

PRIVATE EQUITY

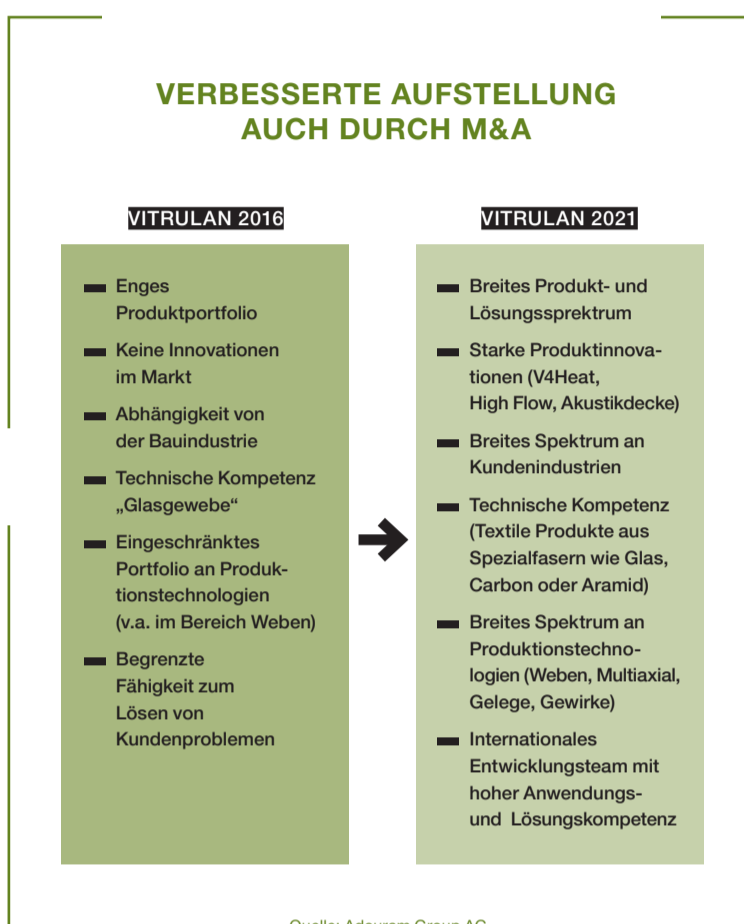
Vom Finanzinvestor wachgeküsst

Ideen für Innovationen gab es bei Vitruan viele. Aus eigener Kraft konnte das Familienunternehmen neue Märkte jedoch nicht erschließen. Mit einer Buy-and-Build-Strategie kam der Mittelständler wieder auf Erfolgskurs.

TEXT Broder Abrahamson

D

ie Vitruan-Gruppe in Marktschorgast bei Kulmbach in Oberfranken kann auf eine lange Geschichte zurückschauen. Seit der Gründung 1896 hat sich das Familienunternehmen innerhalb von drei Generationen zu einem der führenden Hersteller von Glasfasertapeten und Unterputzarmierungen in Europa entwickelt. Wegen einer ungeklärten Nachfolge und einiger Fehlschläge bei der Einführung von Neuprodukten fiel das Unternehmen aber ab 2010 in eine Art Dornröschenschlaf: Neuentwicklungen verschwanden in der Schublade und notwendige Strategieentscheidungen wurden verschoben. In dieser Situation erwarb die Mittelstandsholding Adcuram Group AG im Jahr 2016 die Mehrheit an Vitruan. Das Unternehmen bestand zu diesem Zeitpunkt aus zwei operativen Gesellschaften: der Vitruan Textile Glass GmbH (VTG)



mit Fokus auf Glasfasertapeten und der Vitruan Technical Textiles GmbH (VTT), die im wesentlichen Unterputzarmierungen herstellte, in der aber schon erste Ansätze für das Geschäft mit technischen Textilien erkennbar waren.

Neuer Schwung

Mit dem Einstieg der Industrieholding und dem Engagement einer professionellen externen Geschäftsführung begann bei Vitruan eine rasante Entwicklung: Die erfolgreiche Markteinführung einiger vielversprechender Innovationen wie bspw. eines Niedervolt-Heizgewebes, einer glatten Akustikdecke (VTG) sowie neuer technischer Textilien (VTT) zeigte das Potenzial des Glasfaserwebers. Da die internen Ressourcen begrenzt waren, entwickelte die Geschäftsführung gemeinsam mit dem Finanzinvestor eine Wachstumsstrategie, die im Wesentlichen auf der Stärkung des eigenen Vertriebsteams sowie auf strategischen Zukäufen basierte. Um geeignete Akquisitionen zu finden, wurden Kriterien zusammengestellt, die die potenziellen Targets nach Möglichkeit erfüllen sollten (siehe Grafik).

