

Geschäftspolitisches Umdenken ist notwendig

Großes Potenzial für Private Equity in der Sparkassen-Finanzgruppe

Das Geschäft der Unternehmensbeteiligungen (Private Equity) hat längst auch den deutschen Mittelstand erreicht und wächst stetig. Nach Angaben des europäischen Branchenverbands European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA) profitieren vor allem mittelständische Firmen von privatem Beteiligungskapital. Im vergangenen Jahr flossen 90 % aller Investitionen in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Unumstritten ist die volkswirtschaftliche Bedeutung von Beteiligungskapital für den Mittelstand. Um auch künftig im Firmenkundengeschäft eine starke Rolle spielen zu können, sollten sich Sparkassen dem Thema Private Equity (PE) nicht weiter entziehen. Das Beispiel der S-UBG AG als regionale Beteiligungsgesellschaft der Sparkassen-Finanzgruppe belegt, wie wichtig dazu eine enge Kooperation zwischen Firmenkundenbetreuern und Beteiligungsakteuren ist.

Der deutsche Mittelstand hat in den vergangenen Jahren die Lektion gelernt, dass veränderte wirtschaftliche Bedingungen im Zuge der Globalisierung und ein beschleunigter Strukturwandel auch alternative Finanzierungswege erfordern. Dieser Wandel veränderte auch das Finanzierungsumfeld für Unternehmen in Deutschland.

Wachsender Beteiligungsmarkt

Vermehrte Schwierigkeiten, einen Kredit zu erhalten, haben heute ihre Ursache oft in den neuen Regeln von Basel II. Unternehmer tun daher gut daran, ihre bisher durch Fremdkapital geprägte Finanzierungskultur grundlegend zu überdenken. Denn eine der dringendsten Aufgaben des Mittelstands ist die Erhöhung seiner auch im internationalen Vergleich niedrigen Eigenkapitalquote. Kein Wunder also, dass mittlerweile auch konservative deutsche Unternehmer Beteiligungsfonds offener gegenüberstehen als noch vor einigen Jahren. Selbst sie erkennen zunehmend die Möglichkeiten, mit Private Equity Wachstumsbarrieren zu überwinden.

Doch auch volkswirtschaftlich hat sich die Private-Equity-Branche in Deutschland inzwischen als wichtiger Financier kleiner und mittlerer Unternehmen etabliert. Nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (BVK) beschäftigten Ende 2006 rund 6 000 Unternehmen in den Portfolios deutscher PE-Gesellschaften etwa 758 000 Mitarbeiter und erwirtschafteten einen kumulierten Jahresumsatz von 138 Mrd. Euro. Damit ist die Private-Equity-Industrie indirekt der größte private Arbeitgeber in Deutschland. Trotzdem besteht für dieses Beteiligungs-

modell im Mittelstand unverändert großer Nachholbedarf. Die Branche rechnet daher mittelfristig mit einem nachhaltigen Aufschwung.

Neue Private-Equity-Initiative

Trotz des allgemeinen Booms spielt das Beteiligungsgeschäft in der Sparkassen-Finanzgruppe unverständlicherweise eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Das Geschäftsfeld „Mittelstand“ steht in der Finanzgruppe zwar an vorderster Stelle, was sich in traditionell hohen Marktanteilen bei der Kreditfinanzierung ausdrückt. Der PE-Marktanteil verhält sich allerdings im krassen Gegensatz dazu. Die Aktivitäten der Finanzgruppe sind auf relativ wenige aktive Gesellschaften beschränkt. Ihre Zahl entwickelte sich in den vergangenen Jahren sogar rückläufig. Der Anteil der rund 75 Sparkassen-Kapitalbeteiligungsgesellschaften am Gesamtportfolio der im BVK vertretenen Gesellschaften beträgt gerade einmal knapp 5 %. Eine bereits 2002 ins Leben gerufene Arbeitsgruppe hat dieses Problem zwar längst erkannt und erste Lösungsvorschläge entwickelt. Nachdem die Ergebnisse jedoch wegen der seinerzeit grassierenden Rezession nicht weiter verfolgt wurden, gründete sich im vergangenen Jahr eine neue Arbeitsgruppe „Kapitalbeteiligungsgesellschaften“. Sie soll nun Empfehlungen zur Reaktivierung des Geschäfts erarbeiten. Dieser erneute Anlauf lässt Hoffnung aufkeimen, auch wenn daraus noch keine konkreten Schritte resultieren.

