

# Wie der richtige Mitgesellschafter die Widerstandskraft eines Unternehmens stärkt

Text Broder Abrahamsen, ADCURAM Group

Nicht nur Kapital, sondern auch operatives Know-how spielt bei der Gestaltung eines resilienten Unternehmens eine wichtige Rolle – gerade in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld.

Die Widerstandskraft (Resilienz) eines Unternehmens umfasst viele Aspekte, hängt von vielen Faktoren ab – und variiert naturgemäß abhängig von der Art des Risikos, dem sich das Unternehmen gegenüber sieht. Die Risiken, die die Resilienz eines Unternehmens auf den Prüfstand stellen, können viele Formen annehmen. Dazu gehören Unfälle und Katastrophen wie beispielsweise Hochwasser oder ein Feuer im Werk, Finanzierungsengpässe, der temporäre oder gar dauerhafte Verlust von Schlüsselmitarbeitern oder wichtigen Führungskräften durch Krankheit, Rente oder Kündigung, oder auch Versorgungsengpässe auf der Lieferantenseite. Dies sind nur einige Beispiele für Risiken, die für viele deutsche Mittelstandsunternehmen in den letzten Jahren Realität gewor-

den sind. Hinzugekommen sind in jüngster Vergangenheit zudem regulative Risiken, basierend auf politischen Entscheidungen der EU und der Bundesregierung – etwa die in naher Zukunft erforderlichen ESG-Berichtspflichten oder der Umgang mit dem Lieferkettensorgfaltsgesetz.

Gerade für einen Familiengesellschafter kann jedes dieser Themen eine unüberwindbare Herausforderung bedeuten. Denn neben dem in der Regel erforderlichen Kapitaleinsatz braucht es zur Bewältigung der genannten Themen oft weitere Erfolgsfaktoren: Zeit und Aufmerksamkeit der Unternehmensführung – in Mittelstandsunternehmen ist das in Personalunion oft der Gesellschafter – und Erfahrung etwa in der kurzfristigen Neuaufstellung von Lieferketten oder der beschleunigten Umsetzung von Ersatzinvestitionen. Auch der kurzfristige Zugriff auf besondere Expertise, um interne Know-how-Lücken zu schließen, ist ein Beispiel für solche Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus müssen die Tools zur Bewältigung der immer strikteren regulativen Anforderungen entwickelt und mit Leben gefüllt werden.

Ab einem gewissen Punkt stellt sich oftmals die Frage, ob die Risiken für

die Eigentümerfamilie noch beherrschbar sind oder ob zum Schutz des Familienvermögens und oft auch des Familienfriedens ein Mitgesellschafter zur Minderung der Risiken und zur Stärkung der Resilienz des Unternehmens einen Beitrag leisten kann. Die Antwort darauf ist: Auf jeden Fall, wenn es der richtige Partner ist. Welcher das ist, hängt sowohl vom Zustand des Unternehmens als auch von der weiteren Entwicklungsperspektive des Unternehmens sowie dem Lebensplan des Familiengesellschafters ab.

Gerade in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld wie dem aktuellen, das geprägt ist von zahlreichen sehr konkreten Problemstellungen wie beispielsweise hohen Energiepreisen, Fachkräftemangel, instabilen Lieferketten und auslaufenden und somit zu refinanzierenden Corona-Hilfen, kann für ein familiengeführtes Unternehmen ein Mitgesellschafter, der nicht nur finanzstark ist, sondern sich zudem operativ involviert, die passende Wahl sein. Eine Industrieholding, deren Stärke – neben der notwendigen Finanzpower – insbesondere in ihren operativen Experten mit langjähriger Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmensfunktionen liegt, kann ein Beispiel für so einen Partner sein.

Exemplarisch für die notwendige Stärkung der Unternehmensresilienz durch einen Mitgesellschafter wie einer Industrieholding können folgende Aufgabenstellungen sein:

- Die interimistische Übernahme von Organfunktionen nach unerwartetem Ausscheiden von Know-how-Trägern – etwa in der kfm. Geschäftsführung oder der operativen Werksleitung
- Die Erschließung neuer Versorgungsmöglichkeiten für Kernrohstoffe, um lieferfähig zu bleiben
- Die Vorbereitung von Werksverlagerungen aus krisennahen Gebieten für den Fall eines Ausweitens des Ukraine-Kriegs
- Die Stärkung des Eigenkapitals, um trotz eines Markteinbruchs nach dem Beginn des Ukrainekriegs die langfristige Finanzierung des betroffenen Unternehmens zu sichern
- Die Bereitstellung von Monitoring-Tools für das Lieferkettensorgfalts-gesetz

