

insight

Familienunternehmen und Private-Equity: Die psychologischen Bruchstellen

- › Ursachen von Vorbehalten und Misstrauen
- › Lösungsansätze für einen konstruktiven Dialog



Eine Untersuchung des Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS),
Technische Universität München, unterstützt von
Apax Partners

Intro

Mittelständische Familienunternehmer schaffen Werte und Jobs, sind Motor der Konjunktur und gelten als innovativ, dynamisch und mutig. Nur eines fürchten sie wie der Teufel das Weihwasser: die Beteiligung einer Private-Equity-Gesellschaft.

Für das Phänomen, dass trotz der bekannten Eigenkapitalschwäche privates Beteiligungskapital im Mittelstand überwiegend auf Ablehnung stößt, suchte Apax Partners eine Erklärung. Ist das Angebot der Private-Equity-Anbieter falsch, ist es zu teuer? An messbaren rationalen Faktoren, so zeigte sich jedenfalls, liegt es nicht.

In einem Kooperationsprojekt mit dem KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance und dem Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) an der Technischen Universität München sollte die Ursachensuche deshalb auf eine andere Basis gestellt werden. Aufgabe war es, anhand psychologischer Verhaltensmuster herauszufinden, wo die Probleme liegen.

Anlass zur Selbstkritik und zum Umdenken gibt der Beteiligungsbranche vor allem folgender Befund: Ihr schlechtes Image im Mittelstand haben sich die Private-Equity-Gesellschaften zu einem großen Teil selbst zuzuschreiben. So ist es ihnen bisher nur in geringem Maße gelungen, sich in die Welt und die Kultur von Familienunternehmen hineinzusetzen.

Mit der vorliegenden Studie möchte Apax Partners den ersten Schritt tun und die Tür zu einem besseren Verständnis zwischen Familienunternehmern und Beteiligungsgesellschaften ein Stück weit öffnen.

Inhalt

Management Summary	2
1. Warum die Kommunikation zwischen Familienunternehmen und Private-Equity-Investoren nicht stimmt	4
1.1 Das Zwei-Welten-Problem	4
1.2 Der Abwertungsmechanismus	5
1.3 Das Selbstwertschutz-Syndrom	6
1.4 Der Kontrollkonflikt	7
2. Wie sich Vorurteile abbauen und die Beziehungen zwischen Private-Equity-Investoren und Familienunternehmern verbessern lassen	8
2.1 Vertrauen gezielt aufbauen	8
2.2 Fehleinschätzungen durch Information vorbeugen	9
2.3 Zehn Schritte zur Kooperation	10
3. Partner statt Gegner	12

Management Summary

Methodik der Untersuchung

Für das vom KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance und dem Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) an der Technischen Universität München in Kooperation mit Apax Partners durchgeführte Forschungsprojekt „Private Equity in eigen-tümergeführten Unternehmen“ wurden 22 qualifizierte Tiefeninterviews geführt.

Bei der Auswahl der Befragten wurden neben den Unternehmern selbst alle Gruppen berücksichtigt, die für einen Mittelständler in Finanzierungsfragen besonders wichtig sind: Unternehmensberater, Vertreter von Verbänden, Manager und Mitarbeiter von Beteiligungsgesellschaften und Banken sowie Rechtsanwälte Wissenschaftler.

Den Kern der Analyse bildeten die beiden Fragen:

- Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung für Private Equity und
- welche Einstellung haben Familienunternehmer zu Private Equity?

Die Untersuchung basiert auf ausgewählten sozialpsychologischen Theorien, die in Form von Hypothesen zu überprüfen waren. Dazu wurde ein strukturierter Interviewleitfaden formuliert, der die Grundlage für die Gespräche

bildete. Die Antworten sind entsprechend der Eingangshypothesen systematisch erfasst und ausgewertet worden.

Ergebnisse und Empfehlungen

Die grundlegenden Verhaltensmuster sind in Kapitel eins zusammengefasst. Ihre Konsequenzen für den Umgang von Familienunternehmen und Private-Equity-Investoren miteinander sind in den wesentlichen Ansätzen in Kapitel zwei skizziert. Zudem enthält dieses Kapitel einen Katalog von Handlungsmaximen, die einen konstruktiven Dialog zwischen Familienunternehmen und Beteiligungsgesellschaften fördern sollen.

