternehmen im produzierenden oder dienstleistenden Bereich sowie im Groß- und Einzelhandel. Die Fonds investieren typischerweise in Management-Buy-outs von Unternehmen. Investitionen ergeben sich zum einen im Rahmen von Nachfolgeregelungen im Mittelstand und zum anderen durch die Veräußerung von Randaktivitäten seitens großer Konzerne.

ECM begleitet Portfoliounternehmen mit strategischer Unterstützung und Finanzexpertise bei ihrer Entwicklung zu eigenständigen Unternehmen mit Managementbeteiligung.

Gründung
1999

Verwaltetes Kapital
230 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Beteiligungsformen
>> Mehrheitsbeteiligung

Investitionseinstieg
>> Nachfolgelösungen
>> Spin-offs von Konzernen
>> Public-to-Private Transaktionen

Investitionsvolumen
Eigenkapitalinvestitionen von 10–30 Mio. EUR

Firmenadresse
ECM Equity Capital Management GmbH
Taubusanlage 18
60325 Frankfurt am Main
T +49 69 97102-0
F +49 69 97102-24
info@ecm-pe.de
www.ecm-pe.de

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz von 30–250 Mio. EUR

Branchenfokus
>> keine Branchenfestlegung

Referenzen
>> Maredo Restaurants
>> Kamps GmbH
>> eisemann GmbH
>> AG KKK
>> Polytan Sportstättenbau
>> Melos GmbH
>> INtime Express Logistik
>> KADIAG

Standorte
Frankfurt

Anzahl Professionals 11

Ansprechpartner
Richard Gritsch
T +49 69 97102-0
info@ecm-pe.de



Kurzprofil des Unternehmens

Die GESCO AG erwirbt als Beteiligungsgesellschaft Unternehmen des industriellen Mittelstands langfristig, also ohne Exit-Absicht, und entwickelt sie weiter. Wir suchen die „Hidden Champions“ des Mittelstands: nachweislich erfolgreiche, strategisch interessante Markt- und Technologieführer. Dabei konzentrieren wir uns auf Unternehmen der Segmente Werkzeug-/Maschinenbau und Kunststoff-Technik mit Firmensitz in Deutschland. Wir sind spezialisiert auf Nachfolgefragen und erwerben Mehrheiten, meist 100%. Bei Nachfolgen beteiligt sich das neue Management kapitalmäßig mit in der Regel 10% bis 20% an seinem Unternehmen.

Die Tochtergesellschaften sind operativ unabhängig und werden von der GESCO AG mit Coaching, Consulting und Controlling aktiv begleitet. Die operativen Tochtergesellschaften besitzen langjährig gewachsenes technisches Know-how und eine gefestigte Marktposition; durch regelmäßige Investitionen bewahren sie das hohe Niveau ihrer technischen Ausstattung.

Die GESCO AG ist im Prime Standard börsennotiert, die GESCO-Aktie ist im SDAX gelistet.

Gründung

1989

Beteiligungsformen

>> Mehrheitsbeteiligungen
>> in der Regel 100%-Übernahmen

Investitionseinstieg

>> meist bei unternehmerischen Nachfolgefragen

Größe Portfoliounternehmen

aktuell 17 direkte Tochtergesellschaften, Umsatz der Einzelunternehmen ab ca. 10 Mio. EUR

Branchenfokus

>> Werkzeug-/Maschinenbau
>> Kunststoff-Technik

Referenzen

Ausführliche Informationen über die GESCO AG, die Tochtergesellschaften und die GESCO-Aktie unter www.gesco.de.

Firmenadresse

GESCO AG
Johannisberg 7
42103 Wuppertal
T +49 202 24820-0
F +49 202 24820-49
gesco@gesco.de
www.gesco.de

Standorte

Wuppertal

Ansprechpartner

Dr. Hans-Gert Mayrose
Mitglied des Vorstands
T +49 202 24820-0
gesco@gesco.de



Kurzprofil des Unternehmens

Die HANNOVER Finanz Gruppe ist seit 1979 ein gefragter Eigenkapitalpartner für den Mittelstand ab 20 Mio. EUR Jahresumsatz. Das Private Equity Haus gehört zu den ersten Wagniskapitalgebern in Deutschland. Namhafte Unternehmen haben ihr Wachstum mit Beteiligungskapital der HANNOVER Finanz realisiert oder die Nachfolge geregelt. Da die Investoren der HANNOVER Finanz ihre Mittel ohne Laufzeitbegrenzung anvertrauen, sind langfristige Investments möglich. Die HANNOVER Finanz Gruppe übernimmt als eine der wenigen Beteiligungsgesellschaften in Deutschland auch Minderheiten.

Gründung

1979

Veraltetes Kapital

710 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte

>> Eigenkapital (Minderheit oder Mehrheit)

Beteiligungsformen

>> Wachstumskapital
>> MBO/MBI
>> Nachfolgeregelung
>> Gesellschafterwechsel

Investitionseinstieg

>> Mittelständische Unternehmen ab 20 Mio. EUR Jahresumsatz

Investitionsvolumen

5–50 Mio. EUR Eigenkapital

Größe Portfoliounternehmen

50 Portfoliounternehmen, Umsatz zwischen 20 Mio. und 1 Mrd. EUR

Branchenfokus

>> Kein Schwerpunkt

Referenzen

>> Dirk Rossmann GmbH
>> fiemann AG
>> Hirschvogel Holding GmbH
>> Eschenbach Optik GmbH & Co.
>> aleo solar AG
>> Biesterfeld GmbH & Co. KG,
>> RUNNERS POINT Warenhandels-gesellschaft mbH
>> Franz Ziener GmbH & Co. Lederhandschuhfabrik

Firmenadresse

HANNOVER Finanz GmbH
Günther-Wagner-Allee 13
30177 Hannover
T +49 511 28007-0
F +49 511 28007-37
mail@hannoverfinanz.de
www.hannoverfinanz.de

Standorte

Hannover, Wien

Anzahl Professionals 20

Ansprechpartner

Jantje Salander, Leiterin Unternehmenskommunikation
T +49 511 28007-89
salander@hannoverfinanz.de



Kurzprofil des Unternehmens

Die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH gehört zu den großen Beteiligungskapitalgebern in Deutschland. Sie ist Partner des Mittelstands. Aktuell stellt sie über 1.100 baden-württembergischen Unternehmen fast 326 Mio. EUR zur Verfügung. Schwerpunkt der MBG ist Mezzanine-Kapital in Form von typisch stillen Beteiligungen. Damit können die Unternehmen langfristige Wachstums- und Innovationsvorhaben, Unternehmensnachfolgen (MBO/MBI) und Existenzgründungen finanzieren. Innovative Start-ups begleitet die MBG direkt mit Venture Capital.

Gründung
1971

Verwaltetes Kapital
325,8 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> mehrheitlich stille Beteiligungen

Beteiligungsformen
>> Seed-Finanzierung
>> Start up-Finanzierung
>> Expansions-/Wachstumsfinanzierung
>> Unternehmensnachfolgen
>> Small Buy-outs (< 25 Mio. EUR Transaktionsvolumen)

Investitionseinstieg
>> ab 25.000 EUR in Verbindung mit einer Bürgschaft der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg

Investitionsvolumen
bis zu 2,5 Mio. EUR

Branchenfokus
>> alle Branchen

Referenzen
>> www.mbg.de/referenzen

Firmenadresse
MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg Werastraße 13-17 70182 Stuttgart
T +49 711 1645-6
F +49 711 1645-777
info@mbg.de
www.mbg.de

Standorte
Stuttgart

Anzahl Professionals 35

Ansprechpartner
Annette Haag, Leiterin Beteiligungsmanagement
T +49 711 1645-861
annette.haag@mbg.de



Kurzprofil des Unternehmens

Die Mittelstandsfonds Schleswig-Holstein GmbH wurde in 2008 gegründet. Gesellschafter sind neben der Investitionsbank Schleswig-Holstein Vertreter aller Institutsgruppen der Kreditwirtschaft.

Ziel der MSH SH GmbH ist die Bereitstellung von Beteiligungskapital für etablierte mittelständische Unternehmen mit Sitz in Schleswig-Holstein oder in Schleswig-Holstein investierende Unternehmen.

Das Angebot richtet sich an Firmen mit einer i.d.R. 5-jährigen Wachstumshistorie und einem Umsatz zwischen 10 und 100 Mio. EUR.

