

Gesellschafterwechsel und Unternehmensnachfolge mit geeignetem Eigenkapitalinvestor erfolgreich umsetzen



Martin Völker, Geschäftsführer VR Equitypartner GmbH, Frankfurt am Main

Die Umsetzung eines Gesellschafterwechsels oder einer Unternehmensnachfolge bedeutet immer einen starken Einschnitt und vielfach eine echte Belastungsprobe für mittelständische Unternehmen. Professionelle Begleitung durch kompetente Berater ist bei solch einem Prozess ebenso unerlässlich wie die gründliche Planung der Finanzierung. Eine nachhaltig erfolgreiche Lösung kann die Unterstützung durch einen qualifizierten, mittelstandserfahrenen Eigenkapitalinvestor sein. Als Partner auf Zeit kann er beispielsweise für die Phase des Übergangs und der Neuausrichtung eine Minderheitsbeteiligung am Unternehmen übernehmen. Im Idealfall findet der Unternehmer einen Partner, der zudem eine nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens fördert.

I. Anlässe zur Beteiligung eines Eigenkapitalinvestors

Familienbetriebe sollten generell darauf achten, jederzeit über ausreichend Eigenkapital zu verfügen, damit sie auch für schwierigere Konjunkturphasen gut gewappnet sind und handlungsfähig bleiben. Dennoch kann es im Lebenszyklus jedes Unternehmens Situationen geben, in denen die eigenen Reserven nicht ausreichen. Dazu gehören beispielsweise größere Wachstums- und Expansionspläne wie eine Internationalisierung, der Erwerb eines anderen Unternehmens oder ein bevorstehender Innovationssprung.¹ Eine anstehende Nachfolgeregelung sowie ein Wechsel im Gesellschafterkreis kann ebenfalls Bedarf an zusätzlichem Eigenkapital auslösen.

Immer wieder verbinden Unternehmen einen Gesellschafterwechsel

mit dem Wunsch, in diesem Zusammenhang die bisherige Unternehmensstrategie umfassend neu auszurichten oder die Geschäftsentwicklung mittels neuer Maßnahmen zu beschleunigen. Das liegt beispielsweise dann nahe, wenn der ausscheidende (Mit-)Gesellschafter den Aufbau des Unternehmens seit dessen Gründung über mehrere Jahre begleitet hat und seine Anteile nun veräußern möchte. Eine Möglichkeit ist hier der Verkauf an einen anderen Eigenkapitalinvestor. Ein guter Eigenkapitalpartner unterstützt die verbliebenen Gesellschafter und das Management bei der Weiterentwicklung des Unternehmens nicht nur finanziell sondern auch mit zusätzlichem Finanz-Know-how und einem guten Expertennetzwerk. Auch bei einer Unternehmensnachfolge verbinden die übernehmenden Gesellschafter die Änderung der Besitzverhältnisse häufig mit einer Neuanpassung der Wachstumsziele. Der Kapitalbedarf beträgt bei etablierten, am Markt gut positionierten Familienunternehmen häufig meh-

INHALT

- I. Anlässe zur Beteiligung eines Eigenkapitalinvestors
- II. Anforderungen an die Finanzierung
- III. Marktangebot von Eigenkapitalinvestoren
- IV. Differenzierungskriterien auf Seiten der Anbieter
- V. Die Zusammenarbeit mit einem familienfremden Investor
- VI. Das Netzwerk des Investors als Zusatznutzen
- VII. Fallstudien
 1. Fallstudie: Becker Marine Systems
 2. Fallstudie: KTP Kunststoff Palettentechnik GmbH
 3. Fallstudie: Ismet AG
- VIII. Fazit

Keywords

Gesellschafterwechsel; Familienfremder Investor; Private Equity; Unternehmensnachfolge

rere Millionen Euro und lässt sich durch eine reine Fremdkapitalaufnahme nur schwer finanzieren.