Die Kommunikationshürden

- Der Grund für die gestörte Beziehung von Familienunternehmern zu Vertretern von Private-Equity-Gesellschaften liegt in unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Diese führen zu verschiedenen Sicht- und Denkweisen. Die Unternehmer vermissen auf Seiten der Kapitalgeber die soziale Kompetenz, die Private-Equity-Experten beklagen mangelnde Professionalität und fehlende Transparenz.
- Weil sie emotional sehr stark mit ihrem Betrieb verbunden sind, empfinden viele Unternehmer den Einstieg eines privaten Kapitalgebers als Angriff auf die eigene

Person und sehen darin das Eingeständnis der Unfähigkeit, das Unternehmen – wie bisher – allein zu führen.

- Kritik an einer Entscheidung heißt für den Unternehmer immer auch Kritik an seiner Person, die er zudem auch als Abwertung seiner Leistung auffasst. Um sein Selbstwertgefühl wieder zu stärken, reagiert er mit Ablehnung und Vorurteilen gegenüber der Beteiligungsform.
- Unternehmenschefs sind es gewöhnt, allein zu entscheiden und die Verantwortung hierfür zu tragen. Eigentumsanteile abzugeben bedeutet deshalb einen massiv erlebten Kontrollverlust.

Lösungsansätze für eine bessere Kommunikation

- Unternehmer und Vertreter von Private-Equity-Gesellschaften müssen lernen, Vertrauen zueinander zu entwickeln. Faire Spielregeln und ein ausgewogenes Kräfteverhältnis zwischen beiden Parteien sind hierfür die wichtigsten Voraussetzungen.
- Die Ursache für viele Vorurteile und Barrieren liegt in unzureichender Information. In vielen Fällen wissen Familienunternehmer einfach zu wenig über das Geschäft und das Vorgehen von Private-Equity-Gesellschaften.
- Die Private-Equity-Branche kann einiges tun, um einen konstruktiven Dialog zu fördern. Einer der grundlegenden Handlungsansätze ist, sich mehr als bisher in die Denkweise eines Familienunternehmers hineinzuversetzen und Verhandlungen auf gleicher Augenhöhe zu führen, nicht aus einer Position vermeintlicher Überlegenheit.

1. Warum die Kommunikation zwischen Familienunternehmern und Private-Equity-Investoren nicht stimmt

**„Der versteht mich nicht.
Der ist in einer andern Welt.“**

(Unternehmer)

**„Die werfen ein paar englische
Brocken hin, und dann macht der
Unternehmer zu.“**

(Unternehmer)

1.1 Das Zwei-Welten-Problem

Theoretisch sind Familienunternehmen und private Beteiligungsgesellschaften ein ideales Gespann. Der Unternehmer erhält das Kapital für seine Ideen und zur Weiterentwicklung seines Unternehmens. Der Private-Equity-Anbieter unterstützt ihn, eine angemessene Rendite zu erwirtschaften.

In der Praxis dagegen sieht die Sache ganz anders aus. Kaum etwas erweckt bei Familienunternehmern spontan soviel Misstrauen und Ablehnung wie der Begriff Private Equity. Das Bild vom gelackten Harvard-Absolventen mit Dollar-Zeichen in den Augen, der sich ins Geschäft einmischen will, davon aber nichts versteht, sitzt unverrückbar in den Köpfen fest.

Auf Seiten der Kapitalgeber ist die Gemütslage kaum besser: Für viele Vertreter von Private-Equity-Gesellschaften ist das Gespräch mit einem Familienunternehmer jedes Mal eine neue Situation. Ihre Unsicherheit kaschieren sie gerne mit Anglizismen und Fachbegriffen, die vom Unternehmer als „Besserwisserei“ und Arroganz interpretiert und verstanden wird.

