

„Die Kultur des Private Equity hat uns gut getan“

Wertsteigerung durch Finanzinvestoren am Beispiel eines typisch deutschen Mittelständlers

Ein Gespräch mit Dr. Henning Bähren, Vorsitzender der Geschäftsführung der RMG Regel + Messtechnik GmbH in Kassel

„Wir können nur Erdgas“ mit diesen Worten eröffnete Dr. Henning Bähren unser Gespräch in Kassel – mit dem ihm eigenen Understatement. Was mit einem bescheidenen Statement begann, entwickelte sich im Laufe der Unterhaltung zu einer prototypischen Geschichte. Einer Geschichte über so genannte Heuschrecken, die keine sind und über die Sollbruchstellen des deutschen Mittelstands. Passiert ist sie mit der RMG Regel- + Messtechnik GmbH in Kassel, deren Geschäftsführungsvorsitzender Bähren ist. Aber sie ist sicher kein Einzelfall.

Die RMG Regel- + Messtechnik GmbH ist ein führender Anbieter für Anlagen zur Messung und Regelung von Erdgasverteilung- und -versorgung. Der Frage nach der Weltmarktführerschaft weicht Bähren aus. „Wir sind Top bei den Gesamtlösungen in der Mess- und Regeltechnik im Transport des Erdgases. Ob wir Weltmarktführer sind, weiß ich nicht, denn es gibt keine Statistiken. Aber wir haben überlegene Produkte. Und die Quelle unserer Überlegenheit liegt hier am Standort - und in dem deutschen Regelwerk. Beides ist typisch deutsche Ingenieurarbeit.“

Das Produktportfolio der RMG ist umfassend. Es reicht von der Großanlage, die nur ein Mal gebaut wird, bis zu Kleinreglern, wie sie die Stadtwerke in ihren Regionalnetzen in größerer Zahl benötigen und die in mittleren Serien hergestellt werden. Im Augenblick macht man etwa 50 % des Gruppenumsatzes in Deutschland. Der Rest wird unter anderem in China, Polen, England und Kanada erwirtschaftet. Aber man ist akquisitorisch unterwegs und baut die Auslandsmärkte systematisch auf. Dies erfordert jeweils die Anpassung der Produkte an die lokalen Regelwerke. In den Märkten, in denen man bisher tätig ist, hat man damit bereits Erfahrungen sammeln können und fühlt sich dafür gut gerüstet.

Gefördert wird die weitere Wachstumsstrategie nicht zuletzt durch die Besitzverhältnisse. Seit 2005 gehört die RMG dem Private Equity Fonds Triton. Das hat die Umstellung des Führungssystems, an dem Bähren und seinen Geschäftsführungskollegen arbeiten, unterstützt: „Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen mit dem Schwerpunktmarkt Deutschland. Aber das ist keine Garantie auf den Weltmärkten. Dort herrschen andere Wettbewerbsbedingungen. Wir machen uns heute fit für den hoffentlich dann ebenfalls nachhaltigen Erfolg auf diesen Märkten. Und wir machen das heute zu einer Zeit, in der es uns gut geht.“ Bähren weist darauf hin, dass die gute ökonomische Lage die Vermittlung der erforderlichen Maßnahmen in der Belegschaft nicht immer einfach macht. Auch gab es natürlich Vorbehalte hinsichtlich der Absichten der neuen Besitzer. Aber Bähren stellt klar: „Die haben uns richtig gut getan. Sie sind an nachhaltiger Wertsteigerung interessiert und tun eine Menge dafür. Wir haben seit der Übernahme die Investitionen verdoppelt, den Umsatz um rund 30 Prozent gesteigert und beschäftigen heute etwa zehn Prozent mehr Mitarbeiter hier in Deutschland. Das ist Wertsteigerung pur, denn es ist Wertsteigerung nicht nur im Sinne des Gesellschafters sondern im Sinne aller Stakeholder. Und das sind überzeugende Argumente.“