¹ Siehe auch: Rösen: Private Equity als Finanzierungsinstrument in Familienunternehmen?, Vortrag, Osnabrück 2012

II. Anforderungen an die Finanzierung

Die Wachstumsfinanzierung mit einem externen Partner ist in der Regel das Ergebnis eines langfristigen und gut vorbereiteten Planungsprozesses. Dagegen muss ein Gesellschafterwechsel häufig eher kurzfristig gelöst werden. Entsprechend hapert es hier leichter an der notwendigen professionellen Umsetzung. Denn entschließen sich einer oder mehrere Gesellschafter zum Ausstieg, stehen die verbleibenden Eigner unter hohem Entscheidungsdruck. Das gilt auch bei der Nachfolge, steht kein Familienmitglied als neuer Mitgesellschafter und Firmenchef zur Verfügung. In der Mehrzahl wird dieser Schritt bei Familienunternehmen auch heute noch nicht langfristig im Voraus geplant.²

Entscheiden sich Familienunternehmen für die Ansprache eines Eigenkapitalinvestors, stehen einer Umfrage³ zufolge neben der Finanzierungsleistung vor allem zwei zu erwartende Vorteile im Vordergrund: Die positiven Auswirkungen des extern zugeführten Eigenkapitals auf die Kapitalstruktur des Unternehmens sowie die Professionalisierung der Unternehmensführung. Nach dieser Umfrage bevorzugten mittelständische Unternehmen, die mit dem Gesellschafterwechsel vor allem Wachstumspläne verfolgen und ausdrücklich keine Professionalisierung der Unternehmensführung wünschen, häufig eigenkapitalähnliches Mezzanine-Kapital. Diese Finanzierungsform verbessert die Kapitalstruktur, während die Einflussnahme des Investors weitaus geringer ist als bei einer stimmberechtigten Minderheitsbeteiligung. Familienunternehmen, die den Einfluss und die Expertise des Investors hoch bewerteten, entschlossen sich dagegen oft für eine Minderheitsbe-

teilung. Das war vor allem dann der Fall, wenn der Finanzierungsanlass durch einen Gesellschafterwechsel verursacht wurde. Die Finanzierung wurde dann durch einen Anteilsverkauf und teilweise zusätzlich durch eine Kapitalerhöhung umgesetzt.

III. Marktangebot von Eigenkapitalinvestoren

Private Equity gehört zu den am schnellsten wachsenden Märkten für die Unternehmensfinanzierung. 2012 verwalteten die in Deutschland ansässigen und im Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) organisierten Kapitalgeber gut 5.800 Beteiligungen im Wert von knapp 36 Milliarden Euro.⁴ Die Eigenkapitalinvestitionen in den Mittelstand betragen nach BVK-Angaben 2012 rund 780 Millionen Euro, was maßgeblich auf den anhaltend hohen Kapitalbedarf dieser Unternehmen zurückzuführen war. Das Engagement von Private Equity ist eng an eine allgemeine positive wirtschaftliche Entwicklung und gute Konjunkturaussichten geknüpft. Aktuell wird diese für Deutschland als ausreichend gut eingeschätzt,⁵ um kurzfristig und trotz Eurokrise von einem weiteren Wachstum von Private Equity auszugehen.

Mittelständische Unternehmen sind eine wichtige Zielgruppe von Private Equity. Die Beteiligungsbranche hat sich inzwischen zu einem tragenden Pfeiler der Mittelstandsfinanzierung in Deutschland entwickelt, stellt eine aktuelle Umfrage⁶ unter Beteiligungsgesellschaften fest. Unter den Anbietern hat sich der Wettbewerb um mögliche Beteiligungsobjekte erheblich verschärft. Selbst US-Investoren weichen zunehmend auf lohnende Transaktionsziele im deutschen Mit-

telstand aus und verschärfen damit die Konkurrenz für deutsche Beteiligungshäuser.⁷ Das führte bereits in den vergangenen Jahren zu einem Trend zu mehr Minderheitsbeteiligungen selbst von solchen Investoren, die sich bis dahin ausschließlich auf den mehrheitlichen Anteilserwerb mit hohen Transaktionsvolumina fokussierten.⁸

Die Zahl der Transaktionen mit einem Volumen von mehr als 250 Millionen Euro hat sich 2013 weiter reduziert. Dagegen ist die Zahl der Transaktionen im Bereich von 5 Millionen bis 50 Millionen Euro deutlich gestiegen. Das belegt die weiter andauernde Marktverschiebung hin zu Beteiligungen im Mittelstand.

Die Regelung der Unternehmensnachfolge sowie das operative Wachstum sind laut Rödl auch 2013 die mit Abstand wichtigsten Beweggründe für den Verkauf von Anteilen an ein Private-Equity-Haus. Dagegen spielen gezielte Finanzierungsvorhaben wie der Zukauf eines Unternehmens oder die Lösung eines von Banken verursachten Problems (Kreditklemme, Suche nach Unabhängigkeit von Finanzinstituten) eine untergeordnete Rolle.