Ein Grund, warum sich gegenseitige Klischees hartnäckig halten und Private-Equity-Anbieter bei Familienunternehmern beinahe regelmäßig „abblitzen“, liegt in den unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Die jeweils damit

verbundenen Wertvorstellungen und Normen führen zu gänzlich verschiedenen Sicht- und Verhaltensweisen:

- In Familienunternehmen bestimmt der Chef durch autoritäre Entscheidungsprozesse die Geschicke der Firma meist im Alleingang und trägt dafür auch die alleinige Verantwortung. Mitarbeiter von Beteiligungsgesellschaften aber sind es gewöhnt, Entscheidungen im Team zu diskutieren, Fragen zu stellen und konsensgetragene Lösungen zu finden. Die Verantwortung verteilt sich im Management je nach Aufgabenbereich auf mehrere Köpfe.
- Das Handeln von Private-Equity-Gesellschaften ist von einer mittel- bis langfristigen Renditeorientierung mit einem Zeithorizont von bis zu zehn Jahren motiviert. Auch der Familienunternehmer denkt langfristig, für ihn heißt das aber, Unternehmenssicherung für die nachfolgende Generation.
- Die Verknüpfung von Eigenkapital mit Mitspracherechten zählt für Private-Equity-Anbieter zu den Selbstverständlichkeiten. Freiheit und Unabhängigkeit sind für die meisten Unternehmenseigentümer jedoch klassische Werte schlechthin. Kapitalgeber mitreden zu lassen, steht diesen Idealen diametral entgegen.

- Stammen Sprache und Wortwahl von Familienunternehmern eher aus dem Vertriebs- und Technologiebereich, benutzen Private-Equity-Experten meist Begriffe aus der Finanzwelt.
- Pflegt der Unternehmer in seinem Geschäftsgebaren die Philosophie des ehrbaren Kaufmanns, für den nicht nur zählt, was unter dem Strich übrig bleibt, wirken die Kapitalexperten oftmals wie „Controller“, für die stimmige Zahlen einziger Gradmesser des Erfolgs sind.

1.2 Der Abwertungsmechanismus

Mittelständische Unternehmer sind in der Regel äußerst selbstbewusst. Das Unternehmen ist ihr Lebenswerk, über das sie stark auch ihre Person definieren. „Der deutsche Mittelständler“, so formulierte es ein für die Studie befragter Unternehmer, „legt wahnsinnig viel Herzblut in seine Firma.“

Deshalb kommt der Einstieg einer Private-Equity-Gesellschaft für viele Familienunternehmer praktisch dem Eingeständnis von Schwäche und Unfähigkeit gleich. Er wird als Bedrohung für die Identität des Familienunternehmens empfunden. Als intuitive Reaktion darauf wertet der Unternehmer die eigene Leistung auf und die des Kapitalgebers durch Verstärkung ohnehin vorhandener Vorurteile ab. Verschärfend kommt hinzu, dass in Familien-

unternehmen die Strategie des Unternehmens immer eng mit der Familienstrategie verknüpft ist. Je ungeklärter die Verhältnisse in der Familie jedoch sind, beispielsweise weil die Nachfolge nicht geregelt ist, desto heftiger wird der Unternehmer sich in seiner Identität angegriffen fühlen und sein vorgefasstes Negativbild des Kapitalgebers verstärken.

„Mit der Beteiligung opfern wir den Charakter des Familienunternehmens.“

(Unternehmer)

Menschen wollen sich von Mitgliedern anderer Gruppen unterscheiden

„Jedes Individuum ist bestrebt, eine positive soziale Identität zu besitzen.“ Daher „...zielt eine Gruppe darauf ab, sich von anderen Gruppen zu unterscheiden, damit Überlegenheit auf einigen bestehenden und situativ relevanten Vergleichsdimensionen erreicht wird.“**

Vorurteile dienen dabei der Abgrenzung und Aufwertung der Eigengruppe gegenüber Fremdgruppen und der Erhaltung des eigenen Wertesystems.**

*Mummendey, A. (1985): Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität, in: Theorien der Sozialpsychologie, Bd. II: Gruppen- und Lerntheorien, hrsg. von Frey, D./Irie, M., Bern, S. 185-216

**Schäfer, B./Six, B. (1978): Sozialpsychologie des Vorurteils, Stuttgart

„Die haben mit ausgesprochen geschickten Suggestivfragen den Wert des Unternehmens zertrümmert.“

(Unternehmer)

1.3 Das Selbstwertschutz-Syndrom

Familienunternehmer sind eins mit ihren Unternehmen. Sie allein treffen Entscheidungen, sie allein tragen die Verantwortung, sie sind vermeintlich durch niemanden zu ersetzen. Durch die Verschmelzung von Person und Unternehmen bestimmt sich auch der Selbstwert des Unternehmers weitestgehend aus seiner Unternehmerrolle.

