

## 6 WACHSTUMSERFOLG & FINANZIERUNG

# Echte Champions

Wenn es darum geht, schnell, aber dennoch nachhaltig zu wachsen, hängt viel von der Finanzierung ab. Drei Beispiele von Mittelständlern, die in turbulenten Zeiten von ruhiger Hand geführt zu beachtlicher Größe kamen.

Mirko Hackmann

**W**as macht der Chef der Staatskanzlei der Landesregierung Sachsen-Anhalt, wenn er mit 43 in den Ruhestand geht? Das Nichtstun dank seiner auskömmlichen Beamtenpension zu genießen wäre eine naheliegende Möglichkeit. Karl Gerhold entschied sich 1993 anders: Er gründete in den turbulenten Nachwendejahren die **Getec-Gruppe**, die heute mit ihren Tochtergesellschaften die gesamte Palette an Energiedienstleistungen für die Industrie und die Immobilienwirtschaft anbietet. Was vor gut 20 Jahren in einer Magdeburger Baracke mit einer Handvoll Ingenieuren begann, ist heute eine Holding mit einem Jahresumsatz von 780 Millionen Euro.

Moderne Wärmekonzepte für die Wohnungswirtschaft von Magdeburg zu entwickeln – das stand seinerzeit auf Gerholds Agenda. „Die Wärmeversorgung für die Landeshauptstadt basierte damals auf veralteter, stark umweltbelastender Braunkohletechnik und war völlig überdimensioniert“, erklärt der 63-Jährige. Kerngeschäft der Getec war von Beginn an das Contracting, also der Bau, der Betrieb und die Finanzierung von Anlagen zur Wärme-, Kälte- und Stromerzeugung. „Am Anfang steht stets ein individuell zugeschnittenes Konzept, das wir immer vom Ende her, also mit Blick auf die Betriebskosten, denken. Nachhaltigkeit und Effizienz, Wirtschaftlichkeit und schonender Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen sind unsere Leitlinie“, erklärt Gerhold.

Als starker Wachstumstreiber haben sich in den vergangenen Jahren das Energiedienstleistungsgeschäft für die Industrie und die Expansion ins Ausland erwiesen. Überdies eröffneten die Liberalisierung des Energiemarkts sowie die Energiewende neue Geschäftsfelder: weg von Großkraftwerken und Kernenergie, hin zu einer dezentralen und effizienten Energiewirtschaft auch mit einem starken regenerativen Anteil. „Ich habe es immer als meine Aufgabe verstanden, die Entwicklungen auf dem Energiemarkt zu verfolgen, um zu schauen, wo es neue Geschäftsansätze gibt, auf deren Basis wir für unsere Kunden Vorteile generieren können“, sagt der Gründer. Experimente hat er dabei stets gescheut. „Als Beamter im Ruhestand lege ich Wert darauf, ruhig zu schlafen“, sagt Gerhold nicht frei von Selbstironie.

Skeptisch ist er im Hinblick auf Grüne Energie, die er zwar für einen Zukunftsmarkt hält, aber eben auch für einen, der anders organisiert sein müsste: nicht nach staatlichen Maßgaben vergütet, sondern marktwirtschaftlichen Gesetzen gehorchend. Gleichwohl investiert Getec in ein Energiespeicherprojekt, bei dem Solar- und Windparks an Batteriekraftwerke angeschlossen werden, damit diese das Stromnetz bei schwankenden Einspeisungen stabilisieren. „Wir verfolgen hier einen Ansatz, den sonst keiner hat“, so Gerhold. Wie auch andere Projekte ist die Anlage durch eigene Mittel vorfinanziert. Dabei setzt Getec auf Schuldscheindarlehen: „Da es

„Ich habe es immer als unsere Aufgabe gesehen, aus der Energiewende Vorteile für unsere Kunden zu entwickeln



