

52° NORD

DAS MITTELSTANDSMAGAZIN DER NORD/LB

Ausgabe 1 2018



Übernahmen & Fusionen

Investitionsziel deutscher Mittelstand.

// Mittelstand on the Move // Fachgespräch: Wie Fusionen gelingen
// Länderreport: Russland // NORD/LB Story: Übernahmefinanzierung

Ferne. Denn ein eigenes Image aufzubauen kostet viel Zeit und Geld. Der Kauf dagegen ist schneller und günstiger. „Natürlich erwirbt ein Wettbewerber oder Investor das Unternehmen, weil der Markenname, die Technologie oder der Marktzugang einen besonderen Wert für ihn hat“, bringt es Grüneklee auf den Punkt. „Umgekehrt bietet der Einstieg ausländischer Investoren, aus Europa wie aus Asien oder den Vereinigten Staaten, immer auch sehr gute Chancen zur Internationalisierung.“ Märkte, die zuvor für ein Familienunternehmen vielleicht unerreichbar waren, sind nun einfacher zu erschließen. Zudem bleibt die Produktion im Normalfall in Deutschland, weil auch die Neueigentümer haargenau wissen, dass die Qualität gerade im High-tech-Bereich nur so lange gut bleibt, wie auch hierzulande gefertigt und geforscht wird. Deswegen sollte weniger von einem Schock oder Traditionsbruch die Rede sein, wenn Asiaten in ein Unternehmen einsteigen. Vielmehr erweitern sich dadurch eher die Horizonte.

„Wir sind Sparringspartner des Managements für die weitere Entwicklung“

Ein Gespräch mit Matthias Kosch, CFO der Blue Cap AG in München.

Blue Cap AG



Matthias Kosch

... ist CFO der Blue Cap AG und verantwortet die Bereiche Rechnungslegung sowie Controlling, Finanzierung, Bewertung, Steuern und Recht. In dieser Funktion ist er auch zuständig für die kaufmännische Integration neuer Beteiligungen in den Konzern. Herr Kosch ist bereits seit 2008 bei der Blue Cap AG und war zuerst als Investment Manager für mehrere Unternehmenskäufe sowie die anschließende Reorganisation und Integration der Firmen verantwortlich. Davor war er bei einem auf Restrukturierungsfälle spezialisierten Private Equity-Fonds in Berlin tätig. Herr Kosch hat BWL in München und Madrid studiert und ist seit über 12 Jahren im Beteiligungsgeschäft.

Die Blue Cap investiert seit Langem in mittelständische Unternehmen. Welche Investmentphilosophie verfolgen Sie dabei insbesondere im Hinblick auf die Nischenposition?

Wir investieren seit Gründung der Blue Cap im Jahr 2006 in mittelständisch geprägte Unternehmen, die sich in Umbruchsituationen befinden und ein klares Wachstumspotenzial haben. Unsere Zielunternehmen sind dabei oft Nischenplayer und besitzen Produkte oder eine Technologie, die sie als einen der Marktführer in ihrem Bereich auszeichnen. Im Rahmen des Investments unterstützen wir das Unternehmen aktiv mit unserem Know-how bei der Lösung einer bestehenden Nachfolgeproblematik, der erfolgreichen Konzernabspaltung oder Überwindung einer Schieflage. Besonderen Wert legen wir darauf, von Anfang an ein positives Integrationsklima zu schaffen und die Eigenständigkeit des jeweiligen Unternehmens zu bewahren. Unsere Investmentstrategie ist dabei langfristig ausgerichtet. Sie funktioniert, weil wir den Mittelstand verstehen und in Deutschland viele spezialisierte Technologieführer mit internationaler Ausrichtung haben.

Nach welchen Kriterien wählen Sie potenzielle Kandidaten aus und wie umfangreich und aufwändig gestaltet sich diese Suche?

Blue Cap investiert in Unternehmen, deren Umsätze sich in der Regel zwischen 10 und 100 Mio. Euro bewegen und die über ein stabiles Kerngeschäft sowie weitere Wachstumsmöglichkeiten verfügen. Im Idealfall besitzen unsere Kandidaten auch bereits eine internationale Ausrichtung. Als

Industrieholding investieren wir sowohl in klassische Buy-outs zur Finanzierung des weiteren Unternehmenswachstums als auch in Firmen in Sondersituationen. Mit dieser breiten Ausrichtung prüfen wir eine Vielzahl von Beteiligungsoptionen. Wir suchen dabei auch den Kontakt zu Gesellschaftern und dem Management, um gemeinsame Ansätze für eine Mehrheitsbeteiligung der Blue Cap zu finden. Klassische Bieterverfahren sind für uns ebenfalls vorstellbar, jedoch weniger attraktiv.

Was machen Sie mit den Unternehmen nach der Übernahme – wie stellen Sie beispielsweise sicher, dass wichtige Mitarbeiter für Ihre Pläne auch wirklich an Bord bleiben?

