

Dreiklang Mittelstand

Innovation . Investition . Wachstum



Innovation.



Investition.



Wachstum.

Zukäufe bieten Unternehmen in Sachsen die Chance, strategisch zu wachsen. Der WMS unterstützt hierbei partnerschaftlich mit Eigenkapital und bei strategischen Fragestellungen.

Die Erfolgsgeschichte der addfinity testa GmbH zeigt, wie durch Akquisitionen Innovation und Fortschritt generiert und eine schlagkräftige Unternehmenseinheit gebildet werden können.

Hans-Jürgen Stein, Partner und Vorstand der Concentro Management AG, berichtet über die relevanten Schritte bei der Prozessvorbereitung von Akquisitionen und gibt wichtige Hinweise, wie eine erfolgreiche Integration ins Unternehmen gelingt.

Innovation . Investition . Wachstum

Sehr geehrte Damen und Herren,

durch die weiter zunehmende Exportorientierung von Unternehmen und die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen nationaler sowie internationaler Wirtschaftsmärkte hält das Thema „strategisches Wachstum durch Zukäufe“ in sächsischen Unternehmen verstärkt Einzug. Denn um erfolgreich am Markt zu bestehen, gilt es, unter anderem den Wettbewerbsvorsprung zu erhalten und auszubauen, neue Kundengruppen zu gewinnen oder ausländische Märkte zu erschließen. Zukäufe bieten die Chance, diese Ziele in vergleichsweise kurzer Zeit zu erreichen. Der Fokus kann dabei je nach Branche und Geschäftsmodell auf der Erschließung neuer Märkte oder dem Ausbau der Wertschöpfungstiefe liegen.

Wer gesund, langfristig und nachhaltig wachsen will, benötigt eine ausgewogene Strategie und eine stabile Kapitalbasis.

Der WMS begleitet sächsische Unternehmen in ihrem Wachstumsprozess. Als Kapitalgeber stärken wir aber nicht nur durch finanzielle Mittel die Ziele wachstumsbestrebter Mittelständler. Darüber hinaus unterstützen wir als Partner mit unserem Know-how und Netzwerk die individuellen Prozesse eines Geschäftsausbaus.

Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des sächsischen Mittelstandes ist von zentraler Bedeutung für die Wirtschaft des Freistaates. In diesem Newsletter berichten wir daher über die sich ergebenden Chancen durch Übernahmen und die erfolgreiche Integration akquirierter Unternehmen.

Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen

Harald Rehberg
Geschäftsführer
Wachstumsfonds Mittelstand Sachsen

Termine

HHL Podiumsdiskussion „Unternehmensnachfolge Sachsen“

Relevante Aspekte der Nachfolge stehen am 22. August 2017 ab 18:30 Uhr bei der 2. Podiumsdiskussion der HHL Leipzig Graduate School of Management zum Thema „Wo sind die Nachfolger?“ im Mittelpunkt.

Impulse zum Thema setzen Staatsminister Martin Dulig, Hartmut Bunsen (Unternehmerverband Sachsen), Kristian Kirpal (IHK zu Leipzig), Manuel Hein (Olea Nachfolge GmbH) und Harald Rehberg (WMS).

Interessierte Unternehmer können sich bei JProf. Dr. Lahmann unter executive@hhl.de anmelden.

Innovation . **Investition** . Wachstum

Sächsisches Unternehmen auf Wachstumskurs:

Eine Erfolgsgeschichte in der Kunststoffbranche

Sachsen wächst. Aktuelle Zahlen zeigen, dass das sächsische Bruttoinlandsprodukt (BIP) gegenüber 2015 um 2,7 Prozent gesteigert werden konnte. Dies liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt (1,9 Prozent) – zum dritten Mal in Folge. Beigetragen haben vor allem Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handel und der Baubranche. Hier konnten deutliche Zuwächse erreicht werden.

