

3

WIE KÄUFER DENKEN

Persönliche Einblicke in die Taktik von Käufern mittelständischer Unternehmen

Wer kauft ein Unternehmen? Was sind die tragenden Beweggründe? Welche Parameter müssen passen? Wir dürfen Ihnen drei Käufer und ihre ganz persönlichen Beweggründe vorstellen.

An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an Dr. Hans Peter Maassen, Klaus Mittermeier und die Gebrüder Voigtsberger für die Interviews, die wir unseren Lesern auch in ganzer Länge als Video-streams zur Verfügung stellen dürfen.

1



Dr. Hans Peter Maassen

„Ich habe die Möglichkeit, nicht nur tolle Unternehmen kennenzulernen, sondern auch unglaubliche Unternehmer und Unternehmerinnen, die über Jahrzehnte etwas Einzigartiges aufgebaut haben.“

DER MITTELSTÄNDISCHE INVESTOR

Dr. Hans Peter Maassen und sein Team haben einen klaren Fokus: den Erwerb und die Fortführung von erfolgreichen Familienunternehmen. In den letzten 17 Jahren hat Dr. Maassen mit seiner Argos GmbH aus München vier Unternehmensgruppen im Bereich Maschinenbau, Oberflächentechnik, Elektrotechnik und apparative Kosmetik aus Nachfolgesituationen erworben und langfristig ausgebaut.

Herr Dr. Maassen, Sie investieren seit 2001 in mittelständische Unternehmen. Worauf achten Sie als Erstes, wenn Sie ein Unternehmen neu kennenlernen?

HPM: Aus meiner Sicht ist Vertrauen das Wichtigste in einem Verkaufsprozess für ein Unternehmen. Es treffen sich normalerweise zwei Parteien, die sich bisher noch nicht begegnet sind, und arbeiten an einem extrem wichtigen Projekt. Nämlich der Übergabe eines Lebenswerks aus Sicht des Verkäufers. Und der Übernahme der unternehmerischen Verantwortung für dieses Lebenswerk für den Käufer.

Dieses Lebenswerk ist zwar abstrakt be-

„Aus meiner Sicht ist Vertrauen das Wichtigste in einem Verkaufsprozess für ein Unternehmen.“

trachtet ein Unternehmen. In realiter sind das aber Mitarbeiter, Kundenbeziehungen, Geschäftsbeziehungen vor Ort im Unternehmen oder am Standort des Unternehmens.

Wie müsste ein mittelständisches Unternehmen sein, damit Sie wirklich an einem Erwerb interessiert sind?

HPM: Ein mittelständisches Unternehmen ist für uns dann interessant, wenn es folgende Kriterien erfüllt: Zum einen muss es ein Produkt herstellen oder eine Dienstleistung anbieten, die wir verstehen können. Das ist normalerweise die Produktion von Gütern oder industrielle Dienstleistungen. Es sollte im deutschsprachigen Raum angesiedelt und wirtschaftlich bereits sehr lange erfolgreich unterwegs sein. Normalerweise mit einer operativen Rendite größer 10%. Letztendlich – wahrscheinlich sogar das Entscheidende – ist eine Nachfolgesituation von einem Unternehmer oder einer Unter-

nehmerin, die sowohl ihre Geschäftsanteile veräußern als auch die Geschäftsführung in eine neue Hand legen möchte.

Wie gewinnen Sie gute Manager, die das Unternehmen dann operativ führen und weiterentwickeln?

HPM: Wir suchen erst den Nachfolger. Wir arbeiten mit der Person mehrere Jahre zusammen und lernen uns gegenseitig kennen. Dann erwerben wir ein Unternehmen, das sowohl für den Nachfolger als auch für uns passt. So nehmen wir aus unserer Sicht einen ganz wesentlichen Risikofaktor der Nachfolge, nämlich die Bestellung oder Neubestellung der Geschäftsführung, aus diesem Schritt heraus.

Welchen Rat würden Sie einem Verkäufer geben, der noch vor der Regelung seiner Nachfolge steht?