Gründung
2008

Verwaltetes Kapital
30 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Mezzaninегelder

Beteiligungsformen
>> Stille Beteiligungen (in kleinem Umfang auch Minderheitsbeteiligungen)

Investitionseinstieg
>> Begleitung von Investitionen aller Art
>> Finanzierung von Umsatzwachstum
>> Eigenkapitalverstärkung
>> MBO
>> MBI

Investitionsvolumen
Mezzaninetranchen von 1–3 Mio. EUR

Größe Portfoliounternehmen
Gehobener Mittelstand in Schleswig-Holstein

Branchenfokus
>> keine Branchenfestlegung

Referenzen
>> Euroimmun Medizinische Labordiagnostika AG
>> M. Jürgensen GmbH & Co. KG
>> gb Meesenburg oHG

Firmenadresse
Mittelstandsfonds Schleswig-Holstein GmbH Lorentzendamm 21 24103 Kiel
T +49 431 9905-3038
F +49 431 9905-63038
holger.zervas@ib-sh.de
www.mittelstandsfonds-sh.de

Standorte
Kiel

Ansprechpartner
Holger Zervas
Geschäftsführer
T +49 431-9905-3038
holger.zervas@ib-sh.de



Kurzprofil des Unternehmens

Als Partner der mittelständischen Wirtschaft konzentrieren wir uns neben den Expansionsfinanzierungen auf die mehrheitliche Übernahme von Unternehmen und beteiligen dabei regelmäßig das Management. Im Laufe unseres mehr als 40-jährigen Bestehens haben wir uns zu einer der führenden Kapitalbeteiligungsgesellschaften für den Mittelstand entwickelt und verfügen über ein weitreichendes Netzwerk. Besondere Expertise besteht bei der Finanzierung von Unternehmensnachfolgemodellen (MBO/MBI) sowie bei der Herauslösung mittlerer Unternehmenseinheiten aus Konzernen (Spin-off). Im Unterschied zu den meisten anderen Finanzinvestoren, die lediglich zeitlich begrenzte Fonds managen, fungiert die NORD Holding als sog. „Evergreen“ ohne Laufzeitbeschränkung. Dies gibt den Beteiligungsunternehmen die Möglichkeit, sich ohne zeitlichen Druck von außen zu entwickeln und ihre Wachstumspotenziale zu nutzen.

Gründung
1969

Verwaltetes Kapital
800 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Beteiligungsformen
>> MBO/MBI
>> Spin-off
>> Expansion
>> Bridge Financing
>> Public to Private
>> Replacement Equity

Investitionseinstieg
>> Wachstumsfinanzierung
>> Ausgründung aus Konzernen
>> Unternehmensnachfolge

Investitionsvolumen
Transaktionsvolumen bis 100 Mio. EUR

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz 50 bis 500 Mio. EUR

Branchenfokus
>> Keine Festlegung

Referenzen
>> Heytex GmbH, Bramsche, www.heytex.de
>> Delticom AG, Hannover, www.delti.com

Firmenadresse
NORD Holding Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH
Walderseestraße 23
30177 Hannover
T +49 511 270415-0
F +49 511 270415-5
info@nordholding.de
www.nordholding.de

Anzahl Professionals 15



Firmensitz der NORD Holding UBG mbH in Hannover

Ansprechpartner
Matthias Kues
Sprecher der Geschäftsführung





Kurzprofil des Unternehmens

Die NRW.BANK ist die öffentlich-rechtliche Förderbank für Nordrhein-Westfalen. Ihre Eigenkapitalprodukte hat die NRW.BANK im Wesentlichen am Lebenszyklus der Unternehmen ausgerichtet. So beleben die regionalen Seed-Fonds, der Venture Fonds und der Kreativwirtschaftsfonds die Frühphasenfinanzierung in Nordrhein-Westfalen. Junge Hochtechnologie-Unternehmen fördert die Bank mit Finanzierungen bis zu 5 Mio. EUR. Der NRW.BANK.Mittelstandsfonds vergibt Eigenkapital zwischen 1 und 7 Mio. EUR an wachstumsstarke Mittelständler. Darüber hinaus stellt die Kapitalbeteiligungsgesellschaft NRW Eigenkapital für Unternehmen mit positiven Wachstumsperspektiven bis zu 1 Mio. EUR bereit. Junge Unternehmen mit überdurchschnittlichen Wachstumsperspektiven und einem überzeugenden Management-Team erhalten zusätzlich Kapital und Know-how durch die Business Angels der gleichnamigen Initiative der NRW.BANK.

Gründung
2002

Verwaltetes Kapital
480 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> WIN-Business Angel Initiative
>> NRW.BANK.Seedfonds
>> NRW.BANK.VentureFonds
>> NRW.BANK.Kreativwirtschaftsfonds
>> NRW.BANK.Mittelstandsfonds
>> NRW.BANK.Spezialfonds

Beteiligungsformen
>> Minderheitsbeteiligungen
>> stille Beteiligungen
>> Mezzanine-Kapital

Investitionseinstieg
>> 250.000 bis 7 Mio. EUR

Branchenfokus
>> Kein Branchenfokus
>> regionaler Fokus in NRW

Firmenadresse
NRW.BANK
Kavalleriestraße 22
40213 Düsseldorf
T +49 211-91741-1421
F +49 211-91741-1829
beteiligungen@nrwbank.de
www.nrwbank.de

Standorte
Düsseldorf

Anzahl Professionals 18

Ansprechpartner
Dr. Peter Güllmann
Leiter Bereich Beteiligungen
T +49 211-91741-3582
peter.guellmann@nrwbank.de

ODEWALD

Kurzprofil des Unternehmens

ODEWALD ist die führende deutsche unabhängige, partnergeführte Beteiligungsgruppe mit Fokus auf wachstumsstarke, mittelgroße Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Mit einer Erfolgshistorie von rund 15 Jahren und über 1 Mrd. EUR investierten Eigenkapitals bieten wir Investoren über unsere Fondsgesellschaften attraktive Beteiligungen in rentable und potenzialstarke Unternehmen, die national und international erfolgreich agieren und anstreben, eine führende Marktposition auf- oder auszubauen.

Unternehmer erhalten durch uns strategische Unterstützung und Kapital für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Wachstumspläne. Als Partner mit unternehmerischer Kompetenz bietet ODEWALD seinen Portfoliounternehmen Zugang zu Eigen- und Fremdkapital sowie einem exzellenten Netzwerk und unterstützt so die Erschließung neuer Märkte und Kunden.

Mit dieser außergewöhnlichen Kombination aus Private-Equity-Expertise und operativer Führungserfahrung unserer Partner leisten wir auch einen bedeutenden Beitrag zur positiven Entwicklung des Mittelstands als Fundament der deutschen Wirtschaft.

Gründung
1997

Verwaltetes Kapital
>> 150 Mio. EUR (Fonds KMU)
>> 610 Mio. EUR (Fonds III)

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity Beteiligungskapital

Beteiligungsformen
>> Mehrheitsbeteiligungen
>> in Einzelfällen qualifizierte Minderheitsbeteiligungen

Investitionseinstieg
>> Beteiligungen in etablierte und wachstumsstarke mittelständische Unternehmen

Firmenadresse
Odewald & Compagnie Gesellschaft für Beteiligungen mbH
Französische Straße 8
10117 Berlin
T +49 30 2017-230
F +49 30 2017-2360
info@odewald.com
www.odewald.com

Investitionsvolumen
>> 5–20 Mio. EUR Eigenkapital (Fonds KMU)
>> 20–50 Mio. EUR Eigenkapital (Fonds III)

Größe Portfoliounternehmen
>> Bis 100 Mio. Umsatz EUR (Fonds KMU)
>> Bis 400 Mio. Umsatz EUR (Fonds III)

Branchenfokus
>> Kein spezifischer Branchenfokus

Referenzen
Referenzen und ausgewählte Fallstudien finden Sie auf unserer Webseite unter www.odewald.com

Standorte
Hauptsitz in Berlin sowie Repräsentanzen in Baden-Baden, Köln und München

Anzahl Professionals 17

Ansprechpartner
Torsten Krumm
T +49 30 2017 230
info@odewald.com

ORLANDO

MANAGEMENT AG

Kurzprofil des Unternehmens

Orlando Management AG wurde 2001 in München gegründet und konzentriert sich im deutschsprachigen Markt auf Investments in besonderen Unternehmenssituationen. Darunter fallen komplexe Nachfolgeprobleme, Restrukturierungen und Neuausrichtungen. Die fünf Partner von Orlando verfügen zusammen über mehr als 70 Jahre Private Equity Erfahrung und haben bisher rund 45 erfolgreiche Unternehmenstransaktionen, überwiegend im produzierenden Gewerbe und im Business-to-Business Services, getätigt. Das Team bringt vielfältige Kompetenz in allen relevanten technischen, kaufmännischen und juristischen Belangen sowie langjährige Geschäftsführungs- und Vorstandserfahrung in mittelständischen Unternehmen ein.

