

Unternehmer

— Edition



Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

April 2017 9,80 Euro

Neuer Versuch

Börsensegment Scale lockt
Wachstumsunternehmen



Tradition

Die Bürgergruppe und
das Erbe der Kuckucksuhr

Seite 20

Zukunft

ElringKlinger bereitet
sich auf das E-Zeitalter vor

Seite 36

Moderne

Schwarmfinanzierungen
im Internet

Seite 40

Flexibel für den Mittelstand



Sale & Lease Back Finanzierung für Ihre Investitionskraft

Das Verkaufen und wieder Zurückleasen von gebrauchten Maschinen bringt eine Vielzahl an Vorteilen:

Kurzfristige Generierung von Liquidität // Steuerliche Absetzbarkeit der Leasingraten // Verbesserung der Eigenkapitalquote // Pay as you earn – Leasingraten finanzieren sich aus erwirtschafteten Umsätzen // Keine Einschränkung bei der Nutzung des Anlagevermögens

Wir unterstützen Sie unkompliziert, flexibel und schnell.
Rufen Sie uns an: 040 /33 44 155-111

NordLeasing 



Tobias Schorr
Chefredakteur
Unternehmeredition

Im Schatten des Neuen Marktes

Am 01. März war es soweit: Die Deutsche Börse startete mit ihrem neuen Börsensegment Scale. Jungen, wachstumsstarken Unternehmen soll es die Chance bieten, frisches Kapital über die Börse einzusammeln. Eine Art Neuer-Markt-Gefühl soll eingehaucht werden. Allerdings mit besseren Unternehmen und strengeren Anforderungen. Die Frage ist nur, für welche Unternehmen ein IPO infrage kommt. Gerade junge Firmen brauchen Geld. Für viele sind die Hürden, die die Deutsche Börse aufgestellt hat, zu hoch. Ein Gang an Scale ist zudem teuer. Verständlicherweise möchten die Frankfurter ein Desaster wie beim Neuen Markt vermeiden. Entsprechende Kontrollmechanismen gab es damals nicht oder haben nicht funktioniert. Doch will man eben jungen Unternehmen eine Chance geben und eine Start-up-Kultur an der Börse etablieren, geht es nie ohne Risiko. Und bei Betrugsabsichten helfen meist auch keine Veröffentlichungspflichten. (Titel S. 6).

Benötigten Unternehmen Fremdkapital, gehen sie teilweise neue Wege. Etwa den des Crowdlendings. Waren es früher vor allem Techfirmen, die sich von der Masse über Fintechs Geld borgten, sind es mittlerweile auch alteingesessene Unternehmen, die diese Möglichkeit in Anspruch nehmen. Wie etwa der Biosafthersteller Voelkel: Er nutzt das Instrument nicht, weil er den Kredit unbedingt bräuchte. Für ihn ist es auch ein Marketing-Tool, um Aufmerksamkeit zu erlangen. Bei uns schaffte er es damit ins Magazin (S. 40).

Im Trend liegt ebenfalls Corporate Venturing: Familienunternehmen erkennen, dass Beteiligungen an Start-ups eine Quelle für Inspiration und Kreativität sein können. Im Gegenzug unterstützen Traditionsbetriebe die Jungunternehmen etwa im Management und der Organisation. Hört sich toll an, ist im Tagesgeschäft aber nicht immer einfach. Die eine Kultur passt oftmals nicht zur anderen. Deswegen kann es sinnvoll sein, dass sich Familienunternehmen lediglich mit einem Minderheitsanteil beteiligen – damit Autonomie und Flexibilität bestehen bleiben (S. 60).

Eine spannende und informative Lektüre wünscht Ihnen das Team der Unternehmeredition.

Tobias Schorr
schorr@unternehmeredition.de

„MEIN BAUCH SAGT JA. MEIN CFO NEIN.“

UND WIR SAGEN IHNEN, WER RECHT HAT.

Ob der Zukauf oder Zusammenschluss von Unternehmen Erfolg hat, hängt von vielen Faktoren ab. Deshalb stehen wir Ihnen mit dem Wissen und der Durchsetzungskraft unseres globalen Netzwerks in allen Phasen der Transaktion zur Seite: von der Suche nach dem perfekten strategischen Partner über die Finanzierung bis zur Post-Merger-Integration.

I E G
INVESTMENT BANKING

Berlin (Headquarters)
Knesebeckstr. 59-61
D-10719 Berlin
T +49 (30) 303016-30

M&A | Financing | Principal Investments

Berlin | Shanghai | New Delhi | Mumbai
Singapore | New York | Istanbul | Tunis
Johannesburg | Stuttgart

www.ieg-banking.com

#DEALIVERER



Kapitalmarkt öffne dich

Welches Potenzial das neue Börsensegment Scale für Mittelständler bietet

Seite 6

Fond of Bags

Wie der Rucksack-Hersteller in der Branche neue Maßstäbe definiert

Seite 24



TITEL

6 Geld vom Kapitalmarkt

Neues Börsensegment soll Vertrauen schaffen

16 Klartext

Warum Scale scheitern könnte
Ralf Meinerzag

UNTERNEHMERWELT

20 Dynastie

Bürgergruppe: Schwarzwälder Antriebe seit 1856

24 Marken und Macher

Fond of Bags: Mischt mit Rucksäcken den Tornister-Markt auf

28 Fuchs Petrolub

CEO Stefan Fuchs: Börsennotiz diszipliniert Unternehmen

32 Outfittery

Chefin Anna Alex: Warum sich der klassische Einzelhandel abschafft

36 ElringKlinger

CFO Thomas Jessulat: Wie der Zulieferer auf die Veränderungen in der Autobranche reagiert

WISSEN

40 Crowdfunding

Kreditalternative kommt langsam in die Gänge

44 Cash Management

Immer mehr Mittelständler nutzen ausgeklügelte Systeme
Prof. Dr. Volker Wittberg und Frank-Oliver Wolf

46 Langfristige Geldbeschaffung

Schuldscheindarlehen boomen
Ralf Woitschig

FINANZIERUNG

48 Der Preis ist heiß

Marc Kloepfel: Warum billig nicht immer günstig ist

50 Digitaler Wandel

Finanzierungsmix verändert sich
Michael Euchner

52 Unternehmensanleihen

Mit guter Geschichte zu höherer Rendite
Prof. Dr. Friedrich Thießen

54 Finanzierungsalternative

Sale & Lease Back stärkt Eigenkapitalbasis
Thomas Vinnen

58 Sentiment

Finanzierungstendenzen im Mittelstand

60 Start-up-Beteiligungen

Familienunternehmen holen sich die Jungen Wilden ins Haus



Fuchs Petrolub

Stefan Fuchs über Unabhängigkeit als börsennotiertes Familienunternehmen

Seite 28

Outfittery

Gründerin Anna Alex setzt im Online-Vertrieb auf Beratung statt Rabatte

Seite 32



64 Trends der Finanzierung

Komplexere Transaktionen erfordern neue Lösungen

Axel Rose

66 Factoring

Höhere Flexibilität durch Ausgliederung

Kerstin Steidte-Megerlin

FALLSTUDIEN

68 Größere Spielräume

MBGen versorgen den Mittelstand

71 Finanzielle Hoheit bewahren

Interview mit den MBGen-Geschäftsführern Wolf-Dieter Schwab und Dr. Miloš Stefanović

72 Fahrt aufgenommen

Zwei Manager führen das Kunststoffwerk Bossel in die Zukunft

74 Wachstum geplant

Die familiengeführte Novum Hotel Group will zulegen

76 Raus aus China

PA Power Automation startet in Taiwan

VERMÖGEN

78 Kapitalkompass

Rohstoffe wittern Morgenluft

79 Unternehmerfonds

Christoph Bruns von Loys über die Börsenentwicklung

80 Multiple Monitor

In wenigen Schritten zum Unternehmenswert

Thomas Grauvogl

82 Elektronische

Vermögensverwaltung

Plattformen unterstützen Unternehmen

Kai Linde

84 Expertenfrage

Starke Nebenwerte

SERVICE

3 Editorial

18 Nachrichten

86 Eventkalender

88 Eventrückblick

92 Unternehmer & Nachrichten

93 Unternehmerindex/Impressum

94 7 Fragen an ...

Markus Hornung über Emotionale Intelligenz

UNTERNEHMEREDITION ONLINE



Liebe Leser, dieses Symbol weist Sie auf zusätzlichen Inhalt im Internet hin.



Das komplette Heft ist als E-Paper online zu lesen: www.unternehmeredition.de



Sagen Sie uns Ihre Meinung auf Facebook: www.facebook.com/Unternehmeredition



Wir halten Sie auf dem Laufenden – auch über unseren Twitteraccount: [@Unternehmeredition](https://twitter.com/Unternehmeredition)

Auf der Suche nach neuen Wegen

Viele deutsche Mittelständler und Familienunternehmen scheuen immer noch den Gang an den Kapitalmarkt. Das überrascht nicht, denn sie müssen dabei so manche Hürde nehmen. Nun soll ein neues Börsensegment für Aktien und Anleihen Abhilfe schaffen. Die Frage ist aber, ob das gelingen kann. VON **ANDREA MARTENS**

Am Montag, 27. März 2017, herrscht Spannung bei der Ibu-Tec Advanced Materials AG in Weimar. An diesem sonnigen Frühlingstag endet die Zeichnungsfrist für mehr als eine Million Aktien, die der Industrie-Dienstleister über ein öffentliches Angebot im neuen Segment der Deutschen Börse mit Namen „Scale“ platzieren will. Was die Sache umso spannender macht: Ibu-Tec ist die erste Neuemission in dem Mittelstandssegment, das Anfang März ins Leben gerufen wurde. Um 16:26 Uhr sieht es gut aus. Auf der elektronischen Plattform TradeGate liegt die aktuelle Handelsspanne vorbörslich zwischen 18,39 Euro und 18,399 Euro. Damit ist Ibu-Tec-Vorstand Ulrich Weitz durchaus zufrieden. „Wir hatten eine Preisspanne von 16 Euro bis 20 Euro festgelegt“, berichtet er.

Weitz übernimmt 2001 das Unternehmen, das 1885 als Steinmetzbetrieb begonnen hatte. Er entwickelt die Firma stetig weiter, 2008 wird sie zur Aktiengesellschaft. Heute verarbeitet und veredelt der Weimarer Mittelständler mit thermischen Verfahren Pulver und Granulate, die weltweit etwa in der Automobil- und der Baustoffindustrie oder in der Medizintechnik eingesetzt werden. 2016 schreibt Ibu-Tec einen Umsatz von 17,7 Mio. Euro und zählt 150 Mitarbeiter – und es sollen mehr werden.

„In den vergangenen 16 Jahren haben wir am Standort Weimar insgesamt rund 30 Mio. Euro investiert“, sagt Vorstand Weitz. Jetzt soll ein neuer Standort in einem Chemie-Gebiet entstehen. Um den Wachstumsschritt zu finanzieren, hat Ibu-Tec den Gang aufs Parkett gewählt. „Wenn man im Jahr drei oder vier Mio. Euro investiert, kann man das mit Eigenkapital und über Bankkredite schaffen“, sagt Weitz. Nun benötigt sein Unternehmen eine viel größere Summe.

Analysten im Haus

Die Vorbereitung des Börsengangs war kein Pappenstiel. „Zunächst hat uns die



Nachdem wir so lange selbst investiert haben, ist es jetzt an der Zeit, auch andere dazu einzuladen.



ULRICH WEITZ

Vorstand
IBU-tec Advanced Materials AG

Deutsche Börse Analysten ins Haus geschickt“, erzählt er. Die prüften, ob Ibu-Tec die Qualitätskriterien für eine Aufnahme in das neue Mittelstandssegment Scale auch erfüllt. Dann folgte eine Due Diligence, der Wertpapierprospekt musste erstellt werden, später ging es auf Roadshow. All das kostete Zeit und Geld. „Aber nachdem wir so lange selbst investiert haben, ist es jetzt an der Zeit, auch andere dazu einzuladen“, findet Weitz. „Und es ist schon toll, dass wir als kleinerer Mittelständler die Ersten in einem ganz neuen Segment sind“, sagt er.

Mit ihrem Börsengang gehört die Ibu-Tec Advanced Materials AG zu den wenigen deutschen Unternehmen, die sich derzeit aufs Parkett wagen. Der hiesige Markt für Neueinführungen, auch Initial Public Offering oder kurz IPO genannt, schwächelt enorm. Zählten die Börsen in Deutschland 2015 immerhin noch 15 Erstemissionen, so waren in den darauffolgenden zwölf Monaten lediglich fünf Neuzugänge zu verzeichnen. 2017 dürfte es nicht viel besser aussehen.

Die Gründe dafür, dass gerade Mittelständler hierzulande einen Börsengang scheuen, sind vielfältig: Strengere Regulierungsvorschriften machen IPOs teuer und bringen für börsennotierte Unternehmen immer weitere Pflichten mit

sich. Deutsche Privatanleger setzen trotz des dauerhaften Niedrigzinsniveaus gern auf sicher verzinste Geldanlagen, zudem benachteiligt der Fiskus Dividenden im Vergleich zu Zinserträgen. Banken bieten günstige Kredite. Private-Equity-Gesellschaften und Family Offices unter Anlagedruck kommen Mittelständlern mit Eigenkapital entgegen und bleiben deutlich länger investiert.

Zweifel an Scale

Nun will die Deutsche Börse in Frankfurt mit dem neu geschaffenen Segment Scale kleinen und mittleren Unternehmen den Weg zum IPO ebnen. Während manche Zweifler bereits die Wiedergeburt des Neuen Marktes ausrufen, bemängeln andere Kritiker die hohen Qualitätskriterien, die Mittelständler für eine Aufnahme in das junge Börsensegment erfüllen müssen. Auch den Markt der in Verruf geratenen Mittelstandsanleihen soll Scale neu beleben. Experten sind sich allerdings nicht sicher, ob dies gelingen kann.

„2016 war grundsätzlich kein gutes Jahr für IPOs“, sagt Uwe Nespethal von der Beratungsgesellschaft Blättchen Financial Advisory in Leonberg. Die Entwicklungen in China schickten die Börsen zu Jahresbeginn weltweit auf Talfahrt, der Brexit und die →



Die Kosten für ein IPO mit fünf bis zehn Prozent des Emissionsvolumens sind nicht gerade gering.



UWE NESPETHAL
Partner
BLÄTTCHEN FINANCIAL ADVISORY GmbH

US-Wahlen sorgten für massive Unsicherheiten. „Man muss aber auch sehen, dass sich der nationale Markt für Börsengänge eigentlich immer dann gut entwickelt, wenn die Konjunktur eines Landes im Aufschwung ist“, erklärt der Experte. Daher sei es auf den ersten Blick unverständlich, dass die Zahl der Neuemissionen in Deutschland stark rückläufig ist. Für diese extreme Zurückhaltung müsse es strukturelle Gründe geben, erklärt der Experte.

Eine wichtige Ursache erkennt er im Anlegerschutz, den der europäische Gesetzgeber seit dem Zusammenbruch der US-Investmentbank

Lehman Brothers im Herbst 2008 immer weiter verschärft hat. „Es fängt ja schon mit dem Produktinformationsblatt an, das Banken ihren Kunden aushändigen müssen, wenn sie diese über ein Anlageprodukt beraten“, sagt Nespethal. Um das zweiseitige Infoblatt, kurz PIB genannt, zu erstellen, müssen die Institute beim Emittenten alle notwendigen Informationen einholen, diese auf Plausibilität prüfen, Vertriebskosten einfließen lassen, eine Risikoklasse ermitteln und vieles mehr.

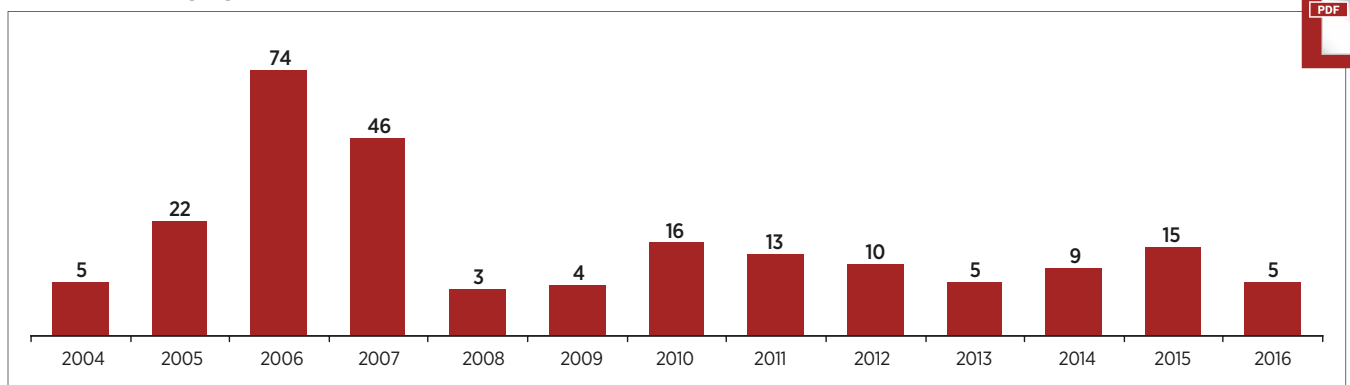
Ungerechte Besteuerung

„Das ist ein enormer Aufwand, der sich nur für Banken mit viel Wertpapiergeschäft lohnt“, erklärt Franz-Josef Leven, stellvertretender Geschäftsführer des Deutschen Aktieninstituts in Frankfurt. Kleinere Kreditinstitute bieten im Aktiengeschäft oft keine Beratung mehr an.

Damit fehlen jedoch viele Privatanleger, die ohne Beratung oft keine Aktien kaufen. Daher müssen Unternehmen, die ein IPO wagen möchten, bei ihren Roadshows häufig wenige interessierte, institutionelle Investoren ansprechen. Und die diktieren dann schnell den Ausgabepreis. Darüber hinaus verlangen sie Liquidität am Markt. Doch um diese zu bieten, ist eine gewisse Größe der Aktienemission notwendig. Damit ist vielen Mittelständlern der Gang aufs Parkett verstellt. „Und letztendlich sind die Kosten für ein IPO mit fünf bis zehn Prozent des Emissionsvolumens auch nicht gerade gering“, gibt Nespethal zu bedenken.

Er sieht allerdings noch weitere Gründe dafür, dass sich deutsche Mittelständler und Familienunternehmen bei Börsengängen in Zurückhaltung üben. „Das Leben in der Nicht-Public-Welt ist natürlich deutlich bequemer“, erklärt er. Denn: Wer einmal börsennotiert ist, muss strengen Publizitätspflichten →

Anzahl der Börsengänge: IPO-Markt in Deutschland war 2016 sehr zurückhaltend



Quelle: B-FA Datenbank, ohne Listings, inkl. ausgeübter Mehrzuteilungsoption bis Stichtag





ADCURAM
OPERATIV · NACHHALTIG · KAPITALSTARK

AQUIN & CIE.
strategic finance ag

Bank M
Repräsentanz der bwa Bank
für Investments
und Wertpapiere AG

BOARD_XPERTS

**EBNER
STOLZ**

EIM
EXCELLENCE IN MANAGEMENT

Gimv
Building leading companies.

helbling

hoyck.
management consultants

**KLOEPFEL
CONSULTING**

**McDermott
Will & Emery**
Rechtsanwälte Steuerberater LLP

Mercuri Urval
Board & Executive

**MITTELSTÄNDISCHE
BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN**

NordLeasing

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

QPLIX

Rödl & Partner

SNP

VR Equitypartner

**VR Mittelstandskapital
Unternehmensbeteiligungs AG**



Bohranlage von Daldrup: Sie dringt in Tiefen von bis zu 4.500 Metern vor.

nachkommen, die Vorstandsvergütung offenlegen, Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen und dergleichen mehr. „Seit die Marktmissbrauchsverordnung am 3. Juli 2016 in Kraft getreten ist, müssen sogar Unternehmen, deren Papiere im Freiverkehr notiert sind, bei Ereignissen, die den Kurs beeinflussen können, Ad-hoc-Meldungen herausgeben“, sagt Franz-Josef Leven vom Deutschen Aktieninstitut. Noch eine Pflicht, die der Gesetzgeber im Sinne des Anlegerschutzes erlassen hat.

Keine Lobby

„Meine These ist, dass sich mehr Unternehmen aufs Parkett trauen würden, wenn man die Regulierungsvorschriften entschlacken würde“, vermutet Uwe Nespethal. Doch um eine Deregu-

lierung anzustoßen, fehle ganz einfach die Lobby. „Niemand traut sich, eine Lockerung der Vorschriften zu fordern, weil man damit natürlich verlangen würde, den Anlegerschutz auszuhöhlen“, sagt er. In den USA habe der sogenannte Jobs Act, mit dem der ehemalige Präsident Barack Obama 2012 für Unternehmen regulatorische Erleichterungen schuf und Berichtspflichten abbaute, allerdings Wirkung gezeigt. „Zwischen 2001 und 2011 gab es in den USA durchschnittlich 120 bis 150 Börsengänge pro Jahr“, sagt Nespethal. Seit 2012 sind es jährlich im Schnitt über 200.

In der Europäischen Union hingegen dürfen Unternehmen nicht mit Erleichterungen rechnen. Hier schickt sich der Gesetzgeber in Brüssel mit der neuen Finanzmarktrichtlinie Mifid II stattdessen an, die regulatorischen Vorschriften weiter zu verschärfen. Da trifft es sich gut, dass Private Equity-Gesellschaften und Family Offices den deutschen Mittelstand geradezu umwerben. Aufgrund des Niedrigzinsumfelds suchen sie nach guten Anlagezielen. Private Equity-Häuser bleiben mittlerweile deutlich länger investiert als noch vor einigen Jahren.

Hans-Werner Grunow, Geschäftsführer der auf Unternehmensfinanzierung spezialisierten Beratungsgesellschaft Capmarcon in Stuttgart, sieht die Sache gar nicht so kritisch. „Wenn man sich die Emissionszahlen der Bundesbank anschaut, so stellt man fest, dass noch nicht börsennotierte Unternehmen aktiver sind als solche, die bereits an der Börse sind“, sagt der Experte. So schlecht könne der Markt in Deutschland also gar nicht sein. „Das Problem ist aber, dass man es erst einmal schaffen muss, eine gute Unternehmensgeschichte aufzubauen und zu kommunizieren“, erklärt Grunow. Gerade Mittelständlern müsste es zunächst gelingen, echtes Interesse bei Investoren zu wecken.

Josef Daldrup, Vorstandschef der Daldrup & Söhne AG mit Sitz in Grünwald bei München, ist genau das bereits

im Jahr 2007 gelungen. Und er hat es nie bereut, dass er sein Familienunternehmen an die Börse gebracht hat. „Für einen traditionellen Mittelständler war das damals zunächst einmal schon so eine Art Kulturschock“, erinnert sich der Firmenlenker. Doch vor zehn Jahren gab es einen regelrechten Hype um das Thema erneuerbare Energien. Um in diesem Markt mitspielen zu können, benötigte Daldrup als spezialisierter Anbieter von Bohrdienstleistungen und Kraftwerksprojekten in der Tiefengeothermie Kapital. „Wir wollten unter anderem unsere Tiefbauanlagen ausbauen und eine Geothermie-Firma übernehmen“, erinnert sich Daldrup, dessen Unternehmen

„



Für einen traditionellen Mittelständler war der Börsengang zunächst einmal eine Art Kulturschock.

JOSEF DALDRUP
Vorstandschef
Daldrup & Söhne AG

zum Halbjahr 2016 mit 109 Mitarbeitern eine Gesamtleistung von 21 Mio. Euro erzielte. Um die Investitionen stemmen zu können, erschien ihm ein Börsengang das geeignete Mittel zu sein.

Echte Umstellung

„Nach dem Börsengang mussten wir uns erst einmal daran gewöhnen, dass wir nun Berichts- und Transparenzpflichten zu erfüllen hatten“, weiß der Vorstandschef noch. Außerdem fragten auch größere Aktionäre bei Daldrup persönlich regelmäßig nach dem Gang der Geschäfte. Das sei eine Umstellung gewesen. „Ohne den Börsengang hätten wir aber niemals die Bedeutung, die Sichtbarkeit und das Vertrauen bekommen, wie wir

sie jetzt haben“, sagt Daldrup. Heute ginge auf seinem Geschäftsgebiet in ganz Europa keine Ausschreibung an dem Unternehmen mehr vorbei.

Im März 2017 ist die Daldrup & Söhne AG aus dem Entry Standard in das neue Mittelstandssegment der Deutschen Börse Scale gewechselt. „Scale mit seinen Qualitätskriterien passt zu uns“, sagt Daldrup. „Wir haben institutionelle Investoren, die einen gewissen Standard erwarten.“ Im kaum regulierten Basic Board zu verbleiben, sei keine Option gewesen. Dort landen immerhin auch die Unternehmen, die die strengen Zugangsvoraussetzungen für eine Aufnahme in Scale nicht erfüllen. Würde Daldrup anderen Mittelständlern heute

einen Börsengang empfehlen? „Ein IPO ist natürlich aufwendig“, sagt er. Um schnell mal „Kasse zu machen“, sei er völlig ungeeignet. „Wenn man aber ein vernünftiges Geschäftsmodell hat und wachsen will, ist das durchaus ein guter Weg“, erklärt der Daldrup-Chef.

Vor allem an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit einem vielversprechenden Geschäftsmodell, die wachsen wollen, richtet sich das neue Segment der Deutschen Börse Scale, das zum 1. März 2017 den Entry Standard abgelöst hat. Zum Teil abgelöst, denn längst nicht alle Firmen, deren Aktien oder Anleihen im Entry Standard notiert waren, hatten die Chance, in Scale zu wechseln. Dafür sind die →

Anzeige

Ihr Einkauf kann mehr!

Ob Mittelstand oder Konzern – mit IDEa den Einkauf 4.0 erreichen.

**HÖVELER
HOLZMANN
CONSULTING** | SMARTE
OPTIMIERUNG
MIT METHODE



Die Industrialisierung und Digitalisierung der Einkaufsabteilung (IDEa):

Industrialisierung:

Durch Spezialisierung Ihrer Mitarbeiter perfektionieren Sie die Kernprozesse des Einkaufs. So erreichen Sie eine deutlich verbesserte Arbeitsqualität und erzielen mehr Einsparungen.

Digitalisierung:

Übertragen Sie bisher mühsam von Hand getätigte Prozesse an IT-Systeme, um Prozesskosten zu senken und die Geschwindigkeit signifikant zu steigern.



Informieren Sie sich jetzt:
Tel.: +49 (0) 211 - 56 38 75 - 0
www.hoeverler-holzmann.com



Bier von Karlsberg: Künftig wird es dieses nicht mehr bei Discountern geben.

Zugangsvoraussetzungen zu strikt. Unternehmen, die ihre Aktien in dem neuen KMU-Segment notieren lassen möchten, müssen etwa seit mindestens zwei Jahren bestehen, zum Handelsstart eine Marktkapitalisierung von mindestens 30 Mio. Euro aufweisen, einen von der Finanzmarktaufsicht BaFin genehmigten Wertpapierprospekt haben. Und das sind nur einige Anforderungen.

Neu-Emittenten müssen sich beim Börsengang von sogenannten zugelassenen Capital Market Partners begleiten lassen. Etwa von Banken, Finanzdienstleistern, Wirtschaftsprüfern, Beratern oder Anwälten, an die ebenfalls gewisse Anforderungen gestellt werden. „Auch wer mit einer Anleihe in das neue Segment wechseln oder dort einen Bond begeben will, muss strenge Zulassungskriterien erfüllen“, sagt Alexander Thomas, Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Pinsent Masons Germany LLP in München.

Neuer Markt ist nicht in Sicht

Mit seinen umfangreichen Zulassungsvoraussetzungen widerlegt das neue Börsensegment kritische Stimmen, die bereits vor dem Start eine Renaissance

des Neuen Marktes gekommen sahen. „Dieser war ja auch dadurch gekennzeichnet, dass dort hauptsächlich junge Technologieunternehmen notiert waren“, erklärt Eric Leupold, Leiter Pre-IPO und Capital Market bei der Deutschen Börse. „Scale ist jedoch ein Segment für Firmen aller Branchen, die gerade im Zuge der Digitalisierung und der Industrie 4.0 Eigenkapital benötigen“, sagt er. Allein über Bankkredite seien solche Investitionen auch in Zeiten niedriger Zinsen oft nicht zu bewältigen.

„Das ist schon richtig“, erklärt Anwalt Alexander Thomas. Es sei auf jeden Fall zu begrüßen, dass die Deutsche Börse mit Scale ein neues Segment für Aktien und Anleihen von Mittelständlern geschaffen hat. Immerhin seien bislang viel zu wenige kleine und mittlere Unternehmen in der Lage, die Möglichkeiten des Kapitalmarktes zu nutzen. Die Frage sei aber, ob die Zugangskriterien sowie die Kosten für eine Notierung tatsächlich dazu beitragen können, ein Qualitätssegment zu schaffen, das gerade bei Privatanlegern Vertrauen erzeugt. Denn diese will Scale vorwiegend ansprechen.

Viele Unternehmen, die seit 2010 Anleihen in den verlockenden Mittelstandssegmenten begeben und mit samt ihrer Anleger später Schiffbruch erlitten haben, wären trotz der vermeintlich strengen Kriterien bei Scale jetzt auch wieder dabei. „Andererseits haben manche Unternehmen mit einer gesunden Wachstumsstory, deren Aktien im Entry Standard gelistet waren, den Sprung in Scale nicht geschafft“, erklärt Thomas. Dafür seien die Einstiegschancen oder – aus Sicht der betreffenden Emittenten – die Kosten zu hoch. „Es liegt mir fern, das neue Segment



Wer mit einer Anleihe in das neue Segment wechseln will, muss strenge Zulassungskriterien erfüllen.

ALEXANDER THOMAS
Rechtsanwalt und Partner
Pinsent Masons

schlechtzureden“, macht der Experte klar. „Aber ob man damit wirklich Zuspruch bei Privatanlegern findet, wage ich zu bezweifeln.“

Erfolgreich mit Anleihen

Christian Weber muss sich darüber keine Gedanken machen. Sein Unternehmen, die Karlsberg GmbH, die im saarländischen Homburg beheimatet ist, hatte bereits 2012 eine Anleihe begeben. Und damit gute Erfahrungen gemacht. 30 Mio. Euro hatte Karlsberg über den Corporate Bond eingesammelt, um Wachstumsprojekte zu

finanzieren. Anleger sollten in den Genuss eines Zinskupons von satten 7,375 Prozent kommen. „Wir haben nicht nur unsere Zahlungen aus dem Kupon immer bedient, sondern die Anleihe auch vorzeitig 2016 zurückbezahlt“, sagt Christian Weber, Generalbevollmächtigter der Karlsberg Brauerei KG Weber.

Im selben Jahr hat Karlsberg im Frankfurter Entry Standard einen zweiten Bond mit einer Laufzeit von fünf Jahren und einem Kupon von 5,25 Prozent platziert, der dem Unternehmen 40 Mio. Euro an Fremdkapital in die

Kasse spülte. Seit dem 1. März 2017 notiert das Papier nun in Scale. Mit den strengen Zulassungskriterien zum neuen Qualitätssegment hatte Weber überhaupt keine Schwierigkeiten. Seine Traditionsbrauerei ist seit Jahrzehnten am Markt, schrieb 2016 einen Umsatz von rund 160 Mio. Euro und beschäftigt 310 Mitarbeiter.

Weber sieht allerdings ein anderes Problem. Seit den Ausfällen und Insolvenzen in den seit 2010 an allen deutschen Börsenplätzen geradezu euphorisch aufgebauten Segmenten für Mittelstandsanleihen werden entsprechende Bonds →

— Anzeige —



WIR FÖRDERN ANALOG UND DIGITAL

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Als Förderbank für Bayern finanzieren wir bewährte Konzepte genauso wie die Umsetzung digitaler Ideen. Gerne beraten wir Sie kostenfrei, wie Sie unsere Fördermöglichkeiten nutzen können. Tel. 0800 – 21 24 24 0



Wir haben nicht nur unsere Zahlungen aus dem Kupon immer bedient, sondern die Anleihe auch vorzeitig 2016 zurückbezahlt.



CHRISTIAN WEBER
Generalbevollmächtigter
Karlsberg Brauerei KG Weber

von Anlegern abgestraft. „Das ist sehr schade“, sagt der Firmenlenker. Schließlich seien Anleihen nicht nur ein Instrument, mit dem Unternehmen gerade in Zeiten niedriger Zinsen sehr gut Wachstumskapital einsammeln könnten. „Wenn man an den Kapitalmarkt geht, muss man sich auch Gedanken darüber machen, was Anleger eigentlich dazu veranlassen soll, in ein Unternehmen zu investieren“, erklärt der Karlsberg-Chef. Damit sei es notwendig, das eigene Standing in der Öffentlichkeit und gegebenenfalls die Strategie des Unternehmens zu hinterfragen. „Genau das bringt Unternehmer aber weiter“, sagt Weber.

Teure Bonds

Erhöhte Transparenzpflichten, wie Scale sie vorschreibt, bewertet er daher positiv. Doch auch Weber sieht, dass es für mittelständische Unternehmen teuer ist, einen Bond zu begeben. „Damit das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt, sollten Mittelständler Anleihen im Wert von mindestens 20 Mio. Euro auflegen“, gibt Experte Nespethal zu bedenken. Dabei sollte der Verschuldungsfaktor im Vergleich zum EBITDA nicht höher liegen als vier. Damit scheiden Anleihen als

Finanzierungsinstrument für viele Mittelständler von vornherein aus. „Daran wird auch Scale nichts ändern“, ist Nespethal überzeugt.

Capmarcon-Experte Grunow sieht es anders: „Damit das Anleihesegment in Scale zum Erfolg wird, kommt es ganz entscheidend darauf an, welche Capital Market Partner die Emissionen begleiten“, erklärt er. Es sei nicht schlimm, wenn dort auch riskantere Bonds mit hohen Kupons notieren würden. „Eine

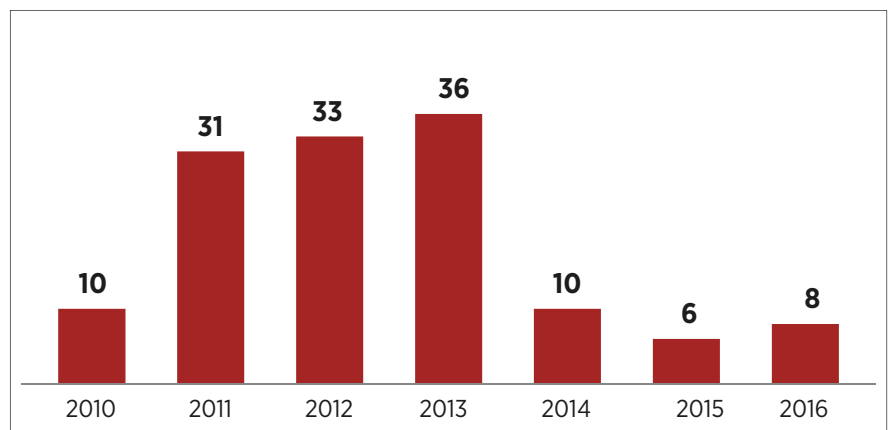
hohe Bonität ist nicht unbedingt notwendig, das ist zum Beispiel im US-High Yield-Markt auch nicht anders“, sagt Grunow. Entscheidend sei aber, dass die Capital Market Partner eine gute Vorauswahl treffen und dies transparent kommunizieren. „Wenn man das professionalisieren würde, könnte sich das Anleihesegment langfristig schon positiv entwickeln“, überlegt er.

Am Abend des 27. März 2017 hat die Ibu-Tec Advanced Materials AG in Weimar ihren Gang aufs Parkett hinter sich. „Wir haben alle 1,2 Millionen Aktien platziert“, sagt Vorstand Ulrich Weitz. Eine Million Papiere aus der Kapitalerhöhung, 60.000 aus dem Besitz eines Minderheitsaktionärs und 150.000 als Mehrzuteilungsoption von Weitz selbst. Damit fließen dem Unternehmen 16,5 Mio. Euro zu. Ulrich Weitz kann sich entspannen am Abend dieses sonnigen Frühlingstages, an dem das erste Unternehmen einen Börsengang über Scale wagte. ■

redaktion@unternehmeredition.de

Welche Formen der Finanzierung verwenden Sie? Sagen Sie es uns auf Facebook!
www.facebook.com/Unternehmeredition

Emissionen von Mittelstandsanleihen seit 2014 auf niedrigem Niveau



Quelle: B-FA Datenbank, Unternehmensangaben, 1) Innerhalb der Anleihenbörsensegmente (Entry Standard, bondm, m:access, mittelstandsmarkt bzw. Primärmarkt, Mittelstandsbörse Deutschland)



Weltweit an Ihrer Seite.

Nutzen Sie unsere weltweite Präsenz für Ihren unternehmerischen Erfolg.

