



Alexander Kim, 29, seit wenigen Monaten Unternehmer

Der Nachfolger

Alexander Kirm hat aus Amerika eine interessante Idee mitgebracht: Er sammelt Investoren und sucht sich dann eine Firma, die er als Chef übernehmen kann.

Klingt einfach, funktioniert in den USA – aber kann das auch in Deutschland klappen?

Text: Hilmar Pogatzat Foto: Julian Baumann

- Die Atrion Partners GmbH wird im Sommer 2010 gegründet und gibt sich von Anfang an bescheiden. Auf fünf mal fünf Metern Laminat stehen zwei Milchglastische, ein Computer und ein Aktenschrank. An der Wand ein Fotodruck der Finanzmetropole London, Victoria Station, daneben ein Fenster mit Blick auf einen Hinterhof, irgendwo im Münchner Bahnhofsviertel.

Von hier aus sollen in den nächsten Monaten Unternehmen begutachtet werden, im Schnitt drei Stück am Tag, von einem einzigen Mann. Einem auffallend großen, auffallend jungen Mann. Jede Woche verlässt er sein karges Büro, um die Firmenlandschaft zwischen Kiel und Klagenfurt zu erkunden. Mal mit der Bahn, mal per Carsharing, immer auf der Jagd nach einer Übernahme. Er will ein neues Modell der Unternehmensnachfolge aus den USA importieren. Noch ahnt er nicht, dass seine Jagd drei Jahre dauern wird.

Zu diesem Zeitpunkt ist Alexander Kirm ein Unternehmer ohne Unternehmen, ein 27 Jahre junger Chef ohne Firma, dafür mit einem Dutzend Investoren im Rücken. Er ist ein Nachfolger in spe – wenn er eine Firma für sich findet.

Jahr für Jahr, so liest man zum Beispiel auf den Web-Seiten der Bundesregierung, „steht bei mehr als 70 000 Familienunternehmen in Deutschland die Nachfolge an“. Etwa acht Prozent dieser Unternehmen gäben alljährlich auf, weil sie keinen geeigneten Nachfolger fänden. Deshalb gibt es Initiativen vom Wirtschaftsministerium und flammende Appelle von der Deutschen Industrie- und Handelskammer, die Zehntausende Jobs gefährdet sieht.

Das ist Kirms Ausgangspunkt. Seine Überlegung: „Wenn ein Unternehmer ausscheidet, möchte er nicht nur auf der Kapitaleseite ersetzt werden.“ Dann will er zur Stelle sein, ein Volkswirt mit Harvard-Abschluss, Fachgebiet Unternehmensnachfolge: „Alexander Kirm sucht ein profitables und nicht produzierendes Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 5 und 15 Millionen Euro zum mehrheitlichen Erwerb.“ So steht es unter seinen E-Mails, seit Jahren. Aber ist der Bedarf überhaupt so groß?

„Das muss man relativieren“, sagt der Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, Stefan Heidbreder. Die meisten der 70 000 Firmen seien Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Angestellten. Beobachter vermuten schon seit Jahren, dass der riesige Nachfolgemarkt ein Mythos ist, ein „Jahrmarkt der Nichtigkeiten“ (siehe brandeins 05/2007).

Aktuelle Daten bestätigen diese Einschätzung. So liegen die neuesten Zahlen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) „deutlich unter der früheren Schätzung“. Für die Jahre 2010 bis 2014 geht das IfM zwar immerhin von 110 000 „übergabereifen Unternehmen“ aus. Darin seien jedoch „auch solche Unternehmen enthalten, in denen entweder die Nachfolge bereits geregelt ist oder die einem Konzern angehören“. Nur sieben Prozent der zur Übernahme anstehenden Firmen erwirtschafteten mehr als fünf Millionen Euro Jahresumsatz. In der von Kirm gesuchten Größenordnung blieben damit nur geschätzte 5500 Unternehmen übrig. Von diesen wiederum ist nur rund ein Fünftel im Geschäft mit Firmenkunden tätig, das Kirm ins Auge gefasst hat.

Das Revier des Firmenjägers lässt sich also auf gut 1000 Unternehmen eingrenzen. Allerdings werde der Großteil dieser Unternehmen nicht öffentlich angeboten, sagen Experten wie der Karlsruher Nachfolge-Forscher Armin Pfannenschwarz: „Rund 70 Prozent der Deals finden zwischen Leuten statt, die sich schon lange kennen: Mitarbeiter, Bekannte, Lieferanten, Wettbewerber.“ Kirms Übernahmefantasie muss sich also auf 300 bis 400 Unternehmen beschränken – oder er braucht Geduld und muss selbst einer der genannten Menschen mit langfristiger Beziehung zum Verkäufer werden.

