



Hilfe von oben

Heuschrecken sind besser als ihr Ruf: Bereits 6000 Unternehmen in Deutschland finanzieren sich mit Private-Equity – und wachsen schneller als die Konkurrenz. Nur: Wie unterscheidet der Mittelstand die guten von den bösen Heuschrecken und findet für sich den richtigen Partner?

Die ganze Welt hat er eingeseift. Immer in kleinen Portionen. Seine Seifen-Kreationen für Hotels sind ein Exportschlager. Die kleinen Seifen haben Andreas Dahlmeyer innerhalb von 27 Jahren reich gemacht. Mit seiner Idee von einer personalisierten Seife ist ein international tätiger Hotelkosmetik-Hersteller entstanden.

Dahlmeyers Ada-Gruppe in Kehl beliefert heute die besten Adressen mit Shampoo und Seife am Stück oder in der Flasche. 35 Millionen setzt das Unternehmen im Jahr um. Nur hat Andreas Dahlmeyer seit einem Jahr kaum mehr etwas mit der Firma zu tun. Die holländisch-deutsche Investment-Gesellschaft Halder hat gemeinsam mit dem Management den Senior-Chef ausbezahlt und führt das Unternehmen nun weiter. Ein klassischer Management-Buy-Out mithilfe von Private Equity.

Geht es nach Franz Müntefering, ist Halder eine Heuschrecke. Doch in Kehl sind sie froh, dass es bei der Ada auch künftig Arbeit für 260 Mitarbeiter gibt. Dank der Heuschrecke, die hier niemand so nennt.

Ada ist ein Beispiel. Eins von 6000. Nur 6000 muss man sagen, denn die Zahl der Unternehmen, die einen Nachfolger suchen, ist mit 70 000 um ein vielfaches höher als die der deutschen PE-Beteiligungen. „Müntefering hat der deutschen Wirtschaft mit seiner Metapher von der gierigen Heuschrecke einen Bärendienst erwiesen“, sagt Dr. Walter Döring. Der frühere Wirtschaftsminister arbeitet für die Stuttgarter Beratungsgesellschaft REM AG und stellt fest: „Ohne Private Equity gäbe es viele Firmen heute schon nicht mehr.“ An der weit verbreiteten Antipathie gegen PE-Investoren ändert dies indes kaum etwas. Der Bundes-

tag diskutiert derzeit ein Gesetz, das PE-Gesellschaften mehr Transparenz aufbürdet und die Fonds für den Staat kontrollierbarer machen soll.

Auch den Küchenhersteller Alno AG aus Pfullendorf am Bodensee hat ein Private-Equity-Investor gerettet. „Ein Jahr haben wir nach einem Investor gesucht“, erinnert sich Döring, seinerzeit im Aufsichtsrat des börsennotierten Unternehmens. „Hätten wir German Capital nicht gefunden – Alno wäre längst platt.“

Rund 80 Millionen Euro hat der Fonds in den Sanierungsfall Alno investiert und mit 52 Prozent die Mehrheit der Aktien übernommen. Seither ist der Aktienkurs wieder von sechs auf acht Euro gestiegen. Gegenüber dem tiefen Tal der Tränen in den Jahren 2001 bis 2004 hat sich der Aktienkurs sogar vervierfacht.

Mit neuem Management und einem ehrgeizigen Restrukturierungs-

programm soll der Konzern mit seinen 2400 Mitarbeitern vom nächsten Jahr an wieder schwarze Zahlen schreiben, sagte der Vorstandsvorsitzende Dr. Georg Kellinghusen.

Das Programm Alno Fit sieht vor, binnen zwölf Monaten rund 25 Millionen Euro Kosten bei einem Umsatz von 615 Millionen einzusparen. 300 Arbeiter haben Alno bereits verlassen. In Stufe zwei des Turn-Around-Konzepts arbeitet man nun daran, das Sortiment zu straffen, Prozesse zu vereinfachen und mehr ausländische Märkte anzusprechen.