WORLD
FINANCE

BEST COMMERCIAL BANK,
GERMANY

2016

COMMERZBANK

www.commerzbank.de/weltweit

Nach Nominierung durch „World Finance“-Leser wurde die Commerzbank von Finanzexperten und Journalisten für ihre Marktposition, Innovationen und internationale Kompetenz ausgezeichnet: World Finance, Ausgabe 07/08 2016

COMMERZBANK

Die Bank an Ihrer Seite



Scale könnte scheitern

Seit dem 1. März 2017 ersetzt Scale das in Verruf geratene Börsensegment Entry Standard der Deutschen Börse in Frankfurt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sollen verstärkt angesprochen werden, um durch diese Türe in den Kapitalmarkt einzutreten.

Diese Erwartung kann sich kaum erfüllen. VON **RALF MEINERZAG**

Kleine und mittlere Unternehmen, zumeist Familienunternehmen, haben in den vergangenen Jahren häufig ihr künftiges Wachstum über den Kapitalmarkt finanziert, wobei es sich zumeist um eine Risikofinanzierung handelte, die von Banken abgelehnt wurde. Gerade für Familien-

unternehmen sind dabei Minibonds (Mittelstandsanleihen) bis vor ein, zwei Jahren ein probates Mittel gewesen. Hierfür war eine Notierung z.B. in Frankfurt im Entry Standard nötig. IBOs (Initial Bond Offering) sind auch deshalb so beliebt gewesen, weil sie im Gegensatz zu IPOs (Initial Public Offering) den Unternehmern mehr Eigenbestimmung garantierten. Professionelle Investoren wiederum sind immer auf der Suche nach hoher Rendite. Insofern schien sich daraus ab 2011 eine scheinbare Win-win-Situation zu entwickeln. 2015 und 2016 haben dann allerdings viele Unternehmen, die Minibonds begeben hatten, den Weg in die Insolvenz gewählt. Folgerichtig ist der Entry Standard der Deutschen Börse von mehreren Seiten unter Druck geraten. Unternehmer wollten mit diesem Pleitesegment nicht mehr in Verbindung gebracht werden. Die Investoren hatten das Gefühl, dass das Regelwerk des Entry Standard zu lax ausgelegt worden ist. Seit dem 1. März 2017 ist dieser nun Geschichte und wird durch das neue Segment Scale ersetzt.

Verlorenes Vertrauen zurückgewinnen
Im Vergleich zum Entry Standard fordert Scale mehr Transparenz von den Unternehmen, die sich hier listen lassen wollen. Gleiches gilt für die emissionsbegleitenden Banken sowie die

prospekterstellenden Rechtsanwaltskanzleien. Formal werden die Ansprüche spiralartig nach oben geschraubt.

Grundsätzlich ist es anzuerkennen, dass die Deutsche Börse versucht, mit Scale verlorenes Vertrauen der Investoren zurückzugewinnen. Es kann aber nur ein Anfang sein: Noch ist es ein Spagat, den die Deutsche Börse



ZUR PERSON

Ralf Meinerzag bekleidet seit mehr als 25 Jahren führende Positionen im Finanzwesen in Deutschland und in Luxemburg. Er ist seit dem Start im Jahr 2013 Fondsmanager beim Steubing German Mittelstandsfund I, der größtenteils in Anleihen von deutschen KMU investiert. Als professioneller Investor ist Meinerzag auf das Research von mittelständischen Unternehmen sowie die Bewertung von Businessplänen spezialisiert.

www.steubing.com

”

Die Investoren hatten das Gefühl, dass das Regelwerk des Entry Standard zu lax ausgelegt worden ist.

macht – zwischen ihrer Aufsichtspflicht und den eigenen betriebswirtschaftlichen Interessen.

Die Idee des Entry Standard war per se nicht schlecht. Es fehlten schlichtweg die adäquaten Kontrollfunktionen. Sanktionen für Unternehmen, die ihrer Kommunikationspflicht mit den Investoren nur ungenügend nachgekommen sind, wurden nicht vollzogen. Mit Scale soll dieser Kardinalfehler nun nicht gemacht werden.

Zu nah am Prime Standard

Scale ist näher am Prime Standard der Deutschen Börse als am aufgelösten Entry Standard der Frankfurter Wertpapierbörse positioniert. Das liegt daran, dass die Zulassungsvoraussetzungen verschärft worden sind und es dort dank der verpflichtenden Research Coverage jetzt auch mehr Transparenzvorschriften gibt. Demgegenüber fordert die EU einen leichteren Zugang von KMU zum Kapitalmarkt. Diesen Anspruch kann Scale nicht erfüllen. Dementsprechend wäre es nicht verwunderlich, wenn in den nächsten Jahren aufgrund der EU-Vorgaben noch eine Rolle rückwärts gemacht und ein neues Segment unterhalb von Scale gegründet würde. Täglich grüßt das Murmeltier: Damit wären die Probleme, die nun von dem neuen Wachstumssegment gelöst werden sollen, wieder da. Die notwendigen stärkeren Regularien könnten Scale dann allerdings überflüssig machen. Scale stellt nämlich so hohe Ansprüche an die Unternehmen, dass diese direkt versuchen könnten, in den Prime Standard aufgenommen zu werden. Ein wesentlicher Grund dafür



Die Unternehmen, die sich nicht für Scale entschieden haben, dürfen nicht unter Generalverdacht gestellt werden.

ist, dass viele kleinere Familienunternehmen die hohen Kosten für den Zugang zum Kapitalmarkt scheuen. Sie müssen, um der Transparenzpflicht zu genügen, neue Abteilungen aufbauen, die die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt pflegen. Gerade Start-ups werden an dieser Stelle ein Problem haben. Die Auflagen, die junge Unternehmer für Scale erfüllen sollen, sind deshalb zu hoch.

Zweiklassengesellschaft bei Minibonds droht

Durch die Schaffung von Scale und die Auflösung des Entry Standard ist eine komplexe Interimssituation

entstanden. Die guten Anleihen haben sich um eine Aufnahme in Scale beworben und zeigen, dass sie einer erhöhten Kommunikationspflicht Genüge tun wollen. Aber was wird aus denjenigen, die nicht bereit sind, diese Auflagen für ihre – teilweise auch kleinen – Anleihen zu erfüllen? Es darf nicht sein, dass diesen Unternehmen und damit verbunden den Anlegern Nachteile durch die Einführung von Scale entstehen: Die Unternehmen, die sich nicht für Scale entschieden haben, dürfen nicht unter Generalverdacht gestellt werden. Die Anleger dürfen nicht mit „willkürlichen“ Kursabschlägen bestraft werden.

FAZIT

Scale ist ambitioniert. Nur auf den ersten Blick ergibt sich momentan für Unternehmen und Investoren ein Vorteil. Die Auflagen für Unternehmen und ihre Begleiter sind sehr hoch angesetzt. So hoch, dass es viele – insbesondere junge – Unternehmen abhalten wird, sich listen zu lassen – allein schon wegen der hohen Kosten zum Aufbau einer Kapitalmarktexpertise. Unternehmen, die dies nicht scheuen, sind dagegen nur noch einen kleinen Schritt vom wertigeren Prime Standard entfernt, und mit einem Listing in diesem Segment könnten sie einen noch höheren Reputationsgewinn verzeichnen. Anleger erhoffen sich auf der einen Seite durch die erhöhten Transparenzverpflichtungen sicherere Investitionen; fürchten aber auf der anderen Seite fallende Kurse bei Papieren, die nicht in Scale gelistet sind. Solange diese Ungewissheiten existieren, ist Scale in der Testphase. ■

Mittelstand enttäuscht oft Start-ups



Kooperationen zwischen angestammten und jungen Unternehmen verlaufen oft enttäuschend. Gerade Start-ups stehen weiteren Projekten zwiegespalten gegenüber.



Lockere Atmosphäre: Start-ups würden gerne auch so mit Mittelständlern arbeiten.

Von einer Symbiose zwischen dem Mittelstand und der Gründerszene kann noch keine Rede sein. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Unternehmensberatung Deloitte. Beide Seiten beurteilen die bisherigen Erfahrungen unterschiedlich. Aufseiten der Start-ups ist ein erheblicher Anteil sogar enttäuscht von den bisherigen Projekten.

Als Hauptgrund für die ernüchternde Bilanz benennen die Experten unterschiedliche Unternehmenskulturen, vor allem bei der Organisation. Tendenziell streben Mittelständler eine langfristige Partnerschaft an, wohingegen Start-ups eher von einmaligen Projekten ausgehen. Auch bei der Erwartungshaltung zeigt sich offensichtlich eine Diskrepanz. Wäh-

rend sich Start-ups Impulse für ihren strategischen Kernbereich beziehungsweise finanzielle Ziele sowie die Kundenakquise erhoffen, nutzen Mittelständler die Zusammenarbeit eher für Randbereiche oder zukünftige Geschäftsmodelle. Die Studie zieht daraus den Schluss, dass die Mittelständler den möglichen Nutzen geringer skalieren und entsprechend eher zufrieden mit dem Ergebnis sind.

Insgesamt neigen Start-ups weniger zu neuen Kooperationen. Rund jedes zweite möchte auch künftig mit dem Mittelstand zusammenarbeiten, umgekehrt möchten zwei von drei Mittelständlern weiter Kontakt zu Start-ups suchen.

www.deloitte.de

Einen ausführlichen Bericht über die Kooperation von Unternehmen und Start-ups finden Sie auf den Seiten 60–62.

Foto: © fotolia/Photographiee.eu

Fintechs werden ernst genommen



Junge Finanzunternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen haben sich laut einer Studie zu den Innovationstreibern in der Branche entwickelt. Etablierte Institute suchen nun den Schulterchluss.



Bankgeschäfte mit dem Smartphone: Auch etablierte Finanzinstitute erkennen immer mehr das Potenzial.

Fast alle Finanzinstitute sind davon überzeugt, dass sich Marktanteile in neue, disruptive Geschäftsmodelle verlagern. Das geht aus einer Umfrage der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers unter 1.300 Branchenmanagern aus 71 Ländern hervor.

Deshalb suchen die Finanzinstitute immer häufiger den Kontakt zu neuen, aufstrebenden Fintechs. Damit möchten sie vor allem ihre Innovationsfähigkeit erhöhen und die Prozesseffizienz steigern. Die Fintechs erhoffen sich ihrerseits Zugang zu den Massenmärkten und finanzielle Ressourcen über Wagniskapital hinaus. Knapp die Hälfte aller etablierten Dienstleister

ist bereits eine Kooperation eingegangen, in Deutschland sind es sogar zwei von drei Instituten und damit weltweit die meisten. Für die kommenden Jahre erwarten acht von zehn Befragten, dass sich diese Entwicklung weiter verstärken wird.

Fintech hat sich damit, so folgert die PwC-Studie, in der Finanzindustrie etabliert. In den vergangenen vier Jahren wurden insgesamt 40 Mrd. US-Dollar in das neue Segment investiert.

Eine detaillierte Bestandsaufnahme der Fintech-Branche ist auf den Seiten 36–38 zu finden.

www.pwc.de

Foto: © fotolia/zaap2photo

Familienunternehmen voller Zuversicht

Deutlich optimistischer als börsennotierte Konzerne blicken Familienunternehmen in die nahe Zukunft. Für ein weiteres globales Wachstum sind sie allerdings eher pessimistisch.

Weltweit sind die Familienunternehmer guter Dinge, was die Wachstumsaussichten ihrer Unternehmen betrifft. In einer Studie der Prüf- und Beratungsgesellschaft pwc gaben 86 Prozent an, dass sie für die kommenden zwölf Monate positiv gestimmt sind. Lediglich 51 Prozent der Konzernchefs sind zuversichtlich. Zum ersten Mal seit fünf Jahren sind damit Familienunternehmer optimistischer als börsennotierte Konzerne. Das ergab eine Befragung unter 1.379 CEOs, darunter 781 Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen.

Zu den rosigen Prognosen passt, dass 55 Prozent der Mittelständler im kommenden Jahr mehr Mitarbeiter einstellen wollen. Lediglich 48 Prozent der Konzerne wollen für mehr Beschäftigung sorgen. Skeptisch sind die Familienunternehmen hingegen, was das globale Wachstum betrifft. Lediglich 30 Prozent glauben an ein Wirtschaftswachstum. Mehr als die Hälfte sorgt sich, dass der Welthandel durch nationale Abschottungen schwieriger wird.

www.pwc.de

Jobmotor Familienunternehmen



Die 500 größten Familienunternehmen in Deutschland haben in den vergangenen Jahren großzügig eingestellt. Die Zahl der Beschäftigten, die für familiengeführte Unternehmen arbeiten, erhöhte sich im Zeitraum zwischen 2006 und 2014 um 19 Prozent auf nunmehr 3,17 Mio. Arbeitnehmer. Dieses Ergebnis geht aus einer neuen Studie der Stiftung Familienunternehmen hervor. Die Berechnungen führten das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) sowie das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) durch. Die Unternehmen in Familienhand haben damit in den vergangenen Jahren anteilig mehr Menschen eingestellt als andere Unternehmen. Volkswirtschaftlich betrug der Anstieg der Beschäftigung 14 Prozent, bei den nicht familiengeführten DAX-Unternehmen waren es zwei Prozent.

www.zew.de

Erbschaftsteuer kann teuer werden



Die Stiftung Familienunternehmen hat die Steuerhöhe errechnen lassen, die sich für einen durchschnittlichen Unternehmer aus der Reform der Erbschaftsteuer ergibt.



Neue Erbschaftsteuer: Für viele Unternehmen wird sie eine Mehrbelastung.

Für Unternehmenserben können sich erhebliche Mehrbelastungen durch die Erbschaftsteuer ergeben. Dies geht aus einer Studie hervor, die das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen erstellt hat.

Darin schlussfolgern die Forscher vom ZEW, dass vor allem der Verschonungsabschlag gemessen am Betriebsvermögen einen starken Schlag ins Kontor bedeutet. Weitere Faktoren wie die volle Besteuerung des Verwaltungs-

vermögens würden die steuerlichen Daumenschrauben bei der Vermögensübertragung weiter anziehen. Dieser Mehrbelastung stünden zwar Erleichterungen gegenüber wie ein niedrigerer Kapitalisierungsfaktor von jetzt 13,75 sowie ein pauschaler Bewertungsabschlag von maximal 30 Prozent. Diese Begünstigungen können laut ZEW den Gesamteffekt aber bei Weitem nicht kompensieren, sodass insgesamt eine „sehr viel höhere Erbschaftsteuerbelastung“ für den Otto Normalunternehmer unterm Strich stehen bleibe. Diesen Befund konstatieren die Forscher sowohl für Personenunternehmen als auch für Kapitalgesellschaften.

Bei einem Modellszenario kommt das ZEW zu dem Ergebnis, dass Deutschland mit der Steuererhöhung unter 20 Ländern zusammen mit Belgien Unternehmenserben am stärksten belastet. Sieben der aufgeführten Länder haben dagegen laut Modellrechnung überhaupt keine Steuer, unter ihnen Österreich und die Schweiz.

www.familienunternehmen.de

Privatplatzierung statt IPO

Zum ersten Mal seit 2012 haben Tech-Unternehmen mehr Eigenkapital über Privatplatzierungen als über die Börse eingesammelt. Das geht aus einer Analyse der Investmentbank Bryan Garnier hervor. So wurden über private Finanzierungsrunden 8,3 Mrd. Euro und damit rund 200 Mio. Euro mehr als im Jahr davor in der Branche akquiriert. Im Gegenzug sank das Volumen der Tech-IPOs um mehr als ein Drittel von 10,7 auf 6,7 Mrd. Euro und liegt damit unter den Privatplatzierungen. Insbesondere Technologieunternehmen aus dem Automobilbereich mit Schwerpunkten bei der Elektromobilität sowie dem autonomen Fahren sind zurzeit bei Investoren begehrt. Mit der Global Fashion Group, einem Onlinehändler für Mode, der sich auf Wachstumsmärkte fokussiert, wurde in Deutschland mit 330 Mio. Euro die größte Finanzierungsrunde abgeschlossen.

www.bryangarnier.com



Werke für die Kuckucksuhr: Neun von zehn kommen von der Burgergruppe aus dem Schwarzwald.

Heimlicher Gewinner aus dem Schwarzwald



Neun von zehn Schwarzwälder Kuckucksuhren werden durch Werke der **Burgergruppe** angetrieben. Autobauer, Medizintechnikunternehmen und Maschinenbauer setzen auf die Antriebstechnik der Schonacher – von wem sie kommt, wissen die wenigsten. VON **TOBIAS SCHORR**

Jeden Tag, pünktlich zur vollen Stunde, kommt das Vögelchen bei den Burgers aus dem Haus. Zu Kuckucksuhren hat Thomas Burger, Chef der Gruppe, ein besonderes Verhältnis: In der sechsten Generation produziert seine Familie mechanische Werke für die weltbekannten Uhren. Sie sind das Herzstück der Zeitmesser. Es wundert also kaum, dass Burger mehrere von diesen hat. Allerdings lässt er die Uhren nicht parallel laufen. Der Lärm wäre ohrenbetäubend, würden alle Vögel gleichzeitig trällern. Noch heute spielt die Produktion der Werke eine Rolle – wenn auch eine

sehr überschaubare. Längst ist das Unternehmen ein führender Hersteller in der Antriebstechnik für unterschiedlichste Einsatzgebiete.

Mechanik macht die Uhr echt

Doch produziert die Burgergruppe noch immer rund 90 Prozent aller mechanischen Antriebe der original Schwarzwälder Kuckucksuhren. Lediglich ein Wettbewerber ist dort übrig geblieben. Dieser stellt allerdings auch komplette Uhren her. Der Gesamtmarkt für das Schwarzwälder Aushängeprodukt, so schätzen Experten, liegt insgesamt bei rund 100.000 verkauften Werken pro Jahr – in jeder Uhr steckt eines. Dazu kommen einige mit in Fernost gefertigten Quarzwerken. „Wir setzen auf Tradition mit Innovation“, sagt Burger. Nur wenn die Uhren ein mechanisches Uhrwerk haben, eine gewisse Bauform und kettengetrieben sind, dürfen sie das Original-Label haben. Zudem muss ein hoher Wertschöpfungsanteil aus dem Schwarzwald kommen. Traditionell werden hier die meisten Uhren verkauft. Ob in den alten Uhren, die Burger sammelt, tatsächlich Werke der Familie

verbaut sind, lässt sich nicht genau bestimmen, da diese keinen Stempel haben. „Die Wahrscheinlichkeit ist jedoch hoch“, sagt er.

Tradition seit 160 Jahren

Die Uhr beschäftigt das Unternehmen seit der Geburtsstunde im Jahr 1856. Josef Burger hatte sich damals im Keller seines Hauses selbstständig gemacht und eine Gießerei aufgebaut, die sich mit dem Sandgussverfahren auseinandersetzte. Er goss Rohlinge für Uhrwerke. Bauern, die in den Wintermonaten eine Beschäftigung suchten, kauften die Teile, schnitten Zähne in das Material und bauten komplette Uhren. Anfang des 20. Jahrhunderts begann dann die industrielle Fertigung. An einem Fluss baute die Familie eine Industriehalle in Schonach und produzierte Baugruppen statt Einzelteilen. Was bis dato gegossen wurde, wurde fortan gestanzt. Den Höhepunkt fand der Uhrenabsatz nach dem Zweiten Weltkrieg. Vor allem bei den Amerikanern war die Tick-Tack-Kunst der Schwarzwälder begehrt. Über eine halbe Million Uhren wurden damals

KURZPROFIL

BURGERGRUPPE

Gründungsjahr: 1856

Branche: Antriebstechnik

Unternehmenssitz: Schonach

Umsatz 2016: 135 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 950

www.burger-gruppe.com

jährlich verkauft. Einen Knick bekam der Siegeszug dann mit der Einführung der Quarzuhren. „Hätten wir uns in den frühen 1900er-Jahren nicht auf andere Gebiete ausgebreitet, würde es unser Unternehmen heute wahrscheinlich nicht mehr geben“, sagt Burger. Um von der Uhrenkonjunktur unabhängiger zu werden, diversifizierte sich das Unternehmen früh, etwa mit der Metallverarbeitung: Drehen, stanzen, zähnen und schleifen steht auf der Tagesordnung. Ende der 80er-Jahre kam die Kunststoffverarbeitung dazu. Der vierte Schritt ging dann in die Entwicklung intelligenter Feinwerktechnik, der Mechatronik.

Häufig drin, nirgends drauf

Heute beschäftigt das Unternehmen 950 Mitarbeiter in vier Ländern. Unter der Burgergruppe als Holding agieren sieben selbstständige Marken. Die

größte davon ist die SBS Feintechnik mit einem Umsatzanteil von rund 65 Prozent. Sie fertigt Antriebsteile und Komplettlösungen aus Metall. Zwei weitere bedeutende Unternehmen der Gruppe sind die KBS Spritztechnik und die SBS-Mechatronics.

Mittlerweile erwirtschaftet das Unternehmen 135 Mio. Euro Umsatz. Rund die Hälfte macht Burger mit der Auto- und Autozulieferindustrie. Zum Einsatz kommen die Antriebslösungen auch im Maschinen- und Anlagebau und der Medizin- und Gebäudetechnik. Durch die Technik steigt der Komfort, der Antriebs- und Abgasstrang wird von Sekundärantrieben adaptiert. Die Komponenten stecken häufig in den Produkten, ohne dass es der Benutzer weiß: So sorgen sie dafür, dass Autotüren automatisch auf- und zugehen oder Heckklappen sich heben und neigen. Sie kommen in Küchen-



Firmenchef Thomas Burger mit Frau Silke: Die fünfte Generation leitet das Unternehmen.

geräten zum Einsatz oder eben in der Kuckucksuhr. Burger nennt sich „Systemanbieter für kundenspezifische →

— Anzeige —



Mehr Liquidität

für den deutschen Mittelstand

Factoring für alle Fälle:

- in der **Gründung**
- in der **Wachstumsphase**
- in der **Krise**
- in der **Restrukturierung**
- in der **Insolvenz**

www.dresdner-factoring.de



Factoring bringt Liquidität innerhalb von 48 Stunden und Schutz vor Zahlungsausfällen!



Montagelinie: Burger ist Systemanbieter für die Antriebstechnik.

Antriebstechnik“. Ziel ist es, die optimale Lösung mit Auftraggebern zu entwickeln. „Wir haben ein eigenes Entwicklungs- und Konstruktionsteam und so die Möglichkeit, Muster und Prototypen herzustellen und zu qualifizieren“, sagt Burger.

Erfolgreich gegen den Fachkräftemangel

Für die Entwicklung der komplexen Systeme braucht der Traditionsbetrieb allerdings auch eine große Anzahl gut ausgebildeter Fachkräfte. Diese in den Schwarzwald zu locken, wo das Familienunternehmen mit 400 Mitarbeitern immer noch den Großteil beschäftigt, ist nicht ganz einfach. Zwar ist Schönbach ein bekannter Wintersport- und Luftkurort, aber nicht der Nabel der Welt. Zudem gibt es im Ort mehrere erfolgreiche Mittelständler. Den Fachkräftemangel spürt das Unternehmen, reagierte jedoch früh, indem es etwa Wohnraum für Mitarbeiter schuf. Angedockt ist eine eigene Wohnbaugesellschaft, die in nennenswerter Anzahl Werksunterkünfte zur Verfügung stellt, um die Attraktivität zu erhöhen. „Nach dem Zweiten Weltkrieg waren es Flüchtlinge und Vertriebene, die bei uns Arbeit fanden, in den 60er-Jahren die Gastarbeiter, zur Wende die Aus- und Umsiedler und derzeit gewinnen wir aus Osteuropa viele Fachkräfte“, so Burger. Er weiß, dass seine Firma als Arbeitgebermarke attraktiv sein muss, um auch künftig gut ausgebildete Kräfte in den

Schwarzwald zu locken. So stellt Burger neuen Mitarbeitern aus dem Ausland Paten zur Verfügung, die den Ankömmlingen den neuen Lebensmittelpunkt bekannt machen sollen und sie etwa bei Behördengängen begleiten. Im Rahmen des Wettbewerbs „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“ wurden die Schwarzwälder für ihr Projekt „BurgerCare“ ausgezeichnet – ein Integrationsprogramm für ausländische Fachkräfte. In der eigenen Akademie werden Weiterbildungskurse, Freizeit- und Fitnessprogramme angeboten. Sorge bereitet ihm allerdings der demografische Wandel und zurückgehende Schülerzahlen, vor allem in den Real- und Hauptschulen. „Wir sind auf Bewerber aus der Region angewiesen“, sagt Burger.

Ab ins Ausland

Ein Weg, den Fachkräftemangel zu umgehen, aber auch, um das weitere Wachstum zu forcieren, ist der ins Ausland. Mittlerweile ist Burger in drei Ländern außerhalb Deutschlands aktiv. In der Schweiz übernahm das Unternehmen ein Werk, das sich in der Auflösung befand. Ein glücklicher Umstand, denn ohnehin lagen Expansionspläne für das Land vor. „In der Gruppe fanden wir ein ähnliches Know-how, wie wir es bei uns haben“, sagt der Firmenchef. Zudem gab es bereits einige Kunden in der Schweiz. Im Jahr 2014 integrierte die Gruppe die Firma SBS Nepron in Tschechien. Sie produziert hauptsächlich hohe Stückzahlen an

elektronischen und mechatronischen Teilen. „Die personellen Ressourcen, moderate Lohnkosten und das Wissen zur Fertigung von Leiterplatten sind dort das große Plus“, sagt Burger.

Das derzeit wohl spannendste Projekt liegt allerdings weiter entfernt. In Kanada, in der Provinz Ontario, hat die Gruppe vor Kurzem ein Werk auf der grünen Wiese eröffnet. Für Burger lag es nahe, dort den Schritt zu wagen. Nach dem Studium lebte und arbeitete er eine Zeit lang dort. Über die Jahre hat er gute Verbindungen aufgebaut. „Die Grundausrüstung ist vorhanden, ansonsten hätten wir das nicht gemacht.“ Vor allem mit mechatronischen Antriebslösungen soll der komplette amerikanische Markt von dort aus versorgt werden. Im zweiten Quartal soll die Produktion starten. Einen positiven Effekt könnte auch das eben erst verabschiedete Freihandelsabkommen CETA zwischen der EU und Kanada haben. Bürokratische Erleichterungen bei Warenströmen sollen geschäftliche Beziehungen erleichtern.

Söhne folgen dem Vater

An der Spitze des kanadischen Teams steht Fabian Burger – einer der beiden Zwillingssöhne. Er soll sich dort beweisen und die Internationalisierung vorantreiben. Sein Bruder Manuel ist ebenfalls im Unternehmen als Assistent der Geschäftsführung tätig.

Bereits vor drei Jahren, zur Gründung der Holding, schuf Burger die Voraussetzungen für seine Nachfolge. In einer Familien-Charta regelte er etwa wie diese aussehen soll. Auch die Anteile am Unternehmen teilte er auf sich, die beiden Söhne und die jüngere Tochter auf. Sein Credo war schon immer: „Wir reagieren nicht, wir agieren.“ Auch will er nicht bis ins hohe Alter das Regiment führen. „Ich bin noch bereit, meine Kinder auf dem Weg der Expansion zu begleiten. Dann soll aber die nächste Generation die Verantwortung übernehmen.“ Auch diese wird dann sicherlich den Spagat zwischen Innovation und Tradition wagen. Die Kuckucksuhr aber ist aus dem Hause Burger nicht wegzudenken. ■

schorr@unternehmeredition.de



Die Entwirtschaftskanzlei

Wer effiziente Lösungen für umfassende Aufgaben finden will, sollte mal bei uns suchen.

Knotenlösen ist anspruchsvolle Handarbeit. Deshalb begegnen wir den oft komplexen Projekten und Problemen unserer Mandanten mit der Expertise einer der führenden unabhängigen Wirtschaftskanzleien – und mit der Hands-on-Mentalität eines mittelständischen Unternehmens. Diese Kombination mündet in Strategien, die effiziente und außergewöhnliche Lösungen auch dort möglich machen, wo eine schematische Vorgehensweise steckenbleibt. Noch Fragen? Wir antworten gerne.

www.goerg.de

Richtungsweisend.



BERLIN
Tel. +49 30 884503-0

ESSEN
Tel. +49 201 38444-0

FRANKFURT AM MAIN
Tel. +49 69 170000-17

HAMBURG
Tel. +49 40 500360-0

KÖLN
Tel. +49 221 33660-0

MÜNCHEN
Tel. +49 89 3090667-0



Partizipative Kultur: Die Marketingabteilung von Brand Unit Kids berät über die Farbwahl der neuen Satch-Kollektion.

Die sanften Angreifer

Fond of Bags gilt mit seiner ungezwungenen und idealistischen Außendarstellung als Musterschüler einer neuen Unternehmergegeneration. Das Start-up von 2010 hat sich mit innovativen Schulrucksäcken in einem besetzten Markt eingeklinkt. Mit einer anspruchsvollen Wachstumsstrategie wollen die Gründer zeigen, dass sie zu Unternehmern gereift sind.

VON **VOLKER HAAB**



ZU DEN PERSONEN

Im Jahr 2010 gründet **Sven-Oliver Pink** zusammen mit **Florian Michajlezko** und **Oliver Steinki (v.l.n.r.)** in Köln den Rucksackhersteller Ergobag, heute F.O. Bags. Die Gründer sind auch alleinige Gesellschafter. Pink ist in der Geschäftsführung für Strategie, Organisation und Marketing verantwortlich. Im vergangenen Jahr erhielt F.O. Bags den deutschen Nachhaltigkeitspreis für seine Ambitionen, möglichst ökologisch zu produzieren sowie auf soziale Standards in den Zulieferbetrieben hinzuwirken. Die GmbH erwirtschaftete im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatz von 46 Mio. Euro und gilt als Innovationsführer.

www.fondofbags.com



Es gibt eine Anekdote von Sven-Oliver Pink, die man so oder so ähnlich wohl über jeden erfolgreichen Jungunternehmer erzählen kann. Pink, damals noch Angestellter bei einem Finanzberater, war abends mit Freunden in Frankfurt unterwegs. Er erzählt, wie so oft in dieser Zeit, im Geschäftsführer-Modus von seiner Idee, ein eigenes Unternehmen mit ergonomischen Schulrucksäcken aufzubauen. Am nächsten Morgen bekommt er einen Anruf von Immanuel Gloeser, einem Rucksack-Designer beim Outdoor-Giganten Jack Wolfskin. Gloeser hat über seine Freundin von der Idee gehört und möchte mitmachen. Heute ist Pink einer der drei Geschäftsführer und Gloeser Chefdesigner von Ergobag, der Gründungsmarke von Fond of Bags.

Aus Ahnungslosigkeit wird Innovation

Mittlerweile hat sich Fond of Bags fest im Markt etabliert und erzielt einen Umsatz von 46 Mio. Euro. Jungen Unternehmen rät Pink zu Offenheit, gerade am Anfang. Von Heimlichtuerei hält er nichts: „Wir haben damals jedem von unserem Businessplan erzählt. So sind wir an die richtigen Mitarbeiter, Lieferanten

und Händler gekommen.“ 2010 gründet Pink zusammen mit seinen Freunden Florian Michajlezko, Oliver Steinki und Juliaan Cazin das Start-up Ergobag. Vom Produkt haben sie bis dahin keine Ahnung, es geht ihnen vielmehr um Innovation und den Gründergeist. Die Schulrucksäcke entwickeln sie zusammen mit Lieferanten aus Vietnam, die keine Schulranzen herstellen, sondern für Outdoor-Marken produzieren. Das klassische Tornister-Design kennen sie nicht, dafür aber ergonomische Elemente, die den Rücken schonen.

Der erste Prototyp von Ergobag heißt Rambazamba und weist einige Geburtsfehler auf. Die großen Markethersteller, die seit Jahrzehnten den Schulranzenmarkt beherrschen, belächeln auf Messen den neuen Wettbewerber für das mangelhafte Handwerk. Aus diesem Grund übersehen die Konkurrenten vor lauter Geringschätzung die Idee hinter dem neuen Produkt, nämlich klobige Schulranzen durch Rucksäcke zu ersetzen, die das Gewicht von den Schultern auf die Hüfte verlagern. Für Geschäftsführer Pink ist dagegen bis heute gerade das fehlende Know-how ausschlaggebend für das

innovative Produktdesign. Das bestätigt auch Professor Franz-Rudolf Esch, einer der renommiertesten Markenexperten in Deutschland. Für ihn ist das Phänomen, dass ein neuer Player im Markt die entscheidenden Impulse setzt, weit verbreitet: „Die Manager der traditionellen Hersteller bewegen sich in einem Gefängnis des Marktes. Die revolutionären Ideen kommen deshalb meistens von außerhalb.“

Klinkenputzen beim Fachhändler

Mit ihrem Eifer für die eigene Geschäftsidee können die Gründer um Sven-Oliver Pink auf anderen Gebieten schnell punkten. Sie überzeugen nicht nur die Kreissparkasse Köln, die ihnen einen KfW-Kredit für die Gründungsphase gewährt, sondern genauso die Juroren der Wirtschaftszeitung Handelsblatt. Als Gewinner eines Businessplan-Wett-

bewerbs treffen sie auf den damaligen BASF-Chef Jürgen Hambrecht, der für 455.000 Euro Wachstumskapital 25 Prozent der Anteile erwirbt. Mittlerweile haben die Gründer die Anteile wieder zurückgekauft.

Bei seiner Entwicklung hat Fond of Bags auch von einer Besonderheit der Schulranzen-Branche profitiert. Die Einschulung ist für Kinder und Eltern ein Großereignis, entsprechend hoch ist die Zahlungsbereitschaft. Eltern informieren sich intensiv über die Hersteller und tauschen sich untereinander aus. Ergo sind sie bereit, für ein innovatives Produkt mehr Geld auszugeben. Auch ist das Geschäft wenig krisenanfällig.

Bei Marketing und Vertrieb schlägt das Start-up zwei Fliegen mit einer Klappe. Alles läuft am Anfang über kleine Fachhändler, bei denen sie persönlich



Ergobag für Grundschüler: Mit Beckenflossen, Rückenpolster und verstellbaren Schulterträgern wird die Last vom Rücken auf die Hüfte übertragen.

vorstellig werden und ihr Produkt erklären. Diese Form, sich in den Markt zu drängen, hält auch Markenexperte →

Anzeige

Karriere bei Deutschlands aktivstem Frühphaseninvestor

 High-Tech Gründerfonds

Wir finanzieren Technologie-Start-ups mit Venture Capital und unterstützen die jungen Unternehmen mit technologischem und betriebswirtschaftlichem Know-how, unseren Erfahrungen sowie umfangreichen Netzwerken auf dem Weg zum Erfolg.

Unser Angebot für Sie

Der High-Tech Gründerfonds ermöglicht einen einzigartigen Überblick über die High-Tech-Entwicklungen „made in Germany“ ebenso wie die Chance, in und mit dem Fonds persönlich sowie fachlich zu wachsen.

Sie suchen eine anspruchsvolle Aufgabe in einem dynamischen Umfeld? Dann werden Sie Teil des HTGF-Teams und gestalten Sie mit uns zusammen die Start-up Landschaft Deutschlands!

Informationen zu den Vakanzen auf karriere.htgf.de





Rucksack für Erwachsene: Designerin Annemarie Keizers gibt den Rohlingen der Marke Pinqponq den optischen Schliff.

Esch für eine kluge Taktik: „Wie in einem Guerillakrieg haben die Gründer immer mehr Leute überzeugt, dass sie ein überlegenes Konzept haben, das darüber hinaus auch noch sehr einfach zu verstehen ist.“

Das Netzwerk aus Fachhändlern ist über die Jahre auf knapp 2.000 angewachsen. Rund 70 Vertriebler, die meisten von ihnen sind Freelancer, schulen regelmäßig die Verkäufer, um die Vorteile der Rucksäcke gegenüber anderen Herstellern deutlich zu machen. Daneben gilt das Prinzip Tupperware: mit über 1.000 Schulranzen-Partys und Spray-Events nimmt die Mund-zu-Mund-Propaganda ihren Lauf.

Match Patch statt Satch Match

Nachdem die Platzhirsche den Neuling belächelt haben, fingen sie an, ihn zu kopieren. Die Innovationen, die Fond of Bags angestoßen hat, finden sich heute auch bei den Konkurrenten: ergonomisches Trägersystem, individuelle Sticker, recycelte Materialien. Selbst die Produktnamen weisen eine frappierende Ähnlichkeit auf: Heißt ein Modell bei Fond of Bags Satch Match, nennen es die Konkurrenten von Coocazoo,

eine Tochter der Hama GmbH, schlicht und einfach Match Patch.

