



„Ohne Werte keine Werte“

Immer wieder benötigen mittelständische Betriebe Finanzierungen für die Entwicklung ihres Geschäftes, die durch Dritte nicht bereitgestellt werden. Hier kann Hans-Peter Haubold helfen: Seit mehr als 20 Jahren investiert er mit seinem Unternehmen, der TAC Holding, in den Mittelstand, damit dieser seine Potenziale voll ausschöpfen kann.

Prof. Dr. Jo Groebel: Lieber Herr Haubold, Ihr Unternehmen, die TAC Holding, ist im Bereich der Unternehmensfinanzierung eine feste Größe. Können Sie uns etwas zur Gründungsgeschichte Ihrer Holding erzählen?

Hans-Peter Haubold: Die TAC Holding GmbH wurden 1992 als Dachgesellschaft für Möbel gegründet. Ich war bei der Beteiligungstochter der bayerischen Landesbank als Prokurist, dann als Vorstand der Monacensis AG für Beteiligungsunternehmen zuständig. Nach deren Privatisierung stieg ich im Jahre 2002 als Geschäftsführer in die Dachgesellschaft ein. Heute sind wir in ganz unterschiedlichen Branchen tätig, halten Beteiligungen in den unterschiedlichsten Industrien – wie zum Beispiel der Metallverarbeitung, Software, Medizintechnik oder fotooptische Systeme. Aber auch in der Modebranche sind wir aktiv. So stehen wir für unterschiedliche Modeveranstaltungen und Messen mit Tausenden teilnehmender Firmen. Auch eine der großen Agenturen für den Modevertrieb über das Internet gehört dazu. Ursprünglich auf die Möbelproduktion konzentriert, entwickelte sich die Expansion in unterschiedliche Branchen nach 2002.

Das heißt, Sie benötigen Expertenwissen für mehrere und ganz unterschiedliche Branchen?

Das zeichnet meinen Lebenslauf seit langem aus. Schon bei meiner früheren Tätigkeit als Abteilungsleiter Finanzcontrolling der Treuhandanstalt Berlin hatte ich mit ganz unterschiedlichen Branchen und Investitionen zu tun. Auch heute decken wir als Industrieholding ein breites Spektrum ab. Dazu gehören vor allem die kaufmännische Verwaltung, die Finanzierung und das Controlling der Unternehmen. Allerdings ziehen wir für spezifisches Wissen in Produkt, Produktion und Verfahren externe Experten hinzu.

Ihre Holding steht nicht für kurzfristige Rein-Raus-Investitionen. Stattdessen stehen Überzeugung und Qualität im Vordergrund ...

Wir betrachten uns als klassische Industrieentwickler. Das Asset Capital in unserem Namen steht für Kapital, das wir, auch mit Banken zusammen, an Firmen vergeben, die damit die finanziellen Voraussetzungen für ihre Weiterentwicklung bekommen. Jede Maßnahme wird zusammen mit dem jeweiligen Management erarbeitet. Zudem bieten wir Unterstützung bei allen Fragen der Wertschöpfungskette sowie Servicedienstleistungen an. Wir sehen, dass selbst

bei größeren Unternehmen stetig eine Optimierung aller Prozesse und Produkte stattfinden muss, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein.

Die Sanierung von Unternehmen ist sicherlich auch ein großes Thema für Sie.

Es war ein großes Thema. Heute gehen wir je nach Branche und Unternehmen ganz unterschiedlich vor. Statt Sanierung mit massiven Einsparungen sind häufig Strukturveränderungen sehr viel erfolgreicher. Dabei ist es unser Anliegen, alle Interessengruppen optimal zu berücksichtigen. Das ist für den Geschäftserfolg viel wichtiger als kurzfristiges Ergebnissenken. Innerhalb der einzelnen Industrieunternehmen streben wir danach, Geschäftsbereiche stetig auszubauen und mit attraktiver Wertschöpfung zu versehen.