Ob Alno wirklich die Kurve kriegt, ist noch nicht raus. Für 2006 wies der Konzern unterm Strich einen Verlust von 13,6 Millionen Euro aus.

Alnos Beispiel zeigt: Das Geschäft der Private-Equity-Investoren ist riskoreich. Obwohl 2005 ein gutes Jahr für die Branche war, mussten die Finanzinvestoren 199 Unternehmen

(und 191 Millionen Euro Beteiligungskapital) als Totalverlust abschreiben. Bezogen auf die Gesamtzahl der PE-Engagements sind das rund drei Prozent. Um mit einer solchen Quote zu leben, braucht es ein gerütteltes Maß Kaltschnäuzigkeit. Vielleicht ist das der Grund, warum manche PE-Manager auftreten wie die Axt im Wald. „Es gibt Grasdackel in der Branche – unglaublich“, sagt Döring. „Da kann einem schon die Galle rausfahren, wenn so ein 30-jähriger Schnösel vor einem sitzt und sich aufführt wie Graf Koks.“

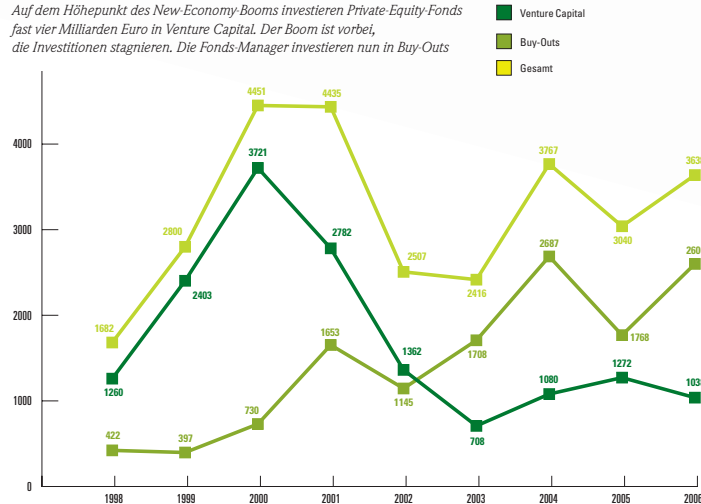
Döring rät Unternehmern, sich von solchen Auswüchsen der boomenden Branche nicht irritieren zu lassen. „Ich darf deswegen nicht auf das Instrumentarium an sich verzichten.“ Zumal es inzwischen hunderte Anbieter gibt, die stille oder offene Beteiligungen, Genussrechte und Nachrangdarlehen anbieten.

Je nach Art des Engagements unterscheiden sich auch die Renditeerwartungen: **Offene Beteiligungen** (meist für Start-Ups) sollten sich über die Unternehmenswertsteigerung mit mindestens 15 Prozent p.a. verzinsen – wegen des hohen Risikos.

Atypische stille Beteiligungen (junge Unternehmen, neue Märkte) werden mit 10 bis 18 Prozent kalkuliert, bezahlt als Kombination aus festem Zins und Anteil am Unternehmensgewinn. ▶▶

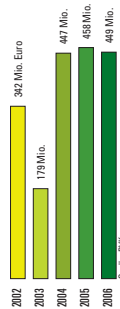
Private-Equity-Investitionen von 1998 bis 2006 – Deutschland / Volumen

Auf dem Höhepunkt des New-Economy-Booms investieren Private-Equity-Fonds fast vier Milliarden Euro in Venture Capital. Der Boom ist vorbei, die Investitionen stagnieren. Die Fonds-Manager investieren nun in Buy-Outs



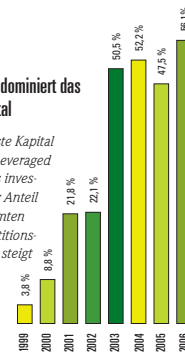
Private-Equity-Investitionen im Land

Delle in der Wirtschaft, Einbruch beim PE-Kapital. Ansonsten ist der Einsatz von PE-Kapital im Land stabil



