

VON BERNHARD ECKER

Martin Waldhäusl redet gerne von Buy & Build, EBITDA-Multiples, Bucket-Lists – der typische Jargon von auf Firmenkäufe und -verkäufe spezialisierten Wirtschaftsmenschen, wie sie in den Neunzigern und frühen Nullerjahren Hochkonjunktur hatten. Das kommt nicht von ungefähr: Vor seinem Eintritt in die Management Trust Holding (MTH) seines Schwiegervaters Josef Taus vor 20 Jahren war Waldhäusl selbst für „Heuschreckenfonds“ tätig, wie Private-Equity-Firmen später oft genannt wurden. Das hat ihn sichtlich geprägt: Wenn der leidenschaftliche Marlboro-Raucher heute von der „Lagerfeuerstimmung“ spricht, mit der große Transaktionen oft verbunden sind, gerät er regelrecht ins Schwärmen. Im Grunde seines Herzens ist er ein Dealmaker geblieben.

Nun wird dieser Spirit wieder stärker bemerkbar. Denn Waldhäusl, 53, hat nach dem völligen Rückzug von Taus, 87, endgültig das Ruder bei MTH übernommen. Per Ende September ist auch der langjährige MTH-Aufsichtsratschef Fritz Paschke, 91, ausgeschieden. Das bietet die Chance für eine umfassende Neuordnung des Imperiums.

Zunächst vereinfacht der CEO die Strukturen der heillos verschachtelten Gruppe. Sorgenkinder wie der Werkzeugmaschinenbau werden verkauft; auch die Zukunft der Zeitungsdruckereien ist offen (siehe Kasten auf Seite 32). An die Spitze der Retail-Sparte mit Libro, Pagro & Co., die Waldhäusl selbst aufgebaut hat, holt er den Schweizer

Matthias Baumann. Selbst lenkt er mit seinem Finanzchef Nicky Saber eine Etage höher die Geschicke der MTH AG, die eine moderne Beteiligungsholding werden soll. Neuer Aufsichtsratschef ist Gerhard Wildmoser, Urgestein aus dem oberösterreichischen Raiffeisen-Reich.

Dahindümpeln ist für Waldhäusl in dieser Transformation jedenfalls keine Option: „Wir wollen wie ein Private-Equity-Fonds denken“, sagt er: „Alles, was eine geile Story ist, als Business Case nachvollziehbar ist und ein fähiges Team hat – dafür können wir uns begeistern.“ Die von Taus stets genannte Richtgröße für Relevanz, eine Milliarde Euro Umsatz, ist für ihn kein Fetisch: „Die Milliarde war meinem Schwiegervater ein Anliegen. Ich lege den Fokus mehr auf Rentabilität. Und der Fun-Faktor darf ebenfalls nicht zu kurz kommen.“

**EXPANSIONS-LINIE.** Der Spaß ist vor allem bei einem kleinen, feinen Segment im MTH-Portfolio derzeit besonders groß: Zutrittssysteme. Die Sparte sei „definitiv das beste Pferd im Stall“, sagt Waldhäusl. Ob Skigebiete, Sportstadien oder Parkhäuser – mit den Firmen Axess, die ihren Sitz in Anif bei Salzburg hat, und Designa mit Zentrale in Kiel will MTH stark wachsen. 150 Millionen Euro setzen diese beiden Unternehmen derzeit um, eine Verdopplung bis Verdreifachung wird angestrebt – damit hätte das Geschäftsfeld die kritische Größe für einen Börsengang. „Dort haben wir eine realistische Chance, kapitalmarktfähig zu werden“, gibt Waldhäusl die Linie vor. Zeitplan dafür gibt es allerdings noch nicht, davor gibt es noch einiges zu tun.

Klar ist, dass die kritische Größe allein mit organischem Wachstum nicht erreichbar ist. „Wir wollen auch mit Akquisitionen wachsen“, erklärt der MTH-Chef. Akquisitionen, das heißt Deals, und das heißt potenziell hoher Fun-Faktor:

„Die Zutrittskontrolle ist ein globales Business, und das macht Spaß – ich bin ja am liebsten jeden Tag woanders“, sagt der passionierte Reisende.