Kritik wiegt da doppelt. „Aufgrund der patriarchalischen Unternehmensführung“, weiß ein für die Studie interviewter Verbandsmanager, „übt man nicht nur Kritik an einer Entscheidung, sondern mittelbar immer auch an der Person des Unternehmers.“ Spielt die Beteiligungsgesellschaft ihre Finanz- und Managementkompetenz allzu sehr aus oder äußert Zweifel an den unternehmerischen Beschlüssen, wird der Unternehmer dies unweigerlich als Abwertung seiner Leistung und als Angriff auf sein Selbstwertgefühl begreifen.

Ein Knackpunkt, bei dem das besonders augenfällig wird, ist die Unternehmensbewertung. Aufgrund ihres starken persönlichen und emotionalen Engagements schätzen Familienunternehmer den Wert ihres Unternehmens meist höher ein als neutrale Analysten. Private-Equity-Experten kommen im Durchschnitt meist zu einem geringeren Wert und unterstützen damit den gängigen Vorbehalt, den Unternehmenswert aus reinem Eigennutz zu schmälern.

Ausweichreaktionen sind der Rückzug auf Vorurteile, das Ausblenden der selbstwertbedrohlichen Informationen sowie die selektive Suche nach Informationen, die das Selbstwertgefühl des Unternehmers wieder stärken. Beispielsweise wird er in Medienberichten über Private-Equity-Beteiligungen nur noch das Negative wahrnehmen oder sich in seiner schlechten Meinung von seinem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer bestätigen lassen.

Menschen suchen selektiv nach positiven oder negativen Informationen

Alle Arten von Informationen, die das Selbstkonzept einer Person tangieren, können ihr Selbstwertgefühl stabilisieren, erhöhen oder herabsetzen.*

Personen suchen selektiv nach positiven Informationen über die eigene Person und vermeiden die Auseinandersetzung mit selbstwertbedrohlichen Rückmeldungen.

Personen reagieren affektiv und kognitiv positiver auf für sie selbst schmeichelhafte Informationen als auf selbstwertbedrohliche Informationen.**

*Frey, D./Benning, E. (1983): Das Selbstwertgefühl, in: Emotion und Kognition, hrsg. von Mandl, H./Huber, G.L., München, S. 148-182

**Stahlberg, D./Osnabrügge, G./Frey, D. (1985): Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung, in: Theorien der Sozialpsychologie, Bd. III: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorie, hrsg. von Frey, D./Irlle, M., Bern, S. 79-124

1.4 Der Kontrollkonflikt

In Familienunternehmen liegen Eigentum und Geschäftsführung meist in einer Hand. Diese Bündelung ermöglicht es dem Unternehmer, Zustände, Ereignisse und Entwicklungen in seinem Unternehmen in hohem Maß zu kontrollieren und zu steuern. Sich von Anteilen zu trennen, bedeutet für den Unternehmenschef einen dementsprechend massiv erlebten Kontrollverlust.

Plötzlich wollen ihm andere diktieren, welche Rendite das Unternehmen erzielen soll, plötzlich rechnen ihm andere vor, in welches neue Produkt er investieren soll. Zudem hat er es mit Leuten zu tun, die seine Entscheidungen nicht einfach hinnehmen, sondern Fragen stellen, die ihm vielleicht unbequem sind.

Vor diesem Hintergrund bietet das Thema Transparenz besonderes Konfliktpotenzial bei Verhandlungen zwischen Private-Equity-Investoren und Familienunternehmern. „Seine Bilanz“, so ein Verbandsmanager, „legt der Unternehmer vielleicht noch vor, aber die Gewinn- und Verlustrechnung, in der die Umsätze drin stehen, wird wie ein Staatsschatz gehütet.“ Und weil kein Kapitalgeber ins Blaue hinein investiert, ist die Offenlegung der finanziellen Situation ein weiterer Stolperstein, der sogar den besten Deal scheitern lassen kann.

