



GESCO AG

DR. HANS-GERT MAYROSE
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Wichtig ist, dass man authentisch bleibt

Die GESCO AG hat sich als zuverlässiger Finanzinvestor für nachhaltige Nachfolgelösungen einen Namen gemacht. Der Unternehmensgruppe geht es nicht um den schnellen Gewinn, sondern darum, Unternehmen und Arbeitsplätze auf lange Sicht zu erhalten. Dr. Hans-Gert Mayrose ist seit 2000 mit an Bord, seit 2002 im Vorstand und hat seitdem gemeinsam mit seinem Vorstandskollegen und dem Team die GESCO-Gruppe deutlich ausgebaut.

Dr. Hans-Gert Mayrose im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Je mehr Gespräche ich mit Mittelständlern führe, desto mehr bewundere ich die mittelständischen Unternehmer.

Dr. Hans-Gert Mayrose: Wenn man viel im Mittelstand unterwegs ist, dann ist es wirklich beeindruckend, auf welche Unternehmer-Persönlichkeiten man trifft. Es sind oft Menschen, die sich aus sehr einfachen Verhältnissen hochgearbeitet haben, die sich selbstständig gemacht und ihr eigenes Unternehmen aufgebaut haben. Da sitzen mir immer wieder Menschen gegenüber, denen ich absolute Anerkennung zolle. Da kann ich nur sagen: Chapeau. In unseren technisch geprägten Branchen sind es meistens Männer, sehr selten Frauen. Man kann immer sagen, dass es starke Charaktere und besondere Persönlichkeiten sind.

Mit GESCO bieten Sie ein Dach für viele Mittelständler. Diese müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, gerade auch für ihre Mitarbeiter. Wie passt das in unsere Zeit?

Ein starker unternehmerischer Geist passt natürlich in unsere Zeit. Das schließt Defizite bei einzelnen Themen nicht aus, wenn es etwa um Weiterentwicklung geht. Man trifft beispielsweise auf eine gute Firma und ein gutes Produkt. Aber wenn man sich mit dem Chef unterhält, merkt man, dass mehr möglich wäre. Geschäftsreise nach China: muss nicht sein, Englischkenntnisse: es geht auch ohne, neue Software: die alte tut es noch. Auch Bereiche wie Regulierung, Risikomanagement und Compliance spielen zunehmend eine Rolle. Der falsche Umgang damit kann unangenehme Konsequenzen nach sich ziehen. Wir müssen heutzutage alles analysieren, damit man uns hinterher

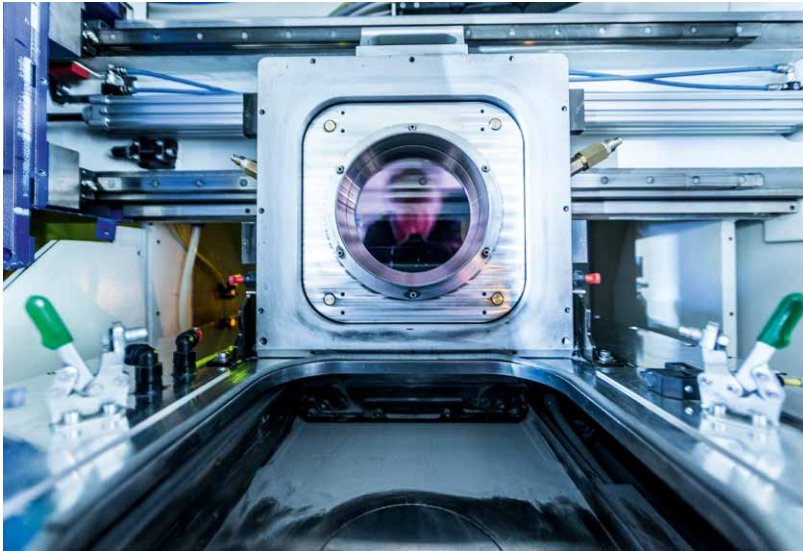
nicht mangelnde Sorgfalt vorwirft.

Unternehmertum ist auch immer Grenzauslotung ...

