

Fallstudie: Wachstumsfinanzierung mit Private Equity

Golf Range GmbH: Gelungener Abschlag eines Golfplatzbetreibers

Schnell erreichbare Standorte in Stadtnähe, erschwingliche Konditionen und Anlagen in einer Größenordnung, die Golfer auch am Feierabend noch spielen können: Mit ihrem Geschäftsmodell ist die Golf Range GmbH erfolgreich in eine Lücke am deutschen Golfmarkt gestoßen. Mit dem Einstieg der Private-Equity-Gesellschaft Waterland wurden nun die Voraussetzungen für ein noch schnelleres Wachstum und die Internationalisierung geschaffen.

Innovatives Konzept

Der Faktor Zeit spielt bei Golf Range eine wichtige Rolle. Schon das in den 90er-Jahren in Österreich entwickelte Geschäftsmodell war darauf ausgerichtet, Golfern ein Höchstmaß an Kosten- und Zeitersparnis zu bieten. Die ersten deutschen Anlagen wurden 1997 in Augsburg und München installiert. Seitdem sind nahezu Jahr für Jahr neue Plätze hinzugekommen: in Dortmund und Berlin, in Hamburg, Nürnberg und Bremen. Möglich wurde all dies durch das Engagement einiger ambitionierter privater Investoren, die eine selbstständige Umsetzung des Konzepts in Deutschland finanzierten. Doch diesem Finanzierungspotenzial waren auch Grenzen gesetzt. „Wir standen vor der Frage, ob und mit welchem Kapital wir weiter wachsen wollten“, erinnert sich Geschäftsführer Dr. Florian Bosch.

Schnelleres Wachstum dank Beteiligungskapital

Auch die Antwort auf diese Frage hat zu einem Gutteil mit dem Faktor Zeit zu tun. Denn für das Geschäftsmodell von Golf Range gibt es noch reichlich Marktpotenzial, das nun aber auch ausgeschöpft werden muss. Das dafür notwendige Kapital brachte im Sommer 2008 eine Mehrheitsbeteiligung der Private-Equity-Gesellschaft Waterland. „Dank dieses Investments können wir nun deutlich schneller wachsen als bisher“, sagt Bosch. Die Transaktion



Eine der ersten deutschen Anlage errichtete die Golf Range GmbH 1997 in Augsburg.

wurde sowohl mit Eigenkapitalmitteln aus einem Waterland-Fonds als auch mit Krediten einer österreichischen Bank finanziert. Klar definiertes Ziel ist es nun, Golf Range sowohl durch den Bau neuer Plätze wie auch durch den Erwerb bestehender Golfanlagen weiterzuentwickeln. Aus Sicht des Investors bringt Golf Range dafür ideale Voraussetzungen mit. So bewegt sich das Unternehmen in einem fragmentierten Markt mit vielen Einzelkämpfern. Das sind häufig kleinere Anbieter oder nicht professionell geführte Vereine, deren Führung zudem in regelmäßigem Turnus wechselt. „Dem kann Golf Range seine langjährige Erfahrung und betriebswirtschaftliches Know-how entgegensetzen“, sagt Dr. Carsten Rahlfs, Senior Investment Manager bei Waterland. Das Unternehmen sei schon jetzt überdurchschnittlich profitabel und bewege sich zudem in einem an internationalen Maßstäben gemessen noch relativ unterentwickelten Markt.

Synergieeffekte steigern Profitabilität

Golf Range will dieses Potenzial über eine Buy-and-Build-Strategie ausschöpfen und im Zuge des Wachstums auch Skalen- und Synergieeffekte für sich nutzen: vom zentralen Einkauf der Platzpflege über das Rechnungswesen bis hin zum gemeinsamen Marketing der einzelnen Anlagen. Hilfreich ist es bei alledem, dass Waterland mehr als nur Kapital in die Partnerschaft einbringt. So ist der Sektor „Freizeit und Luxus“ eines der Kerninvestmentthemen der Private-Equity-Gesellschaft, die in diesem Sektor bei

KURZPROFIL: GOLF RANGE GMBH

Gründungsjahr:	1993
Branche:	Golfplatzbetreiber
Unternehmenssitz:	München-Germering
Mitarbeiter:	50 (plus 50 saisonale Aushilfen)
Umsatz 2009:	ca. 10 Mio. EUR
Internet:	www.golfrange.de

einem niederländischen Golfplatzbetreiber ebenso engagiert ist wie bei Anbietern von Luxusreisen, Flussfahrten und Fitness-Studios. „Hier finden sich immer wieder Ähnlichkeiten in den Geschäftsmodellen, und aus diesen Erfahrungen können wir lernen“, sagt Rahlfs. Der Investor könne zudem seine besondere Expertise bei Akquisitionen in die Buy-and-Build-Strategie einbringen.