Sie decken jeweils zwischen zwei und zehn Millionen Euro an offenen oder stillen Beteiligungen ab. Ab wann investieren Sie, und wie bewerten Sie die Finanzierungssituation beim deutschen Mittelstand?

Erst wenn eine Firma ihre Marktfähigkeit bewiesen hat, steigen wir ein. Wir sind daher nicht unbedingt die passenden Ansprechpartner für Seed-Finanzierungen und Startups in der Frühphase. Im Hinblick auf den Mittelstand muss man leider sagen, dass das Wirtschaftsleben in Deutschland durch besonders hohe Belastungen gekennzeichnet ist, insbesondere was die Steuerabgaben und rechtliche Rahmenbedingungen angeht. Die Folge ist, dass teilweise den mittelständischen Betrieben das Kapital fehlt, um unter anderem in Forschung und Entwicklung oder Automatisierungstechniken zu investieren. Zudem schaffen immer neue Gesetze eine Vervielfachung des Verwaltungsaufwandes. Umso höher ist zu bewerten, dass das mittelständische, größtenteils auch familienbezogene Unternehmertum in unserem Lande letztlich die tragende Kraft der Wirtschaft und damit auch der Gesellschaft ist.

Gibt es weitere Themen, bei denen in Deutschland Nachholbedarf besteht?

Ja, zum Beispiel bei den Themen Digitalisierung, Schule, Infrastruktur sowie der Sicherung von Rohstoffen. Viele Länder betreiben politisch langfristige Ressourcensicherung in den entsprechenden Abbauländern. Das können einzelne deutsche Firmen, insbesondere Mittelständler gar nicht



Verleihung der Senatorenwürde für Peter Haubold (v. li.): Mario Ohoven, Hans-Peter Haubold, die Direktorin und Staatssekretärin des Bundesrates Dr. Ute Rettler, Schleswig-Holsteins Ministerpräsident Daniel Günther und Berlins Erzbischof Dr. Heiner Koch.

angemessen leisten. Natürlich müsste auch die Bundesregierung hier übergreifend sehr viel mehr an Unterstützung bieten. Als Exportnation sind wir auch zukünftig auf Rohstoffe angewiesen, denn unser Kapital sind unter anderem Know-how und Innovation.

Wie sehen Sie zukünftig die Rolle der Banken im Lande?

Vorsichtig formuliert: suboptimal. Grundsätzlich ist das System aus unter anderem Sparkassen, Raiffeisenbanken, Landesbanken und den zwei Großbanken sehr solide. Es ist jedoch zu befürchten, dass die zu erwartenden Regulierungen auf europäischer Ebene sowie Finanzkrisen aus Partnerländern die Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Banken gefährden. Der Mittelstand braucht verlässliche Finanzierungspartner, die nicht durch ausufernde Bürokratisierung und institutsübergreifende Experimente auf europäischer Ebene in ihrer eigenen Entwicklung gehemmt und geschwächt werden. Die Stärke des deutschen Mittelstandes resultiert ja unter anderen auch daraus, dass es in Deutschland Finanzierungsinstitute für jede Unternehmensgröße gibt. Dies ist in vielen nicht europäischen Ländern nicht mehr gewährleistet.

Ist FinTech für Sie ein Thema?

Wir beobachten dieses Feld natürlich sehr genau, sind hier aber selbst noch wenig aktiv. Wir gehen davon aus, dass es noch einer relativ langen Entwicklungszeit bedarf, bevor FinTechs Leistungen für mittelständische Unternehmen flächendeckend übernehmen können.

Deutschland schreibt die schwarze Null.

Wie bewerten sie das?

Lassen Sie es mich ironisch beantworten. Wenn ich beim Finanzamt drei Jahre hintereinander eine schwarze Null für mein Unternehmen angebe, besteht die Gefahr, dass man meine Tätigkeit als Liebhaberei bezeichnet. Für einen Kaufmann ist so ein Selbstzweck nicht nachvollziehbar. Allerdings gibt es immer wieder Berichte, dass in der Bundesrepublik ein erheblicher Investitionsstau in Infrastruktur und Gebäuden besteht.

