

**WEITER IN GUTEN
HÄNDEN**

—

**EIN AUSZUG AUS
DEM Q2 2016 DER
INDUS HOLDING AG**



[INDUS]

Mit der HEITZ-Gruppe verstärkt INDUS ihr Portfolio um einen weiteren Marktführer in einer Nische. Weltweit ist H. HEITZ einer der größten Anbieter in seinem Segment. Produziert wird am Stammsitz in Melle sowie in Ungarn; zur Gruppe gehört auch eine Niederlassung in den USA. Der Furnierkantenmarkt ist international, die Exportquote von H. HEITZ liegt derzeit bei rund 70 %.

WEITER IN GUTEN HÄNDEN



PHASE 1
KONTAKTPHASE

KONTAKTAUFNAHME

Direkt oder über Partner

ERSTPRÜFUNG

Passt das Unternehmen grundsätzlich zu INDUS? Passen die Rahmendaten (Branchenfokus, Perspektive, wirtschaftliche Lage)? Ist das Geschäftsmodell zukunftsfähig? Gibt es Perspektiven für Wachstum und internationale Ausrichtung?

INDIKATIVE EINSCHÄTZUNG DES UNTERNEHMENSWERTS; VORSCHLÄGE FÜR DIE TRANSAKTIONSABWICKLUNG



PHASE 2
PRÜFUNGSPHASE

DETAILANALYSE (DUE DILIGENCE)

Detailanalyse der bisherigen Unternehmensentwicklung, der aktuellen Situation und der zukünftigen Planung/Strategie

FINANZIELLE, STEUERLICHE UND RECHTLICHE PRÜFUNG

UNTERNEHMENSWERTERMITTLUNG; VEREINBARUNG DER TRANSAKTIONS-MODALITÄTEN

ERARBEITUNG EINES KAUFVERTRAGS



PHASE 3
ÜBERGANG

MEHRHEITSERWERB IM ERSTEN SCHRITT

Altgesellschafter bleibt an Bord, gestaltet die Nachfolge mit

ÜBERNAHME DER VERBLEIBENDEN ANTEILE

Altgesellschafter scheidet aus, INDUS übernimmt alle Anteile

WEITERE BERATERTÄTIGKEIT ERWÜNSCHT



PROTOTYPISCHE DAUER DES TRANSAKTIONSPROZESSES
3 MONATE BIS 6 MONATE

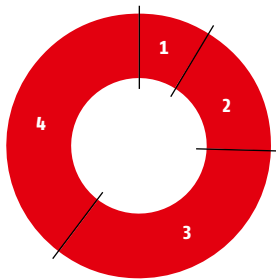
Unternehmensnachfolge im Mittelstand – das Thema ist in Deutschland aktueller denn je. Zugleich ist kaum ein Thema sensibler: Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und die Bedingungen für eine erfolgreiche Weiterführung könnten unterschiedlicher kaum sein. Worauf achten Mittelständler bei der Regelung ihrer Nachfolge und wie gestaltet INDUS das konkret?

Nach einer aktuellen Erhebung der Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW planen rund 580.000 kleine und mittelständische Firmen in den kommenden beiden Jahren, ihr Unternehmen zu übergeben bzw. zu verkaufen. Das entspricht rund 16% des Mittelstands und betrifft mindestens vier Millionen Beschäftigte. Die Verkaufsvariante zieht rund die Hälfte in Betracht – oft, weil es keinen geeigneten Nachfolger gibt, manchmal, weil sich die nachfolgende Generation über die Weiterführung nicht einig ist.

Bei einem Verkauf ergeben sich für die Unternehmerfamilien viele Fragen. Die wichtigste ist: Wer ist der passende Käufer? Private Equity-Investoren versprechen einen hohen Preis, belasten das Unternehmen aber mit hohen Renditeerwartungen und einem „Zwischenstatus“. Denn die Haltedauer ist begrenzt: nach fünf bis zehn Jahren geht das Unternehmen in neue Hände. Ein Family Office verspricht oft eine langfristige Perspektive, schließt aber auch den späteren Verkauf nicht aus. Abgesehen davon fehlt es oft an der erforderlichen Branchenkenntnis. Bleibt der Verkauf an einen strategischen Investor; dieser kauft aber, um Synergien zu heben, sprich: das Unternehmen wird integriert, Bereiche zusammengelegt, Standorte geschlossen.