Für Unternehmen ist Wachstum essentiell, um Innovation und Fortschritt zu generieren und weiter im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Das Wachstumsziel kann dabei organisch – also von innen heraus – aber auch durch attraktive Zukaufgelegenheiten erreicht werden. Im sächsischen Mittelstand gewinnt das strategische Unternehmenswachstum mittels einer Zukaufstrategie (Buy-and-Build) immer stärker an Bedeutung. Im Fokus der Unternehmen stehen die Vergrößerung des Marktanteils, Internationalisierungsbestrebungen oder die Erweiterung des Produktportfolios. Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft Deloitte prognostizieren 59 Prozent der befragten Unternehmer, Wissenschaftler und Berater eine Zunahme von Unternehmensakquisitionen im Mittelstand – Tendenz steigend.



Die addfinity testa GmbH ist eine Industrieholding mittelständischer Unternehmen.

Ein Paradebeispiel für erfolgreiches Unternehmenswachstum durch Zukauf kleiner und mittlerer Industrieunternehmen liefert die inhabergeführte und auf Kunststoffverarbeitung spezialisierte Industrieholding addfinity testa GmbH mit Hauptsitz im mittelsächsischen Hartha. „2006 sind Tilo Schultz und ich zusammengekommen, um gemeinsam ein strategisches Geschäftsmodell für eine Beteiligungsholding im Mittelstand zu entwickeln“, berichtet Stefan Eylert, Gesellschafter der addfinity testa GmbH. „Unser Bestreben war und ist, eine Unternehmensgruppe mit Schwerpunkten im Bereich Packaging und Automotive aufzubauen. Dabei haben wir uns

Innovation . **Investition** . Wachstum

von Beginn an auf Akquisitionen im Umfeld der Kunststoffbranche fokussiert“, sagt Eylert.

Heute vereint die Holding unter ihrer Firmenphilosophie „Wir leben Kunststoff“ fünf operative Gesellschaften aus der Automotive-, Baubeschlags- sowie Consumer- und Verpackungs-Branche. Innerhalb weniger Jahre ist die addfinity testa mit ursprünglich 100 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von knapp M€ 12 zu einer schlagkräftigen Unternehmenseinheit mit 600 Mitarbeitern und rund M€ 85 Gesamtumsatz gewachsen. Durch den Fokus auf die Kunststoffverarbeitung profitieren die Tochterunternehmen insbesondere von Synergien in den Bereichen Einkauf, Entwicklung, Technologie, Vertrieb und Werkzeugbau.

Ein starker Partner in den Zukaufprozessen war seit 2011 der Wachstumsfonds Mittelstand Sachsen (WMS). Die Industrieholding erhielt in dieser Zeit nicht nur das benötigte Beteiligungskapital, sondern profitierte auch von dem Know-how des WMS. „Im Zuge unseres strategischen Wachstums unterstützte uns der WMS bei der Due Diligence und den anschließenden Verhandlungen mit den Zukaufunternehmen. Auch bei der Konzeption der Finanzierungsstruktur und dem Reporting sowie der Integration der insgesamt drei gemeinsam realisierten Zukäufe haben wir auf das Know-how des WMS zurückgreifen können. Dabei herrschte stets ein kooperatives

sowie vertrauensvolles Verhältnis und eine transparente Zusammenarbeit“, erläutert Eylert.



Die addfinity testa GmbH ist Spezialist für die Kunststoffverarbeitung.

Als eines der ersten Unternehmen kaufte addfinity testa mit Unterstützung des WMS 2013 die heutige Sonnplast GmbH und integrierte den Spezialisten für hochwertige Kunststoffteile der Spritzguss- und Montagetechnik gewinnbringend in die Holding. Damit wurde das Portfolio im Sektor Automotive erweitert, der derzeit rund 65 bis 70 Prozent des Unternehmensumsatzes ausmacht. „Mit dem Zukauf der Rassbach Molding GmbH, die innovative Verpackungssysteme aus Kunststoff für die lebensmittelverarbeitende Industrie produziert, sind wir 2015 einen weiteren strategisch sehr wichtigen Schritt gegangen. Indem wir uns in der Verpackungsindustrie einen

