

Mit Kapital und Beratung

Die Expansion nach China wagen

Das vielversprechende Potenzial des chinesischen Marktes für sich zu nutzen – auch für mittelständische Unternehmen der Pharmaindustrie ein reizvoller Gedanke. Dennoch scheuen sich viele vor diesem Schritt. Den nötigen Schwung kann hier die Zusammenarbeit mit einem Investor bringen.



Der Weg nach China ist auch für mittelständische Unternehmen reizvoll

Ein mittelständisches, heimisches Pharmaunternehmen, das wachsen möchte, wird sich fragen, wie und wo dies am meisten Erfolg verspricht. Deutschland und die Nachbarländer sind als neue Produktions- oder Absatzmärkte wenig geeignet, weil sie zu klein oder zu gesättigt sind. China hingegen scheint ein Markt der beinahe unbegrenzten Möglichkeiten zu sein. Die Wirtschaft wächst weiterhin, wenn auch nicht mehr so stark wie in der Vergangenheit. Das Reich der Mitte ist die exportstärkste Nation der Welt. Auch die Nachfrage im Land selbst nimmt stetig zu. Der Mittelstand in China wächst und damit der Wunsch

nach Qualitätsprodukten, sicheren, wirksamen Arzneimitteln und einer sauberen Umwelt. Gute Voraussetzungen also für deutsche mittelständische Pharmaunternehmen.

— Hindernisse auf dem Weg nach China

Warum sind dann nicht mehr von ihnen in China aktiv? Die Gründe sind individuell unterschiedlich. Dem einen Firmenlenker fehlt vielleicht einfach die Zeit und Energie, sich mit einem so weitreichenden Schritt zu befassen. Der andere ist unsicher, wie er an die entsprechenden Marktkenntnisse kommen kann. Dazu gehören Informationen darüber, welche Pro-

dukte in der Volksrepublik gerade besonders gefragt sind. Oder auch, welche Unternehmen an einer Kooperation interessiert sein könnten. Ängste vor Spionage, Ideenklau und Kontrollverlust der deutschen Partner kommen hinzu. Häufig genannt werden auch die politischen Unsicherheiten und der Mangel an Rechtsstaatlichkeit.

Die chinesische Regierung hat es ausländischen Investoren in der Vergangenheit nicht immer einfach gemacht ins Land zu kommen. Das ändert sich, aber nur langsam. Bei einer solchen Mischung von Unsicherheiten und Bedenken können Expansionspläne schon ein-

mal in der Schublade landen – im Besonderen dann, wenn dafür zum aktuellen Zeitpunkt die finanziellen Mittel fehlen.

— Mit Investoren höhere Erfolgchancen

Die Zusammenarbeit mit einem Partner, der die entsprechende Marktkenntnis und das erforderliche Kapital mitbringt, kann hier die Lösung sein. Bei der Wahl eines solchen Investors sollte das Unternehmen darauf achten, dass dieser die Besonderheiten der Branche, aber auch des Landes kennt. Denn für die nächsten Jahre werden die beiden Partner eng zusammenarbeiten, um den deutschen Mittelständler in China erfolgreich zu machen. Die Expertise eines spezialisierten Investors zeigt sich durch kontinuierliche und intensive Beratung bei der Auswahl und der Evaluation des Investments bis hin zu vielen betrieblichen Einzelentscheidungen während der Zusammenarbeit. Im besten Fall bringt der Partner Erfahrung mit ähnlich gelagerten Fällen mit, die er erfolgreich auf dem Weg nach China begleitet hat. Dazu hat er ein gut vernetztes Team vor Ort, das sich mit den örtlichen Gegebenheiten und Fallstricken auskennt und so von Anfang an Enttäuschungen möglichst vermeidet. So aufgestellt hat das Unternehmen gute Chancen, sich im neuen Markt nachhaltig gut zu etablieren und seinen Wert zu steigern.

— Ein gelungenes Beispiel

Euticals mit Stammsitz in Lodi, südöstlich von Mailand, und Niederlassungen in Deutschland, Frankreich und Springfield, USA, stellt Feinchemikalien her. Der Umsatz beim Erwerb durch MCP betrug 52 Millionen Euro. Besonders konzentriert sich das Unternehmen auf die Kommerzialisierung von hochwertigen Pharmabausteinen und -wirkstoffen. Weitere Schwerpunkte sind die organisch-chemische Synthese, insbesondere in modernen Methoden in der Organometallchemie, Enzymchemie und Heterocyclenchemie. Die zehn weltweit führenden Pharmaunternehmen sowie 90% der Branchen-Top 50 sind Kunden von Euticals.

