

## MITTELSTAND IST AUCH DIE KUNST, MENSCHEN ZU VERBINDEN.

Im Jahr 1957 gründete der Jungunternehmer Hans Erlenbach ein eigenes Unternehmen. Sein Ziel war es, am Aufschwung des seit Anfang der 50 Jahre industriell produzierten Schaumstoff-Polystyrol zu partizipieren, indem er ihn mit eigenentwickelten Formteilmaschinen für seine zukünftigen Kunden in jede gewünschte Form brachte. 1960 war es dann soweit: Der erste Formteilautomat von ERLENBACH wurde gebaut und ausgeliefert – und auch bereits die erste Lieferung ins Ausland vollzogen. Alles gut. Doch in den letzten 55 Jahren hat sich die Welt verändert...

Das Konzept des Unternehmens, Maschinen für jeden Kunden bedarfsgerecht zu entwickeln und auch über die ganze Lebenszeit mit Ersatzteilen und Services zu bedienen, wurde von den internationalen Märkten sehr gut angenommen. Im Jahr 1980 zählte die Erlenbach GmbH bereits 80 Mitarbeiter. Mit seiner international guten Aufstellung – damals vor allem im Baustoffbereich – wurde das Unternehmen auch für größere Unternehmen als mögliche Ergänzung des Portfolios begehrt. Und so kam es dann auch: 1989 verkaufte Hans Erlenbach zunächst 51% der Gesellschaftsanteile an die HeidelbergCement AG, die ihr Engagement dann 1991 auf 100 % der Anteile ergänzte. Hans Erlenbach zog sich aus dem operativen Geschäft zurück. Im Jahr 1997 kam es dann erneut zu einem Eigentümerwechsel: Im Rahmen eines Management-Buy-Outs übernahmen vier Führungskräfte des Unternehmens die Gesellschaftsanteile. Da die Geschäfte gut liefen, kauften sie schon zwei Jahre später mit der Polytech GmbH noch ein weiteres Unternehmen für den Bereich „Vorschäumer“ hinzu.

Seit seiner Gründung hat ERLENBACH auch in wechselnden Eigentümerstrukturen lange Zeit alles richtig gemacht. Das Maschinenportfolio des Unternehmens umfasst heute Maschinen für die Formteilherstellung, die Blockherstellung,

Vorschäumen sowie Injektoren, Recyclinganlagen und Handlingsysteme für die Herstellung von Formteilen und Blöcken aus Partikelschäumen. Zu den Kunden zählen weltweit bedeutende Player der Baustoff-, Automobilzuliefer- sowie Verpackungsindustrie und aus vielen anderen Bereichen. So kommt es, dass das Unternehmen bislang über 7.000 individuell angefertigte Maschinen ausgeliefert hat und im Service betreut. Mit einem Exportanteil von 90% gehören die produzierenden Entwickler zu den Technologieführern der Branche. Die Umsätze stiegen kontinuierlich auf zeitweise über € 40 Mio. p.a. und schufen auch auf der Gewinnseite eine gute Basis für weitere Entwicklungen wie z. B. den Bau eines Technikums am Standort Lautert und den Aufbau einer Tochtergesellschaft in Shanghai.

Lange vor dem allgemeinen Trend der Umweltbewegung griffen die Entwickler die grünen Gedanken auf und integrierten diesen in ihre Entwicklungen mit dem Fokus auf die Schonung natürlicher Ressourcen. Da die Verarbeitung von Schäumen ein hochgradig energieintensiver Vorgang ist, entwickelten sie unter dem Titel „green revolution“ Anlagen, die deutlich energieeffizienter waren und alle Anforderungen hinsichtlich der ökologischen Verantwortung und durchaus auch der Kostenreduktion im Herstellungsprozess erfüllten. Die Entwicklungen auf technisch höchstem Niveau führten zu einer Reihe eigener Patentanmeldungen.

