

# ESTECH INDUSTRIES

## Fallstudie PostMerger-Integration

Etwas abseits gelegen von den grossen Wirtschaftszentren der Schweiz hat die Emil Suter AG im aargauischen Seon ihren Sitz. Eine grosse Fabrikhalle, die etwas in die Jahre gekommen ist und in der auf modernen Maschinen mit tonnenschweren und meterlangen Eisen- und Stahlteilen hantiert wird, Mulden mit Spänen, die in der Sonne glänzen, stehen vor einem Tor – hier wird noch «richtig» produziert.

Die Emil Suter AG ist eine der zehn Töchter der Estech Industries Holding AG, eines mittelständischen aargauischen Unternehmens, das aus einer Firma der Metallverarbeitung hervorgegangen ist und das in den letzten 15 Jahren durch den Zukauf von Firmen kontinuierlich gewachsen ist. Heute ist die Estech Industries eine Beteiligungsgesellschaft. Sie besitzt eine Gruppe von Firmen in der Metallverarbeitung und ist ein Beispiel für einen der seltenen Fälle, in denen ein Kleinunternehmen innerhalb weniger Jahre durch den strategischen Zukauf von passenden anderen Firmen einen rasanten Wachstums- und Expansionskurs erfolgreich einschlagen konnte. Dass sich Estech Industries zudem auf einen Tätigkeitsbereich konzen-

triert hat, der auf den ersten Blick als wenig attraktiv erscheint, macht das Unternehmen und seine Strategie doppelt interessant.

«Unser Ziel ist es immer gewesen, uns als Anbieter in der klassischen Metallverarbeitung zu positionieren», sagt Ernst Sager, Mehrheitsaktionär und Verwaltungsratspräsident der Estech Industries.

### KONZENTRATION AUF LOW TECH

Low Tech gilt als wenig innovativ und vor allem als nicht zukunftssträftig. Sager widerspricht: Produkte aus der klassischen Metallverarbeitung brauche es überall dort, wo auch Spitzentechnologie eingesetzt wird. Ein Tochterunternehmen der Estech Industries produziert zum Beispiel Werkzeugteile, die bei der Fertigung von Solarpanels eingesetzt werden. Ein anderes stellt Turbinenteile für moderne Technik in Gaskraftwerken her, und die neue Akquisition, Brun Mech Kransysteme, stattet die europäische Weltraumstation in Französisch-Guayana mit grossen Hallenkränen aus. «Für solche Produkte wird es immer Bedarf geben, und irgendjemand wird sie auch herstellen müssen», sagt Sager.

In der Schweiz müsse man unbedingt die Kompetenz erhalten, solche Arbeiten auch in Zukunft noch durchführen zu können.

## SPEZIALISTEN FÜR DIE INTEGRATION

Mit dieser Überzeugung ist Ernst Sager angetreten, als er die Vorläufer der Estech Industrie gegründet hat. «Wir haben uns dabei auf Investmentmöglichkeiten konzentriert, die sich aus der Fülle ungelöster Nachfolgeprobleme oder durch die Abspaltung von Spin-offs ergeben haben», sagt er. Anders als viele der grossen Private-Equity-Firmen ist die Estech Invest nicht an einem Verkauf innerhalb weniger Jahre interessiert. Eine Exit-Strategie gibt es nicht. Ein neues Unternehmen wird gekauft, damit es mit Gewinn produziert und das Angebotsportfolio der Gruppe langfristig ideal ergänzt. Mit einer Wachstumsstrategie, die durch Akquisitionen umgesetzt wird, hat sich Estech Industries nicht nur zu einer Spezialistin in der Metallverarbeitung entwickelt, sondern hat sich auch im Laufe der Jahre Know-how für die erfolgreiche Post-Merger-Integration in die Gruppe erarbeitet. Die Arbeit teilt sich Sager mit seinen Partnern Lars Wiese, Daniel Hacksteiner und Daniel Stutz. Dieser Prozess ist besonders wichtig, denn die meisten M&A-Transaktionen, welche die Erwartungen von Management und Aktionären enttäuschen, scheitern an der schlechten Integration des neu-

en Geschäfts. Dem Estech-Team ist die Bedeutung der Integration bewusst. «Wenn wir eine Beteiligung erworben haben, legen wir sehr viel Wert darauf, dass der Integrationsprozess auf alle Fälle gelingt – er entscheidet darüber, ob sich die Beteiligung auszahlt oder nicht», sagt Sager.

Die Grundlage für diesen Erfolg wird bereits bei der Abklärung der möglichen Beteiligungen gelegt. Schon da schauen sich die Verantwortlichen genau an, in welchen Bereichen das neue Unternehmen Unterstützung braucht. Die Geschäftsleitung der Estech Industries investiert viel Zeit und Know-how, um dem neuen Unternehmen einen guten Start zu ermöglichen.

So zum Beispiel als sie 2008 die heutige RCM Estech in Burgdorf übernommen hatte, ein Spin-off des Landmaschinenherstellers Aebi, der zur Industriegruppe von Peter Spuhler gehört. Da übernahm Estech-Verwaltungsrat Daniel Hacksteiner, der auch die Suter AG als Geschäftsführer führt, kurzfristig die Leitung und pendelte zwischen Seon und Burgdorf hin und her, um dem neuen Unternehmen bei den ersten Schritten in seine Selbstständigkeit und in die Struktur einer neuen Gruppe hineinzuhelfen. Dieses Engagement war nur vorübergehend. Aus dem mittleren Kader der ehemaligen Aebi-Tochter rekrutierte die Estech dann den neuen Geschäftsführer. Das Engagement und die Qualität der Mitarbeiter sind entscheidende Faktoren bei der erfolgreichen

Integration. «Wir legen schon bei der Evaluation einer Beteiligung ein besonderes Augenmerk auf die Personaldossiers des Managements», erklärt er. Wichtig sei die Bereitschaft, sich auf die Ansprüche der neuen Eigentümer einzustellen, Verantwortung zu übernehmen und mit Leidenschaft bei der Sache zu sein. Bis auf den Fall einer einzigen Akquisition, bei der man sich von dem bisherigen CEO trennen musste, ist bei allen Beteiligungen entweder die alte Führungsmannschaft im Amt geblieben oder sie wurde aus dem Unternehmen heraus nachgezogen.