Karl Gerhold, Geschäftsführender Gesellschafter Getec-Gruppe

sich um eine reine Unternehmensfinanzierung handelt, erlaubt sie uns viele Freiheiten in der Projektplanung. Statt ständig über ein Projekt an ein Institut berichten zu müssen, finanzieren wir selbst vor und gehen erst zur Bank, wenn die Anlage läuft.“

So blickt die Getec wohl weiter einem nachhaltigen Wachstum entgegen: An Nachwuchs aus der Magdeburger TU mangelt es nicht. Dank attraktiver Beteiligungsmodelle und sozialer Wohltaten wie einem Betriebskindergarten und flexiblen Teilzeitangeboten ist die Mitarbeiterfluktuation gering. Auch die Nachfolge hat Gerhold geregelt. So werden alle sechs Teilkonzerne von Managern geführt, im Falle des Ablebens von Gerhold greift ein Notplan. Bereits Ende 2013 ist der Gründer als Vorstandssprecher ausgeschieden. „Loszulassen fällt mir nicht schwer“, sagt er, „ich habe ja schon ein anderes Berufsleben hinter mir.“

Das gilt ebenso für Gunnar Grosse, der 1992 seinen sicheren Vorstandsposten bei der schwedischen Versicherung Folksam aufgab, um vom 1930 aufgegebenen elterlichen Bauernhof im sächsischen Hartmannsdorf ins da-

mals junge Geschäft der Distribution von Mobiltelefonen einzusteigen. „Ich wusste, dass sich hier ein gigantischer Markt eröffnen würde“, sagt der Unternehmensgründer. Goldgräberstimmung lag damals in der Luft – doch die Infrastruktur ließ noch sehr zu wünschen übrig. „Hier lief gar nichts“, erinnert sich Grosse, „wer mit jemandem sprechen wollte, stellte sich am Telefonkiosk an oder fuhr gleich selbst hin.“

Auch sein Unternehmen, die **Komsa Kommunikation Sachsen AG**, litt darunter und musste mehrfach umziehen, weil in Gebäuden

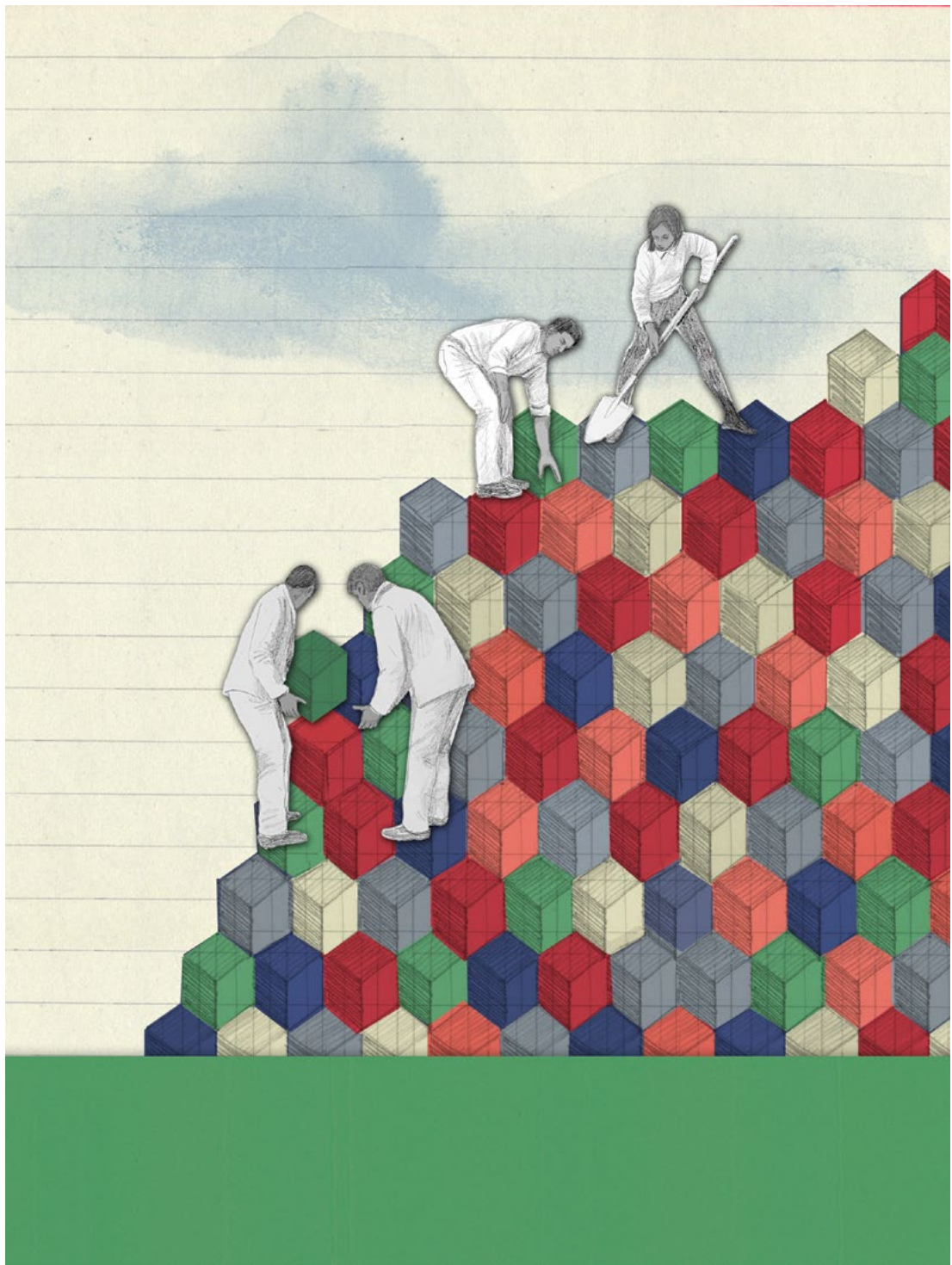
„Wir haben bewusst die Risiken klein gehalten, um unabhängig bleiben zu können



