



## **Strategischer Unternehmenszukauf– Qualifiziertes Wachstum durch gezielte Suche**

*Während in den vergangenen Jahren zahlreiche Unternehmen am M&A-Markt aktiv wurden, basierten die meisten der Zukäufe im Mittelstand auf kurzfristigen und opportunen Akquisitionsgelegenheiten. Auffällig war dabei, dass nur wenige Unternehmen die Suche nach einem Kaufobjekt eigenständig vorantrieben, d.h. unter Festlegung eigener Kriterien und Vorgaben den Transaktionsprozess selbstständig steuerten. Die aktive Gestaltung des Prozesses erhöht die Möglichkeit ein passendes Unternehmen für den strategischen Zukauf zu finden und verschafft dem Unternehmer eine deutlich stärkere Verhandlungsposition. Auf diese Art und Weise kann gegebenenfalls die Konsolidierung der eigenen Branche selbstständig vorangetrieben werden. Das vorliegende Whitepaper skizziert die wesentlichen Schritte und Vorzüge eines aktiven Suchprozesses.*

### Disclaimer

*Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG bereitgestellt. Concentro hat diese Informationen soweit möglich geprüft, kann jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.*

## Vorwort

Jedes sechste Unternehmen in Europa plant, die anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit für einen Unternehmenszukauf zu nutzen.<sup>1</sup> Eine wesentliche Rolle spielen dabei die Erfahrungen der vergangenen Krise, in der eine Vielzahl von Unternehmen die Marktkonsolidierung für einen Zukauf nutzen wollte, die fehlende Vorbereitungszeit bei kurzfristigen Angeboten jedoch ein zu großes Risiko darstellte.

Eine weitere Besonderheit im Transaktionsmarkt ist die bestehende Nachfolgeproblematik, mit der jährlich ca. 71.000 Familienunternehmen konfrontiert werden.<sup>2</sup> Aufgrund des Mangels an geeigneten internen Nachfolgern sind viele Unternehmer gefordert, das Fortbestehen des Unternehmens durch eine externe Lösung sicherzustellen.

Aufgrund dieser Entwicklungen ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Unternehmensverkäufe in der nächsten Zeit ansteigen wird. Um die eigene Position langfristig zu stärken ist es daher von hoher strategischer Bedeutung frühzeitig über mögliche Zukäufe nachzudenken und den entsprechenden Prozess selbstständig einzuleiten. Andernfalls läuft man Gefahr von wachsenden Wettbewerbern verdrängt zu werden.

Um einen Überblick über die wesentlichen Prämissen einer solchen proaktiven Vorgehensweise zu erhalten, werden im Folgenden sowohl die grundlegenden (externen) Wachstumsstrategien, als auch der Ablauf und die Vorteile eines gezielten Suchprozesses aufgezeigt.

## Wahl der Zukaufstrategie – Wachstum ja, aber wie?

Im Rahmen der Wachstumsstrategien haben sich während der letzten Jahre insbesondere die Buy and Build- und Diversifikationsstrategie als wesentliche Formen herauskristallisiert.

Die **Buy and Build-Strategie** bezeichnet ein Konzept, nach dem mehrere Unternehmen eines Industriesektors gekauft und zu einer einheitlichen Unternehmensgruppe zusammengeführt werden.<sup>3</sup> Ziel dieser Investitionsstrategie ist es, durch Ausnutzung von Synergieeffekten die Ertragsituation der beteiligten Unternehmen entscheidend zu verbessern. Während der Fokus von Finanzinvestoren dabei zunächst auf der Identifikation fragmentierter Branchen liegt, können Strategen in ihrem eigenen Geschäftszweig selbst als Plattform für den weiteren Ausbau dienen.

In einem ersten Schritt gilt es zunächst die grundlegende **M&A-Strategie** zu definieren. Eine Analyse über die strategische Bedeutung der einzelnen Wertschöpfungsstufen der Branche und die davon abhängige Verteilung der Margen liefert dabei einen Indikator für die Entscheidung in welcher Stoßrichtung die Zukäufe getätigt werden sollten:

So sind in *horizontaler Richtung*, d.h. durch Übernahme von Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe, eine Reihe kostensparender Synergieeffekte denkbar: Beispiele hierfür sind die Zusammenlegung des Vertriebs oder die Kombination vorhandener Produktpaletten.