Der LBO dominiert das PE-Kapital

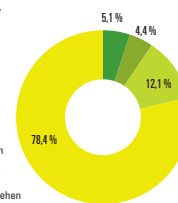
Das meiste Kapital wird in Leveraged Buy-Outs investiert. Der Anteil am gesamten PE Investitionsvolumen steigt rasant



Am liebsten Eigenkapital

Im ersten Quartal 2007 wurden drei Viertel des PE-Kapitals als Eigenkapital eingesetzt

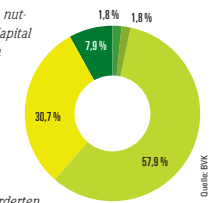
- Eigenkapital
- Stille Beteiligungen
- Mezzanine-Kapital
- Gesellschafterdarlehen



Wann fließt das Geld?

Über die Hälfte der Unternehmen nutzen Venture Capital zur Expansion

- Seed-Phase
- Start-Up
- Expansion
- Replacement
- Turnaround



Anteil an geförderten Unternehmen

HILLER

„Das Beste, was Hiller passieren konnte“

Vier Jahre waren genug. So lange hatte Hiller die Heuschrecken im Haus. Geschäftsführer Jürgen Dreher mag das Wort nicht. „Es waren keine Heuschrecken. Und der Einstieg war das Beste, was dem Unternehmen passieren konnte.“

Denn 2002 ist die Zukunft von Hiller ungewiss. Die Unternehmensnachfolge steht an. Da kommt das Angebot der Schweizer Madison Private Equity Holding wie gerufen. 60 Prozent des Unternehmens übernehmen die Schweizer, 40 Prozent verbleiben im Besitz der Familie Hiller. Wichtiger Grund für die Entscheidung pro Madison: Die Geschäftsführer sind selbst operativ tätig. Dreher: „Madison war damals eine recht junge Gesellschaft, die Inhaber persönlich in den Kauf eingebunden.“

2006 kaufen Jürgen Dreher und Prokurist Alexander Allgaier das Unternehmen zurück. Ein klassischer Management-Buy-Out, der Heuschrecken liebste Steckenpferd. Und woher kam das Geld? Dreher lacht. „Ganz altmodisch. Über Bankdarlehen.“

2004 steigt Dreher bei Hiller ein. Und er ist von der Zusammenarbeit mit den Investoren positiv angehen. Denn sie geben Dreher die Freiheit, das Unternehmen umzukrempeln. „Vor allem in der Entwicklung, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing und Vertrieb kamen von der Investorenseite unheimlich wichtige Impulse.“ Auch



Jürgen Dreher, Hillers Geschäftsführender Gesellschafter

im Controlling geht Hiller neue Wege. „Damals haben wir monatliche Reports und die Balance-Score-Card neu eingeführt. Das hat sich bewährt.“ Die Folge: Hiller wächst. Vor dem Einstieg der Investoren liegt der Umsatz bei 18 Millionen Euro, und heute bei rund 32 Millionen Euro. Das liegt vor allem an den Zukäufen der Hiller-Gruppe. Bei der Akquisition des österreichischen Möbherstellers Braun spielen die Kontakte der Investoren eine wichtige Rolle.

Dennoch: Irgendwann kommt der Punkt, an dem Dreher wieder Herr im eigenen Haus sein will. „Bei Anschaffungen waren die Entscheidungswege teils zu lang.“ Und dann ist da noch die Perspektive, die Unternehmen mit Investoren haben: „Investoren denken kurzfristig und wollen jedes Unternehmen irgendwann auch wieder verkaufen.“ Auch an Großkonzernen. „Der Standort Kippenheim wäre dann in Gefahr gewesen.“ Und das hätte sich nicht mit der Hiller-Philosophie vertragen.

