

„Spannendes Spiel“

Orlando Bravo, Chef der US-Beteiligungsgesellschaft **Thoma Bravo**, über Softwareunternehmen als ideale Übernahmeziele und seine Pläne in Deutschland.

TEXT CORNELIUS WELP

Orlando Bravo, das US-Magazin „Forbes“ hat Sie kürzlich den „heißesten Dealmaker der Wall Street“ genannt. Macht Ihnen das Angst?

Warum sollte es? Ich liebe meinen Job, also Unternehmen zu kaufen und zu verkaufen.

Viele Unternehmen sind so hoch bewertet, dass Beobachter den Markt für überhitzt halten.

Wir konzentrieren uns seit mehr als 20 Jahren auf Software für Unternehmen. Und hier halte ich die aktuellen Bewertungen angesichts der Wachstumsraten und des Potenzials für vollkommen angemessen.

Technologieunternehmen sind besonders teuer.

Mit Recht! Es hat für sie keine bessere Zeit als heute gegeben. Vor zehn Jahren mussten Unternehmen Lizenzen für Software kaufen und diese mühsam auf Firmenrechnern installieren. Heute können sie Anwendungen über das Internet mieten und bei Bedarf abrufen. Und während Software früher meist bei administrativen Prozessen wie der Ressourcen-, Reise- und Personalplanung zum Einsatz kam, ist sie nun häufig Kern des Geschäftsmodells.

Entsprechend groß ist die Konkurrenz, wenn Unternehmen zum Verkauf stehen. Wie setzen Sie sich da durch, wenn nicht mit überhöhten Preisen?

Der Wettbewerb war schon immer intensiv. Für uns spricht vor allem unsere Erfahrung. Wir waren vor 22 Jahren der erste Private-Equity-Investor, der sich auf Software konzentriert hat. Seitdem haben wir weit mehr als 300 Unternehmen übernommen und besitzen deshalb beispiellose Kenntnisse und Netzwerke. Die Cybersicherheitsunternehmen in unseren Portfolios etwa erzielen aktuell gemeinsam gut sechs Milliarden US-Dollar Umsatz. Das macht uns zum Weltmarktführer – und zwar mit Abstand.

Viele Softwareunternehmen finanzieren sich über Risikokapitalgeber und spezialisierte Technologiefonds. Was spricht da für einen Finanzinvestor?

Software ist das beste Geschäft der Welt. Einmal gewonnene Kunden bleiben meist treu, und ihr Bedarf wächst und wächst. Gleichzeitig gibt es bei vielen Anbietern betriebswirtschaftlich enorm viel Potenzial. Viele könnten deutlich profitabler sein, etliche machen sogar Verluste, obwohl ihr Umsatz kontinuierlich und deutlich wächst. Genau hier setzen wir an.

Indem Sie die Kosten radikal drücken?

Nein, wir richten Unternehmen auf Profitabilität aus, indem wir jeder Einheit konkrete Ziele vorgeben und diese monatlich überprüfen. Viele wissen vorher gar nicht, wie profitabel beispielsweise der Kundenservice ist. Besonders intensiv kümmern wir uns um den Vertrieb. Und wir achten darauf, dass Software im Sinne der Kunden und nicht als Selbstzweck weiterentwickelt wird. Anders als viele Wettbewerber tauschen wir das vorhandene Management so gut wie nie aus, sondern arbeiten weiter partnerschaftlich mit ihm zusammen. So erreichen wir oft schon nach einem Jahr deutliche operative Verbesserungen.



ORLANDO BRAVO, geboren 1970, führt den Finanzinvestor Thoma Bravo, der umgerechnet mehr als 70 Milliarden Euro verwaltet. Das Portfolio umfasst aktuell rund 45 Softwareunternehmen.

Und dann?

Dann sind die Unternehmen oft wirtschaftlich in der Lage, selbst Übernahmen zu stemmen und dadurch weiter zu wachsen. Wir unterstützen sie bei der Auswahl der Ziele, mit denen sie ihre Kundenbasis oder ihr Produktangebot auf einen Schlag ausbauen.

Sie haben kürzlich Ihre erste Transaktion in Deutschland verkündet. Sollen weitere folgen?

Ja, Europa und vor allem Deutschland sind für uns sehr attraktiv. Die Transaktion, bei der sich Heidelberg an unserem Portfoliounternehmen Command Alkom beteiligt hat, kann Modellcharakter haben. Bei der Partnerschaft geht es darum, die gesamte Lieferkette in der Baustoffindustrie zu digitalisieren, von der Materialbestellung bis zur Automatisierung der Baustelle. Vor einer ähnlichen Transformation des Geschäftsmodells stehen viele Industriekonzerne.

Suchen Sie in Deutschland auch Übernahmeziele?

Unbedingt. Ich weiß, dass die Deutschen selbst den Stand der Digitalisierung im eigenen Land manchmal eher kritisch sehen, aber das entspricht nicht der Realität. In Europa hat sich eine beeindruckende Szene entwickelt, in deren Zentrum Deutschland steht. Es gibt hier sehr viele interessante neue Unternehmen.

Sie wollten ursprünglich Tennisprofi werden und waren an der Akademie des legendären Trainers Nick Bolletieri. Was haben Sie von ihm gelernt?

Er war ein sehr inspirierender Coach, aber ich habe viel weniger Zeit mit ihm verbracht als meine Mitschüler Andre Agassi und Jim Courier. Die waren einfach deutlich besser als ich. Ein Rat eines meiner Trainer ist aber für mich heute noch eine Leitlinie: „Just enjoy the sport“, einfach das Spiel genießen.

Sie sehen Ihr Geschäft also als eine Art Spiel?

Ja. Und zwar als ein ausgesprochen spannendes. ■

„Es gibt in Deutschland sehr viele interessante neue Unternehmen“