

Private Equity und Familienunternehmen

Personalthemen bereits in der Build and Buy-Strategie mitbedenken

Die empirische M&A-Forschung kommt zu dem Ergebnis, dass etwa 50% aller Akquisitionen nicht den gewünschten Erfolg bringen, also Unternehmenswert vernichten, statt zu schaffen. Es verwundert also nicht, dass die Verbindung von Private Equity-Gesellschaften und Familienunternehmen den Ruf hat, eher konfliktgeladen zu sein. Mit der Finanzkrise haben sich beide Seiten zwangsläufig annähern müssen. Denn neue Finanzierungsmodelle waren gefragt, da sich über den freien Kapitalmarkt Investitionen oder Expansionen nur noch erschwert durchführen ließen. Bei den Private Equity-Unternehmen ging der Fokus insofern mehr auf das operative Geschäft, bei den Familienunternehmen wurden die Beteiligungshäuser als Investoren interessant.

Neuere Studien zeigen auf, dass Unternehmen, die Akquisitionen als Teil der Gesamtunternehmensstrategie begreifen, durchaus in der Lage sind, mit ihnen einen positiven Erfolgsbeitrag zu generieren. Parallel zu diesen Ergebnissen öffnen sich Familienunternehmen mehr den Beteiligungsangeboten von Private Equity-Firmen, wenn es im Vorfeld einen offenen Austausch über Pläne und Ziele gibt. Bei den Familienunternehmen sind es häufig Expansionswünsche oder eine nicht existierende Nachfolge aus der Familie heraus, die die Zusammenarbeit mit einem Private Equity-Investor sinnvoll erscheinen lassen. Private Equity-Unternehmen wiederum haben sich dementsprechend umgestellt und gehen nun strategischer vor. Denn im Gegensatz zu früher besteht der Mechanismus nicht mehr darin, ein Unternehmen auszuwählen, es über einen Bankenkredit zu erwerben und dem erworbenen Unternehmen das Darlehen aufzubürden. Sondern von Anfang an überlegen die Investoren gemeinsam mit dem Besitzer der entsprechenden Firma, wie welche Ziele mittel- und langfristig erreicht werden können. Dazu kommt, dass Fonds sehr gerne in deutsche mittelständische Unternehmen, die häufig von Weltruf sind, investieren möchten und sie aktiv mit kreativen Vorschlägen auf diese Unternehmen zugehen.

„Fünf“-Punkte Plan

für die Besetzung eines akquirierten Familienunternehmens, in dem die Altgesellschafter noch Minderheitsanteile halten

1. Identifizierung eines Familienunternehmens im relevanten Markt
2. Buy and Build-Strategie konkretisieren – grundsätzliche Konzeption der Besetzung bedenken
3. Ansprachekonzept für Gesellschafter erarbeiten – auch im Hinblick auf die Besetzung
4. Verhandlungen mit Familiengeschafter und Vertragsabschluss – klare Definition der zu besetzenden Positionen und klare Definition der Anforderungsprofile, ggf. mit ersten konkreten Vorschlägen
5. Besetzung des Top Managements – in Absprache mit Investor und Familienunternehmer gemäß Punkte 2. bis 4.



Foto: © vectorfusionart/www.fotolia.com

Investoren werden Mehrheitsgesellschafter

In der Regel besteht die Situation, dass der Investor sich mit einem Anteil von mindestens 51% in einem Unternehmen engagiert, während die Altgesellschafter mit einem bestimmten Anteil noch präsent sein werden. Nachdem ein Unternehmen identifiziert, eine konkrete Buy and Build-Strategie erarbeitet, die Gesellschafteransprache erfolgt und der Vertragsabschluss getätigt ist, werden externe Berater hinzugezogen, also erst nachdem die verschiedenen Phasen eines Erwerbsvorhabens bereits abgeschlossen sind. Sie werden von den Investoren beauftragt, wenn diese sich mit Neubesetzungen in Familienunternehmen positionieren möchten bzw. wenn die bestehende Managementebene nicht mehr zu den neuen Zielen passt. Es ist ratsam, diesen Prozess, der meistens am Abschluss einer Akquisition steht, bereits an den vorherigen Stationen mit zu bedenken. Spätestens beim Entwurf einer Buy and Build-Strategie sollten mögliche Szenarien zum Thema Besetzung stattfinden.