Hier werden unterschiedliche Bereiche, zum Beispiel Straßen, Brücken aber auch Gebäude wie Schulen, genannt. Dies gibt einem schon zu denken, insbesondere da die Große Koalition über erhebliche Steuereinnahmen verfügt.

Können Sie uns Vorbilder nennen, an denen sich Deutschland orientieren könnte?

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Ausbildung gerichtet werden. Dem Mittelstand fehlen immer mehr qualifizierte und leistungsbereite Arbeitnehmer. Nur ein Beispiel, in der Türkei sind inzwischen sehr viele Schulen an das Internet angebunden und der Staat fördert Lehrinhalte über eigenständiges, computergestütztes Lernen. Zudem gibt es für die Lehrkräfte Schulungsprogramme, und den Schülern stehen Tablets zur Verfügung, um auch internetbasierte Lehrinhalte zu vermitteln.

Gibt es einzelne Branchen, die demnächst in Deutschland besonders unter Druck geraten?

Ich will es allgemein formulieren, wie es auch führende Sachverständige getan haben: Wenn besonders niedrige Eintrittsbarrieren in den jeweiligen Markt gegeben sind, und damit zum Beispiel Unternehmen aus Ländern wie China, Korea, Indien oder Japan zu Konkurrenten werden, kann es für deutsche Produktionsunternehmen schwierig und teilweise existenzbedrohend werden. Natürlich gilt dies ganz besonders, wenn ein Know-how Transfer oder Talentabwanderung stattfindet und dann das Wissen genutzt wird, um unter wirtschaftlich deutlich einfacheren Rahmenbedingungen in den besagten Ländern zu produzieren.

Es ist auch ein Problem, dass inzwischen etliche deutsche Großunternehmen Forschung und Entwicklung in andere Länder mit deutlich geringeren Restriktionen verlagern. Auch wenn es uns im Moment wirtschaftlich noch sehr gut geht, gerade jetzt müssten die Unternehmen in Deutschland umso mehr in Forschung und Entwicklung investieren, um für schwierigere Zeiten vorzusorgen. Zum Glück hat die Bundesrepublik noch viele mittelständische Hidden Champions, die als Weltmarktführer in Nischen agieren, und sich tatkräftig für die Zukunft aufstellen.

Wie sehen Sie in diesen schwierigen globalen Zeiten die Rolle der USA?

VITA

Hans-Peter Haubold, geboren 1964, ist seit 2000 Geschäftsführer der TAC Holding GmbH und gilt heute als ein Experte im Bereich Finanzcontrolling und Unternehmensfinanzierung.

Nach seinem Abschluss als Diplomkaufmann an der Ludwig-Maximilians-Universität in München arbeitete er in verschiedenen renommierten Unternehmen, darunter die Tchibo Holding GmbH und die Bayerische Landesbank in verschiedenen Positionen. Vom Abteilungsleiter zum Direktor, zum Geschäftsführer, Hans-Peter Haubold hat bereits eine beachtliche berufliche Karriere hinter sich. Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer der TAC Holding GmbH ist er heute auch in diversen Aufsichtsräten tätig.

In seiner Freizeit ist er ein begeisterter Skifahrer. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Das Risiko liegt nicht zuletzt in der Finanzwirtschaft. Wir sind derzeit Exportweltmeister. Wenn die USA in eine echte Wirtschaftskrise geraten oder es zu einem Handelskrieg mit der Europäischen Union kommt, sind alle deutschen Exportunternehmen unmittelbar betroffen und natürlich auch der Mittelstand.

Auch die augenblickliche politische Stimmungslage in den USA macht es europäischen Unternehmen immer schwieriger, sich weiterhin positiv in diesem Markt zu entwickeln. In der Bundesrepublik spielen die soziale und ökologische Verantwortung der mittelständischen Unternehmen eine viel größere Rolle als in den USA. Die damit verbundenen Kosten sowie die Steuererleichterungen in den USA schaffen deutliche Wettbewerbsvorteile für amerikanische Unternehmen, aber auch für den Standort Amerika.