INDUS steht für einen anderen, langfristigeren und damit nachhaltigeren Ansatz. „Buy and hold and develop“ heißt die Devise. Ziel ist es, ein Unternehmen, langfristig zu halten und in seiner unternehmerischen Entwicklung zu unterstützen. Mit Kapital, einem hervorragendem Netzwerk und viel Branchen-

NACHFOLGEPLANUNGEN IM MITTELSTAND 2017 (IN %)



1 FAMILIENINTERNE NACHFOLGE	9
2 EXTERNE NACHFOLGE	17
3 AKTUELL KEINE PLANUNGEN, ABER SPÄTER	35
4 ÜBERHAUPT KEINE PLANUNGEN	40

Quelle: KfW 2016

Know-how bringt INDUS neue Stärken ein. Getreu dem Motto „Die Summe aller Teile ist mehr wert als der Einzelne“ wird das Unternehmen zum Mitglied eines zukunftsorientierten Unternehmensverbands mit Familienunternehmer-Verständnis.

INDUS GEFUNDEN, ZUKUNFT GESICHERT

Seit Juni dieses Jahres gehört die HEITZ-Gruppe zu INDUS. Das niedersächsische Unternehmen ist hochspezialisiert in der Nische, produziert Furnierkanten und Ummantelungsfurniere aus Echtholz für die Möbel- und Bauindustrie. Familiengeführt, international, hochprofitabel – ein mustergültiges INDUS-Unternehmen. Als Guido Heitz und dessen Bruder Ralf mit der Suche nach einer Nachfolgelösung begannen, war das Unternehmen kerngesund. „Wir wollten ohne zeitlichen Druck agieren und das Unternehmen auch nach der Übergabe noch einige Jahre begleiten“, so Heitz. Denn der Anspruch war nicht geringer, als H. HEITZ auch noch in fünf oder zehn Jahren an der Weltmarktspitze zu wissen. „Eine solch starke Position muss jeden Tag neu erkämpft werden“, weiß Guido Heitz. „Da kann sich ein Unternehmer nicht von heute auf morgen zurückziehen.“ Den Kontakt zu INDUS stellte schließlich ein von der Eigentümerfamilie beauftragter Berater her.

KONSTANTE UND ERFAHRUNG ERWÜNSCHT!

Ein wichtiger Grundsatz von INDUS nach dem Kauf lautet: Partnerschaft auf Augenhöhe. Daher bleiben manche Alteigentümer oder ein Teil der Familie auch nach dem Verkauf langfristig in der Unternehmensführung. Beispiele für ein solch langfristiges Familienengagement im INDUS-Portfolio sind die Firmen BUDDE, KIEBACK, MBN, RAGUSE, REMKO, ROLKO, SELZER und WEIGAND. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Führungserfahrung bleibt dem Unternehmen erhalten, das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung muss nicht neu aufgebaut werden und das bestehende Netzwerk bedarf keiner „riskanten“ Übergabe.

Der andere Weg heißt „Verkauf mit Übergang“. Auch bei diesem Modell bleibt der Familienunternehmer nach dem rechtlichen Übergang für mehrere Jahre noch an der Unternehmensspitze. Aber die Übergangsphase ist definiert und gemeinsam mit dem INDUS-Vorstand wird eine neue Geschäftsführung gesucht und eingearbeitet.

Wichtigstes Kriterium für einen neuen Geschäftsführer ist seine Persönlichkeit: INDUS setzt ausschließlich auf unternehmerisch denkende Personen mit Sachkenntnis und Branchenerfahrung. Präferiert wird ein technischer Hintergrund gegenüber dem rein kaufmännischen.

DER PROZESS: STRUKTURIERT, DISKRET, EINFACH

In der über 30-jährigen Unternehmensgeschichte hat INDUS nahezu 70 Unternehmen auf erster und zweiter Ebene in die Gruppe aufgenommen. Pro Jahr befinden sich rund 20 bis 30 Unternehmen in der engeren Prüfung. Entsprechend sicher kann das INDUS-Team einen Verkaufsprozess begleiten – von der ersten Unternehmensbewertung über die Klärung von rechtlichen Sonderfragen bis hin zur Gestaltung des Übergangs. Wer als Unternehmer mit INDUS in Kontakt kommt, spricht von Beginn an mit dem INDUS-Vorstand, denn die Übergabe eines Lebenswerks sollte für beide Seiten Chefsache sein.