Innovation . **Investition** . Wachstum

neuen Marktzugang erschlossen haben, sind wir im Kundenkreis der Gesamtgruppe breiter und zukunftssträchtiger aufgestellt“, erklärt Eylert und führt weiter aus: „Mit der Diversifizierung durch die Rassbach und den jüngsten Zukauf im Jahr 2017, dem Werkzeugbauer A+G Tools GmbH, werden wir unserem Anspruch weiterhin gerecht, unsere Kunden mit komplexen Bedürfnissen schnell, kompetent und kundenorientiert zu beliefern.“

In der letzten Phase eines M&A-Prozesses liegen die größten Herausforderungen darin, das erworbene Unternehmen in die Gruppe zu integrieren und eine Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren. Mit diesen Herausforderungen sieht sich auch addfinity testa konfrontiert. „Für einen erfolgreichen Integrationsprozess reicht es nicht aus, die ERP-Systeme zweier Unternehmen zusammenzuführen und die internen Prozesse neu zu organisieren“, so Eylert. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern spielt eine wesentliche Rolle. Es gilt, sie frühzeitig einzubinden und über die Prozesse zu informieren. „Dies kann beispielsweise durch den Einsatz einer Mitarbeiterzeitschrift erfolgen oder in regelmäßig stattfindenden Führungskräftemeetings, in denen der Erfahrungsaustausch gefördert wird“, berichtet Eylert. Er ist überzeugt, dass es auf der einen Seite wichtig ist, Mitarbeitern Handlungsempfehlungen für ein respektvolles Miteinander mit auf den Weg zu geben und ihnen auf der anderen Seite genug Freiheiten zur eigenen Entwicklung

innerhalb der neuen Unternehmenskultur zu gewähren.

Die addfinity testa GmbH strebt an, die interne Effizienz durch eine gezielte Integration akquirierter Tochterunternehmen weiter zu steigern und innerbetriebliche Synergien auszubauen. Dabei sollen die Größe und Vielfalt des Verbundes genutzt und gleichzeitig die typischen Stärken des Mittelstandes bewahrt werden. „Unsere Vision ist, die Kompetenzen insbesondere im Bereich der Kunststoffmaterialentwicklung auszubauen und eine systematische Personalentwicklung voranzutreiben. Um langfristig am Markt zu bestehen und das bestmögliche Angebot für unsere Kunden bereitzustellen, sind zudem weitere Zukäufe nicht auszuschließen“, verrät Eylert.

Eine nachhaltige Geschäftsentwicklung und Personalpolitik sowie solide Unternehmensfinanzierung sind zentrale Erfolgsfaktoren wachstumsstarker mittelständischer Unternehmen. Bei erfolgreicher Umsetzung können so die eigenen Wachstumsziele umgesetzt und ganz nebenbei ein positiver Beitrag für das Bruttoinlandsprodukt geleistet werden, damit der erfreuliche Wachstumstrend in Sachsen weiter anhält.

www.addfinity-testa.com

Innovation . Investition . **Wachstum**

Wachstum durch Zukauf:

Prozessvorbereitung und Integration als Erfolgsfaktoren

Die Concentro Management AG mit Standorten in Nürnberg, München, Leipzig und Stuttgart ist eine partnerschaftlich geführte und mittelstandsorientierte Unternehmensberatung und unterstützt ihre Kunden bei den Themen Corporate Finance, Unternehmensentwicklung und Restrukturierung. Concentro begleitet Unternehmen auch im M&A-Prozess sowohl auf Käufer- als auch Verkäuferseite. Über die wichtigsten Schritte hierbei berichtet der Berater Hans-Jürgen Stein.



Hans-Jürgen Stein,
Partner und Vorstand der
Concentro Management AG

Herr Stein, Sie begleiten Unternehmen im Prozess des Zukaufs. Was sind Anlässe für den Zukauf eines Unternehmens und wie finden Unternehmen einen geeigneten Zukaufskandidaten?