Gründung
2001

>> Unternehmensnachfolge
>> Fehlendes Management

Veraltetes Kapital
500 Mio. EUR

Investitionsvolumen
Transaktionsvolumen bis 200 Mio. EUR, darüber mit Co-Investoren

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz 50 bis 500 Mio. EUR

Beteiligungsformen

>> Mehrheitsbeteiligung

Branchenfokus

>> keine Branchenfestlegung

Investitionseinstieg

>> Marktreife mittelständische Unternehmen

>> Komplexe Ausgründung aus Konzernen

>> Operative Probleme trotz gesunden Kerns

>> Bilanzprobleme durch hohe Verschuldung/Pensionsrückstellungen

Referenzen

>> solvadis, Frankfurt am Main

>> Pallhuber, Langenlonsheim

>> FSG, Flensburg

>> Helvita, Heidelberg

>> Paper Systems, Hamburg

Firmenadresse

Orlando Management AG
Platzl 4
80331 München
T +49 89 290048-50
F +49 89 290048-99
info@orlandofund.com
www.orlandofund.com

Standorte

München, Zürich

Anzahl Professionals 20

Ansprechpartner

Dr. Henrik Fastrich

T +49 89 290048-50

info@orlandofund.com



Kurzprofil des Unternehmens

Silverfleet Capital ist eine unabhängige europäische Beteiligungsgesellschaft, die sich im Besitz ihrer Partner befindet.

Im Auftrag einer international breit diversifizierten Gruppe institutioneller Anleger investieren wir seit mehr als 25 Jahren in Private-Equity-Beteiligungen. Zuvor waren wir als Geschäftsbereich der Prudential plc unter dem Namen PPM Capital im Markt aktiv. Silverfleet Capital steht für Investments in mittelständisch geprägten Unternehmen. Alle Portfoliounternehmen wurden im Rahmen von Buyouts zusammen mit dem Management erworben, einige von ihnen bereits erfolgreich weiterveräußert.

Silverfleet Capital verfügt über ein erfahrenes Team an den Standorten München, London, Paris und Chicago. Wir beteiligen uns an etablierten Firmen mit einem Unternehmenswert zwischen 75 Mio. und 500 Mio. EUR, die ihren Sitz in Großbritannien, Frankreich, dem deutschsprachigen Europa, den Benelux-Ländern und Skandinavien haben, aber auch an US-amerikanischen Unternehmen mit einer starken Präsenz in Europa.

Gründung

2007 (Vorgängerorganisation 1990)

Größe Portfoliounternehmen

Umsatz bis 500 Mio. EUR

Veraltetes Kapital

Über 1 Mrd. EUR

Branchenfokus

>> Wirtschafts- und Finanzdienstleistungen

>> Gesundheitswesen

>> Einzelhandel, Konsumgüter sowie Unterhaltung/Freizeit

>> produzierendes Gewerbe

Finanzierungsprodukte

>> Private Equity

Referenzen

>> Schneider Gruppe, Wedel

>> Kalle, Wiesbaden

>> orizon, Augsburg

>> Jost, Frankfurt am Main

>> M+W, Bidingen

>> OFFICE, London

>> Aesica, Newcastle

Beteiligungsformen

>> Mehrheitsbeteiligung

>> direkte/offene Beteiligung

>> Gesellschafterdarlehen

Investitionseinstieg

Unternehmenswert zw. 75 Mio. und 500 Mio. EUR

Investitionsvolumen

Mindestens 30 Mio. EUR Eigenkapital

Firmenadresse

Silverfleet Capital GmbH
Oberanger 28
80331 München
T +49 89 238896-0
F +49 89 238896-99
www.silverfleetcapital.com

Anzahl Professionals

5 Investment-Spezialisten in München (gesamt 22)

Ansprechpartner

Guido May

T +49 89 238896-15

guido.may@

silverfleetcapital.com

Standorte

London, München, Paris, Chicago



**STEADFAST
CAPITAL**

Kurzprofil des Unternehmens

Steadfast Capital ist eine unabhängige, auf mittelständische Unternehmen im deutschsprachigen Europa und den Beneluxländern ausgerichtete Private-Equity-Beratungsgesellschaft. Steadfast Capital wurde von Unternehmern mit einer weitreichenden Erfahrung im Private-Equity-Geschäft gegründet. So verfügen allein die fünf Partner jeweils über durchschnittlich 17 Jahre relevante Erfahrung im Private-Equity-Markt. Die von Steadfast Capital beratenen Fonds beteiligen sich an nicht börsennotierten Unternehmen, um Lösungen für Unternehmensnachfolgen, Konzernausgliederungen oder Wachstumsfinanzierungen zu ermöglichen. Für jede spezielle Unternehmenssituation wird eine kreative Eigenkapitallösung entwickelt, welche immer auch eine Kapitalbeteiligung des Managements vorsieht.

Gründung
2001

Verwaltetes Kapital
ca. 400 Mio. EUR

Finanzierungsprodukte
>> Private Equity

Beteiligungsformen
>> Mehrheitsbeteiligungen
>> Minderheitsbeteiligungen

Investitionseinstieg
>> Konzernausgliederung
>> Unternehmensnachfolge
>> Refinanzierung bestehender Buy-Out Beteiligungen
>> Unternehmenswachstum

Firmenadresse
Steadfast Capital GmbH
Myliusstraße 47
60323 Frankfurt am Main
T +49 69 50685-0
F +49 69 50685-100
info@steadfastcapital.de
www.steadfastcapital.de

>> Profitable, liquiditätsstarke Geschäftsmodelle mit guter Marktposition
>> Erfahrenes und motiviertes Managementteam

Investitionsvolumen
Unternehmenswerte zwischen 25 Mio. und 150 Mio. EUR

Größe Portfoliounternehmen
Umsatz derzeit 30 Mio. bis 200 Mio. EUR

Branchenfokus
>> Keinen

Referenzen
>> Nach Absprache

Standorte
Frankfurt am Main

Anzahl Professionals 8

Ansprechpartner
Clemens Busch
Managing Partner
T +49 69 50685-230
busch@steadfastcapital.de

Anzeige

Sieht so Ihre Finanzierung aus?*



* Wie es richtig geht, lesen Sie in der Unternehmeredition.

Foto: Friedberg/Fotolia

Abonnieren Sie **bis 30.9.** die Unternehmeredition und Sie erhalten **kostenlos** das Buch „ErfolgsmodeLL Familienunternehmen“ von Peter May.

www.unternehmeredition.de/abo

Unternehmer
Edition

Know-how für den Mittelstand

Service

Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
07.09. Regensburg	IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelkheim www.ihk-regensburg.de	Ostbayerischer Stiftertag Teilnahme: kostenlos
27.–28.09. Heidelberg	Forum Institut www.forum-institut.de	Heidelberger Insolvenz Forum Teilnahme: 1.480 EUR
02.–04.07. Tegernsee	Europäisches Wirtschaftsforum www.ewif.de	Bayerischer Mittelstandspreis 2012 Teilnahme: nur geladene Gäste
10.10. München	Alphazirkel www.alphazirkel.de	Professor Dr. Claus Hipp – eine Unternehmer-Vita Teilnahme: auf Anfrage
11.10. München	ICU.net AG www.interkultureller-kongress.de	9. Interkultureller Kongress Teilnahme: 790 EUR
11.–13.10. Passau	Dachgesellschaft Deutsches Interim Management www.ddim.de	8. IIMM International Interim Management Meeting Teilnahme: Informationen folgen
23.–24.10. Berlin	VDMA, Produktion, VDW, Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH www.maschinenbau-gipfel.de	Deutscher Maschinenbau Gipfel Teilnahme: 1.690 EUR
23.–24.10. München	Management Circle www.managementcircle.de	Innovation 2012 Teilnahme: 1.295–2.095 EUR
25.10. Wildbad Kreuth	Leonhard Ventures www.nomeba.de	Nomeba 2012 Teilnahme: 150–1.800 EUR
26.–27.10. Berlin	deGut www.degut.de	deGUT – Deutsche Gründer und Unternehmertage Teilnahme: 5–25 EUR
06.–07.11. Regensburg	Automobil Produktion und SV Veranstaltungen www.sv-veranstaltungen.de	8. Fachkongress Digitale Fabrik@Produktion Teilnahme: 1.495 EUR
09.11. Bensberg	Intes Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Unternehmer Erfolgsforum 2012 Teilnahme: 1.490 EUR
10.11. Künzelsau	Würth Group www.karrieretag-familienunternehmen.de	10. Karrieretag Familienunternehmen Teilnahme: auf Anfrage
14.–15.11. Stuttgart	Landesmesse Stuttgart www.expodatabase.de	GlobalConnect, Forum für Export und Internationalisierung Teilnahme: k.A.
15.11. Dresden	BdW www.bdW-deutschland.de	BdW Herbstforum Teilnahme: k.A.
16.11. Hamburg	Liberaler Mittelstand www.mittelstandstag.org	8. Deutscher Mittelstandstag Teilnahme: k.A.
29.11. Frankfurt am Main	TMA Deutschland www.tma-deutschland.org	TMA Jahrestagung 2012 Teilnahme: k.A.
7.12. Salzburg	Alphazirkel www.alphazirkel.de	Unternehmertreffen Teilnahme: auf Anfrage