HPM: Die aus meiner Sicht kritische Frage für einen Unternehmer vor dem Unternehmensverkauf ist: „Was will ich wirklich? Welche Rolle soll mein Unternehmen, das dann in neue Hände übergegangen ist, in meiner neuen Lebensphase spielen? Kann ich wirklich komplett abschließen? Oder werde ich immer wieder zurückschauen auf mein Unternehmen und wie es sich weiterentwickelt?“ Und: Ich glaube, ich möchte eine Lösung als Unternehmer haben, in der ich sage: „Auch das habe ich wieder richtig gut hingekriegt. Auch meine Nachfolge habe ich so gut geregelt, wie man sie nur regeln kann.“

Das gesamte Video des Interviews finden Sie unter:

www.oakstreet.de/referenzen/maassen



2



Klaus Mittermeier

„Bei einem Verkauf sollte der Unternehmer alle Menschen miteinbeziehen, die für ihn wichtig sind. Oft ist es eine einsame Entscheidung. Man trifft sie jedoch nicht für sich allein, sondern auch für die anderen.“

DER STRATEGISCHE KÄUFER

Klaus Mittermeier ist Vorstand der Mühldorfer Nutrition AG. Die Mühldorf Group beschäftigt rund 250 Mitarbeiter mit einem Umsatz im mittleren zweistelligen Millionenbereich. Das größte Segment sind Futtermittel im Bereich Pferd und Pet. Die Ambition: Die Mühldorfer Nutrition AG will die Wertschöpfungskette für die Kunden so tief und so lange wie möglich halten. Dies geschieht über die eigenen Geschäftsfelder des Unternehmens und über den Erwerb von mittelständischen Firmen, die das Gesamtportfolio der Mühldorf Gruppe strategisch erweitern.

Herr Mittermeier, Sie haben in den letzten Jahren eine Reihe von mittelständischen Unternehmen erworben. Welche Idee steckt hinter diesen Erweiterungen?

KM: Der Grund weiterer Zukäufe oder Erweiterungen war, dass ich singular aus dem doch schmalen Bereich Pferdefuttermittel raus wollte, aus dem unser Unternehmen ursprünglich entstanden ist. Der Wunsch war auch, dass ich dieses mittelständische Un-

ternehmen in eine größere Struktur führen wollte. Die Mühldorf AG soll weiter funktionieren und leben, auch wenn ich vielleicht später mal etwas kürzer trete.

Können Sie uns ein Beispiel für einen besonders erfolgreichen Zukauf nennen?

KM: Wir hatten letztes Jahr drei österreichische Großhandelsfirmen im Pet-Bereich gekauft. Die drei Firmen haben wir zusammengeführt. Eigentlich hatten wir vor, mit diesen drei Firmen ein Player in Österreich zu bleiben, zu werden und das auszubauen. Im Zuge des Ganzen haben wir dann festgestellt: Das würde natürlich auch im deutschen Markt gehen, der dann wesentlich größer und tragfähiger ist. Das war das Interessantere und Schönerere. Und hat auch dann den Anstoß gegeben für eine Idee, die wir Gott sei Dank umgesetzt haben: Wir haben gesagt: Wir ziehen dieses Geschäft in Deutschland hoch und bespielen damit von Deutschland aus die österreichischen Märkte, sukzessive daneben auch die deutschen.

Worauf achten Sie als Erstes, wenn Sie ein Unternehmen, eine mögliche Neuerwerbung, kennenlernen?

KM: Ich achte bei einem möglichen Neuerwerb vor allen Dingen darauf, dass er zu unserer Firmenstruktur und zu unserer Firmenkultur passen könnte. Das sind natürlich immer unterschiedliche Welten, die da zusammenkommen. Aber es gibt gewisse, vielleicht auch moralische und marketing-

technische, Grundsätze. Es gibt verschiedene Bereiche, wo ich schaue, ob man irgendwelche Überschneidungspunkte findet. Und wenn sich da was finden lässt, dann ist die Firma auf jeden Fall für mich schon mal interessant, egal wie sie finanziell gerade dasteht.

Einige mittelständische Unternehmer sehen bereits die Finanzierung des eigenen Geschäftsbetriebes als echte Herausforderung. Welchen Weg gehen Sie bei der Finanzierung von Zukäufen?

KM: Die Finanzierung stemmen wir über mehrere Bereiche. Es gibt die Hausbanken, die bisher gerne mitgehen. Es gibt Eigenmittel, die ich mir über die letzten Jahre über den Verkauf einer Marke erarbeitet habe. Und die ich da gern einsetze. Es gibt ein Family Office bei uns in der Gruppe, das mir die großen Zukäufe ermöglicht. Und es gibt natürlich auch immer die Möglichkeit, mit dem Verkäufer zusammen eine Darstellung dieses Kaufes zu erarbeiten und den Verkäufer auch mit einzubinden.

