

INTERVIEW

„Wir setzen auf Spezialisten“

Jan-Daniel Neumann, Geschäftsführer beim Finanzinvestor Bregal Unternehmerkapital, berichtet im Interview, was sich mit dem Einstieg bei einem mittelständischen Unternehmen typischerweise verändert. Und welche Folgen das auch für die Unternehmervetrauten hat.

DIE FRAGEN STELLTE Boris Karkowski

Herr Neumann, die Preise für Unternehmen scheinen so hoch wie nie. Wie schafft man es, auf seine Beteiligung noch eine vernünftige Rendite zu erwirtschaften?

Jan-Daniel Neumann: Die Einstiegsmultiples steigen mittlerweile seit rund zehn Jahren. Zu kaufen, abzuwarten und nach einigen Jahren teurer zu verkaufen – das funktioniert schon lange nicht mehr. Entscheidend ist daher Wachstum und dafür braucht es einen Fahrplan.

Was sind typische Elemente eines solchen Fahrplans?

JDN: Zuerst einmal müssen wir die Wachstumsmärkte und die Chancen eines Unternehmens darin sauber identifizieren. Häufig mangelt es den Unternehmen am notwendigen Kapital – oder vielmehr an der Bereitschaft des Gesellschafters, höhere Risiken einzugehen. Wir stellen dann die Mittel zur Verfügung, weil wir eine andere Risikoneigung haben als ein Unternehmer kurz vor dem Ruhestand, der vor allem sein Vermögen konservieren möchte.

Wofür kann mehr Kapital denn sinnvoll eingesetzt werden?

JDN: Wir sehen oftmals im internationalen Bereich ungenutzte Wachstumschancen. Wenn der Fahrzeug-OEM vom Zulieferer erwartet, dass er eine eigene Produktion in China oder den USA eröffnet, dann erfordert das eine höhere Investition. Hat der Unternehmer aber noch keine entsprechenden Erfahrungen in dem Markt, erscheint ihm das Risiko schnell zu hoch.

Sie haben aber die Erfahrungen bei Bregal?

JDN: Tatsächlich gibt es kaum einen Investment Manager bei uns, der nicht schon einmal im Ausland tätig gewesen ist. Ich selbst habe lange in China gelebt. Das ist aber nicht das Entscheidende. Wir setzen auf Spezialisten, die die einschlägige Erfahrung mitbringen. Dazu haben wir eine eigene Datenbank aufgebaut, die derzeit aus rund 2.000 praxiserprobten Spezialisten besteht. Außerdem arbeiten wir mit Personalberatern und Expertennetzwerken zusammen. So können wir die richtigen Manager hinzuholen, die zur Aufgabe passen. Wir sind thematisch sehr breit aufgestellt. Aber von manchen Branchen lassen wir auch die Finger, wenn wir da das entsprechende Know-how nicht vorrätig haben. Biotech zum Beispiel.

Setzen Sie diese Spezialisten dann direkt ins Unternehmen?

JDN: Je nachdem, wie es am besten hilft, den Fahrplan zu realisieren. Das kann in einigen Fällen eine Beiratsrolle sein, in vielen anderen eine direkte operative Funktion in der ersten oder zweiten Hierarchieebene. Bei vielen Unternehmen war die Situation doch vorher so: Der Unternehmer

hat sehr viele Entscheidungen getroffen und Funktionen in seiner Position vereint. Eine starke Finanzabteilung gab es da selten, der geschäftsführende Gesellschafter kannte ja sein Unternehmen in- und auswendig. Danach gibt es dann in der Regel keinen einzelnen Nachfolger, der alle diese Aufgaben und Rollen erfüllen kann, erst recht nicht zu Beginn. Darum holen wir entsprechende Köpfe hinzu. Die Position des Finanzchefs besetzen wir eigentlich immer. Der weiß in der Regel auch genau, welche Informationen für die Umsetzung des Fahrplans wichtig sind.