Dazu kommt, dass er nicht der Einzige ist, der sucht – Mittelständler sind längst zu beliebten Zielen von Finanzinvestoren geworden. Die Vermittlung läuft häufig über Unternehmensmakler, deren Kundenkreis immer bunter wird. „Da tummeln sich immer mehr Investoren und Fonds“, sagt Arno Lehmann-Tolkmitt, Geschäftsführender Gesellschafter der Intes Beratung für Familienunternehmen. Auf der Suche sind nicht nur die klas- ▶

sischen Private-Equity-Häuser, sondern auch vermögende Privatiers wie die Hexal-Gründer Thomas und Andreas Strüningmann mit ihren Beteiligungsgesellschaften Santo und Athos; Mantelgesellschaften wie Hermann Simons Helikos oder von Familienunternehmern finanzierte Fonds wie Findos. Finanzinvestoren sind in Deutschland an mehr als 1300 Unternehmen beteiligt, von denen ein Großteil weniger als zehn Millionen Euro Jahresumsatz erzielt. „Genau die Unternehmen, die Kirm sucht“, stellt Pfannen-schwarz fest, „sucht natürlich jeder.“

Warum selbst gründen, wenn man kaufen kann?

Es ist Sommer 2008, der spätere Firmensucher hat gerade das erste Jahr in Harvard hinter sich, wo er seinen Master of Business Administration (MBA) machen will. Und dort hört er zum ersten Mal von sogenannten Search Funds. Bei dieser Form der Erwerb-gesellschaft sammeln ein oder zwei potenzielle Nachfolger bei Privatanlegern Geld ein, um damit zunächst die Suche nach einem geeigneten Unternehmen zu finanzieren. Dafür brauchen sie rund ein Dutzend Finanziere, die eine Gesamtsumme zwischen 290 000 und 450 000 Dollar investieren. Kommt es tatsächlich zu einem Kauf, erhalten die Investoren die Option, sich an dem Unternehmen anteilig einzukaufen. Die Führung der Firma übernimmt der Fondsgründer.

Kirm ist begeistert. Bislang wollte der Mehrfach-Stipendiat selbst ein Unternehmen gründen, nun aber sieht er einen kürzeren Weg. Er redet mit Maklern, ersten Investoren und ist am Ende der Ferien überzeugt, dass es klappen könnte. Für zu jung hält sich der damals 25-Jährige nicht. Schließlich hat er selbst schon einmal ein Unternehmen gegründet.

Der Gymnasiast aus einem Freiburger Vorort ist gerade 14, als er über seinen Posaunenchor den Besitzer einer Tauchschule kennenlernt und diesem die erste Website bastelt. 1996 ist die Blütezeit des Netscape Navigators, und der Arztsohn Alexander Kirm gründet mit Geld und Unterschrift seines Vaters die Axe-von GmbH. Schnell gewinnt er weitere Kunden. Im März 2000 zeigt die lokale Wochenzeitung den 17-jährigen Schüler neben der Schlagzeile: „Gemeinde via Internet weltweit erreichbar“. Kirm trägt Seitenscheitel, Nickelbrille und einen dunklen Pullover mit artigem Polohemdkragen, er hat soeben die neue Website von Vörstetten im Breisgau präsentiert. Auch Mittelständler gehören zu seinen Kunden, bevor er Axevon zu einem Webhoster umbaut. Kirm studiert inzwischen in St. Gallen und sieht seine Firma vor allem als „Lernprojekt“. Am Ende verkauft er Speicherplatz an Unternehmen und erzielt sechsstellige Jahresumsätze. 2006 verkauft er Axevon: „Das Geschäft war sehr regional“, sagt er heute, „es hatte kein Potenzial national oder international zu werden.“

Stattdessen entscheidet er sich für den Management-Studien-gang in Harvard, wo seine Leidenschaft für das Modell der Search

Funds entbrennt. Es war bereits in den Achtzigerjahren entwickelt worden, gewinnt aber erst ab 2007 an Fahrt. Ein Grund dafür ist der legendäre Erfolg zweier Stanford-Absolventen: 1993 hatten Jim Ellis und Kevin Taweel einen Search Fund aufgelegt, mit dem sie zwei Jahre später die funkbasierte Pannenhilfe Road Rescue übernahmen. Über die Jahre formten sie daraus Asurion, den US-Marktführer für Handy-Versicherungen. Als sie 2007 an zwei Pri-vate-Equity-Firmen verkauften, hatten Ellis und Taweel aus acht Millionen Dollar sagenhafte 4,2 Milliarden gemacht.