In *vertikaler Richtung* liegt der Fokus auf Unternehmen, die auf vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufe aktiv sind. Das Ziel dieser Zukäufe ist es, durch einen Ausbau der Beschaffungs- und Vertriebskanäle die eigene Wettbewerbsposition zu stärken sowie die Wertschöpfungstiefe des Unternehmens zu erhöhen.

---

<sup>1</sup> Vgl. BCG, UBS (2011).

<sup>2</sup> Vgl. IfM Bonn (2010).

---

<sup>3</sup> Vgl. Rennhack/Nufer (2011).

## STRATEGISCHE SUCHMANDATE – QUALIFIZIERTES WACHSTUM DURCH GEZIELTE ZUKÄUFE

Eine andere Wachstumsstrategie stellt die **Diversifikation** dar, in der die eigenen Geschäftsaktivitäten durch Zukäufe gezielt ausgeweitet werden. Im Gegensatz zur Buy and Build-Strategie werden dabei Unternehmen übernommen, deren Produkte und Märkte sich von denen des Käufers (grundlegend) unterscheiden. Die Ziele der Diversifikationsstrategie können dabei die Ergänzung der eigenen Produkte, die Reduzierung von Risiko oder z.B. das Ergreifen von neu entstandenen Marktchancen sein. Je nach Ziel erfolgt die Diversifikation dann in Produkte und Märkte die nur gering vom bisherigen Portfolio abweichen, oder in vollkommen neue Produkte oder Märkte. Wenn Risikominimierung und die Vermeidung von Abhängigkeiten im Vordergrund stehen, sollte die Diversität zur aktuellen Produkt/Marktsituation demnach möglichst hoch sein.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die Buy and Build-Strategie auf ein brancheninternes, zügiges Wachstum ausgerichtet ist, während eine Diversifikationsstrategie die Absicherung und Ausweitung der bisherigen Tätigkeit verfolgt. Welche Vorgehensweise dabei größere Erfolgchancen verspricht, hängt von den jeweiligen Voraussetzungen und Möglichkeiten des Unternehmens ab.

In Abbildung 1 werden die wesentlichen Eigenschaften der Buy and Build- und Diversifikationsstrategie noch einmal zusammengefasst:

	Buy and Build	Diversifikation
Markt	Verbleib im bisherigen Markt	Eintritt in neuen Markt
Produkt	Gleiche Produktkategorie	Neue Produktkategorie(n)
Wichtigste Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ausnutzung von Synergien</li> <li>» Sicherung von Absatz- oder Vertriebskanälen</li> <li>» Ausbau der (fokussierten) Marktmacht</li> <li>» Erhöhung der operativen Profitabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Risikominimierung</li> <li>» Finanzierungsvorteile</li> <li>» Ausbau der (diversifizierten) Marktmacht</li> <li>» Teilweise Ausnutzung von Synergien</li> </ul>

**Abbildung 1: Vergleich der Buy and Build- und Diversifikationsstrategie**

### Fragenbox 1: Kernfragen zur Zukaufstrategie

- » Welche Ziele werden mit dem externen Wachstum verfolgt? Liegt der Fokus auf dem Ausbau oder der Absicherung der eigenen Tätigkeit?
- » Wird eine brancheninterne oder -externe Lösung verfolgt?
- » Welche Wertschöpfungsstufe der Branche hat die größte strategische Bedeutung und die höchsten Margen?
- » Soll der Kauf in horizontaler oder vertikaler Stoßrichtung erfolgen?
- » Unter Betrachtung der obigen Fragen: Welche Wachstumsstrategie passt zu meinem Unternehmen?
- » Im Rahmen der Buy and Build-Strategie: Sind nach der ersten Akquisition noch weitere Zukäufe geplant?
- » Im Rahmen der Diversifikationsstrategie: Inwieweit sollen sich die Produkte und Märkte des neuen Unternehmens von den eigenen unterscheiden?

