



## Projektbeispiel Maschinenbau – Verkauf aus strategischen Gründen

### 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.

# PROJEKTBEISPIEL MASCHINENBAU – VERKAUF AUS STRATEGISCHEN GRÜNDEN

## Vorwort

Die Gründe für einen Unternehmensverkauf sind vielfältig. Hierzu zählen u.a. Verkäufe von Unternehmen oder Unternehmensteilen, um die eigene Nachfolge zu regeln und das Lebenswerk in die richtigen Hände zu übergeben, um finanzielle Engpässe zu beheben, um Gesellschafterstreitigkeiten zu befrieden, oder um verabschiedete Unternehmensstrategien umzusetzen.

In den letzten Jahren konnten in Deutschland durchschnittlich rund 2.000 Unternehmenstransaktionen pro Jahr, mit steigender Tendenz seit 2013, verzeichnet werden.<sup>1</sup> Gleichzeitig berechnete das Institut für Mittelstandsforschung Bonn, dass aktuell jährlich rund 25.000 Unternehmen vor der Nachfolgeproblematik stehen und ein Nachfolger gesucht wird. Diese Entwicklungen zeigen, dass eine Vielzahl der Unternehmen vor herausfordernden Veränderungen steht, die in den nächsten Jahren weiter zunehmen werden.

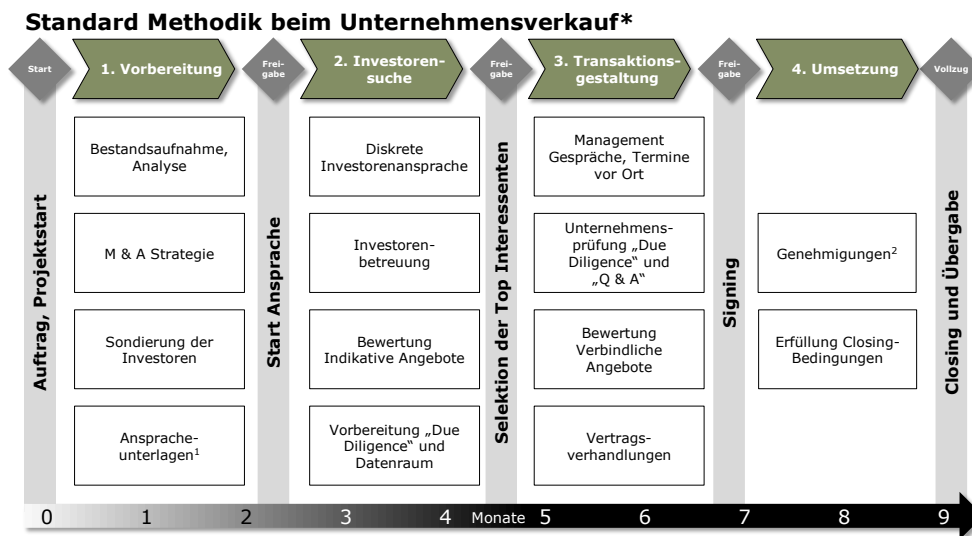
Um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie eine Unternehmenstransaktion im Detail abläuft, wird im Folgenden ein konkretes Projektbeispiel aus dem Bereich des Maschinenbaus skizziert, bei dem es um einen Verkauf aus strategischen Gründen (Beteiligungsportfolio) ging.

## Der M&A-Prozess

Der strukturierte M&A-Prozess der Concentro Management AG setzt sich aus vier

Hauptphasen zusammen, denen einzelne Prozessschritte zugeordnet werden.

So umfasst die erste Phase „**Vorbereitung**“ die Bestandsaufnahme und Analyse des Unternehmens, die Entwicklung einer geeigneten M&A-Strategie, die Sondierung von potenziellen Investoren und die Erstellung von hinreichend konkreten und aussagekräftigen Anspracheunterlagen. Die zweite Phase „**Investorensuche**“ beschäftigt sich mit der persönlichen und diskreten Investorenansprache, der daraus anschließenden Betreuung der angesprochenen potenziellen Investoren, der Bewertung der indikativen Angebote und der Vorbereitung der tiefergehenden und teilweise sehr detaillierten Unterlagen für die Due Diligence (z.B. über die Bereitstellung eines virtuellen Datenraums). In der dritten Phase „**Transaktionsgestaltung**“, nach Sondierung der erhaltenen Angebote und Festlegung auf die wahrscheinlichsten Käufer, finden Managementgespräche mit den Führungspersonen des Unternehmens statt, ausgewählte potenzielle Investoren erhalten die Möglichkeit der Unternehmensprüfung (Due Diligence) und Klärung der daraus entstehenden Fragen, die erhaltenen verbindlichen Angebote nach Abschluss der Due Diligence durch die Interessenten werden bewertet und parallel werden Vertragsverhandlungen geführt. Die „**Umsetzung**“ befasst sich dann mit der Einholung von Genehmigungen sowie der Erfüllung sonstiger Closing-Bedingungen. Nachfolgende Grafik erläutert den Prozess noch einmal grafisch.