„Vorrangig geht es darum, die Leute mitzunehmen. Weil Unternehmen immer Menschen sind.“

Das gesamte Video des Interviews finden Sie unter:

www.oakstreet.de/referenzen/mittermeier





Michael und Peter
Voigtsberger

„Man schnürt ein Gesamtpaket, das neben dem Kaufpreis viele weitere Aspekte berücksichtigt. So, dass der Unternehmer sagt: „Das ist die Wertschätzung für mein Unternehmen, meine Erfahrung und meine Leistung.“

DER KLASSISCHE NACHFOLGER (MBI)

Strategische Investitionen in ausgewählte Unternehmen sind die Leidenschaft von Peter und Michael Voigtsberger. Die Brüder haben gerade erst die Nachfolge eines traditionsreichen Familienbetriebs im Bereich Medizintechnik angetreten.

Wie erleben Sie die ersten Wochen als neue Inhaber und Geschäftsführer?

PV: Also die ersten Wochen sind sehr gut gelaufen. Wir sind sehr herzlich aufgenommen worden, wie es ja oft in Familienunternehmen ist. Wir konnten zu den Mitarbeitern gleich einen Draht finden.

Auch mit der Inhaberfamilie sind wir sehr gut zurechtgekommen. Wir sind in den ersten Wochen auf jeden Fall sehr gut gestartet.

MV: Es ist immer eine spannende Zeit. Man kommt neu ins Unternehmen und kennt es nur von der Papier- und der Datenlage. Aber eigentlich machen die Mitarbeiter das Unternehmen aus. Man lernt die Leute kennen. Alles ist neu, alles ist anders. Auf der anderen Seite tickt jedes Unternehmen dann doch wieder ähnlich. Es war auf jeden Fall eine gute Zeit.

Wie viele Unternehmen haben Sie sich vor dem Kauf angesehen? Und wie lange haben Sie sich für Ihre Suche Zeit genommen?

PV: Wir haben uns 15 Unternehmen angesehen, davon etwa 7 oder 8 direkt vor Ort. Bei bestimmt 2 oder 3 wurde es etwas

intensiver und mündete letztendlich bei unserem jetzigen Unternehmen im Signing.

Wollten Sie bewusst die Nachfolge in einem Unternehmen für Medizintechnik antreten oder gab es auch andere spannende Branchen für Sie?

MV: Wir haben uns von den Branchen her relativ viel offengehalten. Natürlich haben wir uns vor unserem Hintergrund umgeschaut. Medizintechnik war einer davon. Aber wir haben auch viele andere Unternehmen, zum Beispiel im Bereich erneuerbare Energien und der Elektronikbranche, angeschaut. Auch andere verarbeitende und produzierende Unternehmen. Das war vielleicht schon ein bisschen ein Schwerpunkt: ein Unternehmen, in dem etwas gefertigt wird.

Worauf kam es Ihnen dann schließlich bei der Auswahl des Unternehmens an? Welche Kriterien waren für Sie entscheidend?

PV: Wir haben Unternehmen in der jetzigen Größenordnung gesucht. Also irgendwo zwischen 10 und 30 Mitarbeitern. Dann sollte die Lage in unserem Umkreis sein. Also im süddeutschen Raum, gut erreichbar. Und natürlich ein Unternehmen, zu dem wir Zugang bekommen und das dann zu uns passt. Ein Unternehmen, mit dessen Mitarbeitern, Branche und Produkt wir uns identifizieren können. Damit wir es auch entsprechend weiterentwickeln können. Im Endeffekt muss das Unternehmen zu uns

„Der Zeitpunkt ist ein wichtiges Thema: rechtzeitig in den Nachfolgeprozess einzusteigen und wissen, wo es hinget.“

passen und wir müssen zum Unternehmen passen. Das war eigentlich ausschlaggebend.

MV: Eines darf man vielleicht auch nicht vergessen: der Kaufpreis spielt auch eine Rolle. Es waren auch Angebote dabei, wo wir sagen: Das passt weder zu uns noch vielleicht überhaupt zum Unternehmen. In unserem jetzigen Unternehmen hat das Gesamtpaket am besten gepasst.

Das gesamte Video des Interviews finden Sie unter:

www.oakstreet.de/referenzen/voigtsberger