Der Mittelstand kann aktuell unter zahlreichen Private-Equity-Investoren auswählen, die sich weiterhin sehr stark für diese Zielgruppe interessieren. Das bedeutet aber auch, dass sich auch solche Private-Equity-Häuser Mittelständlern aktuell als Partner anbieten, die von ihrer Investmentphilosophie und Geschäftspolitik nicht auf dieses Marktsegment ausgerichtet sind. Umso wichtiger ist es für Unternehmer, bei der Suche nach einem Partner die eigenen Interessen und Ziele sorgfältig zu formulieren und eine zielgerichtete Auswahl zu treffen.

2 Rösen, Groth, Prozessmodell zur familieninternen Unternehmensnachfolge, Unternehmenseredition 2013

3 Achleitner: Private Equity in Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, 2008, S. 22

4 Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften: BVK-Jahresstatistik S. 6, Berlin, 2013

5 Roland Berger Strategy Consultants: European Private Equity Outlook 2013

6 Rödl Consulting AG: Die deutsche Beteiligungsbranche 2013, München, Juli 2013

7 Warth & Klein Grant Thornton: Global Private Equity Report, Düsseldorf, 2012

8 Rödl, 2013

IV. Differenzierungskriterien auf Seiten der Anbieter

Grundsätzlich unterscheiden sich Private-Equity-Gesellschaften in vier typischen Eigenschaften: Der Haltedauer der Investments, der Höhe des investierten Kapitals, der Höhe der Renditeerwartung sowie dem Grad der Einflussnahme auf die Portfoliounternehmen.⁹

Auf dieser Basis lassen sich drei Arten von Beteiligungsgesellschaften identifizieren: Auf der einen Seite des Spektrums finden sich „Mittelständische Beteiligungsgesellschaften“ mit dem Ziel einer breiten Förderung des Mittelstandes. Sie zeichnen sich durch sehr moderate Renditeanforderungen, kleine Investitionssummen, eine lange Haltedauer sowie eine sehr geringe Einflussnahme auf das Unternehmen aus. Auf der anderen Seite stehen klassische Private-Equity-Gesellschaften mit oftmals angelsächsischem Hintergrund und internationaler Tätigkeit. Sie streben Mehrheitsbeteiligungen bis hin zu Komplettübernahmen an. Um die überdurchschnittlichen Renditeerwartungen ihrer Kapitalgeber zu erreichen, arbeiten sie mit kurzen Haltedauern, hohen Investitionssummen sowie einer starken Einflussnahme auf die Portfoliounternehmen.

Zwischen diesen beiden Polen platziert Achleitner die hier sogenannte „Moderate Private-Equity-Gesellschaft“. Ein solcher Investor verfolgt im Vergleich zu den beiden anderen Typen eine meist renditeorientierte, aber nicht renditemaximierende Ausrichtung. Sein wichtigstes Ziel ist eine nachhaltige Entwicklung des Portfoliounternehmens. Da kein Exit-Druck vorgegeben ist, kann eine solche Gesellschaft dieses Ziel mit einer mittel- bis langfristigen Haltedauer verbinden. Die Einflussnahme auf das Portfoliounternehmen ist moderat, je nach Ausgestaltung der Beteiligung. Anbieter mit einem solchen Profil sind

tatsächlich in der Praxis die bevorzugten Ansprechpartner von Familienunternehmen.

Etablierte mittelständische Familienunternehmen finden den Kontakt zu einem externen Eigenkapitalinvestor heute häufig über ihre Bank-, Steuer- oder Finanzierungsberater. Aus Sicht eines Investors kann vor allem das frühe Einschalten eines professionellen M&A-Beraters vorteilhaft sein. Er kann die Vorauswahl und die Ansprache optimal vorbereiten und den nachfolgenden Beteiligungsprozess für das Unternehmen strukturiert und effizient organisieren. Zu empfehlen ist, dass der Berater im ersten Schritt zunächst mehrere geeignete Beteiligungshäuser im Sinne eines limitierten Wettbewerbs kontaktiert. Im dann folgenden Prozess werden für den Unternehmer neben dem Preis und anderen formal messbaren Kriterien wie Mitspracherechte und Exit-Regelungen weitere, nicht direkt quantifizierbare Differenzierungsfaktoren bedeutsam. Dazu gehören vor allem die Branchenerfahrung des Beteiligungspartners sowie die „persönliche Chemie“. Diese Faktoren spielen gerade bei Familienunternehmen eine wichtige Rolle.