\* Gesamtzeitraum schwankt je nach konkreten Bedingungen 6-12 Monate

<sup>1</sup> Blindprofil, Geheimhaltungsvereinbarung, Process-Letter, InfoMemo  
<sup>2</sup> AR, Gremien, Kartellamt etc.

<sup>1</sup> Statista 2017, Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA).

## 1. Phase - Vorbereitung

Die **Ausgangssituation** des Projektbeispiels stellte sich wie folgt dar:

Eine mittelständische Unternehmensgruppe mit 13 Beteiligungen im Maschinen- und Anlagenbau ist in den vergangenen 15 Jahren durch Zukäufe gewachsen und hat dabei eine Diversifikationsstrategie verfolgt, um besser für konjunkturellen Schwankungen gerüstet zu sein. Durch diese opportunitätsgetriebenen Zukäufe ist eine Unternehmensgruppe entstanden, die zwar diversifiziert aufgestellt ist, aber nur bedingt Synergien im Einkauf, Vertrieb und Forschung und Entwicklung erzielt. Im Beteiligungsportfolio gab es ein Unternehmen, das perspektivisch keine Synergiepotenziale im Verbund mit den anderen Unternehmen hatte und sich in einer Branche befand, aus der sich die Gesellschafter aus strategischen Gründen zurückziehen wollten. Deshalb entschieden sich die Gesellschafter der Unternehmensgruppe, dieses Unternehmen im Rahmen eines strukturierten Verkaufsprozesses zu veräußern.

Zunächst wurde eine **Bestandsaufnahme und Analyse** des Unternehmens durchgeführt. Hierbei wurden neben der leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Analyse auch die organisatorischen, personalwirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnisse betrachtet. In dieser Analysephase konnten einige kritische Sachverhalte - zum Beispiel die lückenlose Rückverfolgung der Eigentumsverhältnisse (Chain-of-Title), Rechtsstreitigkeiten aus Gewährleistungsfällen und potenziell vorhandene Bodenkontaminationen - identifiziert werden, die bis zum Abschluss einer Transaktion seitens der Gesellschafter bereinigt bzw. transparent gemacht werden sollten. Erkannte Potenziale wurden festgehalten, um sie dann in den Anspracheunterlagen einem potenziellen Investor als zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Insbesondere die leistungswirtschaftliche Analyse und die damit einhergehende Auseinandersetzung mit dem Produkt- und Leistungsprogramm, den Kunden, dem Markt und den Wettbewerbern sowie den Stärken und Schwächen des Unternehmens haben einen großen Einfluss auf die Definition der **M&A-Strategie**. Neben den

wesentlichen Fragen ‚Warum‘, ‚Wie‘, ‚Wann‘ und ‚Womit‘ spielt insbesondere die Frage ‚Wer‘ eine entscheidende Rolle bei den „**5W der M&A-Strategie**“. Die ersten vier Fragen konnten relativ schnell geklärt werden:

**Warum?** – Hier muss die Verkaufsstory geklärt werden, um einem Externen zu verdeutlichen, warum sich die Gesellschafter von dem Unternehmen trennen wollen.

» *In diesem Fall hatte dies strategische Gründe, wie zuvor beschrieben.*

**Wie?** – Hier geht es unter anderem um die Transaktionsform, im Rahmen dessen auch steuerliche Aspekte berücksichtigt werden müssen.

» *In diesem Fall bevorzugten die Gesellschafter einen Share Deal.*

**Wann?** – Neben weiteren wichtigen Fragen, muss geklärt werden, zu welchem Zeitpunkt der Start eines M&A-Prozesses Sinn macht. Neben wirtschaftlichen (intern und extern), persönlichen und rechtlichen Einflüssen, spielt hier auch der Stand der Vorbereitung der Transaktion eine entscheidende Rolle.