Eventrückblick

7. Mergers & Acquisitions Symposium – Generationenwechsel in deutschen Familienunternehmen

Wie lassen sich Nachfolgeprozesse erfolgreich strukturieren? Wie können deutsche Familienunternehmen in die nächste Generation überführt werden? Und wie findet man bei Veräußerung den geeigneten Käufer, der das Unternehmen langfristig begleiten will und für künftige Herausforderungen rüstet? Diesen Fragen widmete sich das Mergers & Acquisitions Symposium, das am 12. Juni bereits zum siebten Mal in Nürnberg stattfand. Unter dem Motto „Nicht ohne meine Tochter“ erzählte Winzer Horst Sauer von der flie-

ßenden Übergabe des Weinguts in Eschern-dorf an seine Tochter Sandra. „Letztendlich geht es darum, dass der eine Erfahrung und Behutsamkeit, der andere Kreativität und Dynamik ein-bringt“, beschreibt der erfolgreiche



Matthias Tröger, Geschäftsführender Gesellschafter der seneca Corporate Finance GmbH, auf dem 7. Mergers & Acquisitions Symposium

Unternehmer seine Erfahrungen. Neben Best-Practice-Beispielen lieferten Fachvorträge von Matthias Tröger, geschäftsführender Gesellschafter von seneca Corporate Finance, Frank Schmidt, Direktor der DZ Privatbank, Martin Franke, Mitglied der Geschäftsleitung bei DZ Equity Partner, sowie Joachim Exner, Fachanwalt für Unternehmenskäufe bzw. -verkäufe aus Insolvenzen, Einblicke in die Herausforderungen bei M&A-Prozessen. Zum Abschluss gab Matthias Schraner vom Negotiation Institute in Zürich den rund 100 Teilnehmern noch wertvolle Tipps für ihre nächste Verhandlung mit auf den Weg. www.seneca-cf.de

Wirtschaftskapitäne bei „Business meets Hanse Sail“

Im Rahmen der Hanse Sail kamen am 10. und 11. August bereits zum 9. Mal mehr als 400 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in Rostock zum Wirtschaftstreff „Business meets Hanse Sail“ zusammen. Die Veranstaltung bot mit Abendempfang, Sail-Brunch, Besichtigungsprogramm und Segeltörn die Gelegenheit zu persönlichem Austausch und aktuellen Fachvorträgen. Ministerpräsident Erwin Sellering moderierte eine Gesprächsrunde mit Dr. Hans Fechtner, Sprecher der Geschäftsführung bei der G. Siempelkamp GmbH & Co. KG, Bernd Oehm, Geschäftsführer der Oehm & Rehbein GmbH, Hans Eifeler, Geschäftsführer bei der eifeler Unternehmensgruppe, sowie Harald Christ, Geschäftsführer der Conomus GmbH. Im Mittelpunkt der Diskussion stand dabei die Fragestellung nach „Neuen Werten im Unternehmen“. „Der Faktor Mensch spielt eine immer größere Rolle, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein“, fasste Bernd Oehm die Ergebnisse zusammen. Abschließendes Highlight des Wirtschaftstreffs war eine Abendaus-



„Sail Brunch“ in der Yachthafenresidenz Hohe Düne, Rostock

fahrt auf dem Mississippi-Schaukelraddampfer „RIVER STAR“ mit anschließendem Feuerwerk. „Business meets Hanse Sail“ findet jährlich statt und wird von der Gesellschaft für Wirtschafts- und Technologieförderung Rostock mbH organisiert. www.rostock-business.de

Euro-Krise als Chance für Private Equity? – 12. Handelsblatt Jahrestagung Private Equity

Letztes Jahr investierten Private-Equity-Gesellschaften 5,92 Mrd. EUR in rund 1.200 deutsche Unternehmen; weltweit stehen PE-Gesellschaften über 900 Mrd.



Dr. Holger Schmieding, Chefvolkswirt der Berenberg Bank, auf der Handelsblatt Jahrestagung Private Equity 2012

EUR für Investitionen zur Verfügung, so der Bundesverband deutscher Kapitalgesellschaften BVK. Der Blick in die Zukunft ist jedoch zwiespältig. „Die Eurokrise bleibt gefährlich. Aber sie ist für Europa auch eine große Chance. Unter dem Druck der Krise erleben wir eine Welle von Reformen, die Europa zu einem weit dynamischeren Wirtschaftsstandort machen können“, meint Dr. Holger Schmieding, Chefvolkswirt der Berenberg Bank, auf dem jährlichen Treffen der Finanzinvestoren – der Handelsblatt Jahrestagung Private Equity 2012 am 27. und 28. Juni 2012 in Frankfurt. Unter Leitung von Prof. Dr. Dirk Schiereck (TU Darmstadt) diskutierten auf der Konferenz Experten wie Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (TU München), Joe Osness und Christian Lucas (beide Silver Lake), Max Römer (Quadriga), Stephan Lauer (CapVis Equity Partners) und Peter Wirtz (3i) über die Lage des Private-Equity-Marktes, die Bedeutung des Aufsichtsrates und der Corporate Governance für Beteiligungen, Herausforderung Leveraged Finance, Mittelstand als Chance, Regulierungsthemen und Value Creation. www.vc-pe.de

Anzeige

Service

Seminare + + Beratung + + Kontakte + + Finanzierung + + Marketing + + Alles live!



Deutsche Gründer- und Unternehmertage

26.–27. OKTOBER 2012

FLUGHAFEN TEMPELHOF – BERLIN, HANGAR 2

www.deGUT.de

Bücher für Unternehmer

„Unternehmer sind Verrückte – Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können“

Von Wolfgang Zimmermann, Springer Gabler Verlag, April 2012, 313 Seiten, 29,95 EUR

Vor dem Hintergrund des Versagens klassischer Managementmethoden in einer Zeit ständiger Umweltveränderungen beleuchtet das Buch zentrale Fragen des Unternehmertums. Die Darstellungen stützen sich auf wissenschaftliche Analysen und zahlreiche Begegnungen und Erfahrungen des Autors mit verschiedensten Unternehmern. Interviews mit erfolgreichen Unternehmern und renommierten Wissenschaftlern ergänzen die Ausführungen.



„Mergers & Acquisitions Management – Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen“

Von Bernd W. Wirtz, Springer Gabler Verlag, März 2012, 575 Seiten, 49,95 EUR

Das Lehrbuch liefert einen umfassenden und fundierten Überblick über das Management von Mergers & Acquisitions. Dabei werden in dem übersichtlich strukturierten Buch auch die Post-Merger-Integration und das Demerger-Management ausführlich behandelt. Konkrete Handlungsempfehlungen stellen den Bezug zur Praxis her.



„Praxishandbuch Corporate Magazines – Print, Online, Mobile“

Von Walter Freese, Michael Höflich und Ralph Scholz (Hrsg.), Springer Gabler Verlag, Juli 2012, 278 Seiten, 44,95 EUR

Das Buch versucht als Standardwerk alle Aspekte des Corporate Publishing im Magazinbereich zu beleuchten, ob Print, online oder mobil. Es kommen Spezialisten, Wissenschaftler und Fachautoren aus Verlagen und Agenturen ebenso zu Wort wie Experten aus Unternehmen oder aus Medien- und Dialogforschungs-Instituten. Neben der strategischen Dimension erhalten Leser durch konkrete Anwendungsbeispiele einen umfassenden Einblick ins Corporate Publishing.



„Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration“

Von Gerhard Picot (Hrsg.), Schäffer-Poeschel Verlag, Mai 2012, 722 Seiten, 89,95 EUR

Das praxisorientierte Handbuch liefert eine umfassende ganzheitliche und interdisziplinäre Darstellung der M&A-Thematik. Damit dient es als praktische Unterstützung bei Planung, Durchführung und Integration von M&A-Maßnahmen. Der Inhalt ist wissenschaftlich fundiert und wird durch eine Vielzahl konkreter Fallbeispiele und Arbeitshilfen abgerundet.



„Private-Equity-Lexikon“

Von Albrecht Hertz-Eichenrode, Stephan Illenberger, Thomas A. Jesch, Harald Keller, Ulf Klebeck, Jörg Rocholl, Schäffer-Poeschel Verlag, Dezember 2011, 252 Seiten, 49,95 EUR

Das Buch erlaubt einen Einstieg in das breite Spektrum von Private Equity. Neben den 2.300 Einträgen erhält der Leser Hinweise zu vertiefender Lektüre. Wirtschaftliche Sachverhalte werden von den Autoren ergänzend aus rechtlicher und steuerlicher Blickrichtung beleuchtet. Gastbeiträge renommierter Praktiker und ein Anhang mit umfangreichem Adressteil und Langfristcharts runden das Buch ab.