#### OFFENHEIT IST WICHTIG

Wenn die Estech Industries eine Akquisition macht, wollen Sager und sein Team möglichst rasch ein Zeichen setzen, damit die Phase der Unsicherheit, die jeder Besitzerwechsel auslöst, so schnell wie möglich vorbeigeht. Dazu gehört vor allem eine rasche und transparente Information der Belegschaft. Über die Ziele und Pläne der neuen Eigentümer müssen sie so schnell wie möglich informiert werden. Die Erfahrungen, die die Estech Industries in der Vergangenheit mit ihren Akquisitionen gemacht hat, war durchaus positiv: Auf Widerstand ist sie noch nie gestossen. Vor allem bei Unternehmen, die von der Aargauer Gruppe in einem Nachfolgeverfahren übernommen wurden, reagieren Management und Belegschaft oft mit Erleichterung, dass sich endlich etwas

tue. Um diesen Schwung auszunutzen, setzt die Estech ein Zeichen, dass sie es mit dem frischen Wind ernst meint, der in einem Unternehmen nun weht, und dass sie an die Zukunft der Firma und ihrer Produkte glaubt. «Wir investieren zum Beispiel schnell in eine längst fällige Maschine.» Ein anderes Zeichen des Aufbruchs kann es auch sein, die Bilanz wieder in Ordnung zu bringen oder die Finanzierung auf eine solide Basis zu stellen. Es muss deutlich werden, dass die Zukunft der Firma gesichert ist, und das muss als Bekenntnis zum Unternehmen wahrgenommen werden. Mittelfristig wird ihm geholfen, wenn es um Finanzierung, Controlling oder Steuerung geht. Der gesamte Prozess der Post-Merger-Integration wird so schlank wie möglich gehalten, der Ansatz ist pragmatisch. Mit der Brechstange gruppenübergreifende Strukturen mit rasch überbordender Komplexität aufzubauen, um möglichst viele Synergie-Effekte zu nutzen, macht Estech nicht. Stattdessen bleiben die einzelnen Firmen unabhängig. «Es lohnt sich gar nicht, zum Beispiel die Buchhaltung zu zentralisieren», sagt Sager. Ein monatliches Reporting der Ergebnisse an die Führungscrew der Gruppe reicht aus. Trotzdem bekommen die akquirierten Unternehmen das Gefühl, Teil eines neuen Ganzen zu sein. Das beginnt bei optischen Dingen, wie beim Firmenlogo im Estech-Stil, oder durch die Zusammenarbeit zwischen den

Firmen bei bestimmten Fragen, wie zum Beispiel bei einem gemeinsamen Einkauf, um bessere Konditionen erzielen zu können. Oder beim gemeinsamen Auftritt in Verkauf und Marketing. «Jetzt können wir auf die Hannover-Messe, was sich für ein einzelnes KMU nicht lohnt», sagt Sager.

Oliver Klofke

## INTERVIEW

Ernst Sager, VR-Präsident Estech Industries

*Welches strategische Ziel verfolgt die Estech mit ihrer Akquisitionsstrategie?*

Wir möchten eine Industriegruppe schaffen, die in der Metallverarbeitung ein sich ergänzendes Spektrum von Produktions- und Verarbeitungsmöglichkeiten anbietet. Unser Claim ist: «Die ganze Welt der Metallverarbeitung aus einer Hand.»

*Haben Sie Ihr Ziel erreicht?*

Wir sind auf einem sehr guten Weg, weil wir Unternehmen kaufen konnten, die in ihrem jeweiligen Geschäft gut etabliert sind, über eine solide Infrastruktur und über motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter verfügen.

*Was war bis jetzt Ihre grösste Herausforderung?*

Die verschiedenen Unternehmen in eine Gruppe zu integrieren und ihnen das Gefühl zu vermitteln, jetzt Teil

### KURZPROFIL ESTECH INDUSTRIES

- *Branche*  
Industrie Holding, die in der Metallverarbeitung tätig ist
- *Gründung*  
1996
- *Umsatz*  
CHF 70 Mio.
- *Mitarbeiter*  
400 und 44 Auszubildende per 31.12.2009
- *Standorte*  
A. Sager & Co, AG, Menziken, Promec Estech, Niederwenigen, Brun-Mech AG Kranssysteme, Nebikon, PWR AG, Rüti ZH, Emil Suter Maschinenfabrik AF, Seon, Karl Fischer AG, Meisterschwanden, 3F AG, Meisterschwanden, RCM-Estech AG, Burgdorf Estech Engineering GmbH, Seon Verzinkelei Wettingen AG, Wettingen

eines Ganzen zu sein. Es ist schwierig, alle dazu zu bringen, die Möglichkeiten wahrzunehmen, die eine Gruppe bietet.

*Was raten Sie anderen Unternehmen, die eine Expansion planen?*

Die Idee, die hinter der Expansionsstrategie steht, muss stimmen. Das finanzielle Risiko muss tragbar sein. Besonders wichtig ist es, auf das Gelingen der Integration zu achten, bei der man sich Zeit geben, aber auch mit vollem Elan dabei sein muss.