

# Holding-Strukturen bündeln Kräfte

Viele kleine und mittelständische Unternehmen brauchen dringend Kapital, um neue Produkte zu entwickeln oder eine wichtige Expansion ins Ausland zu stemmen. Neben dem klassischen Bankkredit gibt es weitere Möglichkeiten, das finanzielle Ruder herumzureißen. Hilfe kann von erfahrenen Wirtschaftskapitänen kommen, die mit ihrem Know-how, einem umfangreichen Netzwerk an Beratern und Kapital in marode Betriebe einsteigen und sie wieder auf Kurs bringen. An der Waterkant sitzt so ein Profi-Sanierer: Dr. Wulf-Dieter Greverath. Bis 2005 war er geschäftsführender Gesellschafter der Firma Muehlhan, einem Spezialunternehmen für Schiffs- und Ölplattform-Beschichtungen. Seit einigen Jahren ist der heute 62-Jährige mit der Rettung von Mittelständlern beschäftigt. Greverath arbeitet dabei eng mit der Hamburger Beratungsgesellschaft Kontora zusammen. Nicht selten hilft maroden Unternehmen eine Eingliederung in eine Holding. Sie helfen, Kräfte zu bündeln und Kosten zu vermeiden. Der Wirtschaftsbericht sprach mit Sanierer Greverath und dem Kontora-Geschäftsführer Stephan Buchwald über einige Beispiele.

Herr Dr. Greverath, Sie haben in den vergangenen Jahren aus mehreren, zum Teil maroden Betrieben gesunde Firmenpakete geschnürt. Wie ist Ihre Vorgehensweise?

**Greverath:** Als erstes müssen Lieferanten und Mitarbeiter auf Forderungen verzichten. Das ist die Voraussetzung, um eine sanierungsbedürftige Firma überhaupt überle-

bensfähig zu machen. Auch die Altgesellschafter müssen teilweise erhebliche Summen abschreiben. Dann steige ich mit eigenem Kapital ein und besorge Darlehen, nehme mir die Führungsmannschaft vor, trenne Spreu von Weizen, motiviere die vorhandenen Manager oder suche neue Top-Leute. Außerdem Sorge ich dafür, dass ein gutes Berichtswesen und Controlling eingeführt



Sie bringen Ordnung in die Vermögensverwaltung: Berndt Otternberg, Stephan Buchwald, Gunther Löwel (von links) von der Kontora Beratungsgesellschaft.

werden: Das ist das A und O. Ich gebe Ratschläge, öffne Türen und – höre zu. Das ist wichtig, denn nur dann fühlt man, wie es in den Seelen der Manager und Mitarbeiter aussieht.

Herr Buchwald, an welcher Stelle kommen Sie ins Spiel?

**Buchwald:** Die Vorgehensweise von Dr. Greverath erfordert einen ungeheuer hohen persönlichen und zeitlichen Einsatz. Im Grunde halten wir ihm den Rücken dafür frei. Wir halten uns im Hintergrund, aber rechnen und überlegen mit. Als eine Art Privatsekretäre von Herrn Greverath bereiten wir für das Gesamtvermögen alle finanziellen Fragen und Informationen zur Entscheidungsvorlage auf. Wir beraten in strategischen Fragen und helfen bei der Verwaltung und Buchführung. Wir optimieren die Vermögensverteilung, wählen Portfoliomanager aus, übernehmen die Koordination der zum Teil externen Berater und strukturieren und managen Beteiligungen.

Herr Dr. Greverath, wie bringen Sie Ihre Mittelständler wieder auf Kurs? Was machen Sie ganz konkret?

**Greverath:** Ich habe je drei kleinere Maschinenbaubetriebe, die Nischenprodukte herstellen, unter einem Holdingdach gebündelt, Kosten gesenkt und Synergien gehoben. Fall Eins: Hubtex in Fulda, ein Hersteller von speziellen Elektro-Seitenstaplern, ein Nischenprodukt der Logistik-Branche, Genkinger in Münsingen und Stabau in Meschede. Hubtex ging aus der Vorgängerfirma Schultheis, die Pleite gemacht hatte, hervor. Die Geschäftsführer Ralf Jestädt und Jürgen Keller sowie die anderen Mitgesellschafter aus dem Führungskreis wollten keine Heuschrecken im Haus haben, deshalb bin ich bei

ihnen eingestiegen. Jestädt und Keller ging es vielmehr darum, ihr Lebenswerk und die Arbeitsplätze am Ort zu erhalten.