Bleiben wir noch beim internationalen Vergleich. Wie sehen Sie die Mischung in China aus Marktwirtschaft und staatlicher Lenkung?

China kann nicht mit der Bundesrepublik verglichen werden. Es steht unter ganz anderen geopolitischen und sozialen Bedingungen. Die extrem positive wirtschaftliche Entwicklung, begleitet durch eine Vielzahl von rechtlichen Rahmenbedingungen und Erleichterungen für ausländische Joint Venture, weicht langsam einer kapitalistischen Planwirtschaft mit einem Fokus auf den Binnenmarkt. Allerdings greift der Staat, anders als bei uns, dann ein, wenn es um die langfristige Sicherung von Ressourcen und Märkte geht. Sichtbar ist das zum Beispiel in Namibia, von wo ich gerade komme.

Ließe sich das auch auf Deutschland oder Europa übertragen?

Dies würde bei uns nicht funktionieren. Abgesehen davon, dass es auch gesellschaftspolitisch und wirtschaftlich nicht wünschenswert wäre. Ich kann nur spekulieren. Bei Chinas riesiger Bevölkerung und den völlig unterschiedlichen und vielfältigen Kulturen im Lande funktioniert die gesellschaftliche Integration vielleicht nur durch straffe Lenkung. In der Bundesrepublik gibt es durch die soziale Marktwirtschaft eine Einbindung der Interessen der gesamten Bevölkerung in das Wirtschaftssystem.

Sie sind viel international unterwegs. Erzählen Sie uns doch etwas über Ihre heimischen Ursprünge.

In meiner Familie hatten wir früher Schreinereien und Möbelfabriken. Durch das Studium habe ich mich über diese familiären Unternehmungen hinaus eher dem Finanzbereich zugewendet. Praxis und Theorie gingen für mich sehr früh Hand in Hand. Heute bin ich selbst ab und zu als Referent an Schulen tätig und versuche dort immer die Brücke zwischen Lehre und Praxis zu schlagen.

Welches wäre Ihr dringlichster Wunsch an die Politik?

Frieden und die persönliche Sicherheit stehen für mich ganz oben auf der Liste. Wirtschaftlichen Erfolg kann es nur in einem Land geben, das auch ein harmonisches Miteinander aller Bürger gewährleistet. Dazu gehören unter anderem

natürlich Rechtssicherheit, Finanzsicherheit, eine effiziente und verantwortungsvolle Verwaltung, angemessene Belastungen, eine soziale Absicherung und ein funktionierendes Gesundheitssystem.

Ihr Wunsch an den BVMW?

Die Themen Steuern und bessere und unbürokratischere Rahmenbedingungen für uns mittelständische Unternehmer müssen politisch weiter auf der Tagesordnung bleiben. Zudem muss der BVMW deutlich auf die Zukunftsfaktoren Digitalisierung, IT und Bildung eingehen.

Haben Sie trotz Ihrer vielfältigen Verpflichtungen auch Zeit für Hobbies?

Sofern mir die Zeit bleibt, spiele ich gerne Hockey, Golf, und im Winter fahre ich Ski.

Insgesamt erscheinen Sie mir nicht nur als ein Mensch der Finanzen und Zahlen, sondern auch einer der Ethik.

Ich kann nur immer wieder sagen, Ohne Werte gibt es keine Werte! Nur wer soziale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Verantwortung im Rahmen seines eigenen Wertesystems lebt, kann auf die Dauer auch ökonomische und finanzielle Werte schaffen.

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



DAS UNTERNEHMEN

Rechtsform:
GmbH

Gründung:
Dezember 1997

Sitz:
München

Geschäftsführer:
Hans-Peter Haubold,
Alexander Nothdurft

Mitarbeiter:
1.200

Umsatz:
132 Millionen Euro
kumuliert

Branche:
Industrieholding, verschiedene Branchen:
Automotive,
Software, Medizintechnik, Elektronik
u. a.

Produkte:
Recruitinglösungen

Webseite:
www.tac-holding.de