Fond of Bags wollte sich von Beginn an nicht nur als innovativer Rucksack-Hersteller positionieren, sondern ebenso als unternehmerischer Pionier wahrgenommen werden. Die Rucksäcke sind deshalb aus gebrauchten PET-Flaschen. Im Büro von Geschäftsführer Pink sitzt mit Michael Damm ein Mitarbeiter für Corporate Responsibility. Die Nähereien in China und Vietnam werden regelmäßig einer Revision unterzogen. Geschäftsführer Pink geht es dabei aber nicht um den Status quo, sondern den Veränderungsprozess: „Einige Nachhaltigkeitsziele konnten wir dieses Jahr erreichen, bei anderen sind wir gescheitert.“

Die ethischen Ansprüche entsprechen vor allem den privaten Wertvorstellungen der Mitarbeiter. Bis heute wird Fond of Bags maßgeblich von Freunden, Geschwistern und Ehepartnern beeinflusst. Aus diesem freundschaftlichen Verhältnis leitet sich auch der Anspruch ab, so beteuert es Geschäftsführer Pink, alle Stakeholder des Unternehmens glücklich zu machen, vom Lieferanten über die Mitarbeiter bis zur Geschäftsführung. Auf einschlägigen Bewertungsportalen bekommt Fond of Bags überdurchschnittlich gute Kritiken für den Umgang mit Mitarbeitern.

Großer Hebel für weiteres Wachstum

Vor zwei Jahren haben die Gründer das Unternehmen zum Verkauf angeboten. Der Verkaufspreis lag über den Erwartungen. Schließlich entschieden sie sich doch, Eigentümer zu bleiben, und stellten die Weichen auf Wachstum. 2014 wurde aus der Gründungsmarke Ergobag der Konzernname Fond of Bags. In der Zwischenzeit kamen sechs neue Marken hinzu mit Rucksäcken für die weiterführende Schule, den Kindergarten und Berufstätige. „Von Baby bis Business“ ist der eingängige Claim, mit dem sich Fond of Bags als Komplettanbieter im Taschenmarkt positionieren möchte. Die Diversifizierung ist auch wichtig, um die Umsätze vom saisonalen Geschäft mit Schulrucksäcken besser über das Jahr zu verteilen.

Die Belegschaft hat sich im Laufe eines Jahres von 80 auf 180 erhöht, um die neuen Produktlinien voranzutreiben. In Köln-Ehrenfeld wird bis Ende nächsten Jahres ein 10.000 Quadratmeter großer Campus gebaut: „Wir säen im Moment viel und wollen in vier, fünf Jahren ernten“, sagt Geschäftsführer Pink. Das wird eine neue Herausforderung. Bislang konnte Fond of Bags mit den Cashcows Ergobag und Satch gute Bilanzen vorweisen. Das reicht künftig nicht mehr. ■

haass@unternehmeredition.de



Produktion in Ho-Chi-Minh Stadt: Hier werden die Rucksäcke von Ergobag und Co. zusammengenäht.



WIR FÜHREN LEBENSWERKE MIT VERANTWORTUNG FORT

EINE RUNDUM GELUNGENE NACHFOLGELÖSUNG
BRAUCHT DEN BLICK AUF DAS GROSSE GANZE

ADCURAM

ist eine Industriegruppe in Privatbesitz.

erwirbt Unternehmen mit Potenzial und entwickelt diese aktiv und nachhaltig weiter.

versteht sich als unternehmerischer Investor in anspruchsvollen Situationen.

investiert in Nachfolgeregelungen und Konzernabspaltungen und ist pragmatischer Partner für Mittelstand und Konzerne.

ist leistungsstark durch sein 40-köpfiges Experten Team.

WIR BIETEN Ihnen eine verlässliche Partnerschaft mit Handschlags-Qualität von Unternehmer zu Unternehmer. Attraktive Kaufpreise, maßgeschneiderte Lösungen und operative Kompetenz sind für uns die Basis für eine solide Zukunft Ihres Unternehmens.

MACHEN SIE SICH EIN BILD!

www.ADCURAM.de/ihre-vorteile/mittelstand
ADCURAM Group AG · Theatinerstraße 7 · 80333 München

„Vetternwirtschaft darf keinen Platz haben“

Seit Jahren ist **Fuchs Petrolub** im Markt und an der Börse mit Schmierstoffen erfolgreich. Im Interview erklärt CEO Stefan Fuchs, warum sich der Gang an den Kapitalmarkt rentierte, wie sein Vater das Erbschaftsteuergesetz genutzt hat und warum er seine Aktienanteile vererben will. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Fuchs, Familienunternehmen und Kapitalmarkt leben nicht gerade in einer Symbiose. Warum nicht?

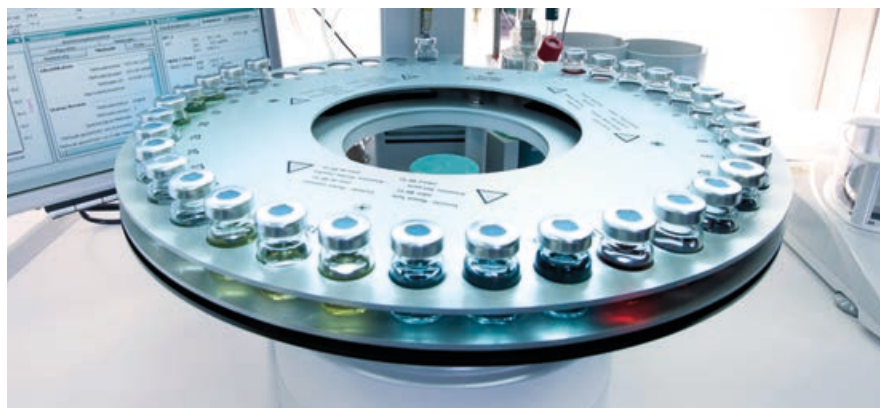
Fuchs: Viele Unternehmer haben Angst vor den zwingend einzuhaltenden Corporate-Governance-Regeln (Anm. d. Red.: Ordnungsrahmen). Vor allem Offenheit, Transparenz und der Schutz der Aktionäre stehen hier im Vordergrund.



ZUR PERSON

Seit Januar 2004 ist **Stefan Fuchs** Vorstandsvorsitzender der Fuchs Petrolub SE. Sein Vater wird indes im Mai als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ausscheiden. Danach übernimmt die Tochter den Posten. Die Familie hält die Mehrheit der Stimmrechte am Mannheimer Unternehmen. Innerhalb von 20 Jahren steigerte der Hersteller von Schmiermitteln den Firmenwert um das 40-Fache auf knapp sechs Mrd. Euro. Sein Aktienpaket will Fuchs den Kindern vermachen, damit die Gesellschaft auch künftig in Familienhand bleibt.

www.fuchs.com



Variantenreich: Fuchs Petrolub besitzt mehr als 10.000 Rezepte für Schmiermittel.

Vetternwirtschaft darf keinen Platz haben. Wir nehmen das Gute von beiden Seiten: Das familiäre Umfeld, das einen gewissen Grad an Sicherheit gibt, und die klaren Regeln des Kapitalmarkts, die uns fordern.

Mitte der 80er-Jahre brachte Ihr Vater Fuchs Petrolub an die Börse. Ein großer Schritt für ein Familienunternehmen. Warum ging er diesen?

Mein Großvater starb, als mein Vater 20 Jahre alt war. Er übernahm die Firma und hatte eine klare Strategie. Er wollte auch weiterhin ein Spezialanbieter bleiben, und das weltweit. Über Kooperationen mit Distributoren und die Ausgabe von Kommanditanteilen fand er den Weg ins Ausland. Das Risiko der Internationalisierung und großer Firmenübernahmen sollte die Familie allerdings nicht alleine tragen. Deswegen wagte er den Schritt an die Börse.

Eine Notierung an der Börse heißt aber auch, dass man zwangsläufig

transparenter wird, Quartalsberichte erstellen und sich mit Analysten auseinandersetzen muss.

Das stimmt. Allerdings bereiten wir unsere Zahlen sowieso monatlich auf. Ein Mehraufwand sind die Quartalszahlen deswegen nicht. Ich verstehe allerdings Familienunternehmen, die ihren Gewinn nicht publizieren. Für Wettbewerber sind wir ein offenes Buch. Doch auch mit diesem Problem können wir umgehen. Schwieriger wird es in den heute volatilen Zeiten beim Ausblick, den man geben muss.

Ihr Vater sagte einmal, dass die Börse Unternehmen diszipliniert. Inwiefern?

Die Governance ist zwar hart, jedoch ist sie auch sehr hilfreich und würde manchem Familienunternehmen guttun. Denn häufig entscheidet zwar der Inhaber, dass er zu gegebener Zeit als Firmenchef abtritt, wechselt dann jedoch als Vorsitzender in den Aufsichts- oder Beirat. Und dieser ist dann nicht immer, wie es der Kodex

vorschreibt, mit unabhängigen Mitgliedern besetzt.

Wie ist das bei Ihnen?

Unser Aufsichtsrat ist traditionell hochkarätig besetzt, aktuell mit dem Ex-BASF-Vorstandschef Jürgen Hambrecht, davor saß Jürgen Strube dem Gremium vor. Wir setzen auf erfahrene, unabhängige Manager, die der Familie zwar wohlgesonnen sind, jedoch wissen, dass der Kapitalmarkt an erster Stelle steht. Mein Vater ist stellvertretender Aufsichtsratschef und hatte bei der Übergabe weder den Posten des Vorsitzenden angestrebt noch sein Büro behalten.

Künftig übernimmt Ihre Schwester diese Funktion. Von wem kam die Initiative?

Letztlich hat das die Familie einstimmig beschlossen. Mein Vater ist jetzt

78 Jahre alt. Vielleicht kommt auch mal eine Zeit, in der kein Fuchs im Vorstand sitzt. Auf einen Posten im Aufsichtsrat haben wir mit einem Stimmrechtsanteil von 54 Prozent allerdings ein gewisses Anrecht, und das wollen wir auch nutzen.

Wie lief der Übergang finanziell ab?

Mein Vater nutzte das Erbschaftsteuergesetz, und hier muss man auch der Bundesregierung ein Lob aussprechen: Vor knapp 20 Jahren betrug unser Börsenwert rund 150 Mio. Euro. Mittlerweile liegt dieser bei 5,7 Mrd. Euro. Mein Aktienpaket möchte ich meinen Kindern vermachen, der kurzfristige Erfolg steht deswegen nicht im Vordergrund. Müsste auf die Weitergabe der Aktien Erbschaftsteuer bezahlt werden, bliebe mir nichts anderes übrig, als Anteile zu verkaufen. Das wäre dann wohl das Ende des Familienunternehmens.

Wie wichtig ist es, dass Ihre Familie die Mehrheit der Stimmrechte hält?

Das ist uns sehr wichtig, denn dies gewährt der Firma die Unabhängigkeit, welche Teil unseres Geschäftsmodells ist. Es macht einen Unterschied, ob die Familie 30 Prozent oder die Mehrheit der Stimmrechte am Unternehmen hält. Aufgrund unserer starken Bilanz und des hohen Cashflows wären wir mit einem geringeren Stimmrechtsanteil gewiss ein Ziel von Private Equity-Gesellschaften. Ob diese an einer ähnlich langfristigen Strategie, wie wir sie haben, interessiert sind, ist fraglich.

Dann stehen Sie also auch künftig für den Erhalt des Familienunternehmens?

Definitiv. Vor allem geht es um die Identifikation mit dem Unternehmen. Sicher wird es künftig anspruchsvoller, die wachsende Zahl an Gesellschaftern →

— Anzeige —



Bei Schuldscheinen sind wir ausgezeichnet.

Die BayernLB gewinnt den Global Capital Award für Schuldscheine

Die Entscheidung ist gefallen. Global Capital kürt die BayernLB zum Best arranger of Schuldscheine 2016. Wir danken unseren Kunden. Und wir freuen uns auf alle, die es werden wollen.

► www.bayernlb.de/schuldscheinaward

ans Unternehmen zu binden. Noch ist die Anzahl gering. Momentan sind es zehn. In der nächsten Generation kommen dann 15 dazu. Große erfolgreiche Familienunternehmen wie Freudenberg oder Henkel leben es vor, Hunderte von Gesellschaftern unter einen Hut zu bringen.

Welche Finanzierungsformen nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?

Momentan sind wir in der glücklichen Situation, dass wir die Investitionen aus dem Cashflow stemmen können. Wir haben im Jahr 2015 zwei Akquisitionen daraus bezahlt. Und auch unser größtes Investitionsprojekt in der Firmengeschichte über 300 Mio. Euro, den Aus- und Neubau von Werken, finanzieren wir innerhalb von drei Jahren aus dem laufenden Geschäft. Und das, obwohl wir bislang die Hälfte des Nettogewinns an Dividende ausschütten.

Ihre Eigenkapitalquote beträgt 72 Prozent. Das ist viel, vor allem in einer Zeit, in der das Fremdkapital so günstig ist.

In einer Welt mit hohen Risiken fühlen wir uns damit sehr wohl.

Was sind die Ziele für die Zukunft?

Wir wollen unser Portfolio weltweit ausrollen und dieses überall auf den technisch gleichen Stand bringen. Wachsen wollen wir vor allem organisch, angereichert mit Akquisitionen. In Europa haben wir einen Marktanteil im zweistelligen Bereich. In den USA und in China liegt dieser im niedrigen einstelligen Bereich.

Und wie wollen Sie Ihr künftiges Wachstum finanzieren?

Wie in den vergangenen Jahren setzen wir stark auf Erträge aus dem laufenden Geschäft. Sollte es mal eine große Akquisition geben, würden wir sicherlich auch über ein Darlehen nachdenken. Es gibt keine Vorgabe, nie wieder Schulden zu machen. Das wäre auch ungesund.

Börsenerfolg: Der Kurs der Fuchs Petrolub Aktie hat um das 40-fache zugelegt



Quelle: Tai-Pan

Wie häufig schauen Sie auf den Aktienkurs Ihres Unternehmens?

Nicht jeden Tag. Ich kann mich ja nicht davon leiten lassen, was der Kurs kurzfristig macht. Langfristig folgt er immer den Fundamentaldaten wie Gewinn und Cashflow.

Ein knappes Drittel Ihres Umsatzes erwirtschaften Sie mit der Automobilindustrie. Inwiefern beeinträchtigt der Schwenk zum Elektroauto Ihr Geschäft?

Dazu zählen auch Lkws, Straßenbau- oder Landwirtschaftsmaschinen. Bei reinen Elektroautos gibt es zwar kein Getriebe- oder Motorenöl mehr. Allerdings benötigen diese mehr Fette. Auch deswegen bauen wir für die OEMs weltweit Fettfabriken. Wichtig ist bei diesen Veränderungen, früh dabei zu sein.

Im Unternehmen haben Sie bereits jetzt 10.000 verschiedene Rezepturen. Kommt das Wachstum durch die Skalierung des bisherigen Geschäfts oder wird es von Innovationen dominiert?

Es ist ein Mix aus beidem. Das Geschäft ist hochinnovativ, in den einzelnen Ländern sind wir in verschiedenen Nischen stark. Ziel ist, das Geschäft überall auf ein ähnliches Niveau zu heben.

Wie viel Wachstum gibt der Markt denn her?

Er ist groß genug, allerdings fallen auch Applikationen weg. Das müssen wir im Griff haben und uns mit neuen Anwendungen beschäftigen.

Worin sehen Sie die wichtigsten Aufgaben in den kommenden fünf Jahren?

Zu unserem Wachstum müssen wir vor allem international die Prozesse und Strukturen anpassen und die Agilität bewahren. Durch die vielen ausländischen Standorte werden auch Kulturfragen im Unternehmen immer wichtiger. Dinge wie die hierarchiefreie Kommunikation, globale Führungsprinzipien und die Digitalisierung werden uns beschäftigen.

Könnte es nicht sein, dass es auch ohne Schmiermittel mit anderen Materialien wie geschmiert läuft?

Wenn verschiedene Materialien bei einer Bewegung aufeinandertreffen, gibt es diesen berühmten Schmierfilm dazwischen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass dieser irgendwann ersetzt wird. Allerdings kann der Verbrauch reduziert werden, und hier arbeiten wir mit.

schorr@unternehmeredition.de



STARTEN SIE DURCH

VERWIRKLICHEN SIE IHRE
VISIONEN UND IDEEN
MIT UNTERSTÜTZUNG
UNSERER
HOCHQUALIFIZIERTEN
INTERIM MANAGER

In einem sich schnell
verändernden Geschäftsumfeld
machen die Menschen den
entscheidenden Unterschied –
solche Menschen,
die Chancen erkennen
und entsprechend handeln,
die Innovationen treiben und
diese marktgerecht umsetzen.

Weltweit kennen wir 30.000
solch besonderer Menschen
und wählen den idealen
Interim Manager für Ihre Aufgabe.

EIM Executive Interim Management

We believe in people

EIM Executive Interim Management GmbH · Aidenbachstraße 52 · D-81379 München
Telefon: +49 (89) 545 826 - 0 · Email: info.de@eim.com · www.eim.com

„Die Pest der Branche ist der Discount“

Der Service-Gedanke war der Pluspunkt für den stationären Einzelhandel. Mit der Typenberatung aus dem Internet könnte auch dieser Vorteil schwinden. Vor allem bei Männern sieht Anna Alex, Chefin von **Outfittery**, großes Potenzial. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Frau Alex, Ihr Unternehmen stellt Boxen mit Outfits für Männer zusammen und verschickt diese. Damit unterstellen Sie in gewisser Weise, dass die Herren kein Shoppingerlebnis brauchen und sich lieber am Telefon als direkt in den Läden beraten lassen.

Alex: Das kann man so nicht sagen. De facto besteht eine große Nachfrage nach unserem Konzept. Der Einzelhandel schafft sich in gewisser Weise ein Stück selbst ab.



Klamottenbox von Outfittery: Anstatt im Laden werden die Kunden am Telefon beraten.



ZUR PERSON

Zusammen mit Julia Bösch gründete **Anna Alex** 2012 die Outfittery GmbH, einen Online-Berater und -Shop für Männeroutfits. Für ihr „Curated Shopping“, das betreute Einkaufen im Internet, sammelten sie mittlerweile mehr als 50 Mio. Euro ein. Derzeit bieten die Berliner ihren Service in acht Ländern an. Ein weiteres könnte noch in diesem Jahr dazukommen. Anders als im klassischen Handel gibt es beim Jungunternehmen keine Rabatte auf Klamotten.

www.outfittery.de

Inwiefern?

Er spart an den falschen Stellen. Zu viel Ware wird in den Geschäften zu günstigen Preisen zu früh im Schlussverkauf angeboten. Das drückt auf die Marge. Um das auszugleichen, wird weniger Geld für den Service ausgegeben. Das führt dazu, dass der Kunde keine kompetente Beratung mehr bekommt. Hier haben wir eine Marktlücke gesehen und Chancen des E-Commerce genutzt.

Ist die Sparwut auch der Grund, warum es so vielen Modeunternehmen in Deutschland momentan schlecht geht?

Die Pest der Branche ist der Discount. Textilien werden immer billiger angeboten, und letztlich kommt der Handel dann in einen Teufelskreis. Deswegen geben wir auch keinen Rabatt. Kunden, die bei einem Hemd fünf Euro sparen wollen, sind bei uns nicht richtig und

können gerne woanders einkaufen. Unserer Klientel geht es um guten Service.

Viele klassische Anbieter bieten ihre Ware aber auch online an...

... und übertragen dabei lediglich das klassische Geschäft eins zu eins ins Internet. Interessenten finden dann 30 Jacken, die annähernd gleich aussehen. Sucht man in einem großen Online-Shop nach einem blauen Hemd, bekommt man 1.800 Ergebnisse. Das macht doch keinen Spaß.

Mittlerweile haben Sie mehr als 50 Mio. Euro eingesammelt haben. Sie scheinen einen Nerv getroffen zu haben.

Wir hatten bislang das Glück, dass wir uns die Investoren aussuchen konnten. Starthilfe bekamen wir durch Holtzbrinck Ventures. Meine Mitgründerin Julia Bösch und ich kannten die

handelnden Personen schon aus unserer Zeit bei Rocket Internet.

Julia Bösch und Sie halten mittlerweile noch rund neun Prozent am Unternehmen. Wie schwer fällt es, wenn man ein Unternehmen mit viel Herzblut gegründet hat, Anteile abzugeben?

Nicht so schwer, schließlich werden die Anteile ja auch mit jeder Finanzierungsrunde mehr wert. Deswegen hält sich die Wehmut in Grenzen.

Angelsächsische Investoren fragen eher danach, wie viele Millionen sie noch investieren dürfen. Deutsche danach, wann sie ihr Geld wieder zurückbekommen. Wie hoch ist der Druck der Investoren auf das Unternehmen?

Die großen Investoren sind bei uns Highland Capital Partners, Northzone und Octopus Ventures. Insofern bringen diese eher den angelsächsischen Spirit mit. Sie verstehen, dass wir Zeit brauchen, um uns zu entwickeln, und wissen, dass es nicht sinnvoll ist, Stress zu machen, wenn man sich momentan in einer Wachstumsphase befindet. Wir sind jetzt fünf Jahre alt und kommen gut voran. Da kommt keiner und sagt: In einem Jahr möchte ich aber mein Geld wiederhaben.

Wie häufig treffen Sie Ihre Investoren?

Fünf Mal im Jahr haben wir Board-Meetings. Die Investoren kommen meist zu uns nach Berlin. Wir berichten dann, wie sich das Geschäft entwickelt hat,

präsentieren neue Ideen und bekommen, wenn nötig, Unterstützung aus dem Netzwerk der Investoren. Seit Kurzem haben wir eine Beiratsvorsitzende. Insgesamt sitzen jetzt zehn Leute im Board. Sechs Frauen und vier Männer.

Bekommen Sie mittlerweile von den klassischen Banken auch Kredite oder stehen diese Ihrem Geschäftsmodell noch skeptisch gegenüber?

In den ersten Jahren ist Fremdkapital für Start-ups keine Option. Der Gang zu den Kreditinstituten ist vergebene Liebesmühe. Mittlerweile arbeiten wir allerdings mit einigen zusammen. Der Fremdkapitalanteil ist jedoch noch immer gering. →

Anzeige

Wir managen Fonds für institutionelle Investoren.
Ihre Geldanlage managen wir gerne genauso.

BANTLEON ist ein Spezialist für sicherheitsorientierte Kapitalanlagen und seit Gründung 1991 verlässlicher Partner institutioneller Investoren. Als Unternehmer haben Sie die Gewissheit, dass Ihr Fonds nach den gleichen Qualitätsstandards gemanagt wird – für höchste Kapitalsicherheit und stabile Erträge.

BANTLEON
Institutional Investing

www.bantleon.com





Komplette Outfits: Im Schnitt bestellen Kunden für 200 Euro.

Wie würden die Banken denn reagieren, wenn Sie mal eine größere Finanzspritze bräuchten?

Das kann ich nicht beantworten. Bisher war diese nicht notwendig. Aber klar fühlen diese sich sicherer, je länger wir uns am Markt behaupten.

Nutzen Sie noch andere Finanzierungsinstrumente?

Bislang noch nicht.

Könnten Sie sich einen Börsengang vorstellen?

Momentan konzentrieren wir uns darauf, unser Geschäftsmodell weiter auszubauen, und haben einen Börsengang nicht auf dem Schirm. Allerdings wäre ein IPO sicherlich eine interessante Option.

Der Wettbewerb schläft nicht. Mit Modomoto und der Zalando-Tochter Zalon haben Sie einige Mitstreiter. Wie grenzen Sie sich von diesen ab?

Als Hauptkonkurrent sehen wir eher den Offline-Handel. Wachstum soll vor allem von Kunden kommen, die bisher beim klassischen Einzelhändler eingekauft haben. Die beiden Genannten sehen wir eher als Marktbegleiter. Wobei Zalon sehr stark auf Frauen ausgerichtet ist. Bei Modomoto ist der Servicegedanke nicht so ausgeprägt wie bei uns.

Dennoch schauen Marktexperten wohl eher auf die „Marktbegleiter“, wenn es um die Vergleichbarkeit geht. Ist der Markt denn groß genug für alle drei Unternehmen?

Mit Sicherheit. Der Markt ist riesig, deswegen glaube ich auch nicht an eine Konsolidierung. Der Onlinehandel wuchs 2016 um 14 Prozent. Auch in den kommenden Jahren wird dieser Trend anhalten.

Mittlerweile haben Sie 400.000 Kunden und sind in acht Ländern vertreten. Was ist der nächste Schritt?

Wir wollen unsere Kundenanzahl weiter vergrößern, und eventuell kommt Ende des Jahres noch ein Land dazu, in das wir expandieren. Welches das sein könnte, kann ich noch nicht verraten.

Brauchen Sie dafür frisches Geld?

Bislang nicht. Wir haben mit Octopus im vergangenen Jahr erst eine große Finanzierungsrunde abgeschlossen. Jetzt geht es darum, das Potenzial in den einzelnen Märkten zu heben.

In der Schweiz sind Sie in die Kritik geraten, weil Sie einer Stylistin eine Bezahlung weit unter dortigem Lohnniveau geboten haben.

In der Tat war der Start dort nicht so gelungen. Wir haben allerdings schnell

gelernt, dass das Niveau dort deutlich höher ist, und die Löhne schnell angepasst.

Insgesamt beschäftigen Sie 300 Mitarbeiter. Davon sind 150 Stylisten, zudem haben Sie viele Techniker, die Daten aufbereiten. Je länger jemand Kunde ist, desto gläserner wird er. Nach und nach löst dann die Technik die Berater ab.

Das ist nicht ganz richtig. Natürlich sammeln sich über die Zeit einige Daten über ihn an. Wir wissen, was er retourniert und was ihm gefallen hat. Die Technik unterstützt den Stylisten dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dieser Vorgang ist aber nicht komplett automatisiert. Am Ende ist es immer der Mensch, der das Outfit für den Kunden zusammenstellt. ■

schorr@unternehmeredition.de

”

Textilien werden immer billiger angeboten, und letztlich kommt der Handel dann in einen Teufelskreis.



Steht Ihre Unternehmensfinanzierung?

Sie sind ein großes mittelständisches Unternehmen und suchen Lösungen für Ihre Unternehmensfinanzierung? Zusammen mit einer renommierten Mittelstandsbank zeigen wir Ihnen speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Finanzierungsalternativen auf.

Ihr Ansprechpartner: Ingo Wegerich, +49 69 27229 24875, ingo.wegerich@luther-lawfirm.com

Berlin, Brüssel, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a.M., Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, München, Stuttgart
London, Luxemburg, Shanghai, Singapur, Yangon



„Uns muss nicht angst und bange werden“

Der Markt für die Autozulieferindustrie befindet sich im Umbruch. Alternative Antriebe gewinnen an Bedeutung. Wie **ElringKlinger** darauf reagiert und wie Veränderungen im Unternehmen finanziert werden sollen, erklärt Finanzvorstand Thomas Jessulat.

INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Herr Jessulat, die Anspannung in der Autoindustrie ist groß. Auch die Zulieferer stehen unter hohem Druck. Wie agieren Sie in diesen turbulenten Zeiten?

Jessulat: Der Druck auf die Zulieferer war schon immer groß. Aufgrund des technologischen Wandels in der Autoindustrie sehen wir allerdings, dass bei unseren Kunden ein höherer Finanzierungsbedarf besteht. Wie die



ZUR PERSON

Seit Januar 2016 ist **Thomas Jessulat** Finanzvorstand bei der ElringKlinger AG. Seine Karriere startete er bei der Daimler-Benz Aerospace AG in Ulm. 2005 stieg er bei ElringKlinger als Leiter Beteiligungen ein. Wie andere Zulieferer auch erwirtschaften die Schwaben aus Dettingen an der Ems den Großteil der Erlöse mit Bauteilen für den klassischen Verbrennungsmotor. Künftig will das Unternehmen vor allem in der Batterietechnologie und der Brennstoffzelle Fuß fassen.

www.elringklinger.de



Leichtbau-Lösungen von ElringKlinger: Sie sollen helfen, das Gewicht von PKWs zu verringern und Schadstoffemissionen zu reduzieren.

Zulieferer müssen auch sie die höheren Entwicklungsausgaben für das autonome Fahren oder alternative Antriebstechnologien finanzieren. Deswegen wird der Druck auf die Lieferanten sicherlich nicht geringer.

Das wirkt sich dann auch direkt auf Ihr Geschäft aus.

Sicher müssen auch wir uns anpassen und versuchen, diesen Wandel als Chance zu begreifen. Es entstehen viele neue Player im Markt, die neue Wege gehen. Für die traditionellen Hersteller heißt das, dass sie mit neuen Modellen und alternativen Antrieben so schnell wie möglich auf hohe Stückzahlen kommen müssen. Wir können dabei mit Leichtbauteilen und anderen innovativen Komponenten unterstützen.

Wie kann das einem Zulieferer wie Ihnen gelingen?

Indem wir schnelle Entscheidungen treffen, den Fokus auf innovative Produkte setzen und weil wir Erfahrung damit haben, Kostenführer zu sein.

Noch ist es allerdings so, dass Sie rund 90 Prozent des Umsatzes mit Bauteilen für den klassischen Verbrennungsmotor erwirtschaften. Die neuen Geschäftsfelder werfen noch keine Gewinne ab. Wie sehr stecken Sie in der Bredouille?

Uns muss nicht angst und bange werden. Über viele Jahre hinweg haben wir schon in Produkte für alternative Antriebssysteme investiert – auch wenn das Geschäft bislang nicht zufriedenstellend war.

Wie entwickelt sich der Markt?

Im Jahr 2020 könnte der Zenit des Verbrennungsmotors mit rund 90 Mio. Einheiten überschritten werden. Wir gehen allerdings davon aus, dass es künftig eine regionale Diversifizierung geben wird. In Brasilien etwa wird der Schwenk in Richtung Elektromobilität länger dauern als in Europa.

In China sieht das allerdings ganz anders aus.

China ist sicherlich ein Leitmarkt für Elektromobilität. In vielen anderen Ländern wird der Verbrennungsmotor allerdings noch sehr lange weiterlaufen. Deswegen sehen wir eine regionale und eine technologische Diversifikation.

Wie sieht Ihre Strategie im Reich der Mitte aus?

Über ein breiteres Produktspektrum versuchen wir dort, weiteres Wachstum zu generieren. Bei den neuen Antrieben wollen wir in der Batterie-technologie und der Brennstoffzelle entweder über Partnerschaften oder als Lieferant der größten Zulieferer im Markt Tritt fassen.

Das Wachstum und die Globalisierung müssen finanziert werden. Wie gehen Sie vor?

Primär haben wir bilaterale Linien mit Kernbanken. Wir versuchen uns direkt in den einzelnen Ländern zu finanzieren, um Währungsrisiken im Konzern zu eliminieren und die Währungseffekte auszugleichen. Allerdings haben wir mittlerweile eine Größe erreicht, bei der wir uns über alternative Finanzierungsmöglichkeiten Gedanken machen müssen.

An welche denken Sie?

Grundsätzlich könnten wir uns Schuldscheindarlehen, Konsortialkredite, Wandelanleihen oder andere Maßnahmen vorstellen. Wir haben uns noch nicht festgelegt. Klar ist allerdings, dass wir für die Absicherung der langfristigen Finanzierung eine weitere Komponente hinzufügen müssen.

Dann könnte auch eine Kapitalerhöhung infrage kommen?

Die steht momentan auf unserer Prioritätenliste nicht oben. Unser Ziel ist es, die Eigenkapitalquote zwischen 40 und 50 Prozent, wie wir sie momentan haben, zu halten. Eine deutlich höhere Quote würde wenig Sinn machen.

In Deutschland gibt es einige große Automobilzulieferer, die nicht →

— Anzeige —

Wer glaubt denn schon, dass Zwerge wachsen

Gewiss, die meisten Familienunternehmen wirken winzig neben den globalen Wirtschaftsriesen. Indessen sind manche von ihnen über Generationen ganz schön gewachsen – und haben sich heimlich zu geachteten Weltmarktführern entwickelt. Aus Tradition und Eigenverantwortung sorgen sie gerade in hektischen Zeiten langfristig vor. Das sind Werte, an denen sich auch der BB Entrepreneur Europe Small Fonds orientiert. Unsere Spezialisten haben eine Auswahl der vielversprechendsten europäischen Entrepreneurs in einem Fonds zusammengeführt. Investieren Sie verantwortungsbewusst ins strukturelle Wachstum einer diskret erfolgreichen Nische. **ISIN LU0631859229**

www.bellevue.ch



WINNER OF THE 2017
**THOMSON REUTERS
LIPPER FUND AWARDS
EUROPE**



Vollautomatische Produktion: ElringKlinger fertigt temperaturfeste Metaldichtungen.

börsennotiert sind. Warum ist ein IPO für diese nicht interessant?

Die Anforderungen an die Transparenz spielen sicherlich eine große Rolle. Gerade in einer Zeit, in der es große Veränderungen in der Branche gibt, sind Informationen über das Unternehmen zeitnah und umfassend zu liefern. Der öffentliche Diskurs mit den Marktteilnehmern bringt uns dazu, uns ständig zu hinterfragen – etwa ob das Geschäftsmodell noch passt oder Investitionen richtig angesetzt sind.

In den vergangenen beiden Jahren sackte der Kurs der ElringKlinger-Aktie ab. Zuletzt erholte er sich wieder etwas. Vor allem Ihr Werk in der Schweiz machte Probleme.

Wir sind in den vergangenen zehn Jahren stark gewachsen und haben den Umsatz auf mehr als 1,5 Mrd. Euro verdreifacht. In der Schweiz haben wir dem starken Wachstum nicht genug Rechnung getragen. Unsere Produktionskapazitäten waren zu knapp, um die Kundenanforderungen zu erfüllen.

Was hätten Sie besser machen müssen?

Wir haben zu viele Aufträge für die bestehenden Kapazitäten angenommen und hätten früher zusätzliche Kapazitäten schaffen müssen. Aber eine Rückgabe der Aufträge war für uns keine Option. In der Automobilindustrie kommt es nicht gut an, Aufträge

anzunehmen und diese dann nicht erfüllen zu können.

Was sind Ihre Ziele für die kommenden Jahre?

Wir wollen weiterhin langfristig wachsen, vor allem in zukunftsträchtigen Bereichen. Unser Ziel war es, jährlich zwischen fünf und sieben Prozent zuzulegen. Vor einigen Jahren konnten wir das noch locker behaupten. Allerdings hat sich der Markt verändert und wird in Zukunft voraussichtlich nicht mehr so stark wachsen.

Wie lange müssen Sie noch in Produkte für alternative Antriebe investieren, damit sich das Geschäft amortisiert?

Das hängt vor allem davon ab, wie sich die Nachfrage der Kunden entwickelt. Die Hersteller sind momentan dabei, sich für Nachfolgeentwicklungen der Euro-6-Norm aufzustellen. Sie legt die aktuelle Ausstoßgrenze fest. Die große Frage ist, wann eine Verschärfung durch die Großstädte für eine weitere Norm folgt.

Dann hängt alles an der Politik?

Vieles, ja. Die Prämie für Elektroautos war bislang nicht sehr erfolgreich. Interessant wird es ab 2020. Dann werden sehr viele neue Modelle auf den Markt kommen. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage zumindest nach Hybridfahrzeugen deutlich ansteigt. Für uns wäre diese Entwicklung attraktiv, weil

der Anteil unserer Produkte im Fahrzeug dadurch steigen könnte. Bei den Elektroantriebssystemen steht bei uns nicht die breite Masse, sondern die attraktive Nische im Vordergrund. ■

schorr@unternehmeredition.de

Thomas Jessulat war Referent bei den „Business Leaders“ im März. Einen Rückblick dazu lesen Sie auf Seite 88.

”

Für die Absicherung der langfristigen Finanzierung müssen wir eine weitere Komponente hinzufügen.

**Wir fördern
das Gute in NRW.**

DURCHBLICK

11. Private Equity Konferenz NRW
Wachstum managen und finanzieren – Vom Start-up zum Global Player
22. Mai 2017, Rheinterrasse Düsseldorf
www.nrwbank.de/pekonferenz

Digital-Unternehmer Dirk Franke nutzt die Eigenkapital-Lösungen der NRW.BANK

Auf immer komplexer werdenden Märkten ist Durchblick der Schlüssel zum Erfolg. Das weiß auch Picavi-Gründer Dirk Franke, der mit seiner Datenbrillensoftware die Lagerlogistik optimiert. Die NRW.BANK bietet attraktive Fördermittel für die digitale Wirtschaft. Sprechen Sie uns an!

www.nrwbank.de/durchblick



Tanklager von Voelkel: Der Biosafthersteller setzt Crowdfunding auch als Marketinginstrument ein.