» *In diesem Fall entschieden sich die Gesellschafter für einen umgehenden Start ohne zusätzliche Vor-Phase.*

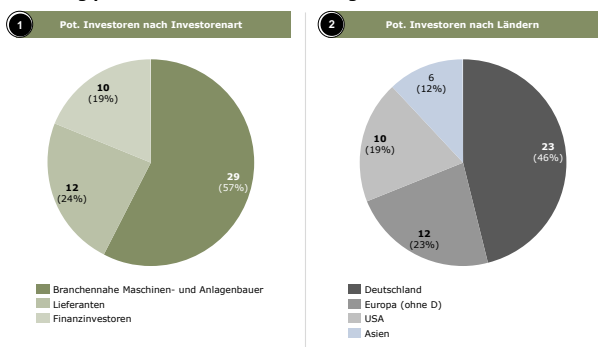
**Womit?** – Hier wird der Umfang der Unterlagen definiert, der zu welchem Zeitpunkt welchem Investor offen gelegt wird.

» *Der Start in diesem Projekt sollte mit einem schlanken Teaser erfolgen, um ein diskretes Vorgehen zu gewährleisten.*

Die fünfte Frage nach dem **Wer?** musste in diesem Fall differenzierter beantwortet werden. Die Gesellschafter hatten Sorge, dass sich in dem Nischenmarkt in dem sich das Unternehmen befindet, eine Ansprache von direkten Wettbewerbern negativ auf Kundenbeziehungen auswirken könnte - gerade direkte Wettbewerber zählen allerdings zu der Käufergruppe, die bei Transaktionen am häufigsten den Zuschlag erhält. Nach intensiven Diskussionen und detaillierter Abwägung des Für und Wider von direkten Konkurrenten, wurde allerdings entschieden, sich nur auf Lieferanten, die eine Verlängerung der Wertschöpfungskette anstreben sowie branchennahe Maschinen- und Anlagenbauer als strategische Investoren zu konzentrieren.

Bei der **Sondierung der Investoren** wurde die Longlist um ausgewählte Finanzinvestoren ergänzt, sodass diese Gruppe am Ende einen Anteil von rund 20% der anzusprechenden Unternehmen ausgemacht hat. Für die endgültige Auswahl der potenziellen strategischen Investoren wurden Größenkriterien wie Umsatz und Mitarbeiteranzahl angewendet sowie der strategische Fit zu unserem Mandanten berücksichtigt. Regionale Einschränkungen gab es keine, so dass eine internationale Recherche nach Investoren gewählt wurde. Nachfolgende Grafik zeigt zum einen die Aufteilung der Longlist nach Investorenart und zum anderen nach Regionen.

**Auswertung potenzielle Investoren der Longlist**



Im letzten Schritt der Vorbereitungsphase wurden die **Anspracheunterlagen** erstellt. Neben den prozessbegleitenden Unterlagen wie Vertraulichkeitsvereinbarung, Prozessbrief I und II und Datenraumregeln, beanspruchte vor allem die Erstellung des anonymen Teasers und des ausführlichen Information Memorandums einen Großteil der Zeit. Die größte Herausforderung bestand darin, den anonymen Teaser so zu gestalten, dass trotz des Nischenmarkts kein Rückschluss auf die Identität des Mandanten gezogen werden konnte. Gleichzeitig mussten aber so viele relevante Informationen enthalten sein, dass bei potenziellen branchenfremden Investoren Interesse erzeugt wird. Das Information Memorandum enthielt eine ausführliche Darstellung des Unternehmens mit einem Schwerpunkt auf den zukünftigen Potenzialen und einer gemeinsam vom Mandanten und Centro erstellten mehrjährigen, integrierten Planung. Die Anspracheunterlagen wurden auf Deutsch und auf Englisch erstellt.

## 2. Investorensuche

Nachdem sämtliche vorbereitenden Maßnahmen durchgeführt und die Longlist vom Mandanten freigegeben wurden, folgte als nächster Prozessschritt die **diskrete Investorenansprache und Investorenbetreuung**. Wesentlich hierbei war, dass Centro in einem ersten Schritt mit anonymisierten Erstanspracheunterlagen auf die potenziellen Investoren zuzuging. Die Identität unseres Mandanten wurde den interessierten angesprochenen Unternehmen erst nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung (NDA, engl. Non-disclosure agreement) offengelegt.

**Vorteil:**

*Wettbewerber, Kunden, Lieferanten und auch die eigenen Mitarbeiter werden nicht bereits am Anfang des Prozesses über einen anstehenden Verkauf informiert.*

Centro kontaktierte dabei jeden potenziellen Erwerber direkt und sprach mit den relevanten Entscheidungsträgern persönlich. Bei Interesse wurden diesen das Blindprofil und nach Unterzeichnung des NDA das Information Memorandum zur Verfügung gestellt.