Auch das ist eine Verständnisfrage. Manchmal sitzt uns ein Unternehmer gegenüber, der seit 30 Jahren mit einem bestimmten Kunden 70 Prozent seines Geschäftes macht. Das ist aus unserer Sicht ein gewaltiges Risiko. Doch er hält uns entgegen, das sei ganz im Gegenteil eine sichere Bank. Da erkennt man den Unterschied zwischen der persönlichen Einschätzung eines Unternehmers und der Sicht einer Unternehmensgruppe, die das Geld ihrer Aktionäre investiert und Renditeerwartungen hat, die Risiken betrachtet und analysiert.

Das Faszinierende ist, dass Ihre Gruppe die Nachfolge als Kerngedanken hat. Sie investieren nachhaltig, also langfristig. Und Sie setzen nach dem Kauf Geschäftsführer ein, die sich anteilig am Unternehmen beteiligen.

Der Anteilsankauf ist für uns Bedingung. Wir sind überzeugt davon, dass der Mittelständler für den Wert des Unternehmertums steht. Und daran wollen wir festhalten. Darum braucht es zwingend die Person vor Ort, die das Unternehmersein verkörpert. Das geht nur, wenn diese Person auch ins Unternehmen investiert hat. Das ist an dieser Stelle eine Legitimation. Sie haben Ihren Mitarbeitern gegenüber eine ganz andere Glaubwürdigkeit, wenn Sie darauf verweisen können, eigenes Geld in das Unternehmen gesteckt zu haben. Wir wollen Unternehmer und Geschäftsführer vor Ort, die unternehmerisch denken, die den Mut eines Unternehmers haben und nicht nur verwalten. Wenn die Geschäftsführer ihre Anteile kaufen,



Up to date: 3D-Druck bei der GESCO-Tochter CFK.

dann müssen sie sich in der Regel hoch verschulden, und sie möchten eine jährliche Gewinnausschüttung, um das Darlehen zu tilgen. Zugleich haben sie aber ebenso wie wir Interesse daran, das Unternehmen nicht ausbluten zu lassen, damit es sich entwickeln kann. Durch die Konstellation der Beteiligung entsteht ein Gleichklang der Interessen.

GESCO besteht seit 1989 und ist seit 1998 börsennotiert. Gab es auch Flops?

Die junge Gesellschaft hatte anfangs ihre Startschwierigkeiten. Als dann Willi Back als Vorstand in die Unternehmensgruppe kam, hat er das heutige Modell entwickelt. Es hat in der Vergangenheit vereinzelt schon Verkäufe von Unternehmen gegeben, wenn wir den Eindruck hatten, dass sie in einem anderen Hafen besser aufgehoben sind.

War das branchenbedingt, wenn es in dem einen oder anderen Fall Probleme gab?

Branchenbedingt, ja. Manchmal ist es sinnvoll, dass ein Unternehmen unter andere Fittiche kommt. Das haben wir das letzte Mal 2012 erlebt mit einem Unternehmen im Bereich Nutzfahrzeuge. Der Markt war tot nach der Finanzkrise, so haben wir an einen größeren Mitspieler verkauft.

Also gehört der Exit zu Ihrem Geschäftsmodell?

Der Exit um des Exit-Gewinnes willen gehört bei uns ausdrücklich nicht zum Geschäftsmodell. Wir sind in der Lage und auch berechtigt, Unternehmen zu verkaufen, wenn es strategisch sinnvoll ist. Aber dabei gilt: Mit dem Verkauf von Unternehmen sind wir sehr vorsichtig, weil unser guter Ruf als langfristiger Investor erhalten bleiben soll. Sie brauchen ein gutes Argument, um gegenüber anderen potenziellen Käufern zu punkten, und das ist bei uns die

Langfristigkeit. Der Unternehmer möchte zu einem angemessenen Preis verkaufen, denn das ist seine Altersvorsorge. Daneben gibt es aber auch emotionale Bereiche, die berücksichtigt werden müssen. Wir nennen das den emotionalen Mehrwert: Bei uns kommt das Unternehmen in gute Hände, es wird in eine vernünftige Gruppe eingebunden. Der Unternehmer kann seinen Mitarbeitern versichern, dass er an einen seriösen Investor veräußert hat, der nicht in drei Jahren an die Chinesen verkauft oder an einen Wettbewerber, dem es nur um die Technologie geht, und der das Unternehmen abwickelt. Wer an uns verkauft, der hat ein starkes Verantwortungsbewusstsein gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die emotionale Komponente macht ja die Stärke des Mittelständlers aus. Mitarbeiterbindung, Loyalität, das sind für anonyme Investoren vermutlich nichts als Fremdwörter.

