

# Fallstudie: Management Buyout II

## Peine-Gruppe GmbH: Mit Private Equity in die Zukunft

Seit Juli 2006 gilt beim Wilhelmshavener Herrenmode-Spezialisten Peine-Gruppe eine neue Zeitrechnung: Gemeinsam mit dem Finanzinvestor Steadfast Capital und drei Managementkollegen übernahmen die Geschäftsführer Andreas Wagner und Markus Kamsteeg die Anteile der Altgesellschafter des 1948 gegründeten Familienunternehmens. Seitdem, sagt Andreas Wagner, ist bei der Peine-Gruppe „etliches in Bewegung“.

### An beiden Seiten des Tisches

Die Übernahme beschreibt Andreas Wagner als „fast logische Konsequenz der Entwicklung“: Schon seit einiger Zeit habe sich die Familie Peine auf dem Rückzug befunden, hatte 2005 bereits die operative Führung der aus sechs Einzelgesellschaften bestehenden Unternehmensgruppe in die Hände Wagners und seines Kollegen Markus Kamsteeg gelegt. „Aus dem Kreis der Familie sowie des weiteren Altgesellschafter bestand kein Interesse, das Unternehmen weiterzuführen“, erzählt Wagner. Für ihn aber sei schon bei Amtsantritt in Wilhelmshaven klar gewesen, dass er mehr vorhatte, als ausschließlich als angestellter Manager zu arbeiten. Als die Familie schließlich den Verkaufsprozess einläutete, saßen Wagner und Kamsteeg „gewissermaßen an beiden Seiten des Verhandlungstisches – als Geschäftsführer und als Käufer“. Über den M&A-Spezialisten MCF Corporate Finance kamen sie in Kontakt mit der Frankfurter Beteiligungsgesellschaft Steadfast Capital, die die Mehrheitsübernahme durchführte. Die Frankfurter halten gut 80% der Anteile, rund 20% übernahmen die Geschäftsführer Wagner und Kamsteeg zusammen mit drei weiteren Kollegen. Über den genauen Kaufpreis schweigen alle Beteiligten – er sei aber „durchaus angemessen“.

### Behutsame Neupositionierung

Im Alltagsgeschäft habe die Geschäftsführung „völlig freie Hand“, betont Dr. Markus Geiger, zuständiger Investment-Principal bei Steadfast Capital. Die nutzen Wagner und Kamsteeg, um die gesamte Gruppe behutsam, aber nachhaltig neu zu positionieren. „Im Grunde sind wir ein Indus-



Ehe auf Zeit: Der Herrenmodespezialist Peine sichert Nachfolge durch den Einstieg eines Finanzinvestors.  
Foto: Peine-Gruppe GmbH

trieunternehmen ohne Fertigung“, sagt Wagner: Die Anzüge, Hosen und Hemden der im mittleren bis gehobenen Segment positionierten Peine-Marken Barutti, Laffitte, San Siro und Masterhand werden – branchenüblich – bei Lohnfertigern im überwiegend europäischen Ausland produziert. Gleichzeitig, betont Andreas Wagner, seien etwa Tschechien, Polen, Kroatien oder Rumänien auch „durchaus interessante Absatzmärkte“. So fahren die Geschäftsführer eine Dreifach-Strategie: Intern sind sie dabei, die zuvor „für ein Familienunternehmen typischen“ Strukturen offen und transparent zu gestalten, extern liegt das Hauptaugenmerk auf der Schärfung der Markenprofile und als drittes auf der Erweiterung des Kundenkreises. „Die Mitte ist eben stark umkämpft“, sagt Wagner.