### Strategischer Suchprozess – Gezielter Zukauf unter eigener Taktvorgabe

Um eine zielgerichtete Suche nach einem potenziellen Kaufobjekt durchzuführen, müssen in einem ersten Schritt die wesentlichen Suchkriterien sowie die zeitlichen Vorgaben definiert werden. In Zusammenarbeit mit einem M&A-Berater sollte dann eine Strategie entwickelt werden, die die unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen sowie die jeweiligen Marktentwicklungen berücksichtigt.

Ein solcher, selbst angestoßener Suchprozess ist – im Gegensatz zu opportunistischen Unternehmenszukäufen – mit einer Reihe von Vorteilen verbunden, die im Folgenden stichpunktartig dargestellt werden:

- » *Strategischer Fit:* Die Suchkriterien können hinsichtlich eines passenden strategischen Fits erarbeitet und im Verlauf des Transaktionsprozesses fortlaufend weiterentwickelt werden. Im Gegensatz zu Opportunitätskäufen besteht daher die Möglichkeit nur Unternehmen anzusprechen, die optimal zur Strategie des Unternehmens passen.
- » *Angemessene Vorbereitung:* Sowohl die Suche nach potenziellen Zielobjekten, als auch die weiteren Prozessschritte können umfassend geplant und an die eigenen zeitlichen Kapazitäten angepasst werden.
- » *Umfangreiche Auswahl:* Im Rahmen eines Suchprozesses ist die Auswahl nicht auf wenige, bereits zum Verkauf stehende Unternehmen beschränkt. Vielmehr kann der gesamte Markt nach potenziellen Zielobjekten abgesucht werden.
- » *Stärkere Verhandlungsbasis:* Durch die längere Planungsphase können die Verhandlungen umfassend vorbereitet werden. Daneben ermöglicht die eigene Ansprache, dass ein Bieterwettbewerb (meist) umgangen und eine exklusive Verhandlungsposition eingenommen werden kann.
- » *Gezielte Begleitung:* Da im Mittelstand entsprechende Stabsstellen in der Regel nicht vorhanden sind, besteht die Möglichkeit, einen M&A-Berater für den Prozess zu engagieren. So kann auch dessen Erfahrung und Expertise gewinnbringend eingesetzt werden ohne dass der Suchende seine Identität preisgeben muss und zunächst im Rahmen der Anonymität agieren kann.

- » *Agieren statt reagieren:* Neben den bisher genannten Punkten ist hervorzuheben, dass der Interessent jederzeit in der Lage ist, selbst zu agieren anstatt auf äußere Umstände reagieren zu müssen. Dieser Handlungsvorsprung bietet ihm die Möglichkeit, die Ablaufstruktur anhand der eigenen Anforderungen und Prämissen vorzugeben.

### Ablauf des Transaktionsprozesses – Eine frühzeitige und umfassende Strategie ist der Schlüssel zum Erfolg

Erfahrungsgemäß kann der Verlauf des Transaktionsprozesses bei einer gezielten Suche in drei Phasen eingeteilt werden:

Die **Strategiephase** (oder Pre-Merger Phase) bildet den Grundstein des Transaktionsprozesses. In einem ersten Schritt sind hierbei die Ziele und das Timing des Suchmandats zu definieren und deren möglichen Folgen abzuschätzen. Des Weiteren ist es für eine ziel- und ergebnisorientierte Suche erforderlich, wesentliche Kriterien festzulegen und diese anhand der individuellen Anforderungen zu gewichten.

Zu beachten ist, dass erst durch Festlegung dieser Prämissen auf die weitergehenden Aspekte der Transaktionsstruktur, wie der Kaufpreis oder die Finanzierung, eingegangen werden kann. Ein weiterer Punkt, der im Rahmen des Suchprozesses oftmals vernachlässigt wird, ist die Erstellung der Transaktionsunterlagen (Unternehmensprofil, etc.): So verdeutlichen gut strukturierte und aufbereitete Unterlagen die Professionalität der beteiligten Akteure.