Pionier in der Finanzgruppe

Eine zentrale Rolle für die Zukunft des Unternehmensbeteiligungsgeschäfts der Spar-

kassen spielen die Beteiligungsfonds der Finanzgruppe. Als von Sparkassen getragene Private-Equity-Gesellschaften bieten sie häufig Finanzierungsalternativen für Firmenkunden. Eine dieser regionalen Beteiligungsgesellschaften ist die S-UBG AG, deren Wirkungskreis sich über die Wirtschaftsregionen Aachen einschließlich der Landkreise Düren, Euskirchen und Heinsberg, Krefeld sowie Mönchengladbach erstreckt. Sie wurde vor etwa 20 Jahren als eine der ersten allein von Sparkassen getragenen Beteiligungsgesellschaften gegründet und nimmt bei den im BVK organisierten Gesellschaften einen Platz im oberen Drittel ein.

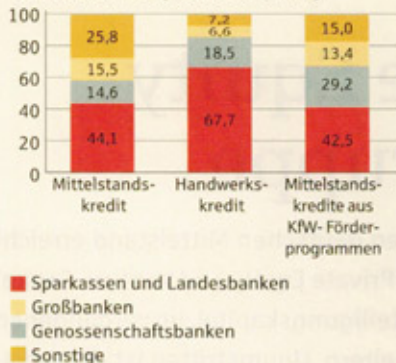
Mit Ausnahme der KfW-Mezzanine-Standards haben die beteiligten Sparkassen ihr Beteiligungsgeschäft vollständig in die S-UBG ausgelagert. Rund 35 Portfoliounternehmen stehen unter dem Management der Aachener S-UBG. Insgesamt verfügt sie über ein Fondsvolumen von 70 Mio. Euro, das sie als Private-Equity- und Mezzanine-Kapital in mittelständische Firmen eingebracht hat. Die S-UBG investiert darüber hinaus Venture Capital in innovative technologieorientierte Unternehmen und legt Gründungskapital in junge Firmen ein. Bei Engagements mit einem Volumen von mehr als 3 bis 5 Mio. Euro werden Co-Investments mit Netzwerkpartnern wie der WestLB AG abgeschlossen. Die S-UBG hat sich damit als führender „Partner in Sachen Eigenkapital“ positioniert, der alle Beteiligungsanlässe mit Ausnahme von Sanierungen abdeckt.

Die strategische Ausrichtung der S-UBG orientiert sich an der Philosophie der Unternehmerfreiheit und der Langfristigkeit von Engagements. Daher agiert die Gesellschaft ▶

ABBILDUNG 1

Großes Potenzial von Sparkassen und Landesbanken im Beteiligungsgeschäft

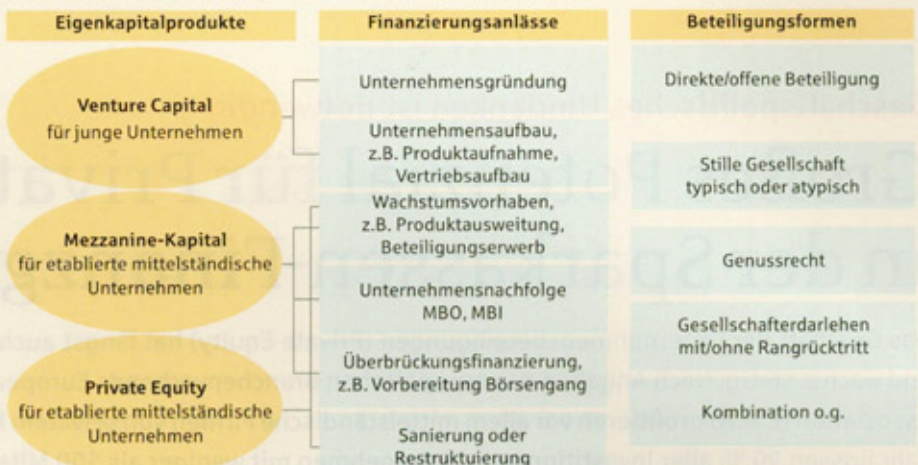
Marktanteile in % (Stand: Ende 2006)



Quelle: Bundesbank, KfW

ABBILDUNG 2

Finanzierungsansätze und Beteiligungsformen



Quelle: S-UBG AG

im Gegensatz zu vielen großen Private-Equity-Häusern ausschließlich als Minderheitsgesellschafter. Sie investiert möglichst nachhaltig und ohne großen Exit-Druck. Denn wachstumsorientierte Unternehmen und innovative Gründer benötigen unternehmerische Selbstständigkeit sowie einen Partner, der über das Kapital hinaus individuelle Beteiligungskonzepte, umfangreiches Know-how und wertvolle Kontakte bietet. Da die S-UBG stark in regionale Netzwerke eingebunden ist, setzt sie wie kaum ein anderer Investor auf die „Nähe zum Kunden“. Das Gefühl für die regionale Mentalität und der gute Draht zu den verschiedensten Playern der lokalen Wirtschaft sind außerdem Vorzüge, die national oder international tätige Investoren meist nicht bieten können.