**Vorteil:**

*Die persönliche Ansprache ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal eines strukturierten M&A-Prozesses. Da nur so sichergestellt werden kann, dass die Informationen den richtigen Ansprechpartner erreichen und so eine qualitative **Investorenbetreuung** gewährleistet werden kann.*

Die Ansprache gestaltete sich je nach Investorentypus und -herkunft unterschiedlich. Während Finanzinvestoren schnell zu einer ersten Einschätzung kamen und das NDA unterzeichneten oder eine Absage mitteilten, dauerte die Rückmeldung strategischer Investoren länger. Hierbei spielten auch regionale Hindernisse eine Rolle. So ist die Ansprache im asiatischen Raum, von Japan abgesehen, von sprachlichen Barrieren gekennzeichnet, da die Englischkenntnisse selbst auf der Führungsebene teilweise eher schwach ausgeprägt sind. Hier konnte Centro allerdings mit der Unterstützung asiatischer Kooperationspartner die Kontaktaufnahme in der jeweiligen Landessprache gewährleisten.

Der Prozess sah bis zur Abgabe **indikativ-er Angebote** zwei Monate vor. Am Ende lagen von über 50 angesprochenen potenziellen Investoren 12 indikative Angebote vor. Zur Abschirmung des Transobjektes war das indikative Angebot auf der Grundlage des Information Memorandums zu erstellen. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass ausschließlich ernsthaften Interessenten weiterführende Informationen zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus sollte auch eine übermäßige Belastung der Organisation des Unternehmens durch zu viele Datenanforderungen von einzelnen Interessenten und durch zahlreiche Termine vor Ort verhindert werden.

*Vorteil:*

*Notwendige Informationen werden bereits im Vorfeld erhoben und strukturiert den Interessenten zur Verfügung gestellt. Neben der damit verbundenen Zeitersparnis wird auch ein reaktiver, unsystematischer Datenaustausch verhindert.*

Bereits während der Ansprache hatte sich herauskristallisiert, dass sich einige Interessenten nicht für die Due Diligence im Rahmen der nächsten Runde qualifizieren werden. So war das Angebotsspektrum breit gefächert. Die eingegangenen **indikativ-ven Angebote** wurden durch den Verkäufer und Centro **bewertet** und aus den 12 indikativen Angeboten wurden zunächst die drei besten Angebote zur Due Diligence zugelassen. Da eines der drei besten Angebote in der Kaufpreishöhe deutlich nach oben herausstach, jedoch einige nicht akzeptable Garantieforderungen beinhaltete und nicht zu erwarten war, dass diese im Laufe der weiteren Verhandlungen reduziert werden würden, wurde ein vierter Interessent mit einem monetär schlechteren Angebot zugelassen. Zu dem vierten Interessenten passte das Transaktionsobjekt aus strategischer Sicht am besten und die Verkäuferseite erhoffte sich im weiteren Verlauf noch deutliche Kaufpreiszuwächse. Bei allen Interessenten dieser zweiten Phase handelte es sich ausschließlich um strategische Investoren, da kein Finanzinvestor ein wettbewerbsfähiges Angebot abgegeben hat.

Bereits sehr frühzeitig im Prozess, nämlich in der Vorbereitungsphase und parallel zur Ansprache hatte Centro einen **virtuellen Datenraum (VDR)** für die Zwecke

**der Due Diligence vorbereitet**, in dem sämtliche relevanten Unterlagen den Interessenten zur Verfügung gestellt wurden.

Bei einem VDR handelt es sich um einen geschützten Onlinespeicher. Daneben bieten VDR viele Zusatzfunktionen, die im Rahmen einer Due Diligence notwendig sind:

- » Rechtevergabe
  - Definition, welche Käufergruppe, welche Dokumente sehen, drucken oder downloaden darf.
- » Dokumentationsfunktion
  - Zur Dokumentation, welche Unterlagen den Interessenten zur Verfügung gestellt wurden und welche auch gesichtet wurden, bieten VDR die Möglichkeit von Aktivitätsberichten. Im Falle von nachträglichen Rechtsstreitigkeiten, kann die Verkäuferseite so nachweisen, welche Dokumente zur Verfügung standen und ob diese auch eingesehen wurden.
- » Q&A (Frage- und Antwort)-Prozess
  - Im Rahmen der Due Diligence erhalten die Interessenten nun erstmals die Möglichkeit direkt Fragen an die Verantwortlichen des Transaktionsobjektes zu stellen. Damit es zu keiner Überlastung der Geschäftsleitung kommt, sind typischerweise auch einige ausgewählte Mitarbeiter ins Vertrauen zu ziehen; auch weil einige technische Fragen teils nur durch die verantwortlichen Mitarbeiter zu klären sind.
  - Die Fragen werden durch den M&A-Berater zwischen den Interessenten und den jeweiligen Ansprechpartnern der Verkäuferpartei koordiniert.