### Profitabilität mit Steigerungspotenzial

Die Zahlen zeigen, dass das Konzept aufgeht: Die Umsatz- und Ertragskurven der Gruppe verzeichnen einen „soliden Aufwärtstrend“, unterstreicht Wagner. 2007 setzte die Gruppe 57 Mio. Euro um, im ersten Halbjahr 2008 hat der Auftragseingang im Vergleich zum Vorjahr bereits um 25%

#### KURZPROFIL: PEINE-GRUPPE GMBH

Gründungsjahr:	1948
Branche:	Herrenmode
Unternehmenssitz:	Wilhelmshaven
Mitarbeiter:	210
Umsatz 2007:	57 Mio. Euro
Internet:	www.peine-gruppe.de



Foto: Peine-Gruppe GmbH

zugelegt. Das sieht auch Dr. Markus Geiger gerne: Nachhaltige Profitabilität mit Steigerungspotenzial und eine stetige Entwicklung des Cashflows sind für den Steadfast Capital-Manager wichtige Kriterien der Zusammenarbeit. „Gerade die Textilbranche ist wegen der saisonalen Zyklen ein anspruchsvolles Feld“, betont er. Umso wichtiger sei ein „kompetentes Managementteam“ wie bei Peine. Vier bis sieben Jahre beträgt die angestrebte Dauer der Zusammenarbeit zwischen Peine und Steadfast Capital. Konkrete Exit-

Szenarien seien derzeit kein Thema, betonen sowohl Dr. Markus Geiger als auch Andreas Wagner. Grundsätzlich wollen beide aber nicht ausschließen, dass bei einer Weiterveräußerung der Steadfast Capital-Anteile auch die beiden Geschäftsführer als potenzielle Käufer in Frage kommen. Zumindest, sagt Wagner lächelnd, könnte das eine „logische Konsequenz“ der unternehmerischen Geschäftsführung sein, wenngleich in der Praxis eine Veräußerung an ein Unternehmen aus der Branche der üblichere Weg ist.

Lars Radau  
redaktion@unternehmeredition.de

## „NACHHALTIGES WACHSTUM BESSER ALS HEKTISCHE SPRÜNGE“

INTERVIEW MIT ANDREAS WAGNER, GESCHÄFTSFÜHRER, PEINE-GRUPPE GMBH

**Unternehmeredition:** Herr Wagner, vor Ihrem Engagement bei der Peine-Gruppe haben Sie für große Konzerne gearbeitet. War die Umstellung auf einen familiengeprägten Mittelständler ein Kulturschock?

**Wagner:** Mitnichten. Ich wusste ja, welche Herausforderungen mich erwarten. Und ich bin schon mit der klaren Perspektive nach Wilhelmshaven gekommen, sukzessive mehr Verantwortung zu übernehmen. Außerdem mit dem Anspruch, hier und da eine neue Sichtweise einzubringen.

**Unternehmeredition:** Also hatten eher die Mitarbeiter einen Kulturschock zu verkraften?

**Wagner:** Auch das nicht. Die Familie Peine hatte den Generations- und Eigentümerwechsel ja stufenweise organisiert. Gemeinsam mit meinem Kollegen Markus Kamsteeg, der ja schon weitaus länger im Unternehmen ist als ich, haben wir von Anfang klar kommuniziert, was wir vorhaben. Auch wenn wir alles auf den Prüfstand stellen und permanent auf der Suche nach Optimierungspotenzial sind – Revolution ist nicht angebracht. Ambitionierte Weiterentwicklung allerdings durchaus.

**Unternehmeredition:** Das gilt auch finanziell?

**Wagner:** Natürlich hat Steadfast Capital als Investor gewisse Erwartungen an die Wertsteigerung des Unternehmens, die wir bedienen wollen und werden. Aber auch hier ist kontinuierliches, nachhaltiges Wachstum besser als hektische Sprünge aufwärts – und im Zweifelsfall auch wieder abwärts. Es geht einfach um einen



Andreas Wagner

Vorsprung durch in jeder Hinsicht professionelle Prozesse in einem Markt, der oft noch von kleinen Unternehmen geprägt ist.

**Unternehmeredition:** Wollen Sie denn mittelfristig Ihre Anteile ausbauen, das Unternehmen komplett übernehmen?

**Wagner:** Der Vertrag mit Steadfast eröffnet einige Optionen. Ausschließen möchte ich jedenfalls nichts.

**Unternehmeredition:** Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Lars Radau.  
redaktion@unternehmeredition.de