►► **Typische stille Beteiligungen** (für schnell wachsende, reife Unternehmen) liegen bei Renditerwartungen zwischen 6,5 und 13 Prozent. Das Problem: Diese Mittel gelten schon nicht mehr als bilanzielles Eigenkapital, mit dem sich die Bonität des Unternehmens insgesamt verbessern lässt. Ähnlich verhält es sich mit Nachrangdarlehen.

Problematisch sind derzeit die über Kredite finanzierten **Leveraged Buy-Outs**, da sich hier die Krise am US-Finanzmarkt deutlich auswirkt. Bis August hatten die großen Private-Equity-Gesellschaften keine Probleme, milliardenschwere Übernahmen zu 90 Prozent mit Bankkrediten oder über Schulden am Kapitalmarkt zu finanzieren. Seit dem Kollaps des amerikanischen Hypothekenmarkts und der Panik vor einem Austrocknen des Interbanken-Geschäfts funktioniert dieses System nicht mehr. Banken und institutionelle Anleger meiden Risiken.

Die Folge: Bis die Finanzmärkte sich beruhigt haben, ist mit spektakulären Übernahmen vorerst nicht rechnen. Und: Die Preise für die Unternehmen werden sinken, weil die Branche klamm ist.

„Der Mittelstand wird kapitalmarktnäher“

Gemeinsam beschäftigen die 6000 Unternehmen mit PE-Kapital in Deutschland 963 000 Mitarbeiter und erwirtschaften 188,5 Milliarden Euro Umsatz. „In Großbritannien ist PE erheblich bedeutender“, sagt Dörte Höppner, Geschäftsführerin des Bundesverbands der Kapitalbeteiligungsgesellschaften BVK. „Private Equity gibt es in Deutschland zwar schon seit 40 Jahren, trotzdem ist immer noch eine Entwicklungs-

lücke zu sehen. Da deutsche Unternehmen jedoch einen enormen Kapitalbedarf haben und die Banken bei der Kreditvergabe immer zurückhaltender werden, wird die Bedeutung von Private Equity auf jeden Fall weiter zunehmen.“

Ernst & Young kommt in ihrer Studie „Wege zum Wachstum“ zu dem Schluss, dass ein stärkerer Einsatz von Private Equity oder Mezzanine-Kapital Wachstumsimpulse erzeugen würde. Vor allem Mittelständler seien aufgefordert, sich verstärkt mit kapitalmarktnahen Finanzierungsformen auseinanderzusetzen. Hintergrund: Von 2001 bis 2004 sind jene Unternehmen um durchschnittlich 8,6 Prozent gewachsen, die eine Kombination aus klassischen (Bankkredit) und innovativen Finanzierungsformen eingesetzt haben. Firmen, die sich allein auf ihre Banken verlassen haben, sind dagegen um 2,9 Prozent geschrumpft.

„Der deutsche Mittelstand ist in seinem Finanzierungsverhalten deutlich kapitalmarktnäher geworden“, sagt Matthias Heinke von der Hypovereinsbank. Mit dem Mezzanine-Programm Preps hat die Hypovereinsbank rund 500 Millionen Euro als Genussrechtskapital für baden-württembergische Mittelständler zur Verfügung gestellt. Preps wird in Form eines Genussrechts in die Unternehmen eingebracht, verbrieft und anschließend wie ein Fonds über den Kapitalmarkt refinanziert. Voraussetzung hierfür ist ein Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro und ein Rating mit Investmentgrade (BBB/BAA oder höher).

Heinke: „Heute ist es etabliert, dass starkes Wachstum auch getragen werden muss von einer vernünftigen und stabilen langfristigen Finanzierungsstruktur, die Eigenka-

INTERVIEW

„Wir bringen Kapital für Wachstum“

Der Bundesverband der Kapitalanlagegesellschaften (BVK) ist die Lobby-Organisation der in Deutschland tätigen Finanzinvestoren und wird geführt von Dörte Höppner. Im Interview erläutert sie, wie die Zusammenarbeit zwischen PE-Investor und Mittelstand funktioniert.

