[IN]spiring

PROGRESS

[2022]

GEFUNDEN!

Über den Prozess des Unternehmens(ver)kaufs

»FÜR DIE NEUEN MATCHES GIBT ES KEINE BLAUPAUSE«

Unternehmenstransaktion aus drei Perspektiven

MIT RÜCKENDECKUNG IN DIE EXPANSION

Für Mittelständler sind Zukäufe eine klare Wachstumschance

KAPITALANLAGE ALS HEBEL FÜR ESG

Ein Interview mit Gregor Farnschläder, Konzern Versicherungskammer, zum Thema ESG

[INDUS]

[IN]spiring PROGRESS Magazin 2022

INHALT

[1] EDITORIAL
[2] VOM SUCHEN, FINDEN UND HALTEN

[26] EIN MARKT VOLLER MÖGLICHKEITEN
[28] [IN]SIDE – INDUS-PROJEKTE VORGESTELLT
[35] INDUS-TICKER 2021

[8] GEFUNDEN!

Über den Prozess des Unternehmens(ver)kaufs

Der Weg zum Zusammenkommen von Verkäufer und Käufer ist komplexer als man gemeinhin denkt.

[14] »FÜR DIE NEUEN MATCHES GIBT ES KEINE BLAUPAUSE«

Unternehmenstransaktion aus drei Perspektiven

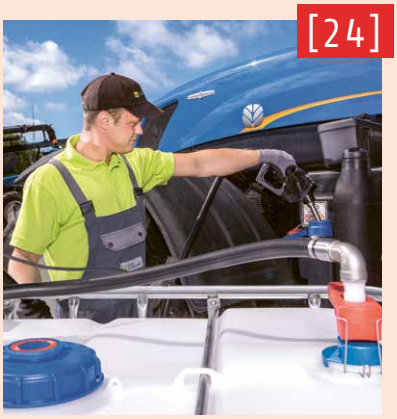
Ein Expertenaustausch zwischen Käufer, Verkäufer und Vermittler ein Jahr nach der erfolgreichen Transaktion.

[20] EINE STARKE ENTWICKLUNG

Wandel

[22] MIT INDUS IN DIE WELT

Internationalisierung



[24] MIT RÜCKENDECKUNG IN DIE EXPANSION

Für Mittelständler sind Zukäufe eine klare Wachstumschance

HORNGROUP und OFA zeigen, wie sich durch kluge Zukäufe Unternehmensentwicklung erfolgreich vorantreiben lässt.

[32] KAPITALANLAGE ALS HEBEL FÜR ESG

Ein Interview mit Gregor Farnschläder, Konzern Versicherungskammer, zum Thema ESG

Das [IN]spiring-Titelbild zeigt eine Mitarbeiterin unserer Beteiligung MIKROP bei der Herstellung von miniaturisierten Linsen, wie sie in der Medizintechnik oder Mikro-Sensorik zum Einsatz kommen. Auf einen Mehrfachtragkörper gekittet können die Linsen auf höchste Präzision geschliffen und poliert werden.

Mehr zu MIKROP S. 28

EDITORIAL

Dr. Johannes Schmidt
Vorstandsvorsitzender der
INDUS Holding AG

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Jahr für Jahr nehmen wir in unsere Gruppe neue Unternehmen auf – für unsere Segmente, aber auch als Ergänzung für unsere Beteiligungen. Doch wie kommt man miteinander ins Gespräch? Wie läuft ein Kaufprozess ab? Was bietet INDUS den Neuzugängen? Lohnt sich die Entscheidung auch im Rückblick? In diesem Magazin erhalten Sie Antworten darauf.

An dieser Stelle kann ich Ihnen schon verraten: Der Prozess des Findens ist komplizierter, als man vielleicht denkt. Denn: „Wer nach Perlen sucht, muss tief tauchen." Dieses Bild trifft es sehr schön. Wir investieren viel Zeit und Energie, um die Perlen zu finden, die wir in unsere Gruppe aufnehmen wollen.

Und dann ist da auch noch die Phase der Einigung: Die Perle liegt ja nicht auf dem Meeresgrund und glänzt uns entgegen, um von uns aufgenommen zu werden. Der Verkäufer hält sie wie in einer Muschel, die er nur dem öffnet, dem er sein Vertrauen schenkt.

Wenn wir dann mit den Verkäufer:innen tatsächlich zusammenkommen, liegt das meiner Erfahrung nach vor allem an einem Punkt: Wir haben ein geteiltes Verständnis von Werten – und davon, wie die Zukunft aussehen soll. Die Perle hat sich in ihrer Zeit vor INDUS zu etwas Einzigartigem entwickelt. Dieses Besondere soll bewahrt und gefördert werden.

Bei uns bleibt die Perle eine Perle. Wir setzen sie keiner Überhitzung aus, sodass sie nicht bricht. Wir überzüchten sie nicht, sodass sie ihren Glanz bewahrt. Und wir legen sie auch nicht in ein Sammelfach, sodass sie ihre eigene Persönlichkeit behält. Die zahlreichen Unternehmen in unserer Gruppe zeigen dies. Jedes auf seine Weise.

Warum erzähle ich Ihnen das? Ein gesundes mittelständisches Unternehmen hat es verdient, dass es bei einem Übergang in verantwortungsvolle Hände gelangt. Und Sie sollen wissen: Bei INDUS ist das der Fall.

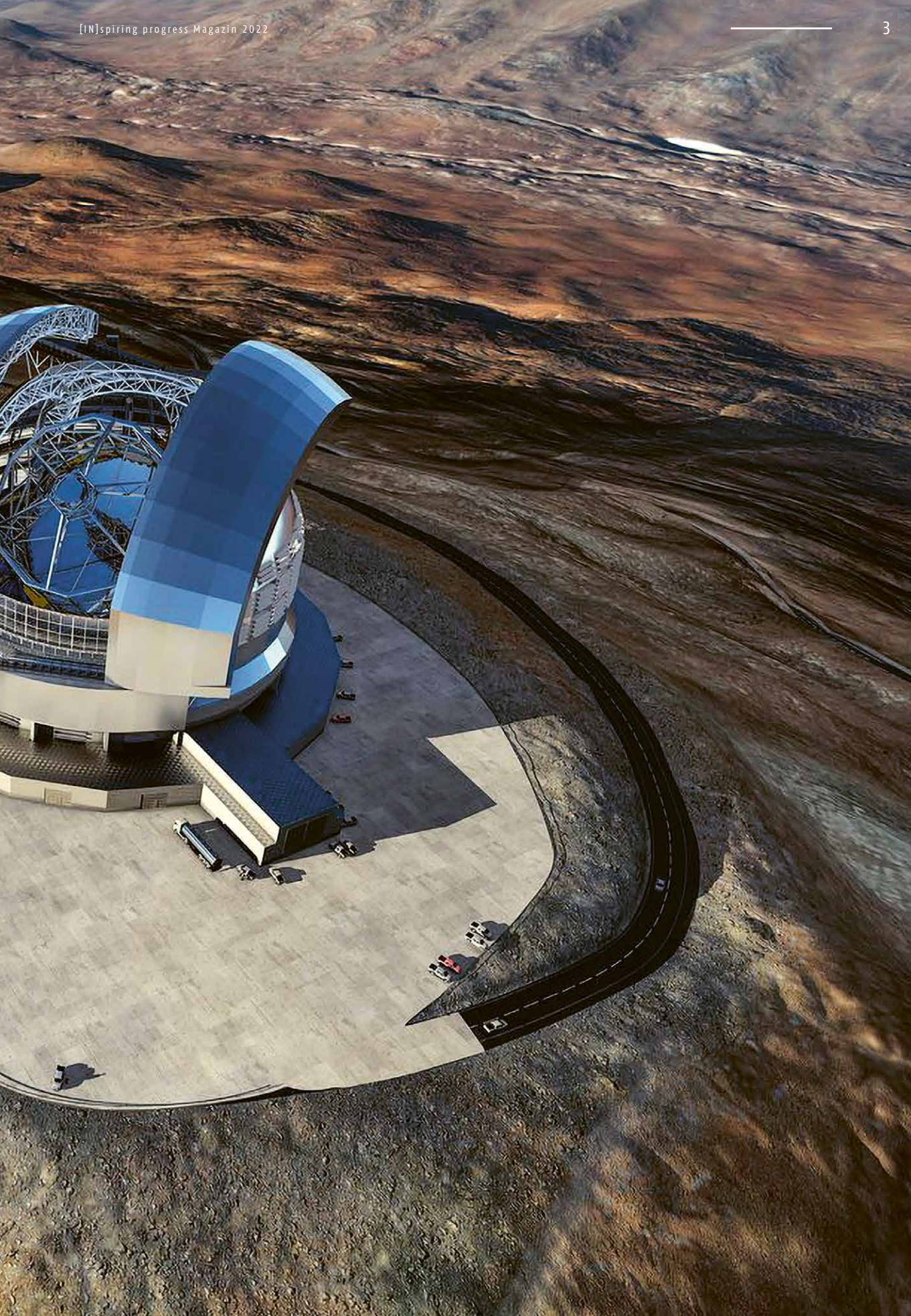
Ihr Johannes Schmidt

Schmidt

VOM SUCHEN

MIT WEITBLICK

Das größte Auge der Welt in den Himmel wird gerade in der Atacamawüste in Chile gebaut. ESO's Extremely Large Telescope (E-ELT) entsteht durch die Allianz vieler internationaler Partner und ermöglicht mit seiner Beweglichkeit in alle Himmelsrichtungen unter anderem, neue Planeten neben den viel helleren Sternen zu entdecken. Sein Hauptspiegel wird aus 789 sechseckigen Spiegeln zusammengesetzt und 39 Meter Durchmesser umfassen. Durch Scharfsicht sind tiefe Einblicke möglich, die kleinste Details sichtbar machen. Gleichzeitig bleibt das große Ganze im Fokus.



VOM FINDEN

MIT FEINSINN

Akribisches Suchen lässt neue Zusammenhänge entstehen und legt oft Erstaunliches frei. In der einst verschütteten Stadt Pompeji gruben Forscher im August 2021 eine antike Snackbar aus. Das außergewöhnlich gut erhaltene Straßenrestaurant mit bunt bemaltem Tresen gibt Aufschluss über die Essgewohnheiten der Stadtbewohner im Jahr 79 – von Hahn am Stock bis Lamm zum Mitnehmen. Historische Funde wie dieser erfordern es, auch dort zu suchen, wo noch keiner hingeschaut hat – mit sehr viel Recherche, Geduld und Fingerspitzengefühl.

VOM HALTEN

MIT VERTRAUEN

Kaiserpinguine gehen lebenslange Partnerschaften ein und halten Treue, sobald sie sich einmal füreinander entschieden haben. Und nicht nur das: Die Partner stimmen ihr Verhalten aufeinander ab, damit sie sich im dichten Gedränge ihrer Artgenossen nicht verlieren. Nahezu synchron wechseln sie zwischen dem warmen Inneren und den kalten Außenbereichen ihrer Kolonien hin und her – eine effektive Methode, bei der sich beide aufeinander verlassen, um Energie zu sparen und den Bruterfolg zu sichern.

– v.l.n.r.: Jörn Weuste, Stephanie Lüdtke und Patrik Schmitz –

GEFUNDEN!

ÜBER DEN PROZESS DES UNTERNEHMENS(VER)KAUFS Eine Immobilieneigentümerin, die ihr Haus verkaufen möchte, stellt auf ihrem Grundstück ein Schild auf, und alle Vorbeigehenden wissen: Dieses Schmuckstück ist zu haben. Bei einer Firmenveräußerung ist es ungleich komplexer. Aber wenn es klappt, lohnt es sich für Verkäufer, Käufer und für das Verkaufsobjekt selbst: das Unternehmen.

ALLTÄGLICHER ALS MAN VIELLEICHT DENKT

In der Idealvorstellung ist die Laufbahn eines Familienunternehmens eine einfache Sache: Das Unternehmen entwickelt sich über Generationen hinweg weiter. Die Fragen der Inhaberschaft, der Unternehmensführung und der Ausrichtung sind von Natur aus geklärt, weil Familiensache. In einer Krise sind Entscheidungen rasch getroffen. Bei Chancen ist der Weg schnell geebnet. Denn es geht um das eigene Geld, die Verwirklichung der eigenen Pläne, das eigene Lebenswerk.

In der Wirklichkeit sieht es gerade in mittelständischen Unternehmen oft anders aus. Zumeist, weil irgendetwas fehlt: Kapital, Nachfolger:innen, Kompetenzen, Netzwerk oder schlicht die Lust am Weitermachen. Dies führt dazu, dass Unternehmen an Dritte weitergegeben werden. 2020 wurden nach Angaben des IMAA knapp 1.900 Unternehmen in Deutschland übernommen.

