

## INTERVIEW

# Chancen in der Krise: Die Private-Equity-Variante

**Auftragsrückgang, Stellenstreichungen, Insolvenzen – mit der Finanzkrise sind die Geschäfte vieler deutscher Unternehmen eingebrochen. Doch ist der Ausblick tatsächlich so trübe? Wie Firmen ihre Chancen mit Private Equity nutzen können, erzählt die Geschichte zweier Unternehmen, die mit Hilfe des Finanzinvestors S-UBG im Jahre 2002 aus der insolventen Elsa AG hervorgegangen sind.**

**DSZ:** Gerade in Krisenzeiten benötigen Unternehmen verstärkt Kapital. Warum sollten Firmen die Partnerschaft mit einer Beteiligungsgesellschaft erwägen?

**Heidemann (S-UBG):** Eigenkapital ist Mangelware, und insbesondere die Zurückhaltung der Banken im Kreditgeschäft erschwert es Unternehmen, frisches Kapital zu akquirieren. Private-Equity-Gesellschaften können hier eine alternative Finanzierungslösung bieten und zusätzlich Expertise im Management und im Umbau von Unternehmen beisteuern.

**DSZ:** Durch die Finanzkrise hat sich aber auch der Handlungsspielraum für Private Equity verschlechtert. Gibt es realistische Chancen für Unternehmen, einen Investor zu finden?

**Heidemann:** Ja. Je nach Marktsegment, Geschäftsmodell oder auch der Innovationsorientierung einer Beteiligungsgesellschaft schätzen wir die Entwicklung des Geschäfts durchaus positiv ein. So werden auch solide Private-Equity-Gesellschaften weiterhin in der Lage sein, zu investieren.

**DSZ:** Das derzeitige Szenario erinnert an die Kapitalmarktkrise nach 2001. Warum beteiligte sich die S-UBG damals an den Unternehmensgründungen devolo AG und



Harald Heidemann, Vorstand S-UBG AG: „Private-Equity-Gesellschaften bieten frisches Kapital und Expertise.“ Foto S-UBG

Lancom Systems GmbH?

**Heidemann:** Wir sahen trotz Krise großes Potenzial für die beiden Unternehmen: Lancom und devolo waren zwei Ausgründungen aus der insolventen Elsa AG, die seit Gründung im Jahre 1989 besonders in den Bereichen Datenkommunikation und Computergrafik ein technologischer Hoffnungsträger der Branche gewesen war. Wie so viele andere überlebte sie aber den Einbruch des Neuen Marktes nicht und musste 2002 Insolvenz anmelden.

**DSZ:** Warum entschieden Sie sich inmitten der Krise dazu, ein Unternehmen zu gründen? Wie setzten Sie ihre Pläne um?

**Harbers (devolo):** Als damaliger Leiter des Bereiches Consumer Datenkommunikation bei Elsa wollte ich vorhandenes Wissen und einige erfolgreiche Produkte retten. Genauso dachte mein damaliger Kollege Ralf Koenzen, der

den Bereich Communication Systems leitete. Ein Management-Buy-out beider Geschäftsbereiche und die Neugründung zweier Unternehmen schienen eine sinnvolle Lösung zu sein. Wir machten uns also mit einem Team von jeweils 26 Mitarbeitern der Elsa, einer Auswahl an viel versprechenden Produkten, Know-how und einer Portion Mut auf die Suche nach einem Investor, der den Umbau begleiten würde.

**DSZ:** Nach Gesprächen mit mehreren Beteiligungsgesellschaften entschieden Sie sich für die Partnerschaft mit der S-UBG. Warum?

**Koenzen (Lancom):** Die S-UBG als regionale und von Sparkassen getragene Beteiligungsgesellschaft überzeugte uns vor allem durch ihr Konzept, nur als Minderheitsgesellschafter aufzutreten und dem Unternehmer die Entscheidungsgewalt zu überlassen. Auch die langjährige Erfahrung im Private-Equity-Geschäft und die regionale Vernetzung sagten uns zu. Darüber hinaus war die S-UBG bereits auch an der Elsa beteiligt gewesen und kannte das Geschäft.

**DSZ:** Wie entwickelten sich die Unternehmen nach der ersten und einzigen Finanzierungsrunde weiter?

**Heidemann:** Devolo und Lancom realisierten ihre Wachstumspläne mit einem kleinen einstelligen Millionenbetrag, den wir zusammen mit weiteren Investoren einbrachten. Die Folgejahre bescherten ihnen neue Produkte, mehr Kunden und auch internationales Wachstum, und wir verringerten sukzessive unsere Unternehmensanteile – ohne Druck jedoch, dies innerhalb einer bestimmten Laufzeit tun zu müssen.



Ralf Koenzen, Geschäftsführer Lancom Systems GmbH: „Mit ihrem Netzwerk bietet die S-UBG echten Mehrwert.“ Foto Lancom

**DSZ:** Längst stehen devolo und Lancom auf eigenen Beinen. Wie sieht die Zukunft aus?

**Heidemann:** Devolo ist heute der weltweite Marktführer im Bereich der In-home-Powerline-Kommunikation, und Lancom ist zweitgrößter deutscher Anbieter von Kommunikationslösungen im Bereich Network Connectivity, Voice over IP (VoIP) und Wireless LAN. Beide Unternehmen planen weiteres Wachstum und schauen optimistisch in die Zukunft, doch inmitten der aktuellen Krise ist eine genaue Prognose schwierig.

**DSZ:** Gibt es über die finanzielle Unterstützung der S-UBG hinaus einen zusätzlichen Benefit in der Partnerschaft?

**Koenzen:** Die S-UBG stand uns von Beginn an als strategischer Partner zur Seite. Ein weiterer Mehrwert liegt auch in ihrem Netzwerk PIN (Partner im Netz-



Heiko Harbers, Geschäftsführer devolo AG: „Ohne das Kapital der S-UBG würde es devolo so nicht geben.“ Foto devolo

werk e.V.) für Portfoliounternehmen, über das wir die Möglichkeit haben, zum Beispiel Workshops zu Themen wie Krisenprophylaxe und Risikomanagement zu besuchen.

**DSZ:** Die Krise – Untergang oder Chance? Was raten Sie anderen Unternehmen?

**Harbers:** Jede Krise hat ein bisschen von beidem und erfordert eine Auseinandersetzung mit dem Unternehmenskonzept. Marktfähige Produkte, ein kompetenter Gründungsberater, professionelle Mitarbeiter und eine gute finanzielle Basis sind genau so wichtig wie die Konzentration auf Nischenmärkte und Alleinstellungsmerkmale zum Wettbewerb. Doch vor allem muss man den Mut haben, Chancen zu nutzen. Rückblickend können wir sagen, dass es devolo ohne die Insolvenz der Elsa und das Kapital der S-UBG in dieser Formation heute sicher nicht geben würde.