Die Entscheidung fällt am Frühstückstisch. Als Werner Zimmermann sonntags die Zeitung durchblättert, liest er über Crowdfunding. Eine Finanzierungsform ohne Bank, bei der private und institutionelle Anleger Firmen Geld leihen. Organisiert werden die Deals über Online-Kreditplattformen. Zimmermann nippt am Kaffee und beschließt tags darauf, bei einem der Anbieter anzurufen. Der Inhaber des Rhenocoll-Werks, eines traditionellen Farbenherstellers, will 200.000 Euro als Kredit aufnehmen. Geld, mit dem er einen Online-Shop für sein neues Produkt starten will: „Gesundfarben“ sind biozidfreie Fassaden- und Wandfarben, die der Diplom-Chemiker zum Patent angemeldet hat und übers

Skepsis gegenüber dem Massenkredit

Crowdlending gilt als schicke Alternative zum Kredit bei der Hausbank. Vor allem Technologiefirmen finden hier Geldgeber. Doch der Markt kommt nur schwer in Gang. Mittelständler tingeln immer noch lieber zur Hausbank. Dabei können Mischformen der Kreditfinanzierung durchaus sinnvoll sein. VON **MICHAEL SUDAHL**

Netz verkaufen will. Der Weg zur Bank ist ihm zu steinig. Zimmermann will schnell handeln, das Prozedere mit der Bank dauert oft mehrere Monate. Zudem sind die Anforderungen an einen Kredit hoch. Weitere Sicherheiten hätte der Unternehmer liefern müssen.

Nach einem kurzen Anruf und Mäilen der aktuellen Betriebsauswertungen erhält der Chef von 50 Mitarbeitern innerhalb kurzer Zeit die Zusage: Die Kreditplattform Kapilendo findet das Digitalprojekt der Farbenfabrik kreditabel und will Anleger finden. Also schicken die Berliner Jungunternehmer ein Filmteam in die Westpfalz. In 60 Sekunden schneidet es zusammen, weshalb es sich lohnt, für das Wachstum der Gesundfarben Geld zu leihen. Der Kurzfilm wandert auf die Kreditplattform. „Binnen einer Woche war die Investitionssumme eingesammelt“, erinnert sich Zimmermann, der die Firma in zweiter Generation führt. Er hat die Crowd überzeugt, der Kredit steht. Der Zinssatz beträgt 4,5 Prozent, die Laufzeit drei Jahre.

Markt steht erst am Anfang

Doch so schön die Geschichte klingt, der Markt kommt nicht recht in Schwung: Nach Angaben des Cambridge Center for Alternative Finance wurden 2015 insgesamt 249 Mio. Euro über Online-Platt-

formen wie Kapilendo, Unternehmerich und Auxmoney abgerufen. Im Vergleich zum Vorjahr ist das zwar ein Plus von 75 Prozent. Gemessen am Gesamtvolumen



Binnen einer Woche war die Investitionssumme eingesammelt.

WERNER ZIMMERMANN
Geschäftsführer
Rhenocoll-Werk e.k.

der Kreditnachfrage von Mittelständlern für Investitionszwecke allerdings verschwindend gering. Im Jahr 2015 betrug diese nach Angaben der KfW insgesamt rund 132 Mrd. Euro. Demnach wurden gerade einmal zwei Promille des Volumens online abgewickelt. Zudem ist die Szene zuletzt in die Schlagzeilen geraten. In kurzer Zeit meldeten mehrere Fintechs, die Start-ups finanziert haben, Insolvenz an. Diese hatten teils in den Vorjahren siebenstellige Summen eingesammelt. Da Kreditplattformen nur als Vermittler tätig sind, ist allerdings kein Ausfallrisiko für Anleger und Kreditnehmer vorhanden.

Story statt Bürgschaften

KPMG-Fintech-Expertin Irene Pitter sieht in der Bereinigung einen normalen Prozess. Zu Beginn des Fintech-Hypes strömten viele Anbieter auf den Markt. Nicht alle sind aber hinsichtlich Prozesstechnik und Vermarktung Profis und geben deshalb wieder auf. Andere werden von Banken gekauft. Laut einer Studie von Roland Berger ist das sogar ein erklärtes Ziel. 86 Prozent der Fintechs wollen mit etablierten Finanzdienstleistern kooperieren. Dieses Interesse bestätigt auch Wolfgang Kirsch, Vorstandschef der DZ Bank, im Rahmen des Münchner Managementkolloquiums Mitte März: „Die Fintechs machen

uns ganz schön Feuer. Es macht Sinn, mit ihnen zusammenzuarbeiten.“

Online-Kapitalmarktplätze unterscheiden sich im Kern von der klassischen Bankfinanzierung. Wo Banker Grundschulden, Sicherungsübereignungen und persönliche Bürgschaften verlangen, reicht manchem privaten Geldgeber eine glaubhafte Story. „Statt Sicherheiten zu kassieren, wollen die Leute an das Projekt glauben“, sagt Christopher Grätz, CEO von Kapilendo. Kreditalternativen über die Crowd sind vor allem geeignet, Gebäude, Maschinen oder Werkzeuge für das Wachstum zu finanzieren. Auch digitale Projekte stehen ganz oben. Ganz im Gegensatz zur Prioritätenliste geldgebender Banken. Wenn Investitionen nicht rationgetrieben sind, tun sich Geldhäuser mit der Kreditvergabe schwer – „Emotionen sind den Banken nicht erlaubt“, betont KPMG-Expertin Pitter.

Plattform als Marketinginstrument

Erkennen Firmeninhaber, dass die Finanzierung nicht mehr hinter verschlossenen Türen verhandelt, sondern über die Portale sogar als Marketinginstrument eingesetzt wird, kann ein Umdenken stattfinden – auch bei Mittelständlern.

Jurek Voelkel vom gleichnamigen Biosaft-Hersteller kann das bestätigen. Die Niedersachsen haben 1,5 Mio.



Gesundfarbe von Rhenocoll: Innerhalb einer Woche sammelte das Unternehmen 200.000 Euro von der Crowd ein.

Euro über die auf mittelständische Firmen spezialisierte Crowdfunding-Plattform Finnest eingesammelt. Rund 200 private Investoren überwiesen zu Jahresbeginn Geld für den Kauf einer Abfüllstraße für Mehrwegflaschen. Eine rentable Anlage: Fünfeinhalb Jahre lang bezahlen die Saftproduzenten mit 80-jähriger Firmenhistorie einen Zinssatz von jährlich drei bis fünf Prozent. Voelkel freut sich über die große öffentliche Aufmerksamkeit. „Viele Medien haben über uns berichtet“, sagt der 25-jährige Vertriebs- und Marketingleiter. Zwar sei der Effekt nicht sofort →

So läuft der Ratingprozess

Auch Fintechs prüfen Kennzahlen und beurteilen Bonitäten. Bei kapilendo etwa sehen die Kriterien so aus:

1. Im ersten Schritt des Ratingprozesses ziehen die Plattformen Daten von Wirtschaftsauskunfteien und wollen Informationen zum jeweiligen Unternehmen und Eigentümer. Darunter fallen Schufa-Auskunft sowie Laufzeiten bestehender Darlehen. Daneben Makrodaten zur Branche der Firmen, Ausfallraten oder Gefahren saisonaler Schwankungen.

2. Anschließend analysieren Ratingteams die Qualität der Kreditnehmer, dabei blicken die Experten auf Branche, Marktposition und Finanzkennzahlen. Ausgewertet werden Jahres-

abschlüsse, BWAs und Bankenspiegel. Außerdem prüfen die Rater Liquidität, Verschuldungsgrad und den Kapitalfluss des Unternehmens. Die erhobenen Daten ergänzen die Infos der Wirtschaftsauskunfteien und werden für einen Rückvergleich (Backtesting) genutzt.

3. Das Ergebnis dieser Kreditanalyse ergibt das Rating für den Kreditnehmer. Bei einer positiven Auswertung legen die Kreditvermittler den maximalen Kreditbetrag und die Laufzeit des Finanzierungsprojektes fest. Final werden das Rating sowie die Daten über die Ausfallraten in Korrelation zueinandergestellt. Diese Auswertung dient der Ermittlung des Kreditrisikos mit dem dazugehörigen Zins.



Reklame würde deutlich mehr kosten.



JUREK VOELKEL
Geschäftsführer Vertrieb
Voelkel GmbH

am Absatz zu spüren, dennoch bekomme Voelkel seither jede Menge Anfragen. Etwa aus Fernost: In China wolle ein Saffhersteller das Prinzip vermarkten. Außerdem würden sich weitere Darlehensgeber bei den Bio-Pionieren melden. Viele wollten sich dauerhaft an das Familienunternehmen aus dem Wendland binden. Schnell spielte die Kampagne auf der Plattform die vierstellige Gebühr für das vermittelnde Fintech-Unternehmen und die zusätzlichen Zinsen für die Anleger ein. „Reklame würde deutlich mehr kosten“, sagt Voelkel.

Vor allem für kurzfristige Kredite wollen viele Mittelständler Online-Plattformen nutzen. Das ergab eine Befragung der Technischen Universität Darmstadt. Drei von vier Finanzentscheidern in den Unternehmen gaben an, dass sie sich vorstellen könnten, über die jungen Fintechs Geld aufzunehmen. Das setzt auch die Banken unter Druck. Mittlerweile gibt es viele Kooperationen: Die Sparda-Bank Berlin arbeitet etwa mit Funding Circle zusammen, die Commerzbank mit der Plattform Iwoca. Beide Seiten wollen voneinander profitieren: Die Banken von den flinken Fintechs, diese wiederum von der Seriosität der klassischen Geldinstitute.

Mehrwert durch Mischfinanzierung

Grundsätzlich handelt es sich beim klassischen Crowdfunding um eine Fremdkapitalfinanzierung. Dennoch

kann ein Kredit über die Masse letztlich auch das Rating der Unternehmen verbessern. Je nachdem, wie der Vertrag mit dem jeweiligen Anbieter ausgestaltet ist, kann es sich auch um ein Nachrangdarlehen mit eigenkapitalähnlichem Charakter handeln. Ein Hersteller aus Hessen hat das verstanden: Die 1985 gegründete Firma Stehr Baumaschinen produziert und vertreibt Spezialgeräte für den Straßenbau. Für eines der Firmenpatente ist die Auftragslage besonders gut. Allerdings fehlten Mittel, Produktionskosten für den neuen Plattenverdichter aus dem Cashflow zu stemmen. Statt der gesamten Summe über 750.000 Euro streckte

die Bank nur einen Teil vor. Um die restlichen 250.000 Euro zusammenzubekommen, setzte Stehr ebenfalls auf private Investoren. Was genau die Maschine kann, fanden Anleger online. Binnen drei Tagen griffen sie zu. Die Produktion kann starten.

Ob der Kredit nebst 5,25 Prozent Zinsen bis in vier Jahren vollständig zurückbezahlt ist, bleibt offen. Kapilendo-Gründer Grätz hat bei mehr als 30 Projekten bisher einen Ausfall. Glück im Unglück: Nur die letzten zwei Raten sind ausgefallen. Die Anleger haben die Hälfte ihres Investments zurückbekommen. Deshalb dürfen nur maximal 10.000 Euro pro Investor und Projekt über den Tisch gehen. KPMG-Beraterin Pitter ist sich sicher, dass die Entwicklung des Crowdlendings unter Beobachtung steht: „Die BaFin wird genau hinschauen, wie das alternativ kreditierte Volumen wächst.“ Es werde demnächst Vorgaben geben, weiß die Fachfrau. So wie in China. Dort haben Behörden Regeln definiert und bei Nichteinhaltung kurzerhand Fintechs geschlossen. 500 von etwa 4.000 Plattformen hat es erwischt. Pitter sieht es für Europa nicht ganz so dramatisch. „Die EU will ein funktionierendes Spielfeld erhalten“, sagt sie. Dieses könnte dann auch für Mittelständler zunehmend interessant sein. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Plattenverdichter von Stehr: Ein Massenkredit half bei der Finanzierung.



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de

Cash Management reduziert Unternehmensrisiken



Effiziente Cash-Management-Systeme steuern nicht nur die Finanzströme, sie reduzieren Transaktionskosten, erhöhen die Transparenz für Entscheider und minimieren damit das Firmenrisiko. Die Verbreitung der Lösungen nimmt zu – so das Ergebnis einer Studie.

VON **PROF. DR. VOLKER WITTEBERG** UND **FRANK-OLIVER WOLF**

Rund 40 Prozent der Mittelständler nutzen professionelle Cash-Management-Software. Das ist das Ergebnis einer Studie der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) und der Commerzbank. Insgesamt wurden 129 Geschäftsführer mittel-

ständischer Unternehmen befragt. Im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2015 sind heute mehr Cash-Management-Systeme im Einsatz: Damals waren es lediglich 36 Prozent. Am häufigsten werden dabei von Banken angebotene Lösungen verwendet, gefolgt von Lösungen der Softwarehäuser. Lediglich fünf Prozent der Mittelständler programmieren ihr System selbst.

des operativen Zahlungsverkehrs zum Einsatz kamen, haben sich die Anwendungsmöglichkeiten in den vergangenen Jahren verbreitert. Rund die Hälfte der Systeme erlaubt ein Controlling mit entsprechenden Auswertungen für das Management und die Banken sowie eine saubere Liquiditätssteuerung, oft in Verbindung mit Treasury-Lösungen auch mit langfristigem Ausblick. Zudem ermöglichen professionelle IT-Lösungen die konzerninterne Verrechnung von Zahlungen, und sie sind Basis für ein effizientes Cash-Pooling.



ZU DEN PERSONEN

Prof. Dr. Volker Wittberg ist Prorektor für Forschung und Entwicklung und Professor für Mittelstandsmanagement an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld.

www.fh-mittelstand.de

Frank-Oliver Wolf ist Leiter Vertrieb Deutschland Zahlungsverkehr und Auslandsgeschäft der Commerzbank in Frankfurt.

www.commerzbank.de

Vorteile im Niedrigzinsumfeld

Viele Unternehmer glauben, dass sich trotz Niedrigzinsumfeld der Einsatz von Cash-Management-Systemen lohnt. Im Gegensatz zu Phasen mit spürbar positiven Anlagezinsen, in denen möglichst hohe Zinserträge für kurzfristige Anlagen erzielt werden sollen, können Cash-Management-Systeme gegenwärtig helfen, Verwahrgebühren zu reduzieren, wenn nicht sogar gänzlich zu vermeiden. Gleichfalls können die Programme helfen, den langfristigen Finanzierungsbedarf zu ermitteln – um sich niedrige Zinsen zu sichern und das Finanzierungsrisiko zu reduzieren.

Mehr als Liquiditätssteuerung

Während früher Cash-Management-Programme lediglich einen Finanzstatus ermöglichten und zur Abwicklung

”

Lediglich fünf Prozent der Mittelständler programmieren ihr System selbst.



Die Anwendungsmöglichkeiten von Cash-Management haben sich in den vergangenen Jahren verbreitert.

Möglichkeiten nicht vollumfänglich genutzt

Obgleich der Fortschritt der Systeme rasant ist, nutzt der Mittelstand noch nicht die volle Bandbreite der Möglichkeiten. So kommt eine Analyse des Zins- und Devisenportfolios zur Risikosteuerung und Absicherung im Rahmen des Cash-Management-Systems lediglich in neun Prozent der Unternehmen zur Anwendung. Auch in der Aval-Verwaltung und im Außenhandelsgeschäft kommen Lösungen bisher nur wenig zum Einsatz. Gerade weil der deutsche Mittelstand so exportstark ist, besteht hier deutlich Luft nach oben.

Digitalisierung erfordert Ausbau der Systeme

Gefragt nach den Auswirkungen der Digitalisierung erwarten die Unternehmen, dass es zu einer stärkeren Vernetzung der Systeme entlang der Wertschöpfungskette, auch über den eigenen internen Betriebsbereich hinaus, kommen wird. Knapp 70 Prozent der Befragten geben an, dass die Digitalisierung zu einem Ausbau des Cash-Management-Systems führen wird. Im Vergleich dazu sehen lediglich rund 28 Prozent der Befragten, dass das Cash Management selbstständige Dispositionsentscheidungen treffen wird. Letzteres wundert nicht, zeigen doch alle Erfahrungen und Studien, dass der mittelständische Unternehmer stets Herr der Entscheidungen bleiben möchte.

FAZIT

Insgesamt kommt die Studie zum Ergebnis, dass der Mittelstand die Vorteile von Cash-Management-Systemen schätzt und diese vermehrt und breiter nutzt. Heute sind die Lösungen nicht mehr nur das Metier des Finanzchefs der Konzernmutter. Mittlerweile kommt es auch über die Tochterunternehmen verstärkt zu benutzerdefinierten Abfragen. Nicht zu unterschätzen sind auch die Anforderungen an einen sicheren Zahlungsverkehr in Zeiten von Cybercrime. Hier können Datensicherheit durch Cash-Management-Systeme in Verbindung mit regelmäßigen Mitarbeiterschulungen risikoreduzierend wirken. ■



BlueCap

Holding für mittelständische Technologie- unternehmen in Süddeutschland

- Wir unterstützen eine autarke Unternehmensführung
- Wir engagieren uns operativ und mit zusätzlichem Know-How
- Wir fördern eine nachhaltige Wertentwicklung jedes einzelnen Unternehmens

Blue Cap AG
Ludwigstraße 11, München

www.blue-cap.de
office@blue-cap.de

Einstieg in die Kapitalmarktfinanzierung

Schuldscheindarlehen eignen sich zur langfristigen Kapitalbeschaffung, sind unbürokratisch in der Handhabung und flexibel in der Ausgestaltung. Bei großen Firmen boomen sie schon lange, mittlerweile ziehen immer mehr mittelständische Unternehmen nach. VON **RALF WOITSCHIG**

Noch vor wenigen Jahren betrachteten viele mittelständische Unternehmen den Gang an den Kapitalmarkt als eher exotisches Unterfangen. Für die Unternehmensfinanzierung wurden Kredite bevorzugt, und nur wenige große Mittelständler nutzten die Fremdkapitalaufnahme per Schuldscheindarlehen oder Anleihe. Entsprechend niedrig war etwa das Emissionsvolumen dieser Emittenten am Schuldscheinmarkt. Im Jahr 2007 lag es bei 800 Mio. Euro. Zum Vergleich: Das Gesamtvolumen am Corporate-

Schuldscheinmarkt betrug im gleichen Jahr etwa 5,5 Mrd. Euro.

Im Jahr 2016 hatte sich das Emissionsvolumen mittelständischer Schuldscheine mehr als versechsfacht und lag bei 5,1 Mrd. Euro. Im gleichen Zeitraum wuchs auch die Nachfrage nach Corporate-Schuldscheindarlehen stark an und erreichte einen neuen Rekord: Mit einem Brutto-Neuemissionsvolumen in Höhe von 26,7 Mrd. Euro konnte die bisherige Bestmarke aus dem Vorjahr (19,3 Mrd. Euro) deutlich übertroffen werden.

Schuldscheindarlehen liegen im Trend

Die Gründe für die zunehmende Aufnahme von Schuldscheindarlehen in den Finanzierungsmix sind vielfältig: Mittelständische Unternehmen können dadurch ihre Kapitalbasis verbreitern, die Abhängigkeit von Bankkrediten verringern oder erste Schritte in Richtung Kapitalmarkt gehen. Zudem sind Schuldscheindarlehen in der Regel unbesichert, das heißt, Sicherheiten können anderweitig eingesetzt werden.

Die Ausgestaltung der Schuldscheindarlehen bietet ein hohes Maß an Flexibilität: Emissionen können in Tranchen mit fixen und variablen Kupons aufgeteilt werden. Fremdwährungen, auch in Teilbeträgen, sind ebenfalls möglich. Das erzielbare Volumen kann von kleinen Größen (20 bis 30 Mio.

Entwicklung Schuldscheindarlehen

Jahr	Emissionsvolumen in Mrd. Euro
2004	3,0
2005	4,5
2006	5,0
2007	5,5
2008	19,0
2009	14,5
2010	4,5
2011	8,5
2012	12,5
2013	9,1
2014	12,1
2015	19,3
2016	26,7
2017e	20

Quelle: BayernLB Research

Euro) bis zu Volumina im Milliardenbereich variieren. Die Laufzeiten können unterschiedlich gestaltet werden, von Kurzläufern (zwei bis drei Jahre) bis hin zu zehnjährigen Emissionen. Bei Emittenten mit guten Bonitäten sind sogar noch längere Laufzeiten möglich.

Schuldscheindarlehen sind nicht öffentliche, nicht gelistete bilaterale Darlehensverträge zwischen Emittent und Investor. Investoren sind meist Banken und Sparkassen sowie Versicherungs-



ZUR PERSON

Ralf Woitschig gehört seit Oktober 2014 dem Vorstand der Bayerischen Landesbank an und verantwortet dort das Kapitalmarktgeschäft, die Treasury und das Asset Management.

www.bayernlb.de

gesellschaften, Pensionskassen oder mittlerweile vermehrt internationale Investoren. Viele Emittenten profitieren davon, dass Schuldscheine die unternehmerische Unabhängigkeit stärken, da eine breite Investorenbasis an die Stelle eines einzelnen Kreditgebers tritt.

Anders als bei Anleihen gibt es keinen liquiden Sekundärmarkt, die Investoren halten in der Regel ihr Investment über die gesamte Laufzeit („Buy and Hold“). Die Vertragsdokumentation ist denkbar schlank: In der Regel hat sie einen Umfang von nicht mehr als 20 Seiten, und es ist auch kein externes Rating erforderlich. Für den Mittelstand kann die Emission eines Schuldscheines also eine interessante

Alternative oder Ergänzung zum Kredit darstellen. Der bürokratische Aufwand ist überschaubar, und im derzeitigen Niedrigzinsumfeld ist die Nachfrage der Investoren nach besser verzinsten Anlagen bei überschaubarem Risiko sehr hoch.

Reif für den Kapitalmarkt?

Unternehmen, die Schuldscheine begeben wollen, sollten einen Mindestumsatz von etwa 300 Mio. Euro haben, damit die Bilanz die entsprechende Kreditaufnahme verkraften kann. Die Finanzabteilung muss über ausreichende Ressourcen verfügen, um die Kommunikation mit den Anlegern („Investor Relations“) nachhal-

tig gestalten zu können. Anders als bei Anleihen ist ein externes Rating nicht erforderlich, dennoch sind bislang fast alle Emittenten nahe dem Investment Grade einzuordnen. Typische Emittenten sind beispielsweise nicht börsennotierte und nicht geratete Unternehmen aus dem Bereich des (gehobenen) Mittelstands sowie Small- und Mid-Cap-Unternehmen. Eine wichtige Rolle für den Erfolg einer Schuldscheinemission spielt die Auswahl der arrangierenden Banken. Für einen erfahrenen Arrangeur spricht beispielsweise ein überzeugender Track Record. Belegt die nachweisbare Erfolgsbilanz doch die Strukturierungskompetenz. ■

Anzeige

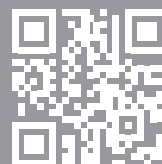


McDermott
Will & Emery

One team, one mission.

Arbeitsrecht | Bank- & Finanzrecht
Compliance | Corporate Finance
Gesellschaftsrecht / Mergers & Acquisitions
Gewerblicher Rechtsschutz | Healthcare
Immobilienwirtschaftsrecht | Kartellrecht
Konfliktlösung / Prozessrecht
Öffentliches Recht | Private Equity
Restrukturierung & Insolvenz | Steuerrecht /
Private Client | Telekommunikation /
Medien / Technologie

www.mwe.com



Düsseldorf | Frankfurt a. M. | München

„Der Einkaufspreis ist nur das letzte Glied“

Seit zehn Jahren berät Marc Kloepfel mittelständische Unternehmen beim Einkauf. Im Interview erklärt er, warum der Einkäufer mehr zum Manager ausgebildet werden soll und warum die Digitalisierung Potenziale schafft, sich im Markt abzugrenzen.

INTERVIEW **VOLKER HAAß**

Unternehmeredition: Herr Kloepfel, warum ist der Einkauf im Unternehmen aus Ihrer Sicht so wichtig?

Kloepfel: Im Durchschnitt beträgt das Einkaufsvolumen rund 50 Prozent vom Umsatz. Je nach Branche weicht

dieser Anteil nach oben oder unten ab. Allgemein gehen wir davon aus, dass zwischen fünf und zehn Prozent an Einsparungen möglich sind. Bei einem Unternehmen mit einem Umsatz von 100 Mio. Euro macht die Optimierung also schon mal fünf Prozent der EBIT-Marge aus.

Trotzdem scheint nicht jeder Mittelständler dem Thema gegenüber aufgeschlossen zu sein. Woran liegt das?

Ein Geschäftsführer braucht schon ein gesundes Selbstbewusstsein, um sich eine Einkaufsberatung ins Haus zu holen. Gerade die Einkäufer sind in einem Unternehmen oft bereits seit zehn, fünfzehn Jahren beschäftigt und genießen eine gute Lobby. Es gibt also wenige Impulse für Eigeninitiativen. Deshalb ist es wichtig, sich beim Unternehmen persönlich zu präsentieren, Referenzen vorzulegen und damit Vertrauen zu schaffen. Die zentrale Botschaft ist, dass man dem Einkauf keine Fehler vorhält, sondern ihn mit zusätzlicher Manpower unterstützt.

Wie funktioniert die Arbeit mit den Einkäufern?

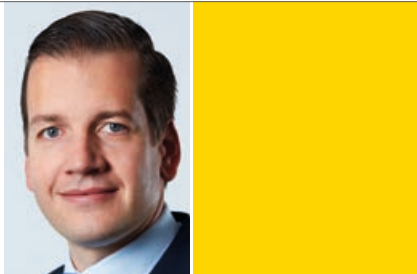
Der Einkäufer hat den Berater weder beauftragt noch hat er auf ihn gewartet. In den ersten Wochen lernt man sich erstmal kennen. Dies braucht immer etwas Zeit, aber danach läuft die Zusammenarbeit mit den Einkäufern erfahrungsgemäß gut.

Der Einkauf gliedert sich in verschiedene Teilbereiche. Welche unterschiedlichen Methoden erfordert das bei der Optimierung?

Im Großen und Ganzen hat der Einkauf zwei Aufgaben. Die eine ist operativ. Hier geht es um die klassische Warenbestellung und Produktbeschaffung. Künftig wird die Digitalisierung eine große Rolle spielen. Alles, was Commodity ist, also Vergleichspreise betrifft, wird in wenigen Jahren nicht mehr manuell, sondern automatisiert erledigt. Ein Beispiel sind elektronische Kataloge, in denen jeder Mitarbeiter direkt bestellen kann. Die andere Aufgabe ist der strategische Einkauf. Dabei geht es um die Auswahl von Lieferanten, die Verhandlungen oder auch Produktspezifikationen. Im strategischen Einkauf werden die Entscheidungen getroffen, die den Wert eines Unternehmens steigern.

Sind diese beiden Teilbereiche im Unternehmen immer klar getrennt?

Nein, und hier liegt eigentlich das Hauptproblem. Sobald es zu einer Stresssituation im Unternehmen kommt, wird der strategische Einkäufer schnell wieder zum operativen Einkäufer. Damit fehlt ihm aber die Zeit, um wirklich Verhandlungen mit den Lieferanten zu führen und neue Strategien zu entwickeln. Unser Credo ist es, den strategischen Einkauf auszubauen und in Qualifizierung zu investieren. Der Einkäufer der Zukunft soll kein Beschaffer mehr sein,



ZUR PERSON

Marc Kloepfel gründete 2007 zusammen mit seinem Co-Geschäftsführer Efe Duran Sarikaya die gleichnamige Kloepfel Consulting GmbH, die mittelständische Unternehmen beim Einkauf unterstützt. Das Honorar setzt sich dabei prozentual aus den umgesetzten Einsparungen zusammen und basiert zu 100 Prozent auf Erfolg. Bis heute hat Kloepfel über 600 Unternehmen beraten. Rund 220 Berater in Deutschland und im europäischen Ausland arbeiten für Kloepfel Consulting beziehungsweise Tochtergesellschaften. Ein achtköpfiger Beirat um Bundesminister a.D. Wolfgang Clement übernimmt die Governance.

www.kloepfel-consulting.de

sondern ein Lieferketten-Manager, der früh in Prozesse eingebunden wird und schon bei der Bedarfsentstehung involviert ist, vergleichbare Ausschreibungen durchführt und Ähnliches.

Was macht denn einen guten Preis aus? Es geht ja sicherlich nicht darum, immer das günstigste Vorprodukt zu kriegen.

Das stimmt. Gerade im Maschinenbau, wo viele unserer Kunden herkommen, reden wir immer über eine Qualitätsführerschaft. Dafür braucht es natürlich die entsprechende Materialgüte. Es geht nicht um billig, sondern um die beste Lösung im Markt, beziehungsweise den bestmöglichen Preis. Allgemein sprechen wir auch nicht von Produkt, sondern von Vollkosten. Dabei kann sogar der teurere Zulieferer Kosten einsparen. Ein Beispiel: Sie haben einen günstigen Zulieferer, der aber regelmäßig zu spät liefert, was Ihrem Unternehmen unterm Strich Umsatzeinbußen

beschert. Ein anderer Zulieferer ist zwar teurer, liefert aber fristgemäß. Im Endeffekt sparen Sie dadurch Kosten ein.

Welche anderen Effizienzpotenziale gibt es denn bei der Produktion noch, die den Einkauf insgesamt günstiger machen können?

Da reden wir über sämtliche Vollkosten. Dabei geht es um grundsätzliche Fragen, wie etwa die klassische Make-or-Buy-Entscheidung. In der Regel produzieren die Unternehmen das, was ihnen am meisten Spaß macht, und nicht das, was am wenigsten kostet. Ein anderer entscheidender Punkt ist die Einkaufsplanung, also was man wann zu welchem Preis kauft. Weitere Potenziale finden sich bei der Maschinenauslastung oder den Lagerkosten. Auch die Beschaffung, ob lokal oder global, kann ein Thema sein. Der Einkaufspreis ist also nur das letzte Glied in der Kette. Wenn man alle anderen Facetten, die davor gelagert sind, mit

einberechnet, sind Einsparpotenziale von 20 bis 25 Prozent realistisch.

Wie sind die Betriebe heute beim Einkauf aufgestellt?

Im Großen und Ganzen ist in den vergangenen 15 Jahren viel passiert. Die Betriebe haben mittlerweile verstanden, dass sie auch beim indirekten Einkauf verhandeln können, etwa bei Energie, Telekommunikation oder Leiharbeitern. Was nach wie vor fehlt, sind die entsprechende Manpower im strategischen Einkauf und digitale Tools wie Controlling-Software. Die meisten Unternehmen wissen mittlerweile, dass die Digitalisierung, und damit die Automatisierung von Ausschreibungen, Bestellungen, Rechnungen etc., kommt. Nach unserer Erfahrung setzt das bisher nur ein Drittel der Unternehmen um. Sie haben verstanden, dass man sich durch den Fokus auf die spezifischen Produkte vom Wettbewerb abgrenzen kann. ■

Anzeige

Leidenschaft Mittelstand

Bank M
Repräsentanz der biw Bank
und Wertpapiere AG für Investments

HAUSBANK
statt Broker

Finanzierung im Wandel der digitalen Transformation

Innovationskraft, Hightech-Produkte und Dienstleistungen spielen für Mittelständler eine bedeutende Rolle, um sich im globalen Wettbewerb behaupten zu können. Smart Factory und Digitalisierung nehmen einen immer größeren Stellenwert ein. Doch sind mittelständische Unternehmen für die Finanzierung einer digitalen Revolution gewappnet? VON **MICHAEL EUCHNER**

Nahezu jeder Mittelständler erwartet, dass die Transformation von Geschäftsmodellen in eine digitale Welt für Unternehmen im Wettbewerb überlebensnotwendig wird. So lautet ein Ergebnis einer Befragung der Ebner Stolz Management Consultants GmbH und der Wolff & Häcker Finanzconsulting AG, die im Sommer 2016 bundesweit durchgeführt wurde. Insgesamt wurden für die Studie knapp 5.000 deutsche Mittelständler und Experten aus den Bereichen Banken, IT und Industrie zur Finanzierung des deutschen Mittelstandes sowie dessen Erwartungen befragt.

Digitalisierung um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten

Trotz dieses Bewusstseins sehen zwei Drittel der befragten Firmen ihr Geschäftsmodell noch nicht ausreichend digitalisiert. Allerdings ist zu beachten, dass es zwischen den Firmen noch große Unterschiede gibt. Einige haben das Thema Digitalisierung fest in ihren Businessplänen verankert und bereits konkrete Investitionspläne aufgestellt. Bei anderen Unternehmen ist das Thema dagegen noch nicht ausreichend angekommen. Die Entscheidungen über Investitionen erfolgen eher intuitiv.

Investitionen in immaterielle Vermögenswerte gewinnen an Bedeutung

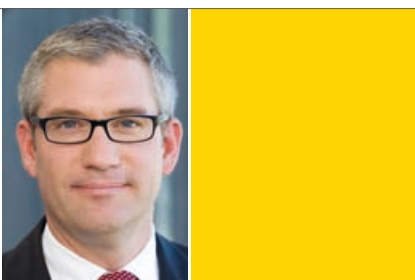
Dies verwundert – ist es doch bei dem Stichwort Digitalisierung augenscheinlich, dass Investitionen in die Veränderung und Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen (Software, Arbeitsprozesse etc.) unausweichlich sind. Hinsichtlich des künftigen Investitionsfokus sind sich die Mittelständler jedoch einig, dass der Trend eher weg von materiell geprägten Investitionen geht. Aus Sicht der Unternehmen liegen die Investitionsschwerpunkte mehr in immateriellen Vermögenswerten, etwa im Bereich der IT-Steuerung, Software sowie der Digitalisierung von Prozessen. Dazu wird insbesondere qualifiziertes Personal benötigt.

Risikoprofile und Finanzierungsformen werden sich nachhaltig ändern

Bei der Finanzierung der für die digitale Transformation benötigten Investitionen wollen die Mittelständler weiterhin auf klassische Finanzierungsformen wie Bankdarlehen, Leasing/Factoring und Gesellschafterdarlehen zurückgreifen. Andere Finanzierungsformen ziehen die Unternehmer bisher kaum in Betracht. Aus Sicht der befragten Bankexperten dürfte sich hier jedoch eine Trendwende abzeichnen: Investitionen in neue Prozesse, in die Entwicklung von Know-how und Humankapital stellen immaterielle Vermögenswerte dar. Dies hat weitreichende Konsequenzen im Hinblick auf die Finanzierung, da der Ertrag, der aus diesen Investitionen resultiert, nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für Fremdkapitalgeber schwierig zu beurteilen ist. Der Ertrag kommt meist erst später. Neben den bekannten Cashflow-Risiken treten neue, aus der Vernetzung der Industrie erwachsende Prozessrisiken hinzu, die sich auf die Ertrags- und Finanzlage auswirken können.

Neue Herausforderungen für Finanziere im Hinblick auf Kreditsicherheiten

Die zunehmende Bedeutung immaterieller Vermögenswerte verändert die Anforderungen an Kreditsicherheiten und deren Fungibilität. Bei veränderten Wertschöpfungsprozessen ist deren Wert viel schwerer einzuschätzen



ZUR PERSON

Michael Euchner ist seit 2009 Managing Partner im Bereich Corporate Finance/ M&A bei der Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Er berät mittelständische Unternehmen bei Fragen der Finanzierung und bei Unternehmenstransaktionen.

www.ebnerstolz.de

als der von Sachwerten (Grundstücken, Maschinen). Außerdem stellen digitalisierte Lösungen vielfach unternehmensspezifische Assets dar, die für Dritte nicht oder kaum nutzbar sind. Aus diesen Gründen müssen sich neue Besicherungsstandards und Bewertungsansätze etablieren, die den Besonderheiten des digitalen Strukturwandels Rechnung tragen.

Bereitstellung von Risikokapital wird unausweichlich

Die Unsicherheiten, die aus der ungewissen Entwicklung der Ertrags- und Finanzlage sowie aus dem Besicherungsrisiko von immateriellen Vermögenswerten herrühren, implizieren somit erheblich höhere Anforderungen an die finanzierenden Banken bei der Risikoeinschätzung und Beurteilung von Geschäftsmodellen – zumal die Bonität

der Unternehmen bei Investitionen in immaterielle Vermögenswerte im ersten Schritt einer solchen Investition negativ beeinflusst wird. Daher werden Fremdkapitalgeber bei der Kreditvergabe weniger auf die Sicherheit der Investition achten, sondern vielmehr auf die allgemeine Bonität des Unternehmens. Dabei wird auch eine Anpassung der Kreditratings erforderlich werden, die den Aspekt der Digitalisierung noch nicht oder nur sehr unzureichend berücksichtigt – jedenfalls nicht im Sinne einer umfassenden digitalen Due Diligence mit der Bestimmung des digitalen Reifegrades des Unternehmens und der Branche. Dies hat zur Folge, dass sich Firmen mit guter Bonität weiterhin mithilfe von Fremdkapital finanzieren können, wohingegen sich solche mit schlechterer Bonität mehr mit Eigenmittelfinanzierungen beschäftigen müssen.