Aufbauend auf diesem Grundgerüst kann mit dem sog. Screening begonnen werden, in dem der Markt hinsichtlich potenzieller Zielobjekte abgesucht wird. Diejenigen Unternehmen, die den Anforderungen und Erwartungen des Auftraggebers entsprechen, werden dabei in einer Long

## STRATEGISCHE SUCHMANDATE – QUALIFIZIERTES WACHSTUM DURCH GEZIELTE ZUKÄUFE

List zusammengefasst und dem Kunden zur Auswahl vorgelegt.

Die darauffolgende Ansprache der Zielobjekte erfolgt durch den Berater. An ihm liegt es, das Interesse der jeweiligen Eigentümer zu wecken, so dass – durch Zuwendung eines Unternehmensprofils – eine erste Verbindung zwischen Zielobjekt und Auftraggeber ermöglicht wird.

Um den Suchprozess fortführen zu können, ist im Folgenden eine gegenseitige Vertraulichkeitsvereinbarung zu schließen. Hierdurch wird ermöglicht, dass relevante Informationen über die beiden Parteien ausgetauscht sowie die wesentlichen Haftungsrisiken ausgeschlossen werden können. Die Unternehmen, die nach Abschluss der Vereinbarung weiterhin an einem Verkauf interessiert sind, bilden die sog. Short List. Diese stellt das Resultat der Strategiephase dar, auf deren Grundlage in die Transaktionsphase übergegangen werden kann.

Die **Transaktionsphase** (oder M&A-Phase) dient der Strukturierung des Verkaufsprozesses. So wird zu Beginn eine unverbindliche Absichtserklärung (Letter of Intent) unterzeichnet, in der sich die Parteien gegenseitig den Eintritt in die

Vertragsverhandlungen bestätigen. Besonderes Augenmerk gilt hierbei der inhaltlichen Ausgestaltung, da eine falsche Formulierung unter Umständen zu zeit- und kostenintensiven Missverständnissen führen kann.

In der darauffolgenden Due Diligence findet eine ausführliche Prüfung der wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Verhältnisse des Zielobjektes statt. Diese Prüfung sollte von transaktionserfahrenen Experten durchgeführt werden, da nicht erkannte Risiken oder stille Lasten nach erfolgtem Zukauf in der Regel vollständig vom Käufer getragen werden müssen. Nach Abschluss dieser Prüfung erhält der Kaufinteressent einen Indikator für den aktuellen Wert des Unternehmens. Des Weiteren ist in diesem Punkt zu entscheiden, ob und mit welcher Strategie Vertragsverhandlungen aufgenommen werden. Besondere Bedeutung kommt hierbei der Planung der wesentlichen Vorgehensweise und Transaktionsstruktur zu. Wohlüberlegt ist auch die Entscheidung zu treffen, ob die Verhandlungsführung selbst oder durch einen Berater übernommen wird. Insbesondere in den Kaufpreisverhandlungen kann die Erfahrung eines Beraters oftmals einen gewinnbringenden Vorteil darstellen. Unabhängig von der



**Abbildung 2: Die Strategie- und Transaktionsphase im Rahmen des Unternehmenszukaufs**

Verhandlungsführung sollte im Anschluss an die Gespräche stets eine ausführliche Nachbereitung stattfinden, in der die wesentlichen Eckpunkte dokumentiert sowie die aktuelle Lage eingeschätzt werden.

Können sich die Parteien im Laufe der Verhandlungen bezüglich des Kaufpreises und der weiteren Übernahmbedingungen einigen, kommt es zur Vertragsunterzeichnung (Signing). Mit Zahlung des Kaufpreises und der Übertragung der Unternehmensanteile kann die zweite Phase des Transaktionsprozesses abgeschlossen werden. Welche Schritte bis zu diesem Punkt vollzogen wurden, wird in Abbildung 2 noch einmal grafisch zusammenfasst.