Allerdings dürfte sich hier durch die neuen Kreditvergaberichtlinien der Banken im Rahmen

von Basel II einiges verändern. Das damit verbundene Rating wird den Kulturwandel hin zu mehr Transparenz generell forcieren.

„Dass Geld oder Eigenkapital ins Unternehmen kommt, ist nicht das Problem, sondern dass das Eigenkapital mitreden und mitentscheiden will.“

(Unternehmer)

Menschen sind bestrebt, sich und ihre Umwelt zu kontrollieren

„Personen sind bestrebt, Zustände und Ereignisse in sich selbst und ihrer Umwelt kontrollieren zu können... Kogniziert eine Person, dass sie für sie bedeutsame Ereignisse nicht kontrollieren kann, so beeinträchtigt dies ihr Erleben und Verhalten.“*

*Osnabrügge, G./Stahlberg, D./Frey, D. (1985): Die Theorie der kognizierten Kontrolle, in: Theorien der Sozialpsychologie, Bd. III: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien, hrsg. von Frey, D./Irle, M., Bern, S. 127-172

2. Wie sich Vorurteile abbauen und die Beziehungen zwischen Private-Equity-Investoren und Familienunternehmen verbessern lassen

„Und am Anfang steht auf beiden Seiten das Misstrauen.“

(Verbandsmanager)

2.1 Vertrauen gezielt aufbauen

Jemandem zu vertrauen, ist ein gutes Gefühl und schafft Sicherheit – das gilt im Privatleben wie in der Wirtschaft. Insbesondere, wenn zwei Partner ein gemeinsames Risiko eingehen, müssen sie aufeinander bauen können. Im Verhältnis von Private-Equity-Investoren und Familienunternehmen will Vertrauen aber erst erworben werden.

Wie die Forschung zeigt, gibt es bestimmte Bedingungen, die das Entstehen vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen und gegenseitiger Wertschätzung fördern. Für den Umgang von Unternehmern und Kapitalgebern heißt das konkret:

Gleiche Augenhöhe beider Partner. Viele Kommunikationsprobleme resultieren daraus, dass der Unternehmer sich auf den unterlegenen Part verwiesen fühlt, weil ihm das notwendige Know-how fehlt, den Standpunkt des Verhandlungspartners kritisch überprüfen zu können oder weil er seine unternehmerische Kompetenz in Frage gestellt sieht. Deshalb sollte in der Gesprächsführung von Anfang an ein ausgewogenes Kräfteverhältnis hergestellt werden. Die Voraussetzung dazu: Beide, sowohl Unternehmer wie auch der Private-Equity-Experte, müssen sowohl die eigenen wie auch die Bedürfnisse des anderen gut kennen und entsprechend berücksichtigen.

Faire Spielregeln. Einen Schiedsrichter wie beim Fußball, der Regelüberschreitungen unverzüglich ahndet, gibt es bei Verhandlungen zwischen Unternehmern und Kapitalgebern zwar nicht. Aber auch ohne einen neutralen Dritten sollten die Gespräche transparenten, von beiden Parteien nachvollziehbaren Regeln folgen. Bei Verstößen dagegen muss es die Möglichkeit geben, diese offen anzusprechen, um darauf zu reagieren. Insbesondere bei der Ermittlung des Unternehmenswerts sollte der Vertreter einer Private-Equity-Gesellschaft klar und für den Unternehmer verständlich darlegen, welche Kriterien er aus welchen Gründen dabei zugrunde legt.

Nützlicher Know-how-Transfer. Kann der Beteiligungspartner im Laufe der Verhandlungen glaubwürdig vermitteln, dass er mit seinen Erfahrungen einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens und damit zur Steigerung des Unternehmenswerts leisten kann, vermindert das die Furcht des Unternehmers davor, Einfluss abgeben zu müssen und sein Unternehmen nicht mehr allein zu kontrollieren.

Hilfreiche Katalysatoren. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Verbandsvertreter sind oft langjährige Weggefährten von Familienunternehmern und genießen deren Vertrauen. Werden sie in die Gespräche einbezogen, verringert das emotionale Vorbehalte und fördert einen sachlichen Dialog.

