

„Mission Critical ist der Ausgangspunkt“

Pinova Capital investiert in mittelständische Industrialtechunternehmen mit Mission-Critical-Produkten, hoher Technologiekompetenz und internationalem Wachstumspotenzial. Im Fokus stehen Nischenmarktführer aus dem deutschsprachigen Raum, die zu internationalen Champions entwickelt werden sollen. INTERVIEW **EVA RATHGEBER**

Unternehmeredition: Woran erkennen Sie früh, ob ein mittelständisches Unternehmen das Potenzial hat, sich vom Spezialisten zum internationalen Champion zu entwickeln?

Gioia Vidusso: Für uns beginnt alles mit der Frage, ob das Produkt „Mission Critical“ ist: Ist es so tief in den Prozess des Kunden eingebunden, dass ein Wechsel vor allem ein operatives Risiko wäre? In einem solchen Fall folgt die Frage nach dem technologischen Fundament: proprietäres Know-how, Schutzrechte, eine Applikationstiefe, die Wettbewerber nicht ohne Weiteres replizieren können. Wer technologisch klar differenziert ist, hat in seiner Nische eine stabile Basis und damit die Voraussetzung für internationales Wachstum. Dann betrachten wir die Kundenstruktur: direkte, technische Beziehungen, wiederkehrende Umsätze, Co-Entwicklungsprojekte. Besonders interessant sind Unternehmen, die bereits erste Kunden im Ausland haben, aber noch nicht systematisch internationalisiert sind, und die in oligopolistisch geprägten Märkten agieren, in denen wenige starke Anbieter den Ton angeben.

Was macht Unternehmen wie Kist + Escherich oder Asutec für Pinova besonders attraktiv?

Was diese Beteiligungen auszeichnet, ist ein Prinzip, das wir bei Pinova konsequent verfolgen: Das Produkt ist tief in den Produktionsprozess des Kunden eingebunden; ein Wechsel wäre vor allem ein operatives Risiko. In einem Marktumfeld mit hohem Kostendruck, Lieferkettenrisiken und geopoliti-

schen Unsicherheiten ist das ein struktureller Vorteil. Der Kunde kauft das Zuverlässigste, und das ist selten das Günstigste. Was wir bei solchen Unternehmen häufig beobachten: Sie stehen vor einer Nachfolge, der Unternehmer sucht einen Partner, der das Lebenswerk weiterführt und auf die nächste Stufe hebt. Und sie haben sich bislang auf den deutschen Markt konzentriert. Das Produkt wäre international gefragt, aber Internationalisierung ohne institutionellen Partner bedeutet erheblichen Aufwand und Risiko. Hier liegt für Pinova der Kern der Wertsteigerungsthese: Wir bringen Kapital, Netzwerk und Erfahrung, um diesen Schritt strukturiert zu gehen.

Der Einstieg bei Utimaco TS war ein Carve-out aus der Utimaco Group. Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei einer solchen Transaktion?

Bei Utimaco TS kennen wir das Unternehmen, die Technologie und das Team seit Jahren. Der erste Erfolgsfaktor beim Carve-out ist das Management: Sind die Führungskräfte bereit, aus einer Unternehmenseinheit ein eigenständiges Mittelstandsunternehmen zu entwickeln? Das erfordert unternehmerische Eigenverantwortung und Gestaltungswillen. Wenn das Team diese Rolle noch nicht ausfüllen kann, muss man frühzeitig die richtigen Personen finden. Den zweiten Faktor bilden klare Strukturen: ein sauberes Carve-out-Konzept und ein definierter Rahmen für Transition Services. Drittens braucht es eine Governance-Struktur, die Orientierung gibt, ohne zu operieren, mit einem starken Beirats-

vorsitzenden, der als Sector Advisor mitinvestiert und tiefe Branchenkenntnis einbringt. Wachstumsdynamik entsteht, wenn diese drei Elemente zusammenspielen.

Wie konkret muss ein Wachstumsplan beim Einstieg bereits sein, und wie viel entwickelt sich erst in der Zusammenarbeit mit Unternehmern und Management?

Die Überzeugung vom Geschäftsmodell muss von Anfang an vollständig sein. Die konkreten Wachstumsinitiativen hingegen definieren wir gemeinsam mit dem Management in einer Value Roadmap Session, die wir vor Signing durchführen. Dort prüfen wir, ob die Ambitionen geteilt sind, das Management an denselben Strängen zieht und die Chemie für eine echte Partnerschaft stimmt. Die Umsetzung erfolgt dann strukturiert entlang unseres „Pinova Development System“, das klare Verantwortlichkeiten, messbare KPIs und einen gemeinsamen strategischen Rahmen definiert. ■



ZUR INTERVIEWPARTNERIN

Gioia Vidusso,
Investment Manager,
Pinova Capital
gioia.vidusso@pinovacapital.com