Ein gut geführtes, erfolgreiches und wettbewerbsstarkes Unternehmen ist der beste Garant für die Sicherheit der Arbeitsplätze. Um das zu erreichen, reichen nicht nur gute Zahlen, es braucht dafür auch eine Leistungskultur und eine hohe Transparenz im Unternehmen. Davon ist Bähren überzeugt. Und er führt die RMG deshalb durch einen umfassenden Veränderungsprozess ohne die Grundwerte der Branche anzutasten. „Die Versorgungswirtschaft und insbesondere die Gaswirtschaft ist geprägt von Kontinuität und Sorgfalt. Das ist auch angesichts des Stoffes, mit dem wir umgehen, unbedingt erforderlich. Sicherheit hat hier oberste Priorität. Mir ist nicht bekannt, dass mit irgendeinem Bauteil oder einer Anlage von uns schon mal etwas passiert wäre. Die hohe Produktqualität und die Konzentration der Mitarbeiter darauf, ist Teil der Kundenwerte, die wir schaffen“

Ergänzt werden muss dies aber durch eine klare Orientierung an ökonomischen Werten, die die Zukunftssicherheit des Unternehmens gewährleisten und die Voraussetzung für weiteres Wachstum schaffen. Geführt wird das Unternehmen von Bähren und seinen Kollegen nach dem Economic Value Added (EVA). Sie gilt ihnen als die oberste Führungsgröße. Dieser ökonomische Mehrwert ist definiert als der Gewinn abzüglich der Kosten des eingesetzten Kapitals. „Wir rechnen hier der Einfachheit halber mit einer Verzinsung von zehn Prozent“.

Es ist das Ziel von Bähren und seinen Kollegen, die Mitarbeiter immer stärker in die ökonomische Betrachtung und die relevanten Kenngrößen des Unternehmens einzuführen. Sie sind überzeugt, dass die Mitarbeiter noch viel motivierter sind, wenn sie erkennen, was ihr konkreter Beitrag zum Unternehmenserfolg ist. Dafür will Bähren den Mitarbeitern die notwendigen Werkzeuge und das erforderliche Wissen an die Hand geben. „Am Ende steht für uns die Balanced Scorecard. Ihre Einführung setzt aber voraus, dass wir überall verlässliche Daten haben. Wir müssen messen können, um steuern zu können. Das gilt umso mehr, wenn wir von den Mitarbeitern erwarten, dass sie auf Basis von Kenngrößen sich selbst und die Arbeitsprozesse steuern. Dann müssen die Daten verlässlich sein, sonst funktioniert es nicht. Daran arbeiten wir noch, aber wir sind auf einem guten Weg.“

In dieser Führungsphilosophie und vor allem mit der genannten Transparenz unterscheidet sich die RMG deutlich von großen Teilen des Mittelstands in Deutschland in vergleichbarer Größe. Dort herrscht häufig noch eine Mentalität vor, die möglichst wenig Transparenz zulassen möchte und damit auch auf wichtige Steuerungsinstrumente verzichtet. Nicht selten mit überraschenden Ergebnissen, wenn beispielsweise die Bank plötzlich um ein Gespräch bittet. „Die Frage ist doch, was ist im Sinne der Wertsteigerung für alle Stakeholder, also auch Sinne der Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter, die bessere Form: Der Inhaber, der über Schwächen hinwegsieht und manches möglicherweise schleifen lässt aus welchen Gründen auch immer, oder der emotionslose Kapitalmarkt, der Schwächen sofort und schonungslos aufdeckt und zur Beseitigung dieser Schwächen auffordert? Meine Erfahrungen auch in anderen Unternehmen sagen mir: Die zweite Variante ist für alle, die am Unternehmenswert hängen, die bessere.“

Bähren ist überzeugt, dass der Einstieg von Triton ein Gewinn für das Unternehmen war und ärgert sich über die undifferenzierte öffentliche Diskussion zum Thema Heuschrecken. „Private Equity Gesellschaften sind keine Hedgefonds. Sie sind an einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens interessiert. Das Geschäftsmodell der Hedgefonds setzt auf Diskontinuität, das der Private Equities auf Kontinuität des Unternehmens und auf Wertsteigerung. Davon profitieren alle Beteiligten.“