

„Unsere Investoren wollen in beides investieren – Rendite und gesellschaftlichen Impact“

Was erwarten Investoren in Private-Equity-Fonds von der nachhaltigen Transformation? Es ist, dass Unternehmen Rendite mit einem positiven gesellschaftlichen Beitrag verbinden. Und das geht, sagt Farsin Yadegardjam.

Die nachhaltige Transformation des Unternehmenssektors benötigt viel Eigenkapital für die zum Umbau notwendigen Investitionen. Die Private-Equity-Branche spielt dabei die wichtige Rolle eines Kapitalvermittlers. Im Gespräch erläutert Farsin Yadegardjam, warum Unternehmer gern in die Transformation anderer Firmen investieren und wie die eigene Transformation des Beteiligungsportfolios angegangen wird.

Herr Yadegardjam, für die nachhaltige Transformation benötigen Unternehmen viel Kapital, das auch über Private-Equity-Unternehmen von institutionellen Investoren vermittelt wird. Wie viel Nachhaltigkeit machen Ihre Investoren für ein Investment schon zur Bedingung?

Bis vor Kurzem war vielen Investoren klar: Wenn man das Thema aus einer reinen Investorenperspektive heraus betrachtet und ganz abstrakt und streng nach Zahlen beurteilt, dann ist es eine Herausforderung darzustellen, dass Investitionen in Nachhaltigkeit grundsätzlich in der Zukunft einen betriebswirtschaftlichen Vorteil bringen. Aber diese Zeiten und diese Sichtweisen sind nun auch vorbei. Mittlerweile ist das Kalkül unserer Investoren viel komplexer, als nur zu sagen, dass die Rendite stimmen muss. Es muss mit dem Investment neben einer guten Rendite auch etwas für die Gesellschaft getan werden. Diese Sicht ist mittlerweile fast durchweg von Investoren vernehmbar. Wenn man als Private-Equity-Fonds diese Kombination also in etwa erfüllen kann, dann sind die Investoren happy – auf diese Formel könnte man es bringen.

Achten PE-Investoren bereits darauf, dass Ihre Anlageentscheidungen als PE-Firma schon die üblichen Nachhaltigkeitskriterien E, S und G systematisch erfüllen?

Ich würde pauschaler formulieren: Unsere Investoren, unter denen auch viele sehr vermögende Privatpersonen sind, wollen derzeit erst einmal irgendeine Art positiven Impact erzielen, also dass sich etwas irgendwo zum Besseren verändert. Und das kann bei Umweltthemen genauso stattfinden wie bei sozialen Themen oder solchen der Unternehmensführung. Deshalb haben wir auch Firmen im Portfolio, die nicht immer bei allen drei Punkten bereits gleich stark sind. Soziales Denken und Handeln wird sich noch stärker in unserem Kollektivbewusstsein verankern und unsere Mobilitätsgewohnheiten werden sich andererseits grundlegend ändern. Deshalb haben wir etwa in den deutschlandweit größten Organisator privater Fahrten zu Schul- und Ausbildungsorten für Menschen mit Behinderung investiert. Ein Geschäftsmodell, das aus unserer Sicht eine nachhaltige Zukunft hat, weil es auch auf Basis von Elektrofahrzeugen funktionieren kann. Konkret ist das der Mobilitätsanbieter Köhler, der damit beim Nachhaltigkeitskriterium S schon sehr gut aufgestellt ist, weil das, was er macht, wichtig für die gesellschaftliche Teilhabe ist und weil zum Beispiel auch viele Ruheständler dort mithelfen können, die Kinder zur Schule zu fahren. Die Fahrzeugflotte eines der größten Anbieter in diesem Bereich wird derzeit jedoch ausschließlich von Verbrennermotoren angetrieben. Aber hier besteht eben das Potenzial, auch das E in diesem Geschäftsmodell nachhaltig zu gestalten. Die Flotte kann mittelfristig auf E-Mobility umstellen, sofern das entsprechende Fahrzeugangebot und die dafür notwendige Ladeinfrastruktur verfügbar ist. Und diese nachhaltige Perspektive eines solchen Unternehmens ist attraktiv für unsere Investoren, weil sie Wertentwicklungspotenzial birgt.

Werden denn Ihrer Beobachtung nach die Unternehmen in Ihrem Beteiligungsportfolio bereits zu einem nachhaltigen Umbau ihres Geschäftsmodells veranlasst – ohne dass Investoren den Impuls zur Transformation geben?

Ja, und das geht in einzelnen Fällen schon sehr weit. Wir sind beteiligt an einer Marketingagentur, welche auf E-Sport und

Gaming spezialisiert ist. Dort kommt der Nachhaltigkeitsimpuls klar von der Absatzseite der Leistung. Die großen, renommierten Kunden erwarten von denen einen abgearbeiteten ESG-Katalog vor Beauftragung. Das heißt, diese Firma muss streng darauf achten, wie sie ihre Stromerzeugung organisiert, wie viel Auto die Mitarbeiter fahren, wie oft sie die Bahn nehmen, wie die Lieferkette aussieht und ob externe Dienstleister auch schon völlig nachhaltig wirtschaften. Das heißt, um erfolgreich am Markt agieren zu können, muss das Portfoliounternehmen sowieso schon fast alle Nachhaltigkeitsfragen positiv beantworten können, weil es Kunden so fordern.