2.2 Fehleinschätzungen durch Information vorbeugen

Die Abwehrmechanismen vieler Familienunternehmer gegenüber dem Finanzierungsinstrument Private Equity sind nicht nur Ausdruck emotionaler Befindlichkeiten, sondern offenbaren auch grundlegende Informationsdefizite. Wäre der Wissensstand auf Unternehmerseite höher, würde es etliche Fehltritte und Missverständnisse gar nicht geben.

Wie weit typische Vorbehalte und die Praxis von Private-Equity-Gesellschaften auseinanderklaffen, zeigen folgende Beispiele:

1. Familienunternehmer lassen den Gedanken, einen Private-Equity-Investor mit ins Boot zu nehmen, schon deshalb nicht zu, weil sie sich dadurch in ihrem Selbstwertgefühl bedroht fühlen. Beteiligungsgesellschaften gehen eine Partnerschaft jedoch nur mit gut geführten, entwicklungsfähigen Unternehmen ein, deren Management überzeugende Qualitäten mitbringt. Weitere Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden, sind eine klare Wachstumsstrategie und Potenzial auf internationalen Märkten. Unternehmer, die diese Messlatte kennen, werden Private Equity nicht automatisch als Attacke auf ihr Selbstwertgefühl empfinden, sondern sich im Gegenteil in ihren Fähigkeiten bestätigt fühlen.

2. Auch dem von Unternehmenseignern befürchteten Kontrollverlust können Private-Equity-Gesellschaften durch Information begegnen. Es gibt durchaus Anbieter, die sich als reine Beteiligungspartner sehen und nicht in das operative Geschäft des Unternehmens eingreifen.

„Einen 25-Jährigen zu einem 50-jährigen Unternehmer zu schicken, der das Unternehmen vielleicht schon in der dritten Generation führt, ist kaum erfolgversprechend.“

(Verbandsmanager)

3. Die häufig anzutreffende Ansicht, der Einstieg einer Privat-Equity-Gesellschaft ziele regelmäßig auf eine Mehrheitsbeteiligung, lässt sich ebenfalls durch objektive Fakten entkräften. Mittlerweile sind viele Private-Equity-Anbieter außerordentlich flexibel, was die Höhe der Beteiligung betrifft und akzeptieren auch Minderheitsbeteiligungen.

Für die Beteiligungsbranche bedeutet das: Sie hat noch eine Menge Kommunikations- und Überzeugungsarbeit zu leisten, um die Kernelemente ihres Geschäfts zu vermitteln.

Die Zielgruppe

Der Begriff Familienunternehmen wird auf verschiedene Weise interpretiert. Für eine zielgruppengerechte Ansprache ist jedoch eine eindeutige Definition der Adressaten notwendig.

Für diese Untersuchung wurden als „Familienunternehmen“ diejenigen Unternehmen bezeichnet, in denen eine oder zwei Personen geschäftsführend tätig sind und zusammen (oder deren Familien) mindestens 50 Prozent der Anteile am Unternehmen halten. Ein weiteres Kriterium war, dass der Umsatz des Unternehmens zwischen 100 und 500 Millionen Euro liegt. In Deutschland trifft das auf rund 1.500 Unternehmen zu.

2.3 Zehn Schritte zur Kooperation

Beinahe die Hälfte aller Deals mit mittelständischen Familienunternehmern scheitern. Entweder lehnen die Unternehmer privates Beteiligungskapital aufgrund ihrer Vorurteile grundsätzlich ab oder es kommt aufgrund von Missverständnissen während des Verhandlungsprozesses zum Bruch.

Um den in beiden Fällen wirkenden Mechanismen vorzubauen, hat Apax Partners in Zusammenarbeit mit dem KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance und dem Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) zehn Handlungsmaximen entwickelt, die einen konstruktiven Dialog zwischen Familienunternehmern und Private-Equity-Gesellschaften fördern:

- Familienunternehmer kennen die Stärken und Schwächen ihres Unternehmens am Besten. In ein Gespräch mit einer Beteiligungsgesellschaft sollten sie mit klaren Zielvorstellungen über die Zukunft des Unternehmens gehen.
- Für einen besseren gegenseitigen Informationsaustausch ist es wichtig, den Verhandlungsablauf zu institutionalisieren. Feedbackschleifen tragen zu einem ausgewogenen Verhältnis der Gesprächspartner bei und helfen, Vertrauen störende Faktoren im Kommunikationsprozess auszuräumen.

