

BETEILIGUNGEN

Finanzkräftige Helfer

Häufig fehlt es potenziellen Nachfolgern am notwendigen Kapital. Investmenthäuser können einspringen.

Jürgen Hoffmann
Hamburg

Oliver Moosmayer hatte mit Motorrädern eigentlich nie etwas im Sinn: „Als ich 15 war, habe ich mal mein Mofa friert, das war's“, erinnert er sich. Das änderte sich Ende 2013, als der promovierte Jurist eine Unternehmensnachfolge über den Einstieg beim Hamburger Motorradfachhändler Paaschburg & Wunderlich anstrebte. Das vor 33 Jahren gegründete Traditionshaus stand zum Verkauf. Aus dem Handel mit gebrauchten „Feuerstühlen“ und Einzelteilen hatte Firmenchef Uwe Paaschburg 2010 ein Großhandelsunternehmen gemacht.

Der kinderlose Eigentümer wollte rechtzeitig die Unternehmensnachfolge einläuten. Sein mittelständischer Betrieb war kerngesund: rund 5 000 Kunden europaweit, Werkstätten, Einzelhandelsketten und Onlinehändler, 20 000 Artikel, die zwei Eigenmarken „Highsider“ und „ShinYo“, 40 Mitarbeiter, 15 Millionen Euro Jahresumsatz. Eine Perle. „Doch das Preisschild, das an dem Unternehmen hing, war für mich zu groß“, musste Moosmayer,

der zuletzt fünf Jahre im Vorstand des Fondshauses HCI gesessen hatte, konstatieren.

Er kontaktierte mehrere Beteiligungsfirmen, musste aber feststellen, dass diese höhere Rendite- und kurzfristigere Vorstellungen über den Ausstieg hatten: „Die Übernahme einer Firma stellt für den Manager eine Lebensaufgabe dar, für viele Investitionsgesellschaften ist es aber nur ein Deal.“ Lediglich die HASPA BGM Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand war bereit, sich wie Moosmayer langfristig zu engagieren. „Nach nur drei Gesprächen waren wir uns einig, gemeinsam die Übernahme zu realisieren“, berichtet der 47-Jährige.

Die Verhandlungen mit Firmengründer Uwe Paaschburg waren erfolgreich. Moosmayer und die Beteiligungsfirma übernahmen je zur Hälfte 75 Prozent der gesellschaftsrechtlichen Anteile des Motorradzubehör-Betriebes, 25 Prozent blieben bei der Familie Paaschburg. Da das Eigenkapital des Nachfolgemanagers für den Erwerb allein nicht ausreichte, stellte die HASPA BGM zusätzlich langfristige Gesellschafterdarlehen zur Verfügung, die bilanziell wie nachrangiges Eigenkapital



Die Übernahme einer Firma stellt für den Manager eine Lebensaufgabe dar, für viele Investitionsgesellschaften ist es aber nur ein Deal.

Oliver Moosmayer Geschäftsführer
Paaschburg & Wunderlich GmbH

behandelt werden. „Das gibt mir unternehmerische Sicherheit“, so Moosmayer. Zudem lasse ihm sein Finanzierungspartner im operativen Geschäft weitgehend freie Hand: „So bin ich das, was ich werden wollte: Chef im eigenen Haus.“

Die Zahl der Übernahmen durch externes Management, auch Management Buy-In (MBI) genannt, ist in Deutschland in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Das hängt mit den zahlreichen ungere-

gelten Unternehmensnachfolgen in Familienbetrieben zusammen. In vielen Fällen, wenn der Inhaber wie im Fall Paaschburg & Wunderlich in den Ruhestand gehen will, aus der Familie aber kein „Firmenerbe“ bereitsteht, ist der Einstieg eines Managers von außen eine Lösung. Die Risiken eines MBI schätzen viele Fachleute höher ein als bei einem Management-Buy-Out (MBO), also wenn Führungskräfte Gesellschafter werden, die seit Jahren auf der

Gehaltsliste des Unternehmens stehen und dieses genau kennen.

„Wenn ein Kandidat von außen kommt, ist immer die Frage: Passen die beiden Seiten, der neue Manager und das Unternehmen, zusammen“, sagt Maximilian Schilling, Geschäftsführer der HASPA BGM. Er empfiehlt, zum Beispiel einen Beirat zu installieren oder den Altbesitzer für eine Übergangszeit an Bord zu behalten, und vor allem vertraglich „Notbremsen“ einzubauen: „Wenn die Übergabe nicht funktioniert, sollte man einen Plan B haben.“

Auch Nicolas Himmelmann, Vorstand bei Auctus Capital Partners in München, unterstreicht, dass sich interne Übergaben in ihrer Komplexität und Risiko erheblich von externen Lösungen unterscheiden. Der Kandidat müsse aus der Außenperspektive zusammen mit seinem Finanzpartner Potenziale, aber auch Schwächen erkennen: „Dann setzt er alles auf eine Karte, indem er Karriere und Kapital in einen für ihn meist völlig neuen Weg investiert.“ Die Expertise des mitfinanzierenden Partners sei eine „Gehilfe“, die ein Nachfolgermanager nutzen sollte.