Auch in Europa entstehen zu dieser Zeit erstmals Search Funds in nennenswerter Zahl, vor allem in London. Dort arbeitet Kirm nach dem MBA bei einer Beteiligungsgesellschaft, und dort fällt auch seine Entscheidung, es auf eigene Faust zu versuchen. Er will zurück ins operative Geschäft. Er will Unternehmer sein.

Schnell findet er zwölf Geldgeber, wie Kirm selbst steckt jeder 25 000 Euro in den Fonds. 276 000 sind als reines Suchkapital geplant, aus dem Kirm ein Einkommen von 5000 Euro im Monat bezieht. Der Rest dient als Stammkapital der Atrion Partners GmbH, an der Kirm die Mehrheit hält.

Die zwölf, die mitten in der Finanzkrise in Kirm investieren, sind alte Bekannte. Einer von ihnen ist der Unternehmensberater und Wirtschaftsprofessor Hermann Simon, der in Kirns Fonds ein neues Verfahren sieht, „junge Leute zu Unternehmern zu machen“. Simon möchte „diesen Spirit“ verbreiten, den er selbst aus Harvard kennt, wo auch sein Sohn studierte. Entscheidend für die Geldgeber ist Kirns Persönlichkeit: „Er bringt eine Menge typisch deutsches Unternehmertum mit“, sagt der Investor Siegfried Müller. Der Gründer von Travian Games, einem Hersteller von browser-basierten Online-Spielen, hält Kirm für „sehr gewissenhaft, sehr gut ausgebildet und sehr analytisch“.

Gelobt wird auch sein Finanzierungsmodell, allein schon, weil es die häufigsten Spielverderber bei Unternehmensübernahmen einfach ausklammert – die Banken. „Kirm stößt da in eine echte Marktlücke“, sagt der Unternehmensmakler Wolfgang Imlau, der als Gesellschafter des Broker-Hauses Samarys schon seit zwei Jahren mit dem Firmensucher in Kontakt steht. „Sein Modell löst zwei große Hemmnisse“, bestätigt der Berater Lehmann-Tolkmitt. Zunächst einmal trauten Unternehmer privaten Investoren eher als institutionellen. „Und dann ist er eben kein Fondsmanager aus London, sondern jemand, der sagt, ich möchte langfristig investieren, und selbst als Unternehmer dort hingehen – das ist neu.“

Ein Blick in die Statistik zeigt allerdings, dass auch die Such-fonds meist nur einen guten und schnellen Schnitt machen wollen. Im Mittel hielten die von der Stanford University beobachteten Search Funds ihre Firmen nur für sieben Jahre. Kein großer Unterschied zu gewöhnlichen Private-Equity-Geschäften also. „Letztlich dreht sich alles um den Preis“, sagt der Firmen-Broker Imlau – auch wenn vorher auf beiden Seiten des Tisches viel über Unternehmenskultur und Kontinuität geredet wird.

Nach zwei Jahren werden die Investoren unruhig

Ob der Preis nicht stimmt oder ob die Verkäufer nicht so recht glauben wollen, dass Kim den scheidenden Chef nicht nur einbinden, sondern bei ihm „in die Lehre“ gehen wolle, wie er auf den Roadshows versichert. Jedenfalls kommt er mit seinem Projekt nicht so recht voran. Zweimal schafft er es fast – seine Gegenüber haben Absichtserklärungen unterzeichnet, samt Exklusivitätsklausel und Preisziel. Doch noch während Kim an der detaillierten Prüfung sitzt, kommen die Absagen. Der erste Verkäufer sieht „rechtliche Probleme“, der zweite will mehr Geld.

„Es ist sehr viel schwieriger, als es zunächst aussah“, bedauert Kirms Investor Siegfried Müller. „Ich habe ihn oft nicht beneidet, wenn er einen Fortschrittsbericht gesendet hat“, sagt auch sein Mentor Hermann Simon, der die „hohe Frustrationstoleranz“ seines Schützlings lobt. Sven Fritsche, der Anwalt des Firmensuchers rät bald von Firmen-Auktionen ab: „Er kann nur den Verkäufer-Typ finden, der ihn ganz persönlich auswählt, fast wie aus einer väterlichen Situation heraus.“

Aber auch mit Direktansprache verläuft die Suche schleppend. „Seit fast zwei Jahren mache ich nichts anderes“, sagt Kim im Herbst 2011, nachdem er mit mehr als 150 Unternehmern geredet hat. Braucht es einfach mehrere Jahre, um eine so fremde Idee bekannt zu machen, Vertrauen zu schaffen? Auch in den USA ist



Nicht zum Verweilen gedacht: das Büro des Firmensuchers

das Modell kein Selbstgänger. Weniger als die Hälfte der untersuchten Search Funds war zum Zeitpunkt der Erhebung noch in der erworbenen Firma engagiert oder hatte erfolgreich weiterverkauft; knapp ein Drittel gab das erworbene Geschäft auf oder brach die Suche ab. Auf der anderen Seite wälzte ein Firmenjäger in den USA im Durchschnitt nur anderthalb Jahre Bilanzen.