Oberstes Gebot für INDUS ist dabei Diskrektion über die gesamte Verkaufsphase hinweg. Die beste Lösung für beide Seiten ist die, die ohne Störungen im gegenseitigen Vertrauen erarbeitet wurde. Ebenso wichtig sind klare und transparente Absprachen. Das gilt nicht zuletzt auch für den Kaufvertrag. INDUS verzichtet so weit wie möglich auf komplizierte Vertragswerke und kommt auch bei der Gestaltung dem Verkäufer entgegen. Und last but not least: nach dem Closing eines Geschäfts überweist INDUS den Kaufpreis binnen zehn Tagen – garantiert. „Auch hier stehen wir zu unserem Versprechen“, so INDUS-Vorstand Jürgen Abromeit, „denn wir agieren jederzeit offen und fair“.

3 FRAGEN AN



Jürgen Abromeit

WENN INDUS AN BORD KOMMT – WAS ÄNDERT SICH, WAS BLEIBT?

Wenn wir ein Unternehmen in die Gruppe holen, verbessern sich seine Wachstumsperspektiven. Als „Haus- und Förderbank“ können wir z.B. Wege eröffnen, die sonst verschlossen geblieben wären. Zukunft und Wachstum, das ist alles, was wir mit der Geschäftsführung vor Ort diskutieren. Wir erwarten von dem Unternehmen einzig, dass es unsere Angebote für sein eigenes Vorankommens nutzt. Alles andere kann bleiben, wie es ist.

WIE INTEGRIERT INDUS EIN UNTERNEHMEN IN DIE GRUPPE?

Eine Integration im Konzernsinne gibt es nicht, weil wir nicht wie ein Konzern arbeiten. Kaufmännisch fungieren wir schlicht als Finanzholding, die die Zahlen der Gruppenunternehmen konsolidiert. Die Umsätze, die die Gruppenunternehmen untereinander erzielen, initiieren die Gesellschaften selbständig. Es gibt z.B. keinen gemeinsamen Einkauf oder kein übergreifendes Cashmanagement. Ganz klar: es gibt keine Direktiven aus der Holding, der Unternehmer vor Ort zählt.

GIBT ES FÜR INDUS SO ETWAS WIE EIN „NO-GO“ IM ERWERBSPROZESS?

Wer uns kennt, weiß, dass wir stets mit offenem Visier unterwegs sind. Fairness, Klarheit und Transparenz sind uns außerordentlich wichtig. Solange das gewährleistet ist, arbeiten wir hart an einer Lösung für beide Seiten. Ist eines dieser Kriterien gefährdet, steigen wir sofort aus.



Ralf und Guido Heitz

WAS MACHT H. HEITZ AUS IHRER SICHT ATTRAKTIV?

Das Gesamtpaket. Unser Unternehmen ist wirtschaftlich gesund. Wir bewegen uns erfolgreich in einer internationalen Nische. Zu unseren Kunden zählen die Großen wie IKEA aber auch zahlreiche Zulieferer, so dass wir in der Kundenstruktur keine potenziellen Schwächen haben. Darauf lässt sich aufbauen.

SIE SIND BEIDE NOCH VERGLEICHSWEISE JUNG.**WARUM GEBEN SIE H. HEITZ JETZT IN NEUE HÄNDE?**

Wir haben uns bewusst frühzeitig mit der Nachfolgefrage beschäftigt, weil schon heute klar war, dass der Nachfolger nicht aus der Familie kommen kann. Zunächst haben wir mit dem Verkauf an einen strategischen Investor geliebäugelt. Andererseits ist in solchen Fällen die finanzielle Absicherung auf Seiten des Käufers nicht immer garantiert. Und auch die strategische Ausrichtung ist nicht immer deckungsgleich. Mit INDUS haben wir dann einen Partner gefunden, bei dem uns die Langfristigkeit des Engagements überzeugte. Auch menschlich hat es gepasst.

INWIEFERN BEDAUERN SIE, DASS H. HEITZ IN ZUKUNFT NICHT MEHR IN FAMILIENHAND IST?

Als Unternehmer denken wir im Sinne des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Der Verkauf ist für uns auch emotional der richtige Schritt. Was für uns das Wichtigste war: Unsere Mitarbeiter haben diesen Prozess voll und ganz unterstützt. Daher sind wir sicher: Der Name H. HEITZ und das, was ihn ausmacht, wird von INDUS auch in Zukunft bewahrt bleiben.