„Besser reduziert als gar nicht“

Zur Person

Christian Saxenhammer (47 Jahre) ist Managing Director der Berliner M&A Boutique Saxenhammer & Co. Corporate Finance GmbH. Vor seiner Tätigkeit bei Saxenhammer & Co. arbeitete er bei der Lincoln International AG als Managing Director. Christian Saxenhammer hat mehr als 200 M&A-Transaktionen begleitet. Er hat zudem ein internationales Netzwerk von M&A-Boutiquen mit Partnerfirmen in China, den USA, Brasilien, Großbritannien, Singapur und Indien, gegründet. Vor seiner Zeit bei Lincoln International war er als Senior-Consultant im Roland Berger Restructuring Team Berlin und als Analyst bei der Commerzbank London tätig.

Der Mittelstand leidet besonders unter der Corona-Pandemie. Viele Unternehmen müssen nun entscheiden, wie sie nach der Krise weitermachen – mit Partnern, Investoren oder gar nicht. Der Spezialist für Mittelstandsfinanzierung Christian Saxenhammer zeigt die Szenarien auf.

– DAS INTERVIEW FÜHRTE CHRISTIAN OTTO –

» Sie sehen für den Mittelstand drei strategische Optionen in der Post-Corona-Zeit: strategisch „partnern“, Investoren aufnehmen bzw. konsolidieren oder verkaufen. Welche wird dominieren?

Dominieren wird selbst zukaufen oder verkaufen zu müssen. Konsolidierung – so lautet das Schlagwort der nächsten Jahre. Das war es schon vor Corona, wird nun aber nochmals verstärkt.

» Strategische Partnerschaften umfassen bei Ihnen auch den Zusammenschluss mit Wettbewerbern – zuerst nur auf der Projektebene oder sogar organisatorisch?

Es ist schwer, das zu pauschalisieren. Aus Risikogesichtspunkten ist der Start auf Projektebene natürlich sinnvoll. Hier können die Unternehmen zunächst testen. Denn es werden in der Realität ja meist zwei gestandene Unternehmer an einen Tisch gebracht, die gleichwertig zusammenarbeiten sollen. Das ist durchaus herausfordernd.

» Wer sollte hier „partnern“ – Unternehmen mit gleichen oder besser sich ergänzenden Gewerken?

Beides ist denkbar. Die Ergänzung ist für Unternehmen interessant, die sich nach vorne weiterentwickeln wollen. Deshalb kaufen sie Wertschöpfung zu. Denkbar sind auch regionale Partnerschaften. Denn der OEM wünscht ja oft, dass die Zulieferer neben europäischen Werken auch die in China und Mexiko beliefern. Da sind die mittelständischen Unternehmen wegen mangelnder Finanzkraft meist überfordert. Deshalb suchen sie beispielsweise einen Partner in Asien und gründen ein Gemeinschaftsunternehmen. Auf diese Weise müssen sie nicht selbst mit Ressourcen vor Ort sein bzw. investieren. Denn eine Produktion etwa in China aufzubauen, ist mit hohen Hürden ver-

b9_ bildhinweis: Alle Bildhinweise

bunden – finanziell, personell und Know-how-technisch.

» Gibt es neben Corona einen weiteren Treiber für die Konsolidierung am Markt?

In der Automobilindustrie besteht ein starker Wunsch der OEM- bzw. Tier-1-Kunden danach, weniger Ansprechpartner zu haben. Man möchte also die Lieferantenbasis verdichten. Der Mittelständler hat die Wahl zu agieren oder ausgelistet zu werden. Der Trend geht in Richtung größere Einheiten, die weltweit aktiv sind. Solch eine Entwicklung kann man über Kooperationspartner abdecken. Der Charme dabei ist, dass deutsche Mittelständler mit einem regionalen Partner jemanden gewinnen, der den Markt kennt, der ein Netzwerk hat und der selbst unternehmerisch agiert. Das ist aus meiner Sicht dem Bau eines eigenen Werkes vorzuziehen.

» Auch Investoren wären eine Option. Wie steht es da derzeit mit der Nachfrage?

Von chinesischen Investoren gibt es viele Anfragen. Diese Firmen sind meist gut aus der Krise herausgekommen und wollen den Markt aufrollen. Und sie sehen einen Invest in Europa als relativ sicher an. Ob die Deals dann durchgehen, werden wir sehen. Die Unternehmen hierzulande verhalten sich gegenüber solchen Beteiligungen eher zurückhaltend.

» Welche Lieferanten sind derzeit für chinesische Investoren am attraktivsten? Innovative Exoten oder günstige Unternehmen?

Nach meiner Wahrnehmung sind derzeit vorrangig die Schnäppchenjäger unterwegs. Sie wollen günstig einkaufen sowie einen Marktzugang gewinnen, der attraktiv ist und zudem die Aktivitäten konsolidiert. Beispielsweise kaufen sie Firmen zusammen, die Teile für Verbrenner herstellen, auch weil diese Technologie nicht schon morgen abgeschafft wird. Bis 2040 ist hier noch ein Markt. Auch der Aftermarket ist dort attraktiv.

» Wann sollte man überlegen, sein Unternehmen zu verkaufen? Und wie rentabel kann das sein?

Jede Firma sollte sich schonungslos fragen, wie gut sie nach Corona für die Zukunft aufgestellt ist. Wir werden keine Kurve wie 2009 erleben, bei der es rapide ab- und dann wieder aufwärts ging. Wenn man erkennt, dass man nicht zukunftsfähig ist, muss man den Verkauf angehen – womöglich auch zu reduzierten Preisen. Aber besser reduziert, als gar nicht.

» Wie sollte ein Verkauf ablaufen?

Man muss die Investorenstory herausarbeiten. Dazu zählen technische Fähigkeiten. Auch die Finanzsituation gilt es zu betrachten und die Vergangenheit genau zu analysieren. Und für die Zukunft müssen die Potenziale ermittelt werden. 2020 ist dabei kein repräsentatives Jahr. Man sollte eher auf 2021 schauen und das als Bewertungsmaßstab nutzen.

» Wie viele Mittelständler werden aufgrund der Coronakrise auf der Strecke bleiben?

Das wird signifikant sein. Ich glaube, wir sprechen hier über 20 Prozent oder mehr. ‹