Vor diesem Hintergrund werden sich Unternehmen im Zuge der Digitalisierung verstärkt mit Private Equity oder Venture Capital auseinandersetzen müssen – schließlich gewinnt Eigen- und Risikokapital im Zusammenhang mit Investitionen in immaterielle (digitale) Vermögensgegenstände eine zunehmende Bedeutung.

FAZIT

Mittelständische Unternehmen sind sich durchaus bewusst, dass sie Investitionsschwerpunkte auf die digitale Transformation setzen müssen. Hinsichtlich der Finanzierung wird jedoch die Bonität eine immer entscheidendere Rolle spielen. Zur Schaffung dieser geforderten soliden Eigenkapitalbasis werden daher andere Finanzierungsformen wie Private Equity und die Bereitstellung von Risikokapital verstärkt in den Fokus treten. ■

Anzeige



29. Juni 2017 / Industry Matching Day

Folgetermin: 24. Oktober, Berlin, Landesvertretung Saarland

Industrieller Mittelstand trifft auf Startups



Growing.Global

Unternehmensanleihen können auch erfolgreich sein

In der Staatsfinanzierung, für Großunternehmen und im Bankensektor spielt die Anleihe eine unverzichtbare Rolle. Nach dem Desaster der Mittelstandsanleihen fragen sich mittelständische und Familienunternehmen allerdings, ob das Finanzinstrument für sie noch relevant sein kann. Dabei tun sich Nischen auf. VON **PROF. DR. FRIEDRICH THIESSEN**

Grundsätzlich weist die Anleihe gravierende Nachteile verglichen mit Alternativen wie Aktien oder Krediten auf: Anleihen ermöglichen im Regelfall kein enges Verhältnis zwischen Kapitalgeber und -nehmer, das den Kredit auszeichnet. Der Anleihegläubiger ist weit weg vom Geschehen. Er kann weder in die Geschäftsführung eingreifen noch Sicherheiten ziehen. Er hat nicht wie der Aktionär das Recht, wenigstens einmal im Jahr auf der Hauptversammlung mitzubestimmen, den

Aufsichtsrat zu wählen und die Personen einzusetzen, denen er vertraut. Aus diesem Grund ist eine Anleihefinanzierung nur in einem stabilen Umfeld mit hoher Sicherheit sinnvoll. Das bieten kleinere Unternehmen oft nicht. Ein weiterer Grund ist: Kleinere Unternehmen emittieren nur kleine Volumina, sodass sich für Investoren der Informationsaufwand nicht lohnt, um Chancen und Risiken zu evaluieren. Die Nachteile liegen also auf der Hand: Solche Anleihen werden wenig gehandelt, sind illiquide, man bekommt keine fairen Preise und muss sie bis zur Fälligkeit halten – egal, was passiert.

entwickelte, weil die Hausbanken das Geschäft mit riskanteren Kunden (*Relationship Lending*) an sich gezogen haben.

Hausbank als Barriere

Tatsächlich stellt die Hausbank eine Barriere bei der Finanzierung mit Anleihen dar. Sie wehrt sich gegen die Freistellung von Sicherheiten zugunsten



ZUR PERSON

Friedrich Thießen ist ordentlicher Professor für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der TU Chemnitz. Seine Spezialgebiete sind Investmentbanking, Risikomanagement und Finanzierung von Kommunen. Er hat mehr als 250 Artikel zu diesen und anderen Themenfeldern veröffentlicht.

www.tu-chemnitz.de

Spielarten der Unternehmensanleihe

Welche Anleihetypen und Marktsegmente stehen zur Auswahl? Man unterscheidet heute einfache Schuldverschreibungen, grundschuldgesicherte Anleihen, forderungsbesicherte Anleihen (ABS) und schuldscheingedeckte Kredite (angelsächsisch Notes). Kleinere Unternehmen sollten besicherte Anleihen wählen, weil dies für die Gläubiger weniger Risiko darstellt und so Informationsaufwand erspart.

Unter Junk Bonds versteht man Anleihen, die ein Non-Investment-Grade-Rating (also schlechter als BBB) haben. In diese Kategorie fallen die meisten kleineren und Familienunternehmen. In den USA ist das Segment lebhaft, während es sich in Deutschland nie



Wer sein Vorhaben in eine gute Geschichte verpackt, kann direkte Renditevorteile verbuchen.

von Anleihegläubigern und dringt auf lange Laufzeiten der Bonds, damit ihre eigenen Kredite früher fällig werden. Und sie sieht zu, dass Bonds nicht vorrangig im Insolvenzfall sind – diese Position will die Bank selbst einnehmen. Damit schiebt die Bank den Gläubigern der Anleihe alles Schlechte zu, sodass diese im Regelfall dankend ablehnen.

Als Alternative zu langlaufenden Anleihen gibt es noch die Variante sehr kurzlaufender Titel (z.B. drei Monate), die laufend revolvieren werden (*Commercial Paper*). Solche Anleihen lassen sich auch nachrangig und ohne Sicherheiten gut verkaufen. Dazu ist ein Broker erforderlich, der Kontakt zu Investoren hat und die Revolvierung besorgt. Das Problem sind die geringen Losgrößen. Dadurch werden

die Transaktionskosten zu hoch, und die Emission lohnt sich für keine Seite.

Anleihen mit Bond Story vermarkten

Wenn ein Unternehmen trotz aller Probleme eine Anleihe emittieren will, muss es moderne Marketingregeln beachten. Es kommt darauf an, einem Gläubiger auf möglichst simple Weise klarzumachen, dass die Anleihe ihr Geld wert ist.

Eine Lösung ist das sogenannte Pilot Fishing. Bereits im Vorfeld sucht sich der Emittent einen oder mehrere namhafte Investoren, die bereit sind, Teile der Anleihe zu kaufen. An diese Pioniere schließen sich dann leicht andere Investoren an.

Das andere Element ist eine gute Bond Story. Früher nur bei Aktien bekannt, gibt es diese nun auch bei

Anleihen. Die Bond Story muss auf einen Blick zeigen, warum ein Investor sein Geld gerade in diese Anleihe stecken soll. Sie muss an seine Denke anknüpfen und seinen Nutzen aufzeigen. Fünf bis acht Kerngedanken geben erfahrungsgemäß den Ausschlag. Sehr wirksam sind bekannte Unternehmensnamen und Produkte.

FAZIT

Der Lohn des Ganzen? Analysen haben gezeigt, dass die Emissionsrenditen an Mittelstandsmarktsegmenten nur ganz gering mit dem Rating und Risiko der Anleihen korrelieren. Das ist u.a. guten Bond Storys zu verdanken: Wer bekannt ist und sein Vorhaben in eine gute Geschichte verpackt, der kann direkte Renditevorteile für sich verbuchen. ■

Anzeige

19. KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

Ausrichter

bürkert
FLUID CONTROL SYSTEMS

30. Juni 2017
Ingelfingen

Bewerbungsschluss 15. Mai 2017

www.Karrieretag-Familienunternehmen.de



Lead-Medienpartner



Medienpartner



Schirmherrschaft



Finanzierungsalternative Sale & Lease Back

Eine Erhöhung der Eigenkapitalquote, ohne die Linien bei der Hausbank weiter zu belasten – das kann ein Grund sein, warum Unternehmen verstärkt alternative Finanzierungsformen in Erwägung ziehen. So geschehen bei einem Traditionsunternehmen, dem ein neuer Großauftrag ins Haus stand. VON **THOMAS VINNEN**

Das Unternehmen aus einer kleinen badischen Stadt am Rande des Schwarzwaldes ist mit seinen 160 Mitarbeitern in der metallverarbeitenden Industrie tätig. Bereits seit Generationen fertigt der Betrieb

Präzisionswerkzeuge für die Industrie. Um technisch immer auf dem neusten Stand zu sein, investierte der Inhaber über die Jahre stetig in neue Maschinen. So kam es, dass die Eigenkapitalquote niedrig blieb und das Unternehmen häufig im laufenden Geschäft die Kontokorrentlinien ausschöpfte. Als schließlich im vergangenen Jahr ein neuer Großauftrag anstand, für den zunächst Investitionen in neue Maschinen und zusätzliches Personal notwendig waren, sollte eine Finanzierungsalternative generiert werden. Durch die relativ dünne Eigenkapitaldecke schied eine Finanzierung über die Hausbank aus, zumal das Unternehmen das Ziel hatte, langfristig die Eigenkapitalquote zu erhöhen. Eine Sale & Lease Back-Lösung kam angesichts des gut gepflegten und neuen Maschinenparks in Betracht.

2017“ beklagen die Firmen in diesem Zusammenhang ein Mehr an Bürokratie und demzufolge Wartezeiten bei der Finanzierung über Kreditinstitute. Aus diesem Grund wünscht sich →



ZUR PERSON

Thomas Vinnen ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH. Davor war der Bank- und Diplom-Kaufmann u.a. in leitender Funktion bei der DaimlerChrysler AG sowie Alleinvorstand eines Wareneinkaufsfinanzierers. Neben seiner Geschäftsführertätigkeit bei Nord Leasing ist er seit verganginem Jahr außerdem Geschäftsführer der Deutsche Einkaufsfinanzierer GmbH.

www.nordleasing.com

”

Bei Sale & Lease Back stehen die Maschinen auch weiterhin uneingeschränkt zur Verfügung.

Die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften – Mehr Freiräume für Innovation und Wachstum

Die Burgmaier Hightech GmbH & Co. KG in Laupheim stellt Präzisionsteile her – und wurde dabei von der MBG Baden-Württemberg unterstützt.

Jahr für Jahr finanzieren mehr als 500 mittelständische Unternehmen ihre Zukunftsprojekte mit Beteiligungskapital der MBGen. Diese bieten neben Beteiligungskapital auch Beratung und Netzwerk. Insgesamt werden in Deutschland derzeit mehr als 3.300 Unternehmen mit Beteiligungskapital der MBGen unterstützt.

MBGen stellen langfristig Beteiligungskapital – in der Regel in Form von stillen Beteiligungen – bereit und tragen damit zur Verbesserung der Bilanzrelationen von Existenzgründern sowie mittelständischen Unternehmen bei. Damit wird die Grundlage für eine solide Unternehmensentwicklung und weiteres Wachstum gelegt. Der Unternehmer bleibt Herr im Haus, da sich die MBGen nicht ins Tagesgeschäft einmischen.

Beteiligungen der MBGen sind für jedes aussichtsreiche Vorhaben einsetzbar. Dazu gehören Wachstumsfinanzierungen, ebenso wie die Finanzierung von Existenzgründungen oder Innovationen sowie Unternehmensnachfolgen.

Die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften sind Mitglied im Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) und assoziiertes Mitglied im Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (VDB).



++WACHSTUM++INNOVATION++UNTERNEHMENSNACHFOLGE++

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Baden-Württemberg GmbH
www.mbg.de

BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH
www.baybg.de

Bremer Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH
www.bug-bremen.de

BTG Beteiligungsgesellschaft Hamburg mbH
www.btg-hamburg.de

MBG H Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH
www.mbg-hessen.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg GmbH
www.mbg-bb.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Mecklenburg-Vorpommern mbH
www.mbm.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH
www.mbg-hannover.de

Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft
in Nordrhein-Westfalen mbH -KBG-
www.kbg-nrw.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Rheinland-Pfalz mbH (MBC)
www.bb-rlp.de/mbg

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH
www.mbg-sachsen.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH
www.mbg-sachsen-anhalt.de

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH
www.mbg-sh.de

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Thüringen mbH
www.mbg-thueringen.de

Saarländische Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH
www.sikb.de/beteiligung



Finanzierung über den Maschinenpark: Frisches Eigenkapital durch Sale & Lease Back.

der deutsche Mittelstand mehr Unabhängigkeit bzw. ergänzende alternative Lösungen, wie eine andere aktuelle Studie des Bundesverbandes Factoring für den Mittelstand zeigt. Jeder zweite Finanzentscheider sieht laut dieser Befragung Vorteile in modularen Lösungen für eine ausgewogene Finanzierung.

Das Prinzip von Sale & Lease Back

Wer mit seinem Unternehmen im produzierenden Gewerbe tätig ist und weiteren Liquiditätsbedarf hat, für den kann eine Sale & Lease Back-Finanzierung oder die als Mietkauf bekannte Variante Sale & Rent Back eine Ergänzung seiner bestehenden Finanzstruktur sein. Bei Sale & Lease Back zählt in erster Linie die Werthaltigkeit der Maschinen und Anlagen. Und so funktioniert es: Bei Sale & Lease Back verkauft das Unternehmen seine Maschinen beziehungsweise Produktionsanlagen an

einen spezialisierten Leasinganbieter. Der Erlös steht dem Unternehmen sofort zur Verfügung. Gleichzeitig least das Unternehmen die Maschinen vom Leasinggeber wieder zurück. Für das Unternehmen ändert sich im täglichen Betrieb nichts: Die Maschinen stehen ihm uneingeschränkt weiter zur Verfügung. Läuft der Leasingvertrag aus, erwirbt das Unternehmen in aller Regel das Eigentum der Maschinen zunächst zurück oder bittet um eine Anschlussfinanzierung. Seine unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten bleiben dabei uneingeschränkt.

Stärkung der Eigenkapitalbasis

Durch die frische Liquidität, die durch Sale & Lease Back in das Unternehmen fließt, wird die Eigenkapitalbasis gestärkt, ohne die Fremdkapitalquote zu erhöhen. Damit steigt indirekt nicht nur die Kreditwürdigkeit – auch das Rating verbessert sich.

Eine Sale & Lease Back-Finanzierung kann also eine passende Option zur Liquiditätsgenerierung für Unternehmen sein. Auch in vielen anderen Fällen – sei es in der Unternehmensnachfolge, in Wachstumsphasen oder in Restrukturierungssituationen und nicht zuletzt auch in Krisensituationen – ist es eine nachgefragte Finanzierungsergänzung zu Bankkrediten. Darüber hinaus finanzieren sich die Leasingraten aus den erwirtschafteten Umsätzen und sind steuerlich abzugsfähig. ■

”

Die Leasingraten finanzieren sich aus den erwirtschafteten Umsätzen und sind steuerlich abzugsfähig.

Unternehmer

— Edition



Jetzt abonnieren!

www.unternehmeredition.de/abonnement

Tel.: + 49 89 - 2000 339 - 0

Trends der Finanzierung

Selbst wenn der klassische Bankkredit nicht wegzudenken ist: Immer mehr Unternehmen nutzen einen Finanzierungsmix. Alternative Formen gewinnen an Bedeutung. Experten erklären, welche Trends es gibt.



Seit geraumer Zeit erleben wir ein zunehmend kreditnehmerfreundlicheres Umfeld.

FLORIAN SCHICK

Welche Finanzierungstrends gibt es momentan?

Dr. Marc Feiler,
Mitglied der Geschäftsleitung,
Börse München

Schuldscheine sind ab einer gewissen Größenordnung aktuell sicher attraktiv. Zudem sehen wir einen zumindest leichten Trend, dass gerade auch mittelständische Unternehmen die Börse wieder als interessante Finanzierungsform wahrnehmen. Die jüngsten Börsengänge zeigen, dass sie ein probates Mittel zur Kapitalbeschaffung sind.

Angesichts des insgesamt positiven Börsenklimas rechnen wir hier durchaus mit weiteren Zugängen.

Florian Schick,
Vorsitzender der Geschäftsführung,
Bregal Unternehmerkapital

Seit geraumer Zeit erleben wir ein zunehmend kreditnehmerfreundlicheres Finanzierungsumfeld. Dazu gehören äußerst niedrige Zinsen und oftmals auch aufgeweichte vertragliche Pflichten: Die Darlehensgeber pochen in den Vereinbarungen nicht mehr auf die Einhaltung mehrerer Finanzkennzahlen, sondern machen Zugeständnisse. Bei Akquisitionsfinanzierungen fällt auf, dass auch zunehmend alternative Kreditgeber anstelle von Banken auftreten, also etwa Fonds.

Holger Clemens Hinz,
Leiter Corporate Finance, Quirin Bank

Angesichts der anhaltenden Niedrigzinspolitik der EZB erfreuen sich neben Hausbanken und bei größeren Finanzierungsvolumina Konsortialkrediten aktuell Schuldscheindarlehen auch bei Emittenten mittlerer und geringerer Bonität großer Beliebtheit. Die klassische Unternehmensanleihe kann für das eine oder andere Unternehmen eine interessante Ergänzung seiner bestehenden Finanzierungsstruktur sein.

Hannes Hinteregger,
Partner, Avedon Capital Partners

Neben dem klassischen Bankkredit sehen wir innovative Instrumente wie Direct Loans, Unitranches und auch Mezzanine, ausgestaltet als Fremdkapital, aber auch wieder stille Beteiligungen mit Eigenkapitalcharakter. Bei unseren Finanzierungen steht höhere Rendite

basierend auf höherer Fremdkapitalaufnahme nicht im Vordergrund. Daher suchen wir konservative Finanzierungsstrukturen und -instrumente und sind bereit, Transaktionen ausschließlich mit Eigenkapital und Gesellschafterdarlehen zu finanzieren.

Welche Rolle wird der klassische Bankkredit für Mittelständler künftig spielen?

Dr. Marc Feiler

Der klassische Bankkredit wird für den Mittelstand immer von großer



Der klassische Bankkredit wird für den Mittelstand immer von großer Bedeutung bleiben.

DR. MARC FEILER

Bedeutung bleiben. Allerdings werden die Anforderungen an die Unternehmen – wie die Banken und Sparkassen – durch Basel III nicht einfacher werden. Aber dass der Bankkredit die einzige Finanzierungsart eines Unternehmens darstellt, das wird immer weniger der Fall sein. Der Trend geht eindeutig dahin, sich vielseitiger aufzustellen und nicht zuletzt auch den Kapitalmarkt in Anspruch zu nehmen.

Florian Schick

Zusammen mit Leasing und Factoring wird das Bankdarlehen auch auf längere Sicht das bedeutsamste Instrument im Finanzierungsmix bleiben. Die steigende Aktivität alternativer Kreditgeber macht sich zunächst einmal vor allem im Zusammenspiel mit Finanzinvestoren bemerkbar. Aber auch die zunehmende Offenheit im Mittelstand für eigenkapitalfinanziertes Wachstum durch die Aufnahme neuer Gesellschafter fällt auf.

Holger Clemens Hinz

Der klassische Bankkredit wird gerade im aktuellen Umfeld immer noch eine zentrale Rolle spielen. Bedingt durch die zunehmenden Regulierungsanforderungen für Banken sind die Mittelständler jedoch sicher gut beraten, ihre Finanzierungsstruktur zu diversifizieren. Unternehmen mit gutem Marktzugang werden weiterhin einen relativ leichten Zugang zu Finanzierungsmitteln haben. Schwächer positionierten Unternehmen wird es künftig schwerer fallen, entsprechende Finanzierungen zu vertretbaren Konditionen zu finden.

Hannes Hinteregger

Eine klassische Bankfinanzierung einer mittelständisch geprägten, deutschen Geschäftsbank, welche als Hausbank auch ihre Rolle des verlässlichen Partners des mittelständischen Unternehmens in guten, aber auch in schwierigen Zeiten wahrnimmt, wird präferiert werden. In so einem Fall wird nicht die Bank mit dem niedrigsten Zins und dem aggressivsten Leverage, sondern der bestmögliche Finanzierungspartner das Rennen machen.



Mittelständler sind gut beraten, ihre Finanzierungsstruktur zu diversifizieren.

HOLGER CLEMENS HINZ

Sehen Sie im Euroraum das Ende der Niedrigzinspolitik kommen?

Dr. Marc Feiler

Einige Volkswirte sehen tatsächlich eine Trendwende und ein Umschwenken der EZB kommen. Eines ist aber ganz sicher: Diese Wende wird sich in sehr langsamen Schritten vollziehen. Die FED in den USA machte es vor, sie beendete Ende 2014 das Quantitative Easing und begann erst 2016 mit einer leichten Zinserhöhung. Da es in Europa noch nicht einmal ein Datum für ein Ende des Anleihen-Ankaufprogramms der EZB gibt, müssen wir noch für eine geraume Zeit mit niedrigen, sogar negativen Zinsen rechnen.

Florian Schick

Für uns als unternehmerischer Investor stehen Spekulationen über die künftige Zinspolitik nicht im Fokus. So spielen bei unseren Entscheidungen Prognosen zur weiteren Entwicklung der Situation auch keine allzu große

Rolle. Aktuell ist aus unserer Sicht kurzfristig kein radikaler Wechsel zu erwarten – allein schon die Interessenlage der relevanten Akteure spricht dagegen.

Holger Clemens Hinz

Nach der vorsichtig erfolgten Zinswende bei der FED und den letzten Äußerungen von Mitgliedern des Direktoriums der Europäischen Zentralbank sollte mittel- bis langfristig auch eine Zinswende durch die EZB erfolgen, so es Preisstabilität und wirtschaftliche Entwicklung im Euroraum zulassen.

Hannes Hinteregger

Es ist gut denkbar, dass dieses Jahr mit Rückendeckung einer anziehenden Konjunktur der Niedrigzinspolitik ein Ende gesetzt wird. Günstige Kredite und Zinsen zulasten eines wirtschaftlichen Rahmens mit konkurrenzfähigen Produkten können keine Lösung für die Zukunft sein. Die Finanzwirtschaft mit ihren günstigen Krediten und der zu großen Verfügbarkeit von Kapital sollte sich nicht weiter von der Realwirtschaft entfernen. ■



Es ist gut denkbar, dass dieses Jahr der Niedrigzinspolitik ein Ende gesetzt wird.

HANNES HINTEREGGER



Ideenschmiede der Verlagsgruppe Oetinger: Storydocks soll Start-ups aufbauen.

Kapital für Freigeister



Wenn sich etablierte Unternehmen an Start-ups beteiligen, eröffnen sich beiden Seiten neue Perspektiven. Noch aber stehen häufig Zurückhaltung und die Scheu vor Risiken dem Corporate Venturing im Weg. **VON NORBERT HOFMANN**

Zur Zukunft der Hamburger Verlagsgruppe Oetinger, die unter anderem Pippi Langstrumpf und Die Tribute von Panem in Deutschland populär gemacht hat, gehört Storydocks. Das Familienunternehmen, das in dritter Generation von Till Weitendorf geführt wird, beschäftigt sich mit den Chancen des digitalen Zeitalters. Storydocks soll Start-ups aufbauen oder sich an ihnen beteiligen. Das Tochterunternehmen dient als Innovationslabor für das Traditionsunternehmen, in der Fachwelt nennt man so was einen Hub. Für Michael Adam, neben Weitendorf Co-Geschäftsführer von Storydocks, ist die Investition in die Ideenschmiede richtungsweisend: „Das Medienerlebnis wird sich in Zukunft über E-Books hinaus weiter verändern, und wer diese Chancen nutzen will, braucht auch ein von den klassischen Branchenregeln und Konzernstrukturen befreites Denken“, sagt er.

Viel Interesse, aber wenig Investition

Auch bei etablierten Unternehmen anderer Branchen nimmt die Neugierde auf die Gründerszene zu. „Im Mittelstand wächst die Erkenntnis und die Aufmerksamkeit dafür, dass Start-ups

über besonderes Know-how verfügen“, sagt Dr. Carsten Rudolph, Geschäftsführer des Finanzierungsnetzwerks Baystartup. Dabei kann es um Technologien ebenso gehen wie um das Entdecken neuer Geschäftsfelder oder -modelle. Die Umsetzung ist allerdings schwierig. „Mit Blick auf mögliche Formen der Zusammenarbeit herrscht noch große Unsicherheit“, sagt Professorin Dr. Nadine Kammerlander, Leiterin des Instituts für Familienunternehmen an der WHU in Vallendar. Für einen kapitalkräftigen Weltkonzern wie Google etwa sei es kein Problem, mit breit gefächerten Investitionen in ein Gründerportfolio Zukunftsmärkte zu besetzen. „Ein deutscher Mittelständler dagegen kann nur begrenzt investieren und muss wegen des hohen Ausfallrisikos genau darauf achten, welchen Nutzen ihm ein solches Engagement bringt“, sagt Kammerlander. Viele Firmen würden deshalb statt eines Investments erst einmal eine Kooperation anstreben.

Die Kunden von morgen binden

Einer Studie des RKW-Kompetenzzentrums zufolge hat ein Drittel von 200 befragten Unternehmen zwar schon intensiv mit Start-ups zusammengearbeitet.

Lediglich 14 Prozent haben dagegen investiert. Dass es anders geht, machen Oetinger und andere Mittelständler



Wir investieren in externe Start-ups, die Technologien vorantreiben, die wir nicht selbst entwickeln können.

MICHAEL ADAM
Co-Geschäftsführer
Storydocks

gerade vor. „Wir investieren neben unseren eigenen Projekten in externe Start-ups, die Technologien vorantreiben, die wir nicht selbst entwickeln können“, sagt Geschäftsführer Adam von Storydocks. Die neuen Technologiebausteine könne der Verlag dann erwerben und bei sich integrieren. Für eine Beteiligung werden bei Storydocks im Durchschnitt circa 250.000 Euro investiert. Bis die Unternehmen eine nachhaltig starke Position im Markt erreicht haben, sind es rund zwei Mio. Euro. Bei der Mittelvergabe sind oft auch andere strategische Investoren an Bord. Bislang hat Storydocks fünf Firmen gegründet und sich an drei Start-ups beteiligt, auch bei ausländischen Unternehmen wie etwa der schwedischen Filmindus. Diese verfügt über das digitale Know-how, Spiele für Kinder auf Basis bekannter Geschichten zu entwickeln. Oetinger wiederum hat Beziehungen zu vielen Verlagen, die solche Geschichten auf Basis von Lizenzvereinbarungen bereitstellen können.

Innovationssprünge antizipieren

Miele setzt ebenfalls auf Start-ups. Über die Tochter Miele Venture Capital will der Elektrogerätehersteller systematisch interessante Kandidaten identifizieren und ihre Geschäftsideen mit Kapital füttern. „Start-ups sind eine wichtige Quelle für Ideen und Kreativität ‚out of the box‘, sagt Dr. Christian Kluge, Leiter Zentralbereich Controlling der Miele Gruppe. Gerade finanzstarke Unternehmen mit traditionellen Kernkompetenzen können die Start-ups nutzen, um Innovationen schneller zu erkennen und bei disruptiven Veränderungen vorne mit dabei zu sein. Dafür suchen sie als Jungunternehmer engagierte und gut eingespielte Teams. „Die Geschäftsidee sollte einen gewissen Reifegrad erreicht haben, sodass sich bereits auf ersten Kontakten mit potenziellen Kunden, anderen Investoren oder Fürsprechern aufbauen lässt“, konstatiert Kluge. Neben gemeinsamen Entwicklungsprojekten bietet Miele den



Start-ups sind eine wichtige Quelle für Ideen und Kreativität „out of the box“.



DR. CHRISTIAN KLUGE

Leiter Zentralbereich Controlling
Miele Gruppe

Start-ups Unterstützung bei der internen Organisation an oder vermittelt Managementkompetenzen. Auch beim Marktzugang greift Miele gerne unter die Ärmel oder wird selbst Kunde des Unternehmens. Bei einer Kapitalbeteiligung kauft der Konzern prinzipiell Minderheitsanteile, ohne dabei das Ruder übernehmen zu wollen: „Ein Herauskaufen des oder der Gründer ist nicht in unserem Interesse“, sagt Kluge. Es gehe vielmehr darum, gute Ideen gemeinsam zur Reife zu bringen.

Start-ups sollen autonom bleiben

An Herausforderungen mangelt es nicht. Das gilt insbesondere auch für die Automobilindustrie, in der Lösungen für künstliche Intelligenz und autonomes Fahren voraussichtlich wichtige Technologien sein werden. Der Autozulieferer ZF Friedrichshafen reagiert darauf mit Investitionen in Start-ups. Die konzerneigene Beteiligungsgesellschaft Zukunft Ventures soll den Zugang zu wettbewerbsrelevanten Innovationen erleichtern. „Wir analysieren die Start-up-Szene und identifizieren jene, die weiße Flecken in unserem Technologieportfolio schließen können“, sagt Torsten Gollewski, Geschäftsführer von Zukunft Ventures. Wie Miele investiert ZF Friedrichshafen in Minderheitsbeteiligungen, um den Start-ups bewusst ihre Flexibilität und Autonomie zu lassen. Zukunft

Ventures sieht sich Ideen weltweit an, egal ob sie in Deutschland, in den USA oder in Asien entstehen.

Enge Kontakte zu Hochschulen

Im Vergleich zu großen Konzernen fehlen den Führungskräften im Mittelstand die Kapazitäten, um regelmäßig Start-up-Veranstaltungen zu besuchen. Hilfreich ist es da, die Unterstützung von Dienstleistern zu nutzen oder geeignete Mitarbeiter für das Scouting →



Smartline von Miele: Das Unternehmen investiert in innovative Produkte und seit Neuestem in Start-ups.



Diehl Gruppe: Die Tochter Diehl Ventures erarbeitete zehn Suchfeldkategorien.

abzustellen. „Dabei sollte schon im Vorfeld möglichst konkret geklärt sein, was man eigentlich sucht. Ebenso fragen wir die Start-ups, was sie dem Mittelstand bieten können“, sagt Baystartup-Manager Rudolph. Eine weitere Aufgabe seines Netzwerks sieht er darin, beiden Seiten die jeweiligen Erwartungen des anderen zu erklären. Systematische Vorbereitung lohnt sich.

Suchfelder erarbeiten

Bei der Nürnberger Diehl Gruppe, als weltweit agierender und familiengeführter Technologiekonzern, hat die Tochter Diehl Ventures zehn Suchfeldkategorien erarbeitet. Diehl Ventures ist eng in die Organisation der Mutter integriert und verfügt über direkte Anbindung an den Vorstand um Dr. Thomas Diehl. „Wir haben ein strategisches Interesse und wollen Start-ups auf ihrem langen Weg bei der Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle begleiten“, betont Dr. Mathias Glasmacher, Geschäftsführer der Diehl Ventures. Beim Scouting ist es hilfreich, dass die Abteilung Zentrale Technologie des Konzerns seit Jahren enge Kontakte zu Hochschulen pflegt und die Mitarbeiter der Ventures-Tochter auf Empfehlung ein Investment in der Frühphase in Betracht ziehen. Bei Diehl Ventures gilt ebenfalls das Credo, kleine Beteiligungen einzugehen: „Wir wollen nichts überstülpen, was zur Lähmung eines agilen Start-ups führen könnte“, sagt Glasmacher.

Junge Firmen können ihrerseits durch den Austausch mit etablierten Unternehmen ihre Entwicklung beschleunigen. „Wir können den Start-ups helfen, Fehler zu vermeiden und bewusst bestimmte Dinge zu machen“, betont Glasmacher. Konkret kann das bedeuten, dass der Konzern gemeinsam mit dem Newcomer in den Markt geht und Kunden akquiriert, Entwicklungsaufträge annimmt oder selbst Produktionsdienstleistungen bereitstellt. Start-ups stoßen bei potenziellen Kunden allzu häufig auf Skepsis, weil die Vorteile ihres Angebots nicht erkannt werden oder sie als Newcomer noch keine Erfolge vorzuweisen haben. Für WHU-Professorin Kammerlander können gerade hierbei durch die Kooperationen Defizite ausgeglichen werden: „Der Mittelstand kennt die Bedürfnisse seiner Kunden, verfügt über gewachsene Netzwerke und hat Erfahrung mit Marketingstrategien.“ Allerdings drohten auch Fallstricke bei der Zusammenarbeit. So kann es vorkommen, dass ein Gründer seine Ideen beziehungsweise Fähigkeiten in einer neuen, durchstrukturierten Umgebung nicht entfalten kann. „Die Unternehmenskulturen passen oft nicht zusammen, und damit stellt sich die Frage, welcher Freiraum dem Start-up innerhalb der Gesamtorganisation eingeräumt wird“, verweist Kammerlander auf Forschungsergebnisse. Diese würden nahelegen, dass eine gewisse

Autonomie und die räumliche Trennung der Venture-Firmen vom Unternehmen sinnvoll sind.

Tipps allein genügen nicht

Auch Unterschiede in der Denkweise können die Zusammenarbeit hemmen. „Ein Start-up denkt in Tagen, ein etabliertes Unternehmen in Monaten“, stellt Dienstleister Rudolph fest. Das betrifft häufig auch die monetäre Seite. Ein Start-up ist oft nur für ein oder zwei Jahre finanziert, kleine Summen können da existenziell sein. „Größere Unternehmen können sich oft gar nicht vorstellen, dass ein erster Umsatz von 20.000 Euro für das Start-up enorm wichtig sein kann“, sagt Rudolph. Deshalb können viele Missverständnisse auftreten. Tipps alleine reichen da nicht. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Wir analysieren die Start-up-Szene und identifizieren jene, die weiße Flecken in unserem Technologieportfolio schließen können.

TORSTEN GOLLEWSKI
Geschäftsführer
Zukunft Ventures GmbH



TAG DER
WELTMARKTFÜHRER

der Region Köln

■ Profitieren Sie von den Insights der Kölner Weltspitze.

11. MAI 2017 ■ FLORA KÖLN

Sonderpreis
für Mittel-
ständler



TOP-THEMEN:

- Mittelstand im Wandel – Disruption, Innovation & Internationalisierung
- Old meets Young Economy
- Arbeiten 4.0 – Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus?
- Familienunternehmen und ihre Erfolgsstrategien

Jetzt informieren und anmelden:

 weltmarktfuehrer-tag.de/koeln

Mitveranstalter:



Stadt Köln

managementforum

Verlagsgruppe Handelsblatt

Veranstalter:

Wirtschafts
Woche

So verstehen wir Wirtschaft.

Trends in der Mittelstandsfinanzierung

Sobald besondere Inhalte oder komplexere Transaktionen finanziert werden sollen, treten Herausforderungen auf, die neue Lösungen abseits der Hausbank erfordern. Finanzierungsthemen verbinden sich zunehmend mit Strategiefragen, und die Breite der möglichen Investoren nimmt erheblich zu. VON **AXEL ROSE**

Ist 2017 das Jahr der Zinswende? Die Anzeichen dafür mehren sich. So hat die US-Notenbank Mitte März zum dritten Mal seit Ende 2015 die Leitzinsen angehoben. Bis Ende 2019 könnte der US-Leitzins auf 3,0 Prozent steigen. Sollten die Zinsen auch hierzulande wieder anziehen, werden bonitäts- und liquiditätsschwache Unternehmen Schwierigkeiten bekommen, die Produktion für das gestiegene Auftragsvolumen vorzufinanzieren oder auslaufende Finanzierungen zu refinanzieren. Damit verschärft sich ein Muster, das schon länger zu beobachten ist: Während sich relativ einfache, besicherte Kreditfinanzierungen mit gutem Rating in aller

Regel problemlos über die Hausbank abwickeln lassen, sind neue Lösungen erforderlich, sobald besondere Inhalte oder komplexere Transaktionen finanziert werden sollen. Das wissen auch die Firmen: 50 Prozent sehen einen positiven Zusammenhang zwischen einer breit aufgestellten Finanzierung und dem Unternehmenswachstum. Damit wird die Finanzierung immer mehr zum strategischen Faktor. Insbesondere drei Trends sind dabei zu beobachten:

1. Eintritt von Private Debt und internationalen Banken in den deutschen Fremdkapitalmarkt

Die Suche nach Rendite treibt verstärkt alternative Finanzierungspartner auf den deutschen Markt. Beispielsweise ausländische Banken, die den deutschen Mittelstand als attraktiven Zielmarkt ausgemacht haben, denen aber der Zugang zu den Unternehmen fehlt. Oder bankenunabhängige institutionelle Investoren wie Family Offices, Kreditfonds, Versicherungen oder Pensionsfonds. Allein Private-Debt-Fonds haben laut dem Datendienst Preqin knapp 200 Mrd. US-Dollar auf der hohen Kante. Und Pensionsfonds investieren verstärkt in alternative Produkte wie Schuldscheindarlehen, weil sie ihre festgeschriebenen Garantiezinsen sonst nicht mehr erwirtschaften können. Für weiteren Auftrieb dürfte eine aktuelle Entscheidung der BaFin sorgen: Anbieter von Private Equity und Private Debt, aber auch Hedgefonds dürfen inzwischen offiziell Darlehen an Unternehmen vergeben. Damit

finden sich bankenunabhängige Kreditgeber in Deutschland nicht mehr in einer gesetzlichen Grauzone. Die alternativen Finanzierungspartner dürfen ihre Kredite zudem selbst restrukturieren, was bisher ausschließlich Banken im Sinne des KWG vorbehalten war. So können sie ihre Darlehensempfänger jetzt auch bei der Bewältigung schwieriger Finanzierungssituationen konstruktiv begleiten. Weil mit den Erleichterungen durch die BaFin auch höhere Anforderungen an das Risikomanagement einhergehen, werden die alternativen Kredite insgesamt deutlich wetterfester, womit ein wesentliches Gegenargument entfällt.