Wenn ein Private-Equity-Investor einsteigt, was ändert sich im Unternehmen?

► **Dörte Höppner:** Die Effekte sind ganz unterschiedlich. Aber generell trifft man immer wieder auf vier Punkte: Es fließt Kapital für Wachstum und Know-how in die Unternehmen. Manager werden beteiligt und so zu Mitunternehmern. Strukturen und Prozesse werden geordnet und gestrafft, danach bricht das Unternehmen in neue Märkte auf. **Kann man von einer Professionalisierung von Management und Controlling ausgehen?**

► **Höppner:** Auf jeden Fall. Denn die meisten Private-Equity-Gesellschaften bringen Geld und Erfahrung mit ein.

Sind Unternehmen mit Private-Equity-Investor erfolgreicher als solche, die sich klassisch über Banken finanzieren?

► **Höppner:** Nationale und internationale Studien zeigen, dass PE-finanzierte Unternehmen schneller wachsen als der Durchschnitt.

Warum?

► **Höppner:** Ein PE-Investor hat genau wie jeder Eigentümer ein Interesse daran, dass sich das Unternehmen möglichst positiv entwickelt. Der Zeitraum der Beteiligung beträgt im Schnitt 4 bis 7 Jah-

re. In diesem Zeitraum muss der Wert der Firma jährlich um mehr als zehn Prozent wachsen. **Wenn ich als Mittelständler damit liebäugle, mit einem Private-Equity-Investor zusammenzuarbeiten – wie stelle ich das an?**

► **Höppner:** Man sollte sich zunächst umfassend über PE und PE-Gesellschaften informieren. Wenn ein Kontakt zustande gekommen ist, werden viele Gespräche folgen, in denen beide Seiten evaluieren, ob eine Partnerschaft in Frage kommt.

Brauche ich für so ein Gespräch Unterstützung durch spezielle Berater?

► **Höppner:** Das kommt auf den Einzelfall und den Anlass an. Bei größeren Mittelständlern sind wegen der Komplexität Berater angebracht.

Welche Voraussetzungen muss man als Unternehmer mitbringen?

► **Höppner:** Wachstumspotenzial. Darüber hinaus den Willen zur Zusammenarbeit und Offenheit gegenüber den neuen Mitgesellschaftern.

Worum geht es den Private-Equity-Investoren im Zusammenspiel mit dem Mittelstand?

► **Höppner:** Wachstum und Nachfolge sind derzeit zwei der zentralen Themen.



Dörte Höppner, Geschäftsführerin des Bundesverbands der Kapitalanlagegesellschaften

re. In diesem Zeitraum muss der Wert der Firma jährlich um mehr als zehn Prozent wachsen.

Wenn ich als Mittelständler damit liebäugle, mit einem Private-Equity-Investor zusammenzuarbeiten – wie stelle ich das an?

► **Höppner:** Man sollte sich zunächst umfassend über PE und PE-Gesellschaften informieren. Wenn ein Kontakt zustande gekommen ist, werden viele Gespräche folgen, in denen beide Seiten evaluieren, ob eine Partnerschaft in Frage kommt.

Brauche ich für so ein Gespräch Unterstützung durch spezielle Berater?

► **Höppner:** Das kommt auf den Einzelfall und den Anlass an. Bei größeren Mittelständlern sind wegen der Komplexität Berater angebracht.

Welche Voraussetzungen muss man als Unternehmer mitbringen?

► **Höppner:** Wachstumspotenzial. Darüber hinaus den Willen zur Zusammenarbeit und Offenheit gegenüber den neuen Mitgesellschaftern.

Worum geht es den Private-Equity-Investoren im Zusammenspiel mit dem Mittelstand?

► **Höppner:** Wachstum und Nachfolge sind derzeit zwei der zentralen Themen.