Verändern Sie auch die Prozesse und Strukturen im Unternehmen?

JDN: Zuerst einmal analysieren wir die vorhandene Unternehmenskultur. Idealerweise bauen wir auf dieser auf. Wenn wir nichts veränderten, würden wir unsere Arbeit nicht gut machen. Wir wissen aber auch: Veränderungen müssen eng begleitet werden. Mit einer Personalberatung haben wir entsprechende Weiterbildungsmodule entwickelt; das kann bis hin zum individuellen Coaching gehen.

Was ist mit den Unternehmervetrauten, den Kanzleien, die bisher mit dem Gesellschafter vertrauensvoll zusammengearbeitet haben und das Unternehmen häufig fast genauso gut kennen? Die stehen außerhalb des Unternehmens und können doch großen Einfluss auf den Erfolg haben.

JDN: Das ist uns bewusst. Es fängt ja schon beim Verkauf an. Wir raten jedem Unternehmer, einen kompetenten Gesellschaftsrechtler an seiner Seite zu haben, der M&A-Prozesse kennt. Eine Beteiligung durch einen Finanzinvestor ist eine komplexe Sache. Wer nicht weiß, was Vertragsstandard ist, sorgt nur für Unruhe und berät im Zweifelsfall seinen Mandanten falsch. Unternehmern, die „nur“ einen Hausanwalt haben, raten wir: „Nimm einen Spezialisten hinzu.“ Wir empfehlen dabei eigentlich nur Boutiquen. Das sind häufig ehemalige Mitarbeiter von Großkanzleien, die aber schnelle, schlanke Strukturen bevorzugen. Da gibt es auch kein Risiko, dass sie dem Hausanwalt das Mandat dauerhaft streitig machen.

Was ist mit den Steuerberatern und Prüfern? Gerade für die geplante Internationalisierung fehlt ihnen vielleicht das einschlägige Know-how.

JDN: Der Steuerberater hat meist eine tragende Rolle im Unternehmen gespielt – er war ja oft die Quasi-Finanzabteilung. Er soll weiter für das Unternehmen arbeiten; bei aller Veränderung ist Kontinuität an der Stelle hilfreich. Natürlich ist bei einer mittelständischen regionalen Kanzlei nicht immer das notwendige Know-how zum Beispiel für China vorhanden. Aber dann ziehen wir dafür eben eine lokale Kanzlei hinzu. Das funktioniert gut. ■

JAN-DANIEL NEUMANN

ist Geschäftsführer und Mitglied im Investment Committee bei Bregal Unternehmerkapital. Zuvor war er u.a. tätig bei Brockhaus Private Equity, General Atlantic in London und Düsseldorf, Goldman Sachs in Frankfurt am Main und der Shanghai East Gate Consulting in Shanghai. Neben anderen Sprachen beherrscht er Mandarin-Chinesisch. Bregal Unternehmerkapital ist Teil eines über Generationen aufgebauten Familienunternehmens. Im Fokus stehen Mehr- und Minderheitsbeteiligungen in mittelständische Unternehmen in der DACH-Region mit einem EBITDA über 5 Mio. EUR.



ANZEIGE

Sie finden uns in:

Hannover
Braunschweig
Bremen
Düsseldorf
Hamburg
Magdeburg
München
Oldenburg
Schwerin
Stuttgart

NORD/LB
Die norddeutsche Art.



Wir unterstützen Sie, Ihre unternehmerische Zukunft zu sichern.

Mit individuellen Finanzkonzepten der NORD/LB ergeben sich für mittelständische Unternehmen neue Perspektiven. Dabei profitieren Sie als Firmenkunde von partnerschaftlicher und verlässlicher Beratung aus einer Hand.

Wie können wir Sie bei der Sicherung Ihrer unternehmerischen Zukunft unterstützen? Ihr Ansprechpartner: **Jens Tinnappel**, jens.tinnappel@nordlb.de, +49 511 361-2531, www.nordlb.de