Der VDR beinhaltet im vorliegenden Fall neben den typischen Unterlagen zur inhaltlichen Abdeckung folgender Bereiche,

- » Rechtliche Verhältnisse, inkl. Wichtige Verträge
- » Leistungswirtschaft
- » Organisation und Personal
- » Zertifizierungen, Genehmigungen und Auflagen

- » Finanzdaten
- » Steuern
- » Kosten- und Leistungsrechnung

auch ein Umweltgutachten. Hintergrund war, dass das Unternehmen früher eine Galvanikanlage betrieben hatte, da auch Maschinen- und Anlagen in Industrien mit korrosiver Umgebung geliefert wurden. Concentro identifizierte bereits in einer frühen Phase des Prozesses eine mögliche Bodenbelastung, die potenziell mit dem Betrieb einer Galvanikanlage einhergeht, als möglichen Deal-Breaker bzw. wertmindernden Faktor und veranlasste nach Rücksprache mit dem Mandanten die Erstellung eines Umweltgutachtens durch einen erfahrenen Gutachter. Aufgrund der proaktiven Herangehensweise konnte an dieser Stelle wertvolle Zeit im Prozess gespart und den Interessenten Argumentationsspielraum für ein mögliches Abschmelzen des Kaufpreises genommen werden.

*Vorteil:*

*Mögliche Deal-Breaker bzw. Angriffspunkte werden im Vorfeld identifiziert und entsprechend gegensteuert.*

Trotz der ersten Qualifizierungshürde, in Form des indikativen Angebotes, wurden den ausgewählten vier Investoren auch zu diesem Zeitpunkt der Due Diligence nicht alle Unterlagen vollumfänglich offen gelegt. So riet Concentro der Verkäuferpartei wichtige Unterlagen, insbesondere Kunden betreffend, erst zu einem späteren Zeitpunkt im Verkaufsprozess zugänglich zu machen.

### 3. Transaktionsgestaltung

Zu den **vor Ort-Terminen** parallel zur Due Diligence wurden im vorliegenden Projektbeispiel nur 3 potenzielle Investoren eingeladen, da bei einem Interessenten Zweifel an der Ernsthaftigkeit eines Erwerbsinteresses bestanden, weil dieser kaum Aktivität im Datenraum zeigte. In Vorbereitung auf die bevorstehenden Treffen briefte Concentro die geschäftsführenden Gesellschafter und führte Probemeetings durch.

Durch die gute Vorbereitung des VDR und des strukturierten Q&A-Prozesses war eine

Due Diligence vor Ort nicht notwendig. Daher wurden nach dem persönlichen Kennenlernen und der Betriebsbesichtigung alle drei verbliebenden potenziellen Investoren für die weiteren Unterlagen im VDR freigeschaltet, so dass die Due Diligence in die finale Runde starten konnte.

Von der Erstansprache bis zur angesprochenen finalen Phase waren drei Monate vergangen. Die verbliebenen drei Investoren erhielten nun einen weiteren Monat für die **finale Due Diligence**, für die Durchführung von einzelnen **Expert Sessions**, in denen konkrete Themenkomplexe persönlich mit den jeweilig Zuständigen diskutiert wurden, und zur Erstellung ihres verbindlichen Angebotes. Am Ende lagen drei **verbindliche Angebote** vor. Wie erwartet, stellte sich der Investor mit einem anfangs niedrigeren indikativen Gebot (weiter oben Investor Nummer vier) bereits während der Due Diligence als sehr interessiert heraus und erhöhte sein finales Gebot deutlich.

