

ALTERNATIVE FINANZIERUNGSFORMEN FÜR UNTERNEHMEN
DER SANITÄRWIRTSCHAFT

Kann die Heuschrecke zur Honigbiene werden?

Die ernüchternde Branchenentwicklung des vergangenen Jahres stellt viele Sanitärunternehmen vor eine schwierige Aufgabe. Rückläufige Umsätze, schwache Erträge und eine dünne Eigenkapitaldecke sind die typischen Schwachstellen. Die Sonderkonjunktur 2006 hat diese Schwächen in den wenigsten Fällen eliminiert sondern lediglich kaschiert. Die Münchner Strategieberatung Munich Strategy Group (MSG) geht deshalb davon aus, dass der Konsolidierungsdruck für Sanitärunternehmen weiter steigen wird.

Angeheizt wird die Entwicklung außerdem durch die Kreditkrise. Diese führt weiter zu einem restriktiven Verhalten bei der Kreditvergabe. Damit stehen die Wachstums- und Expansionsplä-

ne vieler Unternehmen auf der Kippe. In vielen Fällen steigt somit die Bereitschaft alternative Finanzierungsmethoden zu prüfen - sei es um das geplante Wachstum zu finanzieren, eine Übernahme zu bewältigen, die Nachfolgerregelung anzustoßen oder schlicht die Existenz des Betriebs zu sichern. Allerdings ist die Suche nach einem geeigneten Finanzpartner nicht ganz einfach, denn im Regelfall fehlt den Unternehmen die Erfahrung im Umgang mit Beteiligungsgesellschaften. Eine branchenübergreifende Untersuchung, bei der rund 250 Familienunternehmer befragt wurden, hat jetzt analysiert wann für Unternehmen Beteiligungskapital interessant ist, worauf im Vorfeld zu achten ist und wann Beteiligungsgesellschaften gerne investieren. Die Ergebnisse zeigen, dass es von Seiten der Unternehmer keine Berührungängste gibt, die Zusammenarbeit aber an klare Kriterien gebunden ist. Möglicherweise auch für Unternehmer der deutschen Sanitärwirtschaft eine denkbare Variante, um die Zukunft zu gestalten

Wirtschaftliche Ausgangssituation der Sanitärunternehmen

Wirtschaftlich ergibt sich für Hersteller von Sanitärprodukten ein stark heterogenes Bild. Eine Analyse von rund 60 deutschen Sanitärunternehmen für den Zeitraum 2002 – 2007 verdeutlicht die enorme Kluft zwischen den führenden Unternehmen (Best in Class) und dem Branchendurchschnitt (siehe Abbildung 1). Beim Umsatzwachstum konnten

Studie „Beteiligungsgesellschaften und Familienunternehmen“

Fast drei Viertel der befragten Familienunternehmen können sich grundsätzlich eine Zusammenarbeit mit Private-Equity-Investoren vorstellen. Das ist das zentrale Ergebnis einer gemeinsamen Studie der Unternehmensberatung Munich Strategy Group (MSG), der Intes Akademie und der Beteiligungsfirma Hannover Finanz. Insgesamt wurden 268 Familienunternehmer und 24 Beteiligungsgesellschaften befragt. Die vollständigen Studienergebnisse können kostenfrei bei der Munich Strategy Group (MSG), Frau Katrin Große, Telefon: 089 - 414 244 980, E-Mail: grosse@munich-strategy.com angefordert werden.

die führenden Unternehmen in den vergangenen sechs Jahren nahezu eine Verdopplung erzielen. Der Durchschnitt der deutschen Sanitärhersteller hingegen steigerte die Umsätze im Vergleichszeitraum gerade einmal um 25%. Ebenso drastisch ist die Kluft beim Ergebnis (EBIT). Die Marktführer erzielen Renditen über 20%, die breite Masse hingegen oszilliert um die 3%.