Als strategisch ausgerichtete Industrieholding bindet Blue Cap sowohl das Management als auch Schlüsselmitarbeiter von Anfang an in das Investitionskonzept ein. Regelmäßige Kommunikation mit dem Management und Integration der Know-how-Träger sind wesentliche Erfolgsfaktoren im Rahmen des Investments. Je nach Unternehmenssituation gehören Investitionen in den Betriebsstandort, den Bereich Forschung & Entwicklung und die IT sowie in die Prozessoptimierung zu unserem Beteiligungskonzept. Oft rückt im Tagesgeschäft der Fokus des Managements auf die Unternehmensstrategie in den Hintergrund. Daher sehen wir uns auch nach der Übernahme als Sparringspartner des Managements in Bezug auf die weitere Unternehmensentwicklung.

Derzeit sind Sie in einigen Branchen unterwegs. Ist dies gezielt entstanden oder wären Sie auch offen für Übernahmen in anderen Branchen?

Tatsächlich liegt der Schwerpunkt in unserem Beteiligungsportfolio auf den Bereichen Klebstoff- und Beschichtungstechnik, Produktionstechnik, Edelmetallrecycling sowie Medizintechnik. Damit sind wir heute schon branchenunabhängig aufgestellt. Unser Beteiligungsansatz ist ebenfalls branchenunabhängig ausgerichtet. Neue Beteiligungen prüfen und bewerten wir daher grundsätzlich individuell, auch mit dem Ziel, unser Portfolio weiter zu diversifizieren. Ergeben sich dabei sinnvolle Synergien oder Wachstumschancen mit bestehenden Portfoliogesellschaften, fördern und nutzen wir diese proaktiv.

Ihre Erfolgsbilanz der letzten 10 Jahre kann sich sehen lassen. Wie gehen Sie bei der Sanierung eines Targets vor?

Sanierungsbedürftige Unternehmen leiden oft an einer geringen Eigenkapitalausstattung und hohen Verschuldung. Damit geht meist auch eine Ertrags- und Liquiditätskrise einher. Bereits im Rahmen unserer Investitionsprüfung wollen wir die Gründe für die Krise verstehen. Wir analysieren daher genau das Unternehmen sowie die jeweilige Branche und sprechen mit wichtigen Stakeholdern. Anschließend wird gleichlaufend zur Akquisition ein individueller Wertsteigerungsplan mit operativen

und finanzwirtschaftlichen Maßnahmenpaketen aufgestellt. Nach Abschluss der Akquisition liegt dann unser Fokus auf einer kurzfristigen Umsetzung der Maßnahmen – auch mit eigenen Mitarbeitern und Know-how im Unternehmen vor Ort. In einer Unternehmenskrise ist Geschwindigkeit in der Regel einer der Erfolgsfaktoren. Nach bereits 6 bis 12 Monaten sind die wesentlichen Milestones erreicht und das Unternehmen kann sich auf die weitere Entwicklung konzentrieren.

Was sind typische Herausforderungen bei Übernahmen und wie gehen Sie diese an?

Sicherlich ist eine der Herausforderungen im Beteiligungsgeschäft das derzeit hohe Bewertungsniveau der Zielunternehmen. Das führt trotz der günstigen Zinsen zu einem der wesentlichen Risiken im Private Equity-Markt. Auch kommt es im Rahmen einer Übernahme entscheidend darauf an, den beteiligten Parteien eine langfristige Perspektive aufzuzeigen sowie Entwicklungspotenziale für das Unternehmen auszuarbeiten. Lassen Sie mich das am Beispiel der Akquisition der Neschen Gruppe im Dezember 2016 darstellen. Der Hersteller von Klebefolien und -filmen aus Bückeburg hatte durch Fehlentscheidungen aus der Vergangenheit mit Verlusten und einer hohen Verschuldung zu kämpfen. Es waren viele Gespräche und Verhandlungen mit dem alten Management, Insolvenzverwalter und den Gläubigern notwendig, um die unterschiedlichen Interessengruppen unter einen Hut zu bringen und von unserem Konzept zu überzeugen. Die anschließende operative und finanzielle Restrukturierung ist nunmehr abgeschlossen und führt dazu, dass Neschen wieder profitabel ist und in diesem Jahr wieder deutlich investieren und wachsen wird.

Wie sieht Ihre Zusammenarbeit mit der NORD/LB aus und welche Rolle spielt die Bank für Sie?

NORD/LB ist als Mittelstandsbank unser langfristiger Partner bei der Begleitung von Akquisitionen sowie Finanzierung des Working Capitals und Wachstums in den Beteiligungsunternehmen. Auch bei der Abwicklung der Auslandsgeschäfte unserer Töchter spielt die NORD/LB durch ihr Netzwerk eine wichtige Rolle. Durch die dezentrale Organisation und direkte Betreuung durch das Münchener Büro der NORD/LB ist stets eine gute Abstimmung zu laufenden Projekten möglich. Unsere Finanzierungskonzepte konnten wir bisher erfolgreich umsetzen und uns auf den lösungsorientierten Ansatz der Bank stets verlassen.