Bei einem Verkaufsprozess ist viel Emotionalität im Spiel. Wir haben schon erlebt, dass alles verhandelt war, und am Tag vor dem Notartermin kam der Anruf, „Herr Mayrose, es tut mir furchtbar leid, aber ich habe die ganze Nacht nicht geschlafen. Ich kann nicht verkaufen, es geht nicht, ich bringe es nicht übers Herz“. Die Angst vor dem, was danach kommt, ist nachvollziehbar. Für viele dieser Unternehmer geht es um ihr Lebenswerk.

Sie sind nicht erst mit GESCO ins Geschäftsleben eingestiegen ...

Ich bin seit 2000 bei GESCO. Mein Kollege Robert Spartmann und ich sind die zweite Generation der Vorstände. Aufgewachsen bin ich im schönen Münster und in Aachen habe ich



„Das technische Wissen, das ich habe, hilft mir natürlich sehr, weil viele unserer Gesprächspartner in den Unternehmen aus technischen Bereichen kommen.“

Dr. Hans-Gert Mayrose

Ingenieurwissenschaften studiert. Den Großteil meines Studiums habe ich selbst finanziert. Im Anschluss bekam ich eine Promotionsstelle angeboten und habe im Bereich Lasermaterialbearbeitung geforscht. Wir mussten uns selbst um die Finanzierung kümmern, das heißt, Industriegelder akquirieren, und so musste ich mich mit betriebswirtschaftlichen Themen beschäftigen. Mein Schwerpunkt war Konstruktionstechnik, und 1992 habe ich promoviert. Als ich fertig war, lag der Maschinenbau in Deutschland am Boden. Bei einer deutschen Tochter eines britischen Konzerns in Unna habe ich mich dann über die operativen und technischen Fragestellungen hinaus auch mit Themen wie Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung und Betriebsorganisation vertraut gemacht. In dieser Zeit entwickelte ich eine Abneigung zu Konzernstrukturen.

Die Zentrale war wahrscheinlich weit entfernt?

In Großbritannien. Wir beschäftigten 70 Mitarbeiter im Bereich Engineering und hatten zwei Controller, die nur Berichte für die Muttergesellschaft schrieben. Letzten Endes musste ich den Standort abwickeln, es war eine reguläre Liquidation. In dieser Zeit wurde mir bewusst, was Verantwortung bedeutet, und dass dieses Gefühl Managern in Großkonzernen mitunter fehlt. Es ist eben ein Unterschied, oben zu sitzen und andere mit den Entlassungen zu beauftragen oder selbst vor 70 Menschen zu stehen und ihnen ins Gesicht sagen zu müssen, dass sie ihren Job verlieren.

Und das in einem strukturschwachen Gebiet, wo nicht der nächste Job um die Ecke ist.

Ja, das war wirklich hart. Der Letzte musste das Licht ausmachen: Das war ich. Eine Zeitlang arbeitete ich noch für die Gruppe, aber dann begann ich als General Manager bei

einem niederländischen Sondermaschinenbauer mit Zweigniederlassung in Malaysia. Ich habe versucht, ein zweites Standbein zu entwickeln, aber der Gesellschafter war dagegen, so habe ich angefangen, mich neu zu orientieren. Und wie der Zufall so spielt, bewarb ich mich als Geschäftsführer bei einem Werkzeugbauer mit Beteiligungsmöglichkeit, das fand ich interessant. Beim Vorstellungsgespräch traf ich den Altinhaber und den Vertreter des neuen Inhabers. Der neue Inhaber war die GESCO AG, und der damalige Vorstand, Willi Back, führte das Gespräch. Er erzählte mir davon, dass er sich als Spezialist für Nachfolger positioniere. Er sei jetzt 62 und selbst auf der Suche nach einem Nachfolger, ob ich denn nicht Lust hätte, zur GESCO zu kommen. Ich fand das Geschäftsmodell brilliant. So habe ich mich entschieden, zur GESCO zu gehen, was ich bis heute nicht bereut habe. Und das technische Wissen, das ich habe, hilft mir natürlich sehr, weil viele unserer Gesprächspartner in den Unternehmen aus technischen Bereichen kommen.

Die Branchen, die Sie abdecken, sind der Maschinenbau und die Kunststoffverarbeitung, nah an Ihrer eigenen Expertise.