Gunnar Grosse, CEO Komsa

### Getec

- Mit ihren Tochtergesellschaften und Beteiligungen bietet die Getec Energie Holding GmbH die gesamte Palette von Energiedienstleistungen für die Industrie und die Immobilienwirtschaft und für Letztere seit Kurzem zusätzlich auch Telekommunikationsdienstleistungen an
- Neben Contracting-Modellen und Engineering-Leistungen der Getec Heat & Power AG vorrangig für den Industriebereich respektive der Getec Wärme & Effizienz AG im Speziellen für den Immobilienbereich zählen dazu vor allem die Strom- und Gasversorgungskonzepte der Getec Energie AG, der Netz- und Messstellenbetrieb der Getec Net AG sowie das Feld der erneuerbaren Energien in Regie der Getec Green Energy AG und die Telekommunikationsdienstleistungen der Getec Media AG
- Mit 988 Mitarbeitern erzielte die Getec Holding 2014 einen Umsatz von rund 780 Millionen Euro. Das Unternehmen befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz



mit vier Amtsleitungen und 450 Nebenstellen nun mal kein Staat zu machen war. Auch die Zulassungen für die Geräte ließen auf sich warten, Ericsson war als Erstes am Markt, dann folgten Siemens und Motorola, schließlich Nokia. Zunächst fehlte es aber den Herstellern an Produktionskapazitäten. „Die ersten Monate haben wir überhaupt kein Geld verdient, lebten von der Hand im Mund.“ Entsprechend wurde nur bar oder mit Skonto verkauft.

Gleichwohl war Grosse klar, dass er zur richtigen Zeit am richtigen Ort war: „Ich wusste, wie Geschäfte im Westen laufen, war aber durch die schwedische Arbeiterbewegung und die dortigen Staatsbetriebe mit den ost-deutschen Gepflogenheiten vertraut.“ Zunächst holte er junge Leute aus Schweden als Wissensträger heran, um dann entwicklungsfähige einheimische Talente durch starke Dezentralisierung zu motivieren, eigene Entscheidungen zu treffen. „Auch wenn es wehtat mitanzusehen, wie sie teilweise das Geld zum Fenster hinauswarfen“, erinnert sich der 75-Jährige heute.