Die **Integrationsphase** (oder Post-Merger Phase) basiert auf einem Zukunfts- und Integrationskonzept, das bereits vor dem Signing zu entwerfen ist. Unter Berücksichtigung der Geschäftsstrategie sowie der identifizierten Skalen- und Verbundeffekte sind Maßnahmen zu definieren, deren Umsetzung eine erfolgreiche Integration des erworbenen Unternehmens ermöglicht. Nur mit professionellem Integrationsmanagement kann gewährleistet werden, dass die vorab erkannten Synergiepotenziale auch tatsächlich erzielt werden. Daher sollten Verantwortlichkeiten für den Integrationsprozess definiert und eine offene Kommunikation sichergestellt werden. Des Weiteren ist eine Entscheidung hinsichtlich des gewünschten Integrationsgrades notwendig: Hier zeigt sich, dass im Rahmen einer Buy and Build-Strategie (insbesondere bei horizontalen Akquisitionen) meist ein hohes Maß an Integration angestrebt wird, während bei einer Diversifikationsstrategie aufgrund der unterschiedlichen Marktbedingungen diesem Prozess oftmals Grenzen gesetzt sind.

Die Erfahrung zeigt, dass viele der Unternehmen die Dauer und Anforderungen der

Integration unterschätzen.<sup>4</sup> Hierbei ist festzuhalten, dass vereinzelt Integrationsmechanismen, wie die Anbindung der IT-Landschaft, die Vereinheitlichung von Anreizsystemen oder die Koordination von Abläufen, stets mit einer gewissen Übergangsdauer verbunden sind. Anhand einer fortlaufenden Kontrolle und Anpassung der Maßnahmen kann diese jedoch auf ein annehmbares Maß reduziert werden damit Synergieeffekte schnellstmöglich zum Tragen kommen.

### **Fragenbox 2:** Kernfragen zum Transaktionsprozess

- » Wurden die Ziele und das Timing mit Ihrer langfristigen Wachstumsstrategie abgestimmt?
- » Erfüllt das Target die von Ihnen gewünschten Anforderungen (Stichwort strategischer Fit)?
- » Wurde die Struktur des Transaktionsprozesses ausreichend geplant?
- » Haben Sie die Strategie und die Inhalte der Verhandlungen umfassend vorbereitet?
- » Wie soll das Unternehmen in Ihre bisherige Struktur integriert werden? Haben Sie diesbezüglich schon Maßnahmen definiert?

### **Typische Fehler beim Unternehmenszukauf**

Die Übernahme eines Unternehmens stellt für den Käufer eine umfangreiche Investition dar, deren Erfolg sich direkt auf die strategische und finanzielle Entwicklung der kommenden Jahre auswirkt. Aufgrund dieser Bedeutung ist auf einige Fehler hinzuweisen, die im Verlauf der Transaktion unbedingt vermieden werden sollten:

*Fehlerhafte Such- und Akquisitionskriterien:* Der Planung der Such- und Akquisitionskriterien wird häufig nicht genügend Zeit eingeräumt. Dabei ist anzumerken, dass den Kriterien im Laufe des weiteren Prozesses eine entscheidende Rolle zukommt: Von der Erstellung der Long List

<sup>4</sup> Vgl. Lünendonk Themendossier M&A/PMI (2010).

bis hin zu den Kaufpreisverhandlungen legen diese die Grenzen der eigenen Handlungsoptionen fest.

*Fehlende Ressourcen:* Wird der Zukauf-Prozess von Mitarbeitern ohne spezifisches Transaktions-Know-How als Zusatzaufgabe neben dem Tagesgeschäft durchgeführt, kommt es zwangsweise zu Verzögerungen oder gar zu Fehlern. Die für den Prozess zuständigen Mitarbeiter sollten daher über ausreichend Zeit und Know-How verfügen. Alternativ kann eine externe Beratung mit entsprechenden Fachkenntnissen die Ausführung übernehmen.

*Unpassende Kontaktaufnahme:* Bei Zielobjekten mit einer externen und nicht am Unternehmen beteiligten Geschäftsleitung wird oftmals der Fehler begangen, nicht die Eigentümer, sondern die Geschäftsführung bezüglich des Kaufinteresses zu kontaktieren. Hierbei ist zu beachten, dass alleine die Eigentümer über einen möglichen Verkauf des Unternehmens entscheiden. Externe Geschäftsführer könnten sich zudem der Gefahr ausgesetzt sehen, einen Teil ihrer Befugnisse im Zuge der Übernahme abgeben zu müssen.

