

Firmen erfolgreich weiterentwickeln

Unternehmer um die 60 stehen oft vor einem Dilemma: Ihre körperliche Konstitution ist hervorragend, sie sind voller Tatendrang – dennoch kommen sie nicht umhin, die Stabübergabe für ihr Unternehmen zu planen. Ein einschneidender Schritt, der rechtzeitig in Angriff genommen werden sollte. Denn derartige Umbrüche in mittelständischen Unternehmen – ein Generationswechsel oder auch die Finanzierung von Wachstum – müssen wohl überlegt sein, Finanzierungsalternativen zum Bankkredit sind gefragt. Beteiligungsgesellschaften der Sparkassen haben sich in solch bewegten Zeiten schon oft als Partner bewährt.

VON HORST GIER

Die BDL Trommelmotoren GmbH in Wassenberg, ein über 20 Jahre alter Hersteller von Trommelmotoren für die Fördertechnik, hat die Nachfolgefrage rechtzeitig geregelt: Vor fünf Jahren boten die damaligen Gesellschafter das gut gehende und eigenkapitalstarke Unternehmen den drei angestellten BDL-Managern zum Kauf an (Management-Buy-out). Die Übernahmefinanzierung stellten die neuen Eigner gemeinsam mit der Aachener S-UBG auf die Beine, einer Unternehmensbeteiligungs- und Tochtergesellschaft von mehreren regionalen Sparkassen. Einen Teil des Eigenkapitals brachte das neue Management auf, die übrigen Mittel für den Erwerb sowie die erforderliche Refinanzierung des Managements für diese Transaktion realisierte ein Konsortium aus drei regionalen Sparkassen. Die S-UBG baute die Eigenkapitalquote der Übernahmgesellschaft mit ihrer Kapitalbereitstellung – einer Mischung aus offener und stiller (mezzaniner) Beteiligung – auf deutlich über 50 Prozent aus.

Mit der gewählten Transaktionsfinanzierung war die Basis für eine gesunde Weiterführung des Unternehmens gelegt. Die Manager besaßen auf Grund ihres hohen persönlichen Einsatzes sogar die Anteilsmehrheit an BDL. Als nächstes nahmen sie das geplante Wachstum bei dem Trommelmotorenhersteller in Angriff. Der Umsatz verdoppelte sich in den folgenden fünf Jahren bei steigender Rentabilität und Mitarbeiterzahl auf etwa 25 Millionen Euro. BDL wurde auch im internationalen Markt zu einer festen Größe in ihrem Geschäft. Eine Erfolgsstory – angestoßen durch die Vermittlung der Sparkasse an die Beteiligungsgesellschaft.

Comeback des Firmenkundengeschäfts

Die Sparkassen sind für die Finanzierung des deutschen Mittelstands einer der wichtigsten Partner. Bei vielen deutschen Banken hat das Firmenkundengeschäft in den letzten Jahren brach gelegen: Gekennzeichnet durch knappe Margen bei hohen Risiken galt es bis vor kurzem noch als ausgesprochener Wertevernichter – mit der Folge, dass sich viele Banken dem Geschäftssegment abwandten und den Markt und den deutschen Mittelstand insbesondere den Sparkassen überließen. Dies hat sich nun offensichtlich wieder etwas gewandelt. Das Firmenkundengeschäft erlebt derzeit ein beeindruckendes Come Back. Um in diesem umkämpften Marktsegment bestehen zu können, sind innovative Strategien gefragt, sowohl aus Banken- als auch aus Unternehmenssicht. Für den Kundenbetreuer gilt es, die Entwicklung vom „Kreditspezialisten“ zum „strategischen Partner“ zu durchlaufen. Dessen Fokus muss auf Lösungsorientierung für den Unternehmenskunden und auf dem Gesamter-

trag am Kunden liegen.

Aus Sicht des Unternehmers ist die Bereitschaft zur Öffnung für alternative Finanzierungskonzepte gefragt. Denn: Der Mittelstand steht mitten in einem Prozess tiefgreifender Umbrüche. Globalisierung, beschleunigter Strukturwandel und intensiver Wettbewerbsdruck haben neue Rahmenbedingungen geschaffen. Zugleich hat sich das Finanzierungsumfeld grundlegend gewandelt, müssen Banken und Sparkassen durch Basel II ihr Ausfallrisiko bei der Kreditvergabe minimieren. Mittelständler klagen daher häufiger als früher über Schwierigkeiten, einen Kredit zu erhalten, denn Banken achten stärker als bisher auf eine solide Eigenkapitalausstattung der Unternehmen. Schließlich ist eine gute Eigenkapitalquote unbestritten die wichtigste Voraussetzung für Wachstum und unverzichtbar als Risikopuffer.

Eigenkapitalquote: Chronisch schwach

Nach Angaben der deutschen Bundesbank liegt die Eigenkapitalquote in Deutschland im Durchschnitt bei 17 Prozent – ein Wert, der viel zu niedrig ist. Im internationalen Vergleich verfügen die deutschen Unternehmen schon lange über deutlich zu wenig Eigenkapital. Um diese Quote zu steigern, eine der dringendsten Aufgaben des Mittelstands, reicht allein die Thesaurierung von Gewinnen nicht aus. In der Praxis haben die Unternehmen daher auch längst damit begonnen, über Alternativen nachzudenken. Gerade in Phasen des Wachstums, bei Gesellschafterwechsel oder in der Nachfolgeregelung bieten Beteiligungsgesellschaften einen hohen Mehrwert. Dieses Geschäft, das mit dem Oberbegriff Private Equity überschrieben ist, hat sich in den letzten zwei Jahren rasant entwickelt: In Deutschland nehmen Finanzinvestoren heute einen wichtigen Part bei der Nachfolgeregelung, Expansion oder Umstrukturierung mittelständischer Unternehmen ein. Nationale und internationale Beteiligungsfonds sammeln dafür Kapital von institutionellen und privaten Investoren ein. Was kann aber – in einem Markt, der von in- und ausländischen Fonds geprägt ist – die von regionalen Sparkassen getragene Beteiligungsgesellschaft den mittelständischen Unternehmen bieten?

Starkes Bindeglied zwischen Unternehmen und Sparkassen

Die Aachener Beteiligungstochter der Sparkassen, S-UBG AG, wird häufig zu diesen komplexen Themenstellungen zu Rate gezogen – sowohl von den Firmenkundenberatern als auch von den Unternehmern. Wertvoll ist dabei vor allem die Nähe zum Kunden: Durch die ständige Präsenz der Beteiligungsgesellschaft können Lösungen in persönlichen Gesprächen diskutiert und anschließend flexibel umgesetzt werden. Regionale Verbundenheit bringt auch eine „gemeinsame Sprache“ mit sich. So können oft die Mentalität des Unternehmers und das Firmenumfeld sehr gut eingeschätzt werden.

Die S-UBG versteht sich als Partner auf Zeit. Dazu gehört, dass beide Seiten sich aufeinander verlassen können und kein Schritt ohne Kenntnis und Einverständnis des anderen erfolgt. Nur so kann sich ein Unternehmer auch in herausfordernden Situationen auf den Investor verlassen.

■ *Der Autor ist Mitglied des Vorstandes der S-UBG AG Unternehmensbeteiligungsgesellschaft für die Regionen Aachen, Krefeld und Mönchengladbach.*