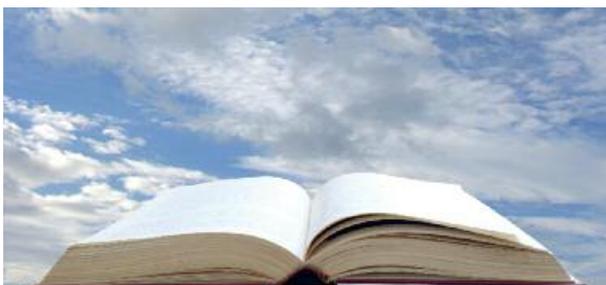
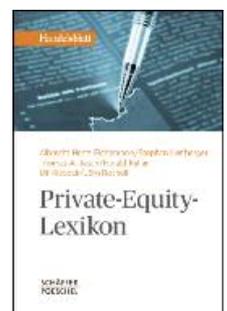


Foto: PantherMedia / Oleksandr Pakhay

Kooperationspartner der Unternehmeredition 2012

ALPHAZIRKEL



BdW
Beirat der Wirtschaft e.V.

Bundesvereinigung Restrukturierung,
Sanierung und Interim Management e.V. **BRSI**

BvCM
BUNDESVERBAND
CREDIT MANAGEMENT E.V.

BVK
Bundesverband Deutscher
Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Deutsches Eigenkapitalforum
Frankfurt am Main

DDM
DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES
INTERIM MANAGEMENT E.V.

EBS Executive Education

ENTREPRENEURS
CLUB

EUROFORUM
The Conference Company

Handelsblatt
Veranstaltungen

IfM
BONN

IHK Industrie- und Handelskammer
München und Oberbayern

IHK Potsdam

MANAGEMENT-INSTITUT
GEORG-SIMON-OHM-HOCHSCHULE NÜRNBERG

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion

Stiftung
Familienunternehmen

TMA
DEUTSCHLAND

TOP 100

TOP JOB

TUM School of Management
Technische Universität München

V B K I
VERANSTALTUNGS GMBH

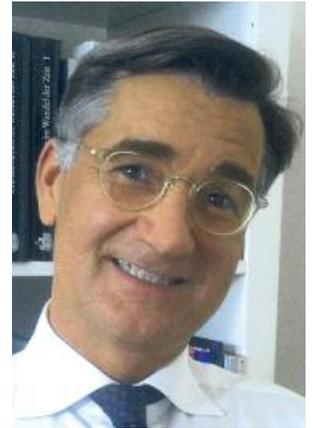
WHU
Otto Beisheim School of Management

WirtschaftsForum
Brandenburg e.V.

Ein perfekter Match?

Private Equity und Interim Management

Von Ernst G. Wittmann,
Geschäftsführer Panaceus GmbH, München



Ernst G. Wittmann

Private Equity wird häufig als „Kapital auf Zeit“ beschrieben. Interim Management wird in der Regel als die Übernahme einer zeitlich begrenzten Aufgabe mit unterschiedlichen Ausprägungen verstanden. Oftmals wird in der aktiven Betreuung von Portfoliounternehmen der PE-Investoren auf das Leistungsspektrum des Interim Management zurückgegriffen. Vordringlich scheint deshalb Private Equity mit der Tätigkeit des „Management auf Zeit“ einen perfekten Match zu bilden.

Geschäftsmodell Private Equity

Grundsätzlich sieht das Geschäftsmodell von Private-Equity-Investoren vor, in Branchen und Unternehmen zu investieren, in denen sich, gemessen am Einsatz von Eigenkapital, überdurchschnittliche Renditen erzielen lassen. In der Regel können hierbei in drei Phasen des Geschäftsmodells Werte geschaffen werden: beim Einstieg durch Erzielen eines geringen Kaufpreises, während der Haltedauer durch eine aktive Wertsteigerung oder beim Exit durch das Erzielen eines hohen Verkaufspreises. Früher konnten sich Private-Equity-Investoren auf die wertsteigernde Finanztransaktion („Multiple Arbitrage“) sowie die Verbesserung bzw. Optimierung der Finanz- und Vermögensstruktur („Financial Engineering“) beschränken, ohne sich über die Phasen der Haltedauer und des Exits Gedanken machen zu müssen. Ein Haupthebel war dabei sicherlich die Finanzierung einer Akquisition über einen möglichst hohen Fremdkapitalanteil. Dies ist zwar immer noch ein wichtiges Instrument der Wertsteigerung, doch es ist bei weitem nicht mehr ausreichend.

Operationale Wertsteigerungen

Heute müssen operationale Verbesserungen herbeigeführt und sowohl Unternehmensstrategie als auch Geschäfts-

modell einer kritischen Prüfung und Optimierung bzw. Veränderung sowie Wertsteigerung unterzogen werden. Wertsteigernde Maßnahmen müssen schnell und durchschlagskräftig realisiert werden. Die meisten PE-Investoren sind hierbei durch ihre personellen sowie technischen Ressourcen begrenzt.

Interim Management

Interim Management wird als „Management auf Zeit“ mit stark operativem Bezug verstanden. Gemeint ist damit die „durch eindeutige Zielvorgaben von vornherein zeitlich begrenzte Wahrnehmung von Managementfunktionen“. Dies können sowohl Tätigkeiten mit Leadership-Fähigkeiten sein als auch einfach nur die Übernahme eines zeitlich befristeten Projektes ohne Personalverantwortung. Vielfach assoziiert man grundsätzlich mit Interim Management insbesondere Aufgaben im Rahmen des Turnarounds, Steuerung von Veränderungsprozessen sowie die Übernahme eines Projektmanagements.

Einsatz des Interim Managements bei Private Equity

Der Schwerpunkt des Interim Managements liegt bisher auf der Phase der Wertsteigerung. Als Beispiele mögen die Optimierung der Vertriebsorganisation, die Internationalisierung, die Optimierung von Supply Chain Management/Logistik/IT, aber vor allem auch die Optimierung von Controlling und Reporting dienen. Einsatzfelder der Interim Manager sind jedoch heutzutage bereits vielfältiger; beispielhaft könnte man hier u.a. die Mitwirkung beim Kauf/Verkauf von Geschäftsbereichen, bei der Investorensuche und der Übernahme von Commercial Due Diligence-Tätigkeiten heranziehen.

ZUR PERSON: ERNST G. WITTMANN

Ernst G. Wittmann ist Gründer und Geschäftsführer der Panaceus (Capital) GmbH, einer partnerschaftlich organisierten Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft. Er ist zudem Absolvent des Interim Executive Programme (EBS) 2011. www.panaceus.de

Fazit:

Private Equity und das Leistungsspektrum des Interim Managements bilden eine solide gemeinsame Basis. Beide leben zumindest theoretisch von einem begrenzten Zeithorizont, von der Veränderung im Prozess sowie der klaren und eindeutigen Ergebnisorientierung.

Anlagealternative Unternehmensbeteiligung

Krisensichere Renditen abseits der klassischen Anlageformen

Von Frank Niehage, Vorsitzender des Vorstandes, Bank Sarasin AG



Frank Niehage

Durch die anhaltende Krise an den Märkten suchen vermögende Unternehmer und deren Family Offices verstärkt nach alternativen Anlageformen – und investieren immer häufiger in Unternehmensbeteiligungen. Aus gutem Grund, wie ein Blick auf die Rendite zeigt.

Flucht in Realwerte

Die anhaltende Krise erschwert es zunehmend, Rendite mit klassischen Anlageformen wie Aktien oder Anleihen zu erzielen. Insbesondere vermögende Anleger flüchten daher in Realwerte – mit unterschiedlichen Ausprägungen in der Risikobereitschaft: Während einige Anleger ihr Vermögen überwiegend in physisches Gold umschichten oder verstärkt in Immobilien investieren, suchen vor allem Unternehmer nach alternativen Anlageformen jenseits der konservativen „sicheren Häfen“. Interessant für sie sind vor allem Beteiligungslösungen. Trotz der Krise sind viele der mittelständischen Unternehmen aus den letzten schwierigen Jahren gestärkt hervorgegangen und erwirtschaften wieder Gewinne. In der Realwirtschaft ist von der Krise derzeit wenig zu spüren. Anders sieht es am Kreditmarkt aus: Die Banken stehen vor neuen regulatorischen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf ihr Eigenkapital, und schränken daher die Kreditvergabe ein. Leidtragend sind die Unternehmen, die Kapital zur Finanzierung von Innovationen und Wachstum benötigen.

ZUR PERSON: FRANK NIEHAGE

Frank Niehage ist Vorsitzender des Vorstandes der Bank Sarasin AG. Die Bank Sarasin AG ist eine hundertprozentige Tochter des Schweizer Traditionshauses Bank Sarasin & Cie AG, einer führenden Privatbank, die auf Nachhaltigkeit als wesentlichen Teil ihrer Unternehmensphilosophie setzt und als Pionierin auf diesem Gebiet anerkannt ist. In Deutschland ist die Bank Sarasin AG an den Standorten Frankfurt am Main (Hauptsitz), Hamburg, Hannover, Köln, München und Nürnberg vertreten und bietet unter anderem auch Zugang zu Private-Equity-Investitionen. www.sarasin.de

Außerbörsliche Beteiligungen

Auf der einen Seite fehlt also Geld, um eine Gründung oder Innovationen zu finanzieren. Auf der anderen Seite suchen Unternehmer nach zukunftssträchtigen und ertragreichen Investitionsmöglichkeiten. Außerbörsliche Beteiligungen bieten eine gute Lösung für beide Seiten. Das Grundprinzip: Der Unternehmer erwirbt – gegebenenfalls über einen Private-Equity-Fonds – mit seinem frei verfügbaren Kapital Anteile an einem oder mehreren Unternehmen mit akutem Kapitalbedarf. Dieses wiederum setzt das neue Kapital möglichst so ein, dass langfristig der Unternehmenswert steigt.