V. Die Zusammenarbeit mit einem familienfremden Investor

Die Zusammenarbeit mit einem externen Investor ist für Familienunternehmer meist ein großer Schritt. Vertrauen, Bindung und Loyalität innerhalb der Familie bieten enorme Wettbewerbsvorteile. Unternehmerische Fragen wurden bislang meist innerhalb der Familie gelöst. Diese nach innen gerichtete Haltung hat aber auch „Risiken und Nebenwirkungen“, nämlich dann, wenn durch externe Beratung neue Möglichkeiten eröffnet werden könnten.¹⁰

Für die Gesellschafterfamilie steht bei einer solchen Entscheidung ihr „transgenerationales Vermögen“¹¹ auf dem Spiel, während der Investor aus Sicht der Familie im schlimmsten Fall lediglich eines von mehreren Investments verliert. Hinzu kommt, dass eingespielte Formen der Abstimmung zwischen der Familie und dem Unternehmen geändert und auf den neu eintretenden Minderheitsgesellschafter angepasst werden müssen.

Vor diesem Hintergrund muss der externe Investor besondere Anforderungen erfüllen. Er sollte sich bewusst sein, dass seine Beteiligung unter Ausnahmebedingungen stattfindet, die erheblich von der bisherigen „Normalität“ der Familie und ihres Unternehmens abweichen. Hier ist vom Investor Einfühlungsvermögen gefordert. Er muss außerdem die besonderen Systembedingungen in Familienunternehmen kennen, um Konfliktsituationen zu meistern bzw. zu vermeiden. Der Investor darf die Familie des Familienunternehmens nicht als „Störfaktor“ des Unternehmens und seines Investments betrachten, den es insbesondere in Krisensituationen zu eliminieren gilt.¹²

Im Vorfeld einer Beteiligung sollte daher jeder Unternehmer intensiv prüfen, ob er und die übrigen Familienmitglieder mit dem Investor persönlich gut kommunizieren und zusammenarbeiten können. Anhaltspunkte für einen solchen „persönlichen Fit“ können sein:

- **Verbindlichkeit:** Steht der Investor zu seinen Aussagen, Bewertungen und Zusagen oder kommt es im Verlauf des Beteiligungsprozesses zu Änderungen und Nachverhandlungen, die nicht ausreichend plausibel erscheinen?
- **Entscheidungswege:** Wie kommuniziert und entscheidet der Investor intern? Sind die Ent-

9 Achleitner 2008, S. 36 f.

10 Groth, v. Schlippe: Zehn Wittener Thesen, Witten 2012

11 Rösen, 2012

12 Rösen, Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Wiesbaden 2008

scheidungswege kurz, kann das die Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit fördern und sich sowohl bei Nachfragen des Unternehmers wie auch in Krisensituationen auszahlen.

- **Erfahrung:** Welche Ausbildungs- und Erfahrungshintergründe mit vergleichbaren Unternehmen und Beteiligungsanlässen bringt der Investor mit? Sind die Investmentmanager in der Lage, Entscheidungsvorlagen aus dem Unternehmen sachkundig zu beurteilen? Besteht die Möglichkeit, die Geschäftsleitung anderer Portfoliounternehmen des Investors zu ihren Erfahrungen zu befragen?
- **Eignung:** Verfügt der Investor über ausreichende unternehmerische Qualifikationen, kann er mit Intelligenz, Kreativität und Innovationskraft einen guten Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens liefern? Vertritt er vergleichbare Werte und Vorstellungen zur Unternehmensführung?
- Welche konkreten Erwartungen hat das Familienunternehmen an den Beitrag des neuen Gesellschafters, und wie steht es tatsächlich um die Gesellschafterkompetenz des Investors?