Das schöne und in sich geschlossene Bild trübte sich – wie so oft – im Jahr 2008 mit der Finanzmarktkrise ein. Ein Umsatzeinbruch von etwa 50% im Jahr 2009 und eine nur langsame Erholungsphase machten nicht nur den Gesellschaftern, sondern auch den finanzierenden Banken zu schaffen. Ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm sorgte für erste Abhilfe. Die Tendenz zeigte sich positiv, aber dennoch hatte die Kapazi-

tätsauslastung den Stand vor der Krise noch nicht erreicht. Handlungsbedarf war gefordert: Der ursprüngliche Plan der Gesellschafter, das Unternehmen durch den Einstieg von Führungskräften im Rahmen von Management-Buy-Ins kontinuierlich zu verjüngen und sich selbst den irgendwann anstehenden altersbedingten Ausstieg zu ermöglichen, wurde von den finanzierenden Banken nicht mehr goutiert.

Es wurde eine schnellere Lösung gefordert, die durch die Hinzunahme von externem Investoren-Geld nicht organisch, sondern eben anorganisch zur Zukunftssicherheit und finanziellen Stabilität beitragen sollte. Da das Unternehmen einen Bestand an eigenen Anteilen hielt, lag es nahe, über deren Veräußerung einen neuen Gesellschafter an Bord zu holen und die Kapitalstruktur zu verbessern.

Um diesem Wunsch der Kreditgeber nachzukommen, erteilten die inzwischen fünf Gesellschafter – ein neuer geschäftsführender Gesellschafter war im Jahr zuvor dazugestoßen – Ende 2013 Allert & Co. den Auftrag zur Suche nach einem neuen finanzkräftigen Partner.

Arnd Allert: „Nun ist ja der Verkauf eines im Grunde solide aufgestellten Unternehmens eine Aufgabe, die meist relativ einfach zu lösen ist. Die Herausforderung bestand in diesem Fall allerdings auf einer anderen Ebene. Neben der Anforderung der Kreditgeber, einen neuen Partner hinzuzugewinnen, galt es die Vielschichtigkeit der Interessen der bestehenden Gesellschafter zu wahren und auf die Bindung derjenigen Menschen zu achten, die das Know-how für Betrieb und Entwicklung und die langjährigen Vertriebskontakte besaßen.“

Vor dem Hintergrund, dass einige Gesellschafter die operativen Aufgaben bereits abgegeben hatten und ein weiterer schon über seinen „Unruhestand“ nachdachte,



**Erlenbach  
Maschinen**



galt hier: Die idealen neuen Teilhaber müssten auf jeden Fall strategische Investoren bzw. Finanzinvestoren mit Branchenerfahrung und dem klaren Willen zur Übernahme von operativer Verantwortung sein.

Innerhalb von kurzer Zeit kristallisierte sich hier die in Berlin beheimatete Beteiligungsgesellschaft Dacapo2 GmbH heraus. Mit ihrem Profil als „Unternehmer-Investoren“ und dem im Mittelstand erforderlichen Respekt für existierende Unternehmensstrukturen und -identitäten brachten sie neben der erforderlichen Liquidität auch die Bereitschaft mit, aktiv an der Entwicklung des Maschinenbauunternehmens teilzuhaben und an

der Umsetzung der zukünftigen Wachstumsstrategie mitzuwirken.

Arnd Allert: „Es folgte naturgemäß eine Phase, in der die künftige Auslegung nicht nur des Geschäfts, sondern auch der Gesellschafter- und Geschäftsführungsstrukturen neu skizziert, gemeinsam überdacht, diskutiert, verändert – und am Ende zu einer für alle Beteiligten tragfähigen Lösung geführt wurden.“

Die Lösung, die hier gefunden wurde, diente sowohl dem Unternehmen als auch der Würdigung der jahrzehntelangen Arbeit der ausscheidenden Gesellschafter. ]