2. Zunehmende Bedeutung strategischer Partnerschaften

Das Gespenst des Protektionismus geht um. Angestachelt von US-Präsident Donald Trump drohen Handelsbarrieren weltweit zuzunehmen. Insbesondere für Mittelständler ist das fatal. Jetzt entscheidet sich in Märkten wie China das Rennen um die Poleposition in Wachstumsbereichen wie der Umwelttechnik oder Big Data. Wer da als kleineres Unternehmen nicht dabei ist, hat es hinterher schwer, eine starke Marktstellung aufzubauen. Alleine ist das sowieso kaum möglich. Deshalb werden strategische Partnerschaften immer wichtiger. Zumal chinesische Unternehmen zunehmend offener für Technologiekooperationen werden. Auch Minderheitsbeteiligungen sind längst kein Tabu mehr. Deutsche Unternehmen können das Risiko für den



ZUR PERSON

Axel Rose ist bei der BankM – Repräsentanz der biw Bank für Investments und Wertpapiere AG im Projektgeschäft tätig. Im Mittelpunkt dieser Tätigkeit steht die Finanzierung mittelständischer Unternehmen, für die BankM seit dem Jahr 2007 ein Partner am Kapitalmarkt ist.

www.bankm.de

Markteintritt so erheblich reduzieren. Denn der chinesische Partner bringt in der Regel nicht nur umfassende Marktkenntnisse, ein etabliertes Vertriebsnetzwerk und wichtige administrative Kontakte in die Kooperation ein, sondern finanziert auch den Markteintritt sowie das künftige Wachstum. Mit Blick auf die verstärkten Kapitalverkehrscontrollen der chinesischen Regierung ist das ein entscheidender Vorteil: Sehen die Behörden, dass eine Partnerschaft auch zu Investitionen im Land führt, erleichtert das die Genehmigung erheblich.

3. Wiederbelebung der Wachstumsfinanzierung über Club-Deals und den Kapitalmarkt

Die Investitionsbereitschaft im Mittelstand befindet sich auf einem neuen Allzeithoch. Immer häufiger wird Wachstumskapital dabei im Rahmen

sogenannter Club-Deals bereitgestellt. Hierbei handelt es sich um Eigen- oder Fremdkapital, das von wenigen Partnern, beispielsweise Family Offices oder branchenerfahrenen Einzelinvestoren, privat platziert und direkt an ein Unternehmen ausgegeben wird. Die Finanzierungsvolumina liegen im Bereich zwischen 2 und 100 Mio. Euro, Empfänger sind meist Firmen, die kein Investment-Grade-Rating haben und sich in einer Expansionsphase befinden. Während Club-Deals üblicherweise außerhalb des Kapitalmarkts ablaufen, soll die EU-Kapitalmarktunion Mittelständlern weitere Möglichkeiten bieten, ihre Geschäfte über den Kapitalmarkt zu finanzieren. Bis alle Maßnahmen vollständig umgesetzt sind, wird es allerdings noch Jahre dauern. Gut, dass die Deutsche Börse mit dem neuen KMU-Segment schon deutlich

weiter ist. Anfang März startete Scale und möchte Mittelständlern eine effiziente Möglichkeit der Eigenkapitalfinanzierung bieten. Insbesondere die Finanzierungslücke von Venture Capital zur Börse dürfte sich dadurch verringern.

FAZIT

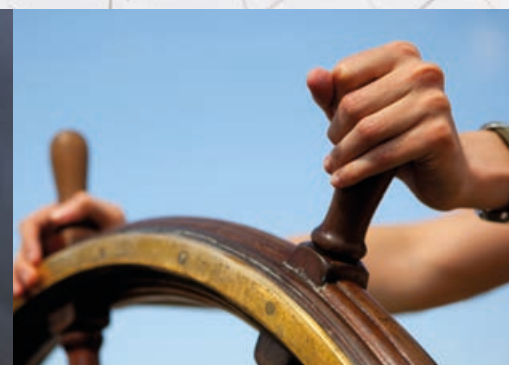
Wenn die Zinswende tatsächlich über den Atlantik nach Europa schwappen sollte, dürften sich die hier skizzierten Trends noch verstärken. Denn viele Hausbanken leiden unter niedrigen Betriebsergebnissen und sind deshalb vermehrt ins Risiko gegangen. Steigen nun die Zinsen, erhöht sich auch die Gefahr von Ausfällen und Wertberichtigungen. Mit der Folge, dass insbesondere eigenkapitalschwache Institute im Firmenkundengeschäft noch vorsichtiger agieren werden. Das ist die Chance für alternative Anbieter. ■

— Anzeige —



Seminarübersicht 2017

Aktuelles Fachwissen und wichtige Softskills für Fach- und Führungskräfte



IMW

Ein Tochterunternehmen der Management Circle AG

www.imw.de/ue

Mehr Zeit für das Kerngeschäft

Unternehmer profitieren beim Factoring von schneller Liquidität für ihre offenen Forderungen. Doch auch durch die Auslagerung des Debitorenmanagements und Mahnwesens können Kapazitäten für das Kerngeschäft freigesetzt werden.

VON **KERSTIN STEIDTE-MEGERLIN**

Unternehmer stehen infolge der zunehmenden Globalisierung sowie des Fachkräftemangels in Deutschland ständig neuen Herausforderungen gegenüber. Durch die Auslagerung von Unternehmensaufgaben (Outsourcing) können sie vom Fachwissen externer Dienstleister profitieren und somit Qualitätsverbesserungen, Effizienzsteigerungen, Freisetzung von Ressourcen sowie Kostenreduktionen erzielen. Eine sorgfältige Auswahl des Dienstleisters beugt Qualitätsproblemen sowie einem höheren Koordinations- und Kontrollaufwand vor.

Personelle Entlastung in der Debitorenbuchhaltung

Der Finanzdienstleister unterstützt die Debitorenbuchhalter gezielt und führt in Abstimmung die Kommunikation mit den Kunden (Debitoren) seines Auftraggebers. Er übernimmt unter anderem die Kontrolle der Rechnungen auf gesetzliche Mindestanforderungen, holt erforderliche Liefernachweise ein, verbucht die Zahlungseingänge, stellt Offene-Posten-Listen tagesaktuell zur Verfügung, überwacht ausstehende Forderungen und übernimmt bei Bedarf den Mahnprozess entsprechend gültigen rechtlichen Anforderungen.

Besseres Rating

Factoring ermöglicht es, den eigenen Kunden längere Zahlungsziele ohne eigene Liquiditätsverluste zu gewährleisten. Unabhängig vom Zahlungsziel und Zahlungsverhalten seiner Kunden kann der Unternehmer in 48 Stunden über Liquidität verfügen und durch eine regelmäßige Forderungsabtretung seine Liquiditätsplanung verbessern. In Wachstumsphasen steigt die Factoringfinanzierung flexibel mit, was langwierige Verhandlungen hinsichtlich der Ausweitung einer Kreditlinie erspart. Eigene Lieferantenverbindlichkeiten können durch die gewonnene Liquidität zügig unter Einsatz von Skonti, Boni und Rabatten beglichen werden. Die Reduzierung der Lieferantenverbindlichkeiten erhöht die Eigenkapital-

quote, was zu günstigeren Kreditkonditionen aufgrund eines verbesserten Unternehmensratings führen kann.

Übernahme vertraglicher Obliegenheiten

Die abgetretenen Forderungen sind gänzlich vor einem eventuellen Ausfall geschützt. Der Factor übernimmt bei einem bestehenden Warenkreditver-



ZUR PERSON

Kerstin Steidte-Megerlin ist seit 2004 für die Dresdner Factoring AG tätig. Im Februar 2008 wurde sie in den Vorstand berufen und leitet das Unternehmen seit Oktober 2010 als alleiniger Vorstand.

www.dresdner-factoring.de



Factoring ermöglicht es, Kunden längere Zahlungsziele ohne eigene Liquiditätsverluste zu gewährleisten.



In Wachstumsphasen steigt die Factoringfinanzierung flexibel mit, was langwierige Verhandlungen hinsichtlich der Ausweitung einer Kreditlinie erspart.

sicherungsvertrag lückenlos diverse Obliegenheiten, die eine Grundvoraussetzung für den Versicherungsschutz darstellen. Dazu gehören etwa: Limitbedarfsklärungen, Limitbeantragungen und Mitteilungen limitrelevanter Veränderungen an den Versicherer. Zudem spielt die Bearbeitung von Rückfragen des Versicherers, die Einholung der Zustimmung des Versicherers bezüglich Teilzahlungsanfragen oder Zahlungszielverlängerungen eine Rolle. Der Unternehmer profitiert zusätzlich von Informationen im Falle einer Verschlechterung der Bonität seines Kunden. Außerdem erhält er täglich

eine aktuelle Übersicht über die vergebenen Kundenlimits und deren Inanspruchnahme.

Einsparpotenziale beim Personalmanagement

Zudem können personelle Ressourcen freigesetzt und Personalkosten eingespart werden (z.B. Kosten für die Personalsuche, Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Weiterbildung). Die Planung von Urlaubs- bzw. Krankheitsvertretungen sowie Kapazitätsspitzen liegt beim Factor. Dieser kümmert sich bei Bedarf auch um den Mahnprozess sowie die außergerichtliche Forderungs-

beitreibung, das gerichtliche Mahnverfahren oder die Forderungsbeitreibung im Rahmen der Zwangsvollstreckung.

FAZIT

Outsourcing gibt dem Unternehmer die Möglichkeit, sich besser auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren und damit konsequent auf die künftigen Anforderungen ausrichten zu können. Dienstleister übernehmen dabei nicht nur die reine Erfüllung diverser Aufgaben, sondern optimieren Prozesse und verbessern die Effizienz, was oftmals entscheidende Vorteile gegenüber Wettbewerbern schafft. ■

Anzeige

VERNUNFT MUSS LEIDENSCHAFTLICH WERDEN – DIE FAMILIENUNTERNEHMER

Bayerischer Familienunternehmer-Kongress 2017
mit Prämierung Bayerischer Familienunternehmer
des Jahres

Kongress und Galaabend
im Palais Lenbach in München

2. Juni 2017 in München |
Infos und Anmeldung unter:
www.familienunternehmer.eu/bayernkongress

**DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER**

**DIE JUNGEN
UNTERNEHMER**





arr service: Schutzkleidung für Mitarbeiter.

Nah an den Bedürfnissen

Mittelständische Beteiligungsgesellschaften

investieren lediglich im eigenen Bundesland. Dadurch sind sie eng mit der regionalen Wirtschaft verbunden. Vom Gründungsvorhaben bis zur Nachfolgeregelung und der Umsetzung von Wachstumsstrategien sorgen sie für Finanzierungsspielräume. VON **NORBERT HOFMANN**

Trotz niedriger Kreditzinsen stellen Mittelständische Beteiligungsgesellschaften (MBGen) vor allem mit Mezzanine-Kapital wichtige Bausteine für die Finanzierung bereit. Sie stärken die Eigenkapitalausstattung der Firmen und erhöhen für sie die Kapitalverfügbarkeit. Das wird aus unterschiedlichsten Anlässen genutzt. Die folgenden Fallstudien zeigen dies.

Schutzkleidung zum Flatrate-Preis

Textilien für den Mittelstand: Dafür steht das Geschäftsmodell der Arbeitsschutz Rhein-Ruhr Service GmbH (arr service) in Hamm. Die Kunden erhalten gegen eine wöchentliche Pauschale Schutzkleidung für ihre Mitarbeiter, und auf Wunsch übernimmt arr service auch Abholung und Reparaturen. Neben Industrieunternehmen nutzen das deutschlandweit große Energieversorger und Stadtwerke. Ein Erfolgsfaktor neben der Flatrate ist das aus Buchenholz gefertigte Material der Kleidung, für das sich arr service die Patent- und Markenrechte gesichert hat. Beim Wachstum spielt allerdings auch der Finanzierungsbedarf eine Rolle. „Wenn der Kunde einen Vertrag mit uns schließt, müssen wir den Kaufpreis für die Kleidung erst einmal

selbst stemmen“, sagt Firmenchef Christian Unruh. Anschließend wird er wie bei Leasingraten zurückgezahlt. Die arr service hat dafür eine Lösung gefunden. Zur Finanzierung eines Großauftrags der Stadtwerke Düsseldorf nahm sie eine stille Beteiligung der Kapitalbeteiligungsgesellschaft für die mittelständische Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen mbH – KBG – in Höhe von 250.000 Euro auf. „Damit erhöht sich die Kreditwürdigkeit, sodass wir uns am Markt leichter mit Kapital eindecken können“, sagt Unruh. Mit der Volksbank Hellweg hat er zudem eine Hausbank gefunden, die zur Finanzierung eines Großauftrags mit einem Kredit beigetragen hat. Zum Teil wurde dieser durch die Bürgschaftsbank NRW abgesichert.

Lösungen für den Anlagen- und Stahlbau

Vom kleinen Konstruktions- und Planungsunternehmen hin zum Dienstleister für die Großindustrie: So der Weg der



von Schrader Maschinen- und Stahlbau: Sonderanfertigungen aus dem Stahlbau.

von Schrader Maschinen- und Stahlbau GmbH & Co. KG. Firmenchef Veith von Schrader weiß aber auch, dass Wachstum mit besonderen Herausforderungen verbunden ist. Zwei Jahre nach dem Start hatte er 2010 das Fundament für das heutige Unternehmen mit den Geschäftsfeldern Anlagenbau, Stahlbau, Vorrichtungsbau sowie der Lackiererei und Tischlerei geschaffen. Zu einem Großteil geht es um individuelle Sonderanfertigungen aus dem Stahlbau, die bei hoher Fertigungstiefe umgesetzt werden können. „Wir können von der ersten Idee des Kunden über die Fertigung bis hin



BBL-Gruppe: Mehr als 220 Kräne im Angebot.

zur Wartung alles aus einer Hand anbieten“, sagt von Schrader. Um effizienter zu sein, brachte er die bis dahin drei Standorte vor drei Jahren unter das gemeinsame Dach eines neu erworbenen Gebäudes am Standort in Bremen–Habenhausen. Ebenfalls in diese Zeit fiel der Übergang vom Einzelunternehmen in die Rechtsform der GmbH & Co. KG. Um ein adäquates Finanzfundament zu schaffen, nutzte das Unternehmen eine stille Beteiligung der Bremer Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH (BUG). „Sie war ein wichtiger Baustein für die Finanzierung der Standortverlagerung, und wir konnten damit unsere Eigenkapitalquote anheben“, sagt von Schrader. Neben der Hausbank, der Kreissparkasse Syke, war außerdem die BAB – Die Förderbank für Bremen und Bremerhaven eingebunden: „Sie hat uns mit einer Bürgschaft die Gesamtfinanzierung wesentlich erleichtert.“

Mit dem Kran nach oben

Wenn mit dem Neubau des Einkaufsparks in St. Augustin demnächst eines der größten Bauprojekte in der Geschichte der Stadt fertiggestellt ist, werden dazu Kräne der BBL-Gruppe mit Hauptsitz in Heusweiler einen wichtigen Beitrag geleistet haben. Dass die Firmengruppe über das Saarland hinaus und insbesondere auch bei Langzeitbaustel-

len ein gefragter Partner ist, hat gute Gründe. Weil Bauunternehmen die Kräne von BBL mieten, gestalten sie ihre Vorhaben kosteneffizient und flexibel. Ihnen wird vom Aufbau bis zum Transport ein Komplettservice geboten. Gebaut werden die Kräne bei der BBL Cranes GmbH in Friedrichsthal.

„Dank unserer hohen Dienstleistungsbereitschaft, aber auch der Fähigkeit zu Innovationen verfügen wir über eine besondere Marktstellung“, sagt Firmenchef Ralf Britz. Die Nachfrage nach den über 220 verfügbaren Kränen und 250 Baumaschinen ist kontinuierlich gestiegen. Als Begleiter steht der Firmengruppe seit vielen Jahren die Saarländische Investitionsbank AG (SIKB) zur Seite. Sie ist als Förderkreditinstitut des Saarlands neben dem eigenen Kreditgeschäft auch geschäftsbesorgend für die Bürgschaftsbank Saarland GmbH und die Saarländische Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH tätig. Dieser Verbund unterstützt die BBL-Gruppe mit verschiedenen Finanzierungsinstrumenten. „Dazu gehören neben Krediten insbesondere auch stille Beteiligungen als Finanzierungsbausteine beim Ausschöpfen unserer Wachstumspotenziale“, sagt Britz.

Provider für den digitalen Arbeitsplatz

IT-Kosten deutlich senken und dennoch auf dem neuesten Stand

bleiben? Was Unternehmen anstreben, macht der von der Vertical GmbH geschaffene „Digitale Arbeitsplatz“ möglich. Dahinter steht die Erkenntnis, dass im Mittelstand bei Firmen mit 10 bis 1.000 PC-Arbeitsplätzen die Bedürfnisse an eine moderne IT-Umgebung ähnlich und rund 70 Prozent der eingesetzten Anwendungen identisch sind. Dennoch betreibt jeder seine eigene Infrastruktur. „Unsere Idee war es, alle benötigten IT-Services aus einem deutschen Rechenzentrum heraus automatisiert und standardisiert bereitzustellen“, sagt Paul Martin, der mit Alexandre Seifert die Vertical GmbH leitet. Man könne sich das vorstellen wie die Online-Konfiguration bei einem Autohersteller. Nur dass Firmen bei vertical eben alle benötigten Geräte, digitale Technologien und Geschäftsanwendungen mit wenigen Klicks für ihre Mitarbeiter zusammenstellen. All das gibt es zum monatlichen Festpreis – Software, Service und Support inklusive. Anfangs war das Unternehmen ein IT-Dienstleister für private Kunden, später kamen Steuerberater und Firmen dazu. Vor vier Jahren hat man dann umgedacht und sich zum Technologie-Provider entwickelt. Um das Wachstum voranzutreiben, hat vertical viel Geld in ein sicheres Rechenzentrum, in die Technologie und das Marketing investiert. All das →



Vertical: Mit wenigen Klicks zur neuen IT-Infrastruktur.



Mineralit – Mineralgusswerk Laage: Plattenelemente aus Mineralit.

war nur mit starken Kapitalpartnern möglich. So trug ein Innovationskredit der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen zur Finanzierung bei. Mittel für das Wachstum und zur Stärkung des Eigenkapitals flossen in Form einer stillen Beteiligung der MBG H Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH. „Bei all dem haben wir unsere unternehmerische Freiheit behalten“, sagt Martin.

Spezialkunststoff für Gebäude und Anlagen

Trotz vieler Vorzüge wie Korrosionsbeständigkeit und Festigkeit kommt der Werkstoff Mineralit lediglich in spezialisierten Bereichen zum Einsatz. Die Mineralit – Mineralgusswerk Laage GmbH in der Nähe von Rostock wollte dies ändern. Ihre Kernkompetenz liegt seit mehr als 20 Jahren in der Herstellung belastbarer Platten aus einer spezifischen Kunststoffrezeptur, die unter anderem in Balkonböden und Fassadenplatten eingesetzt werden. „Außer uns hat sich in diesem Bereich niemand in Europa getraut, mit Polymerbeton zu arbeiten“, sagt Geschäftsführer Winfried Augustin. Schwerpunkte hätten sich in den vergangenen Jahren aufgrund der Beständigkeit von Mineralit gegenüber chemisch-

aggressiven Stoffen in der Anlagentechnik gebildet. Zu den neuesten Innovationen gehört die Weiterentwicklung der Anlagen zur effektiveren Trocknung von Gülle und Gärresten, an der es großes Interesse gebe. Die nächste Anlagengeneration ermöglichte es, Klärschlämme so weit zu trocknen, dass sie anschließend direkt einem thermischen Verwertungsprozess zugeführt werden können. So ließen sich Lager-, Transport- und Energiekosten einsparen.

Einen Beitrag zur heutigen Marktposition hat die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH durch die Mitfinanzierung der Produktentwicklung geleistet. Zu den Instrumenten gehörten stille Beteiligungen sowie die Absicherung von Bankfinanzierungen durch die Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern GmbH. „Ohne diese Bürgschaften stünde unser Unternehmen heute nicht da, wo es ist“, betont Augustin.

Entwicklungsschub für Gründer

Die Idee hatte Jan-Philipp Mai schon während seines Studiums: Es muss doch möglich sein, Sonnenstrom durch eine kostengünstigere und energieeffizientere Produktion von Silizium für Solarzellen billiger zu machen. Die Lösung sieht er in einer Technologie, bei der das Silizium aus nachwachsenden, hochreinen Rohstoffen in nur einem Schritt in einem eigens entwickelten Mikrowellenofen gewonnen

wird. Unterstützt durch Fördergelder gründete er vor sieben Jahren die JPM Silicon GmbH in Braunschweig. Schon 2013 fanden sich mit der MBG Niedersachsen, der KfW und der NKB, einer Tochter der N-Bank in Niedersachsen, interessierte Kapitalgeber, die jeweils 400.000 Euro über stille Beteiligungen bereitstellten. „Ich habe gemerkt, dass wir die gesamte Kette und damit auch die Aufbereitung der Rohstoffe beherrschen müssen“, sagt Mai. Um jedoch Erlöse mit der entwickelten Technologie zu erzielen, hat er mit seinem Team weitere Applikationen entwickelt. Der Mikrowellenofen wird nun nicht mehr lediglich zur Produktion genutzt, sondern auch zum Recycling oder zur Veredelung von Silizium. Für solche Lösungen gibt es im Markt eine starke Nachfrage. „Wir können so zeitnah Erlöse generieren, mit denen wir als Technologieentwickler wiederum das Hauptverfahren in der Produktion vorantreiben“, sagt Mai. Derzeit sucht das Unternehmen strategische Partner, um die Mikrowellentechnologie zum Recycling und der Veredelung von Silizium und Metallen auf die nächste Stufe zu heben. ■

redaktion@unternehmeredition.de



JPM Silicon: Silizium aus nachwachsenden Rohstoffen.

„Die finanzielle Lufthoheit behalten“

Dr. Miloš Stefanović und **Wolf-Dieter Schwab** über die Bedeutung von Beteiligungskapital als wichtiger Baustein zur Zukunftssicherung. INTERVIEW **NORBERT HOFMANN**

Unternehmeredition: Wie wichtig ist es heute für Unternehmen, ihre Finanzierung mithilfe von Beteiligungskapital breiter aufzustellen?

Stefanović: Unternehmer sehen in Beteiligungskapital vor allem die Möglichkeit, das Fundament des Finanzgebäudes und damit die Rampe für weitere Finanzierungen zu schaffen. Beteiligungen per se machen zwar nicht unabhängiger, da jemand mitredet. Wir begleiten mit Beteiligungskapital, damit der Unternehmer seine finanzielle Lufthoheit behält. Er ist dann für die Verhandlungen mit Kreditinstituten besser aufgestellt. Die Banken begrüßen eine bessere Eigenkapitalquote immer. Sie verbessert übrigens auch das Rating.

Schwab: Ich denke, zur fundierten Basis einer Unternehmensfinanzierung ist Beteiligungskapital als wirtschaftliches Eigenkapital ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil. Es gibt langfristig Stabilität für die Umsetzung von Investitions- und Entwicklungsprojekten, auf die die Wirtschaft – auch vor dem Hintergrund der Industrie 4.0 – zur Sicherung der Wettbewerbsposition angewiesen ist. Ich behaupte, wer ausschließlich auf klassische Finanzierungsinstrumente setzt, beschränkt sich manchmal selbst in seinen Entwicklungsmöglichkeiten.

Haben die Firmen aktuell den Mut zu Investitionen in die Zukunft und warum brauchen sie dazu Beteiligungskapital?

Stefanović: Alle Entwicklungen in die Zukunft sind Wachstumsfinanzierungen und damit immer auch mit Eigenkapital zu begleiten. Daraus ergibt sich, dass auch die MBGen in diesem Bereich aktiv sind. Das gilt jedoch nicht unbedingt in der Frühphase.

Schwab: Ein gutes Management erkennt die Potenziale, Trends und Tendenzen der Märkte und trifft frühzeitig durchkalkulierte Investitionsentscheidungen. Chancen und Risiken müssen sorgsam abgewogen werden. Da hilft es manchmal, das Projekt externen Finanzierern mit Branchenexpertise, Know-how und Netzwerk vorzustellen und die Pläne konstruktiv zu diskutieren. Dazu nehmen sich unsere Beteiligungsspezialisten die Zeit. Zur Zukunftsfähigkeit der Unternehmen in Sachsen-Anhalt zählt aber auch die Sicherung der Standorte und die Erhaltung der Arbeitsplätze bei altersbedingter Nachfolge im Rahmen eines MBO oder MBI.

Warum nimmt das Interesse an Nachfolgefinauzierungen weiter zu?

Stefanović: Nachfolgefinauzierungen sind heute unabhängig von Branche, Technologie und Unternehmensgröße

ein prägendes Thema. Je besser die Unternehmen sind, deren Nachfolge zu finanzieren ist, desto höher sind natürlich die zu finanzierenden Preise und damit auch die Eigenkapitalanteile. ■



ZU DEN PERSONEN

Wolf-Dieter Schwab ist seit 1998 Geschäftsführer der Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH und der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH in Magdeburg.

www.bb-mbg.de

Dr. Miloš Stefanović ist seit 2005 Geschäftsführer der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg GmbH sowie Sprecher der Geschäftsführung der Bürgschaftsbank Brandenburg GmbH.

www.mbg-bb.de

Volle Kraft voraus

Gesucht und gefunden: Zwei Manager übernahmen das **Kunststoffwerk Bossel** vom langjährigen Inhaber. Mit einer klaren Strategie und solider Finanzierung wollen sie das Unternehmen in die Zukunft führen. VON **BÄRBEL BROCKMANN**



Produktion im Kunststoffwerk Bossel: Das Unternehmen fokussiert sich auf luftdichte und luftdurchlässige Verpackungen.

Alexander Wagner und Stephan Lauer haben in ihrer beruflichen Karriere schon viele Firmen kennengelernt. Beide haben in Beratungsunternehmen, in Beteiligungsgesellschaften und als Geschäftsführer gearbeitet. Als sie sich

vor sechs Jahren kennenlernten, wurde ihnen schnell klar: Es war an der Zeit, selbst als Unternehmer für eine eigene Firma Verantwortung zu übernehmen. Und weil sie immer in Teams gearbeitet hatten, wollten sie auch das neue Ziel gemeinsam angehen. Knapp 70 Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen, die zum Verkauf standen, haben sie sich angesehen. Schließlich fiel ihre Wahl auf das Kunststoffwerk Bossel, einen 135-Mann-Betrieb aus dem westfälischen Sprockhövel, der Verpackungsfolien herstellt und bedruckt – vor allem für die Lebensmittelindustrie. „Im August 2016 sind wir mit Herrn Knäpper ins Gespräch gekommen. Wir haben schnell erkannt, dass in seinem Unternehmen alles stimmt. Alle unsere Kriterien sahen wir erfüllt“, sagt Wagner, der in der Geschäftsführung für Produktion und

Verwaltung zuständig ist. Sein Kollege Lauer kümmert sich vorrangig um den Vertrieb.

Schrittweise Einführung

Kurz vor Weihnachten wurden die Verträge unterzeichnet. Am 11. Januar 2017 sind sie in Sprockhövel gestartet. Ein wichtiges Kriterium war ihnen ein geordneter Übergang der Geschäfte. Auch das ist gelungen. Knäpper führte Lauer und Wagner Schritt für Schritt in das Unternehmen ein und steht ihnen noch für einige Zeit mit Rat und Tat zur Seite. „Als typischer Familienunternehmen hat der Alteigentümer großes Interesse daran, dass Bossel erfolgreich weitergeführt wird“, so Wagner.

Von einem Kleinbetrieb in den 1960er-Jahren hat sich das Kunststoffwerk zu einem technisch und wirtschaftlich solide aufgestellten

KURZPROFIL

Kunststoffwerk Bossel Gerd Knäpper GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1960

Branche: Folienverarbeitung

Unternehmenssitz: Sprockhövel

Umsatz: knapp 25 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 135

www.kwb-folien.de

Mittelständler gewandelt. Das Produktspektrum umfasst heute Folien und Beutel aus Polypropylen und Polyethylen, die im Flexo-Verfahren bedruckt werden. Luftdichte und luftdurchlässige Verpackungen insbesondere für Brot und Hygieneprodukte, aber auch für Blumen-, Gemüse- und Kräuterpackungen.

Solide Mischfinanzierung

Bei der Finanzierung gingen die neuen Eigentümer konservativ vor. Um den Kaufpreis zu stemmen – über die Höhe wurde Stillschweigen vereinbart – wurde mehr als 50 Prozent Eigenkapital eingebracht. Den Rest stellte die Hausbank als Kredit zur Verfügung. „Der Anteil an Eigenkapital ist deswegen so hoch, weil uns diese Finanzierungsstruktur ermöglicht, weiter in den Standort zu investieren. Außerdem wollen wir auch anorganisch durch Zukäufe wachsen“,

sagt Wagner. Deshalb sollte die Finanzierung von Anfang an die unternehmerische Freiheit sicherstellen, um bei guten Gelegenheiten zugreifen zu können. „Wir wollten nicht in eine Situation kommen, wo wir operativ und strategisch sinnvolle Entscheidungen verschieben müssen, weil es an der Finanzierung hakt. Entsprechend großzügige Mittel sind schon in der Kauffinanzierung vorgehalten“, so der neue Geschäftsführer.

Unterstützung für das Eigenkapital bekamen Lauer und Wagner von der NRW.Bank und der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft (BayBG), die jeweils eine stille Beteiligung eingingen. „Beide sind Finanzierungspartner, die ebenfalls einen langfristigen Horizont haben und die mit den Besonderheiten der mittelständischen Unternehmensnachfolge sehr vertraut sind“, begründet Wagner die Entscheidung. Außerdem würden beide gute Plattformen bieten,

auf denen man sich auch mit anderen Unternehmern austauschen könne.

Die BayBG ihrerseits sah in einer stillen Beteiligung mit ungesichertem, nachrangigem Kapital eine gute Gelegenheit, eine erfolgreiche Unternehmensnachfolgeregelung zu begleiten. „Das Kunststoffwerk Bossel ist im Konsumentenmarkt unterwegs. Der ist vergleichsweise risikoarm und konjunkturunabhängig“, begründet BayBG-Projektmanager Christian Krause das Engagement seines Hauses. Außerdem habe Bossel durchweg Kunden mit einer sehr guten Bonität. Das sieht auch sein Kollege Christoph Böcker von der NRW.Bank so. „Das Unternehmen hat eine sehr gute Historie, die uns gezeigt hat, dass das Geschäftsmodell tragfähig und skalierbar ist“, sagt er. Außerdem hätten die beiden Käufer überzeugt, weil sie bereits einiges an Managementenerfahrung mitbringen. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wir glauben, den Umsatz mittelfristig verdoppeln zu können“

Interview mit **Alexander Wagner**, Geschäftsführender Gesellschafter Kunststoffwerk Bossel (KWB)



Alexander Wagner

Unternehmeredition: Wie sehen Sie die wirtschaftliche Perspektive Ihres Unternehmens?

Wagner: Der frühere Eigentümer hat immer darauf geachtet, großzügig Infrastruktur vorzuhalten, damit mögliches Wachstum nicht gehemmt wird. Wir glauben, dass wir hier am Standort Sprockhövel den Umsatz mittelfristig verdoppeln können. Dazu wird allerdings noch die eine oder andere Anlageninvestition notwendig sein.

Wird es auch Wachstum durch Zukäufe geben?

Wir haben den Eindruck, dass der Markt durch viele kleine, mittelständisch geprägte Unternehmen gekennzeichnet ist. Dort wird es immer wieder die ein oder andere Nachfolgesituation geben. Wir glauben, dass wir hier schnell, effizient und partnerschaftlich Lösungen finden. Das betrifft sowohl das Inland als auch das Ausland.

Wie ist Bossel aktuell aufgestellt?

Anders als viele Wettbewerber haben wir einen sehr modernen Maschinenpark und eine eigene Infrastruktur. Hier wurde in der Vergangenheit

richtig investiert, und daher ist das Unternehmen auch so gesund. Wir sind in der Lage, mit dem modernen Maschinenpark wettbewerbsfähig zu produzieren.

Sie und Ihr Kompagnon haben schon in vielen Firmen gearbeitet. Ist Ihr Engagement bei Bossel eines auf Zeit?

Ein Verkauf ist nicht geplant. Wir wollen hier als Unternehmer arbeiten und das Unternehmen langfristig und nachhaltig weiterentwickeln. Wir sehen unser Engagement als absolut langfristige Betätigung.



Badezimmer von niu: Erst vor Kurzem führte die Novum Group die Marke ein.

Wachstum mit vier Sternen

Die Hamburger **Novum Group** hat sich mit einer klaren Strategie und dem Gespür eines Familienunternehmens für Kundenbedürfnisse zu einer der führenden Hotelgruppen in Deutschland entwickelt. Gut geplant ist auch die Finanzierung. VON **NORBERT HOFMANN**

Es ist nicht selbstverständlich, dass David Etmenan an diesem Tag Zeit hat, über sein Unternehmen zu sprechen. Seit dem Vormittag füllen Meetings den Terminkalender, weil die Übernahme eines weiteren Hotels kurz vor dem Abschluss steht. Abends will der CEO und Inhaber der Novum Group noch einmal vertragliche Details durchgehen. Dennoch nimmt er sich Zeit für ein Gespräch. Darüber, wie er die Vorteile des von seinem Vater gegründeten Unternehmens nutzt. Und wie er gemeinsam mit seinem Bruder Mortesa das Wachstum vorangetrieben hat. „Ich habe mein Hobby zum Beruf gemacht und kann

angesichts unserer Entwicklung heute auch als mittelständischer Unternehmer selbstbewusst und mit einem Lächeln im Markt agieren“, sagt Etmenan, der im Vorstand für den Vertrieb und Akquisitionen zuständig ist.

Wachstum eines Familienunternehmens

Wie erfolgreich er die Wachstumsstrategie umsetzt, belegen die Zahlen. In der Zeit zwischen 2007 und 2009 entstand zunächst mit zwölf Hotels in der Region Hamburg das Fundament der nach eigenen Angaben heute größten familiengeführten Hotelgruppe in Deutschland. Ab 2010 folgten der Berliner Markt und schließlich das bundes- und europaweite Wachstum. Aktuell gehören zur Novum Group inklusive bereits unterzeichneter Miet- und Pachtverträge 137 Hotels. Sie stehen für 15.000 Hotelzimmer an 45 Standorten in Europa. Neben den etablierten und oft traditionsreichen Häusern zählen dazu die ebenfalls in zentraler Stadtlage positionierten Select Hotels im Vier-Sterne-Segment. Hinzu kommen 30 Hotels der kürzlich gelaunchten Marke „niu“, die für „nachhaltig, innovativ, urban“ steht.

Am Puls der Zeit

Die Novum Group setzt auf ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis in guten Stadtlagen und zeitgemäßen Komfort. Zu den Wachstumstreibern gehören aber auch die Online-Buchbarkeit und die Nutzung von Synergieeffekten mittels digitalisierter Prozesse. „Wir können in unseren Hotels innerhalb von 24 Stunden Softwaresysteme etwa für das Controlling von Auslastungsgrad und Vertriebskennzahlen installieren“, nennt Etmenan ein Beispiel. Die Hotelkette hat als erste Hotelgruppe in Deutschland auch alternative Zahlungsmöglichkeiten wie PayPal akzeptiert. Nicht minder wichtig sind Investitionen und Vertrauen in die Mitarbeiter, die ihre Kompetenzen ohne einengende Konzernstrukturen einbringen können. „Auch so strahlen wir die Vorzüge eines Familienunternehmens aus und ermöglichen es den Hotels vor Ort, schnell zu reagieren“, sagt Etmenan.