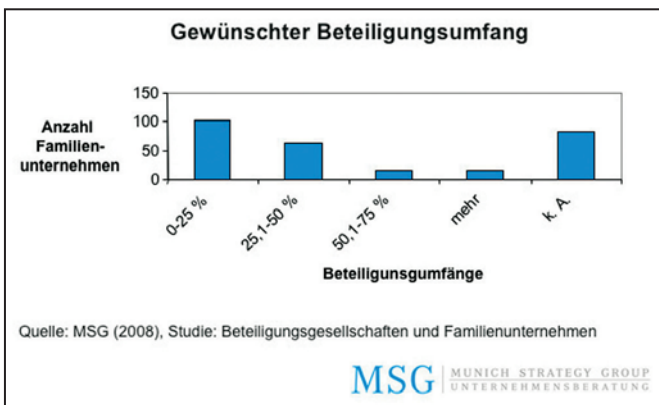
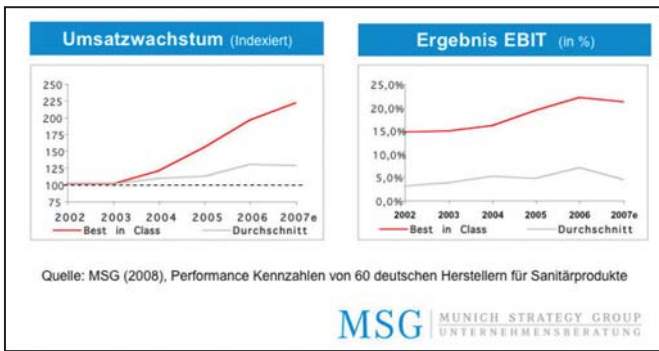
Über nahezu alle Segmente wird der Kapitalbedarf somit zu einer der zentralen Herausforderungen. Entweder um das geplante Wachstum zu bewältigen oder um die mittelfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. In beiden Fällen wird es immer schwieriger die erforderlichen Finanzmittel von den Hausbanken oder den Familienmitgliedern einzusammeln. „Für einige Unternehmen bedeutet diese Ausgangssituation, dass ihre Wachstumsstrategien nicht realisiert werden und es ihnen deshalb nicht gelingt alle Potenziale im Markt voll auszuschöpfen. Für Unternehmen mit einer

angespannten Liquiditätssituation kann dies sogar zum Ausführen“, erklärt Dr. Sebastian Theopold, Geschäftsführer der Munich Strategy Group (MSG). In beiden Fällen ist es deshalb wichtig, dass die Suche nach frischem Kapital nicht erst dann angestoßen wird, wenn die Situation nur noch wenige Spielräume zulässt. „Speziell bei Familienunternehmen ist häufig zu beobachten, dass die Gesellschafter zu lange warten und somit in eine unnötige Bedrängnis geraten“, kommentiert Theopold.

Die Erfahrung der Münchner Strategieberater zeigt, dass die Zusammenarbeit mit einem neuen Investor vor allem dann erfolgreich wird, wenn es dem Unternehmen gelingt die Suche nach einem Partner pro Aktiv zu gestalten. Der neue Kapitalgeber muss zum Unternehmen, der Familie und der geplanten Unternehmensstrategie passen. Erst wenn es gelingt einen geeigneten Investor zu finden und die Zielvorstellungen aufeinander abgestimmt sind, kann die Liai-

Prominente Vorreiter

Die Rolle von Finanzinvestoren bei Sanitärunternehmen ist nicht gänzlich neu. Bereits 1997 verkauften die Familienaktionäre der Geberit AG ihre Anteile einem Finanzinvestor. Bis heute konnte der Unternehmenswert um ein Vielfaches, auf rund 4 Mrd. € gesteigert werden. Weitere Beispiele sind u. a. Friedrich Grohe und Ideal Standard.



son zum Erfolg führen – die Chemie muss stimmen.

Voraussetzung dafür ist ein objektives Verständnis der eigenen Unternehmenssituation, der zukünftigen Strategie und der Erwartungshaltung an einen Investor. Auf Basis der jetzt veröffentlichten Studie „Familienunternehmen und Beteiligungsgesellschaften“ wird deutlich, dass es zwischen Unternehmen und Beteiligungsgesellschaften mehr Berührungspunkte als vielfach angenommen gibt. Die Untersuchung hat Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf beiden Seiten entdeckt. Familienunternehmen sind Beteiligungskapital gegenüber durchaus aufgeschlossen. Fast Dreiviertel aller befragten Unternehmer können

sich grundsätzlich eine Zusammenarbeit vorstellen.

