

IHK-Forum mit der "S-UBG Gruppe"

Geschäft mit dem Geld: Sie bringen Betriebe in Bewegung

- Regionale Erfolgsgeschichten
- Risikoklasse Start-ups



"Wir sehen uns als Player des regionalen Strukturwandels": Das sagen die S-UBG-Vorstände Harald Heidemann (l.) und Bernhard Kugel.

Es gibt nicht viele Unternehmer, die froh sind, wenn das betriebliche Schaffen zu Ende geht. Harald Heidemann und Bernhard Kugel schon. Wohl auch deshalb, weil sie wissen: Wenn sie einen Betrieb als Gesellschafter verlassen, dann läuft es meistens perfekt. Der Einstieg in wachstumsstarke Unternehmen und der Ausstieg – mal früher, mal deutlich später –, das ist das Geschäft von Kugel und Heidemann. Im IHK-Forum haben die beiden von Berechnung und Bauchgefühl, von Profitablen und Partnerschaft gesprochen.

"Unser Investment-Manager-Team verfügt über viele Jahre Beteiligungserfahrung und kommt aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen – das ist unser Erfolgsrezept", erklärten die beiden Vorstände der Unternehmensbeteiligungsgesellschaft für die Regionen Aachen, Krefeld und Mönchengladbach – kurz: S-UBG AG. Die Zahlen im 30. Bestehensjahr der Geld- und Ratgeber sprechen für sich: Die aktuell gut 40 Partnerunternehmen der in Aachen beheimateten S-UBG-Gruppe erwirtschaften derzeit einen Gesamtumsatz von rund 700 Millionen Euro und beschäftigen zusammengenommen gut 4.500 Mitarbeiter. Hinzu kommen mehr als 2.000 bei den ehemaligen Partnern, wo die S-UBG als Gesellschafter wieder ausgestiegen ist. "Wir sehen uns als Player des regionalen Strukturwandels", sagte Heidemann.

Eigentlich war der Zug schon abgefahren – und die Schließung des Bombardier-Werks in Aachen beschlossene Sache. "Wir trauen uns zu, die Produktionsstätte zu übernehmen, wir haben einen Plan!" Mit diesen Worten traten das Management des Baesweiler Personaldienstleisters QUIP AG und der Bombardier-Werksleiter Reuters an die S-UBG und die anderen QUIP-Gesellschafter heran. Die S-UBG hatte bereits 2008 die Nachfolgeregelung bei QUIP im Rahmen eines Management-Buy-outs erfolgreich begleitet und steht dem Management bis heute als Mitgesellschafter und strategischer Berater zur Seite. "Zuerst waren wir skeptisch, doch der Plan der handelnden Personen hat uns überzeugt", erinnerte sich Kugel. Und so nahm die Übernahme ihren Lauf. Der Rest ist (bekannte) Geschichte: Die "QUIP Holding" übernahm das Werk, die StreetScooter-Produktion hielt Einzug, und Bombardier ist bis heute Kunde der 2013 neu gegründeten Talbot Services GmbH. "Dass der StreetScooter einmal Teil des Kerngeschäfts werden würde, konnte damals natürlich niemand ahnen", sagte Kugel.

Regionale Erfolgsgeschichten

Die S-UBG: Mit ihr werden viele weitere regionale Erfolgsgeschichten in Verbindung gebracht. Die von "Dr. Babor" etwa, wo die Gruppe einst über einen Gesellschafterwechsel gelandet war und dessen Unternehmenswachstum in Aachen die S-UBG 17 Jahre lang begleitet hat – inklusive Vernetzung mit den Herzogenrather Datenbrillenproduzenten Picavi. Oder die Erfolgs-Story der "KSK Industrielackierungen" in Geilenkirchen, wo die S-UBG zu Spitzenzeiten 44 Prozent hielt und wo die Gruppe nach mehr als 22 Jahren des stetigen Wachstums und im Anschluss an die optimale Nachfolgeregelung vor kurzem ausgestiegen war. Oder die der damals aus der Insolvenz des Aachener IT-Betriebs ELSA heraus mitgegründete und lange Zeit begleitete devolo AG. Oder die des in Würselen ebenfalls mit ins Leben gerufenen und viele Jahre lang begleiteten Unternehmens "LANCOM Systems". Oder die des gerade an Grüenthal verkauften jungen Aachener "Adhesys Medical"-Betriebs.