Frage	Ja - dann suche ich eher	Nein - dann suche ich eher
Bin ich bereit, eine Mehrheit am Unternehmen und damit auch Kontrolle abzugeben – aber schultere dafür auch weniger Risiken?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieholding</li> <li>• Family Office</li> <li>• Private Equity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minderheitsgesellschaftler</li> <li>• Stille Beteiligung</li> </ul>
Soll der Mitgesellschafter ausschließlich anorganisches Wachstum (Zukäufe) finanzieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Equity</li> <li>• Industrieholding oder Family Office in Ausnahmefällen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieholding</li> <li>• Family Office</li> </ul>
Erwarte ich Ideen und Anstöße für die langfristige Unternehmensstrategie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieholding</li> <li>• Private Equity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Family Office</li> <li>• Stille Beteiligung</li> </ul>
Erwarte ich einen „operativ aktiven“ Mitgesellschafter, der bei Herausforderungen unterstützend eingreifen kann?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieholding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Family Office</li> <li>• Private Equity</li> </ul>
Soll der Mitgesellschafter langfristig engagiert bleiben (5 Jahre oder länger)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieholding</li> <li>• Family Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Equity</li> </ul>
Ist mir eine „deutsche“ Unternehmenskultur wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrieholding</li> <li>• Family Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Equity</li> </ul>

Gemeinsam ist allen Situationen, dass sowohl die Mitgesellschafter aus dem Familienkreis als auch die jeweilige Geschäftsführung von der Unterstützung der Industrieholding profitieren. Besonders trifft das auf die Sicherung der Lieferfähigkeit zu, die in den letzten Jahren regelmäßig zu verbesserten Margen und gleichzeitig Marktanteilsgewinnen ge-

führt hat – und damit trotz Krise zu einer deutlichen Ergebnisverbesserung.

Unternehmer sind daher gut beraten, sich rechtzeitig über die Aufnahme eines weiteren Gesellschafters Gedanken zu machen. In der akuten Krise ist dafür keine Zeit – deswegen empfiehlt es sich, frühzeitig das Gespräch zu suchen und den Grundstein für eine nachhaltige Partnerschaft zu legen. Dabei wird der potenzielle Partner sich je nach der privaten Situation und der des Unternehmens unterscheiden. Mögliche Fragen: siehe Tabelle oben.

Die Tabelle dient lediglich einer ersten generellen Einschätzung. Jeder potenzielle Mitgesellschafter, ob Industrieholding, Family Office oder Private Equity, sollte sich intensiv mit der Situation des Unternehmens und auch der Lebensplanung des Gesellschafters auseinandersetzen und in einem gemeinsamen Prozess die Ziele und den Weg zu der idealen Partnerschaft definieren. So wird das Lebenswerk des Familienunternehmers mit dem Partner krisensicher aufgestellt, weiterentwickelt und erfolgreich fortgeführt, und auch seinen privaten Zielen kommt der Unternehmer so einen Schritt näher.

### Über ADCURAM

**ADCURAM** ist eine Industriegruppe in Privatbesitz. ADCURAM erwirbt Unternehmen mit Potenzial und entwickelt diese aktiv und nachhaltig weiter. Für das künftige Wachstum der Gruppe stehen der kapitalstarken Industrieholding insgesamt 300 Millionen Euro für Akquisitionen zur Verfügung. Mit Hilfe des eigenen 40-köpfigen Expertenteams entwickelt ADCURAM die Beteiligungen strategisch und operativ weiter. Gemeinsam erwirtschaftet die Gruppe mit sieben Beteiligungen und mehr als 4.000 Mitarbeitern weltweit rund 600 Millionen Euro Umsatz. ADCURAM versteht sich als unternehmerischer Investor und investiert in Nachfolgeregelungen und Konzernabspaltungen.

**Broder Abrahamsen** ist seit 2011 Teil des ADCURAM-Teams und seit 2022 Geschäftsführer der ADCURAM Group. Nach seinem Studium der Wirtschaftsinformatik an der European Business School und dem Erwerb eines MBA in den USA begann er seine Karriere mit der Einführung von ERP-Systemen in Industrieunternehmen und gewann dadurch tiefe Einblicke in unternehmensinterne Abläufe. Danach wechselte er in die Strategieberatung und 2009 zu einem anderen Investor, bevor er als Verstärkung zum ADCURAM-M&A-Team stieß. In seiner über 25-jährigen Laufbahn hat er viele Nachfolgelösungen und Konzernabspaltungen erfolgreich umgesetzt.

