

## Nachgefragt

bei Sven Suberg, Suberg Strategy Consultants, München

# Heuschrecke oder Heilsbringer – welche Rolle spielt Private Equity in der DIY-Branche?



Foto: Suberg

**W**as haben Gardena, DIY-Element Systems, Compo oder Weka-Holzbau gemeinsam? Richtig: Private-Equity-Unternehmen haben ihre Entwicklung geprägt. Die genannten Unternehmen haben sich dabei deutlich besser entwickelt als ihre Wettbewerber. Was machen die Beteiligungsgesellschaften also anders? Und: Ist jetzt eine Welle an Beteiligungen deutscher DIY-Hersteller zu erwarten? Erste Antwort: Viel. Zweite Antwort: Mittelfristig schon.

### Die DIY-Branche braucht Beteiligungskapital

Immer noch sind die meisten Hersteller der Branche mittelständisch geprägt. Ihr Umsatz liegt unter 100 Mio. Euro, ihr Deutschlandanteil über 50%, die Familie stellt den CEO. Viele dieser Unternehmen haben Nachholbedarf, was Kapital angeht – aus folgenden Gründen:

- **Wer nicht innoviert, verliert:** Ob LED-Leuchtmittel, Mähroboter oder Bodenbelag aus Vinyl: Ohne genügend Kapital können mittelständische Unternehmen diese Innovationsschübe nicht ausreichend mitvollziehen oder gar beherrschen.
- **Digitalisierung erfordert Kapital:** Viele Mittelständler können nicht „mal eben“ 1 bis 2 Mio. Euro in ihre Customer Journey investieren. Die Konsequenz: Sie verlieren Marktanteile, weil sie online unterrepräsentiert sind.
- **Internationalisierung kostet Geld:** Vor zehn Jahren war Deutschland „der kranke Mann Europas“. Nun profitiert das DIY-Geschäft von der Niedrigzinskonjunktur und der damit verbundenen Flucht in die Sachwerte. Das wird nicht

ewig so bleiben. Ohne hohen Auslandsanteil sind die deutschen Unternehmen dann gefährdet.

Das benötigte Kapital kommt nicht immer von der Bank – gerade, wenn die Unternehmensentwicklung schon rückläufig ist. Spätestens dann schlägt die Stunde der Beteiligungsunternehmen.

### Beteiligungsmanager ticken anders

Beteiligungsmanager sind höher motiviert: Die Beteiligungsmanager (übrigens auch die leitenden Manager im Unternehmen) werden in der Regel Gesellschafter. Ihr Hebel ist dabei enorm: Wenn sie zweibis dreimal erfolgreich ein mittelgroßes Unternehmen im Wert gesteigert und verkauft haben, arbeiten sie nur noch, wenn sie wollen. Klar, dass diese Manager mehr arbeiten.

### Beteiligungsmanager entscheiden schneller:

Die Dauer der Beteiligung übersteigt in der Regel nicht fünf Jahre. Das heißt: Der Beteiligungsmanager hat fünf Jahre Zeit, den Wert des Unternehmens zu steigern und einen Käufer zu finden. Alle Ansätze, die bis dahin keine Wirkung gezeigt haben, haben für ihn keinen Wert. Der Beteiligungsmanager kann gar nicht warten – er muss schnell entscheiden.

### Beteiligungsmanager kennen keine heiligen Kühe:

Das Kernsegment des Unternehmens – aber unprofitabel? Die Immobilie, in der der Firmengründer den Grundstein des Unternehmens legte? Völlig egal – was getan werden muss, wird getan. Es gibt kei-

ne Denkverbote. Das ist hart – aber in der Krise oft der einzig richtige Ansatz.

**Natürlich:** Nicht jede Beteiligung verläuft erfolgreich.

**Und:** Was manche Beteiligungsgesellschaften mit den Mitarbeitern machen, ist schlicht nicht in Ordnung.

**Aber:** Es ist immer noch besser, ein Unternehmen wird schnell und hart wieder auf Erfolgskurs gebracht, als dass alle Arbeitsplätze mit der Insolvenz verschwinden. Kettler, HDM, Duser – manchmal hält die Familie so lange fest, bis sie (fast) nichts mehr in der Hand hat.

Als Unternehmensberater arbeiten wir für Familienunternehmen, Konzerne und Beteiligungsgesellschaften. Die Familienunternehmen und Konzerne schieben in der Regel den größeren Entscheidungstau vor sich her. Die Konzerne können sich das leisten – die Mittelständler nicht. Wir möchten Sie dazu anregen, Ihre strategischen Herausforderungen bei den Hörnern zu packen. Sie kennen alle den Anglizismus „time to market“. Wie lange ist denn Ihre „time to decision“? ■

### Der Autor

Sven Suberg ist Autor von Suberg Strategy Consultants. Die Unternehmensberatung ist auf Wachstumsprojekte in den Bereichen Strategie, Marketing und Vertrieb spezialisiert. Mit dem Dossier „Goodbye DIY?“ hat Suberg Strategy bereits 2012 auf den hohen Handlungsbedarf in der DIY-Branche hingewiesen.