Tatsächlich glänzt die Sparte mit einer Reihe von internationalen Renommierprojekten. So hat Designa den Zuschlag für die Parkleitsysteme der vier New Yorker Flughäfen John F. Kennedy, Newark, La Guardia und Stewart erhalten. Axess, mit 50 Millionen Umsatz etwa halb so groß wie die deutsche Park-Schwester, rüstet nicht nur Ressorts in den Rocky Mountains aus, sondern auch das chinesische Chongli, einen der Austragungsorte für die Olympischen Winterspiele 2022. Längst geht es um mehr als nur um Skigebiete: Es geht um den Freizeitsektor insgesamt. Axess-Kunden sind etwa das bayrische Schloss Neuschwanstein oder die deutschen Fußballclubs Borussia Dortmund und RB Leipzig.

Damit hat sich die Firma aus dem Schatten des Erzrivalen vor der eigenen Haustür heraus gearbeitet: Skidata mit Sitz in Salzburg-Grödig. Axess hat sich 1998 vom Weltmarktführer im Skibereich, der heute Teil der Schweizer Kudelski-Gruppe ist, abgespalten. Ironie am Rande: Skidata seinerseits ist ursprünglich eine Taus-Gründung. Nach wechselseitigen Klagen wegen angeblicher Betriebsespionage haben sich die Fronten inzwischen beruhigt. „Skidata ist geschrumpft, und wir sind gewachsen“, kann sich Waldhäusl jedoch einen Seitenhieb auf die jüngere Entwicklung nicht verkneifen. Eine Zusammenführung – Stichwort: kritische Größe – sei nicht in Sicht, „obwohl ich für gute Ideen immer zu haben bin“.

**VORWÄRTSPERSPEKTIVE.** Die Börsenfantasie könnte der MTH im Ganzen jedenfalls Schwung verleihen. Die Gruppe ist seit der letzten größeren Übernahme in der Schweiz 2017 nicht so recht ▶



**ZUTRITT MIT KONTROLLE.** Die beiden MTH-Firmen Axess, die Skigebiete (links) und andere Freizeitbetriebe ausrustet, und Designa mit Fokus auf Parkzutrtrittssysteme (rechts: Flughafen Frankfurt) sind laut Martin Waldhäusl die besten Pferde im Stall. Die Sparte soll als erste börsenfähig sein.





NEUER SPIRIT. MTH-CEO Martin Waldhäusl kommt es nicht auf Größe an: „Die Milliarde Euro Umsatz war meinem Schwiegervater ein Anliegen. Ich lege den Fokus mehr auf Rentabilität. Und auch der Fun-Faktor darf nicht zu kurz kommen.“

# Dealmaker mit Fun-Faktor

Hoch fliegende Pläne für eine Hoffnungssparte, ein neuer Libro-Chef, einfachere Strukturen: Nach dem Rückzug seines Schwiegervaters Josef Taus stellt **MARTIN WALDHÄUSL** das Firmen-Sammelsurium der MTH-Gruppe neu auf.



# Weniger, aber profitabler

## Automotive raus, Wachstumsstories rein, Strukturbereinigung – Waldhäusls erste Schritte zur Neuordnung des Taus-Reichs.

➔ Der einzige Unterschied der 1989 gegründeten MTH zu klassischen Private-Equity-Fonds bisher war, dass sie zugekaufte Firmen nach der Sanierung nicht schnell wieder verkaufte, sondern in der Regel behielt. Nach 30 Jahren ist nun eine umfassende Bereinigung angesagt.

Der Aufbau einer signifikanten Marktstellung im Werkzeugmaschinenbau ist gescheitert. Die deutsche MTH-Tochter Krause & Mauser, die Maschinen zur Herstellung von Pleuel für die Autoindustrie herstellt, steht deshalb seit rund einem Jahr zum Verkauf. „Corona hat das alles etwas gebremst, der reguläre Verkaufsprozess wurde unterbrochen“, sagt MTH-Chef Waldhäusl. Krause & Mauser setzt mit rund 150 Mitarbeitern 25 Millionen Euro um, das wie Krause & Mauser im Automotive-Engineering-Bereich tätige Unternehmen Feiba in Traun mit 40 Mitarbeitern rund 20 Millionen Euro.

Ebenfalls in einer prekären Branche sind die in der P&V-Holding zusammengefassten Druckereitativitäten angesiedelt. Im Bereich Bogendruck hat Gründer Taus die Konsolidierung zwar durch Zukäufe genutzt und sich hinter Leykam zur Nummer zwei in Österreich aufgeschwungen. