

Mag. Georg Kapsch

Schwierigkeiten mit dem Kapsch-Establishment

Wir hatten ursprünglich das klassische Telefongeschäft, aber auch Unterhaltungselektronik und Batterien. Wir haben uns dann in den 1980er Jahren sukzessive aus den Themen Unterhaltungselektronik und Batterien zurückgezogen. Weil wir einfach gesehen haben: dort hat die Vorgängergeneration die Entwicklung verschlafen, das ist ein globaler Markt und wenn man nur lokal tätig ist, kann man die economies of scale nicht nutzen und damit hat man keine Chance. Wir hatten in diesen Bereichen sicher 15 Jahre lang nur Verluste produziert – sowohl bei Unterhaltungselektronik als auch bei Batterien, dann haben wir einfach einen Schlussstrich gezogen. Ich war damals für dieses Geschäftsfeld zuständig und habe dem Vorstand erklärt „das ist im Rahmen der Kapsch - Gruppe nicht sanierbar.“ Wenn man daraus einen schnell drehenden Handel macht, kann man mit niedriger Marge und schlechterer Qualität damit leben, aber das hätte dem Image der Kapsch-Gruppe nicht entsprochen. Daher habe ich gesagt „besser zusperren und zwar so schnell als möglich.“ Da steht man natürlich als Verlierer da. Wir haben damals auch noch Starkstrom-Kondensatoren produziert und einer meiner Kollegen hat diese Sparte zugesprochen bekommen. Er hat diese Sparte zugesperrt. Ihm hat man gesagt „super Entscheidung“ und bei mir hat man gemeint, „aha klar, kaputt gemacht hat er sie“. Mir ist es zwar gelungen, den Verlust innerhalb von zwei Jahren zu halbieren, ich habe dann aber erkannt: da ist eine Grenze erreicht, über die komme ich einfach nicht drüber.

Das war 1985. Dann habe ich 1986 ein Projekt ins Leben gerufen. Das hat geheißen „Kapsch 1992“ und da habe ich versucht, eine neue Strategie zu bauen und auch die Kultur zu verändern. Die Unternehmenskultur war ja uralte, das war ein patriarchalisch geführtes System und ich habe damals gemerkt: ich kann diesen Vorstand nicht motivieren. Außerdem hatte er nicht das geringste Interesse daran, dass ein Eigentümer dort Einfluss nimmt. Mein Vater war zwar der CEO, aber er hat sich ins Geschäft in Wahrheit nicht eingemischt. Und dann kommt ein Junger und meint, man müsse sowohl die Unternehmenskultur ändern als auch die Strategie. Ich hatte Widerstand und Widerstand, das war nicht zu glauben.

Ich habe Jahre in diesem Vorstand verbracht, in denen ich mir gedacht habe „warum sitze ich hier überhaupt? Ich spiele mit als Totengräber eines Unternehmens.“

Dann habe ich gemeint, wenn ich es ganz oben nicht schaffe, dann versuche ich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene zu motivieren. Das hat wirklich eine gewaltige Veränderung in dem Unternehmen erzeugt und einen ziemlichen Druck auf den Vorstand ausgelöst. Ich muss aber zugeben, ich bin nicht komplett durchgekommen damit. Es gelang mir auch nicht, meine Miteigentümer davon zu überzeugen, dass der Vorstand geändert gehört. Da war ein einziger dabei, den ich sehr geschätzt

habe und von dem ich viel gelernt habe, Walter Skorpik, ein brillanter Denker. Dem habe ich zu verdanken, dass es das Unternehmen überhaupt noch gibt. Er hat damals für die Digitalisierung des Telefonsystems gekämpft und hat auch den richtigen Partner ausgewählt: Northern Telecom, ein kanadisches Unternehmen.

Telekom-Ausbauprogramm

Skorpik war aber auch nicht so weit, die Liberalisierung und Deregulierung wirklich zu akzeptieren. Er hat es verstanden, aber es hat es nicht akzeptiert. Wir haben in den 1990er Jahren natürlich sehr gut verdient. Es waren vier Unternehmen, die damals das Geschäft betrieben und die Kundenbeziehungen gepflegt hatten. Da gab es natürlich über Jahre große Planungssicherheit. Heute wäre das so aber nicht mehr möglich.

Ich habe dem Vorstand vorgerechnet, was passieren wird, wenn die Digitalisierung ausläuft und gefragt: was machen wir dann? Es gab keine Antworten. Wir sind immer mit neuen Ideen für die Zeit danach gekommen, das wurde aber nicht akzeptiert. Man muss sich vorstellen: ich hatte einen Mitarbeiter, der entwickelte Anfang der 1990er Jahre ein Konzept für ein Kommunikationssystem, einen Glasfaserring mit Computern, in Wahrheit ein IP-System. Damals hat in Europa noch keiner davon gesprochen, in den USA allerdings schon. Ich habe das im Vorstand vorgetragen und gemeint „das ist die Zukunft“. Dort hat man gemeint, das ist ein Blödsinn. Ich habe dann versucht, den Aufsichtsrat zu motivieren. Dort ist einer aufgestanden und hat tatsächlich gemeint „na und wenn es keine Computer mehr gibt, was machen wir dann mit dem System?“ Es gab also eine Ignoranz sondergleichen. Ich habe genau ausgerechnet, wie die Ergebnisse Ende der 1990er Jahre zurückgehen werden, dann sind sie aber Ende der 1990er Jahre tot hochgeschossen. Warum? Weil die Telekom sich entschieden hatte, das Ausbauprogramm nicht bis 2004 zu machen, sondern vorzuziehen auf 1999. Darum sind natürlich unsere Umsätze so stark gestiegen. Ich habe das auch versucht zu erklären, und dass dadurch auch das Ende des Ausbaus und unserer Umsätze schneller kommen wird, aber man hat es als Schwachsinn abgetan.

Wir haben dann versucht, verschiedene Themen zu bearbeiten, in der Medizintechnik, in der Leistungselektronik und wir haben dann auch – und zwar mein Bruder ist auf diese Idee gekommen – begonnen, uns mit Mautsystemen zu beschäftigen. Hätten wir das damals nicht gemacht, gäbe es uns heute nicht mehr. Wir haben Ende der 1990er Jahre auf ein Projekt gesetzt, das war ein Mautprojekt und auf Unternehmensakquisitionen zum Thema Maut. Denn die Kriegskassa war damals übertoll.

Miteigentümer ausbezahlt

Wir konnten uns aber mit unseren Minderheitseigentümern, die damals 42 Prozent hatten, einfach nicht einigen. Das war ein Teil der Kapsch-Familie. Wir wollten thesaurieren und investieren und der andere Teil wollte einfach Dividenden sehen. Im Jahr 2000 ist das explodiert und zwar an einer Unternehmensakquisition, die uns mittlerweile das Leben gerettet hat, die die anderen damals aber nicht machen wollten.

Das ist derart eskaliert, dass wir gesagt haben „wir müssen uns voneinander trennen.“ Es war auf beiden Seiten schwierig. Ich habe schon Mitte der 1990er Jahre gesagt: es ist gescheiter, einer allein führt das, entweder wir oder sie. Wir legen den anderen ein Angebot und sagen „wir sind bereit zu gleichen Konditionen zu verkaufen, obwohl wir eigentlich die Mehrheit haben und eigentlich einen Aufschlag verdienen würden, aber wir sind bereit, zu gleichen Bedingungen an euch abzugeben.“ Denn dann können sie nicht sagen, wir wollten sie über den Tisch ziehen. Das hat Mitte der 1990er Jahre leider nicht funktioniert, aber 2000 haben die Berater der anderen Familiengruppe gesagt „ok, machen wir so etwas.“

Dann ist es so ausgegangen, dass die anderen an uns zu einem relativ hohen Preis verkauft haben. Ich hatte damals drei Optionen: meine Lieblingsoption war: einen Teil des Unternehmens zu verkaufen – an Nortel. Ich hatte damals schon einen Letter of Intent samt Preis und allem Drum und Dran. Alternative zwei war Private Equity und Alternative drei war: was ist, wenn keine der beiden ersten Varianten greifen? Ich habe gerechnet, dass wir mit 70 Prozent des Umsatzes fahren und mit 70 Prozent der Bruttomarge, dann hätten wir sechs Jahre bezahlt, um den anderen Familienteil auszubezahlen, das hätte sich ausgehen müssen. Wir haben das bridge-finanziert, weil wir dachten, das sei nur für einen Zeitraum von einigen Monaten notwendig und haben eine Bank gefunden, die das gemacht hat, nur gegen Verpfändung der Aktien, sonst nichts. Und wir haben die Anteile im Oktober 2000 übernommen. Dann ist innerhalb kürzester Zeit folgendes passiert: die New Economy Bubble ist geplatzt, die Telekom-Ausrüsterfirmen sind in Schwierigkeiten geraten, Nortel hat mir erklärt, sie würden unseren Anteil nur für ein Drittel des ursprünglichen Preises kaufen. Dann habe ich gemeint „das geht nicht, dann kann ich nicht refinanzieren.“ Der Private Equity Interessent hat gesagt „die ganze Branche ist kaputt, ich mache ihnen das schon, aber 90 Prozent sind bei uns der Rest ist bei ihnen.“ Darauf habe ich gesagt „das kann ich auch nicht machen, dann machen wir es also allein.“

Backup von der Bank

Die RZB war damals wirklich großartig, konkret Karl Sevelda. Wir haben innerhalb von 12 Monaten 50 Prozent unseres Umsatzes beim Hauptkunden Post und 70 Prozent unseres Gross Margin verloren. Wir sind total in die Verlustzone geschlittert und haben dadurch im Unternehmen die Verschuldung in die Höhe getrieben. Wir hatten damals unterschiedliche Banken, die die Holding und das operative Geschäft finanzierten und das war das Problem,

dass eine Bank oben gesessen ist in der Holding und zwei Banken unten, dadurch haben sie natürlich völlig unterschiedliche Interessen gehabt. Unter den heutigen Finanzmarkt Rahmenbedingungen wäre unsere Rettung nicht mehr möglich.

Im Jahr 2001 hatten wir 80 Millionen Euro Verlust und 2002 um die 60 Millionen Euro Verlust. Mein damaliger Finanzvorstand hat zu mir gesagt „wir dürfen jetzt nur nicht zu viel anrühren“. Wir tauchen durch und in zwei Jahren ist die Telekombranche wieder oben. „Sagen Sie das bitte jetzt noch einmal, damit ich es richtig verstehe“, habe ich zu ihm gesagt. Und nachdem er das wiederholt hat, habe ich gemeint „ich meine, es ist besser, wir trennen uns jetzt voneinander.“

Den zweiten Vorstandsvertrag haben wir dann später aufgelöst. Ein brillanter Finanzmann ist mit an Bord gekommen von einem Unternehmen, das wir von aus einem Ericsson MBO gekauft haben. Dem haben meine Brüder und ich angeboten, Vorstandsmitglied der Kapschgruppe zu werden, er war damals 31 Jahre alt, ich 41. Wir machten das dann zu dritt – gemeinsam mit meinem Bruder - und waren fein raus. Wir hatten Aufträge, wir hatten restrukturiert, die Bank hat begonnen abzuheben, das Carrier-Geschäft haben wir saniert. Dann, im Oktober 2002 geht uns ein großer Kunde in Insolvenz und wir verlieren dadurch Millionen und Abermillionen, was natürlich unseren Finanzplan total über den Haufen geworfen hat. Es war schon so sehr eng, wir wussten kaum, wie wir die Gehälter bezahlen sollten.

