

## Geldgeberin mit Gespür für die Befindlichkeit des Mittelstands

BayBG setzt auf stille und Minderheitsbeteiligungen: Unternehmer immer „Herr im Haus“ — Bei fränkischer Firma HBW-Gubesch an Bord

VON VERENA LITZ

Der Mittelstand gilt als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft — die Bayerische Beteiligungsgesellschaft versteht sich als Kapitalgeberin, die den kleinen und mittleren Firmen den Rücken stärkt. Aktuell sind die Münchner bei knapp 500 Unternehmen engagiert, darunter 53 in Mittelfranken. Eine dieser Firmen ist der Kunststoff-Spezialist HBW-Gubesch.

NÜRNBERG – Für einen Kunden in Vorleistung zu gehen, birgt Risiken. Das weiß keiner besser als Werner Gubesch. „2007 hatten wir von einem Zulieferer den Auftrag, für die Mercedes E-Klasse Trägerteile für Holzzerleisten zu fertigen. Die dazu nötigen Werkzeuge kosteten 3,2 Millionen Euro“, erzählt der Chef des Emskirchener Kunststoff-Spezialisten HBW-Gubesch. „Dann machte der Auftraggeber pleite – und uns hat es erst einmal komplett die Liquidität weggeblasen.“

Von den Hausbanken gab es damals keine Hilfe. „Die haben nicht mehr mitgespielt. Wir hatten dort schon Kredite laufen, weil wir expandiert und in eine neue Halle investiert hatten“, berichtet der heute 65-Jährige. Die notwendige Kapitalspritze erhielt der Mittelständler dann über einen für ihn neuen Weg: 2008 stieg die Bayerische Beteiligungsgesellschaft (BayBG) bei dem fränkischen Unternehmen ein, das damals rund 20 Mio. € Umsatz erzielte und 180 Mitarbeiter hatte. Heute zählt HBW-Gubesch rund 480 Beschäftigte, der Umsatz lag 2014 bei 50 Mio. € – Tendenz weiter steigend.

Die auf den Mittelstand fokussierte BayBG ist immer noch mit an Bord. Stille und Minderheitsbeteiligungen sind das klassische Geschäft des vor gut vier Jahrzehnten gegründeten halbstaatlichen Finanziers, dessen Hauptgesellschafter die LfA Förderbank Bayern und die UniCredit Bank AG sind. Mit diesen Kapitalspritzen, die bis zu sieben Mio. € betragen können, bleiben die Unternehmer immer „Herr im Haus“. Ein Punkt, der auch

für Werner Gubesch entscheidend ist: „Jemand von außen im Unternehmen haben, der sagt, wo's langgeht? Nö.“

Das Gros des BayBG-Geschäfts entfällt auf Wachstumsfinanzierungen. Die Münchner Gesellschaft, die seit 2003 eine Repräsentanz in Nürnberg unterhält, engagiert sich aber auch in anderen Fällen, wie Restrukturierungen (Turnaround), Unternehmensnachfolge und Gründungen.

### Entscheidendes Kriterium

„Im Wachstumsgeschäft und bei Turnarounds gibt es momentan nicht so viel zu tun“, berichtet BayBG-Geschäftsführer Peter Pauli. Der Schwerpunkt liege derzeit auf Wagniskapital

für technologieorientierte Firmengründungen und auf Unternehmensnachfolgen. Im laufenden Geschäftsjahr, das am 30. September endet, hat die BayBG in Mittelfranken bislang neu in neun Firmen investiert, erläutern Pauli und sein für Nordbayern zuständiger Kollege Alois Bösl. Das sind genauso viele wie im vorangegangenen Geschäftsjahr. Die Summe der Kapitalspritzen ist allerdings deutlich höher: Sie liegt aktuell bei 5,1 Mio. € (Vorjahr: zwei Mio. €).

„Die Nachfrage nach Kapital hat angezogen“, erläutert Pauli, „aber die Konkurrenz ist groß, es ist viel Geld am Markt. Das spüren wir: Wir müssen teilweise höhere Risiken einge-

hen.“ Die BayBG könnte noch mehr investieren – „aber ich denke, das geht den Kollegen auf der Kreditseite genauso“.

Beteiligungskapital ist grundsätzlich teurer als ein Bankdarlehen. Doch anders als Kredite stärken diese Finanzspritzen die Eigenkapitalbasis der Unternehmen. Und die wiederum ist für Geldhäuser ein entscheidendes Kriterium bei der Kreditvergabe.

Diese Erfahrung hat auch Werner Gubesch gemacht. Im Zuge der Finanzmarktkrise ist sein Unternehmen erneut in Liquidationsprobleme gerutscht: „Wir hatten Riesenprojekte in den Büchern. Aber die Kunden haben sich mit dem Bezahlen Zeit

gelassen.“ Die BayBG sprang erneut ein, auch die Hausbanken zogen diesmal mit. „Ich glaube aber, ohne die BayBG wäre es schwer geworden“, stellt Gubesch nüchtern fest.

Sein Unternehmen, dessen Hauptkunden Autozulieferer und -bauer sind, steuert weiter auf Wachstumskurs. Die Leistungspalette des Herstellers technischer Kunststoffteile, der hier in der Region drei Standorte hat, reicht von der Entwicklung über Prototypenbau, Konstruktion und Formenbau bis hin zu Serienspritzgießen und Oberflächenveredelung.

### Patentieretechnik

„Unsere Stärke liegt im Dekorbereich“, erklärt Gubesch, „unser Verfahren, mit Folien optisch für eine tiefe 3D-Kontur auf Kunststoffteilen – wie etwa Mittelkonsolen im Holz- oder Klavierlackdesign – zu sorgen, haben wir uns patentieren lassen.“ Der gelernte Werkzeugmacher hatte sich 1986 zunächst nebenberuflich mit einer Prototypenbau-Firma selbstständig gemacht und wechselte wenige Jahre später komplett ins Unternehmerlager. 2005 fusionierte der Mittelständler mit der Kunststoffspritzerei HBW.

Momentan entfallen rund zwei Drittel des Umsatzes des Unternehmens, das auch Verpackungen und Behälter für die Kosmetikbranche herstellt, auf den Automobilbereich. Dessen Anteil wird laut Gubesch weiter zunehmen. Ebenso der Gesamtumsatz: In sechs Jahren will HBW-Gubesch rund 90 Mio. € erwirtschaften, das Wachstum soll sowohl am Heimatmarkt als auch im Ausland erfolgen.

Läuft alles nach Plan, dann liegt zu diesem Zeitpunkt die Geschäftsführung in anderen Händen: Der Generationswechsel ist bei dem fränkischen Kunststoff-Spezialisten, anders als bei vielen Mittelständlern, kein Tabuthema. „Ich will noch etwa drei Jahre die Firma führen und anschließend in die Beraterfunktion wechseln“, umreißt Werner Gubesch den Fahrplan. Die Geschicke des Unternehmens sollen dann seine beiden Töchter und die Mitgesellschafter lenken.



Autozulieferer und -bauer sind die Hauptkunden von Werner Gubesch (Mitte): Zum Redaktionsgespräch hat der fränkische Unternehmer eine Lenkradschwinge, eine Mittelkonsole

und Türleisten aus Kunststoff mitgebracht. Mit im Bild Peter Pauli (l.) und Alois Bösl von der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft.  
Foto: Eduard Weigert