Maßgeschneiderte Finanzierung

„Wir sind auch deshalb überproportional stark gewachsen, weil wir uns bei den Akquisitionen auf Bestands-

KURZPROFIL

NOVUM GROUP

Gründungsjahr: 1988

Branche: Hotels

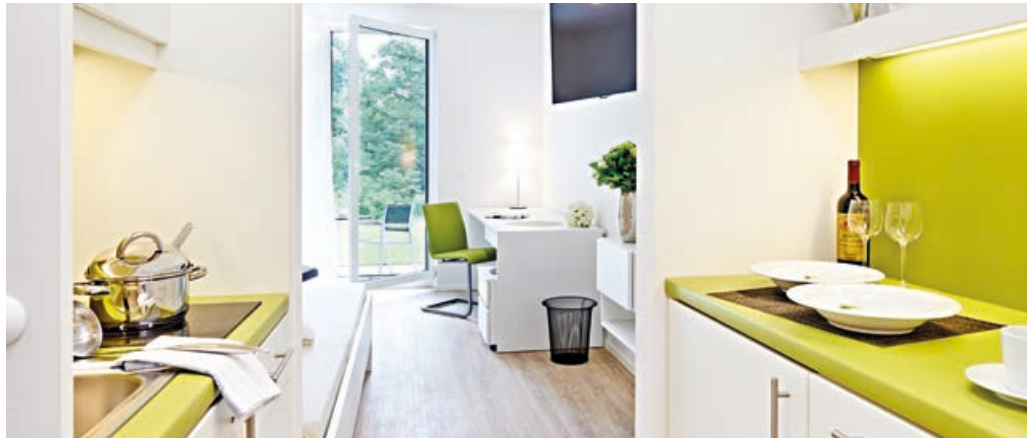
Unternehmenssitz: Hamburg

Umsatz 2016: 114,6 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: ca. 1.800

www.novumgroup.de

hotels mit überzeugendem Cashflow konzentriert haben“, betont er. Größere Projekte erhöhen zusätzlich die Sichtbarkeit im Markt und sorgen für beschleunigtes Wachstum. So war das auch im Jahr 2015 bei der Übernahme einer Vier-Sterne-Hotelkette mit rund 800 Zimmern in extrem guter Lage. An interessierten Kapitalgebern für die Finanzierung mangelte es nicht. Das Unternehmen entschied sich für die zur genossenschaftlichen Finanzgruppe gehörende Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner mbH, die mit klarem Blick für die Hotelbranche ebenso überzeugte wie mit dem Verständnis für die Unternehmensphilosophie. „Die von VR Equitypartner bereitgestellten Genussrechte passen als Finanzierungsinstrument gut zur Wachstumsstrategie und haben unsere Eigenkapitalbasis zusätzlich gestärkt“, sagt Etmenan. Der Kontakt war über die Hamburger Volksbank



Apartments: Die Novum Group bietet unterschiedliche Wohnmodelle an.

zustande gekommen, die die Novum Group schon seit mehr als zehn Jahren als Partner begleitet. Die Beteiligungsgesellschaft ist sowohl vom Unternehmen als auch von den handelnden Personen überzeugt. „Novum ist fokussiert auf seine Strategie, und die Eigentümerfamilie steht konse-

quent hinter den Wachstumsplänen“, sagt Martin Völker, Geschäftsführer von VR Equitypartner. Weitere Projekte sind bereits in Planung. „Wir sind offen für weiteres Wachstum und wollen unsere Gäste nachhaltig begeistern“, sagt Etmenan. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Wenn man sich kennt, entstehen neue Ideen“

Interview mit **David Etmenan**, Geschäftsführender Gesellschafter Novum Group

Unternehmeredition: Was prägt den Hotelmarkt in Deutschland und sehen Sie für die Novum Group weiterhin Wachstumschancen?

Etmenan: Es gibt nur eine begrenzte Menge guter Lagen, und diese Standorte wollen wir uns sichern. Wir planen in Deutschland bis 2020 etwa 30 bis 60 weitere Übernahmen. Der Markt befindet sich in einem extremen Wandel. Die internationalen Hotelketten haben erkannt, dass Deutschland der Standort in der DACH-Region schlechthin ist, und in den letzten Jahren zunehmend privat geführte

Betriebe übernommen. Vor dem Hintergrund dieses harten Verdrängungswettbewerbs kommen viele Eigentümer jetzt auch von sich auf uns zu.

Wie sieht die Strategie für Europa aus?

Wir haben uns entschieden, auf strategische Partnerschaften mit internationalen Hotelketten zu setzen, die ihre Standortkenntnis und den Bekanntheitsgrad ihrer Marken in den jeweiligen Ländern einbringen. Sie profitieren ihrerseits von unserem Know-how und den Vorteilen eines Familienunternehmens.



David Etmenan

Wie bedeutend sind größere Übernahmen, wie die von VR Equitypartner mitfinanzierte Akquisition?

Das war eine wichtige Investition in die Zukunft, mit der wir für unser Wachstum zusätzlich Geschwindigkeit aufgebaut haben. Sie war auch ein Footprint für unsere Positionierung im Markt. Ohne diese Transaktion wären einige weitere Übernahmen so nicht zustande gekommen. Wir arbeiten bereits an einem zweiten gemeinsamen Projekt auf Basis des gegenseitigen Vertrauens. Man kennt sich, und so entstehen neue Ideen.

Neuer Anlauf in Asien



Steuerungstechnik: Vor allem für Werkzeugmaschinenhersteller bietet PA Power diese an.

Die börsennotierte **PA Power Automation AG** aus dem baden-württembergischen Pleidelsheim treibt ihre internationalen Aktivitäten weiter voran. Mithilfe einer Kapitalerhöhung durch einen strategischen Partner soll das Geschäft in Asien weiter ausgebaut werden.

VON **TORSTEN HOLLER**

Einfach ist es nicht, in der größten asiatischen Volkswirtschaft China Fuß zu fassen. Das musste die PA Power Automation AG in den letzten Jahren leidvoll erfahren. Mit dem chinesischen Unternehmen Han Laser hatten die Pleidelsheimer

ein Joint Venture gegründet, doch die Zusammenarbeit stockte: „Wir mussten leider feststellen, dass die vereinbarten Ziele durch die chinesische Seite nicht erfüllt wurden“, resümiert Vorstand Jan Hilpert. Seither streitet man sich im Rahmen eines Schiedsgerichtsverfahrens in Hongkong, damit Han Laser von seinen exklusiven Vertriebsrechten Abstand nimmt. Der neue chinesische Vertriebspartner Shenzhen Double CNC Tech Co. akquirierte anfangs auch Großaufträge, jedoch nicht den erhofften im letzten Jahr. Die Folge: Der Umsatz im Jahr 2016 ging um 55 Prozent zurück, das Unternehmen machte ein sattes Minus von 3,7 Mio. Euro. „Uns war klar, dass wir uns auf dem asiatischen Markt neu aufstellen mussten“, so Jan Hilpert.

Zum weltweiten Player entwickelt

Dabei ging es mit dem Unternehmen seit seiner Gründung vor 24 Jahren fast immer nur bergauf. Es begann mit der Idee von Bernhard Hilpert, CNC-Automatisierungstechnik für Werkzeugmaschinen so zu entwickeln, dass sie von jedem beliebigen PC aus gesteuert werden können. Kunden konnten so jederzeit die leistungsstärksten Hardwareprozessoren nutzen und damit herstellerunabhängig agieren: „Unsere Software wächst faktisch mit“, so Jan Hilpert, einer der beiden Vorstände der PA Power Automation AG. Das Unternehmen stieg binnen kürzester Zeit zu einem Hidden Champion in der Branche auf und entwickelte sich vom regionalen zum weltweit agierenden Player. Heute ist das im Basic Board an der Frankfurter Börse notierte

KURZPROFIL

PA Power Automation AG

Gründungsjahr: 1993 (als GmbH)

Branche: Steuerungstechnik

Unternehmenssitz: Pleidelsheim

Umsatz 2016: 4,0 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 37

www.powerautomation.de

Unternehmen führend bei Industrie 4.0 – Steuerungstechnik vor allem für Werkzeugmaschinenhersteller im High-End-Bereich. 1997 wandelte Bernhard Hilpert das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft um, ein Jahr später brachte er es an die Börse. Die ersten Schritte ins Ausland begannen. Heute hat das Unternehmen Vertriebsbüros in Frankreich, den USA und der Türkei. 2016 erfolgte dann der Stabwechsel innerhalb der Familie. Firmengründer Bernhard Hilpert übergab das Unternehmen an seine beiden Söhne Marc und Jan. Das größte Potenzial für Wachstumssprünge bei PA Power Automation bieten nach Ansicht von Bankanalysten Abschlüsse mit den Branchengrößen. Diese würden jedoch das mittelständische Unternehmen aufgrund der geringen Unternehmensgröße oft nicht wahrnehmen. Zwar beträgt das jährliche Volumen für CNC-Systeme mehr als sieben Mrd. US-Dollar. Den Markt hätten die Großen

wie Siemens oder Fanuc aus Japan nahezu unter sich aufgeteilt.

Die Kurskorrektur wurde im vergangenen Jahr eingeleitet. Über eine Empfehlung kam man mit dem Düsseldorfer Kapitalmarktspezialisten Network Corporate Finance (Network) ins Gespräch. „Deren Sektorexpertise und Netzwerk auf dem asiatischen Markt haben uns überzeugt, die weitere Finanzierung und Markterschließung gemeinsam zu entwickeln“, sagt Hilpert. „Wir haben zusammen verschiedene Konzepte durchgespielt“, so Christian Niederle von Network. „Am Ende stellte ein kapitalkräftiger strategischer Investor die für unseren Mandanten attraktivste Option dar.“

Neustart aus Taiwan

Statt von China soll der asiatische Markt nun von Taiwan neu aufgerollt werden. Nach einem mehrmonatigen strukturierten M&A-Prozess fiel die Wahl auf den taiwanesischen Steuerungsherstel-

ler Ningbo Techmation Co Ltd. in Taipeh, der im Zuge eine Barkapitalerhöhung im Februar 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts rund 1,27 Mio. neue Aktien zum Preis von 2,56 Euro zeichnete. Mit einem Anteil von knapp 20 Prozent wurden die Taiwanesen zum größten Einzelaktionär. „Bei dieser Transaktion bestand die Herausforderung darin, einerseits unter größter Geheimhaltung den geeigneten Investor zu finden, andererseits die Regularien und die Publizitätspflichten eines börsennotierten Unternehmens im Auge zu behalten“, schildert Christian Niederle die Besonderheiten. „Wir mussten sowohl aus Sicht des M&A-Geschäfts als auch aus Sicht des Kapitalmarkts handeln.“ Von Vorteil erwies sich, dass PA Power ohnehin ein großes Maß an Börsenpublizität pflegt. „Dadurch gestaltete sich die obligatorische Due Diligence einfacher und effizienter als bei privat gehaltenen Unternehmen“, so Niederle. ■

redaktion@unternehmeredition.de

„Das Modell einer strategischen Partnerschaft erschien uns sehr sinnvoll“

Interview mit **Jan Hilpert**, Vorstand PA Power Automation AG

Unternehmeredition: Warum sind Sie die strategische Partnerschaft in dieser Form eingegangen?

Hilpert: Wir haben verschiedene Optionen durchgespielt, bis hin zu einer kompletten Übernahme. Das Modell einer strategischen Partnerschaft erschien uns deshalb sehr sinnvoll, weil wir damit als familiengeführtes Unternehmen erhalten bleiben, unsere Aktionäre weiter an der Entwicklung partizipieren können und unserem Unternehmen zusätzliches Wachstumskapital von 3,5 Mio. Euro zufließt.

Was ändert sich für das Unternehmen bei der Marktbearbeitung in Asien?

Mit der Ningbo Techmation haben wir einen sehr bedeutenden Marktteilnehmer in dieser Region als Partner gewinnen können. Damit können wir unsere bisherigen Produkte stärker auf dem asiatischen Markt platzieren. Zudem werden wir sicher vom Footprint unseres Partners nicht nur in China und Taiwan, sondern auch in anderen asiatischen Märkten profitieren.



Jan Hilpert

Welche Ziele haben Sie sich für die Zukunft gesetzt?

Ein wichtiges Ziel ist die Entwicklung einer gemeinsamen CNC-Steuerung für den asiatischen Markt. Hier verfügt unser neuer Partner über langjährige Erfahrungen sowohl technisch als auch vertrieblich. Das könnte so aussehen, dass die Hardware dafür von Techmation produziert wird und PA Power Automation die nötige Software liefert.

Rohstoffe werden politischer



Die Entwicklung der globalen Wirtschaft wird unberechenbarer durch neue Krisen, überraschende Wahlausgänge und einschneidende Innovationen. Bei der Geldanlage ist deshalb ein differenzierter Blick immer wichtiger. VON **VOLKER HAAB**

Das vergangene Jahr war geradezu gespickt mit Überraschungen. Die Börsen zeigten sich dagegen vergleichsweise robust beziehungsweise setzten ihren Höhenflug fort. Auch 2017 könnten einige politische Weichen mit den Wahlen für das oberste Amt im Staat in Frankreich und Deutschland neu gestellt werden. Die Erfahrungen aus dem vergangenen Jahr lassen vermuten, dass die Finanzplätze, gerade in Deutschland, ihren Optimismus beibehalten. Neben dem globalen Trend gibt es allerdings Nischen, die jede für sich betrachtet werden sollte und von singulären Faktoren abhängig ist.

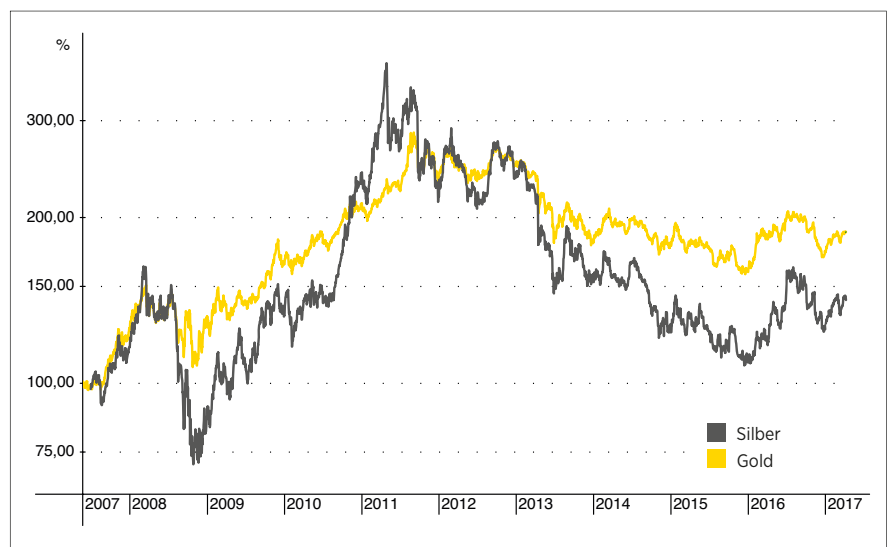
Rohöl: Die USA sind am Zug

Beim Öl herrscht derzeit ein Überangebot. Experten gehen von einem Preisverfall um die 20 Prozent in den kommenden Monaten aus. Doch ist der Ölpreis seit jeher durch marktverzerrende Ereignisse wie Rohstoffkriege, Kartelle oder Sanktionen beeinflusst. Daneben gibt es eine große Unbekannte in der Rechnung: Wie stark wird die US-Regierung künftig die inländische Ölförderung ankurbeln und damit das Angebot weiter erhöhen?

Die Renaissance der Kohle

Eigentlich war Kohle als Klimakiller schon abgeschrieben. Doch seit verganginem Jahr zieht die Nachfrage und damit der Angebotspreis wieder deutlich an. Hinter der neuen Begehrlichkeit steckt Analysten zufolge China, das zwar immer stärker auf Umweltschutz setzt, gleichzeitig aber hochwertige Steinkohle zur Stahlerzeugung benötigt. Die jüngste Entscheidung Donald Trumps, alte Kohlezechen zu

Silber deutlich volatil als Gold



Quelle: Tai-Pan

erweitern und den Abbau zu fördern, verstärkt die Trendwende zusätzlich.

Sicherer Hafen in Gold und Silber

Edelmetalle sind und bleiben eine wichtige Geldanlage. Auch hier werden die Marktbewegungen in den vergangenen Jahren immer deutlicher durch das politische Umfeld beeinflusst. Die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank sowie steigende Inflationserwartungen machen gerade Gold mehr denn je zur Krisenwährung. Die massive physische Nachfrage, zum Beispiel aus China oder künftig aus den arabischen Ländern, sollte die Preise weiter signifikant erhöhen. Der Wert von Silber, das vor allem als Industriemetall nachgefragt wird, orientiert sich traditionell am gelben Bruder. Allerdings sind die Ausschläge noch wesentlich größer und führen derzeit zu einem enormen Kurspotenzial.

Stoffe, aus denen das E-Zeitalter gemacht wird

Die Vorgaben der Klimaziele sowie verkehrspolitische Entscheidungen verhelfen vor allem zwei Industriemetallen zu einem Boom: Kupfer und Lithium. Doch muss man zwischen den beiden unterscheiden. Bei Kupfer kann die aktuelle Nachfrage gerade bedient werden. Allerdings sind beim Angebot keine großen Sprünge möglich, da entsprechende Minen fehlen. Dabei ist die Massenproduktion von Elektroautos noch gar nicht richtig angelaufen. Perspektivisch sollte sich Kupfer damit deutlich verteuern. Anders sieht es da bei Lithium aus, das vor allem in Batterien vorkommt. Auch hier kann die Nachfrage, vor allem aus China, in den kommenden Jahren exponentiell ansteigen. Allerdings gilt Lithium nicht als knapper Rohstoff, weshalb die Preise stabil bleiben sollten.

Foto: © Maryia Makhnachy/Thinkstock/Stock

„Die meisten Investorengruppen sind unterinvestiert“

Dr. Christoph Bruns ist ein Verfechter der Aktienkultur. Trotz stark gestiegener Börsenkurse ist er der Überzeugung, dass gut ausgewählte Titel auch weiterhin klettern werden. Bruns ist Fondsmanager und Mitinhaber der LOYS AG. INTERVIEW **TOBIAS SCHORR**

Unternehmeredition: Die Börsen kennen nur den Weg nach oben. Warum sollten Anleger jetzt noch einsteigen?

Bruns: Die Zielsetzung jedweder Aktienanlage lautet langfristiges Vermögenswachstum. Zur Aktienanlage gibt es heute keine attraktive Alternative. Als großer Anlagefehler hat sich in den letzten Jahrzehnten die in Deutschland seit der Aldisierung weit verbreitete Geisteshaltung erwiesen, derzufolge Aktien immer zu teuer seien. Tatsächlich ist die richtige Frage nicht „Wann soll ich einsteigen?“, sondern vielmehr „Was soll ich kaufen?“. Im Übrigen sind die meisten Investorengruppen derzeit unterinvestiert in Aktien.

Sie investieren wertorientiert, konservativ und antizyklisch. Wird die

Auswahl der Unternehmen wegen immer höherer Bewertungen nicht schwieriger?

Gegenüber langlaufenden Staatsanleihen, die heute ein Renten-KGV der aktuellen zehnjährigen Bundesanleihe von ca. 200 aufweisen, waren Aktien im Vergleich dazu noch nie so günstig wie heute. Wichtiger aber ist die absolute Betrachtung. Dort zeigen sich Aktien im historischen Vergleich eher teuer, allerdings führen Gewinnwachstum, Steuersenkungen in den USA und gegebenenfalls Großbritannien sowie Aktienrückkäufe zu tendenziell rückläufigen Bewertungen. Global investierende Fondsmanager dürfen aus einem breiten Anlagespektrum auswählen und finden derzeit hinreichend viele Anlagemöglichkeiten.

ten. Hinzu kommt, dass die ETF-Indexwelle Überbewertungen vor allem in den großen Indexaktien produziert, wohingegen die zweite und dritte Börsenreihe recht frei von solchen Effekten geblieben ist.

Seit Anfang des Jahres legte der Fonds nur minimal zu. Was waren die Gründe?

Der LOYS Global liegt aktuell mit einem Netto-Zuwachs von knapp drei Prozent einigermaßen im Plan, nachdem der Jahresstart zunächst eher verhalten ausgefallen war. In den letzten fünfzehn Monaten betrug der Zuwachs nahezu 15 Prozent, womit dokumentiert ist, wie überlegen die Aktienanlage gegenüber den zinsbasierten Alternativen ist. ■

schorr@unternehmeredition.de

Ausgewählte Fonds für Unternehmer

Name	ISIN	Fondsart	Volumen in Mio. Euro	Gesamtkostenquote*	Max Ausgabeaufschlag*	Durchschnittliche Wertentwicklung					Rating**
						02.01.2017-06.04.2017	1 Jahr*	3 Jahre*	5 Jahre*	10 Jahre*	
Ethna-AKTIV A	LU0136412771	Misch	6.737	1,83	3,00	2,74	2,39	1,30	3,55	3,64	3
BHF Flexible Allocation FT	LU0319572730	Misch	471	1,68	5,00	5,62	6,88	5,10	6,33		4
LOYS Sicav - LOYS Global P	LU0107944042	Aktien	397	1,68	5,00	2,92	21,78	8,68	10,62	5,94	4
Bantleon Opps - Family & Friends PA	LU0634998545	Misch	168	2,04	3,50	1,87	5,20	1,13	3,62		2
GS&P Fonds Family Business R	LU0179106983	Aktien	130	2,27	5,00	7,32	3,96	1,99	6,49	3,11	3
Bellevue(Lux) BB Entrepr. Europe B EUR	LU0415391860	Aktien	101	2,28	5,00	8,23	18,53	6,08	9,44		2
Sauren Global Stable Growth A	LU0136335097	Dachfonds gemischt	88	2,36	5,00	4,04	6,93	4,84	6,24	5,07	4
Spängler Family Business Trust T	AT0000A0JDU3	Aktien	22	1,99	5,00	7,43	11,87	5,97	9,69		2
H & A Unternehmerfonds Europa B	LU0294540942	Aktien	16	2,44	5,00	7,20	21,77	7,39	10,05		3

* = in Prozent; ** = Morning Star Rating Overall. Eine Übersicht der Rating-Kriterien von Morningstar finden Sie unter <http://po.st/MorningSt>.

Der Multiple Monitor

Mit dem Ansatz des „Multiple Monitor“ lässt sich in nur wenigen Schritten ein erster, aber bereits recht präziser Eindruck des Unternehmenswertes ableiten. Mit der eingehenden Analyse zweier Beispiele soll die praxisorientierte Anwendung aufgezeigt werden. VON **THOMAS GRAUVOGL**

An zwei praxisnahen Beispielen wird das Verfahren des Multiple Monitors detailliert betrachtet und ein Unternehmenswert für zwei Unternehmen hergeleitet (www.unternehmeredition.de/multiple-monitor/). Hierfür bewerten wir die Unternehmen entlang der vier Schritte des Multiple Monitors, A Basismultiple, B Umsatzvolumen, C Wachstum, D Relative Stärke. Als Grundvoraussetzung für die Anwendung der Multiple-Bewertung muss das Unternehmen ein positives Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) aufweisen.

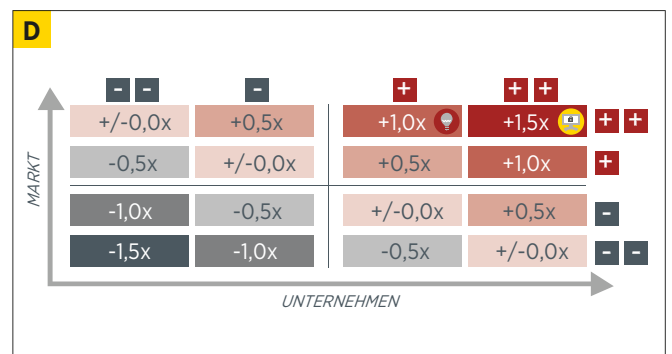
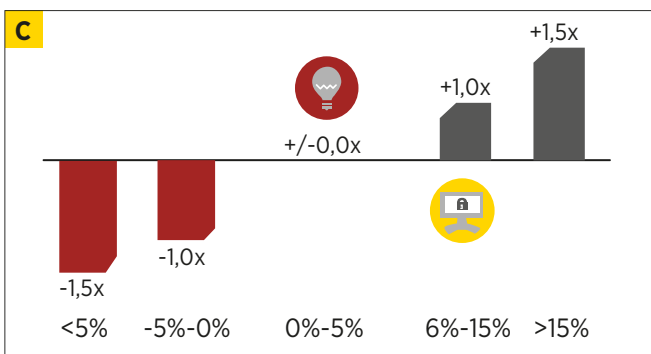
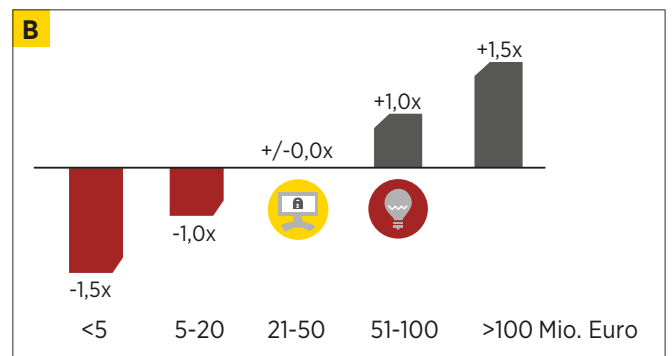
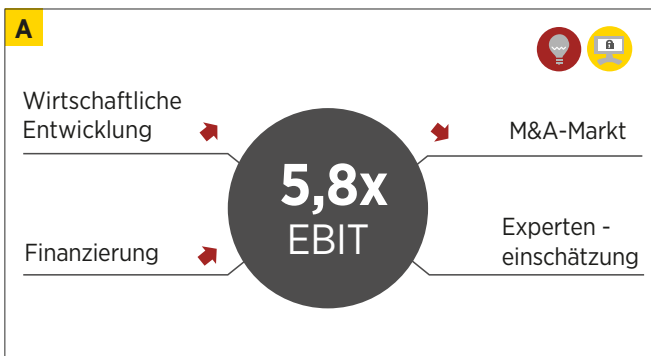
A Basismultiple

Der Basismultiple ist der Ausgangspunkt für die Unternehmensbewertung nach dem Multiple-Monitor-Verfahren und als Konstante zu betrachten, die das aktuelle Marktumfeld für Übernahmen & Fusionen widerspiegelt. Der Basismultiple beträgt für beide Praxisbeispiele 5,8x EBIT.

Der Basismultiple hat sich gegenüber der letzten Ausgabe um 0,2x EBIT reduziert. Dies ist vor allem auf eine Reduktion der M&A-Markt-Aktivität zurückzuführen. Als

beispielhafter Indikator ist hier die Anzahl der durchgeführten Transaktionen zu nennen, die sich im letzten halben Jahr um mehr als zehn Prozent verringerte und somit wieder auf dem niedrigsten Stand seit 2014 befindet. Parallel hierzu ist ebenfalls ein leichter Rückgang der Anzahl der Börsengänge (europaweit) und des aktuellen „Markthungers“ der Finanzinvestoren zu beobachten.

Immer noch positiv ist die Finanzierungssituation und die allgemeine wirtschaftliche Stimmung zu bewerten. Am Markt ist weiterhin günstig Geld zu beschaffen und die Stimmungsindikatoren wie Ifo-Index, BIP oder Einkaufsindizes weisen einen positiven Trend auf. Auch wenn der M&A-Markt für das letzte halbe Jahr keinen weiteren Anstieg aufzeigen konnte (2015 und 2016 waren überdurchschnittliche Jahre), ist jedoch kein wirkliches Abflauen des Interesses an M&A-Aktivitäten festzustellen, sodass am Basismultiple nur eine kleine Korrektur stattfinden musste. Im Weiteren werden nun die unternehmensspezifischen Bewertungsmerkmale der Praxisbeispiele analysiert.



Beispiel 1:
Hersteller professioneller Leuchten



Ein Hersteller professioneller Beleuchtungslösungen für industrielle Bauten, Bürogebäude sowie für Shops erwirtschaftet einen Umsatz von 80 Mio. Euro und wies in den letzten Jahren ein moderates Wachstum von drei bis fünf Prozent auf. Da das Unternehmen bisher keine außerordentlichen/intensiven Maßnahmen zur Steigerung bzw. Optimierung der Geschäftstätigkeit unternommen hat, werden in Zukunft auch keine großen Sprünge hinsichtlich Wachstum und Profitabilität erwartet. Das EBIT betrug im letzten Geschäftsjahr vier Mio. Euro.

B Umsatzvolumen

Das Unternehmen ist mit einem Umsatzvolumen von 80 Mio. Euro im professionellen Leuchtenbereich bereits als großes (aber nicht dominierendes) Unternehmen einzustufen (Aufschlag 1,0x EBIT).

C Wachstum

Das Unternehmen hat keine besonderen Maßnahmen zur Umsatzsteigerung geplant, aufgrund der historischen Daten und der Einschätzung der Geschäftsführung kann aber zumindest das bisherige Wachstum gehalten werden (kein Auf- bzw. Abschlag).

D Relative Stärke

In Deutschland ist der Leuchtenmarkt durch viele Unternehmen kleiner/mittlerer Größe geprägt, daher besitzt das Unternehmen bereits positive Volumeneffekte. Das Unternehmen verfügt über einen hohen Internationalisierungsgrad und besitzt einen exzellenten Kundenzugang, welcher eine entscheidende Eintrittsbarriere im Leuchtenmarkt darstellt. Marktstärke: **++**

Die ausreichende Unternehmensgröße ermöglicht es, Verantwortlichkeiten bereits über eine zweite Managementebene abzubilden. Die Produktion in Deutschland erlaubt es zwar, hochqualitative Produkte herzustellen, die Kostenstruktur bzw. Sourcingstrategie ist jedoch hinsichtlich der sich wandelnden Marktbegebenheiten im Lichtmarkt zu überdenken. Unternehmensstärke: **+** (Aufschlag 1,0x EBIT)

Beispiel 2: Entwicklung und Vertrieb von IT-Security-Lösungen



Im zweiten Praxisbeispiel wird ein innovativer Entwickler von Unternehmenslösungen im Bereich IT-Security betrachtet. Das noch junge Unternehmen hat sich in den letzten Jahren einen beeindruckenden Kundenstamm erarbeitet, sodass das Unternehmen bereits einen Umsatz knapp über 20 Mio. Euro aufweist. Durch die sehr gute Skalierbarkeit und die gute Ressourceneffizienz (wenig Personal und Assets) des Geschäftsmodelles zeichnet sich das Unternehmen durch eine beachtliche EBIT-Marge von ca. 30 Prozent aus (sechs Mio. Euro EBIT).

B Umsatzvolumen

Das Unternehmen hat mit einem Umsatzvolumen von knapp über 20 Mio. Euro die erste Wachstumsphase erfolgreich gemeistert und den Status eines Start-ups deutlich hinter sich gelassen (kein Auf- bzw. Abschlag).

C Wachstum

Das Unternehmen konnte in den vergangenen Jahren mit seinen innovativen und zukunftsfähigen Produkten ein beachtliches Wachstum aufzeigen. Die aktuelle Auftragslage verspricht auch weiterhin ein Wachstum im niedrigen zweistelligen Bereich (Aufschlag 1,0x EBIT).

D Relative Stärke

Das Unternehmen befindet sich in einem ausgezeichneten Wachstumsmarkt, der Chancen und auch weiterhin Platz für neue Produktinnovationen bietet. Im Markt gibt es ebenfalls (noch) keine dominierenden Marktteilnehmer. Marktstärke: **++**

Aktive Teilnehmer im IT-Security-Markt befinden sich teilweise noch in der Start-up- oder der ersten Wachstumsphase. Das Unternehmen hat mit der genannten Größe bereits eine Hürde genommen, ist aber durch kleine, effiziente Strukturen im Unternehmen bestens für das weitere Wachstum gerüstet. Unternehmensstärke: **++** (Aufschlag 1,5x EBIT)

BEWERTUNG DES UNTERNEHMENS – BEISPIEL 1			
$\sum 4,0 \text{ Mio. (EBIT)} \times 7,8 = 31 \text{ Mio. (Multiple)}$		SCHRITT	WERT
		BASISMULTIPLE	A +5,8x
EBIT: 4,0 Mio. Euro	UMSATZVOLUMEN	B	+1,0x
Jahresumsatz: 80 Mio. Euro	WACHSTUM	C	0,0x
Geplantes Wachstum: 3-5%	RELATIVE STÄRKE	D	+1,0x
Berechneter EBIT-Multiple			7,8x

BEWERTUNG DES UNTERNEHMENS – BEISPIEL 2			
$\sum 6,0 \text{ Mio. (EBIT)} \times 8,3 = 50 \text{ Mio. (Multiple)}$		SCHRITT	WERT
		BASISMULTIPLE	A +5,8x
EBIT: 6,0 Mio. Euro	UMSATZVOLUMEN	B	0,0x
Jahresumsatz: 25 Mio. Euro	WACHSTUM	C	+1,0x
Geplantes Wachstum: 12%	RELATIVE STÄRKE	D	+1,5x
Berechneter EBIT-Multiple			8,3x

Zur Person

Thomas Grauvogl ist bei der Aquin & Cie AG tätig. Spezialisiert ist das M&A-Beratungshaus auf mittelständische und eigentümergeführte Unternehmen. Im Fokus liegen bankenunabhängige Corporate-Finance-Lösungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, wachstumsbezogenen Kapitalerhöhungen, Spin-offs, Akquisitionen und Unternehmenswertanalysen.

www.aquin-cie.com

Aufholjagd der privaten Vermögensverwaltung

Für das Finanzmanagement der eigenen Firma verwenden Unternehmer hochentwickelte Softwarelösungen, während das Management ihres Privatvermögens oft weniger professionell gehandhabt wird. Die Entwicklung elektronischer Plattformen verspricht nun auch im privaten Sektor effiziente und transparente Lösungen für die Vermögensverwaltung. VON **KAI LINDE**

Die Verwaltung eines großen Vermögens bringt allerlei Aufwand und Herausforderungen mit sich – niemand weiß dies besser als Unternehmer, welche sich schon einmal mit den Prozessen des Finanzmanagements

im eigenen Unternehmen auseinandergesetzt haben. Es existieren jedoch digitale ERP- und Monitoring-Lösungen, welche im Corporate-Sektor bereits seit vielen Jahren eingesetzt werden. Sie helfen dabei, komplexe Prozesse effizient und transparent abzubilden und auf dieser Basis schnellere und vor allem bessere Entscheidungen treffen zu können. Als erfolgreicher Unternehmer steht man allerdings nicht nur der Verwaltung einer Firma mitsamt ihren Finanzen gegenüber, sondern zusätzlich dem Management eines immer komplexer werdenden Privatvermögens. In diesem Bereich werden allerdings kaum spezialisierte Softwarelösungen eingesetzt. Doch welche Möglichkeiten gibt es für Unternehmer, ihr privates Vermögen genauso professionell zu handhaben wie ihre Unternehmensfinanzen?

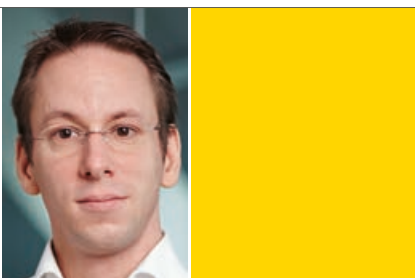
Möglichkeiten für Vermögensträger

Prinzipiell stehen Privatpersonen bei einem wachsenden Vermögen – neben einem überlasteten Sparschwein – verschiedene Optionen zur Verwaltung desselben offen: Während sich Unternehmer mit kleineren Vermögen oft für Drittanbieter, wie Vermögensverwalter, entscheiden, gründen Besitzer von komplexeren Vermögen etwa eigene Family Offices. Hier erfolgt die Verwal-

tung des Vermögens von eigens zu diesem Zweck angestellten Vertrauten der Vermögensträger. Unabhängig von der gewählten Verwaltungsart entscheidet die verwendete Software über die Transparenz und Qualität des Vermögensmanagements. Allerdings werden zur Verwaltung von Privatvermögen oft nur rudimentäre Excel-Tabellen oder gar keine Software verwendet. Vermögensträger haben trotz professioneller Beratung in den seltensten Fällen einen transparenten Überblick über ihre Assets. Investment-Entscheidungen können demzufolge nur auf einer unzureichenden Datenbasis getroffen werden.

Trends in der Vermögensverwaltung

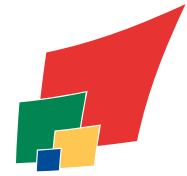
Auch wenn Unternehmen in Bezug auf Finanzmanagement-Tools einen Schritt voraus sind, macht die Fintech-Innovationswelle auch vor dem privaten Sektor nicht halt: Kleine, innovative Start-up-Unternehmen konkurrieren auch hier durch Technologielösungen mit alteingesessenen Finanzunternehmen. Während im Bereich der Vermögensverwaltung verstärkt mit Robo-Advisory experimentiert wird, bietet der Markt auch für private Investoren und Family Offices immer mehr innovative Lösungen. Diese zielen darauf ab, was in Unternehmen bereits seit Jahren



ZUR PERSON

Kai Linde ist Gründungsgesellschafter der QPLIX GmbH. Die Firma bietet seit 2012 eine SaaS-Plattform zur Verwaltung und zum Reporting von diversifizierten Vermögen an und zählt u.a. Family Offices und Vermögensverwalter zu ihren Kunden. Die Studienzeit verbrachte er in Augsburg, München und den USA. Vor der Gründung von QPLIX arbeitete Linde mehrere Jahre als Investmentmanager für ein Münchener Family Office.

www.qplix.com



P R I V A T E
E Q U I T Y
F O R U M N R W

PEF.Mittelstands- kongress.2017

*Nachfolge • Wachstum
Internationalisierung*

6. Juli 2017

Düsseldorf, NRW.BANK

Die Veranstaltung des Private Equity Forums NRW folgt dem Motto **„Von Unternehmern für Unternehmer“**.