VI. Das Netzwerk des Investors als Zusatznutzen

Familienunternehmen erhoffen sich von der Beteiligung eines externen Eigenkapitalinvestors manchmal nicht nur die Lösung eines Finanzierungsproblems. Sie entscheiden sich in vielen Fällen auch bewusst für einen bestimmten Investor, weil gerade der ihnen den Zusatznutzen liefern kann, den sie für die weitere Geschäftsentwicklung brauchen. Das kann beispielsweise die Unterstützung

durch Branchenexperten sein, die dem Unternehmen mit ihrer Marktkennntnis bei der Expansion oder der Produktentwicklung zur Seite stehen können. Ein wichtiger Faktor ist auch eine gesteigerte Professionalisierung der Unternehmensführung. Der Eintritt eines neuen Gesellschafters bedeutet in der Regel, dass unternehmerische Entscheidungen nun auf eine objektivere Basis gestellt werden. Rechnungswesen und Controlling müssen daher häufig ausgebaut werden. Zugleich sind viele Unternehmer, die ihre Entscheidungen bislang allein getroffen haben, nunmehr gefordert, ihre Ansichten und Einschätzungen mit dem Investor zu diskutieren. Die sich daraus ergebende Verbesserung der Entscheidungsqualität bleibt dem Unternehmen auch erhalten, wenn der Investor nach Ablauf der Beteiligung nicht mehr als Gesellschafter vertreten ist. Auch das wird von mittelständischen Familienunternehmen als wichtiger positiver Effekt beurteilt.

Darüber hinaus bietet der Einstieg eines externen Investors die Chance, Zugang zu bisher nicht vorhandenem Spezialwissen zu gewinnen. Das ist vor allem für Wachstumsvorhaben ein erheblicher Zusatznutzen und erleichtert wichtige Weiterentwicklungen innerhalb des Unternehmens, etwa in der Produktion, dem Vertrieb bis hin zur Internationalisierung.

Als Gründe, solche Themen bislang noch nicht in Angriff genommen zu haben, werden in der Regel genannt:

- **Managementengpässe:** Aufgrund der begrenzten personellen Kapazitäten ist genau die Informationssammlung und -verarbeitung oftmals nicht möglich, die für eine umfassende strategische Planung wie auch für konkrete Umsetzungsschritte notwendig ist.
- **Erfahrungsgpässe:** Sie resultieren häufig aus Engpässen im Management und führen dazu, dass die meisten Mittelständ-

ler sich zunächst für Veränderungen entscheiden, die einen geringeren Einsatz und eine geringere Bindung erfordern.

Ein im Mittelstand erfahrener Investor sollte in der Lage sein, diese Engpässe gezielt zu adressieren und in enger Abstimmung mit dem Management weitere Experten aus seinem Netzwerk hinzuziehen. In diesem Sinn ist der Investor nicht nur als Strategieberater aktiv, sondern darüber hinaus auch an der erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen beteiligt.

VII. Fallstudien

Wie sich die genannten Anforderungen mittelständischer Unternehmen an eine Partnerschaft mit einem Investor in der Praxis auswirken und in welcher Form Beteiligungsgesellschaften Unternehmen bei der Umsetzung eines Gesellschafterwechsels beitragen können, zeigen die folgenden drei Fallstudien.

1. Fallstudie: Becker Marine Systems

Der Hamburger Mittelständler Becker Marine Systems ist mit inzwischen gut 120 Mitarbeitern der Marktführer bei der Entwicklung, Konstruktion und dem Bau von Schiffsrudern und Antriebssystemen. Kunden des Unternehmens sind Schiffswerften weltweit sowie Reedereien, die Produkte von Becker Marine Systems als Sonderausstattung für Schiffsneubauten oder zur Nachrüstung ordern. In Märkten weltweit bekannt ist das Traditionsprodukt „Becker-Ruder“, das unter anderem die Manövrierfähigkeit großer Handels- und Passagierschiffe deutlich verbessert. Jedes dieser Ruder, die über eine Million Euro kosten können, wird individuell für ein bestimmtes Schiff konstruiert, von Vertragspartnern in aller Welt gefertigt und schließlich auf Werften rund um den Globus eingebaut. In den vergangenen Jahren hat sich das Unternehmen zudem mit einem wei-

teren innovativen Produkt, das den Treibstoffverbrauch bei Großschiffen reduziert, ein zweites erfolgreiches Standbein aufgebaut. Bau, Einsatz und Betrieb innovativer, mit schadstofffreiem Flüssiggas betriebener Fähren sind ein neues Geschäftsfeld, das sich das Unternehmen derzeit ebenfalls sehr erfolgreich erschließt.