„Viele Familienunternehmer begegnen Investoren grundsätzlich mit Misstrauen“, so erklärt sich der Stiftungschef Stefan Heidbreder deren Zurückhaltung. Unternehmer bevorzugten andere Unternehmer. Und wenn sie verkaufen, bevorzugten sie Minderheitsbeteiligungen, am liebsten an strategische Partner aus der eigenen Branche.

Vielleicht liegt es aber auch an Kirms fehlender Spezialisierung. „Ich bin offen, was die Branche angeht“, gibt er zu. Er prüft Abrechnungsdienstleister, Vermieterservices, Lohnabwickler oder Software-Firmen mit Wartungsverträgen. „Ich habe die verrücktesten Nischenanbieter kennengelernt“, sagt er – ohne jemals einen Namen zu nennen. Denn Diskretion ist alles, wenn es um den Verkauf von Unternehmen geht. Dazu sollte die Fähigkeit kommen, sich auf unterschiedliche Gesprächspartner einzustellen. Der junge Mann ist angenehm, er kommt auch mit ausgefallenen Typen gut aus. Zum Beispiel mit dem 75-jährigen Unternehmer, der nur noch Kitesurfen wollte; oder dem Firmenbesitzer aus der Inkassobranche, der prahlte, mit welcher Härte er seine Forderungen eintreibt – auch im Zuhälter-Milieu. Doch bei aller Flexibilität: „Dass sich Herr Kim nicht so richtig outet, was die Branche angeht“, beklagt sein Makler Wolfgang Imlau, „macht es für mich als Broker schwierig.“

Doch kurz bevor die leise Kritik im Investorenkreis lauter wird, liefert der diskrete Charme des Firmensuchers erste Resultate. Langsam, aber sicher sei es ihm gelungen, Vertrauen aufzubauen: „Der eine oder andere ruft nun, nach anderthalb Jahren, an und sagt: Jetzt können wir mal darüber sprechen.“

Im Winter 2011/2012 kann Kim dann einen weiteren Übernahmekandidaten präsentieren, eine Unternehmensgruppe, die er erstmals im Juli kontaktiert hatte. Die Idee dazu ist ihm beim Autofahren gekommen. Als überzeugter Carsharing-Kunde hat er sich dafür interessiert, welche Software-Lösungen das gemeinsame Nutzen von Autos ermöglichen. „So bin ich auf die Firma Invers gestoßen, die sonst kaum nach außen hin auftritt.“

Das Unternehmen aus dem westfälischen Siegen hat bislang 40 000 Autos mit seiner Carsharing-Technik ausgestattet. Es wächst pro Jahr um mehr als 30 Prozent und betreibt Tochterunternehmen in Vancouver und Singapur. Aus dem Bordcomputer-Hersteller ist zudem die Schwesterfirma Lapid Service GmbH hervorgegangen, die eine elektronische Führerscheinkontrolle für Firmenflotten anbietet. Dem Gründer bleibt immer weniger Zeit zum Nachdenken und Erfinden. Der 49 Jahre alte Elektroingenieur Uwe Latsch, von Haus aus eher ein Tüftlertyp, hört deshalb interessiert zu, als Kim ihm sein Angebot unterbreitet.

Im Februar dieses Jahres ist es so weit. Latsch will verkaufen – und aus dem Suchfonds Atrion Partners wird der Investitionsfonds Fleet Technology. Elf der zwölf Investoren öffnen ihre Kassen und steigen mehrheitlich bei Invers/Lapid ein. Kim übernimmt die Geschäfte, Uwe Latsch bleibt als technischer Geschäftsführer an Bord. Nach zweieinhalb Jahren Suche und 150 inspizierten Unternehmen ist der Firmensucher am Ziel. Sein karges Münchner Büro verlegt er jetzt ins Siegerland, die privaten Umzugskartons gehen nach Köln. Seinen Chefposten hat er nun gefunden: „Am Ende lief es so, wie ich es erwartet hatte“, sagt Kim zufrieden, „indem man vieles versucht und nicht aufgibt, bis man dann halt ein wenig Glück hat.“ ■