Private-Equity-Fonds

Bei Beteiligungen über Private-Equity-Fonds ist ein Ausstieg üblicherweise nach drei bis sieben Jahren geplant. In dieser Zeit können die Investoren gerade in wirtschaftlich schwierigen Phasen überdurchschnittliche Renditen erzielen. So zeigt beispielsweise eine aktuelle Studie der Schweizer Partners Group auf, dass Anlagen von Finanzinvestoren seit Juni 2000 eine zwischen 9,2 und 12,2% höhere Rendite erwirtschafteten als der MSCI-Index, der als wichtigster Börsenindex weltweit gilt. In Krisenzeiten ist die Überrendite sogar deutlich höher: Während der „Dotcom“-Krise zwischen 2000 und 2003 übertrafen Private-Equity-Investitionen in Europa den MSCI-Index um nahezu 30%. Auch während der jüngsten Finanzkrise erzielten sie in Europa eine Überrendite von 15%. Hierzulande sind Private-Equity-Firmen zwar immer noch mit dem Begriff „Heuschrecke“ stigmatisiert. Dabei wird jedoch häufig übersehen, dass sie einem strauchelnden Unternehmen zu neuem Wachstum verhelfen können. So konnten sich beispielsweise viele mittelständische Unternehmen über Private-Equity-Kapital für die Globalisierung rüsten. Darüber hinaus können Private-Equity-Unternehmen eine Lösung für ungeklärte Nachfolgefragen bieten oder bei der Vorbereitung zum Eintritt in die öffentlichen Kapitalmärkte unterstützen, wie es derzeit beim Finanzinvestor KKR und dem mittelständischen Unternehmen Wild der Fall ist.

„Der langfristige Vermögenserhalt sollte im Fokus stehen“

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

Die EU-Staatsschuldenkrise, niedrige Zinsen und eine zunehmende Volatilität an den Kapitalmärkten stellen die Geldanlage von Unternehmen sowie die Verwaltung großer Vermögen von Unternehmerfamilien vor große Herausforderungen. Im Interview spricht Finanzexperte Jens Spudy über eine möglichst optimale Asset Allocation, Anlageklassen mit künftigem Wachstumspotenzial sowie sein Vergütungsmodell.

Unternehmeredition: Herr Spudy, wie sieht ihre aktuelle Asset Allocation aus, für typische Familienunternehmen mit eher defensiver Anlagestrategie (z.B. Aktien, Staatsanleihen, Unternehmensanleihen, Immobilien, Edelmetalle, Rohstoffe, Private Equity, regionale Aufteilung etc.)?

Spudy: Bei der Verwaltung der Vermögen unserer Mandanten legen wir großen Wert auf eine über zahlreiche Anlageklassen breit diversifizierte Asset-Allokation zur Vermeidung von Klumpenrisiken durch eigene Unternehmen als Vermögensbestandteil. Insbesondere bei defensiven Anlagestrategien vermeiden wir den Einsatz risikobehafteter Anlageklassen aufgrund des bereits relativ hohen Risikos durch das eigene Unternehmen. In defensiven Mandaten ist der Rentenanteil im liquiden Vermögen relativ hoch (aktuell rund 58%) und die Aktienquote dementsprechend gering. Im Bereich der Rohstoffe ist eine moderate Goldposition als Versicherungsschutz gegen Liquiditäts- und Systemrisiken sehr sinnvoll. Aufgrund der derzeitigen Marktbedingungen empfehlen wir das Vorhalten von ausreichend Liquidität als Flexibilitätsreserve, um bei sich bessernden Fundamentalfaktoren unter Umständen in Risiko-Assets investieren zu können. Einen wichtigen Bestandteil in den Portfolios stellen die illiquiden Anlageklassen dar. Sie weisen in der Regel eine



Jens Spudy

geringe Korrelation zu traditionellen Anlageklassen bei reduzierter Abhängigkeit von Konjunkturbedingungen auf und partizipieren an langfristigen Trends. In defensiven Mandaten erfolgt primär der Einsatz solider Anlageklassen wie Agrar & Forst oder Immobilien, aber auch Private Equity, Infrastruktur und Versicherungen. Bei Immobilien bieten insbesondere Wohn- und Gewerbeimmobilien in den 1-a- und mittleren Lagen deutscher Topstädte gute Perspektiven. Aufgrund erschwelter Kreditvergabe durch Banken steigt auch die Nachfrage nach Eigenkapital- oder Mezzanine-Finanzierungen (Renditen bei 10%–15% bei Laufzeiten von 12–24 Monaten).

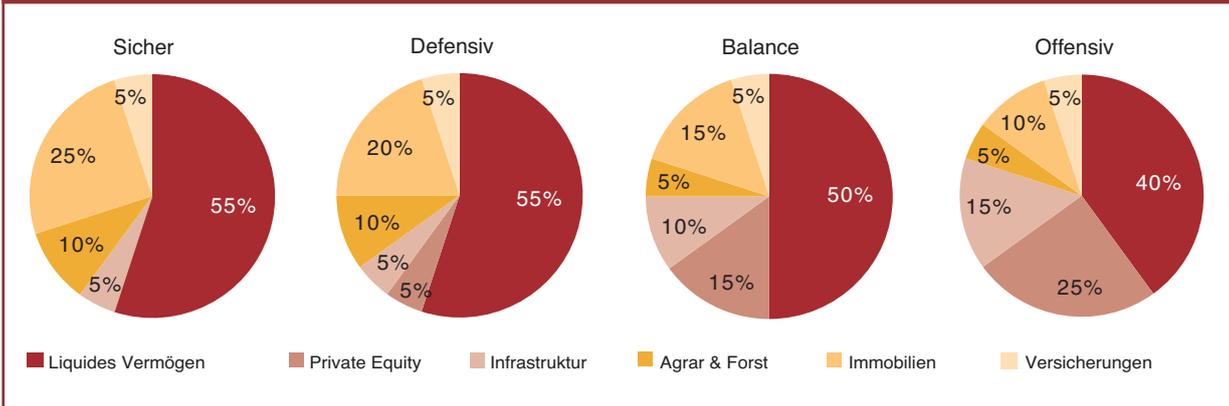
Unternehmeredition: Was empfehlen Sie Unternehmern mit einer höheren Risikobereitschaft?

Spudy: Im liquiden Bereich empfehlen wir sowohl die Steigerung des Aktienanteils in den Portfolios (in der ausgewogenen Strategie aktuell rund 37%) als auch die Steigerung des Anteiles der alternativen Investments zulasten des Rentenanteils. Weiterhin verfolgen wir die

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

ABB. 1: STRATEGISCHE PORTFOLIOALLOKATION FÜR DAS GESAMTVERMÖGEN



Quelle: eigene Recherche

Verschiebung der Verteilung in liquide und illiquide Anlageklassen zugunsten illiquider Anlagen. Hier werden vermehrt Investitionen in Private Equity getätigt, da diese Anlageklasse unserer Meinung nach attraktive Rendite-/Risikoeigenschaften aufweist.

Unternehmeredition: Welche wesentlichen Veränderungen haben Sie in den letzten zwölf Monaten (in Ihrer Anlagestrategie) durchgeführt und was waren die Gründe dafür?

Spudy: Zuletzt haben wir eine Erhöhung der Liquiditätsquote zulasten der Aktienquote durchgeführt, um bei deutlicheren Tendenzen der Fundamentalfaktoren an den Kapitalmärkten flexibel handeln zu können. Des Weiteren haben Absicherungsstrategien gegen Kursverluste im zweiten Quartal 2012 die Verluste unserer Vermögensverwaltung gegenüber den Kapitalmärkten deutlich reduziert. Innerhalb der liquiden Anlageklassen sind Aktien gegenüber Anleihen aufgrund eines langfristigen realen Mehrwertes zu bevorzugen. Kurzfristig sind die Aktienmärkte jedoch von der globalen Liquiditätsschwemme und steigenden Konjunkturrisiken geprägt. Die weiter ungelöste Eurokrise spricht derzeit gegen aggressive Investments. Die Ursache für die derzeitige Situation auf dem Anleihenmarkt ist durch den Anstieg der privaten und öffentlichen Verschuldung in den westlichen Industriestaaten begründet. Es entstanden Zweifel an der Zahlungsfähigkeit der Schuldner mit einer verheerenden Rückwirkung auf die Gläubiger. Aufgrund ihrer geringen Eigenkapitalausstattung haben Banken kaum Möglichkeiten, Verluste abzufangen. Volkswirtschaftlich erwarten wir in der kommenden Dekade eine sogenannte Stagflation Light. Eine Kombination aus Sparen, teilweisem Schuldenschnitt und höherer Inflation, die zu einem sinkenden realen Wachstum bei steigender Inflationsrate führt.