Im Fokus der Familienunternehmen: Finanzierung von Wachstum und Expansion

Für deutsche Familienunternehmen, gleich welcher Branche, steht die Finanzierung von Expansion und Wachstum an oberster Stelle (siehe Abbildung 2). Der Verkauf an eine Beteiligungsgesellschaft kommt für knapp 25% der Firmen in Frage. Zählt man zu diesen theoretisch verkaufsbereiten Betrieben jene hinzu, für die eine Nachfolge als »Management Buy-Out« (MBO) oder als »Management Buy-In« (MBI) denkbar ist, wür-

den vier von zehn Unternehmen erwägen, Gesellschaftsanteile an einen Investor abzugeben. Auf der anderen Seite lehnen weitere 25% der befragten Unternehmen Beteiligungskapital grundsätzlich ab. Damit zeigen die Studienergebnisse, dass die Ressentiments gegenüber Beteiligungskapital nicht so stark sind wie allgemein unterstellt wird.

Geringe Beteiligungen bevorzugt – Kontrolle bleibt Familiensache

Die Wünsche von Familienunternehmen für eine Zusammenarbeit mit Beteiligungsgesellschaften zeigen ein klares Bild (siehe Abbildung 3). 40% der Unternehmen akzeptieren maximal 25% Beteiligungskapital. Weitere 20% stellen sich maximal 50% vor, doch nur wenige sehen sich in der Minderheit. Bei einer Wachstumsfinanzierung werden Partner bevorzugt, die Minderheitsbeteiligungen nehmen, während verkaufswillige Unternehmer eher zur mehrheitlichen Abtretung von Gesellschaftsanteilen bereit sind.

Wunsch nach langfristiger Zusammenarbeit und flexiblen Lösungen

Bei der geplanten Dauer von Partnerschaften haben Familienunternehmer klare Prämissen. Eine Minderheit spricht sich für Zeiträume von bis zu drei Jahren aus. Dafür votiert über ein Drittel für vier bis sechs Jahre. 41% wollen mindestens sieben Jahre begleitet werden. Vor allem Unternehmen, die eine Wachstumsfinanzierung wollen, bevorzugen langfristige Beteiligungen. Demgegenüber ist die Nachfolge bei Unternehmen, für die auch eine kurzfristige Kooperation in Betracht kommt, häufiger ungeklärt. Ausgesprochen wünschenswert scheinen Beteiligungsmodelle zu sein, die eine langfristige, flexible Kooperation ermöglichen, etwa mit so genannten „Evergreen Fonds“. Dies wird

von der Aussage unterstrichen, die Renditeorientierung möge nicht die alleinige Motivation von Beteiligungsgesellschaften sein.

Handlungsempfehlungen

Im Wettbewerb um Kunden, Marktanteile und Märkte wird die Kapitalausstattung bei Sanitärunternehmen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Um bei der Suche nach möglichen Finanzierungsquellen die richtigen Entscheidungen zu treffen, empfiehlt Berater Theopold folgende Handlungsempfehlungen zu beherzigen:

- Öffnen Sie sich für die konkreten Chancen die Beteiligungskapital bietet
- Bewerten Sie Ihre eigene Ausgangssituation, das Geschäftsmodell und die Unternehmensführung
- Konkretisieren Sie die Ziele und Erwartungen für die Zusammenarbeit mit einem Investor
- Differenzieren Sie bei den Beteiligungsgesellschaften und prüfen Sie deren Geschäftsmodell
- Treffen Sie nicht jede Entscheidung allein, führen Sie Gespräche mit Experten und anderen Mittelständlern, die bereits Erfahrung mit Investoren haben
- Lernen Sie den Partner wirklich kennen und schaffen Sie eine Vertrauensbasis

Die Erfolgsaussichten für Unternehmer steigen, wenn der Suchprozess nicht unter Zeitdruck und mit der Brechstange geführt wird. Denn bei allen Vorteilen die privates Beteiligungskapital bietet steht fest, dass es sich dabei eher um ein Zweckbündnis als um eine Liebes-Ehe handelt. Fest steht allerdings auch, dass die Rolle von Beteiligungskapital in der deutschen Sanitärwirtschaft weiter an Bedeutung gewinnen wird.