

**V**or zwölf Jahren hat Philipp Haindl mit Startkapital aus dem Verkauf des Familienunternehmens eine eigene Mittelstandsholding gegründet. Durch die Energiewende, aber auch durch die Pandemie ist der Umsatz bei seinen Portfolio-Unternehmen teilweise um 90 Prozent eingebrochen. Hier sieht er sich als Einzelgesellschafter stark gefordert, da erwartet werde, dass man in der Rolle immer weiter Geld nachschleife. Von Aktionären einer großen Dax-Gesellschaft verlange das dagegen niemand.

Neben seinen Portfoliofirmen hat Haindl auf zwei andere Trends gesetzt: Finanz-Start-ups und das Filmgeschäft.

**Herr Haindl, Sie haben seit 2010 mit Startkapital aus dem Verkauf Ihres Familienunternehmens Haindl Papier insgesamt zehn Firmen gekauft. Wie bezeichnen Sie Ihre Rolle?**

Ich bin ein Family-Investor. Wir denken wie ein Familienunternehmen langfristig, agieren aber wie ein Finanzinvestor, wenn es darum geht, Unternehmen fit zu machen. Dann schicken wir Manager aus unserer Holding dorthin.

**Mussten die in der Pandemie häufiger ausrücken?**

Die Holding half bei der Definition und Umsetzung von Sofortmaßnahmen sowie zum Beispiel den Verhandlungen mit den Banken und der KfW oder LfA. Wir haben seit Beginn der Pandemie bewiesen, dass wir unsere Firmen unterstützen, soweit es irgendwie geht.

**Wo mussten Sie besonders helfen?**

Der Porzellanhersteller BHS hatte auf Monatsbasis einen Umsatzrückgang von 90 Prozent. Wir haben das Unternehmen unterstützt und restrukturiert. Was aber wichtig war: Wir hatten sehr konstruktive Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite. Das gilt auch für den Schuhpflege-Spezialisten Bama. Wir wussten, dass das Geschäft gegen Ende der Pandemie wieder anläuft.

**Wie sehr hat die Coronapandemie Ihr Geschäft insgesamt beeinflusst?**

Von den zehn Unternehmen liefen 2020 vier besser als geplant, zwei schlecht, und vier Unternehmen liefen etwas schlechter, aber noch in Ordnung. 2021 war, trotz der zwei Ausreißer nach unten mit BHS Tabletop und Bama, das beste Jahr der Firmengeschichte.