Döring: „Was uns fehlt, ist ein Private-Equity-Investor für Small Caps.“

In Freiburg gibt es so etwas: Die Sparkassen-Beteiligungsgesellschaft unter Führung von Hermann Dittmers arbeitet auch mit Beträgen um 50 000 Euro und offenen Beteiligungen. Dittmers kommt trotzdem über die Runden. Er ar- ►►



Kai Kröhnert, Chef von Kröhnert Infotec

„Fonds wie Siemens Venture schauen zuerst auf ihr eigenes Portfolio und wählen ihre Investitionen nach inhaltlichen Gesichtspunkten aus.“ Kröhnert: „Es geht uns um das Wissen und die Kompetenz, die ein Investor mitbringt. Beides war beim HTGF gegeben. Kein Wunder, dass Kröhnert schon an die Zukunft denkt: „Spätestens, wenn der HTGF in sieben Jahren aussteigt, schauen wir uns nach einem neuen Investor um.“ Kröhnert ist schon heute auf der Suche nach Heuschrecken – aber nur nach den netten mit Konzept.



erfolgreiches Direktmarketing

Voraussetzung für erfolgreiche Kundenbeziehungen ist der Spaß und das Talent mit unterschiedlichsten Menschen in Kontakt zu treten, ihre Erwartungen und Wünsche zu erkennen und sie zu verstehen.

Die KIM GmbH macht aus Interessenten langfristige Kunden. Angefangen bei der telefonischen Verkaufsunterstützung einer Produktneueinführung bis hin zur Kundenbefragung zur Sicherung von Qualitätsstandards, bietet die KIM GmbH Unternehmen die umfassenden Dienstleistungen einer modernen Telesales Agentur.

Was wir für Sie tun können, beantworten wir Ihnen gerne: 07423 78-325 oder tuesieda@kim-gmbh.de

KIM
Kommunikation im Mittelpunkt
www.kim-gmbh.de

Jetzt einschalten!

die neue welle

Der beste Musikmix aus 4 Jahrzehnten

Karlsruhe 101.8 • Pforzheim 91.4 • Baden-Baden 100.9

www.meine-neue-welle.de

Mehr Musik. Mehr Vielfalt.

Titel

►► beitet mit Standardverträgen und setzt auf ein breites Portfolio und sagt: „Letztlich ist eine Beteiligung nicht unbedingt risikoreicher als ein Kredit.“

Dennoch ist die Freiburger Beteiligungsgesellschaft ein Exot. Nur wenige Volksbanken oder Sparkassen setzen auf eigenkapitalbasierte Finanzierungen. Dittmers: „Viele Banken denken zu kreditfokussiert. Damit laufen sie Gefahr, sich Chancen am Markt zu verbauen.“ Viele Institute erkennen nicht, welche Konkurrenz ihnen durch Private-Equity-Fonds oder Mezzanine-Spezialisten wie die Hypovereinsbank erwächst. „Es geht nicht darum, um jeden Preis im Konditionenkrieg mit Direktbanken zu konkurrieren. Sondern darum, den Mittelstand lang-

fristig als zentrales Standbein zu behalten. Dafür braucht es moderne Konzepte mit eigenkapitalbasierten Ansätzen.“ Allerdings kämpft Dittmers damit, Unternehmen auf breiter Front zu erklären, dass Eigenkapital zwar höher verzinst wird, sich aber dennoch lohnt. „Künftig werden langfristige Finanzierungen vermehrt über Fonds abgewickelt. Die klassischen Bankfinanzierungen sind eher kurz- bis mittelfristig geeignet.“

„Man darf Spin-Offs wegen der Verschuldungsgefahr keine Kredite geben. Denn die kosten Liquidität und drücken auf den Cash-Flow.“ Nicht Verluste, sondern fehlende Liquidität sei schließlich der häufigste Insolvenzgrund. Dittmers: „Steine kann man nicht essen.“

Ulf Tietge

VERTICO

Ohne Kapital und Kontakte läuft nichts

Der Durchbruch ist das Ziel. Die Branche ist hart. Vertico aus Karlsruhe ist in der Software- und Telekommunikationsbranche zu Hause. Mittelständler haben es da schwer. Ohne Kapital und Kontakte läuft nicht viel.