*Fehlende Verhandlungserfahrung:* Wie in keiner anderen Phase wird in den Übernahmeverhandlungen verkannt, welche Bedeutung die Erfahrung der einzelnen Akteure mit Finanztransaktionen darstellt. Die Branchenkenntnis des Käufers sollte daher stets mit dem Know-how eines M&A-Beraters kombiniert und auf Basis einer klar strukturierten Verhandlungstaktik vorgegangen werden.

*Unvollständiges Integrationskonzept:* Gerade die Integrationsphase wird, wie oben erwähnt, hinsichtlich ihrer Dauer und Komplexität von den meisten Unternehmen unterschätzt. Insbesondere hinsichtlich der Strukturierung wird dabei übersehen, dass eine erfolgreiche Integration einen mehrmonatigen und systematisierten Prozess voraussetzt.

### Concentro: Partner des Mittelstands

Wir schöpfen unsere Kompetenz aus mehr als 100 M&A-Transaktionen seit 1999 sowie dem umfangreichen Branchen-Know-how unserer Berater.

Die hohe Verbundenheit zum deutschen Mittelstand wird in unserem Erfolg sichtbar, wie durch das jährliche Ranking von Thomson Reuters verdeutlicht wird:

So erreichte die Concentro Management AG unter den deutschen M&A-Beratungen für den Bereich bis 500 Mio. US-\$ Jahresumsatz in 2012 mit 14 abgeschlossenen Transaktionen den 9. Platz. (vgl. Abbildung 3). In 2011 wurde mit Platz 6 und 22 Deals abgeschlossen; in 2010 führten 17 Deals zu Platz 7.

Insgesamt über 250 absolvierte Projekte seit 2006 helfen uns, schnell unterschiedliche Branchen und Geschäftsmodelle zu verstehen – auch das Ihres Unternehmens.

THOMSON REUTERS

**Thomson Reuters**  
Any German Involvement Announced Financial Advisors  
Unvalued Deals and Deals valued up to EUR 500m  
Based on Number of Deals  
Including all standard M&A league table eligible deals

Rank	Legal Advisor	01.01.12 - 31.12.12	
		Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	KPMG	38	852
2*	PricewaterhouseCoopers	22	217
2*	Lincoln International	22	416
4	Rothschild	21	1063
5	IMAP	20	0
6	RoeliffPartner	18	50
7	Deloitte	17	350
8	Deutsche Bank	15	1884
9	Concentro Management AG	14	5
10	Lazard	13	280
11	DC Advisory	12	220
12*	Morgan Stanley	11	1051
12*	UniCredit	11	661
14*	UBS	10	693
14*	goetzpartners Corp Finance	10	85
14*	Credit Suisse	10	1471
14*	M&A International	10	0
18*	BarClays	9	882
18*	Nomura	9	1163
18*	Corporate Finance Partners CFP	9	97
18*	Commerzbank AG	9	623
18*	Societe Generale	9	476
23*	Globalscope	8	4
23*	Macquarie Group	8	761
23*	Goldmann Sachs & Co	8	1227
	Industry Total	2.035	24.197

<http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/>  
Data is as of 23:45 GMT on 8th January 2013

**Abbildung 3: Ranking der deutschen Mittelstands-M&A-Berater bis 500 Mio. US-\$<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Vgl. Thomson Reuters (2013).

## STRATEGISCHE SUCHMANDATE – QUALIFIZIERTES WACHSTUM DURCH GEZIELTE ZUKÄUFE

---

**Gerne stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch zur Verfügung!**  
unabhängig | partnergeführt | umsetzungsstark

Für weitere Informationen oder ein Gespräch mit der Concentro Management AG stehen Ihnen folgende Ansprechpartner jederzeit gerne zur Verfügung:



**Herr Michael Schweikart**

Tel.: +49 911 597 24 - 7776  
Mobil: +49 175 584 3572  
Mail: [schweikart@concentro.de](mailto:schweikart@concentro.de)



**Herr Hans-Jürgen Stein**

Tel.: +49 341 218259 - 30  
Mobil: +49 160 972 511 98  
Mail: [stein@concentro.de](mailto:stein@concentro.de)