Motivation zur Beteiligung:

Das Management war bereits seit Jahren am Unternehmen beteiligt. Dabei hielt der geschäftsführende Gesellschafter Dirk Lehmann mit Abstand die meisten Anteile. Hauptgesellschafter aber war ein benachbarter Schiffsausrüster. Aus strategischen Überlegungen wollte dieser seinen Anteil am Unternehmen im Jahr 2010 gern verkaufen. Dirk Lehmann und seine Mitgesellschafter wollten diesen übernehmen – ausgerechnet in einem für den Schiffbau besonders schwierigen Jahr.

Becker Marine Systems versteht sich als hochinnovatives Unternehmen in einem technisch sehr spezialisierten Fachgebiet, das durch seine globale Präsenz zudem auch kurze Entscheidungswege benötigt. Das Managementteam entschied sich für eine stille Beteiligung. Die Mitspracherechte des Investors beschränken sich dabei auf grundlegende unternehmerische Richtungswechsel. Wichtig war den Unternehmern im Auswahlprozess die fachliche Kompetenz, die große Flexibilität und die in anderen Projekten bewiesene hohe Zuverlässigkeit des ausgewählten Eigenkapitalinvestors.

Ablauf und Perspektiven:

Als stiller Gesellschafter finanzierte der Investor 2010 die Übernahme der Mehrheit der Anteile über einen Genussschein. Die gewählte flexible Struktur verschafft dem Unternehmen ausreichend Eigenkapital – genug „Wasser unter dem Kiel“, um in dem wettbewerbsintensiven maritimen Umfeld weiterhin Wachstumschancen zu nutzen. Gleichzeitig bietet der

Genussschein alle Möglichkeiten, die das neue Gesellschafterteam benötigt, um das Ruder langfristig selbst in die Hand zu nehmen. Einer Zukunft als vollständig eigentümergeführtem Familienunternehmen steht damit nichts mehr im Wege.

2. Fallstudie: KTP Kunststoff Palettentechnik GmbH

Die KTP Kunststoff Palettentechnik GmbH entwickelt und produziert faltbare Großbehälter und Großladungsträger sowie Paletten und Trägersysteme aus Kunststoff. Das in Bous (Saarland) ansässige Unternehmen zählt zu den Marktführern in Europa. Kunden profitieren von der einfachen Bedienbarkeit und Platzersparnis der KTP-Behälter, was für sie Kosteneinsparungen bedeutet. Zudem werden Ressourcen geschont – sowohl durch die Verwendung recycelter Rohstoffe und Rückführungsmöglichkeiten in den Rohstoffkreislauf als auch dank des niedrigeren Transportgewichts.

Motivation zur Beteiligung:

Den Aufbau des Unternehmens hat die Gründerfamilie zusammen mit einer Private-Equity-Gesellschaft erfolgreich gemeistert. Nun wollte dieser Investor seinen Mehrheitsanteil von 60 % am Unternehmen verkaufen. Die Familie beabsichtigte, das Unternehmen nun wieder mehrheitlich selbst zu steuern.

Andreas Wintrich, Sohn des Firmengründers und geschäftsführender Mehrheitsgesellschafter bei KTP, ist zuversichtlich, dass die Zusammenarbeit mit dem ausgewählten Investor das Unternehmen erfolgreich beeinflussen wird: „Wir haben viel vor, und die solide Eigenkapitalbasis wird uns dabei helfen, unsere Expansionspläne noch schneller umzusetzen und unsere Marktposition international auszubauen.“

Ablauf und Perspektiven:

Der von der Gesellschafterfamilie jetzt ausgewählte Private-Equity-Investor

erwarb Ende 2011 eine Beteiligung von 49,8 % an KTP. Als Minderheitsgesellschafter unterstützt der Investor das Management dabei, das weitere Wachstumspotenzial des Unternehmens auszuschöpfen. Dabei wollen die Gesellschafter gemeinsam auch die bereits vielversprechend gestartete Internationalisierung weiter vorantreiben. Schon heute erzielt KTP rund 35 % des Umsatzes im Ausland, den größten Teil davon innerhalb Europas. Nun steht auch die Erschließung des chinesischen Marktes auf der Agenda. Hier wird der Investor die Eignerfamilie mit praktischen Erfahrungen und guten Kontakten aus dem eigenen, internationalen Netzwerk wirksam unterstützen. Zudem soll die Produktpalette auf weitere Branchen ausgeweitet werden. Auch dieses Wachstumsziel ist ohne hervorragende Branchenkenntnisse nur schwer erreichbar. Für die bisher mehr auf die Automobilindustrie fokussierte KTP ist deshalb die Vermittlung von Kontakten zu Experten der Zielbranchen ein wichtiger Faktor.