Für Vertico ist 2005 klar: Wir holen einen Investor ins Unternehmen. „Wir wollten den nationalen und internationalen Durchbruch“, sagt Geschäftsführer und Mit-Gründer, Ralf Ziegler. Vertico entwickelt und vertreibt Software für IP- und LAN-Telefonie. Das Flaggschiff soll die Marke Starface werden. Unter dem Label vertreiben die Karlsruher serverbasierte Voice-Over-IP-Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen. Für den Durchbruch am umkämpften Markt braucht es vor allem zwei Dinge: eine funktionierende Vertriebsstruktur und eine starke Marke.

Für beides unerlässlich: ein Netzwerk. Und das ist beinahe wichtiger als die zwei Millionen Euro, die First Venture in Vertico investiert hat. „Wir profitieren nicht nur von den Erfahrungen der Investoren am Markt, sondern auch von den nationalen und internationalen Kontakten.“ Ein Investment durch eine Bank oder der Gang an die Börse hätte das nicht gebracht, so Ziegler. Ganz so einfach ist ein Investor im Unternehmen aber nicht. „Klar, der Einstieg bringt einige Veränderun-



Ralf Ziegler, Vertico

gen mit sich. Neue formale Regelungen, Beschlüsse werden anders gefasst.“ Ziegler: „Es ist wichtig, zu prüfen, welchen Investor man sich ins Boot holt. Ohne die Möglichkeit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit sollte man das lieber lassen.“

Im Fall von Vertico ist First Venture auf die Karlsruher zugekommen. „Um für Investoren attraktiv zu sein, muss man in einem Wachstumsmarkt zu Hause sein und sich bereits einen Kundenstamm zugelegt haben.“ Und einen Business Plan. Der Einfluss der Investoren auf das Unternehmen wird in einem Beteiligungsvertrag geregelt. Ziegler: „So kommen erst gar keine Missverständnisse auf.“

Heuschrecke im Rücken

Die Freiburger GWE wächst jährlich um mehr als 100 Prozent. Dafür braucht es viel Geld

Die Freiburger Gesellschaft für wirtschaftliche Energieversorgung (GWE) finanziert und betreibt Industriekraftwerke – für Voith, Hornschuch, Rasselstein und seit Anfang Juli im Rahmen eines 100-Millionen-Euro-Projekts auch für Bayer. Hinter der GWE steckt mehrheitlich der Private-Equity-Investor Star Capital Partners aus Großbritannien, der sich der Finanzierung großer Infrastruktur-Investitionen für Industrie und Öffentliche Hand verschrieben hat. Mit dem GWE-Geschäftsführer und Mitgesellschafter Karl-Ekkehard Sester sprachen Ellen Förster und Ulf Tietge.

Herr Sester, sind Sie eine Heuschrecke?

► **Karl-Ekkehard Sester:** Wir sind keine Heuschrecke – aber wir haben einen guten Finanzinvestor in unserer Gesellschaft. Dieser finanziert unser stelles Wachstum. Mit Banken allein wäre das nicht zu schaffen, denn wir wachsen um mehr als 100 Prozent pro Jahr.

Also haben Sie eine Heuschrecke im Rücken und können dadurch schneller laufen?

► **Sester:** Der Begriff der Heuschrecke ist mir zu oberflächlich. Die Interessen und Strategien von Finanzierungspartnern sind sehr unterschiedlich und sollten nicht über einen Kamm geschoren werden.

Aktuell bauen Sie für Bayer ein neues Heizkraftwerk. Warum macht das der Konzern nicht selbst?

► **Sester:** Auch ein Konzern muss mit seinen Mitteln haushalten. Kaum ein großes Unternehmen gibt noch Geld aus für Projekte, die außerhalb der eigenen Kernkompetenz liegen.

Aber Bayer könnte doch auch einfach zur Bank gehen.