- Bestreben beider Parteien sollte eine Win-Win-Situation sein. Deshalb ist eine sensible Verhandlungsführung, in der von Anfang an eine partnerschaftliche Beziehung hergestellt wird, von erfolgsentscheidender Bedeutung.
- Das Hinzuziehen von Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen sowie von externen Vertrauenspersonen gibt den Verhandlungspartnern ein höheres Maß an Sicherheit.
- Der Unternehmer sollte frühzeitig alle Betroffenen integrieren. So können Ängste, beispielsweise bei den Beschäftigten des Unternehmens, erst gar nicht entstehen.
- Für Gespräche mit einem Familienunternehmer sollten Private-Equity-Gesellschaften denjenigen Mitarbeiter auswählen, der zum jeweiligen Unternehmen und seiner Kultur passt und der aufgrund seiner Erfahrung und Menschenkenntnis die Akzeptanz des Unternehmers findet.
- Private-Equity-Experten sollten ein Unternehmen nicht nur anhand von Zahlen analysieren, sondern sich ein ganzheitliches Bild vom Unternehmen machen, das auch kulturelle und qualitative Aspekte enthält, beispielsweise das Ansehen als Arbeitgeber oder die Zuverlässigkeit als Geschäftspartner.
- Beteiligungsgesellschaften sollten den Faktor soziale Kompetenz nicht unterschätzen und dies bereits beim Recruiting neuer Mitarbeiter berücksichtigen. Auch Techniken wie Konfliktmanagement und Verhandlungsführung sollten Private-Equity-Anbieter ihren Mitarbeitern gezielt vermitteln.
- Um aus positiven wie negativen Erfahrungen für die Zukunft zu lernen, empfiehlt es sich für Private-Equity-Gesellschaften, ein Wissensmanagement zur Prozesskontrolle zu etablieren.
- Für einen Familienunternehmer lohnt es sich in jedem Fall, seine Abwehr zu überwinden und das Gespräch mit einem Private-Equity-Anbieter zu suchen. Denn dieser verfügt nicht nur über Kapital, sondern auch über Managementenerfahrung und Branchen-Know-how. Die Analyse eines Private-Equity-Experten im Vorfeld konkreter Verhandlungen kann wertvolle Anregungen zu strategischen und operativen Fragen sowie zur Positionierung des Unternehmens im Markt liefern.

3. Partner statt Gegner

„Wenn die Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einer Private-Equity-Gesellschaft funktioniert, sind am Schluss beide viel weiter.“

(Unternehmer)

Die Ergebnisse der Studie zeigen, wie groß die Vorbehalte von Familienunternehmern gegenüber dem Finanzierungsinstrument Private Equity sind und welche Missverständnisse einem partnerschaftlichen Umgang miteinander entgegenstehen.

Ein häufig anzutreffendes Vorurteil auf Unternehmerseite dürfte mit der Untersuchung jedoch ausgeräumt sein: In der Private-Equity-Branche tummelten sich ausschließlich Finanzhaie, die den Unternehmer mit unlauteren Tricks aus dem Unternehmen drängen und ihn in seinen Entscheidungen einschränken wollen. Der Lerneffekt für Private-Equity-Gesellschaften: Ihnen sollte klar sein, dass ein Familienunternehmen immer ein sensibler, höchst individueller Mikrokosmos mit einer spezifischen Kultur, mit spezifischen Werten und dementsprechend unterschiedlichen Anforderungen ist.

Die Geschichte liefert die besten Beispiele dafür, was sich durch die Kombination von Know-how und Kapital alles bewegen lässt. Erst die Beteiligung des Verlegers Johann Fust an der Gutenberg'schen Druckerei ermöglichte die Herstellung der ersten Gutenberg-Bibel. Auch die Dampfmaschine von James Watt verdankte ihre Existenz privatem Kapital – dem des Metallwarenfabrikanten Matthew Boulton. Und die Rockefeller-Stiftung verhalf dem Wirkstoff Penicillin, durch den bis heute Millionen

Menschenleben gerettet werden konnten, zum Marktdurchbruch.