Ausblick:

Die ersten Wachstumsschritte nach der Beteiligungsfinanzierung hat Golf Range bereits unternommen. 2009 wurde die westlich von München gelegene Golfanlage Rottbach gekauft, und weitere Erfolg versprechende Übernahme-

verhandlungen sind bereits im Gang. Parallel dazu treibt Golf Range das organische Wachstum voran. Die bestehende Anlage in Germering beispielsweise soll noch in diesem Jahr um neun Löcher erweitert werden, und sofern sich geeignete Flächen finden, ist auch der Ausbau anderer Standorte geplant. Klar im Fokus bleibt zudem die Internationalisierung. „Gespräche mit Anbietern in der Schweiz und Österreich laufen bereits, und wir werden wohl noch in diesem oder im nächsten Jahr die ersten Übernahmen im Ausland tätigen können“, sagt Rahlfs.

Norbert Hofmann

redaktion@unternehmeredition.de

„WIR HABEN EINE FRUCHTBARE ARBEITSTEILUNG“

INTERVIEW MIT DR. FLORIAN BOSCH, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER, GOLF RANGE GMBH

Unternehmeredition: Herr Dr. Bosch, das Geschäftsmodell von Golf Range ist bereits erfolgreich am Markt etabliert. Warum stellte sich die Frage nach zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten?

Bosch: Wir mussten uns entscheiden, ob wir das Wachstum auch weiterhin mit den eigenen Mitteln der Altgesellschafter finanzieren wollen. Dagegen stand die Überlegung, dass ein Privatinvestor sein Vermögen auch allokalieren und deshalb nicht vollständig in das Unternehmen investieren will. Vor diesem Hintergrund war die von Waterland angebotene Lösung mit Beteiligungskapital überzeugend. Wir konnten uns so weitere Eigenmittel besorgen und zudem zusätzlichen Spielraum für die Aufnahme von Fremdkapital schaffen.

Unternehmeredition: Wie werden Sie das Wachstum nun vorantreiben?

Bosch: Mit dem Einstieg von Waterland haben wir uns noch besser im Markt positioniert. Der klassische Teil unseres Konzepts ist auf den Smart Golfer zugeschnitten, der schnell vor Ort sein und in relativ kurzer Zeit eine Runde spielen will. Unsere kürzlich neu erworbene 27-Loch-Anlage in Rottbach dagegen steht für ein Gelände, auf dem man schon einen Tag unterwegs ist. Strategisch haben wir jetzt also zwei unterschiedlich ausgerichtete Bereiche, die wir beide ausbauen wollen: durch Zukäufe und durch Eigenentwicklung. Wir bieten dabei attraktive Preismodelle im Sinne des Kunden. Da können nicht professionell geführte Golfklubs oder Anlagen nicht mithalten, und es gibt somit noch genügend

Potenzial für unsere Buy-and-Build-Strategie.

Unternehmeredition: Wie sieht die Aufgabenverteilung zwischen der Beteiligungsgesellschaft und dem Management aus?

Bosch: Der Part von Waterland ist es, sich um die Akquisitionen zu kümmern. Die Gesellschaft bringt da aus ihren Engagements bei anderen Portfoliounternehmen heraus eine Menge Erfahrung mit. Wir als Management sind für das operative Geschäft und die Entwicklung bestehender oder neuer Anlagen zuständig. Doch es gibt natürlich auch Schnittstellen. So suchen wir als Management gerne den Gedankenaustausch mit Waterland als Sparringspartner, der nicht direkt in das operative Geschäft involviert ist. Wir haben also eine fruchtbare Arbeitsteilung, und auch das war ein Grund, warum wir uns für Waterland als Investor entschieden haben.

Unternehmeredition: Herr Dr. Bosch, vielen Dank für das Gespräch.



Dr. Florian Bosch

Das Interview führte Norbert Hofmann.
redaktion@unternehmeredition.de