Das perfekte Ziel

In zahlreichen Workshops wurde eine Liste von interessanten Zielunternehmen entwickelt. Vom kleineren deutschen Mittelständler bis zu Konzerntöchtern schienen viele Kandidaten geeignet. In einer konzertierten Ansprache ermittelte das M&A-Team des Finanzinvestors die jeweilige Gesprächsbereitschaft der Eigentümer. Schnell kristallisierten sich drei Zielunternehmen heraus, bei denen ein Zukauf möglich erschien. Aus diesen drei wiederum ragte das finnische Tech-Text-Werk des Ahlstrom-Munksjö-Konzerns heraus: Mit einem Umsatz von 30 Mio. EUR, dem Zugang zu neuen Märkten und Technologien sowie einem eigenen Vertriebsteam bot es offensichtlich die perfekte Voraussetzung, um Vitruan auf eine neue Entwicklungsstufe zu heben. In einer dreimonatigen Due Diligence bestätigte sich dieser Eindruck, sodass Vitruan nach kurzen Verhandlungen am 31. Dezember 2019 den erfolgreichen Zukauf des Standorts Mikkeläli vermelden konnte. Mit der Akquisition gewann der Glasfaserweber Kompetenzen in der Verarbeitung von Carbonfasern und der Herstellung von Multiaxialgelegen und erhielt Zugang zu neuen, attraktiven Marktsegmenten wie dem Schiffbau und der Windenergie.

Herausforderung: Post-Merger-Integration

Die erfolgreiche Integration des Standorts Mikkeläli gestaltete sich jedoch schwieriger als erwartet. Auf operativer Ebene lief die Verständigung hervorragend und die jeweiligen Technologien der beiden Unternehmen ergänzten sich sogar noch besser als erwartet. Die Integration der hochgradig angepassten IT-Umgebung eines finnischen Konzerns in die eher standardisierte SAP-Welt erwies sich jedoch als besondere Herausforderung – nicht zuletzt, weil der Konzern parallel zu diesem Projekt auch noch selbst eine Aktualisierung seiner IT-Landschaft vornahm. Zudem ließen die Corona-Maßnahmen Finnlands und Deutschlands weniger persönliche Interaktion zu, als für eine reibungslose Integration nötig gewesen wäre. Als Konsequenz ergaben

sich Verzögerungen und Hindernisse, sodass nur durch eine konzertierte Aktion der Vitruan-IT-Mannschaft, des erfahrenen neuen kaufmännischen Leiters und eines Integrationsexperten ein fristgerechter Projektabschluss erreicht werden konnte.

Heute, 16 Monate nach dem Erwerb des Standorts Mikkeläli, ist Vitruan als Unternehmensgruppe gut aufgestellt und verfügt über ein neues und zugleich erfahrenes Management. Innovationen stehen wieder im Fokus. Mit dem Zukauf und durch die neuen Produkte hat sich das Unternehmen neue Wachstumsfelder erschlossen – insbesondere im Tech-Text-Segment, mit mehr technologischer Kompetenz, einem stärkeren Vertrieb und einem internationalen Fabriknetzwerk, das den Kunden einen optimalen Service bietet. Aus dieser Position der Stärke heraus wird Vitruan weiter nach Partnerschaften und Zukaufmöglichkeiten suchen, um seine Aufstellung fortlaufend zu verbessern. ■

BRODER ABRAHAMSON

ist Investment Partner bei der ADCURAM Group AG.
broder.abrahamson@adcuram.de

IMPRESSUM

Die Unternehmervetranten

www.unternehmervetraute.de

VERLAG

Targecy GmbH, Rathenauplatz 2-8
60313 Frankfurt am Main
Mail: info@targecy.de

HRB Nr. 109080
Amtsgericht Frankfurt am Main

GESCHÄFTSFÜHRER
Bastian Frien, Iris Behrens

REDAKTION

Herausgeber: Bastian Frien (i.S.d.P.),
Ulrike Lüdke, Andreas Knoch
Telefon: (069) 272 716 94
Mail: redaktion@unternehmervetraute.de

VERANTWORTLICH FÜR PARTNERSCHAFTEN UND WERBEFLÄCHEN

Iris Behrens
Telefon: (069) 256 279-11
Mail: iris.behrens@unternehmervetraute.de

ABOSERVICE

Telefon: (069) 256 279-20
Mail: aboservice@unternehmervetraute.de

JAHRESABONNEMENT:

INLAND: 30 EUR
inkl. MwSt. und Porto für vier Ausgaben.
Einzelpreis: 7,80 EUR inkl. MwSt. und Porto.
AUSLAND: auf Anfrage
Freiabonnement für Partner regionaler
WP-, StB- oder RA-Kanzleien:
www.unternehmervetraute.de

DRUCK:

Seltersdruck & Verlag, Lehn GmbH & Co. KG
Emsstraße 14, 65618 Niederselters

LAYOUT UND KONZEPTION:
Stefanie Schvary

© Alle Rechte vorbehalten.
Targecy GmbH 2021.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie bei Targecy unter info@targecy.de oder Telefon: (069) 256 279-20 erwerben.

HAFTUNGSAUSCHLUSS: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Zeitung „Die Unternehmervetranten – Zeitung für Partner in WP-, StB- und RA-Kanzleien“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage hinterlegt sind: www.unternehmervetraute.de.