Bei Genkinger habe ich die gesamte Passivseite saniert. Durch solide Finanzierung und Kurskorrekturen habe ich eine Werthebung durch Kräftebündelung erreicht. So wurde ein einheitliches CAD-System bei allen drei Firmen eingeführt, der Einkauf gebündelt und gemeinsame, aufwendige Messeauftritte organisiert. Ein Betrieb alleine hätte das nicht stemmen können, der Verbund des Trios aber macht es möglich.

**Buchwald:** Heute sind die drei Unternehmen sehr erfolgreich. Gemeinsam mit ihren internationalen Töchtern setzen sie rund 80 Mio. Euro um, sind kerngesund und wieder für Beteiligungsgesellschaften interessant. Dr. Greverath hat 51 % seiner Anteile in einem MBO (Management Buy Out) an die leitenden Mitarbeiter verkauft, als er sicher war, dass sie alleine laufen können.

*Haben Sie noch ein Sanierungsbeispiel?*

**Greverath:** Dem Hamburger Tiefbohrmaschinen-Hersteller Ixion drohte das Aus. Ixion hatte nach der deutschen Wiedervereinigung für jeweils eine D-Mark auch noch den Standbohrmaschinenhersteller Maxion in Thüringen und den Spezialisten für Fräsmaschinen Auerbach in Sachsen erworben. Im Jahr 2006 drohten alle Drei zu ertrinken. Zusammen mit zwei Partnern habe ich 51 % der Anteile gekauft. Wir mussten Millionen Euros zur Überbrückung von kurzfristigen Verbindlichkeiten in den Betrieb pumpen. Schließlich habe ich die Altgesellschafter rausgekauft, die bisherigen Leiter Materialwirt-



Mit gebündelten Kräften volle Fahrt voraus.

schaft zu Geschäftsführern gemacht und ein Drittel der Belegschaft ausgegliedert.

Maxion habe ich ans Management verkauft, weil es für deren Produkte keine attraktive Marktnische gab und nur durch Eigentümer vor Ort betrieben werden kann. Im Jahr 2007 erwirtschafteten Ixion und Auerbach, die mittlerweile unter das Dach der neu gegründeten X-tec Machinery Holding geschlüpft waren, rund 20 Mio. Euro Umsatz. Sie sind komplett entschuldet und brillieren mit neuen Produkten – beispielsweise einer Maschine, mit der bei Daimler Benz in Rastatt Getriebewellen für Lkw gebohrt werden. Die Sanierung ist – nach einigen Umwegen – geglückt. Jetzt suchen wir einen strategischen Partner oder Käufer für die X-tec Machinery Holding.

*Wie findet denn Kontora diese Transaktionen?*

**Buchwald:** Grundsätzlich gut. Investments in Unternehmen sind immer dann gute Geldanlagen, wenn

sich ein erfahrener Unternehmer auch persönlich engagiert, seine Kontakte ein- und gute Leute mitbringt. Dann ist das Engagement eine gute Beimischung bei einer vernünftigen Vermögensanlage. Unser Job ist es, in dieser Frage so viel wie möglich abzunehmen. Denn viele Unternehmer haben keine Zeit, sich intensiv um ihr Vermögen zu kümmern. Und selbst wenn – nach einem Verkauf ihrer Firma zum Beispiel – suchen sie ganz häufig einen Sparringspartner für ihre Entscheidungen.

*Haben Sie noch einen Tipp für Mittelständler, die eine Holding gründen wollen?*

**Greverath:** Konzentriert Euch auf Eure unternehmerischen Stärken und sucht Euch für alles andere vertrauensvolle Fachleute! Oft ist neben einem exzellenten Netzwerk an Zulieferern, Praktikern und Vertriebsprofis entscheidend, dass der Mittelständler genau weiß, welche Geldquellen für ihn infrage kommen. ■

Das Interview führte Anja Steinbuch