Erfolgreiche Beteiligungspolitik

Zu Beginn ihrer Tätigkeit sind Geschäfte der S-UBG fast ausschließlich über die Sparkassen angebahnt worden. Mittlerweile ist der Sparkassenanteil am so genannten Deal-Flow der S-UBG jedoch zurückgegangen. Nur noch jede zweite qualifizierte Anfrage hatte im Geschäftsjahr 2006 ihren Ursprung im Firmenkundengeschäft der Sparkassen.

Ein Grund dafür, dass sich Unternehmen direkt an die S-UBG wenden, dürfte darin liegen, dass sich ihre erfolgreiche Arbeit in der Region herumgesprochen hat. Ein erfolgreiches Beispiel dafür ist etwa die Firma KSK Industrielackierungen aus Geilenkirchen. Vor etwa 17 Jahren fand KSK den Weg als Sparkassenkunde zur S-UBG. 1990 investierte man in die heutige KSK-Gruppe, um ein schnelles Wachstum sicherzustellen. KSK lackiert Autoteile mit einem weltweit patentierten Gießlackverfahren. Die Innovation zog über Nacht Autobauer wie DaimlerChry-

ler, Ford und Volkswagen an. Neue Hallen mussten gebaut werden, die Produktion musste rollen.

Die S-UBG stand KSK mit Kapital und Know-how zur Seite. Gemeinsam wurden mehrere Stufen der Wachstumsfinanzierung gemeistert. Die Nachfolge des Firmengründers regelten beide Partner im Rahmen eines Management-Buy-outs. In der Zwischenzeit errichtete das Lackierunternehmen weitere Werke, zuletzt Anfang des Jahres zwei mehr als 7 000 Quadratmeter große Produktionshallen mit Unterstützung der S-UBG. Für die Zukunft ist KSK bestens gerüstet. Eine Eigenkapitalquote von 40 %, die deutlich über dem bundesweiten Mittelstandsdurchschnitt von 14 % liegt, bietet beste Voraussetzungen für weiteres Wachstum.

Wichtig für die Gewinnung und Betreuung von Unternehmen wie KSK ist die kollegiale Zusammenarbeit der S-UBG-Mitarbeiter mit den Firmenkundenbetreuern der Gesellschafter-Sparkassen. Die Kontakte auf Vorstands- und Betreuungsebene werden intensiv gepflegt. Bei aller gebotenen Beachtung der „Chinese Wall“ verläuft das Zusammenspiel bei Kontakt- und Beratungsanbahnungen sehr pragmatisch.

Partnerschaftliche Kooperation

Die Partner in den Sparkassen wie auch die Unternehmer schätzen an der S-UBG, dass sie im Gegensatz zu anderen Beteiligungsfonds die Sprache des regionalen Mittelstands spricht. In vielen Fällen haben die Investoren ihre Flexibilität und ihren Partnerschaftswillen schon unter Beweis gestellt. Schlechtes Geschäftsgebahren, wie es einige wenige Player des Beteiligungsmarkts an den Tag legen, muss kein Partner der S-UBG befürchten. Die Qualität des Kreditengagements, die große Kompetenz und das Standing der Gesellschaft bilden ebenso wie die

umfassende Corporate-Finance-Beratung oder die Chance auf hohe Kundenbindung weitere Anreize für eine enge Zusammenarbeit.

Im Falle eines Neukundengeschäfts, das eine Sparkasse an die S-UBG vermittelt, erhält sie neuerdings auch eine Provision. Nicht zuletzt aber partizipiert sie als Aktionär am Erfolg der S-UBG.

Der Weg von den Sparkassen zur Beteiligungsgesellschaft muss aber keine Einbahnstraße sein. Gerade bei komplexen Transaktionen wie im Fall KSK entstehen neben der Eigenkapitalbereitstellung der S-UBG interessante Cross-Selling-Potenziale. Denn je nach Bedarf kommen die Firmenkundenberater der Sparkassen in den Bereichen Vermögensanlage, persönliche Refinanzierung, Akquisitionsfinanzierung oder Betriebsmittelfinanzierung wieder ins Spiel.

Um den Ausbau des Geschäftsfelds „Corporate Finance“ der Sparkassen-Finanzgruppe voranzutreiben, sind nun neue Ansätze für die mittelständischen Kunden gefragt. Schließlich ist das Beteiligungsgeschäft etwas grundlegend anderes als das Kreditgeschäft und sollte daher auf Basis entsprechender Handlungsempfehlungen adäquat organisiert werden.

Perspektive

Niemand bestreitet heute mehr, dass Beteiligungskapital für mittelständische Unternehmen weiter stark an Bedeutung gewinnen und dieser Markt nachhaltig wachsen wird. Für die Sparkassen-Finanzgruppe als führendem Mittelstandsfinanzierer ist dieses Geschäftsfeld daher von strategischer Bedeutung. Gemessen am Status quo muss man jedoch zu dem Urteil kommen, dass hier noch ein Ruck durch die Sparkassen-Finanzgruppe gehen muss. ◀