

„Wann verkaufen, wenn nicht jetzt?“

Ein Gespräch mit Dr. Ingo Krocke, Geschäftsführer der Auctus Capital Partners AG in München.

Auctus Capital Partners AG



Dr. Ingo Krocke

... ist Gründer und CEO von AUCTUS Capital Partners AG. Dr. Ingo Krocke gründete die Beteiligungsgesellschaft AUCTUS Capital Partners AG im Jahr 2001, sein Team besteht derzeit aus 15 Beteiligungsexperten. Nach seinem Medizinstudium in Bonn und Paris startete Dr. Ingo Krocke seine Karriere zunächst in Barcelona und New York, wo er ärztlich tätig war. Seine Industrielaufbahn startete er als Brand Manager bei Procter & Gamble. Sein Einstieg ins Beteiligungsgeschäft erfolgte bei Apax Partners, einer weltweit führenden Beteiligungsgesellschaft, mit den Schwerpunkten Management Buy-out und Wachstumsfinanzierungen. Vor der Gründung von AUCTUS war Dr. Krocke Gründer und Geschäftsführer von Wellington Partners in München.

Wie sind Sie bei Auctus im Rahmen von Firmenübernahmen aktiv? Welche Ziele verfolgen Sie dabei?

Wir sind die aktivste Beteiligungsgesellschaft in Deutschland. Der Markt ist derzeit ein wenig überhitzt, vielleicht auch, weil die Wirtschaftskrise von 2009 gefühlt schon so lange her ist. Viele potenzielle Käufer blenden derzeit aus, dass die Übernahme von Firmen auch mit vielen Risiken verbunden ist. Sie rechnen weder mit einer Konjunkturkrise noch damit, dass in dem Unternehmen selbst etwas passieren könnte. Insofern findet sich am Markt derzeit eine erhöhte Risikobereitschaft sowie ein geringeres Risikobewusstsein bei den Investoren. Dieses ist auch dadurch getriggert, dass durch die niedrigen Zinsen und Renditen in anderen Anlageformen viel Geld im Markt ist. Und viele haben inzwischen verstanden, dass Private Equity mit durchschnittlich im zweistelligen Bereich liegenden Renditen in den letzten 50 Jahren die Königsklasse darstellt. Positiv ist dazu zu vermerken, dass dieser höhere Anteil an Marktteilnehmern in Verbindung mit den hohen Preisen dazu führt, dass viele Mittelständler überlegen, jetzt zu verkaufen – und das ist auch richtig. Wann verkaufen, wenn nicht jetzt?

Wie gehen Sie damit um in Bezug auf Ihr eigenes Geschäft?

Wir sind deutlich realistischer und bauen in unseren Finanzmodellen für die Zukunftsplanung mögliche Szenarien von Wirtschaftskrisen ein – wir sind als Anleger also nicht durchgängig optimistisch. Zudem bauen wir unsere Annahmen ein, dass wesentliche Kunden oder Mitarbeiter wegfallen könnten und das Geschäft

negativen Beeinträchtigungen unterliegen könnte. Auf der anderen Seite schaffen wir aber viel Mehrwert in den Unternehmen. Dadurch können wir in diesem wettbewerbsintensiven Verkäufermarkt kompetitive Preise zahlen. Und wir haben eine deutlich längere Haltezeit. So können wir auch einen Downturn gut überstehen.

Wieso verkaufen die Unternehmer?

Viele der Unternehmen, die wir übernehmen, sind häufig noch in der Hand der ersten oder zweiten Generation, d. h., wir haben die Gründer noch an Bord. Grund für den Verkauf ist häufig, dass die Unternehmensstruktur insgesamt sehr stark gewachsen ist und für den Gründer beinahe unübersichtlich wird. Früher machte er sozusagen nur sein Business, heute muss er sich um internationale Personalführung, zunehmende Regulierung und so weiter kümmern – die Arbeitsbelastung steigt also permanent, und vor allem rund um die Uhr. Zudem steckt häufig das gesamte Vermögen, was er erwirtschaftet hat, im Unternehmen selbst. Und es kommt noch ein persönlicher Punkt ins Spiel: Viele kommen in die dritte Lebensphase und wollen für sich ganz persönlich eine Veränderung. An diesem Punkt kommen wir mit unserem „Owners Buy-out“ ins Spiel: Wir erwerben eine Mehrheit – damit kann der Unternehmer Geld „hinter der Brandmauer“ bringen. Gleichzeitig bleibt er aber stark am Unternehmen beteiligt und setzt mit uns eine Wachstumsstrategie um. So haben wir in Dutzenden von Fällen nationale und internationale Marktführer geschaffen. Zudem haben wir hervorragendes Sektorwissen und sprechen daher mit dem Gründer auf Augenhöhe.

Was sind Ihre Ziele beim Einstieg?