Im Jahr 2008 suchte das Unternehmen mit der Familie Carinelli als Hauptanteilseigner nach einem Finanzpartner, um das Firmenwachstum voranzubringen sowie die Kapitalposition zu stärken. Besonders hatte es dabei Asien im Fokus. Die Voraussetzungen für eine Expansion waren günstig: Erstens gab es durch die Konsolidierungsprozesse in der Branche gute Chancen für Zukäufe. Zweitens bauten die großen Player gerade ihre Prozesse um, um Kosten zu sparen. Daher lagerten sie einige



Blick in die Produktion von Euticals

Produktionsstufen aus, wie zum Beispiel das klinische Studienmanagement oder die Arzneimittelformulierung. Euticals wollte diese Situation für sich nutzen und seinen Kunden die benötigten Services aus einer Hand anbieten. Dazu war es erforderlich, eine breitere Palette an Aktiven Pharmazeutischen Wirkstoffen (APIs) und Services im Bereich Forschung & Entwicklung aufzubauen.

Daher entschied sich die Firmenleitung für die Zusammenarbeit mit Mandarin Capital Partners (MCP), die bereits andere Unternehmen erfolgreich bei der Expansion begleitet hatten. MCP kaufte 83% der Unternehmensanteile und bestätigte Maurizio Silvestri als CEO der Firma, der selbst auch in Euticals signifikant investierte.

Nach dem Einstieg bei Euticals unterstützte MCP die Geschäftsführung bei zahlreichen Managemententscheidungen zur Steigerung der Wertschöpfung. Meilensteine dieser Entwicklung waren die Zukäufe des Pharmaherstellers Poli im März 2010 und der Archimica-Gruppe im Februar 2011, beide in Italien. Mit Blick auf den chinesischen Wachstumsmarkt kaufte Euticals im Dezember 2010 im Rahmen eines Joint Ventures mit MCP Anteile an Suzhou Tianma Pharma Group Tianji Bio-Pharmaceutical. Dadurch steigerte Euticals die Umsätze in China deutlich und erweiterte seine Produktionskapazität, zum Beispiel mit wachsenden APIs wie Cyticoline.

Von 2008 bis 2012 hat sich der Umsatz von Euticals vervierfacht auf insgesamt 226 Mio. Euro. Die Lieferkette des Unternehmens war deutlich schlanker und effektiver, kombiniert mit einer signifikanten Margensteigerung. Somit stieg der EBITDA von 10 Mio. Euro im Jahr 2008 auf 35 Mio. Euro im Jahr 2012. 2012 entschied sich MCP, einige weitere Co-Investoren bei Euticals hineinzuholen, um das starke

Wachstum mitzufinanzieren. Das neue Investorenkonsortium hat das Unternehmen intensiv bei der Einführung neuer Produkte, weiterer Kostenstrukturoptimierung sowie Verbesserung der Managementstruktur unterstützt. Im Juli 2016 verkaufte MCP zusammen mit anderen Co-Investoren die Anteile von Euticals an Albany Molecular Research Inc. (NASDAQ: AMRI) für 315 Mio. Euro und beteiligte sich an AMRI. Das Unternehmen ist in der Life-Science-Industrie tätig, mit Standorten in Nordamerika, Europa und Asien und Schlüsselunternehmen in der Entwicklung von Active Pharmaceutical Ingredients sowie der Entwicklung und Herstellung von Pharmaerzeugnissen. Durch die Übernahme von Euticals hat AMRI eine etablierte Kundenbasis in Europa sowie den weiteren Ausbau der Expertise im Bereich APIs erhalten. Dies trägt zu der Positionierung der Firma als professioneller Anbieter von Auftragsforschung, Entwicklung und Herstellung für die Pharmaindustrie bei. Die etwa 400 Kunden von Euticals, darunter große Pharma-, Biotech- und Generika-Hersteller, unterstützen AMRI bei der weltweiten Expansion und der Diversifizierung der Umsatzfelder. Mandarin Capital Partners hat durch seine Erfahrung und die guten Kontakte in die europäische Pharma-Community die Entwicklung möglich gemacht.

» www.prozesstechnik-online.de

Suchwort: php0517mandarincapitalpartners

Autorin



Inna Gehrt

Partner,
Mandarin Capital Partners