NEUES ALS CHANCE

Dabei zeigt sich immer wieder, dass sich ein Eigentumsübergang auch für das Unternehmen lohnen kann, wenn der richtige Erwerber gefunden wird. Es bekommt eine zweite Luft und erschließt sich Möglichkeiten, die vorher undenkbar waren. Gleichzeitig behält es seine DNA: den Stoff, der die Menschen an das Unternehmen bindet, und die Erfahrung, die dem Unternehmen Stabilität gibt.

In den Beteiligungen von INDUS ist dieses Bild erlebte Realität. Die bald 47 Unternehmen bewegen sich mit allen Qualitäten erfolgreicher Familienunternehmen unter Führung der „Unternehmer:innen vor Ort“ in ihren Märkten und sorgen für zufriedene Kunden. Für das M&A-Team in der Holding ist dies das Schlüsselargument, mit dem es Tag für Tag auf der Suche nach

„Wenn der Verkäufer eine nachhaltige Lösung sucht, sind wir nicht mehr einer unter vielen."

– Jörn Weuste, seit 2015 im M&A-Team von INDUS –

Mittelständlern ist, die es neu in die Gruppe aufnehmen kann.

GAR NICHT SO EINFACH

Das Finden des Gegenübers ist für beide Seiten anspruchsvoll: Der Verkaufende möchte das Vorhaben diskret realisieren. Seine Kriterien für den passenden Partner sind zu Beginn des Prozesses häufig noch unscharf. Der potenziell Kaufende muss seinen Kandidaten erst einmal finden. Ist es ihm gelungen, muss er mit zahlreichen Konzepten konkurrieren: Private-Equity-Firmen, Family Offices, strategische Investoren. Diese und andere Interessenten gehen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Entwicklungsvorstellungen für das Unternehmen in die Verhandlungen – mit ggf. großem Einfluss auf die Preisbildung.

Dass für den Verkaufenden bei jeder Lösung der Preis stimmen muss, versteht sich von selbst. Aber es gibt daneben auch andere Kriterien. Sie fallen gerade bei Familienunternehmen ins Gewicht, weiß Jörn Weuste. Der 42-Jährige ist seit sechs Jahren im M&A-Team von INDUS: „Wenn der Verkäufer ausschließlich auf Geld aus ist, kommen wir in der Regel nicht ins Geschäft. Wenn er aber eine nachhaltige Lösung sucht, in der die Kultur passt, die operative Unabhängigkeit erhalten bleibt und der Standort gesichert wird, dann merken wir schnell, dass wir nicht mehr einer unter vielen sind."

Die Erfahrung zeigt: Wer an INDUS verkauft, möchte sein Lebenswerk in Hände geben, die dafür Sorge tragen, dass der Weg des Unternehmens erfolgreich, eigenständig und unter der vertrauten Flagge weitergeht.

AUSDAUER UND GESCHICK

Der Weg in das Verkaufsgespräch ist häufig lang. Der 56-jährige Timo Bentele ist ein „alter Hase" im M&A-Geschäft und seit 2008 M&A-Experte bei INDUS. Er kennt das Geschäft noch aus anderen Zeiten: „Der Weg, dass man sich über Kamingespräche findet und innerhalb von zwei Monaten zu einem Abschluss kommt, kommt nicht mehr vor. Heute müssen wir für das Finden deutlich breiter ansetzen und langen Atem beweisen. Wir prüfen jährlich bis zu 200 Kaufgelegenheiten, um am Ende wenige Male zum Zug zu kommen." Dabei hilft neben strukturierten Prozessen und intelligenten IT-Systemen auch das Gespür für die Märkte.

TRANSAKTIONSPROZESS – STRUKTURIERTER VERKAUFSPROZESS

ZÜGIGE VERHANDLUNG UND BEHUTSAMER ÜBERGANG FÜR ALLE BETEILIGTEN

PHASE 1 – ANSPRACHE

KONTAKTAUFNAHME
direkt oder via Vermittler

ERSTPRÜFUNG
Kennenlernen und Prüfung, ob die Vorstellungen grundsätzlich zueinander passen

PHASE 2 – VERKAUF

DETAILANALYSE
Einsicht in aktuelle Zahlen, zzgl. Abschlüsse (letzte drei Jahre) und mittelfristige Planung

DUE DILIGENCE
Kaufpreisindikation und Gestalten möglicher Varianten im Verhandlungsprozess

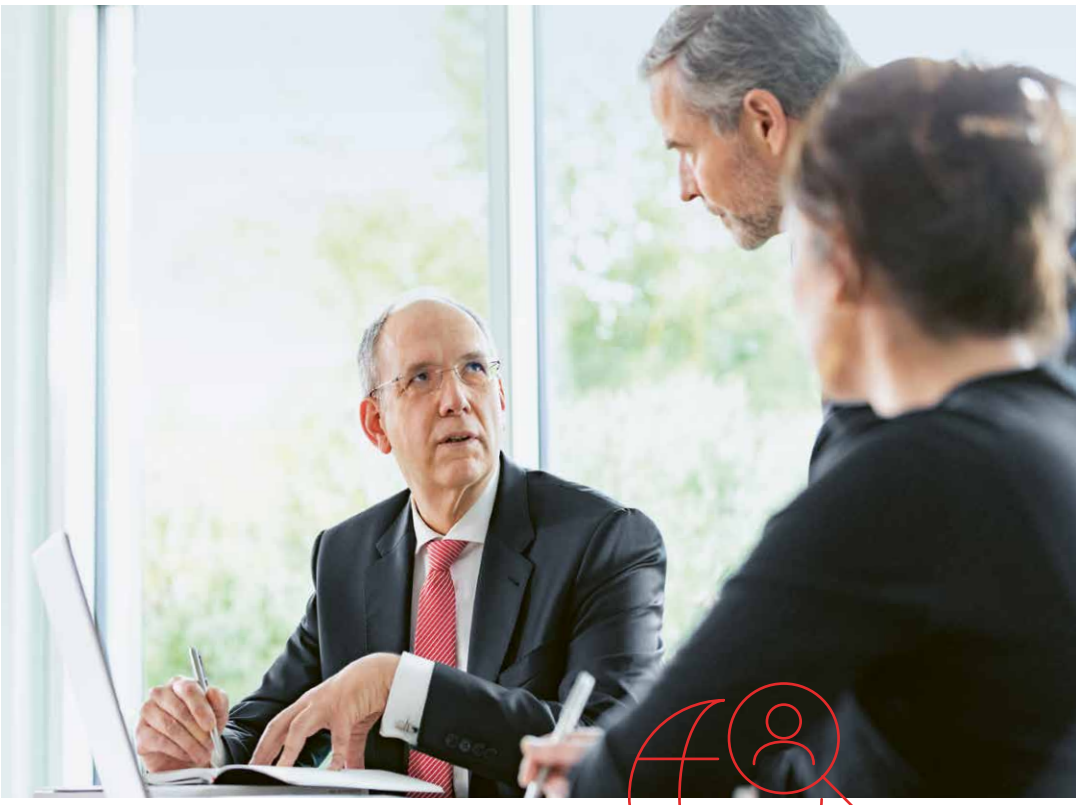
UNTERNEHMENSKAUFVERTRAG
Gestalten möglicher Transaktionsvarianten und Vertragsverhandlungen

PHASE 3 – ÜBERGANG

MEHRHEITSERWERB IM ERSTEN SCHRITT
Altgesellschafter bleibt i. d. R. an Bord, gestaltet Nachfolge mit

ÜBERNAHME DER VERBLEIBENDEN ANTEILE
Altgesellschafter scheidet komplett aus; INDUS übernimmt die Anteile

WEITERE BERATERTÄTIGKEIT ERWÜNSCHT



„Der Weg, dass man sich über Kamingespräche findet und innerhalb von zwei Monaten zu einem Abschluss kommt, kommt nicht mehr vor."

– Timo Bentele, M&A-Experte bei INDUS seit 2008 –

Eine wichtige Rolle im Findungsprozess spielen heute auf das M&A-Geschäft spezialisierte Beratungshäuser. Ihr Angebot ist es, als unabhängige Vermittlungsinstanz den Prozess des Zusammenkommens zu gestalten und zu moderieren. Vor allem aber helfen sie mit ihrer Erfahrung, die Vorstellungen der Verkäufer:innen zu schärfen und die Kriterien für die Entscheidung zu gewichten.

EXKLUSIVITÄT: BESTÄTIGTES VERTRAUEN ZIEHT AN

INDUS ist mit ihrem Ansatz seit mehr als drei Jahrzehnten am Markt erfolgreich. So viel Erfahrung weist kaum ein Mitbewerber auf, geschweige denn einen so langen ununterbrochenen Referenzpfad. Dies führt immer wieder zu exklusiven Kaufgelegenheiten: Die Verkäufer:innen lernen INDUS über eine Empfehlung kennen und steigen direkt in die Verhandlungen ein.

Ein Beispiel ist der Erwerb von WIRUS Fenster aus Rietberg im vergangenen Jahr. Timo Bentele: „Der Markt kennt uns und weiß, wir haben kein Interesse daran, unser Geschäftsmodell ohne Grund zu verändern. Das führt immer wieder Verkaufswillige zu uns, für die unser Gesamtpaket die beste Lösung ist." Der Prozess des Exklusiverwerbs durch INDUS bringt gewichtige Vorteile: So kann sich das INDUS-Team bereits von Beginn an individuell auf das Unternehmen und seine Bedürfnisse einstellen.

SCHLANK UND INDIVIDUELL

Kein Unternehmen ist wie das andere, kein Kaufprozess gleicht dem anderen. Danach definiert sich auch das Selbstverständnis des M&A-Teams. Der 35-jährige Patrik Schmitz gehört seit 2019 zum Team: „Unsere Aufgabe ist es, nicht nur das Geschäftsmodell des Unternehmens zu durchdringen und

Zahlen zu interpretieren, sondern auch auf die persönlichen und individuellen Bedürfnisse der Verkäufer:innen und des Unternehmens flexibel einzugehen." Schlanke Prozesse und direkte Wege sind dabei zentral. Durch die Finanzierungsstruktur – die Akquisitionen werden direkt aus der Bilanz mit Eigenmitteln finanziert – ist INDUS in der Lage, Kaufentscheidungen zügig und mit Abschlusssicherheit zu fällen. „Ein Vorteil für den Verkäufer ist sicher auch, dass wir alle für den Verkaufsprozess zentralen Leistungen inhouse abbilden können. Das hält den Kreis der Beteiligten und damit auch die Transaktionskosten im Rahmen", ergänzt Schmitz. So unterstützt seit 2020 General Counsel Stephanie Lüdtke bei Bedarf das M&A-Team. Sie ist Syndikusanwältin und bringt mit ihrem Vertragswissen eine weitere wichtige Kompetenz in den Prozess ein.

UNSICHTBAR UND DISKRET

So intensiv ein Wettbewerb um die besten Unternehmen auch geführt wird. Die Vertraulichkeit darf von niemandem und zu keinem Zeitpunkt gefährdet werden. Wer was erfahren darf, das legt ausschließlich der Verkaufende fest. Um dies sicherzustellen, braucht es feste Spielregeln und Kreativität. Zu den Spielregeln zählt bei INDUS, dass der Kreis der in den Kaufprozess einbezogenen Personen möglichst klein gehalten wird. Auf INDUS-Seite sind neben dem Vorstand zwei bis drei weitere Personen in das Thema eingebunden. In dieser Konstellation lässt sich ein Projekt effizient bearbeiten und im Kontakt mit den Verkäufer:innen eine gute Gesprächssituation gestalten. Patrik Schmitz: „Für uns ist das Thema Vertraulichkeit und Diskretion selbstverständlich. Was bei uns ist, bleibt bei uns."

Kreativität ist zum Beispiel gefordert, wenn es um die Besichtigung der Betriebe geht. Hier schlüpft das Team bei Bedarf auch in den Blaumann oder in die Rolle eines neuen Kunden oder Wirtschaftsprüfers. Auch nächtliche Besuche gehören zum Repertoire, um unter den Mitarbeitenden keine Spekulationen aufkommen zu lassen.