Unternehmeredition: In welchen Anlageklassen oder Investmentthemen sehen Sie künftig das größte Wachstumspotenzial?

Spudy: Aktien statt Anleihen. Die Aktienmärkte weisen kurzfristig eine hohe Volatilität auf und reagieren zunehmend politikgetrieben bei kürzer werdenden Konjunkturzyklen. Langfristig bieten sie jedoch gegenüber Anleihen die besseren Renditechancen und die Möglichkeit eines realen Mehrwertes. Illiquide Anlageklassen als Alternativen zu Aktien und Renten bieten attraktive Renditen durch laufende Cashflows, sind unabhängig von kurzfristigen Konjunkturbedingungen, bieten einen natürlichen Inflationsschutz sowie eine geringe Korrelation zu liquiden Anlageklassen.

Unternehmeredition: Welches Vergütungsmodell haben Sie?

Spudy: Die Kosten werden auf Basis der Höhe des durch uns betreuten oder verwalteten Vermögens individuell ermittelt. Ergänzend vereinbaren wir individuell eine Gewinnbeteiligung mit Hurdle Rate und High Watermark. Durch die vollständige Rückvergütung von Vermittlungs- und Bestandsprovisionen (zu 100%) wird eine unabhängige Beratung sichergestellt. Bei der vollumfänglichen Betreuung innerhalb eines Family-Office-Mandats vereinbaren wir in der Regel Pauschalen.

Unternehmeredition: Was ist aktuell Ihr wichtigster Rat an Unternehmer im Hinblick auf die Vermögensanlage?

Spudy: Ziel sollte die Unabhängigkeit des Gesamtvermögens von kurz- bis mittelfristigen Konjunkturschwankungen sein, da der langfristige Vermögenserhalt nach Steuern, Kosten und Inflation im Fokus steht. Aufgrund sich ständig ändernder Marktbedingungen sollte die Asset-Allokation regelmäßig geprüft und gegebenenfalls angepasst werden, die aktive Steuerung und Bewirtschaftung von Risiken ist wichtiger als in den Vorjahren.

Unternehmeredition: Herr Spudy, vielen Dank für das Gespräch.

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

Werkstoffe

Energie sparen mit neuem Materialangebot

Mit der Energiewende werden neue Energiewandler die bislang bekannte Kraftwerkstechnik teilweise ersetzen. Hierbei können Materialien mit Eigenschaften in den Markt eintreten, die bislang nicht im Vordergrund standen.

Organische Photovoltaik

Das amerikanische Unternehmen Konarka aus Lowell, Massachusetts USA, und das deutsche Hightech-Solarunternehmen Heliatek GmbH konkurrieren um die Marktführerschaft im Bereich der organischen Fotovoltaik. Bei der organischen Fotovoltaik kann wegen der geringen Prozesstemperatur zur Herstellung auch Plastikfolie als Trägermaterial für die Energiewandler dienen. Das Gewicht pro Quadratmeter ist mit 0,5 kg im Vergleich zu herkömmlichen Solartechniken geringer. Diese Vertreter der Solartechnik auf Kohlenstoffbasis sind auch flexibel, sodass mobile Anwendungen in iPods, Laptops und Mobiltelefonen möglich sind. Konarka wurde 2001 unter Mitwirkung des Chemie-Nobelpreisträgers Dr. Allen Heeger gegründet. Das Unternehmen beschäftigt 100 Mitarbeiter, die inzwischen über 350 Patente für die Energiewandler aus Kunststoff entwickelt haben. Die Produktion läuft seit 2008 und das Unternehmen liefert seit 2010 größere Mengen der Folien, die Sonnenstrahlen in elektrische Energie umwandeln können.

Entwicklungspartnerschaft von Thyssen Krupp Steel Europe und Konarka

Zur Entwicklung von Dach- und Fassadenelementen aus Stahl mit integrierter organischer Photovoltaik gründeten Thyssen Krupp Steel Europe und Konarka im September vergangenen Jahres eine Entwicklungspartnerschaft. Das

Ziel lautet, die Solarmodule mit photoaktiven Polymeren in Gebäudehüllen zu integrieren. Hierzu sagt Dr. Lars Pfeifer, in der Geschäftseinheit Color/Constructions für Qualität und Entwicklung verantwortlich: „Die organische Photovoltaik bietet erstklassige Möglichkeiten zur Integration in unseren Fertigungsprozess. Damit wären wir in der Lage, unserem Kunden einen wertvollen Zusatznutzen kostengünstig zur Verfügung zu stellen.“

Deutscher Zukunftspreis für die Heliatek GmbH

Ein deutsches Unternehmen, das sich ebenfalls mit dieser Solartechnik beschäftigt, ist die Heliatek GmbH. Investoren in das 2006 gegründete Start-up-Unternehmen der TU Dresden und der Universität Ulm sind Industrieunternehmen wie die BASF Venture Capital, Bosch, Innogy Venture Capital RWE und Wellington Partners. Gefördert wird Heliatek mit Mitteln des Freistaates Sachsen, des BMBF, der Bundesregierung und der EU. Im Dezember des vergangenen Jahres erhielt das Unternehmen den Deutschen Zukunftspreis des Bundespräsidenten für Technik und Innovation. Ab Mitte dieses Jahres sollen in Leipzig die ersten organischen flexiblen Solarmodule im Niedrigtemperaturprozess gefertigt werden. Einen Wettstreit liefern sich die beiden Unternehmen bei der Effizienz der Energieumwandlung. So stellte das Dresdner Unternehmen mit 9,8% einen neuen zertifizierten Effizienzrekord für Solarzellen aus dem flexiblen Kunststoffmaterial auf. Konarka liegt hier bei 8,3%. Bei monokristallinen Dickschicht-Siliziumzellen liegt dieser Wert bei über 20%.

Wachstumsmarkt Windkraft

Ein weiterer Markt mit erheblichen Zuwächsen in den vergangenen zehn Jahren ist die Windkraft. Die häufig verwendeten Materialien für die Rotorblätter sind glas- und carbonfaserverstärkte Kunststoffe. Dabei sind die carbonfaserverstärkten zwar teurer, jedoch leichter als die schon lange bekannten glasfaserverstärkten Werkstoffe. Vor allem bei den Offshore-Windenergieanlagen und Onshore-Windenergieanlagen für Schwachwindstandorte besteht ein größerer Bedarf, weil sie größer sind und auch über längere Rotorblätter verfügen. Volker Mathes ist für die Geschäftsentwicklung beim Branchenverband AVK, Industrievereinigung Verstärkte Kunststoffe e. V., verantwortlich und meint, dass sich gerade der Markt in den USA und Asien infolge einer verstärkten Zunahme der Windkraftanlagen entwickeln wird.

Dr. Thomas Isenburg
Redakteur der „Produktion“

KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmerration eine Kooperation mit der Fachzeitschrift „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 Unternehmerration. www.produktion.de

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie
Produktion

Inserenten-Verzeichnis

Kunde	Seite
Aquin & Cie.	35
ATREUS Interim Management	71
BankM	77
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	11
bdp Bormann Demant & Partner	83
BF.direkt	19
BUSE HEBERER FROMM	61
capiton	51
DDIM	41
deGUT – Deutsche Gründer- und Unternehmertage	121
Deutsche Börse – Deutsches Eigenkapitalforum 2012	73
Ebner Stolz Mönning Bachem	25
Ecobility	95
econique – M&A Masters 2012	78
equinet Bank	57
EWiF Wirtschaftsforum – Bayer. Mittelstandspreis 2012	89
FAIR VALUE partners	65
FCF Fox Corporate Finance	7
FISCHER & Partner	37
FMS	47
GESCO	23
GÖRG	53
I.C.M. InvestmentBank	85
IEG Investment Banking	3
IMG Industrial Management Group	17
Inverto	55
Kerkhoff Consulting	59
Lincoln International	31
Maturus Finance	87
MelchersRaffel Corporate Development	99
MIG Fonds	U4
Mittelständische Beteiligungsgesellschaften	101
Motion Capital	67
Nord Leasing	U2
NRW.BANK	49
Produktion – 6. Deutscher Maschinenbau Gipfel	79
quirin bank	33
Raue	45
Rölfs Partner	U3
SALANS	27
SCHÄFFER POESCHEL	63
Schneider + Partner	93
seneca Corporate Finance	43
taskforce – Management on Demand	75
Weiss Walter Fischer-Zernin	15
WGZ Initiativkapital	21
youmex	39
ZurmontMadison Management	29

Eine Teilaufgabe der Ausgabe 4/2012 der Unternehmeredition enthält eine Beilage der NRW.BANK.