Wir haben immer eine Vision und eine Strategie für das Unternehmen im jeweiligen Markt. Unsere Wertsteigerung kommt in der Regel daher, dass das Unternehmen beim anschließenden Verkauf deutlich größer ist als beim Einstieg. Dies erreichen wir nicht nur über organisches Wachstum, sondern auch über Zukäufe von bis zu 20 oder gar 30 Unternehmen weltweit. Dabei begleiten wir auch sämtliche Prozesse, die damit einhergehen. Das ist von der Mechanik prinzipiell einem Beratungsunternehmen nicht unähnlich, aber im Vergleich zu einem klassischen Berater machen wir es mit der Brille und mit dem Herzen des Eigentümers, denn der entscheidende Punkt ist die Umsetzung. Der Hintergrund: In der Regel fehlt es mittelständischen Unternehmen nicht an Ideen, sondern an Möglichkeiten, diese konkret umzusetzen. Eine unserer Kernaufgaben ist daher immer, gemeinsam mit dem Management zu identifizieren, welcher Bedarf besteht und was wir umsetzen können.

Kritiker werfen der PE Branche immer wieder vor, Mittelständler zu kaufen, ihnen die Schulddlast in die Bücher zu schreiben und sie anschließend zu filetieren. Warum stimmt diese Sichtweise auf Ihre Branche nicht mehr?

Die Kritik kommt ja zunächst nicht unberechtigt, denn sie bezog sich damals auf die Firma Grohe, die nur von PE zu PE gereicht wurde, ohne dass auch nur irgendeine dieser Firmen etwas am Geschäft geändert hat. Durch die hohe Zinsbelastung kam das Unternehmen anschließend in extreme Schwierigkeiten. Bei AUCTUS haben wir einen ganz anderen Ansatz. Unser Ziel ist es, aus einem Unternehmen mit 20 Millionen Umsatz eines

mit 100 Millionen zu machen – das schafft man aber nur durch Befruchtung, Ideen und gute Umsetzung. Und: Der Erfolg gibt uns Recht. Unsere Unternehmen sind über die letzten zehn Jahre im Schnitt um über 10 Prozent pro Jahr gewachsen. Und wir erlauben nur eine relativ geringe Verschuldung der Unternehmen, denn Wachstum braucht finanziellen Spielraum.

Was beobachten Sie bei Mittelständlern in Bezug auf das Thema Unternehmensnachfolge? Wo liegen derzeit hier die Probleme?

Die deutsche Wirtschaft hat in den letzten 30 Jahren gerade im Dienstleistungssektor viel nachgeholt. Die ehemaligen Gründer sind heute Mitte 50 oder Anfang 60 und beschäftigen sich mit der Frage, wie es nun weitergeht. Zudem gibt es in diesen Unternehmen nur selten einen Familiennachfolger, weil die Identifizierung mit dem Produkt oft geringer ist. Dies ist übrigens ein großer Unterschied zu den Produktionsunternehmen, wo die Familie viel häufiger die Nachfolge organisiert. Also steht irgendwann im Raum, einen Fremdgeschäftsführer zu engagieren. Das ist aber nicht so einfach, weil die Quintessenz in diesen Unternehmen die Firmenkultur ist und diese verkörpert der Gründer. Auch hier kommen wir ins Spiel, denn wir gewinnen den Großteil der Firmen, die sich für uns entscheiden, über diese menschliche Komponente. Die Unternehmer spüren, dass wir unser eigenes Geld investieren – und genau diese Art Mittäter suchen sie ja eigentlich.

Welche Projekte verfolgen Sie aktuell? Welchen Einfluss hat das derzeitige Niedrigzinsumfeld auf Ihre Aktivitäten?

Eines unserer erfolgreichsten Beispiele ist die Firma PharmaLex. Das Unternehmen berät Pharmafirmen bei der Registrierung, Auditierung und Überwachung von Pharmaprodukten. Und es hilft internationalen Pharmakonzernen dabei, auf die europäischen Märkte zu kommen. Als wir PharmaLex kennenlernten, war es ein kleines Unternehmen mit 10 Millionen Euro Umsatz. Der Ansatz hat uns direkt begeistert, weil die Pharmabranche immer stärker in Richtung Forschung gehen muss und Randdienstleistungen zusehends outsourct. Vor drei Jahren sind wir mit einer Finanzierung der NORD/LB eingestiegen. In dieser Zeit haben wir elf Unternehmen dazu gekauft und sind inzwischen an 16 Standorten weltweit vertreten. Inzwischen sind aus 10 Millionen Euro Umsatz 60 Millionen geworden.

Wie arbeiten Sie im Rahmen von Projekten mit der NORD/LB zusammen?

Die NORD/LB ist einer unserer Lieblingspartner. Wir sehen dort etwas, was wir bei Banken selten sehen: Die Berater sind mit Leidenschaft bei der Sache, machen sich Gedanken und interessieren sich für das Unternehmen selbst. Der NORD/LB geht es nicht nur um Zahlen, sondern immer auch um das Unternehmen selbst und die Geschichte dahinter. Und wenn es mal nicht ganz so gut läuft wie geplant, dann werden mit norddeutscher Gelassenheit immer pragmatische Lösungen gefunden.