Unternehmern aus NRW wird die Möglichkeit geboten, einem Erfahrungsaustausch und einer angeregten Diskussion über Beteiligungskapital und M&A beizuwohnen und aktiv mitzugestalten. Anhand von Praxisbeispielen berichten Mittelständler von ihren Berührungspunkten mit Private Equity- und M&A-Prozessen.

Durchaus kritisch werden dabei individuelle Erfahrungen sowie die Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit zwischen Unternehmerpersönlichkeiten und mittelständisch orientierten Beteiligungsunternehmen intensiv beleuchtet.

www.private-equity-forum.de

erfolgreich umgesetzt wird: der Einsatz einer digitalen Plattform zur einfachen Erfassung und transparenten Abbildung des Finanzmanagements mit dem Ziel einer erhöhten Effizienz und Qualität.

Finanzplattform der Zukunft

Natürlich sind die Finanzverwaltungsprozesse von Unternehmen und Privatpersonen nur bis zu einem gewissen Punkt vergleichbar. Oberste Priorität für den privaten Sektor hat die volle Transparenz des verwalteten Vermögens. Vermögensträger sollten nicht nur von überall aus die aktuelle Höhe des Gesamtvermögens einsehen können. Sie sollten auch die Möglichkeit haben, einzelne Transaktionen bis ins Detail nachverfolgen zu können. Eine solche Transparenz führt weitergehend dazu, dass die Vermögenden jederzeit in der Lage sind, exakte Angaben – z.B. zu steuerlichen Zwecken – zu machen. Auch bei einer Weitergabe von Vermögen an die nächste Generation ist sie von großer Hilfe. Zudem rückt der Slice-and-Dice-Gedanke immer mehr in den Fokus der Erwartungen: Vermögensträger möchten ihr Vermögen nach allen nur denkbaren Kriterien – wie etwa Währung, Risikoklasse oder Restlaufzeit – gruppieren, filtern und auswerten.

Auch müssen zukunftsfähige Softwarelösungen Multi-Asset-fähig und anpassbar an die individuellen Vermögensstrukturen der privaten Vermögensträger sein. Dabei sollten neben klassischen liquiden Anlagen auch alle Arten von illiquiden Assets, wie Immobilien, Beteiligungen oder auch Kunstgegenstände und Sammlerstücke,

unterstützt werden. Auch Unterschiede in der Strukturierung sind zu beachten – so gilt es, neben den verschiedenen Familienmitgliedern oft auch zwischen eigenen Spezialvehikeln oder Stiftungen zur Verwaltung von Teilvermögen zu unterscheiden.

Ein weiterer wichtiger Anspruch an die private Finanzplattform der Zukunft ist zuletzt die Reduktion von Administrations- sowie Kommunikationsaufwand. Dies umfasst unter anderem die Abschaffung der oft noch vorherrschenden Zettelwirtschaft und Entwicklung hin zu einem digitalen Dokumente-Management-Prozess. Zudem müssen Plattformen die Kommunikation mit externen Personen sowie Systemen erleichtern. Hierzu zählen Datenschnittstellen, Import- und Export-Möglichkeiten sowie ausgereifte digitale Reporting- und Kommunikationstools, welche beispielsweise die zeitaufwendige Vorbereitung der Unterlagen für den Steuerberater durch einen einzigen Export-Klick ersetzen.

FAZIT

Zukunftsfähige Plattformen sollten es Unternehmern ermöglichen, einen Überblick über ihre komplexen Vermögensstrukturen zu erlangen. Sicher ist, dass eine Anpassung an die im Corporate-Sektor gängigen Standards erfolgen wird und muss. Nur durch die Verwendung spezialisierter Softwarelösungen kann es Unternehmern gelingen, hohe Transparenz und Qualität in der Verwaltung ihres Privatvermögens zu etablieren, um so letztlich korrekte Angaben zu machen und bestmögliche Entscheidungen zu treffen. ■

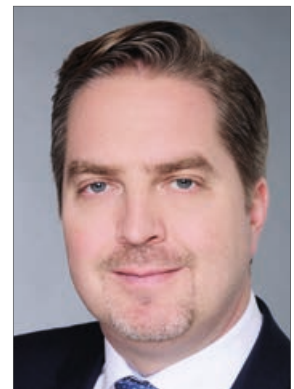
Stärker als die Großen

Höhere Eigenkapitalquoten, schnellere Entscheidungswege und häufig ein stärkeres Gewinnwachstum: In vielen Bereichen sind kleinere börsennotierte Firmen den großen eine Nasenlänge voraus. Das war zuletzt auch an der Performance der Indizes abzulesen.

Stärkeres Gewinnwachstum

Die kleinen und mittelgroßen Unternehmen aus Deutschland halten oft weltweit führende Wettbewerbspositionen dank ihrer innovativen Produkte. Sie verfügen dabei häufig über hohe Markteintrittsbarrieren, was ihnen nicht nur profitable Margen, sondern auch ein stetiges Umsatz- und Gewinnwachstum ermöglicht. Die Gründerfamilie hat meist noch einen wichtigen Einfluss auf das operative Geschäft, was langfristigen Planungs- und Implementierungshorizont sowie einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Großkonzernen darstellt. Entsprechend haben die börsennotierten kleineren und mittleren

Unternehmen über die letzten Jahre durchschnittlich ein deutlich stärkeres Gewinnwachstum erzielt als Großunternehmen. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend auch in der Zukunft fortsetzen wird. Zudem erscheint die Bewertung von Unternehmen aus dem MDAX, TecDAX und SDax im Vergleich zu DAX-Unternehmen im historischen Vergleich weiter attraktiv. Wir erwarten, dass sich die zuletzt bessere Wertentwicklung der Small und Mid Caps relativ zum breiteren Gesamtmarkt fortsetzen sollte. Auch potenzielle politische Risiken verändern nichts an der strukturellen Erfolgsstory des deutschen Mittelstands.

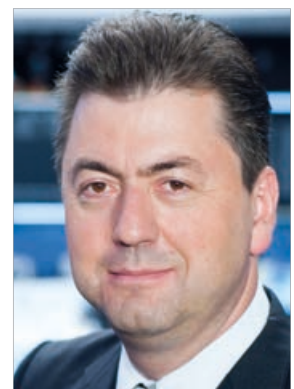


ANDREAS STROBL
Senior Portfoliomanager
Aktien, Berenberg

Unabhängiger von der Großwetterlage

Mittelständische deutsche Unternehmen profitieren von einer wieder Morgenluft witternden Weltkonjunktur. Ohnehin sind sie mit ihren Industriepatenten gegenüber Standardwerten krisenfester und unabhängiger von der politischen Großwetterlage. Das verleiht ihnen Übernahmephantasie. Insbesondere in der Digitalisierung ist Amerika sehr an einem transatlantischen Know-how-Transfer interessiert. Unabhängig davon: Wenn Mittelständler in den Standort Amerika investieren, kommen ihnen Steuersenkung

und Deregulierung zugute, und sie umschiffen auch zumindest teilweise drohende Handelsschranken. Apropos Standort: Das neue Segment der Deutschen Börse Scale ist als Schaukasten für kapitalsuchende kleine mittelständische Unternehmen ohne Zweifel sehr sinnvoll. Aber auf einem Bein kann man nicht stehen. Wann will die deutsche Politik endlich das Potenzial der Mittelständler mit einer wirklich freundlichen Industriepolitik heben? Während Deutschland noch grübelt, werden in Amerika schon harte Wirtschaftsfakten geschaffen.

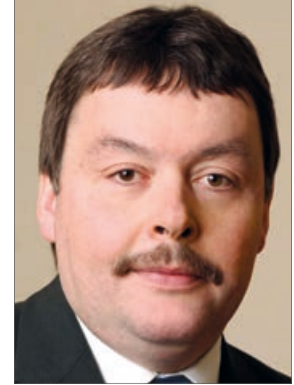


ROBERT HALVER
Leiter Kapitalmarktanalyse,
Baader Bank AG

Stock Picking entscheidend

Kleinere und mittlere kapitalisierte Unternehmen gelten schon seit vielen Jahren an der Börse nicht als Mauerblümchen. Die Fähigkeit des Managements, schneller auf Veränderungen zu reagieren, und Bilanzen, die in der Vielzahl mit komfortablen Eigenkapitalquoten und einer im Vergleich zu größeren Gesellschaften geringeren Nettoverschuldung ausgestattet sind, sind ein klares Plus. Diese Kapitalstrukturen ermöglichen es zudem häufig, eine komfortable Dividende auszuschütten, und auch die Option auf Aktienrückkäufe ist häufig ein Treiber. In der Summe sind Small und Mid Caps aufgrund ihrer gerin-

geren Komplexität auch leichter zu analysieren. Für den Investor ist es jedoch nicht immer sinnvoll, in der Breite des Marktes zu investieren, sondern das Stock Picking in den Vordergrund zu stellen und sich bei der Anlageentscheidung nicht von einem Index, sondern von den einzelnen Geschäftsmodellen und ihren Chancen leiten zu lassen. Das gilt auch für das neue Marktsegment Scale, das wir als Investoren und Verband begrüßen. Allerdings sollten die Anleger beachten, dass das zur Verfügung gestellte Research nicht den Grundsätzen für Finanzresearch (DGFR) der DVFA entspricht.



CHRISTOPH SCHLIENKAMP
Analyst und Vorstand DVFA,
Bankhaus Lampe

— Anzeige —

Family Office Forum

Wiesbaden, 9. – 10. Mai 2017, Nassauer Hof

Verpassen Sie nicht wenn sich 160+ deutschsprachige Family Offices und UHNWI treffen



*Für weitere Informationen besuchen Sie bitte
www.prestelandpartner.com



Das Konzept:

Mehr Family Offices als Lösungsanbieter, auf der Bühne wie auch im Publikum. NEU: Gesprächsrunden z.B. zu Private Equity, Immobilien und Liquid Alternatives, für noch mehr themenspezifischen und interaktiven Austausch unter den Teilnehmern.

Die Themen:

Alle Family Office relevanten Themen werden abgedeckt.

Report 2016, Testimonials und mehr unter

www.prestelandpartner.com

Sie sind ein Family Office?*

Wir freuen uns auf Sie. Sie genießen freien Eintritt! Kontaktieren Sie uns einfach unter ticket@prestelandpartner.com

Sind Sie Partner von bzw. Lösungsanbieter für Family Offices?

Einfach online anmelden oder kontaktieren Sie uns unter ticket@prestelandpartner.com

Eventkalender



Datum/Ort	Veranstalter	Event
26.-28.04.2017 Frankfurt	Euroforum www.veranstaltungen.handelsblatt.com	13. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2017 Teilnahme: 3.199 Euro (zzgl. MwSt.)
27.-28.04.2017 Frankfurt	Deutsche Kongress www.deutsche-kongress.de	Payment Kongress Teilnahme: 645 Euro
07.-09.05.2017 Berlin	Management Circle www.managementcircle.de	Global Female Leaders 2017 Teilnahme: 2.995 Euro
09.-10.05.2017 Wiesbaden	Prestel & Partner Ltd www.prestelandpartner.cc	Family Office Forum Teilnahme: auf Anfrage
10.05.2017 Berlin	Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP www.agpev.de	67. AGP Jahrestagung Teilnahme: 295 Euro
11.05.2017 Mainz	Convent Kongresse www.convent.de	Mittelstandstag Rheinland-Pfalz Teilnahme: auf Anfrage
11.05.2017 Köln	ManagementForum www.managementforum.com	Tag der Weltmarktführer der Region Köln Teilnahme: von 490 Euro bis 1.290 Euro (zzgl. MwSt.)
16.05.2017 Köln	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	Kompetent als Fremdmanager Teilnahme: 1.190 Euro (zzgl. MwSt.)
16.05.2017 Hamburg	Convent Kongresse www.convent.de	13. Norddeutscher Unternehmertag Teilnahme: auf Anfrage
02.06.2017 München	Die Familienunternehmer e.V. www.familienunternehmer.eu	6. Bayerischer Familienunternehmerkongress Teilnahme: auf Anfrage
08.-09.06.2017 Darmstadt	Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH	Konferenz Mittelstand 4.0 Teilnahme: 699 Euro (zzgl. MwSt.)
28.06.2017 Düsseldorf	Convent Kongresse www.convent.de	Mittelstandsforum Nordrhein-Westfalen Teilnahme: auf Anfrage
29.06.2017 Berlin	Leonhard Ventures www.leoven.com	Spitze bleiben – Special „100 für Berlin“ Teilnahme: 380 Euro
30.06.2017 Ingelfingen	Der Entrepreneurs Club e.K. www.entrepreneursclub.eu	19. Karrieretag Familienunternehmen Teilnahme: auf Anfrage

13. Norddeutscher

Mit freundlicher Unterstützung:

Veranstalter:



UNTERNEHMER TAG



16/05
2017

Jetzt kostenfrei anmelden:
www.convent.de/ndut

Hamburg
Handelskammer Hamburg

Partner:



Nordrhein-Westfalen

Veranstaltungspartner:

Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen



Veranstalter:



MITTELSTANDS FORUM



28/06
2017

Jetzt kostenfrei anmelden:
www.convent.de/nrw

Düsseldorf
CineStar Düsseldorf

Partner:



Früher Stärke, heute Schwäche?

Bei den **Business Leaders** spricht Thomas Jessulat, CFO der ElringKlinger-Gruppe, über einschneidende Veränderungen in der Automobilindustrie. Die Existenz der Zulieferer hänge deshalb von ihrer Fähigkeit ab, strategische Entscheidungen zu treffen.

Thomas Jessulat weiß, dass es für die Automobilindustrie in den nächsten Jahren ums Ganze geht: „Wir befinden uns in einem nie dagewesenen Wandel“, sagt er bei den Business Leaders im Bayerischen Hof. Die ElringKlinger AG ist Weltmarktführer für Zylinderkopfdichtungen mit einem Konzernumsatz von 1,5 Mrd. Euro. Eigentlich ist der Titel seines Vortrags „Wachstum durch Innovation“. Doch irgendwie ist diese Innovation noch nicht da, ist das Patentrezept trotz hohen Aufwands für die Elektromobilität noch nicht gefunden: „Bisher haben wir da kräftig draufbezahlt, befinden uns nun jedoch auf dem richtigen Weg.“

Gerade für die ElringKlinger AG als börsennotiertes Familienunternehmen ist dieses Tüfteln ohne Ertrag eine komplizierte Gemengelage. Der Aktienkurs weist in den vergangenen beiden Jahren einen Abwärtstrend auf. Die Talsohle war im Dezember 2016 erreicht, seitdem geht es tendenziell wieder bergauf. Der Grund für das schwierige Marktumfeld ist auch, dass ElringKlinger immer stärker in die Forschung und Entwicklung von Elektromobilität investiert.

Bauchgefühl und Tatendrang

Der steinige Weg muss aber nach Jessulat in den nächsten Jahren so weitergegangen werden, um bei einem Trend, der „nicht mehr aufzuhalten“ sei, dabei zu sein. Deswegen betont der CFO immer wieder, dass es Mut brauche, Entscheidungen zu fällen. Als Argumente führt er viele Entscheidungen ins Feld, die sich für ElringKlinger im Nachhinein als richtig erwiesen haben. Als Beispiel nennt er die Übernahme der Hummel-Gruppe im Jahr 2011, durch die der



Thomas Jessulat: Entschlüsse fassen, bevor sie einem von der Zeit abgenommen werden.

Anteil der Kunststoffteile am Umsatz – als emissionsarme Alternative zu Metall – stark erhöht wurde.

Jessulat spricht ebenfalls über schlechte Entscheidungen, wie etwa teure Anlagen für Dieselpartikel. Auch die hohen Erwartungen an die ASEAN-Region haben sich für ElringKlinger bis dato nicht erfüllt: „Eine gute Führungskraft muss auch Fehler eingestehen“, resümiert er. Aber wichtig ist für Jessulat, dass man überhaupt Entschlüsse fasst, bevor sie einem von der Zeit abgenommen werden. Bei Entscheidungen vertraut er deshalb auf zwei Kriterien: „Ein gutes Bauchgefühl und Tatendrang.“

Elektromotoren weniger komplex

Die gesamte Zulieferbranche sieht sich derzeit mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Auf der einen Seite dringt die Politik mit Gesetzen und Regularien auf Innovationen. Auf der anderen Seite fehlt bislang die Nachfrage, um Investitionen in die Elektromobilität zu stützen. Ein Dilemma, das wohl nur

große Firmengruppen mit entsprechenden Kapitalreserven lösen können.

Hinzu kommt ein besonderes Problem deutscher Zulieferer. Da Elektromotoren weniger komplex aufgebaut sind als Verbrennungsmotoren, werden künftig viele Komponenten schlichtweg nicht mehr gebraucht. Für spezialisierte Automobilzulieferer stellt diese Entwicklung das gesamte Geschäftsmodell infrage: „Was früher eine Stärke war, kann sich zu einer Schwäche entwickeln“, konstatiert Jessulat. Insgesamt können seiner Ansicht nach bis zu eine Million Arbeitsplätze in der Industrie wegfallen.

High-End-Elektromobilität

Auch wenn Jessulat den Wandel für einen Fakt hält, glaubt er doch nicht an den schnellen Umbruch im Markt. Deshalb setzt er auf eine Spartenlösung mit hochwertigen Lösungen für die neue Technologie: „Wir glauben an den Markt High-End-Elektromobilität.“ Es ist seine Antwort auf das, was er schon heute das E-Zeitalter nennt. **VH**



ALPHAZIRKEL



Bundesverband
für Wirtschaftsförderung
und Außenwirtschaft
Global Economic Network



Handelsblatt
Veranstaltungen





Bei den Inovis Ingenieuren: Elena Plank und Christoph Lang begleiteten Geschäftsführer Thomas Steinberger.

Tausche Schulbank gegen Chefsessel

Das Projekt **„Schüler im Chefsessel“** gibt Schülerinnen und Schülern aus Bayern und Baden-Württemberg auch in diesem Jahr wieder die Möglichkeit, einen Tag lang Unternehmerluft zu schnuppern. Über ihren Tag im Chefsessel schreiben sie anschließend einen Aufsatz. Die besten werden prämiert und gewinnen eine Reise nach Berlin.

Es geht wieder los: Auch 2017 haben Schülerinnen und Schüler aus Bayern und Baden-Württemberg die Möglichkeit, einen Tag lang „Chef zu sein“. Diese Chance wollten sich mehr als 120 Schüler nicht entgehen lassen, 100 davon allein in Bayern – ein neuer Rekord. „Es freut mich sehr, dass das Projekt ‚Schüler im Chefsessel‘ so beliebt ist“, sagt Stefan Friedrich, Landesvorsitzender von „Die Jungen Unternehmer“ in Bayern. „Die Vielzahl an Bewerbungen, die uns in diesem Jahr erreicht haben, zeigt, dass es viele motivierte Schüler gibt, die großes Interesse daran haben, den unternehmerischen Alltag kennenzulernen.“

Insgesamt 79 Schülerinnen und Schüler aus beiden Bundesländern wurden ausgewählt, bei den 62 teilnehmenden Unternehmen die Chefsessel einzunehmen. Ziel des Bildungsprojekts ist auch, Vorurteile gegen das Unternehmertum abzubauen und den Schülern die Perspektive zu eröffnen,



Ein Tag bei Lamilux: Dr. Heinrich Strunz mit seinen beiden Schülern Jerome van Loosen und Elisabeth Gorokhov.

vielleicht selbst einmal unternehmerisch tätig zu werden.

Eine dieser Schülerinnen ist Elena Plank, die ihren Tag gemeinsam mit Thomas Steinberger, Geschäftsführer bei Inovis Ingenieure, verbrachte: „Ich fand es sehr interessant, Wirtschaft einmal in der Praxis zu erleben und zu sehen, wie das Arbeitsleben tatsächlich aussieht.“ In ihrer Schulzeit hätte sie nur wenige Möglichkeiten, einen Einblick in die Arbeitswelt zu bekom-

men. „Ich habe die Vor- und auch Nachteile der Rolle eines Geschäftsführers kennengelernt und konnte mir so ein besseres Bild für meine weiteren Berufsentscheidungen machen.“

Unternehmer begrüßen die Aktion
Nicht nur die Schüler sammeln wertvolle Erfahrungen, auch die Unternehmer äußern sich positiv gegenüber der Aktion: „Mich hat die Idee überzeugt, den zumeist unvoreingenommenen und un-

Das Bildungsprojekt **„Schüler im Chefsessel“** wird seit 1980 vom Verband „Die Jungen Unternehmer“ organisiert. Die Aktion hat das Ziel, Jugendlichen ein lebendiges Bild vom ganz normalen Unternehmer und seinem Firmenalltag zu vermitteln. Schülern soll sie die Perspektive eröffnen, vielleicht selbst einmal unternehmerisch tätig zu werden. Das Bildungsprojekt gehört zu den Preisträgern 2009 im Wettbewerb „365 Orte im Land der Ideen“. Unterstützt wird die Aktion 2017 in Bayern von der Baader Bank und Ebner Stolz sowie in Baden-Württemberg von der Deutschen Bank, der Börse Stuttgart und Stuttgart Financial. Weitere Infos gibt es unter: www.schueler-im-chefsessel.de.

erfahrenen Schülern und potenziellen Nachwuchsunternehmern einen Einblick in den abwechslungsreichen Alltag eines Chefs zu ermöglichen“, sagt Dr. Heinrich Strunz, Geschäftsführer der Lamilux Heinrich Strunz Gruppe. Die Schüler hätten aufgrund ihres individuellen Hintergrunds und ihrer Interessen eine ganz andere Wahrnehmung der Tätigkeit, die Unternehmer Tag für Tag ausüben. „Das lässt dieses Projekt für beide Seiten besonders interessant und vielseitig werden.“

Letztlich freuen sich auch die Lehrer über den Erfolg des Projekts: „Ich finde diese Aktion toll und bin immer wieder begeistert, was das auch bei den Schülern bewirkt. Sie kommen zurück und fühlen sich ein Stück erwachsener“, sagt Martina Stark, Lehrerin am Christoph Probst Gymnasium in Gilching.



Auf dem Chefsessel: Annalena Fuchshuber übernahm ihn für einen Tag vom Vorstand der GoingPublic Media AG, Markus Rieger.

Die Aufsätze, die die Schüler nach den Aktionstagen über ihre Erlebnisse verfassen, werden von einer ausgewählten Jury bewertet. Bei den Prämierungsveranstaltungen, die am 5. Mai traditionell für Bayern wieder in der Baader Bank

und für Baden-Württemberg am 12. Mai in der Börse Stuttgart stattfinden, werden die besten Essays ausgezeichnet. Die Verfasser gewinnen eine Reise nach Berlin, wo sie auf die Gewinner aus ganz Deutschland treffen. *PL*

— Anzeige —

TAG DER EXPANSION 2017 – INVESTOREN, STANDORTE UND GEWERBEIMMOBILIEN

Expansion & Wachstum: Chancen und Trends für Unternehmer und Gewerbestandorte

8. JUNI 2017 | MARITIM HOTEL FRANKFURT

TREFFEN SIE U.A. FOLGENDE EXPERTEN & SPEAKER



Frank Sportolari
United Parcel Service
Deutschland Inc. & Co. OHG
(UPS)



Prof. Dr. Tobias Just
IRE BS Immobilienakademie



Michael Löhr
tiramizoo GmbH



Mario Ohoven
Bundesverband
mittelständische Wirtschaft
Unternehmerverband
Deutschlands e.V.



Wolf Matthias Mang
Präsident Vereinigung
hessischer Unternehmer-
verbände (VhU)



Klaus Löckel
EUROCENTRAL
Dassault Systèmes
Deutschland GmbH



Horst Schneider
Oberbürgermeister
der Stadt Offenbach



Dr. Dietmar Kracht
Laser Zentrum Hannover
e.V.



Christoph Meyer
CM Best Retail Properties
GmbH
(Moderation)

Trumpf stockt auf

Heinz-Jürgen Prokop und **Christian Schmitz** rücken zum 01. Juli 2017 in die Gruppengeschäftsführung des Werkzeug- und Laserspezialisten Trumpf auf. Beide arbeiten seit vielen Jahren im Unternehmen. Prokop soll künftig den Bereich Werkzeugmaschinen leiten. Schmitz wird für die Lasertechnik und Elektronik verantwortlich sein. Die bisherigen Verantwortlichen Mathias Kammüller und Peter Leibinger werden sich statt der operativen Leitung den Wachstumsthemen des Unternehmens widmen. Kammüller über-

nimmt die Rolle des Chief Digital Officers. Damit wächst die Zahl der Gruppengeschäftsführer von fünf auf sechs. Das Führungsgremium besteht künftig aus drei Familienmitgliedern und drei externen Geschäftsführern. Nicola Leibinger-Kammüller bleibt Vorsitzende der Geschäftsführung.

www.trumpf.com



Heinz-Jürgen Prokop und Christian Schmitz

Generationswechsel bei Pilz

Ende 2017 wird sich **Renate Pilz** aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Die Leitung des Familienunternehmens für Automatisierungstechnik wird dann ihr Sohn Thomas Pilz gemeinsam mit seiner Schwester Susanne Kutscher komplett übernehmen. Beide sind aktuell schon in der Geschäftsführung tätig. Pilz gilt als einer der Innovationsführer in der Branche. Damit das so bleibt, investiert das Unternehmen

knapp 20 Prozent des Umsatzes von zuletzt 306 Mio. Euro in Forschung und Entwicklung. Rund sieben Mio. Euro gibt das Unternehmen aus, um die Abteilung am Stammsitz in Ostfildern zu erweitern. Auch in die Internationalisierung investiert das Unternehmen kräftig. 2016 erhöhten die Schwaben mit Pilz South East Asia die Anzahl der Tochtergesellschaften auf 40.

www.pilz.com



Renate Pilz

Bahlsen erweitert Management Board

Der Süßgebäckhersteller Bahlsen vergrößert die Geschäftsführung von drei auf fünf Mitglieder. Künftig werden **Daniela Mündler** und **Michael Hähnel** die Führungsspitze um Firmeninhaber Werner M. Bahlsen verbreitern. Beide neuen Geschäftsführer weisen Erfahrung in Managementpositionen vor. Daniela Mündler war beim Luxuskonzern LVMH sowie der Parfümeriekette Douglas in leitenden Funktionen tätig, bevor sie im September letzten Jahres zur Bahlsen-Gruppe wechselte und seitdem das Geschäft mit

Handelsmarken verantwortete. Michael Hähnel war bei Bahlsen bislang Leiter der DACH-Region und vorher bei der Beiersdorf AG tätig. Das Traditionsunternehmen Bahlsen gilt mit Marken wie dem Leibniz-Keks, Brand und Pick-up als Marktführer und vertreibt seine Produkte in 55 Ländern.

www.bahlsengroup.de



Daniela Mündler und Michael Hähnel

Neuer CFO bei der Tönsmeier Gruppe

Der Umweltdienstleister und Energielieferant Tönsmeier aus Porta Westfalica hat seit März mit **Matthias Störmer** einen neuen kaufmännischen Geschäftsführer. Er übernimmt die Position von Dr. Jürgen Bruns, der die Aufgabe in den vergangenen sechs Monaten interimistisch übernommen hatte und weiter Mitglied der Geschäftsführung bleibt. Jürgen Tönsmeier komplettiert als Geschäftsführender

Gesellschafter des Familienunternehmens die Führungsspitze. Die Tönsmeier Gruppe unterstützt mit rund 3.000 Mitarbeitern an 70 Standorten in Deutschland, Polen und den Niederlanden kommunale, gewerbliche und industrielle Entsorgungsbetriebe. Daneben ist Tönsmeier als Energielieferant tätig und betreibt 30 Sortier- und Recyclinganlagen.

www.toensmeier.de



Matthias Störmer

Unternehmensverzeichnis

	Seite
Daldrup & Söhne AG.....	S. 6-14
Ibu-Tec Advanced Materials AG	S. 6-14
Karlsberg Brauerei GmbH	S. 6-14
Burgergruppe	S. 20-22
F.O. Bags GmbH.....	S. 24-26
Fuchs Petrolub SE	S. 28-30
Outfittery GmbH	S. 32-34
ElringKlinger AG.....	S. 36-38, 88
Rhenocoll-Werk eK.	S. 40-42
Voelkel GmbH.....	S. 40-42
Stehr Baumaschinen GmbH	S. 40-42
Diehl Gruppe.....	S. 60-62
Miele & Cie. KG	S. 60-62
Storydocks GmbH	S. 60-62
Verlag Friedrich Oetinger GmbH	S.60-62
ZF Friedrichshafen AG	S. 60-62
Arbeitsschutz Rhein-Ruhr GmbH	S. 68-70
BBL-Gruppe.....	S. 68-70
JPM Silicon GmbH	S. 68-70
Mineralit - Mineralgusswerk Laage GmbH.....	S. 68-70
Vertical GmbH.....	S. 68-70
von Schrader Maschinen- und Stahlbau GmbH & Co. KG	S. 68-70
Kunststoffwerk Bossel Gerd Knäpper GmbH & Co. KG.....	S. 72-73
Novum Group	S. 74-75
Power Automation GmbH.....	S. 76-77
Bahlsen GmbH & Co. KG.....	S. 92
Karl Tönsmeier Entsorgungswirtschaft GmbH & Co. KG	S. 92
Pilz GmbH & Co. KG.....	S. 92
Trumpf GmbH & Co. KG.....	S. 92

Unternehmer

Edition

Impressum Mittelstandsfinanzierung 2017

Verlag: GoingPublic Media AG
Hofmannstr. 7a, 81379 München
Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39
E-Mail: info@goingpublic.de
Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

Redaktion: Tobias Schorr (*TS, Chefredakteur*), Volker Haaß (*VH*), Paula Lücke (*PL*)

Bildredaktion: Anna Bertele, Marie Grom, Volker Haaß, Tobias Schorr

Bilder: Fotolia

Titelbild: © Fotolia/studiostoks

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Bärbel Brockmann, Michael Euchner, Thomas Grauvogel, Robert Halver, Norbert Hofmann, Torsten Holler, Kai Linde, Andrea Martens, Ralf Meinerzag, Axel Rose, Christoph Schlienkamp, Kerstin Steidte-Megerlin, Andreas Strobl, Michael Sudahl, Prof. Dr. Friedrich Thießen, Thomas Vinnen, Prof. Dr. Volker Wittberg, Ralf Woitschig, Frank-Oliver Wolf

Interviewpartner: Anna Alex, Dr. Christoph Bruns, David Etmenan, Dr. Marc Feiler, Stefan Fuchs, Jan Hilpert, Hannes Hinteregger, Holger Clemens Hinz, Markus Hornung, Thomas Jessulat, Marc Kloepfel, Florian Schick, Wolf-Dieter Schwab, Dr. Miloš Stefanović, Alexander Wagner

Lektorat: Benjamin Eder, Sabine Klug, Magdalena Lammel, Visavis Media, Bayreuth

Art Direktor: Anna Bertele

Grafik: Marie Grom

Verlagsleitung: Lukas Neumayr

Anzeigen: Claudia Kerszt
Tel.: 089-2000 339-52, Fax: 089-2000 339-39
Gültig ist die Preisliste Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

Erscheinungstermine 2017: 1/17 Unternehmensnachfolge (22.2.) mit Spezial „Steuern & Recht“ • 2/17 Mittelstandsfinanzierung (19.4.) • 3/17 Restrukturierung (21.6.) • 4/17 Private Equity, M&A (23.8.) mit Spezial „Investoren im Mittelstand“ • 5/17 Vermögen (18.10.) mit Spezial „Mitarbeiterbeteiligung“ • 6/17 Internationalisierung (13.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 Euro

Abonnementverwaltung: abo@unternehmeredition.de
Tel.: 089-2000 339-0, **Fax:** 089-2000 339-39

Druck: Kastner & Callwey Medien GmbH, Forstinning

Haftung und Hinweise: Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

Nachdruck: © 2017 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

„Der Kunde ist kein König“

Emotionale Intelligenz gehört seit ein paar Jahren zum Kanon guter Unternehmenskultur. Doch ist sie nicht gleichzusetzen mit ständiger Wohlfühlatmosphäre. Im Interview erklärt der Coach Markus Hornung, wie die Balance zwischen Empathie und Härte gelingen kann.

INTERVIEW **VOLKER HAAß**

1 Herr Hornung, wann waren Sie das letzte Mal unsensibel gegenüber Ihren Mitmenschen?

Markus Hornung (lacht): Das ist noch gar nicht so lange her. Ich war vor Kurzem auf einer Fortbildung. Manche Hypothesen des Referenten sind mir so gegen den Strich gegangen, dass ich eine sehr spontan formulierte Gegenposition eingenommen habe. Diese ist von den anderen Teilnehmern todsicher als unsensibel empfunden worden.

2 Warum ist emotionale Intelligenz, also die Kombination aus Empathie und

Motivation gegenüber Mitarbeitern und Kunden, gut fürs Geschäft?

Emotionen haben viele ökonomische Eigenschaften und bringen damit Effizienzvorteile. Sie sind die entscheidenden Kommunikationssignale. Wenn man sie richtig deutet und benennt, verkürzt man Prozesse und intensiviert die Bindung zum Gesprächspartner. Ein intelligenter Umgang mit Emotionen bedeutet im Business mehr Umsatz, und das in kürzerer Zeit und mit weniger Aufwand.

3 Haben Sie schon mal ein Unternehmen beraten, in dem die Mitarbeiter zu nett zueinander waren und darunter der Umsatz gelitten hat?

Im Prinzip gilt das für alle Unternehmen, bei denen das Motto „Der Kunde ist König“ gilt. Mit dieser Haltung ist man irgendwas zwischen nett und devot und verliert einen Teil seines Profits. Ein Unternehmen führt ja keine Befehle aus, sondern steht im Dialog mit dem Kunden und bietet ein entsprechendes Produkt an. Für mich ist der Kunde deshalb kein König, sondern ein Geschäftspartner, dem ich auf Augenhöhe begegnen muss.

4 Welche Emotion kommt Ihrer Erfahrung nach im Arbeitsalltag am häufigsten vor, welche wird am meisten vernachlässigt?

Am häufigsten wird Ärger artikuliert, daran haben wir uns gewöhnt. Enttäuschung und Trauer werden dagegen oft unterdrückt. Bisher gibt es in vielen Unternehmen keine Kultur, um mit

Verlusten umzugehen, zum Beispiel bei Umstrukturierungen. Stattdessen kommen oft emotionale Killerphrasen wie „Jetzt stell dich nicht so an“.

5 Wie sieht denn ein richtiger Umgang mit Enttäuschung und Trauer aus?

Es ist immer hilfreich, die Emotion zu benennen und sie damit anzuerkennen. Je früher das gelingt, desto besser. Nach der erwähnten Umstrukturierung wäre der Satz „Ich verstehe, dass du niedergeschlagen bist, weil du nicht mehr mit Kollege XY zusammenarbeiten kannst“ eine gute Ansprache.

6 Sie arbeiten seit fast 20 Jahren gegen eingefahrene Hierarchien und für ein offenes Miteinander. Können sich Unternehmen von Organisationsstrukturen lösen?

Da wird in den kommenden Jahren sicherlich noch einiges passieren. Andererseits bin ich der Meinung, dass eine grobe Hierarchie bestehen bleiben sollte. Nicht jeder Beschäftigte ist ein kreativer Entrepreneur und Einzelkämpfer. Viele brauchen einen Rahmen und das Gefühl von Sicherheit, um ihre optimale Leistung abzurufen. Dosierte Führung liefert dies.

7 Modelle wie fluide Organisationen, in denen es keine festen Funktionen mehr gibt, bewerben Sie also nicht?

Wir haben in Unternehmen schon ein paar Experimente mit hierarchielosen Teams durchgeführt, und die sind fast alle früher oder später gescheitert. Ich bin da deshalb nicht ganz so optimistisch. ■



KURZPROFIL

Markus Hornung

Geboren: 13. Oktober 1966


Beruf: Experte für Werte und Emotionen im Business

Hobbys: Golfen, Lesen, Reisen


Größte Erfolge: Selbstständigkeit als Coach seit fast 20 Jahren, Bewältigung von zwei Unternehmenskrisen

www.eqdynamics.de

Structured Buy-Side process for a Chinese listed company including target identification of a German-Polish group.



Acquisition of WITA Group



Exclusive Buy-Side Advisor




Acquisition of 28.8% of Frontken




Exclusive Sell-Side Advisor

Sale of a major shareholding in a Malaysian listed company.


Sell-Side process of a privately owned German company.




was acquired by



Exclusive Sell-Side Advisor



was acquired by



Exclusive Sell-Side Advisor

Sell-Side auction including Chinese buyers in the process.



Lynn Lu
Director



Ulrich Plumbohm
Chairman



Carsten Klante
Managing Partner



Leading German M&A boutique and pioneer Sino-German M&A advisor for small and mid-cap transactions with presence in Shanghai for more than 10 years.



DEUTSCHE PRIVATE EQUITY



>> Private Equity
von DPE ist Kapital
von Unternehmern
für Unternehmer.<<



DPE Deutsche Private Equity GmbH
www.dpe.de