Stand am Anfang der Handel mit Mobiltelefonen und Zubehör im Fokus, hat Komsa über die Jahre das Geschäftsfeld differenziert: 1998 stieg das Unternehmen in das Feld der Telefonanlagen ein, Datenübertragung und die Vernetzung von Telefonie und IT folgten. Überdies unterhält Komsa heute technische Helpdesks für Netzbetreiber, Hersteller und Endkunden, hilft bei der Datenrettung und betreibt ein riesiges Reparaturzentrum für Smartphones. Der Umsatz betrug im vergangenen Geschäftsjahr knapp 930 Millionen Euro. Eine Erfolgsgeschichte.

Wesentliche Voraussetzung für das rasante Wachstum war stets eine erfolgreiche Finan-

zierung. „In der ersten Phase war es sehr schwierig, die geforderten Sicherheiten waren zum Teil dreimal so groß wie das Darlehen“, so Grosse. Zunächst lag die Aufgabe auf dem Schreibtisch des Chefs, später holte er auch dazu Spezialisten heran. Dank konservativer Finanzierung überlebte die Komsa das Platzen der New Economy unbeschadet.

„Wir haben bewusst die Risiken klein gehalten und, um unabhängig zu bleiben, zudem alle unsere drei Geschäftsbanken stets auf dem gleichen Level gehalten.“ Heute nutzt Grosse die Vielfalt der Finanzierungsoptionen und setzt kurzfristig auf Factoring und Kreditkartenfinanzierung, langfristig auf eine Mischung aus Schuldschein- und Investitionsdarlehen sowie Mezzanine-Kapital.

Eine Passion zugunsten des Familienunternehmens aufgegeben hat hingegen Martin Kregel: Mitte der 80er-Jahre hätte der CEO der **Wepa Hygieneprodukte GmbH** einen Profivertrag bei einem Fußball-Zweitligisten unterschreiben können. „Die Freude über das Angebot war groß“, erinnert sich Kregel, „doch letztlich habe ich mich für unser Familienunternehmen entschieden.“

Bereut hat er es bislang nicht – auch wenn es in den vergangenen Jahren turbulent zugeht in dem westfälischen Unternehmen, das rund die Hälfte seines Umsatzes mit Toilettenpapier erzielt und europaweit zu den vier größten Anbietern von Hygienepapieren zählt. Bei der Gründung der Westfälischen Papierfabrik kurz vor der Währungsreform im Jahre 1948 hatte alles ganz beschaulich angefangen. Seine gesicherte Position als Geschäftsführer einer Papierfabrik tauschte Vater Paul Kregel damals gegen die Selbstständigkeit und betrieb

zunächst ein kleines Handelsunternehmen mit einem bunten Sortiment von Pack-, Schreib-, Butterbrot- und Schrankpapieren. Die erste eigene Papiermaschine setzte der Senior 1958 aus Ersatzteilen zusammen – der Startschuss für die heutige Wepa Gruppe mit elf Standorten in sechs europäischen Ländern. Doch bis dahin war es ein langer Weg.

Wachsen oder weichen hieß es für Wepa um die Jahrtausendwende: Während das Gros der mittelständischen nationalen Mitbewerber das Handtuch warf, entschieden die Westfalen zu expandieren. „Unsere einzige Chance, das Unternehmen nachhaltig aufzustellen, bestand darin, unseren deutschen Kunden international zu folgen“, erklärt Kregel. Kunden sind im Fall von Wepa Discounter, Drogeriemärkte und Supermärkte, die Papiere des Produzenten als Handelsmarken („Private Label“) vertreiben.

