

Erhaltung des Lebenswerks – Der Familienunternehmer und Private Equity

Familienunternehmen stehen Private Equity Gesellschaften oftmals ablehnend gegenüber. Dabei bildet Beteiligungskapital für starke und wachsende Unternehmen häufig eine viel versprechende Alternative zum Erhalt des unternehmerischen Lebenswerkes und der Vermögenssicherung, argumentiert Claus Wattendrup von der Munich Strategy Group (MSG).

Schon frühzeitig sollte sich der Unternehmer über die künftige Führung des Unternehmens Gedanken machen. Dabei muss er neben seiner eigenen Lebensplanung die Eignung der Nachfahren, Erbschaftsfragen, den sicheren Fortbestand des Unternehmens, die Möglichkeit einer Übernahme durch das bestehende Management sowie zahlreiche weitere Faktoren berücksichtigen.

Dabei möchten über zwei Drittel aller Familienunternehmer ihr Lebenswerk an die Nachfahren weitergeben, allerdings ist dies nicht immer möglich. Gründe hierfür gibt es viele: Streitigkeiten innerhalb der Familie, mangelnde Eignung oder Motivation der Nachkommen wie auch ein Patriarch, der nicht loslassen und die Verantwortung nicht abgeben kann und damit eine vernünftige Übernahme unmöglich macht. In einer solchen Situation stellt sich für den Unternehmer die Frage des Unternehmensverkaufs.

Allerdings wird ein Verkauf von vielen Unternehmern als Scheitern empfunden. Dabei ist diese Option in vielen Fällen für den langfristigen Fortbestand des Unternehmens sehr sinnvoll. Es existieren im Kern vor allem zwei Optionen: Der Verkauf an einen strategischen Investor, dies kann auch ein Wettbewerber sein, oder der Verkauf an einen Finanzinvestor, dies sind primär Gesellschaften für Beteiligungskapital. Gerade ein Verkauf an eine Beteiligungsgesellschaft ist neben der klassischen Nachfolge ein viel versprechender Weg für den Erhalt des Unternehmens als Einheit und für die Fortführung eines starken Wachstumskurses.

Ein Verkauf an Beteiligungsgesellschaften erhält die Firma und fördert Wachstum

Mit Private Equity finanzierte Unternehmen weisen ein gemittelttes Umsatzwachstum von über 10% p.a. auf, bei weitem mehr als der Durchschnitt. Dies liegt zum einen an der Auswahl der Unternehmen, in die investiert wird, zum anderen aber auch an der aktiven Förderung durch den Investor. Denn dieser führt das Unternehmen in aller Regel mit guten Kontakten, Synergien zu anderen Unternehmen in seinem Portfolio und einer generellen Professionalisierung weiter voran auf dem Wachstumskurs.

Und im Gegensatz zu einem Verkauf an einen strategischen Investor wird das Unternehmen in diesem Fall auch häufig in seiner Gänze erhalten. Denn ein strategischer Investor verfügt

beispielsweise über eine eigene Verwaltung sowie eine eigene Entwicklungs- und Marketingabteilung, die bei einer Übernahme nicht mehr in der gleichen Form benötigt werden. Im Gegenteil, für den strategischen Investor ist der mögliche Abbau dieser Redundanzen ein wesentliches Argument für einen Kauf. Zudem bleibt die Identität des Unternehmens, beispielsweise der Name und die verwendeten Marken gewahrt, da keine Integration in einen größeren Konzern vorgenommen wird. Das Unternehmen bleibt als eigenständige Einheit im Portfolio des Investors bestehen. Auch das Management wird über hohe Anreize an das Unternehmen gebunden und für ein stetiges Wachstum inzentiviert.

Misstrauen und Skepsis bestimmen das Bild – auf beiden Seiten

Dennoch bestimmen emotionale Vorbehalte auf beiden Seiten das Verhältnis. Der Unternehmer ist skeptisch gegenüber den hohen Renditeforderungen und den hohen Standards an Reporting- und Controllingstrukturen. Er sieht einen Verkauf vor allem als massiven Eingriff in die unternehmerische Entscheidungsfreiheit und hat Angst vor dem Kontrollverlust. Desweiteren werden Beteiligungsgesellschaften oftmals fehlende soziale Kompetenz sowie mangelndes Verständnis und Wertschätzung für das Lebenswerk des Unternehmers vorgeworfen.

Auf der anderen Seite wird von Beteiligungsgesellschaften und ihren hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern der geringe Professionalisierungsgrad von Familienunternehmen beklagt. Deren meist historisch gewachsene Strukturen sind häufig durch kurze und informelle Entscheidungswege gekennzeichnet. Dadurch können Sie meist schneller auf Veränderungen im Markt reagieren als große Konzerne. Für Beteiligungsgesellschaften, die zur Beurteilung eines Investments auf ein exaktes Zahlenmaterial und nachvollziehbare Fakten angewiesen sind, sind diese stark personenorientierten Strukturen auf den ersten Blick allerdings abschreckend.

Eine verbesserte Kommunikation fördert das Vertrauen

Beteiligungskapital ist kein Königsweg für den Unternehmer, da es sich auch in aller Regel nur wachstumsorientierten Unternehmen anbietet, es spielt mittlerweile aber eine zunehmende Rolle beim Erhalt des unternehmerischen Lebenswerks. Es sollte daher nicht einfach a priori abgelehnt werden. Die teilweise unberechtigten Vorbehalte auf beiden Seiten können nur abgebaut werden, indem sich Beteiligungsgesellschaften und Unternehmerpersönlichkeiten besser kennen lernen und offen miteinander diskutieren. Hierzu möchte MSG einen Beitrag leisten und beleuchtet die genauen Gründe für die Zurückhaltung beider Seiten derzeit in einer Untersuchung in Zusammenarbeit mit der INTES Akademie für Familienunternehmen. Die Veröffentlichung erfolgt im Herbst 2007.

- Autor: Munich Strategy Group (MSG), Ansprechpartner: Claus Wattendrup -