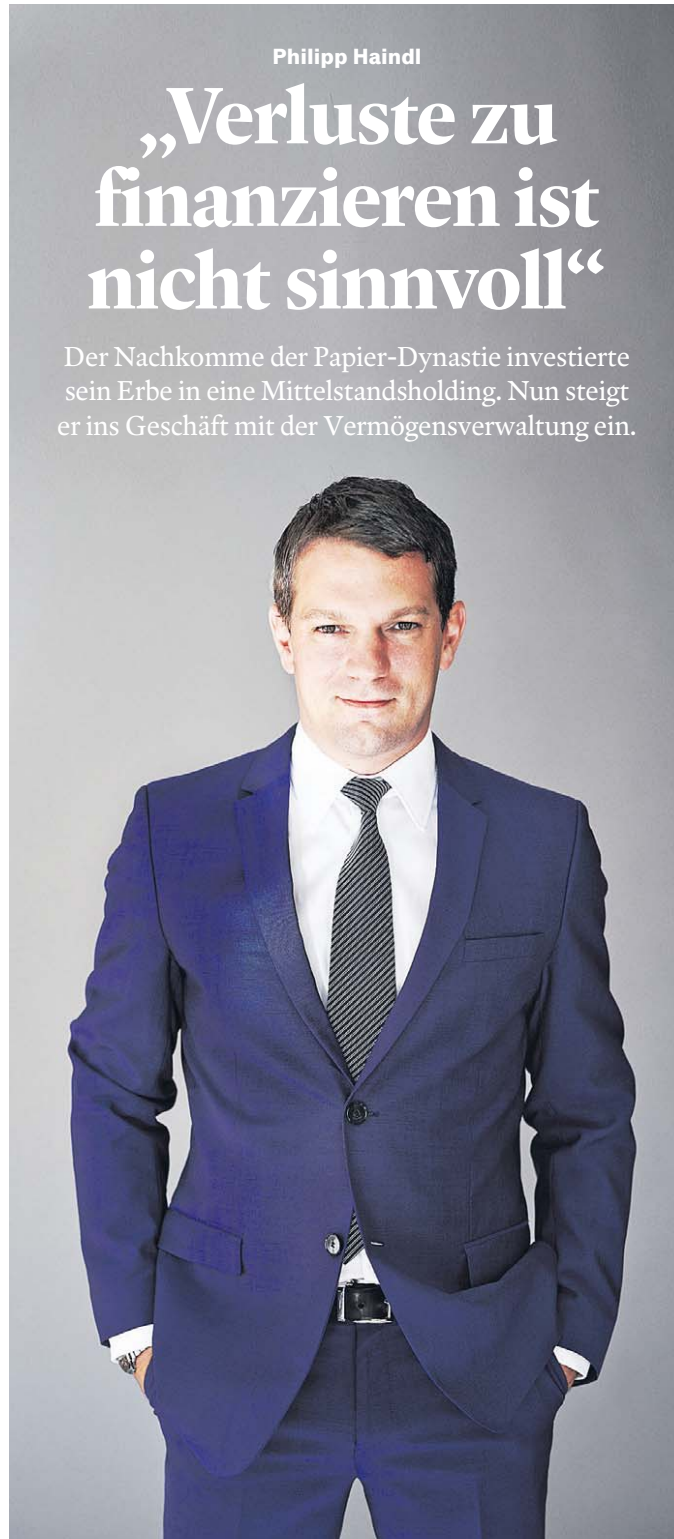
**Und inwieweit haben sich Ihre Akquisitionspläne verändert?**

Wir haben zwar nicht bewusst gesagt, wir kaufen nicht in der Pandemie, aber wir haben nichts gefunden, was Sinn ergäbe. Wir haben die Serafin Asset Management gegründet. Die wiederum hat die Mehrheit an Alpora übernommen, einem jungen Schweizer Unternehmen aus dem Bereich Vermögensverwaltung. Der Innovation Europa Fonds von Alpora wurde gerade erst von Scope ausgezeichnet. Das Gründerteam ist noch fast geschlossen an Bord. Auch diesen Bereich wollen wir weiter ausbauen.



## Das Unternehmergespräch

Das Handelsblatt im Gespräch mit den Entscheidern in Familienunternehmen – jede Woche diskutieren wir über aktuelle Herausforderungen, Nachfolgethemen, über die Folgen der Digitalisierung sowie über Nachhaltigkeit und die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen.



Philipp Haindl

# „Verluste zu finanzieren ist nicht sinnvoll“

Der Nachkomme der Papier-Dynastie investierte sein Erbe in eine Mittelstandsholding. Nun steigt er ins Geschäft mit der Vermögensverwaltung ein.

**Haben Sie die Lust am Mittelstand verloren oder was hat Sie bewegt in dieses für Sie ganz neue Geschäftsfeld einzusteigen?**

Die Lust am Mittelstand haben wir nicht verloren. Wir entwickeln uns lediglich weiter. Alpora hat einen innovationsbasierten Algorithmus. Dort werden 10.000 Journals und wissenschaftliche Arbeiten, aber auch öffentlich zugängliche Daten ausgewertet, so wird die Innovationskraft einzelner Unternehmen analysiert. Die innovativsten Unternehmen sind die Gewinner von morgen.