► **Sester:** Nichtsdestotrotz verlängert eine selbst getätigte Investition die Bilanz und verschlechtert die Finanzkennzahlen.

Das Geld mit dem Sie jonglieren, kommt von Star Capital Partners. Mit welchem zeitlichen Horizont hat sich diese Private-Equity-Gesellschaft bei Ihnen engagiert?

► **Sester:** Als Unternehmen ist es zum Vorteil aller, mit Finanzinvestoren auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Die Aufenthaltszeit von Finanzinvestoren in einer Gesellschaft beträgt zwischen drei und sieben Jahren. Es kommt darauf an, welchen Exit sich der Finanzinvestor vorstellt.

Sie weichen meiner Frage aus.

► **Sester:** Unser Geschäftsmodell ist sehr langfristig angelegt. Was wir heute als Projekt anschieben, bleibt über Jahrzehnte in den Büchern und bringt stabile Erträge. Gleichzeitig steigern die für die Zukunft garantierten Erträge den Unternehmenswert. Wie die Exit-Planung bei Star aussieht, dazu will ich mich nicht äußern.

Letzten Endes machen Sie mit Geld mehr Geld. Ihr Rohstoff ist Cash und den erschließen Sie sich über Ihren Private-Equity-Partner, korrekt?

► **Sester:** Das ist völlig richtig. Geld ist lediglich der Baustein für eine Wachstumsfinanzierung. Aber man muss aufpassen: Man darf sich mit Finanzinvestoren nur ins Bett legen, wenn man ein wachstumsträchtiges und zukunftssicheres Geschäftsmodell hat. Wenn man in Geldnöten ist oder das Geschäftsmodell nicht richtig funktioniert, können einem Finanzinvestoren eher nicht helfen.

ZUR PERSON

Karl-Ekkehard Sester ist Geschäftsführer der Freiburger Gesellschaft für wirtschaftliche Energieversorgung (GWE). Dahinter steckt der Londoner Private-Equity-Fonds Star Capital Partners. Mit deren Geld baut GWE für Unternehmen wie Thyssen-Krupp, Voith oder Hornschuch sowie für Krankenhäuser und Kommunen Kraftwerke für die Versorgung mit Wärme und Strom. Jüngstes Projekt ist ein 100-Millionen-Euro-Kraftwerk für Bayers Industriepark in Brunsbüttel.

Wäre Ihr Geschäftsmodell ohne Private Equity auch darstellbar?

► **Sester:** Nein. Denn wir stemmen riesige Investitionen, die wir aus dem Cash-Flow als junges Unternehmen nicht generieren könnten. **Rennen Sie mit Ihren Ideen bei Konzernen und Mittelständlern gleichermaßen offene Türen ein?**

► **Sester:** Ja. Denn wenn wir etwa ein neues Kraftwerk finanzieren und bauen, profitieren alle: So eine moderne Anlage ist effektiv und umweltschonend, der Bezug von Strom und Dampf wird günstiger und wir müssen als Lieferant natürlich auch noch etwas verdienen.

Sie haben nicht die Erfahrung gemacht, dass sich Mittelständler

scheuen, mit Private-Equity-Unternehmen oder deren Töchtern zusammenzuarbeiten?

► **Sester:** Warum sollte er auch. Letztlich braucht ein Industrieunternehmen günstige Energiepreise, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gabe es keine Private-Equity-finanzierten Unternehmen, kann er sich vom Oligopol der deutschen Stromwirtschaft versorgen lassen – und zahlt drauf. Oder er arbeitet mit uns zusammen und senkt seine Energiekosten.

Haben Sie eine Mindestsumme, unter der Sie ein Projekt gar nicht erst anfangen?

► **Sester:** Bei weniger als einer Million Euro für die jährlich benötigte Energie macht es keinen Sinn. Und auch dann sollte das Projekt fast schon vor der Haustür liegen und nicht etwa im Emsland, damit es sich rechnen kann.

Fotos: Jigal Fichtner, Vertico Software GmbH