"Das Gute ist: Wir sind auf keinerlei Branchen fokussiert", sagte Heidemann, der seit gut 27 Jahren bei der S-UBG aktiv ist. "Damals kannte das Beteiligungsgeschäft noch niemand so richtig, und ich habe gedacht, dass ich das hier mal zwei oder drei Jahre mache", sagte der vormalige kaufmännische Leiter einer Ölfabrik in Eschweiler und lacht. "Doch die Vielseitigkeit dieser Aufgabe fasziniert mich bis heute, und die Erfahrungen, die wir in der Mitwirkung bei verschiedenen Unternehmen machen und vor allem weitergeben können, sind Gold wert."

Risikoklasse Start-ups

Aktuelle Beteiligungen bestehen etwa bei "Jouhsen-bündgens" in Stolberg, wo die Nachfolgeregelung gelang, bei "amepa" in Würselen, wo die Neuordnung der Gesellschafterstruktur begleitet wurde, in der Finanzierung der neuen Papiermaschine von Schoellershammer in Düren und bei der Übernahme des Kugelstrahlzentrums Aachen durch die EBV AG. Die höchste Risikoklasse ist und bleibt indes die der Start-up-Unternehmen, die mit dem 2007 gegründeten, laufzeitbefristeten und vor kurzem zum dritten Mal aufgelegten "Seed Fonds Aachen & Mönchengladbach" gefördert werden. "Beteiligungsfinanzierung können sie nicht halbherzig machen", betonte Kugel: "Wir drehen jeden Stein auf der Suche danach um, wo es Beteiligungschancen gibt." Der Diplomkaufmann aus Stuttgart, der sein BWL-Studium an der RWTH Aachen absolviert hat, ist immerhin auch schon seit zwei Jahrzehnten bei der S-UBG.

"Eine unserer wichtigsten Aufgaben ist es, Gründer in unserer Region zu halten", sagte Heidemann. Aber Vorsicht: Gerade mal zehn bis 20 Prozent der Investments in Start-up-Unternehmen seien auch von herausragendem Erfolg gekrönt. Bei der Risikobeurteilung brauche man "Bauchgefühl und gesunden Menschenverstand", sagte Heidemann. Dabei greife die S-UBG auch auf das Know-how von Experten seitens der RWTH und aus der Wirtschaft zurück. "Die Geschäftsidee kann noch so vielversprechend sein", mahnte Heidemann: "Wenn das Management nicht passt, steigen wir nicht ein." 2017 habe sich die S-UBG eine Vielzahl junger Unternehmen angeschaut – und sich schließlich an zwei von ihnen beteiligt. "Wenn wir merken, dass jemand eigentlich viel lieber alleine agieren möchte und keinen Partner sucht, sondern einfach nur das Geld braucht, dann machen wir's nicht", ist auch Kugels Credo.

#

Das Geschäft mit dem Geld – es genießt nicht immer den besten Ruf. Die S-UBG, die auch drei Aachener Börsengänge begleitet hat, steht indes nicht im Verruf, sich als Heuschrecke zu betätigen. "Wir investieren fast ausschließlich in inhabergeführte Unternehmen, und wir halten keinerlei Mehrheitsbeteiligungen", sagte Heidemann. Gegründet wurde die S-UBG im Jahr 1988 – von sechs Sparkassen im Kammerbezirk Aachen. Das Ziel damals: Die Erschließung des "Private Equity"-Marktes, also der Möglichkeiten des außerbörslichen Eigen- oder privaten Beteiligungskapitals. 30 Jahre später steht ein Team von 14 Mitarbeitern bereit – und neben der S-UBG wird auch die dritte Auflage des "Seed Fonds Aachen" mit einer stetig gestiegenen Zahl von Gesellschaftern gemanagt. Die S-UBG gilt als eine der erfolgreichsten von Sparkassen gehaltenen Beteiligungsgesellschaften. Das Ziel heute: Die Bereitstellung von Eigenkapital für den regionalen Mittelstand, die Finanzierung technologieorientierter Unternehmensgründungen sowie die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Und am Ende wie immer natürlich auch das: profitabel zu sein.

von Mischa Wyboris