GELEBTE KLARHEIT VON BEGINN AN

In welcher Konstellation die Gespräche auch immer stattfinden: Das M&A-Team setzt von Anfang an auf eine faire und ehrliche Kommunikation. Das bedeutet zum Beispiel den grundsätzlichen Verzicht auf das übliche Taktieren. Für INDUS sind Angebote maßgeschneidert und verbindlich. Langwierige Verhandlungen sind nicht das Ziel. Timo Bentele: „Bei uns wird es nicht vorkommen, dass wir ein indikatives Angebot abgeben, nur um es nach der Due-Diligence-Phase grundlos um 20 % zu reduzieren." Auch die bei Private-Equity-Konstellationen häufig üblichen Leverage Buy-outs, bei denen ein nicht unbedeutender Teil des Kaufpreises dem Unternehmen als Fremdkapital aufgebürdet wird, sind für INDUS keine Option. Denn der Kauf soll in keiner Dimension zulasten des Verkaufsobjekts

– Der 35-jährige Patrik Schmitz gehört seit 2019 zum Team. –

gehen. Ebenso wenig arbeitet INDUS mit Rückbeteiligungsmodellen, bei denen sich die Unternehmer:innen wieder an ihrem eigenen Verkauf beteiligen. Bei INDUS läuft es einfacher: Der geschäftsführende Gesellschafter behält einen

gewissen Anteil, solange er operativ mit an Bord ist – und sofern er dies möchte.

Klarheit und Transparenz von Anfang an sind extrem wichtig – wollen Unternehmer:in und INDUS doch oft noch für viele Jahre vertrauensvoll zusammenarbeiten. Ein so klares Vorgehen ist nicht ohne Risiko. Im Wettbewerb mit anderen Interessenten birgt es die Gefahr, schon früh aus einem Prozess aussteigen zu müssen. Andererseits gibt genau dieses Vorgehen für den potenziellen Partner ein wichtiges Signal: „Auf uns kannst Du Dich verlassen – zu jeder Zeit, in jeder Hinsicht und ohne Abstriche."

RESILIENZ, EINE PROFILANFORDERUNG

Eigene Verlässlichkeit bewahrt nicht vor Enttäuschung. Diese wird mit zunehmendem Aufwand nicht kleiner. Und es ist auch schon vorgekommen, dass sich alle Parteien nach langem Prozess einig und die Details ausverhandelt waren, der Notartermin stand und der Deal dann doch nicht zustande kam. „In solchen Situationen braucht man schon eine hohe Frustrationstoleranz", bringt es Stephanie Lüdtke auf den Punkt. „Denn der einzige Nutzen, den wir dann mitnehmen, ist die erweiterte Erfahrung."

Trotz solcher Ereignisse geht das INDUS-Team mit viel Herzblut in die Projekte. Jörn Weuste: „Das, was wir machen, ist wie Perlentauchen: Wir machen uns Tag für Tag auf, um das Besondere aufzuspüren. Dafür nehmen wir gern auch größere Herausforderungen in Kauf."

– v.l.n.r.: Axel Meyer, Sabine Schönenborn, Timo Bentele –

„Unser Signal: Auf uns kannst Du Dich verlassen – zu jeder Zeit, in jeder Hinsicht und ohne Abstriche."

– Axel Meyer, Mitglied des Vorstands seit 2017 –

Und wenn man konsequent genug das Richtige macht, stellen sich ja auch immer wieder die Erfolge ein. Sie sind dann mehr als eine Kom-

M&A-PROZESS BEI INDUS – INVESTITION IN ZUKUNFTSBRANCHEN

KAUFEN, HALTEN & ENTWICKELN →

ZUKUNFTSBRANCHEN

- Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik
- Bautechnik
- Sicherheitstechnik
- Medizin- und Gesundheitstechnik
- Technik für Infrastruktur und Logistik
- Energie- und Umwelttechnik

AKQUISITION

- Schlanker Prozess
- Financial, Commercial and Technical Due Diligence mit eigenem Personal
- Legal und Tax Due Diligence mit externen Beratern
- Keine externen Finanzierungspartner

UNSER VERSPRECHEN

- Erhalt der operativen Eigenständigkeit
- Wahrung der Kultur
- Erhalt der Liquidität im Unternehmen
- Schrittweiser Führungsübergang
- Langfristige Halteperspektive und Weiterentwicklung
- Unterstützung durch INDUS als Finanzierer und Berater
- Förderung im Bereich Innovation, Marktexzellenz, Operative Exzellenz, Nachhaltigkeit

FINANZIELLE KRITERIEN

- Umsatz 20–100 Mio. EUR
- Zweistellige EBIT-Marge
- EK-Quote >30 %
- Cashflow-Orientierung
- Geringe/keine Bankverbindlichkeiten

OPERATIVE KRITERIEN

- Breite Abnehmerstruktur
- Nischenpositionierung
- Eigene industrielle Wertschöpfung
- Wachstumsperspektive auch international

pensation für die erlittenen Schrammen. Erst recht, wenn die Unternehmer:innen ihr Feedback coram publico geben. Wie der damalige Geschäftsführer des Anlagenbauers MESUTRONIC, der bei seiner Vorstellung auf der Hauptversammlung festhält: „Unter all den Bietern war INDUS der Einzige, der vom ersten Austausch bis hin zum Schluss des Verkaufsprozesses seine Versprechen gehalten hat."

DAS WICHTIGSTE KOMMT ZUM SCHLUSS

Mit dem Verkauf ist der Prozess für INDUS noch nicht abgeschlossen. Das für die neue Beteiligung Wichtigste kommt erst noch: ein sicherer Übergang. Dazu bleiben die Alteigentümer:innen vielfach auch Jahre nach Verkauf noch mit an Bord. Sollten sich die Unternehmer:innen für einen direkten Ausstieg entscheiden oder die Aufgaben bereits an eine angestellte Geschäftsführung übergeben haben, ändert sich an der Aufgabenstellung für INDUS nichts – das zentrale Anliegen ist ein behutsamer Übergang, bei dem die Unternehmensidentität und die besondere mittelständische Kultur gewahrt werden.

Nach der Transaktion bewusst vermieden werden Aktionismus oder kommunikative Standleitungen. Auch die Mitarbeitenden in der neuen Beteiligung müssen sich erst einmal an die Situation gewöhnen. Dafür braucht es Zeit und die klare Vermittlung der Botschaft, dass INDUS als stärkender Begleiter an ihrer Seite steht und nicht als zehrender Finanzinvestor.

DAS KONZEPT. DIE KULTUR. DIE MÖGLICHKEITEN.

Das Finden und Zusammenkommen beim Unternehmenskauf ist ein komplexer Prozess, der von unzähligen Variablen bestimmt wird. Der Zufall kommt hier genauso zum Zug wie die Kraft der Zahlen, die Macht des Bauchgefühls und die Wirksamkeit von Methoden. Wenn man aber einmal in den Rückspiegel schaut, gibt es drei Faktoren, die besonders dazu beitragen, dass sich INDUS immer wieder erfolgreich gegenüber den Mitbewerbern durchsetzen kann.

Das Erste ist das Konzept. INDUS bietet dem Verkaufenden nicht nur Geld, sondern seinem Lebenswerk auch eine „hypothekenfreie" Perspektive. INDUS will, dass das erfolgreich Aufgebaute unternehmerisch fortgeführt wird. Und dies langfristig, über Zyklen hinweg. Denn INDUS plant nicht, die Unternehmen später weiterzuverkaufen.

Das Zweite ist die Kultur. INDUS begegnet den Gesprächspartner:innen stets mit Wertschätzung und Respekt. Das gilt über alle Phasen und für alle Beteiligten, vom M&A-Team bis zum Vorstand, der den Prozess des Zusammenkommens vom ersten Tag an bis zur Unterschrift – und darüber hinaus – begleitet.

Und das Dritte sind die Möglichkeiten. Der Fokus von INDUS ist nicht die Abschöpfung, sondern die Stärkung der mittelständischen Unternehmen. Dazu stellt INDUS ihnen bei Bedarf unkompliziert alle Ressourcen zur Verfügung, die sie hat: finanzielle Mittel, spezielles Wissen und ein umfangreiches Netzwerk. INDUS versteht sich als Entwicklungsplattform für ihre Beteiligungen.

„Das, was wir machen, ist wie Perlentauchen."

– Jörn Weuste –

Für INDUS sind dies „Best-Owner-Qualitäten", die den Unternehmer:innen einen guten Grund dafür liefern, auch schon frühzeitig einmal Kontakt mit dem M&A-Team aufzunehmen – noch lange Zeit vor dem geplanten Verkauf. Denn auch das hat die Erfahrung gezeigt: Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe will langfristig vorbereitet werden.

Für mehr Informationen zum Beteiligungsprozess bitte QR-Code scannen oder auf diesen Text klicken.

»FÜR DIE *NEUEN MATCHES* GIBT ES KEINE BLAUPAUSE«

Zur Langfassung des Interviews im Online-Magazin bitte QR-Code scannen oder auf diesen Text klicken.

UNTERNEHMENSTRANSAKTION AUS DREI PERSPEKTIVEN Damit Unternehmen zusammenfinden können, gilt es heute, viele Interessen in Einklang zu bringen. Vor allem aber muss die Perspektive passen. Dr. Thomas Bister, Carsten Jungmann und Dr. Johannes Schmidt über das Zusammenkommen in einer sich wandelnden Unternehmenslandschaft.

DR. SCHMIDT, BLICKEN SIE HEUTE ANDERS AUF IHRE ZIELUNTERNEHMEN ALS FRÜHER?

DR. JOHANNES SCHMIDT – Ich bin jetzt im 17. Jahr bei INDUS. Den ersten Zukauf habe ich 2006 miterlebt. Seitdem ist die Geschwindigkeit in den Märkten enorm gestiegen. Dies hat auch unseren Blick auf die Unternehmen verändert, die wir akquirieren: Für uns steht die Frage nach den Weiterentwicklungsmöglichkeiten heute sehr viel stärker im Fokus als früher.

»Eine gute Kommunikation ist Voraussetzung für *DIE RICHTIGEN ENTSCHEIDUNGEN.*«

CARSTEN JUNGMANN

Gleiches nehme ich auch in der Erwartungshaltung der verkaufenden Unternehmer:innen wahr. Während für sie früher alleine der Aspekt, das Lebenswerk zu erhalten, im Mittelpunkt stand, fragen sie heute auch: „Wie kann sich mein Unternehmen bei euch weiterentwickeln? Was könnt ihr beitragen, was ich mit meiner Firma aus eigener Kraft nicht schaffe?“

DR. BISTER, ALS GESCHÄFTSFÜHRER EINES MULTI FAMILY OFFICE BEGLEITEN SIE FAMILIENUNTERNEHMER:INNEN BEIM VERKAUF IHRES LEBENSWERKS. WANN KOMMEN SIE INS SPIEL?

DR. THOMAS BISTER – Ich trete dann auf den Plan, wenn Unternehmer:innen in ihrer Entwicklungsdynamik an einen Punkt kommen, an dem sie feststellen: Es muss sich etwas verändern. Dabei gibt es vom Grundsatz her zwei Situationen. Die eine ist, dass der Unternehmer sein Unternehmen aus eigener Kraft zu einem Status entwickelt hat, bei dem sich die Ressourcenfrage für das Weiterkommen stellt. Also: Wo finde ich jemanden, der mir hilft, aus dem Erreichten mehr zu machen? Das Zweite ist die Nachfolgesituation. Hier fragt sich der Unternehmer: Wo finde ich jemanden, der das Erreichte fortführt, weil ich selbst es nicht mehr möchte und kein Nachfolger in Sicht ist? Die Arbeitsplätze sollen erhalten bleiben und das Unternehmen soll seine Marktposition behaupten.

DR. THOMAS BISTER

Seit 2019 ist Dr. Thomas Bister Gesellschafter und Geschäftsführer der Tertium Family Office GmbH. Zuvor arbeitete er u. a. als Head of M&A bei einer Corporate-Finance-Beratung und als Leiter eines Emissionshauses für Beteiligungsangebote. Dr. Thomas Bister studierte internationale BWL und Rechtswissenschaften. Seine Karriere begann er als Bankbetriebswirt.

CARSTEN JUNGMANN

Der gebürtige Sauerländer Carsten Jungmann gründete im Jahr 2001 mit seinem damaligen Geschäftspartner Kay Hansen die JST – Jungmann Systemtechnik GmbH & Co. KG – ein Spezialist für die Konzeptionierung, den Aufbau und die Wartung von Kontrollraumlösungen. Zuvor arbeitete er in dem auf Möbelherstellung für Leitstände spezialisierten elterlichen Unternehmen im Vertrieb.

DR. JOHANNES SCHMIDT

Dr. Johannes Schmidt ist seit 2006 als Vorstand für die INDUS Holding tätig. 2018 übernahm er den Vorstandsvorsitz. Der studierte Mathematiker promovierte im Fachbereich Mechanik und war vor der Zeit bei INDUS u. a. Geschäftsführer bei der ebm-papst Landshut GmbH und der Richard Bergner GmbH.