**Sie werden also Vermögensverwalter?**

Ja. Unsere Idee: das Family-Office für die Hosentasche. Wir wollen eine individuelle Vermögensverwaltung ab 10.000 Euro anbieten. Das ist nichts für Testosteron-geladene Alleskönner, sondern für solche Anleger, die eine kostengünstige Vermögensverwaltung wollen mit einer soliden Rendite, die ihr eigenes Risikoprofil widerspiegelt.

**Und wie wollen Sie das individuelle Risikoprofil erkennen?**

Über einen detaillierten Fragebogen wird das jeweilige Risikoprofil er-

**Philipp Haindl:**

Der Investor engagiert sich auch als Beirat bei Bon Venture, einem Risikokapitalgeber für Social Entrepreneure.

stellt – im Zweifel werden die Anleger vor sich selbst geschützt. So wird der Anlagetyp ermittelt. Aber man muss wissen: Wer langfristig anlegt, braucht Aktien.

**Also wollen Sie auf den fahrenden Zug mit der neuen Aktienkultur aufspringen?**

Ja, aber mit dem Wissen eines Investors. Der Anlagetyp bestimmt das Portfolio. In der Zukunft wollen wir auch Coachings anbieten. Aber auch Tutorials, die Börsen- und Wirtschaftswissen vermitteln.

**Im Portfolio Ihrer Mittelstandsholding hatten Sie als Investor aber auch eine Insolvenz und zwei Trennungen von Firmen, was war da passiert?**

Die Backbetriebe sind in die Insolvenz gegangen, weil der größte Kunde mit über 50 Prozent Umsatzanteil abgesprungen ist. Das Kerzengeschäft haben wir an unseren Joint-Venture-Partner, wegen unterschiedlicher Auffassungen, veräußert. Ebenfalls vor Corona haben wir uns von der Weso-Aurorahütte getrennt.

**Die hatten Sie von Viessmann gekauft. Dem Unternehmen war schon 2018 klar, dass es keine Gießerei mehr braucht. Warum haben Sie zugegriffen?**

Ja, wir wussten, dass das Geschäft rückläufig ist. Was wir nicht vorhergesehen haben, ist, dass die Bundesregierung 2019 weitgehende Einschränkungen des Betriebs von Ölheizungen ab 2026 beschließt. Wir dachten, dass ein Umsatzrückgang weiter in der Zukunft liegt und wir Zeit haben, alternative Produkte auf den Markt zu bringen. Das war eine Fehleinschätzung.

**Brauchen Sie als Investor da nicht einen direkteren Draht nach Berlin? Gerade rufen die Gießereien auf, dass sie für die Windräder gar nicht genug liefern können. War womöglich auch das Desinvestment eine Fehleinschätzung?**

Das ist ein anderes Geschäft. Weso ist aktuell besser aufgestellt, als wir es gedacht haben. Mich würde es sehr freuen, wenn das Unternehmen sich weiterhin positiv entwickelt.

**Was haben Sie aus den Fehlkäufen gelernt?**

Dass Gewerkschaften häufig mit zweierlei Maß messen, aber nicht immer. Wir hatten auch sehr konstruktive Gespräche.

**In Bezug auf Sie als Familieninvestor?**

Ja, es ist mir zweimal passiert, dass die Gewerkschaftsseite der Auffassung war: Der Haindl hat Geld, er soll zahlen, egal, was das Unternehmen dasteht. Als Einzelgesellschafter soll man immer weiter Geld nachschleifen, von den Aktionären einer großen Dax-Gesellschaft verlangt das keiner. Dabei muss jedes Unternehmen mittelfristig Geld verdienen. Ich bin als Gesellschafter gern bereit, Wachstum und Investitionen zu finanzieren, aber Verluste dauerhaft zu finanzieren, ist auch für Familienunternehmer nicht sinnvoll.