Den Interessenten wurde anschließend der **Kaufvertragsentwurf** zum Erwerb der Anteile (SPA, engl. share purchase agreement) zur Verfügung gestellt. Hierbei disqualifizierte sich, wie erwartet, der im indikativen Angebot höchstbietende Interessent für einen Erwerb, da die geforderten Garantien und Gewährleistungen nicht reduziert wurden und seitens des Verkäufers nicht eingegangen werden konnten. Bei einer weiteren Partei verzögerten sich die Verhandlungen deutlich, da das finale Angebot unter Gremienvorbehalt stand und die entscheidende nächste Gremiensitzung erst zu einem sehr späten Zeitpunkt terminiert war. Da die übrigen Konditionen mit dem verbliebenen Interessenten gleichwertig waren, entschied sich der Verkäufer für das dritte vorliegende Angebot. Für die geforderten Garantien und Gewährleistungen konnte eine M&A-Versicherung<sup>2</sup> abgeschlossen werden.

### 4. Umsetzung

Da der Vollzug an keine weiteren Bedingungen wie **Genehmigungen** geknüpft war, erfolgte die umgehende Kaufpreiszahlung und weitere **Closing-Bedingungen** wurden erfüllt.

<sup>2</sup> Warranty & Indemnity Versicherung

# PROJEKTBEISPIEL MASCHINENBAU – VERKAUF AUS STRATEGISCHEN GRÜNDEN

In Summe betrug die Projektlaufzeit von Beginn der Vorbereitungsphase bis zum finalen Closing der Transaktion acht Monate. Der neue Erwerber integrierte die Unternehmung in seine bestehende Struktur, ließ dabei aber die Marke im Außenauftritt bestehen. Der Verkäufer konnte den Verkaufserlös in die strategische Neuausrichtung seiner verbliebenen Unternehmensgruppe investieren und die damit verbundenen Synergien heben und neue Möglichkeiten nutzen.

- » 2016: Platz 4 mit 29 abgeschlossenen Transaktionen (vgl. Abbildung 3)
- » 2015: Platz 3 mit ebenfalls 29 Deals
- » 2014: 24 Transaktionen und Platz 5.

Insgesamt über 780 absolvierte Projekte in den Bereichen Corporate Finance, Unternehmensentwicklung und Restrukturierung helfen uns, schnell unterschiedliche Branchen und Geschäftsmodelle zu verstehen – auch das Ihres Unternehmens.

## Concentro - Partner des Mittelstands

Wir schöpfen unsere Kompetenz aus mehr als 200 M&A-Transaktionen sowie dem umfangreichen Branchen-Know-how unserer Berater.

Die hohe Verbundenheit zum deutschen Mittelstand wird in unserem Erfolg sichtbar – ein Beleg dafür ist auch das jährliche M&A-Ranking von Thomson Reuters. Die Concentro Management AG konnte in 2016 bei Transaktionen von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500 Mio. US-\$ zum siebten Mal in Folge einen Platz unter den Top 10 der deutschen M&A-Beratungen erreichen:

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			
		01.01.16 - 31.12.2016	
Rank	Financial Advisor	Number of Deals	Rank Value inc. Net Debt (€ Mil)
1	Ernst & Young LLP	55	294,3
2	Rothschild & Co	42	3.715,1
3	KPMG	39	628,2
4*	Concentro Management AG	29	55,0
4*	Lincoln International	29	83,0
6	Globalscope	28	123,0
7	PricewaterhouseCoopers	27	252,6
8*	Baker Tilly International	21	206,3
8*	Deloitte	21	494,2
10	IMAP	18	86,2
11*	BDO	15	16,5
11*	JP Morgan	15	1.897,9
13*	ACXT Capital Partners	14	16,0
13*	Clearwater International	14	55,3
15*	Altium Capital Limited	13	36,0
15*	Global M&A	13	0,0
15*	IEG-Investment Banking	13	42,8
18	Clairfield International	12	0,0
19*	Raymond James Financial Inc	11	11,9
19*	Lazard	11	397,0
19*	Oaklins (FKA M&A Intl Inc)	11	0,0
19*	Commerzbank AG	11	180,0
23	Goldman Sachs & Co	10	1.043,7
24*	Deutsche Bank	9	868,0
Industry Total		481	10.503,0
<a href="http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/">http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking/</a> Data is as of 19:43 GMT on 12th January 2017			

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

**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:



**Lars Werner**  
Partner/Vorstand  
+49 89 388 497 30  
+49 170 796 3043  
werner@concentro.de



**Andreas Jaburg**  
Principal/Prokurist  
+49 89 388 497 29  
+49 170 762 8646  
jaburg@concentro.de



**Tytus Bej**  
Consultant  
+49 89 388 49721  
+49 175 584 3572  
bej@concentro.de

<sup>3</sup> Vgl. Thomson Reuters (2016).