Der Vorstand ist im gesamten Verkaufsprozess als Ansprechpartner an Bord.

»INDUS öffnet ihren Unternehmen *TÜREN* in die Zukunft.«

DR. JOHANNES SCHMIDT

HERR JUNGMANN, SIE SIND MIT IHREM UNTERNEHMEN 2020 ZU INDUS GESTOSSEN. BEI JST TRAFEN BEIDE FACETTEN ZU: AUSSTEIGEN UND WEITERMACHEN?

CARSTEN JUNGMANN – Stimmt. Mein bisheriger Geschäftspartner Kay Hansen ist mit dem Closing aus dem Unternehmen ausgeschieden. Er war zum Verkaufszeitpunkt 57 Jahre alt und wollte sich zukünftig anderen Themen zuwenden. Bei mir war es so, dass ich mit meinen 48 Jahren sehr viel Freude an meiner Arbeit hatte. Für mich war klar: Wenn mir der neue Sparringspartner eine angemessene Work-Life-Balance zugesteht, bin ich bereit, mit JST auch die nächsten Jahre in die Zukunft zu gehen.

HERR SCHMIDT, IST ES FÜR INDUS EINE NOTWENDIGE BEDINGUNG, DASS EIN UNTERNEHMER NACH EINEM UNTERNEHMENSVERKAUF IN DER GESCHÄFTSLEITUNG BLEIBT?

JS – Eine Bedingung ist es nicht. Aber in der Regel ist es schon so, dass der geschäftsführende Gesellschafter zumindest für eine gewisse Zeit in der Geschäftsführung bleibt. Wir begrüßen das auch deshalb sehr, weil wir davon überzeugt sind, dass mit Unterstützung des Alteigentümers der Übergang in die neue Zeit mit einer ganz anderen Qualität stattfinden kann.

HERR BISTER, BEI WELCHEN UNTERNEHMENSSITUATIONEN DENKEN SIE BESONDERS AN INDUS?

TB – Angenommen ich begleite gerade ein grundsätzlich gesundes mittelständisches Produktionsunternehmen, dann kann ich mich vereinfacht gesehen an drei Käufertypen wenden: Der erste ist der Finanzkäufer. Er schaut primär auf die Zahlen. Er optimiert das Unternehmen zum Beispiel über sein Netzwerk, um es anschließend gewinnbringend weiterzuverkaufen. Dann gibt es den Strategen, der ein Unternehmen mit einer vergleichbaren Technologie erwirbt und es in seine Strukturen integriert. Und dann gibt es den Unternehmensentwickler, wozu INDUS zählt. Dieser kommt aus der Spezifikation und sagt: Wir haben das Know-how und das Verständnis und können dem Verkaufskandidaten eine Perspektive anbieten.

INDUS ALS UNTERNEHMENSENTWICKLER, MIT DIESEM BEGRIFF ARBEITET INDUS BISHER NOCH NICHT IN DIESER DEUTLICHKEIT …

JS – … wenngleich sich der Ansatz in unserem Strategieprogramm PARKOUR heute sehr deutlich widerspiegelt, insbesondere mit den beiden Säulen „Innovation treiben“ und „Leistung steigern“. Wir glauben, dass wir zur Entwicklung unserer Beteiligungen Kompetenzen einbringen können, vor allem was Methodenwissen und Netzwerke betrifft. Natürlich würde ich mit Herrn Jungmann nicht über die Details seiner Software diskutieren. Jede Beteiligung bleibt operativ eigenständig. Aber wir können sie dabei unterstützen, wie ein Produkt auf einen neuen Markt kommt oder welche Möglichkeiten der Vermarktung vielleicht noch in Betracht kommen.

DR. SCHMIDT, WARUM IST INDUS FÜR TECHNOLOGIEORIENTIERTE INDUSTRIEUNTERNEHMEN EINE GUTE ADRESSE?

JS – Mit der Vielfalt der Unternehmen verfügt INDUS auf diesem

Feld über eine breite Expertise. Technologiethemen spielen in nahezu allen Beteiligungen eine Rolle. Als Sparringspartner stehen wir unmittelbar an der Seite unserer Unternehmen und unterstützen sie mit unserem Wissen, mit unserem Netzwerk und mit dem Aufsetzen von technologieorientierten Gemeinschaftsprojekten. Das öffnet einem Unternehmen, das zu uns kommt, viele Türen in eine innovative Zukunft.

WAS IST AUS IHRER SICHT DIE WICHTIGSTE AUFGABE FÜR DAS FINDEN DES PASSENDEN NEUEN EIGENTÜMERS, HERR BISTER?

TB – Die erste Aufgabe für mich ist, die Motivationslage bzw. die Ziele der Altunternehmer:innen herauszufinden. Wie weit ist der Unternehmer bereit, im Kaufpreis zugunsten der Soft Skills zurückzugehen? Denn eines ist klar: Wenn ich zum Beispiel auf einen ausschließlich gewinnorientierten Käufer aus dem angelsächsischen Raum zugehe, dann kann ich zwar einen deutlich höheren Kaufpreis erzielen. Gleichzeitig gebe ich dem Käufer die Möglichkeit, mit hohem Leverage in das Unternehmen zu gehen. Das heißt: Er kann und er wird sich kreditseitig stark über das Unternehmen gegenfinanzieren und damit am Ende das Unternehmen den Kaufpreis zahlen lassen.

In einem Verkaufsprozess betreue ich die Unternehmer:innen im Schnitt zwischen 12 und 18 Monate. In dieser Zeit führe ich mit ihnen viele fachliche und psychologische Gespräche. Und so wie ich persönlich tun sich auch die meisten Verkäufer schwer mit der Vorstellung, dass vielleicht schon wenige Monate nach dem Eigentümerwechsel ein Drittel der Belegschaft nicht mehr im Unternehmen ist. Und so suchen sie in der Regel einen guten Kompromiss aus den Faktoren „Kultur erhalten“ und „attraktiver Kaufpreis“. Diese Entscheidungsstrategie wird dadurch gestützt, dass sich die Altunternehmer:innen nach dem Verkauf in der Regel weiterhin regional und sozial im Umfeld des Unternehmens bewegen.

HERR JUNGMANN, SIE WURDEN DURCH DR. BISTER IM VERKAUFSPROZESS BEGLEITET …

CJ – … wofür ich ihm heute noch sehr dankbar bin. Mein Geschäftspartner und ich hatten JST operativ gut auf eine potenzielle Übergabe vorbereitet. Wir hatten eine neue Führungsebene eingezogen und die Abläufe so gestaltet, dass eine Übergabe jederzeit möglich ist. Aber keine Gedanken hatten wir uns darüber

Auf dem Weg zur Entscheidung führt Dr. Thomas Bister in der Regel viele Gespräche.

»Der *STRATEGISCHE FOKUS* von Käufern unterscheidet sich mitunter stark.«

DR. THOMAS BISTER

gemacht, welcher Käufer für uns infrage kommt. Wie wichtig gerade dieser Punkt ist, haben wir erst im Prozess verstanden. In gemeinsamen Workshops haben wir die Verkaufsoptionen durchgespielt – vom Finanzinvestor über Private Equity bis hin zur Holding – und geprüft: Was bedeutet das für mich, für meine Mitarbeiter und für unseren weiteren Weg?

Während des Prozesses haben wir viele Dinge kennengelernt, die für uns nicht infrage kamen. Dass sich Mitarbeiter auf ihre Arbeitsstelle neu bewerben müssen, mag in bestimmten M&A-Prozessen üblich sein. Mit unserer Kultur wäre das in keiner Weise vereinbar gewesen. Oder die Möglichkeit der Integration in einen Fond, um nach ein paar Jahren wieder verkauft zu werden – allein die Vorstellung hätte so viel Unruhe in das Unternehmen gebracht, dass der „Spirit" des Unternehmens von heute auf morgen verloren gegangen wäre. Hier konnte sich INDUS mit seinem Konzept „Halten und Entwickeln" deutlich von den anderen Modellen absetzen.

EINE ZUSAMMENARBEIT IST AUCH GEPRÄGT VON GEGENSEITIGEN ERWARTUNGEN. WAS ERWARTEN SIE VON INDUS, HERR JUNGMANN?

CJ – Die Haupterwartung, die mein Team und ich an INDUS haben, heißt Verlässlichkeit: dass Zusagen eingehalten werden. Vor dem Zusammenkommen hat uns INDUS ein Konzept vorgestellt, nach dem man sich operativ nicht oder nur wenig in das Geschäftsmodell einmischt. Inzwischen sind wir anderthalb Jahre Teil der INDUS-Gruppe, und ich kann sagen: Das wird tatsächlich so gelebt. In den Abstimmungs- und Entscheidungsabläufen hat sich bei uns nichts verändert. Mit diesem Wissen ist im Team eine Ruhe zurückgekehrt, die kurzzeitig nicht da war. Denn – machen wir uns nichts vor – wenn ein Eigentümerwechsel stattfindet, geht im Unternehmen zunächst einmal ein Schreckgespenst um.

Auf längere Sicht lautet meine Erwartung: gut darauf aufpassen und weiterentwickeln. Mit JST haben wir über 20 Jahre ein bestens funktionierendes Unternehmen aufgebaut, das im Markt einen guten Namen hat. Wenn ich irgendwann nicht mehr mit dabei bin, möchte ich, dass die Kultur und die Werte, die uns ausmachen, weitergelebt werden. Auf dieser Grundlage soll JST seine Möglichkeiten weiter erfolgreich entfalten. Nach dem, was ich bisher erlebt habe, bin ich sehr zuversichtlich, dass das unter dem Mantel von INDUS gelingen wird.

»Im Rückblick: Ich würde es *WIEDER TUN.*«

CARSTEN JUNGMANN

Carsten Jungmann führt auch nach dem Verkauf die Geschäfte von JST weiter.

WIE ERLEBEN SIE DEN NEUEN ALLTAG? WO HILFT IHNEN INDUS WEITER?

CJ – Konkret merken wir schon jetzt, dass wir über INDUS Dinge abfragen können, die bisher aus eigener Kraft nicht zu stemmen waren. Dazu gehört die Expertise in der Frage, wie man auf den internationalen Markt expandiert. Daneben gibt uns INDUS mit ihren liquiden Mitteln die Finanzstärke, um einen solchen Weg umzusetzen. Auch bei Alltagsthemen wie der Besetzung von Fachkräften konnte ich bereits erleben, wie schnell und unkompliziert INDUS uns Mehrwert bietet: Kaum hatte ich die Frage des Fachkräftebedarfs aufgeworfen, war ich bereits über den kurzen Dienstweg in ein passendes Headhunter-Netzwerk eingebunden.

Besonders freue ich mich darüber, dass es bei INDUS zwischen den Geschäftsführungen und den Vorständen einen direkten Austausch gibt. Neben den gemeinsam abgehaltenen Jour fixes kann ich den Vorstand jederzeit kurzfristig ansprechen.

EIN THEMA IM MARKT SIND ZURZEIT AUCH DIE STEIGENDEN KAUFPREISE.

JS – Angesichts der sehr hohen Liquidität auf den Kapitalmärkten bewegen wir uns heute eindeutig in einem Verkäufermarkt. Das führt zum einen dazu, dass die Bewertungen steigen. Zum anderen konkurrieren wir heute mit Mitspielern, die in unserem Markt früher nicht so aktiv waren. Größere Family Offices zum Beispiel: Während sie sich noch vor ein paar Jahren eher still beteiligt haben, sind sie heute auch an mehrheitlichen Übernahmen interessiert. Daneben gibt es eine Vielzahl von Private-Equity-Unternehmen, die ihr Geld gewinnbringend anlegen wollen. Hinzu kommen die strategischen Investoren, weil auch die Industrieunternehmen den Transformationsprozess durchleben und für ihre neue Aufstellung passende Puzzlestücke benötigen.

Für uns bedeutet dies, dass wir heute über M&A-Marketing viel aktiver auf uns aufmerksam machen müssen. Wir müssen unsere Story in den Köpfen verankern und dafür sorgen, dass, wenn die richtigen Kandidaten etwa auf dem Schreibtisch von Herrn Bister liegen, er automatisch an uns denkt. Das ist für uns eine große Veränderung.

DR. BISTER, DER MARKT MACHT DIE TÄTIGKEIT FÜR SIE ALSO LEICHTER?

TB – Zumindest wenn es um die Zahl der möglichen Vermittlungen geht. Die zur Verfügung stehende Liquidität hat sich seit 2008 derart vervielfacht, dass Geld keine Abgrenzungsgröße mehr ist. Was mich zu der Quintessenz von Dr. Schmidt führt: Die richtige Positionierung ist für den Käufer zu einer der wichtigsten Aufgaben aufgestiegen.