**Sie sagten einmal, Sie investieren, wo es „raucht und stinkt“,**

### werden Sie jetzt umweltbewusster und nachhaltiger?

Der Grundgedanke unseres Geschäftsmodells war schon immer nachhaltig. Wir investieren in solche Unternehmen, die in den nächsten 20 Jahren in Europa produzieren. Aber die Dynamik der Nachhaltigkeit hat zugenommen, da müssen wir mehr machen. Der Begriff der Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren auch geändert. Daran passen wir uns an.

### Eine Ampelkoalition in Berlin, der Green Deal in der EU und die EU-Taxonomie – müssten Sie als Investor nicht vorangehen statt hinterher?

Wir müssen damit umgehen. Porzellanteller sind tausendmal besser als Plastik, aber man braucht in der Produktion Gas, wie in der gesamten keramischen Industrie. Mit einer CO<sub>2</sub>-Bepreisung werden die Hersteller nicht mehr hierzulande produzieren, sondern anderswo, ohne Vorgaben. Wir Deutschen können gern als Antreiber agieren, aber wir dürfen nicht in Aktionismus verfallen, der der heimischen Wirtschaft schadet, aber der Umwelt nichts bringt.

### Inzwischen schicken sich börsennotierte Konzerne gerade an, die Familienunternehmen beim Thema Nachhaltigkeit zu überholen, schlicht weil sie es müssen. Sollten Sie da nicht schneller handeln?

Hierzulande gibt es bereits sehr viele Gesetze, und Verbraucher haben eine starke Position. Meine Erfahrung ist, dass Verbraucher in vielen Fällen für nachhaltige Produkte nicht mehr bezahlen wollen, sie honorieren es also nicht. Sie sehen es am Beispiel unseres Folienherstellers, keiner kauft nachhaltige Folien. Ich kenne noch eine Zeit, da war Papier böse. Wegen der Wälder kam Greenpeace zu Haindl. Heute ist Papier nicht mehr böse, heute ist es die Plastiktüte.

### Aber immer mehr Verbraucher und Mitarbeitende honorieren, dass Innovativen in Nachhaltigkeit die Zukunft gehört. Als Vermögensverwalter setzen Sie auf Innovationen, warum nicht in der Mittelstandsholding?

Momentan ja. Nur: Wir sind zu klein, um Innovationsführer auf großer Bühne zu sein. Wir haben nicht die Ressourcen für Quantensprünge. Wir arbeiten dennoch an Innovationen und sind auch in Nischenbereichen führend.

### Ihre Portfoliounternehmen werden ja Kredite nutzen, damit sind Sie auch von den ESG-Kriterien abhängig.

Bislang wurde uns noch kein Kredit verweigert, auch aus ESG-Gründen nicht. Aus heutiger Sicht hätten wir die Gießerei nicht gekauft. Die Kunststofffolien haben wir bereits vor zehn Jahren gekauft und dabei unter anderem auch auf die Pharmaindustrie als Kunden gesetzt. 2020 haben wir den Hersteller für Kunststoffplatten gekauft, da hatte auch meine Frau sich gewundert.

### Aber dann mussten Tausende Geschäfte ihr Kassenpersonal in der Pandemie schützen ...

Das war natürlich gut, aber ob es nachhaltig ist, wird man erst sehen.



Nighttrainmedia

Herbert L. Kloiber (links), Philipp Haindl: Der Investor ist bei Kloibers Night Train Media eingestiegen.

Aber es ergibt Sinn, sonst werden die Polycarbonatplatten unter anderem für Haltestellen im öffentlichen Nahverkehr, aber auch bei der Einhausung von modernen Maschinen in der Industrie eingesetzt. Beides hat Zukunft. Wir denken heute schon viel mehr über Nachhaltigkeit nach und schauen zudem, wie wir die Unternehmen in unserem Portfolio weiterentwickeln können.

### Vor drei Jahren sagten Sie, Sie seien näher dran an den Unternehmen als die Werhahns und die Haniels, aber was ist Ihre Vision, Ihr Unternehmenssinn?