Das Kernziel lautet Wachstum. Unternehmen streben mit einem Zukauf eines Wettbewerbers vor allem danach, den eigenen Marktanteil zu vergrößern, die Internationalisierung voranzutreiben oder die Expertise in Form von technologischer Kompetenz bzw. das eigene Produktportfolio zu erweitern. Dies alles dient dazu, zukünftig strategisch gut und nachhaltig aufgestellt zu sein. Ein weite-

rer strategischer Grund ist der Ausbau der Wertschöpfungskette. Durch den Zukauf aus dem Umfeld der Kunden oder Zulieferer können Synergieeffekte genutzt und die Stabilität des Unternehmens durch Reduktion von Abhängigkeiten erhöht werden.

Es gibt diverse Möglichkeiten, einen geeigneten Zukaufskandidaten zu finden. Zum einen kann ein M&A-Berater beauftragt werden, der mittels genauer Recherche ein geeignetes Unternehmen findet. Zum anderen erfahren Unternehmen von bestehenden Netzwerken über eine Kaufgelegenheit. Auch Finanzierungspartner wie der WMS können hierbei vermitteln. In manchen Fällen werden die Unternehmen auch vom Verkäufer direkt – aufgrund eines bestehenden Kontaktes oder auf Basis von Marktrecherchen – angesprochen, ob Interesse besteht. Letzteres ist häufig bei ungeklärten Nachfolgeregelungen der Fall. Ein Unternehmer kann sich natürlich auch selbst gezielt auf die Suche nach einem strategisch passen-

Innovation . Investition . **Wachstum**

den Zukauf machen. Hierfür muss er zunächst den Markt sondieren und die Unternehmensinhaber auf mögliche Veräußerungsabsichten individuell ansprechen.

Welche entscheidenden Schritte sind im Vorfeld einer solchen Akquisition durch den Käufer zu beachten?

Ein Zukauf sollte nie nur auf der bloßen Begeisterung für eine Idee basieren, sondern immer auf strategischen Überlegungen sowie belastbaren Fakten und Zahlen. Daher sind im Vorfeld eines jeden Zukaufs die strategische Passung zu hinterfragen und eine systematische Analyse des Zielunternehmens, die sogenannte Due Diligence-Prüfung, durchzuführen. Im Fokus stehen dabei die wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse des zu übernehmenden Unternehmens.

Im Ergebnis liegt schließlich ein Chancen-Risiko-Profil zum Zielunternehmen als Basis für die Vertragsverhandlungen vor. Dieses Vorgehen verursacht einen hohen zeitlichen Aufwand und ist in Abhängigkeit der Komplexität kostenintensiv. Die Prüfung sollte erst angestoßen werden, wenn die Gespräche konkret sind und ein erster Vorvertrag (Term Sheet) unterzeichnet wurde. Um den Prozess jedoch zu beschleunigen, besteht in der Praxis die Tendenz zur sogenannten Red Flag Due Diligence. Diese ist der umfassenden

Prüfung vorgeschaltet und dient der frühzeitigen Herausarbeitung von wesentlichen Chancen und Risiken in Bezug auf den potenziellen Zukauf. Ziel ist es, mögliche Dealbreaker und kritische Themen frühzeitig herauszuarbeiten, um dann den sich anschließenden Prozess fokussiert und effektiv zu gestalten. Mögliches Ergebnis kann aber auch sein, von dem Zukauf Abstand zu nehmen, sofern die Risiken überwiegen.

Was sind die größten Herausforderungen während des Prozesses und woran kann der potenzielle Zukauf letztlich scheitern?

Ein Zukauf kann an den genannten Dealbreakern scheitern. Beispiele hierfür sind Altlasten auf Grundstücken, bestehende größere Klageverfahren oder eine bekannte Kündigung eines Großkunden. Manche dieser Themen können in Form von Garantien oder Preisanpassungen im Kaufvertrag geregelt werden. Ist dies nicht der Fall, folgt in der Regel der Abbruch der Verhandlungen. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, frühzeitig den Entwurf des Kaufvertrags zur Verfügung zu stellen. So kann bereits in der Due Diligence-Phase auf einer konkreten Basis verhandelt werden. Insgesamt ist es wichtig, dass sich beide Unternehmen auf gewisse Vertragsbedingungen vornehmlich in Bezug auf die Garantien einigen.