Aber auch für die verkaufenden Unternehmer:innen ist die Situation anspruchsvoller geworden. Denn für sie ist es immer schwieriger zu beurteilen, ob der aktuelle Zeitpunkt für den Verkauf der passende ist. Wie wird sich der Markt in der Transformationsphase entwickeln? Wie erstelle ich einen belastbaren Fünf-Jahres-Plan? Die Beantwortung dieser Fragen grenzt zuweilen an Zukunftsforschung.

Für die neuen Matches gibt es keine Blaupause. Das erschwert nicht zuletzt auch meine Aufgabe – zumindest, wenn ich meine Vermittlerrolle mit Verantwortung wahrnehme. Ich muss mich sehr intensiv mit meinen Kandidaten auseinandersetzen.

HERR JUNGMANN, DAS LETZTE WORT BLEIBT IHNEN ALS INZWISCHEN SCHON NICHT MEHR GANZ JÜNGSTEM MITGLIED DER INDUS-GRUPPE.

CJ – Wenn ich heute noch einmal in Köln beim Notar sitzen würde – ich würde es wieder tun. Denn nach den Erfahrungen der vergangenen anderthalb Jahre kann ich guten Gewissens sagen: Wir haben alles richtiggemacht. Wir sind dabei, unser Unternehmen – für mich persönlich fühlt es sich immer noch an wie meines – im Sparring mit INDUS auf die nächste Entwicklungsstufe zu heben. Und ich freue mich darauf.

EINE STARKE ENTWICKLUNG

WANDEL Von der Manufaktur zum Technologieführer: Wie sich HAUFF-Technik seit 1986 unter dem Dach von INDUS stetig weiterentwickelt. Aus 4 Mio. EUR Umsatz sind heute rund 100 Mio. EUR geworden – eine Erfolgsgeschichte auf ganzer Linie.

[INDUS]

1986

INDUS ERWIRBT HAUFF-TECHNIK UND WIRD ALLEINIGER GESELLSCHAFTER.

1988

PRODUKTIONSSTART FÜR ROHRDURCHFÜHRUNGSSYSTEME.

1998

DIE REVOLUTION DER HAUSEINFÜHRUNG.
Die Mehrspartenhauseinführung geht in Produktion.

2004

GRABENLOSE HAUSEINFÜHRUNG ZAPPO AUF DEN MARKT GEBRACHT.

2005

ÜBERNAHME DER GESCHÄFTSFÜHRUNG DURCH DR. MICHAEL SEIBOLD.
Forcierung der Entwicklung und des Wachstums der Gesellschaft.

2014

UMZUG IN NEUBAU NACH HERMARINGEN.
Das vorher auf drei Standorte aufgeteilte Unternehmen wird am neuen Standort in Hermaringen zusammengeführt. Hier gibt es genügend Platz für Produktion und die rund 180 Mitarbeiter. Investition: rund 17 Mio. EUR.

HAUFF-TECHNIK
HERSTELLER VON KABEL-, ROHR- UND LEITUNGSDURCHFÜHRUNGEN

- GRÜNDUNG 1955
- GESCHÄFTSFÜHRER: DR. MICHAEL SEIBOLD
- UMSATZ 2021: 97,9 MIO. EUR
- ÜBER 400 MITARBEITER
- STANDORTE: HERMARINGEN, ROSENBERG, OENSINGEN, AJMAN
- ÜBER 3.000 PRODUKTE
- IN MEHR ALS 40 LÄNDERN AM MARKT
- ÜBER 100 ANGEMELDETE PATENTE

2015

GRÜNDUNG
HAUFF-TECHNIK
MIDDLE EAST FZE
IN AJMAN (VAE).

2019

NEUES HAUFF-TECHNIK-PLANUNGSTOOL.
In Zusammenspiel mit einem BIM-Portal bietet das Tool einen echten Mehrwert bei der Planung von Kabel- und Rohrdurchführungen.

MIT EINFÜHRUNG DER BAUHERRENPAKETE SCHAFFT HAUFF-TECHNIK EINEN NEUEN INDUSTRIESTANDARD.
In einem Paket sind alle notwendigen Komponenten für den Einzel- oder Mehrspartenhausanschluss enthalten.

2019/20

HAUFF-TECHNIK STARTET MIT IHRER NEUEN „G-BOX" AM MARKT.
Das durch die Innovationsförderbank unterstützte Projekt „G-Box" ermöglicht schnelle und kostengünstige Glasfaser-Hausanschlüsse an der Grundstücksgrenze.

2016

JOINTVENTURE ZWEICOM-HAUFF GMBH.
HAUFF-Technik beteiligt sich an der ZweiCom GmbH, einem Spezialisten für die Entwicklung und Produktion von passiven Komponenten für Glasfaserinfrastruktur.

2018

GRÜNDUNG DER HAUFF-TECHNIK SWISS AG IN OENSINGEN.

2020/21

BAU UND INBETRIEBNAHME DES VOLLAUTOMATISIERTEN LOGISTIK-ZENTRUMS.
HAUFF-Technik investiert rund 17 Mio. EUR in ein hochmodernes Logistikzentrum für Kleinteile und palettierte Ware.

Zum Projekt im Online-Magazin [2021] bitte QR-Code scannen oder auf diesen Text klicken.

MIT INDUS IN DIE WELT

INTERNATIONALISIERUNG Die INDUS-Gruppe ist mit ihren Standorten in 31 Ländern weltweit vertreten. Dabei werden unterschiedliche Internationalisierungsstrategien verfolgt: die Begleitung deutscher Kunden ins Ausland, der direkte Kontakt zu internationalen Zielkunden oder der Aufbau einer weltweiten Support- und Servicestruktur. INDUS begleitet und unterstützt ihre Beteiligungen bei der Erschließung neuer Märkte und dem Aufbau internationaler Standorte.

1

ROLKO × × ELTHERM

2

× HORNGROUP

ELTHERM | BURLINGTON (CA)

Die eltherm Canada Inc. mit Sitz in Burlington bedient seit 2012 den kanadischen und amerikanischen Markt. Die eigene Produktion in Calgary ermöglicht eine auf den Markt zugeschnittene Fertigung für elektrische Begleitheizungslösungen und soll perspektivisch auch auf den Hauptsitz in Burlington ausgeweitet werden.

ROLKO | BLOOMFIELD (US)

Seit Februar 2020 ist ROLKO mit einer neuen Niederlassung auf dem US-amerikanischen Markt vertreten. Aus Bloomfield (Iowa) versorgt die Rolko North America, Inc. Fachhändler und Hersteller des US-amerikanischen sowie des kanadischen Rehabilitationsmarkts mit Rolko-Produkten.

HORNGROUP | HUMBLE (US)

2011 gegründet, bedient die Tecalemit Inc., ein Tochterunternehmen der HORNGROUP, mit rund 35 Mitarbeitenden den nordamerikanischen Markt vom Firmensitz in Texas.

3

STANDORTE IN 31 LÄNDERN WELTWEIT

1 Kanada
2 USA
3 Chile
4 Großbritannien
5 Niederlande
6 Schweiz
7 Österreich
8 Deutschland
9 Italien
10 Ungarn
11 Dänemark
12 Tschechien
13 Polen
14 Slowakei
15 Serbien
16 Bosnien und Herzegowina
17 Finnland
18 Rumänien
19 Türkei
20 Spanien
21 Frankreich
22 Russland
23 Marokko
24 Südafrika
25 Vereinigte Arabische Emirate
26 Kasachstan
27 Indien
28 Singapur
29 China
30 Südkorea
31 Taiwan

MIKROP | KAĆ (RS)

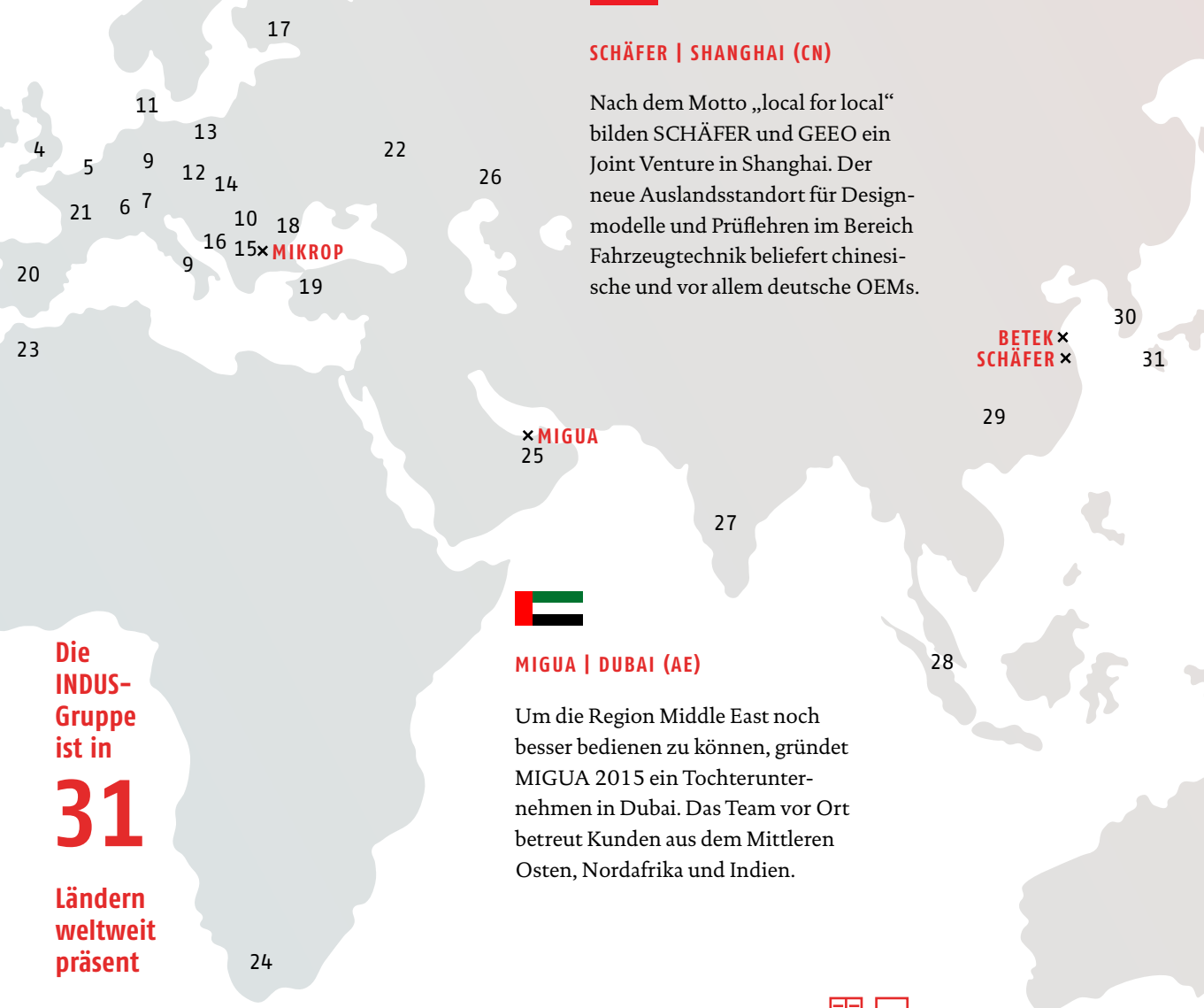
10 Jahre nach der Gründung eines eigenen Fertigungsstandorts in Serbien hat MIKROP im September 2017 ein neues Werk für die Fertigung von mikrooptischen Präzisionsteilen in Kać eröffnet.

BETEK | TAICANG (CN)

2015 wird die BETEK Tools Taicang Ltd. in China gegründet. Seither beliefert die chinesische BETEK-Tochter mit einer eigenen Fertigung den lokalen Markt.

SCHÄFER | SHANGHAI (CN)

Nach dem Motto „local for local“ bilden SCHÄFER und GEEO ein Joint Venture in Shanghai. Der neue Auslandsstandort für Designmodelle und Prüflehren im Bereich Fahrzeugtechnik beliefert chinesische und vor allem deutsche OEMs.



MIGUA | DUBAI (AE)

Um die Region Middle East noch besser bedienen zu können, gründet MIGUA 2015 ein Tochterunternehmen in Dubai. Das Team vor Ort betreut Kunden aus dem Mittleren Osten, Nordafrika und Indien.