Wir sprechen viel über Purpose, aber es darf nicht so marketingmäßig klingen wie bei vielen Dax-Konzernen. Wir sind eine der Gründerfamilien von Bon Venture, einem Risikokapitalgeber für Social Entrepreneur, ich bin dort im Beirat. Wir bei Serafin wollen ein er-

folgreicher strategischer Investor sein – nicht nur finanziell, sondern auch langfristig nachhaltig erfolgreich. Genauso wichtig ist es uns, ein guter Arbeitgeber zu sein, auch dafür haben wir einiges auf den Weg gebracht.

### Welche Unternehmen landen bei Ihnen aktuell auf dem Schreibtisch?

Wir sehen Unternehmen, die irrsinnig von der Pandemie profitiert haben, und die, die besonders gelitten haben. Wenig in der Mitte.

### Hat sich durch die Pandemie Ihr Fokus verändert?

Wir kaufen nach wie vor gern Abspaltungen vom Kerngeschäft großer Konzerne, wie von Covestro die Polycarbonatplatten. Unser Fokus hat sich weniger durch die Pandemie geändert als durch Nachhaltigkeit und Energiethem.

## Vita Philipp Haindl

**Der Unternehmer** Philipp Haindls Familie verkaufte vor 19 Jahren Deutschlands größten Papierhersteller an die finnische UPM Kymmene. Die Unternehmerfamilie bestand damals aus 32 Gesellschaftern. 2003 startet Haindl nach dem Studium der Wirtschaftsgeschichte im Family Office, lernt bei KPMG und bei einem Finanzinvestor dazu, bevor er 2010 die Mittelstandsholding Serafin-Gruppe gründet.

**Das Unternehmen** Die Serafin-Gruppe zählt in ihrem Portfolio zehn Firmen mit 5000 Beschäftigten und rund 900 Millionen Euro Umsatz. Darunter die frühere Covestro-Tochter Exolon und der Porzellanhersteller BHS Tabletop. Mit Serafin Asset Management (SAM) startete die Gruppe in die digitale Vermögensverwaltung und kaufte die Alpora AG, die auf Innovationsanalysen fußende Investmentmodelle vertreibt.

### Sie haben aber noch in den Megatrend Medien investiert durch das Investment in die Produktionsfirma von Herbert Kloiber junior, in Night Train Media. Wie zufrieden sind Sie damit?

Es entwickelt sich deutlich besser als erhofft. Wir sind zwei Jahre weiter als geplant, haben bereits eine Übernahme gestemmt. Die Pandemie hat eher geholfen, weil die Streamingdienste boomen. Wir sind durch das Netzwerk von Herbert in Projekte hineingekommen, von denen wir nicht geträumt hätten. Wir sind da flexibel, haben keinen großen Apparat, das ist ein Vorteil.

### Wann wollen Sie eine Milliarde Euro Umsatz erreichen?

Wir hätten das durchaus bis Ende 2021 schaffen können, aber wir haben in der Pandemie nicht mehr dazugekauft, so kommen wir auf

knapp 900 Millionen Euro Umsatz. Wir wollen profitabel, diversifiziert und krisenfest sein.

### Krisen sind schlecht, aber Scheitern wird als wichtige Erfahrung gesehen, woran sind Sie gescheitert?

Ich mag dieses ganze Gerede vom Silicon-Valley-Scheitern nicht so gern. Wenn Scheitern eine Option ist, hat man schon verloren, bevor man anfängt. Man erlebt Niederlagen und sollte danach wieder aufstehen. Ich frage lieber: Was sind die neuen Optionen? Häufig entwickelte ich bessere Sachen, wenn ich eine Niederlage hinter mir habe. Wenn ich früher jeden Job bekommen hätte, wäre ich heute nicht da, wo ich jetzt bin.

### Herr Haindl, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Anja Müller.