„Unsere einzige Chance bestand darin, unseren deutschen Kunden international zu folgen“

Martin Kregel,  
CEO Wepa Hygieneprodukte



Beim Transport der weichen Rollen ist „viel Luft auf dem Lkw“, wie Kregel betont. Um kurze Wege für die leichte, aber voluminöse Fracht zu gewährleisten, übernahm Wepa Werke in Kriebstein (Sachsen), Mainz und Polen und ging in Spanien ein Joint Venture ein. Finanziert werden konnten die Expansionschritte mit den klassischen Instrumenten: Bilaterale Kredite mit den Hausbanken, Club Deals und Mezzanine-Kapital.

Der größte Schritt war schließlich die Übernahme der italienischen Kartogroup mit Werken in Italien, Deutschland und Frankreich. „Mit einem Schlag waren wir doppelt so groß“, sagt Kregel. Der Verkauf von 32 Prozent der Unternehmensanteile über eine Eigenkapitalerhöhung an einen Private Equity Fonds war das Mittel der Wahl, diesen Wachstumsschritt zu finanzieren. Doch zwei der italienischen Werke erwiesen sich als unrentabel, die Integrationsarbeit in die Wepa Gruppe gestaltete sich schwieriger als erwartet. Zudem explodierten während der Finanzkrise auch noch die Rohstoffpreise.

Eine schwierige Situation, aber mit einer umfangreichen Restrukturierung konnten die Geschicke der Wepa Gruppe gewendet und das Familienunternehmen stabilisiert werden. Sogar der Rückkauf der in Händen des Private Equity Fonds liegenden Anteile gelang durch die vereinten Kräfte und das Engagement der drei Brüder Kregel. „Wir sind niemandem etwas schuldig geblieben und die Gesellschaftsanteile liegen heute wieder zu 100 Prozent in den Händen der Unternehmerfamilien“, sagt Kregel.

Alle drei Familienstämme haben sich an der Finanzierung des Rückkaufs beteiligt, keiner ist ausgeschert. „Respekt, Vertrauen, Engagement und Nachhaltigkeit, das sind die Werte, die den Umgang innerhalb unserer Familie prägen, und das sind auch die Werte, die wir im Unternehmen verwirklichen“, erklärt Kregel den Schulterschluss unter den Brüdern und deren Familien.

Der Mut und die positive Geschäftsentwicklung wurden belohnt: Mit der Emission eines High-Yield-Bonds konnte Wepa im Jahr 2013 erfolgreich eine neue Gesamtfinanzierung bis 2020 aufsetzen. Die solide und nachhaltige Aufstellung der Wepa Gruppe sichert heute den Fortbestand als Familienunternehmen und lässt Kregel zuversichtlich in die Zukunft blicken: „Wir haben ein umfangreiches Investitionsprogramm für die bestehenden Standorte aufgesetzt, denken aber auch an neue Akquisitionen, die unsere strategische Marktposition weiter stärken sollen.“

## Komsa

- Als eines der führenden Unternehmen in der europäischen Branche für Informations- und Kommunikationstechnologie ist die Komsa Kommunikation Sachsen AG spezialisiert auf die Kernbereiche Distribution, Reparaturservice und integrierte Dienstleistungen
- Als Partner aller namhaften Hersteller und Netzbetreiber der Branche setzte die Komsa mit ihren knapp 1.500 Mitarbeitern im Geschäftsjahr 2013/2014 rund 930 Millionen Euro um
- Zu knapp 70 Prozent befindet sich das Unternehmen in Besitz des Gründers Gunnar Grosse, der seine Anteile jüngst in eine Stiftung überführte

## Wepa

- An fünf deutschen und sechs internationalen Standorten produziert die Wepa Hygieneprodukte GmbH Toilettenpapier, Küchentücher, Taschentücher, Kosmetiktücher, Handtuchpapier, Servietten und Industrierollen für internationale Handelskonzerne
- Mit seinen rund 3.000 Mitarbeitern setzte das Unternehmen im Jahr 2014 etwa 1 Milliarde Euro um
- Wepa befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz der Brüder Kregel