Die INDUS-Gruppe ist in 31 Ländern weltweit präsent

Weitere Informationen zu den Beteiligungen der INDUS-Gruppe im Geschäftsbericht auf S. 159 ff. und online unter www.indus.de/ueber-indus/beteiligungen

MIT RÜCKEN-DECKUNG IN DIE EXPANSION

FÜR MITTELSTÄNDLER SIND ZUKÄUFE EINE KLARE WACHSTUMSCHANCE Denn sich Know-how und Kompetenz von außen ins Boot zu holen, kann eine Strategie sein, um den notwendigen Zugang zu neuen Märkten oder innovativen Technologien zu erschließen. Auf diesem Weg unterstützt INDUS ihre Beteiligungen gezielt über den Zukauf von Enkelunternehmen.

HORNGROUP

Märkte verändern sich permanent – und rasanter denn je. Unternehmen, die langfristig erfolgreich bleiben wollen, müssen sich immer wieder neu erfinden und konsequent zukunftsstark aufstellen. Der Zukauf eines innovativen Unternehmens kann hier ein Schlüssel sein.

Doch wie sieht so ein Zukauf in der Praxis aus? Welche Gründe sprechen für eine Add-on-Akquisition? Und wie lässt sich eine erfolgreiche Gesamtstrategie entwickeln? Zwei Beispiele aus der INDUS-Gruppe.

HORNGROUP UND FLACO – DREI MARKEN UNTER EINEM DACH

Wenn man sein Produktportfolio zielgerichtet ausbauen will, kann die Übernahme eines erfolgreichen Marktbegleiters die schnellste und vielversprechendste Option sein. Für einen solchen Weg entschied sich die HORNGROUP, ein Anbieter von Betankungstechnik und Werkstattlösungen weltweit, als sie im Juli 2021 FLACO erwarb, einen Spezialisten für Fluidmanagement.

Noch im Kaufprozess zeigte sich, dass gerade durch die Erfahrungen auf den gemeinsamen Märkten ein tiefgreifendes gegensei-

tiges Verständnis bestand. Der Großteil der Geschäftsfelder ist außerdem komplementär ausgerichtet, sodass sich die beiden Unternehmen bei den Herausforderungen der kommenden Jahre gegenseitig befruchten können.

„Bei der Erschließung der Wachstumspotenziale, die das allgemeine, zukünftig noch stärker auch auf industrielle Anwendungen ausgerichtete Flüssigkeitsmanagement uns bietet, können wir sehr gut als Partner agieren und uns innovative Impulse geben“, erklärt Jörg F. Mayer, Geschäftsführer der HORNGROUP.

Bereits 2011 hatte sich die damalige HORN TECALEMIT, heute HORNGROUP, mit dem Zukauf der britischen PCL, einem Spezialisten für Reifenfülltechnik, breiter aufgestellt – und entsprechend Erfahrungen gesammelt, wie man solche Impulse für alle gewinnbringend nutzen kann. „Mit TECALEMIT, PCL und FLACO haben wir jetzt drei international starke Marken unter einem Dach vereint“, so Mayer. „Marken, die wir gemeinsam mit INDUS weiter entwickeln werden.“

OFA UND NEA – INDIVIDUELL STARK, GEMEINSAM ERFOLGREICH

Bereits 2015 konnte sich OFA Bamberg, ein Hersteller von medizinischen Kompressions- und Stützstrümpfen, Bandagen und Orthesen, mit dem Zukauf der niederländischen NEA stärken.

„Zum Zeitpunkt des Zukaufs hat uns vor allem die innovative F&E-Arbeit von NEA überzeugt“, sagt Rainer Kliewe, Geschäftsführer der OFA Gruppe und damals bereits in leitender Funktion bei OFA Bamberg. „NEA war und ist unheimlich stark im Entwicklungsprozess, von der Materialauswahl bis zur Prototypenerstellung im 3D-Druck. OFA selbst hatte primär Expertise bei der Entwicklung und Produktion medizinischer Strickprodukte. Da lag es nahe, in einer Partnerschaft von dem technologischen Wissen und dem speziellen Entwicklungs-Know-how der neuen Tochter zu profitieren.“

Auch die internationale Ausrichtung ergänzte sich: Den DACH-Raum, Kernmarkt von OFA, konnte NEA um einen guten Zugang zum US-amerikanischen und asiatischen Markt erweitern. Eine Strategie, die aufging: „Gerade in der Pandemie kamen uns unsere breite Exportorientierung und diversifizierte Aufstellung zugute“, so Kliewe. „Während der deutsche Markt noch von Corona belastet war, sprang das Geschäft in anderen Weltregionen schneller wieder an.“

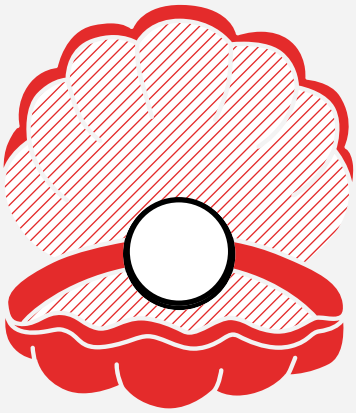
Und wie gelingt eine gemeinsame Unternehmenskultur? Bereits seit den 80er Jahren belieferte NEA das fränkische Unternehmen im Premiumsegment. Auf etablierte Geschäftsbeziehungen und ein gutes Vertrauensverhältnis konnte man 2015 also aufbauen. Und dennoch dauerte es eine Weile, bis die Unternehmen ein gemeinsames Gruppenverständnis entwickelten. Rainer Kliewe: „Wir wollten die niederländische Unternehmens- und besondere NEA-Kultur ganz bewusst erhalten, schließlich hatte sich diese ja als sehr erfolgreich bewiesen. Zumal eine klassische Integration, wie es wohl in einem Konzern üblich wäre, auch nicht dem dezentralen Führungsverständnis von INDUS entspricht.“

„Trotzdem ist es natürlich wichtig, dass Prozesse vernetzt werden und zwei für sich starke Unternehmen nicht nur nebeneinander herlaufen, sondern sich gegenseitig bereichern“, ergänzt Kliewe. „Daran arbeiten wir tagtäglich. Wir möchten nicht nur als Summe einzelner Teile gut unterwegs sein, sondern uns sozusagen als ein Produkt verstehen.“ Ein konkreter Ansatzpunkt: Die Vernetzung in der Orthopädie soll weiter vorangetrieben werden. Denn mit Push besitzt die OFA-Gruppe eine starke Marke, von der das gesamte Orthopädie-Segment profitieren kann.

nea international bv
member ofa bamberg group

KMU in Deutschland

Auf der Suche nach der Perle



99,5 %
aller deutschen Unternehmen sind nach Angabe des BVMW kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Das entspricht 3,5 Mio. Unternehmen.

95 %
der deutschen Mittelständler sind Familienunternehmen.
88 % sind inhabergeführt.

190.000
inhabergeführte deutsche Unternehmen benötigen nach einer Schätzung des IfM Bonn bis 2026 eine Nachfolge.

Spektakulär

Mit einem Volumen von 180 Mrd. EUR ist die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone im Jahr 2000 der bis heute weltweit größte Deal überhaupt.

Deal

Auf dem Weg zu einem neuen Rekord

Laut einer PwC-Studie wurden in der ersten Jahreshälfte 2021 in der DACH-Region 1.696 M&A-Deals mit einem Transaktionswert von rund 73,6 Mrd. EUR getätigt.

1.696
M&A-Deals

73,6
Mrd. EUR

EIN MARKT VOLLER MÖGLICH-KEITEN

Im Netzwerk erfolgreich

Der Hansekaufmann

Schon im späten Mittelalter erkannten die Wirtschaftstreibenden, dass das Risiko eines nur auf eigene Rechnung agierenden Kaufmanns schlicht und einfach zu hoch war. Stattdessen schlossen sich die Kaufleute im 14. und 15. Jahrhundert zu Handelsgesellschaften zusammen – und behielten gleichzeitig ihre Selbstständigkeit als Unternehmer. Mit höherem Kapital ausgestattet und bei geteiltem Risiko konnten sie so erfolgreich größere und internationale Projekte angehen.

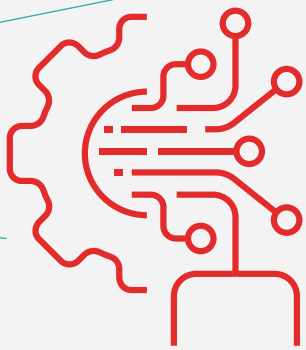
Erfolgreicher Hansekaufmann im oberdeutschen Handel: Mathias Mulich (1470–1528)

Alleine stark?

Legendäre Rivalitäten

Zukäufe, Fusionen und Übernahmen sind ein bewährter Weg, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Aber auch Rivalitäten können den Markt beleben ...

Microsoft ↔ adidas ↔ BURGER KING ↔ Coca-Cola ↔ pepsi



Investorenfokus

Begehrt

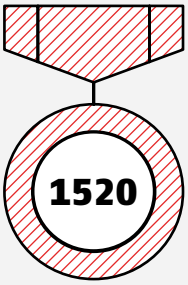
Deutsche Unternehmen aus dem Bereich Technologie waren bei Investoren 2020 am meisten gefragt (32 %), gefolgt von Unternehmen im Bereich der industriellen Produktion (23 %).

Techno-logie **32 %**

industrielle Produktion **23 %**

Familienunternehmen

Mit Tradition

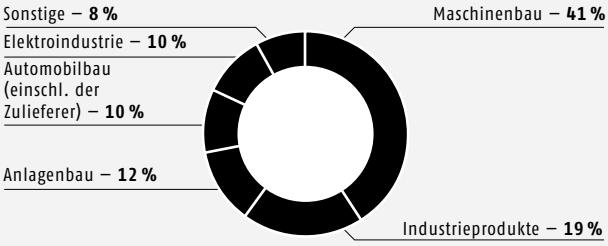


Als ältestes Familienunternehmen überhaupt listet die Stiftung Familienunternehmen ein Metallunternehmen in Siegen auf, den Verzink-Spezialisten The Coatinc Company. Als Gründungsdatum ist das Jahr 1502 urkundlich belegt. Der Schmied Heylmann Dresseler musste damals einen Schilling für die Nutzung einer Feuerstelle entrichten.

Auf der Liste der 50 ältesten deutschen Familienunternehmen wurden 48 schon vor der Französischen Revolution 1789 gegründet und alle sind ununterbrochen in der Hand der Gründerfamilie geblieben.

Expert:innen in ihrem Fach

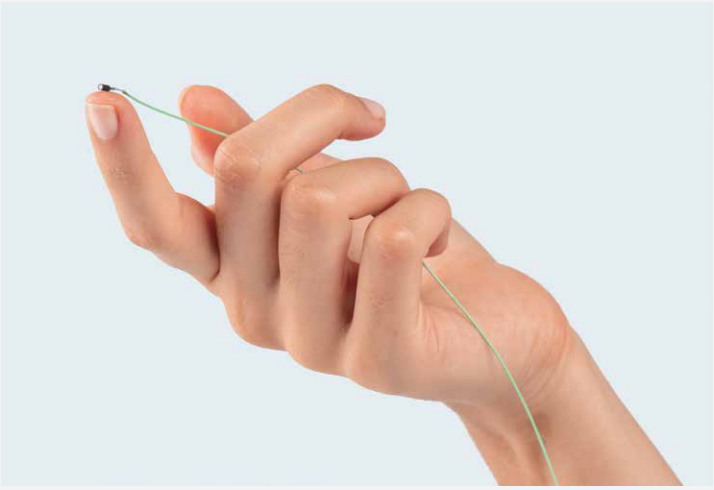
Branchenverteilung der deutschen Hidden Champions



[IN]side

INDUS-Projekte vorgestellt

MIKROP – KLEIN UND FEIN – MINIATURISIERTE SINGLE-USE-OPTIKEN AUS KUNSTSTOFF



Die in einer Mikrokamera verbauten Kunststoff-Linsen von MIKROP haben einen Durchmesser von gerade mal 1 mm.

DIE AUSGANGSLAGE

Als Hersteller von hochpräzisen miniaturisierten Einzellinsen und Linsensystemen, insbesondere für die Medizintechnik, ist die Endoskopie für die INDUS-Beteiligung MIKROP schon seit Jahren ein starkes Geschäftsfeld. Standardmäßig werden die Instrumente bei minimalinvasiven Operationen mehrfach verwendet. Doch gerade bei flexiblen Endoskopen, wie sie zum Beispiel bei Magen- oder Darmspiegelungen oder auch bei den für COVID-19-Patienten häufig notwendigen Bronchoskopien zum Einsatz kommen, können sich Bakterien in den Arbeitskanälen ansiedeln – trotz umfangreicher Sterilisierungsmaßnahmen nach einer OP. So droht eine Kreuzkontamination: Krankheiten können über verunreinigte Geräte übertragen werden. Gerade im Kontext multiresistenter Keime eine nicht zu unterschätzende Gefahr.