Innovation . Investition . **Wachstum**

Was sind Voraussetzungen, um eine Post Merger Integration erfolgreich umzusetzen und wann ist die Phase der Integration vollständig abgeschlossen?

Neben einem strategischen Projektplan für einen M&A-Prozess sind in meinen Augen die Mitarbeiter – und damit die „kulturelle Komponente“ – ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wichtig ist, sie frühzeitig in den Prozess einzubinden und über die Entwicklungen kontinuierlich zu informieren. Identifizieren sich die Mitarbeiter mit der neuen Unternehmensstrategie, kann ein Integrationsprozess auch zügiger umgesetzt werden. Darüber hinaus ist es förderlich, diesen durch Experten wie externe Projektmitarbeiter, Unternehmensberater oder Finanzierungspartner begleiten zu lassen. Mit ihrer Expertise agieren sie unterstützend im Unternehmen und entlasten somit zeitweise die Mitarbeiter im Prozess. Die Integrationsphase ist dann abgeschlossen, wenn sich das Unternehmen wieder vollumfänglich dem operativen Geschäft zuwendet und eine operative Einheit existiert. Die Prozessdauer eines Mergers ist sehr individuell zu betrachten und hängt im Wesentlichen von der Komplexität der Unternehmen ab. Bei einem konkreten Projekt mit einem Portfoliounternehmen des WMS hat die Phase der Akquisition knapp 1 Jahr in Anspruch genommen. Die sich anschließende Integration dauerte weitere 1,5 Jahre.

Inwieweit schätzen Sie das Thema „Bildung schlagkräftiger Unternehmenseinheiten“ als relevant für den sächsischen Mittelstand ein und welchen Tipp können Sie Unternehmen mit Akquisitionsbestrebungen mit auf den Weg geben?

Für den sächsischen Mittelstand ist die Bildung von größeren Unternehmenseinheiten insbesondere im Hinblick auf die wirtschaftliche Internationalisierung, Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Wahrnehmung im Markt sehr sinnvoll. Hinzu kommt, dass vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels aus Sicht von Arbeitnehmern größere Unternehmenseinheiten in der Regel attraktiver sind.

Grundsätzlich rate ich einem Unternehmen mit Akquisitionsbestrebungen, das Zielunternehmen im Vorfeld genau zu prüfen und die Integration mit entsprechend notwendigen Kapazitäten und professioneller Beratung umzusetzen. Dabei ist zu beachten, dass ein Zukaufprozess hoher finanzieller Ressourcen bedarf, welche frühzeitig einzuplanen sind.

www.concentro.de

Kontakt

Leipzig

Stefan Leermann

Tel.: +49 (0341) 35595740

stefan.leermann@wachstumsfonds-sachsen.de

Chemnitz

Ivo Harzdorf

Tel.: +49 (0371) 991200

ivo.harzdorf@wachstumsfonds-sachsen.de

Dresden

Christian Müller

Tel.: +49 (0351) 84742810

christian.mueller@wachstumsfonds-sachsen.de

Beteiligungszentrum

Harald Rehberg

Tel.: +49 (0341) 22038820

harald.rehberg@wachstumsfonds-sachsen.de

Herausgeber: Wachstumsfonds Mittelstand Sachsen Plus GmbH & Co. KG, Dittrichring 2, 04109 Leipzig, vertreten durch Wachstumsfonds Mittelstand Sachsen Verwaltung GmbH /
Geschäftsführer Gisbert Enkel, Harald Rehberg

Konzeption & Umsetzung: NeulandQuartier GmbH, www.neulandquartier.de

Bildmaterial: addfinity testa GmbH, Concentro Management AG