Welchen Unterschied macht es für Sie unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, ob Sie in ein Industrieunternehmen oder einen Dienstleister investieren?

Das macht einen Riesenunterschied. Denn bei einem Dienstleister können Sie Nachhaltigkeit viel rascher umsetzen, und das nicht gleich zulasten der Profitabilität – die ja entscheidend ist für das Anlagekalkül eines PE-Investors. Wir hatten einmal eine Beteiligung an einem Chemieunternehmen, das, branchentypisch, einen enorm hohen Energieeinsatz in der Produktion hatte. In so einem Fall ist die Umstellung auf erneuerbare Energiequellen ein Investment ganz anderer Größenordnung als bei einem Serviceunternehmen. Die „Asset Light“-Geschäftsmodelle sind leichter zu transformieren, und das müssen wir ja auch mitbedenken, wenn wir als Teil der Finanzindustrie demnächst unser eigenes Portfolio ESG-konform berichten müssen. Aus Sicht von Private Equity sind also Dienstleister in der Phase der nachhaltigen Transformation im Grunde im ersten Schritt die attraktiveren Ziele und die produzierenden Firmen eher im Nachteil.

Wie sollte ein Unternehmen, das einen PE-Investor sucht, seine Nachhaltigkeitsstrategie oder sein nachhaltiges Geschäftsmodell am besten gestalten?

Wenn man zeigen kann, dass das nachhaltige Geschäftsmodell schon einen positiven Einfluss auf die Profitabilität hat, ist das bereits eine sehr gute Voraussetzung. Dazu muss man aber das Geschäftsmodell auch schon eine gewisse Zeit lang betreiben, um dessen Ertragskraft demonstrieren zu können. Man kann sich zum Beispiel innerhalb einer Branche durch ein starkes Nachhaltigkeitsprofil einen exklusiven Kundenzugang erarbeiten, den man dann ein paar Jahre halten kann, bis die Wettbewerber nachziehen. Geschäftsmodelle in diesen Phasen sind immer sehr attraktiv für PE-Investoren.

Ist es aus Ihrer Sicht ein Vorteil, dass PE-Investoren ihre Firmen im Schnitt zwischen fünf und sieben Jahre halten – lässt sich damit eine Nachhaltigkeitsstrategie besser begleiten?

Das ist auf jeden Fall so, würde ich sagen. Wir dürfen als Investor im operativen Tagesgeschäft unserer Firmen nicht mitreden – bei der Strategie aber sehr wohl. Und da kann man auf eine längere Haltefrist gesehen eben einzelne Transformationsschritte sehr viel besser strategisch mitgestalten und als Investor begleiten – im Vergleich etwa zu einem Vermögensverwalter, der möglicherweise kurzfristiger und in kleinerem Umfang in das Eigenkapital von Firmen investiert. Insofern zähle ich die PE-Branche schon auch zu den stärkeren Treibern der nachhaltigen Transformation des Firmensektors. Wie gesagt, vor allem bei produzierenden Fir-



Dr. Farsin Yadegardjam

ist als Partner der auf Mittelstandsfirmen spezialisierten Private-Equity-Firma COI Partners für die nachhaltige Transformation des Beteiligungsportfolios verantwortlich.

men braucht die Transformation oft Jahre, weil die Investitionen in neue Energiesysteme und die Kreislaufwirtschaft enorm hoch sein können. Eine Strategie in solchen Fällen länger begleiten zu können und sich nicht gleich wieder zurückzuziehen, darin würde ich für die Firmen einen Vorteil für ihre Transformation sehen.

Auch PE-Investoren müssen mittelfristig ein ESG-konformes Portfolio berichten, das sieht die Logik der nachhaltigen Transformation vor, wie sie von der EU formuliert wurde. Wie gehen Sie das praktisch gesprochen an?

Das wird bei uns geschätzt drei oder vier Jahre in Anspruch nehmen, bis es vollständig umgesetzt ist. Wir müssen als PE-Firma jede Investitionsentscheidung darauf auslegen, dass einerseits die von unseren Investoren erwartete finanzielle Rendite aber auch das jeweilige Nachhaltigkeitsprofil unserer Beteiligungsfirmen stimmt. Beides erwarten unsere Investoren mittlerweile von uns, die übrigens überwiegend selbst Unternehmer sind und die das Thema nachhaltige Transformation deshalb zum Teil auch emotionaler sehen als große institutionelle Anleger. Dennoch wird die nachhaltige Transformation unseres Portfolios Zeit in Anspruch nehmen. Letztlich ist diese Entwicklung, regulatorisch betrachtet, unausweichlich und unterstreicht die Rolle der PE-Branche als einer der Treiber der nachhaltigen Transformation unseres Wirtschaftssystems.