DER LÖSUNGSANSATZ

Abhilfe schaffen können Single-use-Endoskope: Durch den einmaligen Gebrauch der sterilen Instrumente minimiert sich das Risiko einer gerätebedingten Kreuzkontamination. Außerdem entfallen die Kosten für Aufbereitung und Reparaturen der Endoskope.

DIE HERAUSFORDERUNG

Bei der Umstellung der Mikrolinsen auf Single Use spielt das Herstellverfahren eine entscheidende Rolle. Die klassischen Fertigungsprozesse für Glasoptiken sind für den einmaligen Gebrauch – und die entsprechend hohen Stückzahlen – schlicht und einfach zu teuer. Im kostengünstigeren Spritzgussverfahren hergestellte Kunststofflinsen, wie sie zum Beispiel in Smartphones im Einsatz sind, sind mit einem Durchmesser von 5 bis 8 mm zu groß für den medizinischen Gebrauch.

DAS PRODUKT

Seit 2019 arbeitet das MIKROP-Team, unterstützt von der INDUS-Innovationsförderbank, an der Entwicklung von hochpräzisen Mikroobjektiven aus Kunststoff. Mit Erfolg: Der Produktdemonst-

Die Formfreiheit der neuen Optiken ermöglicht eine sehr hohe Bildqualität bei maximaler Tiefenschärfe.

rator besitzt die gleiche Abbildungsqualität wie Glasoptiken – bei einem Linsendurchmesser von gerade einmal 1 mm. Das Herstellverfahren mit ausgeklügelten Formeinsätzen ermöglicht noch dazu komplexere Linsengeometrien. Durch asphärische Linsenformen lässt sich so die Anzahl der Linsen halbieren – ein klarer Effizienzvorteil. Auch für Industrieanwendungen ist dieser neue, im Design individuell anpassbare Linsentypus gut einsetzbar. Und ein weiteres Plus: Die Single-use-Prototypen wurden als Chip-in-Tip-Systeme aufgebaut. Bei diesem innovativen Ansatz wird das Bild direkt in der Spitze des Endoskops über einen Bildsensor aufgenommen und von dort digital weitergeleitet.

DER AUSBLICK

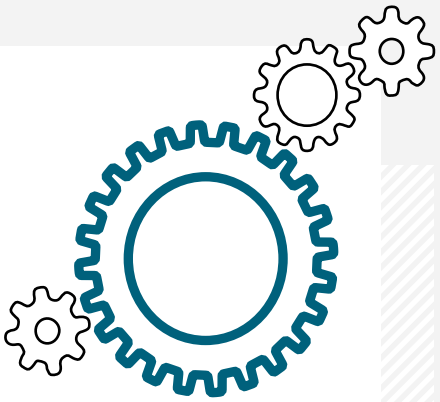
Im Zuge des erfolgreichen Projekts hat MIKROP ihre Entwicklungskompetenzen mit einem Innovationsteam rund um Teamleiter Chris Jung ausgebaut. Und der nächste Schritt steht fest: Sowohl am Schweizer Unternehmenssitz als auch am Produktionsstandort im serbischen Kać will MIKROP eine Inhouse-Beschichtungskompetenz aufbauen. Die nächste Innovation kann also kommen.

BETOMAX UND IMECO – EINFÜHRUNG VON LEAN MANAGEMENT

EFFIZIENTER, EFFEKTIVER, BESSER

Wer als Unternehmen wachsen will, der sollte seine Prozesse beherrschen und diese regelmäßig prüfen. Klingt logisch – doch oft ist der Weg der Prozessoptimierung nicht so leicht: „Alte“ Arbeits- und Denkweisen, fehlende Ressourcen oder mangelndes Fachwissen können Hindernisse darstellen.

Die Unternehmen der INDUS-Gruppe haben es da etwas einfacher, denn sie werden innerhalb der strategischen Initiative „Leistung steigern“ durch die Holding gefördert. Dabei unterstützt INDUS wichtige Entwicklungsvorhaben, Investitionen und Veränderungsprojekte nicht nur finanziell, sondern auch mit entsprechendem Expertenwissen. Einer dieser Experten ist Dr. Torben Schmitz, unter anderem verantwortlich für das umfangreiche Schulungs- und Weiterbildungsangebot im Bereich Lean Management.



WAS IST EIGENTLICH „LEAN MANAGEMENT“?

Lean Management ist ein Ansatz der stetigen Prozessoptimierung und umfasst die effiziente und effektive Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Demnach ist das wesentliche Ziel dieses Ansatzes die Identifizierung und Vermeidung von Verschwendungspotenzialen in jeglichen Unternehmensbereichen. Dieses Ziel soll mithilfe verschiedener Lean-Methoden, wie z. B. den „3 M“, der „5S-Methode“ oder dem „PDCA-Zyklus“ verfolgt werden. Die Lean-Methoden ermöglichen die transparente Abbildung komplexer Zusammenhänge und Prozesse, sodass Schwachstellen und Potenziale festgestellt werden können. Im Zentrum des Ansatzes stehen Kundenorientierung und Kosteneinsparung.

BETOMAX – AUF DEM WEG ZUR SCHLANKEN VERWALTUNG

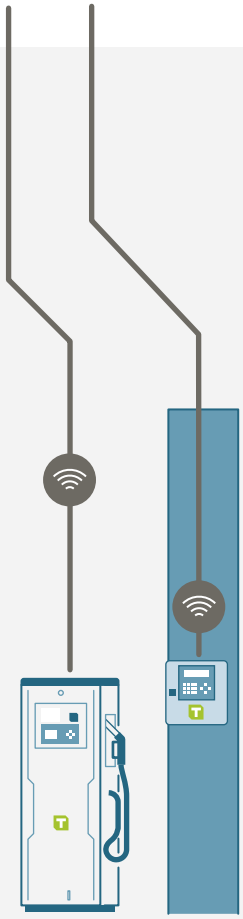
BETOMAX ist eines der INDUS-Unternehmen, die zusammen mit Dr. Torben Schmitz und Expert:innen des WZL (Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen University) Lean Management einführen. Während entsprechender Schulungen haben Mitarbeitende des Betonbau-Spezialisten die weitreichenden Handlungsfelder des Lean Managements kennengelernt. Schnell stand fest, dass man mit dem Aufbau einer Lean-Administration starten will. So wurden 2021 Prozesse beleuchtet und Schwachstellen im administrativen Bereich sowie in der Übergabe vom Vertrieb an die Produktion aufgedeckt. Den erkannten Handlungsbedarf gilt es nun zielgerichtet zu adressieren. Dazu wird Anfang 2022 ein Projekt zur Einführung einer Lean Administration durchgeführt. Die bereits im Vorfeld als Lean-Verantwortliche geschulten Beschäftigten von BETOMAX sind maßgeblich an der Implementierung einer schlanken Verwaltung beteiligt.

IMECO – PRODUKTION OPTIMIERT

Auch die INDUS-Tochter IMECO, ein zertifizierter Medizinproduktehersteller aus Goldbach, ist von Prozessoptimierung als wesentlichem Erfolgsfaktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit überzeugt. So wurde in den vergangenen anderthalb Jahren in den Werken in Deutschland und Polen Lean Management sukzessive eingeführt. Zu diesem Zweck nahmen fünf Beschäftigte von IMECO am Schulungsangebot der INDUS Holding teil. Mit der Unterstützung von INDUS startete das Unternehmen Anfang 2020 initial mit einer Prozessanalyse. Dabei wurden Schwachstellen identifiziert und im Anschluss mögliche Lean-Methoden zu Optimierung ausgewählt.

Nach der Analyse erfolgte die individuelle Einführung von Lean Management in den Werken. Ergänzend wurden weitere Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte angeboten. Auf der Schulungsagenda standen unter anderem Grundlagen des Lean Managements, die 5S-Methode und das Thema Shopfloor Management. Das Erlernte und die erarbeiteten Ideen werden nun in der täglichen Arbeit umgesetzt. Ziel ist am Ende eine deutliche Reduzierung der Durchlaufzeiten.

HORNGROUP – MYTECALEMIT – SOFTWARE-AS-A-SERVICE



ANFÄNGE DER „MYTECALEMIT"-SOFTWARE

Bereits 2018 hat die digitale Erfolgsgeschichte von TECALEMIT, einem Spezialisten für Produkt und Serviceleistungen rund um das Befüllen und Messen von Betriebsstoffen, mit dem Projekt „myTecalemit" Cloud Solution begonnen. Mehr im Magazin [2019] S. 18 f. unter www.indus.de/aktuelles-und-medien/veroeffentlichungen Das Unternehmen aus Flensburg entwickelte mit „myTecalemit" ein webbasiertes und endgeräteunabhängiges Tankdatenmanagement. Dabei wurde das Cloud-Projekt von der INDUS-Innovationsförderbank unterstützt. Seitdem steht den TECALEMIT-Kunden jederzeit und überall eine detaillierte Auswertung ihrer Tankdaten, wie z.B. Füllstände und Tankvorgänge, zur Verfügung. Neben der Auswertungsmöglichkeit bieten eine Zugriffssteuerung sowie das vollautomatische Auslösen von Nachbestellungen der Betriebsstoffe einen echten Mehrwert für die Kunden.

CLOUD SOLUTION WEITERGEDACHT

Unterstützt durch die INDUS-Initiative zur Steigerung der Marktexzellenz ihrer Beteiligungen verabschiedete die HORNGROUP letztes Jahr ihre neue Unternehmensstrategie „HORN Flensburg 2025" – und legte damit den Grundstein für insgesamt 15 Teilprojekte, die die strategische Neuausrichtung umsetzen.

Die Weiterentwicklung von „myTecalemit" wurde dabei als ein erfolgversprechendes Teilprojekt identifiziert. Nachdem sich die Software erfolgreich am Markt etabliert hat, wird das Lizenz- und Vertriebsmodell der Cloud-Anwendung im Projekt weiter ausgebaut. Software-as-a-Service lautet hier das Stichwort: Ausgerichtet an den Kundenbedürfnissen und dem Nutzerverhalten stellt TECALEMIT auf ein mehrstufiges Abonnementmodell um, bei dem der Kunde das Paket wählen kann, das am besten zu seinen Anforderungen passt.

Und das nächste innovative Projekt steht schon in den Startlöchern: Bei dem Smart Meter wird ein stationärer Volumenstromzähler mit diversen Steuermöglichkeiten direkt an die Cloud-Lösung angebunden. So ist die „myTecalemit"-Software eine Erfolgsgeschichte auf ganzer Linie, denn die Skalierbarkeit eröffnet stetig neue Chancen.

KAPITALANLAGE ALS HEBEL FÜR ESG

IM INTERVIEW MIT GREGOR FARNSCHLÄDER, KONZERN VERSICHERUNGSKAMMER Investoren orientieren sich heute nicht nur am finanziellen Erfolg von Unternehmen, sondern auch an deren Leistungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance. Gregor Farnschläder ist Hauptabteilungsleiter Anlagestrategie und Beteiligungen für den Konzern Versicherungskammer, einen der größten Erstversicherer in Deutschland. Im Interview gibt er Einblick in die Bedeutung nachhaltiger Investments für seine Organisation.

Zur Langfassung des Interviews im Online-Magazin bitte QR-Code scannen oder auf diesen Text klicken.

Herr Farnschläder – Welche Bedeutung hat das Thema ESG für die Versicherungskammer? Wie entscheidend sind ESG-Kriterien bei Ihren Investitionsentscheidungen?

Gregor Farnschläder – Für uns als Versicherer ist Nachhaltigkeit heute ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Der Konzern Versicherungskammer als Unternehmen mit öffentlichem Auftrag steht gegenüber der Gesellschaft in einer besonderen Verantwortung. Außerdem sind wir unseren Kunden verpflichtet: Wir müssen sicherstellen, dass wir unsere wirtschaftlichen Verpflichtungen langfristig erfüllen können. Dazu ist es wichtig, dass wir die Chancen und Risiken aus den gegenwärtigen Transformationsprozessen frühzeitig erkennen. Eine veränderte CO_2-Bepreisung oder die demografische Entwicklung können die Profitabilität von Unternehmen, in die wir investieren, mitunter stark beeinflussen – je nachdem, wie gut diese Unternehmen auf die Veränderungen vorbereitet sind.

„ESG ist auch ein Datenthema. Dies hat der Markt noch nicht gelöst.“

Das heißt: Sie beziehen ESG-Kriterien konkret in Ihre Entscheidungen ein.