Wir gingen also mit einem Insolvenzantrag zur RZB und haben dort gesagt „entweder wir bekommen noch eine Überbrückungsfinanzierung oder wir gehen gleich zum Handelsgericht und melden die Insolvenz an.“ Dort saß fast der gesamte Vorstand und die waren richtig geschockt. Dann gab es ein Timeout und danach haben sie gesagt „OK, wir sind dazu bereit, aber ein Drittel müssen die Eigentümer aufbringen und zwei Drittel wir.“ Das war ein sehr faires Angebot. Wir hatten auch den Großteil unseres Privatvermögens in die Firma einbezahlt. Und ich habe geantwortet „gut, wir machen das.“ Dann bin ich zu den Eigentümern gepilgert und die haben gesagt „bist du verrückt, unseren letzten Cent setzt du da aufs Spiel?“ Ich habe gemeint „gut, dann trete ich sofort zurück, denn dann habe ich hier keine Chance mehr.“ Nach einer Viertelstunde Diskussion haben die Eigentümer zugestimmt.

Damit waren wir über den Berg, wir haben in diesen zwei Jahren von 3.100 auf 1.900 Mitarbeiter abgebaut, haben aber auch noch Qualitätstausche gemacht, also sicher 1.300 Leute abgebaut. Ich habe damals sicher 60 Prozent meiner Zeit für Kommunikation mit den Menschen und der Außenwelt aufgewendet. Das hat funktioniert, weil wir ein eingeschworenes Team waren. Ich habe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erklärt „ich kann euch nichts versprechen.“ Wir haben auch Sozialpakete geschnürt und ich wurde gefragt „warum machst du das?“ Und ich habe gemeint „ob wir jetzt wenn die Sanierung nicht gelingt mit 70 oder 85 Millionen in Insolvenz gehen ist völlig egal. Aber es ist nicht egal, ob die Menschen ihre Familien noch monatelang ernähren können oder nicht.“

Ich weiß nicht, ob diese Methode immer funktioniert, damals war sie die beste.

Heute ist es so, dass das Geschäft, das 1999 80 Prozent unseres Umsatzes und 120 Prozent unseres Gewinns gebracht hat – denn der Rest hat Verluste gemacht - gerade noch 5 Prozent unseres Umsatzes bringt und kaum noch zum Gewinn beiträgt. Wir haben im Juni 2015 die letzte Rate des Akquisitionskredites für die 42 Prozent an der Firma, die wir aufgekauft haben, bezahlt. Und wir haben seit 1998 keine Dividenden an die Aktionäre, also an uns, ausgeschüttet.

Diese Unterstützung durch die RZB wäre heute nicht mehr möglich. Und ich bin unendlich dankbar dafür.

Woher kommt die Gefahr?

Mein Ansatz war immer: die Gefahr kommt zu 90 Prozent nicht aus der eigenen Branche, da kenne ich die Mitbewerber. Die Gefahr kommt aus anderen Branchen, das gilt auch für das Mautgeschäft. Die Telekomkonzerne haben gesagt „was wollen diese IT-Firmen eigentlich, die haben ja gar keine Macht.“ Naja, und jetzt sehen wir, wo die Telekomfirmen heute sind und wo die IT-Firmen. Das war aber alles absehbar und wurde ignoriert.

Zum Thema Mautsysteme: Die Gefahr kommt von den Software Firmen dieser Welt. Man kann Teile der Mautsysteme damit ganz anders organisieren als heute. Wir machen das jetzt auch, aber auch da hatte ich einen Vorstand, der ursprünglich meinte, wir machen das mit unseren bestehenden Produkten. Das geht aber nicht.

Auch im Bahngeschäft gehen wir in ganz neue Geschäftsfelder, wie public transport.

Überleben gegen die Großen

Wir haben den größten Umsatzbrocken noch in Europa, ich glaube aber, dass das in fünf Jahren durch Nordamerika abgelöst wird. Meine Vision war immer ein globales Unternehmen. Als wir die Firma im Jahr 2000 übernommen hatten, waren wir in Österreich und Ungarn stark, ein bisschen in Polen, Tschechien und der Slowakei. Das war es. Mittlerweile sind wir von Südafrika bis Skandinavien und USA bis Australien präsent – in mehr als 40 Ländern.