Für die Unternehmen heute stellt privates Beteiligungskapital insbesondere vor dem Hintergrund von Basel II eine zunehmend wichtige Alternative zu anderen Finanzierungsquellen dar. Denn nur mit einer ausreichenden Eigenkapitaldecke ist es ihnen möglich, in die Entwicklung neuer, innovativer Produkte zu investieren oder in ausländische Märkte zu expandieren. Auch zur generellen Zukunftssicherung eines Familienunternehmens bis zum Übergang auf die nächste Generation kann privates Beteiligungskapital einen wichtigen Beitrag leisten.

Kommunikation ist der Austausch von Erfahrungen. Deshalb lohnt es sich für Unternehmer wie für Kapitalgeber, gegenseitige Vorbehalte und Klischees abzubauen, aufeinander zuzugehen und zu einem offenen, konstruktiven Dialog zu finden.

Autoren

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner
Dr. Angela Poech
KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial
Finance/Center for Entrepreneurial and
Financial Studies (CEFS), Technische Universität
München, angela.poech@wi.tum.de
unterstützt von Apax Partners
Beteiligungsberatung GmbH

Impressum

Herausgeber

Apax Partners Beteiligungsberatung GmbH,
München

Verantwortlich für den Inhalt

Claus-Peter Schrack,
CPS: Kommunikation + Marketing, München

Redaktion

EditorNetwork Medien GmbH, Brigitte Vogel,
München

Gestaltung

Milch design

Druck

ESTA Druck

Apax Partners gehört zu den Pionieren der Private Equity Branche. Als eine der weltweit führenden Private Equity und Venture Capital Gesellschaften sind wir seit mehr als 30 Jahren die Schnittstelle zwischen Investoren und Unternehmern. Wir verwalten und beraten Investment Fonds mit einem Anlagevolumen von insgesamt 12 Mrd. Euro. Derzeit haben wir mehr als 300 Unternehmen in unserem weltweiten Portfolio. 180 Investment Berater arbeiten in neun Ländern in Europa, Israel und den USA.

Unser Ansatz

Apax Partners ist eine Beteiligungsberatung, die sich langfristig engagiert. Alle Investments zielen auf überdurchschnittliches Wachstum und auf unternehmerische Visionen, die nicht für den nächsten Tag gedacht sind, sondern für die Zukunft. Als global tätiges Unternehmen mit europäischen Wurzeln verbinden wir im deutschsprachigen Raum langjährige internationale Erfahrung mit regionaler Branchenkenntnis. Ein Schwerpunkt unserer Beratung liegt auf Eigentümer geführten Unternehmen. Insbesondere vor dem Hintergrund strengerer Kreditvergabe-Richtlinien der Banken sind vor allem Familien geführte Unternehmen auf alternative Finanzierungsquellen angewiesen. Denn nur mit einer ausreichenden Eigenkapitaldecke ist es möglich, in die Entwicklung

neuer, innovativer Produkte zu investieren, in ausländische Märkte zu expandieren oder einen Wettbewerber im Zuge der Marktkonsolidierung zu übernehmen. Auch bei der oftmals anstehenden Nachfolgeregelung kann Private Equity in Form individuell zugeschnittener Finanzierungsstrukturen einen wertvollen Beitrag leisten.

Unsere Strategie

Apax Partners verfolgt eine ausgewogene Investment-Strategie. Zum einen investieren die von uns beratenen Fonds in sechs ausgewählte Wachstumsbranchen: Informationstechnologie, Telekommunikation, Medien, Gesundheitswesen, Handel/Konsumgüter und Finanzdienstleistungen. Zum anderen in expandierende Unternehmen in jeder Phase ihres Wachstums: von der Gründungs- über die Expansionsphase bis hin zur Spätphasenfinanzierung.

Unser Team

In unserem Team in Deutschland arbeiten nicht nur Finanzspezialisten, sondern auch ehemalige Unternehmer, die über ein profundes Know-how und ein Gespür für die besondere Situation von Unternehmern in Deutschland mitbringen. Jahrelange Erfahrung verbunden mit der Expertise aus unserem weltweiten Netzwerk ermöglichen uns überdurchschnittlich erfolgreiche Transaktionen, von denen auch und nicht zuletzt die Unternehmen in unserem Portfolio profitieren.