Wir müssen dem Kapitalmarkt und den Analysten ein Profil bieten. Die Analysten wollen möglichst klare Profile haben, die sie mit anderen Unternehmen vergleichen können. Mit den Begriffen Werkzeugbau, Maschinenbau, Kunststoffverarbeitung können sie etwas anfangen, da gibt es Branchenzahlen usw. Wir sind aber große Freunde der Diversifikation, denn Maschinenbau und Werkzeugbau sind zyklische Branchen. Wenn Sie beispielsweise für die Automobilindustrie produzieren, und es einen Einbruch in

Rechtsform:

Aktiengesellschaft

Gründung:

1989

Sitz:

Wuppertal

Vorstand:

Dr. Hans-Gert Mayrose, Robert Spartmann

Mitarbeiter:

rund 2.500 (Konzern)

Umsatz:

rund 460 Millionen Euro (Konzern)

Branche:

Industrie

Produkte:

Werkstoffe, Maschinen, Werkzeuge, Komponenten

Webseite:

www.gesco.de



Weltweit im Einsatz: Verladearme von SVT

Meine wichtigste Entscheidung?

Nach dem Studium der Konstruktionstechnik habe ich bewusst keine technische Laufbahn angestrebt, sondern promoviert und eine Managementkarriere eingeschlagen.

Meine schlechteste Entscheidung?

Nach dem Einstieg bei GESCO nicht möglichst viele GESCO-Aktien gekauft zu haben. Damals stand der Kurs bei 14,35 Euro, in der folgenden Finanzkrise fiel er auf 8,20 Euro. Heute wird die Aktie bei 70 Euro notiert. Damals fehlte mir leider die Börsenerfahrung.

Meine beste Entscheidung?

Meine Frau zu heiraten, und mit ihr eine Familie zu gründen. Meine Frau hat für meinen Berufsweg – mit seinen nicht immer familienfreundlichen Arbeitszeiten – Verständnis aufgebracht und mir immer den Rücken freigehalten.

dieser Branche gibt, dann sieht es für Ihr Unternehmen auch nicht gut aus. Also besser das Spektrum erweitern und für Landmaschinen, Medizintechnik oder den Energiebereich produzieren. Es war immer unser Ziel, die Kundenbranchen möglichst breit zu diversifizieren und nicht Schwerpunkte in einer einzigen Branche zu bilden.

Kommen Unternehmer hilfesuchend auf Sie zu oder umgekehrt?

Beides, es kommt ganz darauf an. Der Unternehmer hat Angst, dass seine Verkaufsabsicht bekannt wird. Er hat Sorge, dass die Wettbewerber daraus Vorteile ziehen, und er fürchtet Verunsicherung unter den Mitarbeitern. Es muss also immer ganz diskret laufen. Daher erfolgt die Anbahnung der Transaktion zumeist über Netzwerke und Mittler.

Wie sehen Sie das Thema Nachfolgeregelung für den Mittelstand?

Nachfolgeregelung ist in Deutschland eine zentrale Frage. Bei den Jüngeren muss heute die Work-Life-Balance stimmen. Das verträgt sich jedoch nicht mit dem klassischen Unternehmertum. Unternehmer hören häufig von ihren Kindern: „Ich hatte eigentlich ein Leben lang keinen Vater, er war immer in der Firma. Und wenn ich Kinder bekomme, dann möchte ich nicht, dass sie das später über mich sagen.“ Wenn innerhalb der Familie keine Nachfolge zustande kommt, muss der Unternehmer an Dritte verkaufen. Und jemanden zu finden, der in der Lage ist, ein Unternehmen zu managen, ist natürlich nicht so einfach. Wenn wir ein Unternehmen übernehmen, dann kaufen wir vom Altgesellschafter 100 Prozent. Klare Verhältnisse. Nichts ist schlimmer, als jemandem, der 30 Jahre Chef war, 80 Prozent des Unternehmenswertes zu zahlen und ihm mit der verbleibenden Minderheitsbeteiligung das Gefühl zu geben, weiterhin die Weichen zu stellen. Es gibt zwar Mittelständler, die verkaufen und anschließend noch zehn Jahre angestellter Geschäftsführer in ihrem Unternehmen sind. Aber die meisten Unternehmer tun sich schwer mit dieser Konstellation. Denn sie können nach dem Verkauf eben nicht mehr tun, was sie ihr Leben lang taten: allein entscheiden.