3. Fallstudie: Ismet AG

Die Ismet AG entwickelt und produziert kundenspezifische Transformatoren und elektrotechnische Komponenten. Abnehmerbranchen sind u.a. der Maschinen- und Anlagenbau, Windenergie, Verkehrs-/Bahntechnik. In seinen zwei Werken am Stammsitz Villingen-Schwenningen sowie in Tschechien beschäftigt Ismet rund 150 Mitarbeiter. Gut 30 % der Produkte gehen direkt ins Ausland, indirekt liegt der Exportanteil sogar bei rund 90 %. Im Jahr 2011 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von rund 20 Millionen Euro. Seit 1994 hat Ismet seinen Umsatz nahezu vervierfacht.

Motivation zur Beteiligung:

Einer der beiden Gesellschafter wollte seine Anteile verkaufen. Alleinvorstand Jürgen Bayer, zugleich Minderheitsgesellschafter, plante diesen zu übernehmen. Eines der wichtigs-

ten Argumente war für den Ismet-Vorstand Bayer, dass der von ihm ausgewählte Investor den Ruf hat, ein Partner zu sein, der dazu beiträgt, die Dinge strategisch anzugehen. Ihm war zudem wichtig, dass der Investor sehr ähnliche Vorstellungen hat, wie sein Unternehmen weiterzuentwickeln ist.

Ablauf und Perspektiven:

Nach Beratungen mit seinen Hausbanken sowie Gesprächen mit mehreren Beteiligungsgesellschaften entschied sich Bayer bewusst für eine Finanzierung durch ein bankfinanziertes Private-Equity-Haus. Dieses übernahm in November 2011 49 % der Stimmrechte. Bayer hält nunmehr mit 51 % die Mehrheit der Stimmrechte. Ein wesentlicher Faktor für die Aufnahme eines starken, unternehmerisch ausgerichteten Minder-

heitsgesellschafters war, dass Bayer mehr als nur die Ablösung seines Mitgesellschafters vorhatte. Die Ismet AG sollte strategisch neu aufgestellt werden und mit neuen Kunden dynamisch wachsen. Dafür wollte er sich die Unterstützung eines zuverlässigen Partners sichern, der sein Unternehmen mindestens fünf Jahre und länger begleitet. Zudem sollte der neue Gesellschafter die geplante Internationalisierung der Ismet AG mit zusätzlichem Know-how, Praxiswissen und Kontakten fördern können.

VIII. Fazit

Für die erfolgreiche Finanzierung einer Unternehmensnachfolge oder eines Gesellschafterwechsels kann eine auf mittelständische Unternehmen spezialisierte Beteiligungsgesellschaft ein hervorragender Partner sein. Zu den Voraussetzungen zählt dabei,

dass der Investor mit dem Unternehmer gemeinsam an einem Strang zieht, die Chemie stimmt und alle relevanten Eckpunkte inklusive der Exitstrategie vorher vertraglich klar festgelegt wurden.

Unternehmer im Mittelstand schätzen darüber hinaus den zusätzlichen Nutzen einer solchen Beteiligung, etwa die Professionalisierung der Unternehmensführung oder fachliche Unterstützung durch die Einbringung von Branchenexperten in den Beirat oder Aufsichtsrat. Wichtig für das Zusammenspiel ist dabei auch, dass sich die Beteiligungsgesellschaft der besonderen Strukturen familiengeführter Unternehmen bewusst ist. Vom Investor sind Offenheit, Partnerschaft, Vertrauen, Kompetenz und Verantwortung gefordert. Diese hohen Anforderungen können nur wenige Anbieter am Markt erfüllen.



**Und...
wie stillen
Sie Ihren
Wissens-
durst?**

Außenwirtschaft
Bau · Immobilien · Vergabe
Familie · Betreuung · Soziales
Unternehmen und Wirtschaft
Sicherheit · Technik · Gefahrgut
Europa · Staat · Verwaltung

**Informationen direkt
von der Quelle.**

www.bundesanzeiger-verlag.de



**Bundesanzeiger
Verlag**

Evidenzzentrale Fachverlag Datenservice