GF – So ist es. Wir sind uns bewusst, dass unsere Kapitalanlage ein Hebel bei der Förderung von ESG-Prozessen sein kann. Durch gezielte Investitionen, zum Beispiel in erneuerbare Energien, leisten wir einen aktiven Beitrag zur Energiewende. Wir haben Ausschlusskriterien bzw. Mindeststandards festgelegt, die unserem Unternehmensverständnis in der Sparkassen-Finanzgruppe, ihr gehören wir ja an, entsprechen. Dabei orientieren wir uns an den internationalen Rahmenwerken.

Haben Sie als institutioneller Investor gegenüber dem Privatanleger andere Anlagemöglichkeiten?

GF – Vom Grundsatz her gehen wir wie jeder andere Anleger auf klassischem Weg an den Kapitalmarkt. Dabei tätigen wir unsere Investitionen direkt und indirekt. Die direkten Investitionen betreffen hauptsächlich Immobilien und

festverzinsliche Wertpapiere – Anleihen also, die wir von den für uns relevanten Unternehmen erwerben. Unser indirekter Anlageweg kommt zum Beispiel bei Aktien ins Spiel. Hier investieren wir über sogenannte Spezialfonds, die wir in der Regel zu 100 % halten. Dazu vergeben wir Management-Mandate und geben den Asset-Manager:innen vor, nach welchen Grundsätzen bzw. in welche Art von Unternehmen sie investieren sollen. Der direkte Anteil hat in letzter Zeit zugelegt. Aufgrund der besseren Kostenstrukturen wollen wir diesen Bereich auch weiter ausbauen.

Wie genau darf man sich den Findungsprozess für eine Direktanlage vorstellen?

GF – Generell berücksichtigen wir auf dem Weg zu unseren Targets die übergeordneten Trends. Dann analysieren wir das Umfeld, in dem das jeweilige Unternehmen agiert, an dem wir interessiert sind. Im Zuge dessen schauen wir uns auch die materiellen ESG-Aspekte an, die die Profitabilität des jeweiligen Unternehmens heute und zukünftig beeinflussen können. Standards und Rahmenwerke wie die SDGs, also die Sustainable Development Goals, helfen uns dabei. Neben Profitabilität und Nachhaltigkeit haben wir aber auch weiterhin unsere übrigen Kriterien im Blick wie Portfoliodiversifikation oder Liquidität. Wir müssen bei unseren Investitionen etwa darauf achten, dass wir in der Summe unseren Zahlungsverpflichtungen zu jeder Zeit sicher nachkommen können.

Wie groß sind Ihre Möglichkeiten, als Investor die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen gezielt zu verbessern?

GF – Die Veränderung kommt immer aus den Unternehmen selbst. Künftig wird sich aber bei den Direktinvestitionen unser Engagement als aktiver Eigentümer zunehmend als wirkungsvolles Mittel erweisen. Das heißt, wir sprechen mit den Unternehmen direkt über die Themen, die uns wichtig sind.

Bei dem Thema Aktie können wir mittelbar Einfluss nehmen, indem wir sicherstellen, dass die von uns beauftragten Kapitalverwaltungsgesellschaften bei der Wahrnehmung von Stimmrechten unseren Prinzipien folgen.

Zurzeit müssen sich die Marktteilnehmer noch mit vielen ESG-Standards auseinandersetzen. Welche sind für Sie besonders relevant?

GF – Wir fokussieren uns auf die, die im Markt eine starke Verbreitung haben. Dazu zählen die Principles of Responsible Investment, die wir 2019 unterzeichnet haben. Parallel dazu schauen wir darauf, wie sich der Markt entwickelt. Dabei haben wir vor allem die EU-Regulatorik im Blickfeld, die seit März des vergangenen Jahres in die Umsetzung gegangen ist.

Für die Erfüllung von Standards bedarf es Daten.

GF – In der Tat. Das Datenthema ist vom Markt noch nicht gelöst. Wer erhebt die Daten? Wie lassen sie sich verwalten? Hier gibt es zurzeit spannende Entwicklungen. Was wir wissen: Das Thema hat eine hohe Komplexität und wird für uns mit Kosten verbunden sein.

Welche Bedeutung haben für Sie externe Ratings?

GF – Der Umgang mit Ratings gehört für uns zum Alltag. Aber: Anders als bei Kreditratings kommen ESG-Ratings zum Teil zu sehr unterschiedlichen Einstufungen. Das hängt damit zusammen, dass es bei ESG-Ratings zu Zielkonflikten kommen kann. Ein Elektroauto lässt sich aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten je nach Perspektive als gut oder weniger gut bewerten. Unabhängig davon sind wir gerade dabei, für uns

einen Daten- und Ratinganbieter auszuwählen, der uns mit entsprechenden Informationen versorgt. Dabei werden wir uns für denjenigen entscheiden, bei dem die Logik für uns am nachvollziehbarsten ist. Am Ende wird das ESG-Rating für uns aber immer nur ein Teilaspekt für unsere Anlageentscheidung sein.

ESG und wirtschaftlicher Erfolg – wie würden Sie das Zusammenspiel dieser Faktoren für Ihre Organisation beschreiben?

GF – Für die Versicherungskammer – wir sind ja Treuhänder – ist es sehr relevant, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und zu bleiben. Deshalb geht es für uns darum, einen glaubwürdigen Ansatz zu verfolgen, mit dem wir beide Teile zusammenbringen können. Dabei ist es inzwischen unumstritten, dass ESG-Aspekte den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen können. Sie können für ein Unternehmen kurzfristig aber sehr teuer sein. In diesem Fall gilt: Wenn ein Investor seine konkreten Wertvorstellungen in einem Unternehmen abgebildet sehen möchte, dann muss er, in einem übertragenen Sinne, auch bereit sein, dafür die Kosten zu tragen.

Aus unserer Erfahrung heraus lässt sich sagen: Für den, der werteorientiert investiert, wird der Kreis der infrage kommenden Kapitalanlagen kleiner.

Die Politik gibt der Wirtschaft in Bezug auf das Thema CO_2 gerade klare Leitplanken vor. Und auch sonst füllt sie den Unternehmen den Aufgabenzettel. Wie bewerten Sie diese Entwicklung?

GF – Die Regulatorik ist eine Herausforderung. Wir glauben, dass das 1,5-Grad-Ziel und der EU-Green-Deal sinnvoll sind. Und wir unterstützen die Vorhaben. Die derzeitige Handlungsdynamik würde ich aber als überambitioniert bezeichnen. Dies sieht man zum Beispiel daran, dass sich Berichtsanforderungen immer wieder verschieben, weil die dafür erforderlichen Voraussetzungen noch nicht gegeben sind. Wir sollen berichten, Daten verwalten und Strukturen aufbauen für Anforderungen, die wir jedoch noch nicht kennen. Das kann nicht funktionieren. Die Regularien wollen oftmals zu viel auf einmal und sind nicht immer ausreichend koordiniert. Das wird sich in den kommenden fünf Jahren sicher relativieren.

> „Wer nachhaltig investiert, muss bereit sein, dafür die Kosten zu tragen.“

Diese Einschätzungen teilen Sie mit vielen anderen in der Wirtschaft. Herr Farnschläder: Wie spiegelt sich das erhöhte Nachhaltigkeitsbewusstsein auch in Ihrem persönlichen Alltag wider?

GF – Ich habe ein Riesenglück und freue mich darüber, dass ich zu den beiden Standorten der Versicherungskammer in München mit dem Rad fahren kann. Bei den kurzen Distanzen muss ich noch nicht einmal über ein E-Bike oder E-Auto nachdenken.

Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS auf S. 20 ff. und Seite 45 f. des Geschäftsberichts 2021

GREGOR FARNSCHLÄDER

ist Hauptabteilungsleiter des Vorstandsressorts Finanzen und Kapitalanlage im Konzern Versicherungskammer. In dieser Funktion verantwortet er die strategische Asset Allocation sowie die strategischen Beteiligungen. Er ist studierter Diplomkaufmann. Nach dem Laufbahnstart bei der Deutschen Bank in Frankfurt und einer Zeit beim Versicherer AXA in Köln wechselte er vor zwei Jahrzehnten in das zentrale Controlling der Versicherungskammer.

DIE VERSICHERUNGSKAMMER IST EIN PERSONEN- UND SACHVERSICHERER MIT SITZ IN MÜNCHEN. SIE IST ANKERAKTIONÄR DER INDUS HOLDING AG.

INDUS-TICKER 2021

Auszeichnungen

Die INDUS-Gruppe konnte sich auch 2021 über zahlreiche Auszeichnungen freuen:

- HAUFF-TECHNIK wird mit dem Deutschlandtest-Siegel „Deutschlands beste Ausbildungsbetriebe 2021" ausgezeichnet.
- SCHUSTER Klima Lüftung erhält von der IHK und der HWK Schwaben die Auszeichnung „Ausbildungsbetrieb 2021".
- Für die Entwicklung eines Micro-Greifersystems wird ASS im Juli 2021 mit dem Innovationspreis „Rheinland genial" geehrt.
- Die SIMON Group gehört 2021 zu den „Top 100" der innovativsten Unternehmen Deutschlands.
- HAKAMA wird von der „act Cleantech" Agentur Schweiz für Energieeffizienz und Klimaschutz ausgezeichnet.
- Für eine neue Dachkassette mit speziellem Filter erhält REMKO den 3. Platz in der Kategorie „Lüftung/Klima" beim Best of SHK Award 2021.
- Benjamin Anschütz, Auszubildender bei BILSTEIN & SIEKERMANN, wird als zweitbester Auszubildender im Abschlussjahr 2021 im Kammerbezirk der IHK Trier geehrt. Außerdem erhält BILSTEIN & SIEKERMANN eine Ehrung der Univeristät Trier als Hidden Champion in Rheinland-Pfalz.

Jubiläen

- JST aus Buxtehude feiert 2021 ihr 20-jähriges Jubiläum.
- MBN und ELTHERM begehen ihr 30-jähriges Firmenjubiläum.
- MIKROP und BETEK stehen ihren Kunden seit 40 Jahren mit Rat und Tat zur Seite.
- GSR schaut auf 50 Jahre Erfahrung in der Ventiltechnik zurück.
- 1901 gegründet, feiert SCHÄFER 2021 ihr 120-jähriges Bestehen.

Akquisitionen

INDUS und ihre Beteiligungen verstärken sich auch in diesem Jahr mit Zukäufen:

- INDUS erwirbt im Mai 2021 die WIRUS Fenster GmbH & Co. KG. Der Komplettanbieter für hochwertige Fenster und Türen aus Rietberg-Mastholte produziert jährlich rund 125.000 Fenster und 10.000 Haustüren.
- Die HORNGROUP übernimmt im Juli 80 % der Anteile an der FLACO Geräte GmbH, einem Spezialisten für Fluid-Systeme.
- Im Dezember unterzeichnet INDUS den Kaufvertrag zum Erwerb der Heiber + Schröder Maschinenbau GmbH, eines Spezialisten für Verpackungsmaschinen. Die HEIBER + SCHRÖDER-Gruppe deckt die Wertschöpfungskette von der Maschinenentwicklung bis hin zum Service ab und beliefert dabei Endkunden weltweit.

Hauptversammlung

Auch die 30. INDUS-Hauptversammlung wird Corona-bedingt virtuell ausgerichtet. Am 26. Mai 2021 überträgt INDUS ihre Hauptversammlung aus den bekannten Räumlichkeiten des Congress-Centrum Nord der Koelnmesse.

Nachhaltigkeit

Ende Juli veröffentlicht INDUS ihr erstes Nachhaltigkeitsmagazin. SUSTA[IN] berichtet über spannende Nachhaltigkeitsprojekte aus der INDUS-Gruppe.

Zum Nachhaltigkeitsmagazin SUSTA[IN] bitte QR-Code scannen oder auf diesen Text klicken.

[IN]spiring PROGRESS

IMPRESSUM

ANSPRECHPARTNERINNEN

Nina Wolf
Telefon: +49 (0)2204/40 00-73

Jana Külschbach
Telefon: +49 (0)2204/40 00-35

E-Mail: presse@indus.de

INDUS HOLDING AG
Kölner Straße 32
51429 Bergisch Gladbach

Postfach 10 03 53
51403 Bergisch Gladbach

Telefon: +49(0)2204/40 00-0
Telefax: +49 (0)2204/40 00-20
E-Mail: indus@indus.de
www.indus.de

HERAUSGEBER
INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach

KONZEPT/GESTALTUNG
Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg

FOTOS
Catrin Moritz, Lisa Hörterer, Michael Nehrmann, INDUS-Gruppe

DRUCK
Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Langenhagen