Gibt es denn im Mittelstand noch den Sohn oder die Tochter, die das Familienerbe, den Familiennamen weiterführen wollen?

Ja, durchaus. Ein schönes Beispiel: Ein guter Freund von uns hat ein kleines mittelständisches Unternehmen und ist Vater von fünf Söhnen. Der Jüngste wollte schon als kleiner Junge Chef und Nachfolger vom Vater werden. Andererseits gibt es genügend Manager, die sich etwas aufbauen möchten. Das sind Führungskräfte, die vielleicht im Konzern einen Bereich leiten und merken, dass sie dort

„Mit dem Verkauf von Unternehmen sind wir sehr vorsichtig, weil unser guter Ruf als langfristiger Investor erhalten bleiben soll.“

Dr. Hans-Gert Mayrose im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



auf Dauer nicht wirklich etwas bewegen können. Es gibt immer wieder Menschen, die versuchen, ein Unternehmen zu kaufen. So als Mittvierziger ist das jedoch ohne Startkapital von 100.000 oder besser 200.000 Euro kaum zu stemmen. Das heißt, man kann eigentlich nur ein kleines Unternehmen kaufen. Solchen unternehmerisch denkenden Managern bieten wir eine attraktive Perspektive.

Wie läuft ihr Einstieg in ein Unternehmen ab?

Wir bieten dem neuen Manager einen Einstieg mit einem starken Partner in ein mittelständisches Unternehmen mit einem Umsatz von zehn bis zwanzig Millionen. Wir sind als Partner keine Bank, die beim ersten Regentropfen ihren Schirm zurückfordert, sondern wir sitzen in einem Boot, wir sind Mitgesellschafter. Bei auftretenden Problemen müssen wir gemeinsam eine Lösung entwickeln. Für viele ist das eine hochinteressante Konstellation, denn sie bietet eine solide Basis, auf der sie ihre persönlichen Vorstellungen realisieren können. Wer mit Mitte 40 einsteigt und zwanzig Prozent kauft, wird in der Regel nach acht bis zehn Jahren schuldenfrei sein. Wenn man es am Ende geschafft hat, den Ertrag des Unternehmens zu steigern, dann wird das Unternehmen einen deutlich höheren Wert haben als beim Einstieg. Verkauft der Unternehmer dann, kann das für einen schönen Lebensabend ausreichen.

Sie sprechen mit Ihrem Modell nicht Manager an, die sagen, ich will jetzt schnell sanieren und dann wieder raus?

Nein, ganz und gar nicht. Es ist für Menschen, die eine Lebensaufgabe suchen und sich systematisch etwas aufbauen möchten. Die sind natürlich auch nicht an jeder

Straßenecke zu finden, ganz besonders, wenn die Unternehmen in ländlichen Regionen sind.

Wenn es um Nachfolgeregelungen geht, ist die Politik nicht gerade förderlich, denken wir an die Erbschaftsteuer.

Wenn man sich die Statistiken ansieht, stellt man fest, dass immer noch der größte Teil der mittelständischen Unternehmen innerhalb der Familie die Nachfolge regelt, und hier ist die Erbschaftsteuer ein Riesenproblem. Cash-Abfluss aus einem mittelständischen Unternehmen ist gefährlich. Im Normalfall haben die mittelständischen Unternehmer ihr gesamtes Vermögen im Unternehmen. Ich kenne Mittelständler, die sagen, mein Vermögen steckt in der Firma, ich möchte mich nicht darauf verlassen, dass mein Sohn oder meine Tochter ordentlich wirtschaftet. Wenn es schief läuft, habe ich keine Rente mehr. Alles schenken: das geht auch nicht. Das Thema Steuern ist ein kritischer Punkt. Dass bei der Weitergabe innerhalb der Familie, wenn kein Geld entnommen wird, hohe Steuern fällig werden, halte ich für sehr gefährlich.

Was sind Ihre Forderungen für den Mittelstand an die Politik?