Unternehmer

Edition

Impressum

„Private Equity/M&A 2012“

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), Martin Bellof, Susanne Gläser, Torsten Paßmann

Bildredaktion: Holger Aderhold, Andreas Potthoff

Bilder: Fotolia, Panthermedia, Pixelio, Photodisc

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Roland Chmiel, Jan Dettbarn, Maik Dietz, Bernd Fischer, Bernd Frank, Dr. Christian Gorny, Lorenz Goslich, Thomas Grether, Norbert Hofmann, Dr. Thomas Isenburg, Dr. Jörg Jaecks, Dr. Jörg Kariger, Manuel Köppel, Peter Längle, Dr. Jan Lessing, Ralph Lück, Christofer Rudolf Mellert, Dr. Thorsten Möller, Frank Niehage, Frank-Christian Raffel, Peter Reinhardt, Stefan Ruff, Detlef Siewert, Dr. Gerd-Rüdiger Steffen, Johann Stohner, Ernst G. Wittmann, Dr. Karsten Zippel

Interviewpartner: Holger Blümle, Arkadiusz Chocholowski, Gerd Cloppenburg, Stefan Herborg, Dennis Kogan, Paul Kraut, Jürgen Linde, Tue Manton, Bernhard Pfaff, Armin Rappen, Ulrich Schomakers, Dennis Schreinemacher, Jürgen Schroeder, Jens Spudy, Dr. Jürg Stucker, Björn von Siemens, Frank Ziener, Dr. Holger Zinke

Lektorat: Sabine Klug, Magdalena Lammel

Gestaltung: Michael Cluse, Holger Aderhold, Andreas Potthoff

Business Development: Lukas Neumayr, Mathias Renz

Anzeigen: Claudia Kerszt

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

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

Erscheinungstermine 2012: Sonderausgabe Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg (30.1.) • 1/12 Herausforderung Unternehmensnachfolge (22.2.) • 2/12 Mittelstandsfinanzierung 2012 – das bewährte Nachschlagewerk (18.4.) • 3/12 Restrukturierung 2012 (20.6.) • 4/12 Private Equity 2012 – Beteiligungskapital und Unternehmens(ver)kauf (29.8.) • 5/12 Innovation & Wachstum (17.10.) • 6/12 Internationalisierung 2013 – Chancen in fremden Märkten (5.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

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

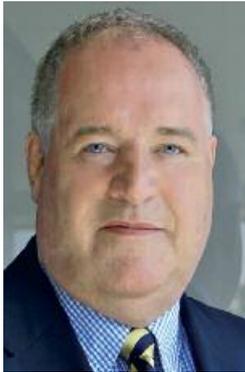
Druck: Kastner & Callwey, Forstinning

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: © 2012 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 978-3-943021-29-5, ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

Dr. Gerold Linzbach neuer Vorstandsvorsitzender von Heidelberger Druckmaschinen AG



Dr. Gerold Linzbach

Dr. Gerold Linzbach tritt im September seine neue Position als Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG an. Er übernimmt damit den Vorsitz von **Bernhard Schreier**, der das Unternehmen 13 Jahre lang geführt hat. Linzbach soll das Unternehmen nach vier verlustreichen Jahren auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs lenken. Erste strategische Weichenstellungen diesbezüglich wurden bereits in den letzten Monaten eingeleitet. Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, wird Schreier den Prozess bis Ende des Jahres begleiten.

Führungswechsel beim Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt



Dr. Klemens Werner

den Transformationsprozess von Print zu Online vorantreiben und ausbauen.

Anfang September löst **Dr. Klemens Werner** den derzeitigen Geschäftsführer des Fachverlags der Verlagsgruppe Handelsblatt, **Johannes Höfer**, ab. Bis zu seinem Ausscheiden im Mai 2012 war Dr. Werner alleinvertretungsberechtigter Geschäftsführer des Deubner Verlags in Köln. Unter seiner Leitung wurde der zur WEKA Firmengruppe gehörige Verlag saniert und strategisch neu ausgerichtet. Beim Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt soll er nun

Wechsel an der Spitze der Knapp AG



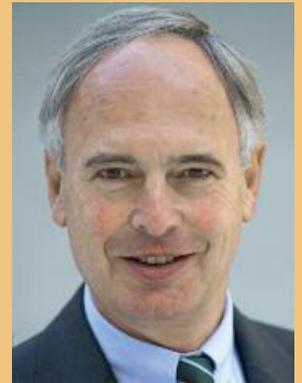
Gerald Hofer

Experten für Lagerautomation und Lagerlogistik-Software von zwei auf drei Positionen.

Nach 26-jähriger Tätigkeit an der Spitze des Unternehmens wechselt **Eduard Wünscher**, Vorstandsvorsitzender der Knapp AG, am 1. Oktober 2012 in den Aufsichtsrat. Die neue Führung wird aus drei Vorständen unter dem Vorsitz des bisherigen Vorstands **Gerald Hofer** (CEO) und den neuen Vorständen **Franz Mathi** (COO) und **Dr. Christian Grabner** (CFO) bestehen. Damit erweitert sich der Vorstand des

65. Geburtstag von Hans-Peter Keitel

Der Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), **Hans-Peter Keitel**, hat am 4. August seinen 65. Geburtstag gefeiert. Seit 2009 führt Keitel den BDI. Ende des Jahres läuft die Amtszeit Keitels aus. Erneut für die Präsidentschaft des BDI kandidieren will er nicht. Diese Position soll dann **Ulrich Grillo** bekleiden, bislang Vizepräsident des BDI und Vorstandsvorsitzender der Grillo-Werke, eines Familienunternehmens aus Duisburg.



Hans-Peter Keitel

Thomas Seeger-Hellbach neuer Geschäftsführer bei Mäurer & Wirtz



Thomas Seeger-Hellbach

Betriebswirt stand bereits von 1996 bis 2011 in den Diensten von Mäurer & Wirtz.

Im Juni hat **Thomas Seeger-Hellbach** die Position des Geschäftsführers beim Parfümhersteller Mäurer & Wirtz von **Fabian Krone** übernommen. Krone scheidet aus persönlichen Gründen aus. Seeger-Hellbach war zuvor ein Jahr beim Aachener Hersteller professioneller Luxuskosmetik Dr. Babor tätig. An der Spitze des Familienunternehmens mit Marken wie 4711, Strellson oder Tabac trifft der neue Geschäftsführer nun auf alte Bekannte. Der Diplom-

Gunter Thielen feiert 70. Geburtstag



Gunter Thielen

Der Aufsichtsratsvorsitzende der Bertelsmann AG feierte am 4. August seinen 70. Geburtstag. Mit dem Ehrentag beginnt für **Gunter Thielen** eine Zeit beruflicher Veränderungen. Er legt satzungsgemäß den Vorstandsvorsitz der Bertelsmann-Stiftung nieder und übergibt das Amt an den Niederländer **Aart de Geus**. Ende des Jahres wird der promovierte Ingenieur dann auch den Vorsitz des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG abgeben.



»» Eine Begleitung über alle Deal-Phasen hinweg. Der Blick fürs Wesentliche bei Hochgeschwindigkeit. Wir steuern Transaktionsberatung auf ein neues Niveau. ««

Arndt Rautenberg
Leiter Competence Center Transactions

Unser Competence Center Transactions bietet professionelle Unterstützung für Profis. Und für alle Unternehmen, die Wert auf eine herausragende Beratung im Transaktionsprozess legen. Wir begleiten Sie bei jedem Schritt einer Transaktion, fokussiert, interdisziplinär und effizient. Vor allem aber liefern wir Ihnen mehr als nur einen Report – wir versorgen Sie mit den relevanten Informationen und helfen Ihnen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

www.roelfspartner.de/transactions
transactions@roelfspartner.de

 Rölf'sPartner



SUBSTANZ ENTSCHEIDET!

Affiris AG – Innovatives Biotechnologie-Unternehmen, ermöglicht die Entwicklung maßgeschneiderter Impfstoffe auf Peptidbasis

Erfolgreicher Abschluss der klinischen Phase-I-Studie der Alzheimer Impfstoffe AFFITOPE-AD01 und AD02, Start der klinischen Phase I mit ATH03, dem ersten Atherosklerose-Impfstoff-Kandidaten

Abschluss des größten bisher in Österreich getätigten Biotech-Lizenzdeals für die Alzheimer-Impfung von Affiris mit GlaxoSmith-Kline, meilensteinabhängige Zahlungen von bis zu 430 Mio. Euro.

Affiris AG, ein Beteiligungsunternehmen der MIG Fonds.

Wir finanzieren Spitzentechnologien!

Innovative Unternehmen aus Österreich und Deutschland setzen weltweit neue Standards in potenzialträchtigen Spitzentechnologien. Wachsende Märkte aus den Bereichen Energieeffizienz, Life-Science, Clean Tech, Biotechnologie sowie Hochtechnologie benötigen diese neuen Standards dringend. 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