Wird das Unternehmen beispielsweise durch ein Familienmitglied oder durch einen externen Geschäftsführer geführt? Ist es für den Investor unabdingbar, die finanzielle Leitung mit einer Person seiner Wahl zu besetzen? Die Abschätzung der entsprechenden Konstellation muss bereits direkt am Anfang



immer im Fokus bleiben, wenn es darum geht, Positionen zu besetzen. Der Private Equity-Manager agiert ja nach seinem Einstieg letztlich ebenfalls als Mitgesellschafter, auch wenn er möglicherweise andere Zielsetzungen und Investmenthorizonte verfolgt als der Altgesellschafter. Spätestens ab diesem Punkt sollte dazu auch eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Familienunternehmer, der seine Firma genau kennt und über sie viel mehr weiß als ein Private Equity-Investor, beginnen. Grundsätzlich wären hier Mediationsverfahren gefragt: etwa über eine ehemalige Führungskraft des Familienunternehmens oder externe Berater. Denn es ist für alle Beteiligten notwendig, die Ziele beider Player genau zu erkennen und daraus eine Art Schnittmenge zu bilden. Insbesondere da der Familienunternehmer auch nach dem Private Equity-Einstieg noch Anteile in seinem Besitz behält.

Schnittmenge finden

Kernfragen, die die Mediation beantworten muss, sind: Was erwarten neuer Eigentümer und alter Gesellschafter für die Zukunft? Was sind die nächsten strategischen Weichenstellungen? Darüber sollte ein ehrlicher Austausch stattfinden. Ebenso müsste sich an diesem Punkt für beide Seiten klären, wie sie menschlich agieren. Die größte Herausforderung stellt der Abgleich dieser Eigenschaften dar, die von beiden Seiten akzeptiert werden. Das Wissen um die Kultur der Akteure ist entscheidend. Eine der wichtigsten Erfahrungen in diesem Komplex besteht darin, dass sich Familienunternehmer einem Private Equity-Investor gegenüber viel schneller öffnen, wenn sich bereits zuvor in anderen geschäftlichen Zusammenhängen ein Verhältnis aufgebaut hat. Mittlerweile haben sich auch Private Equity-Gesellschaften gebildet, deren Akteure aus einem Familienumfeld stammen und die die Bedürfnisse, die Kultur und die „Sprache“ ihrer Partner auf Familienseite genau kennen. Wichtig bleibt dabei, dass die Akteure bereits zuvor Erfahrungen miteinander gesammelt haben. Sich nur auf eine anscheinend stimmige persönliche „Chemie“ zu verlassen, wäre in diesem Zusammenhang keine sichere Lösung.

Gemeinsam Ziele festlegen

Wenn die Ergebnisse nicht erreicht werden, die avisiert wurden, dann wird das Verhältnis zwischen Altgesellschafter und Private Equity-Investor in der Regel schwierig. Oftmals entzündeten sich Diskussionen dann auch an den zuvor getroffenen Personal-

entscheidungen. Um dem vorzubeugen, ist es wichtig, bei den Planungen die Ziele gemeinsam und in Abstimmung zu vereinbaren. Dann sind Abweichungen auch leichter verkraftbar. Die wichtige Aufgabe der Mediatoren ist es, sich in die Gesellschafter hineinzusetzen, um abzuleiten, welches Persönlichkeitsprofil für sie akzeptabel ist. Und hier muss der größte gemeinsame Nenner gefunden werden. Die operativen Manager, die es zu finden gilt, müssen im Grunde genauso gut in einem Private Equity-Unternehmen reüssieren können wie in einem familienorientierten Unternehmen. Denn sie sollten in der Lage sein, unter einem aktiven Gesellschafter tätig zu sein. Kenntnis der Gesellschafterperspektive und der gesellschafterrelevanten Vorstellungen sind die wichtigste Grundlage, um die passenden Menschen für die zu besetzenden Positionen auszuwählen.

Fazit

Private Equity-Unternehmen sollten sich in das Familienunternehmen einfühlen und die bisher erbrachten Leistungen würdigen. Das Äußern von Kenntnis und Kompetenz ohne Arroganz ist angebracht, denn das macht deutlich, dass das Unternehmen auch zukünftig in gute Hände kommt. Dabei ist es kaum zu unterschätzen, welche eine große Bedeutung hier Sympathieaspekte einnehmen. Die Familienunternehmer wiederum sollten Emotionen bei der Wahl eines Private Equity-Unternehmens keinen allzu großen Raum einräumen und mehr darauf achten, welche Kompetenzen benötigt werden. Was die Managementebene angeht, ist eine frühzeitige Verständigung darüber wichtig, welche Führungskräfte ausgewechselt bzw. eingesetzt werden, bevor das Private Equity-Unternehmen Einfluss gewinnt. ■

Ralf Kreuzberg

ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Private Equity- und Familienunternehmen fokussierten Düsseldorfer Personalberatung Headsahead. Der Manager besetzt Führungspositionen und sieht sich als „Sparringspartner“ für Gesellschafter, weil er, beispielsweise als Verwaltungsrat der Hülpert Unternehmensgruppe oder als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender von Knauf Interfer SE, in diesem Bereich selbst zu Hause ist.