Da ist zum einen die staatliche Regulierung. Sie hat bei uns Ausmaße angenommen, die von kleinen und mittelständischen Unternehmen kaum noch gestemmt werden können. Zum anderen die Bürokratisierung. Wenn Sie eine Immobilie bauen oder vielleicht erweitern möchten, kann Sie das in den Wahnsinn treiben. Und wenn Sie ein Projekt um ein halbes Jahr verschieben müssen, weil eine Genehmigung fehlt, kostet das nicht nur Zeit und Geld, sondern

kann auch Marktanteile kosten. Ich kann verstehen, dass Mittelständler, die es sich erlauben können, mit dem Gedanken spielen, ins Ausland zu gehen. Wir schneiden uns in Deutschland ins eigene Fleisch. Die Bürokratie führt dazu, dass viele Unternehmer erwägen, in ein Land auszuweichen, wo das alles ein bisschen einfacher ist, und wo man als Unternehmer noch das Gefühl hat, erwünscht zu sein. Es gab Fehlentwicklungen im Management großer Unternehmen, speziell bei Banken. Die Politik reagierte mit einer globalen Managementschelte. Die Politik muss dem entgegenwirken und klarstellen, dass der angestellte Konzernmanager und der Mittelständler, der mit Haus und Hof haftet, nicht über einen Kamm geschert werden dürfen.

Was bedeutet das für die Arbeit des BVMW, und hier besonders des Bundeswirtschaftssenats?

Der BVMW ist ja das Sprachrohr der mittelständischen Unternehmer. Damit nimmt er eine unverzichtbare Aufgabe wahr. Im Wirtschaftssenat sehe ich so etwas wie einen Thinktank. Topunternehmer tauschen sich untereinander aus, daraus entwickeln sich Lösungen für die Probleme. Dazu kommt die Arbeit in den Bundeskommissionen des Verbandes. Alles zusammen macht den Erfolg aus.

Gab es riskante Entscheidungen, bei denen Sie dachten, das geht jetzt aber ans Eingemachte?

Schwierige Entscheidungen gab es immer wieder, wenn es um das Thema Personalabbau ging. Das geht nicht spurlos an einem vorbei. Vor kurzem hielt ich einen Vortrag an der WHU in Düsseldorf. Auf die Frage, was ich für einen Manager als entscheidend ansehe, habe ich geantwortet: „Authentisch zu bleiben. Dass man Werte hat und diese Werte so lebt, dass die Mitarbeiter sie erkennen können. Nur dann hat man als Manager eine Vorbildfunktion.“

Wie steht es bei Ihnen mit der Work-Life-Balance – haben Sie Zeit für Aktivitäten außerhalb des Geschäftslebens?

Ich brauche Bewegung und bin relativ sportlich. Das ganze Jahr über spiele ich regelmäßig Tennis, zudem betreibe ich schon mein Leben lang Wassersport. Mit meinem Sohn fahre ich in den Sommermonaten an den Wochenenden nach Holland, wir chartern ein Boot und fahren raus, das ist herrlich. Im Winter ein paar Tage Skifahren mit der Familie, das muss einfach sein. Im Unternehmen ist immer ein besonderer Einsatz gefordert. Wenn Sie sich nicht regelmäßig Ihre Auszeiten holen, dann stehen Sie das auf Dauer nicht durch.

Sonst holt der Körper sich die Auszeit ...

Irgendwann rächt sich der Raubbau. Man muss etwas dagegen setzen. Und die Belohnung bekomme ich heute,



Vita

Dr. Hans-Gert Mayrose ist Jahrgang 1958. Abitur in Münster. Studium des Maschinenbaus an der RWTH Aachen, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Gruppenleiter am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie, Aachen, Promotion zum Doktor der Ingenieurwissenschaften am Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre WZL der RWTH Aachen.

Anschließend diverse leitende Funktionen bei der deutschen Tochter eines britischen Anlagenbaukonzerns mit umfassender Erfahrung im internationalen Investitionsgütergeschäft. Im Anschluss daran General Manager eines mittelständischen Sondermaschinenbauers in den Niederlanden aus dem Bereich Halbleiterfertigung.

Seit Februar 2000 bei der GESCO AG, zunächst als Generalbevollmächtigter, seit Januar 2002 als Mitglied des Vorstands. Dort zuständig für Akquisitionen, Investitionen, Betreuung der Tochtergesellschaften und Investor Relations.

wenn mein Sohn zu mir sagt, komm, wir gehen zusammen segeln. Oder meine Tochter fragt, wann fahren wir denn mal wieder zusammen Ski?

Wunderbar, vielen herzlichen Dank.



Hochpräzise: Erodierertechnik bei CFK.

Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.
Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Februar 2015

Fotos: Markus Rick und GESCO AG

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH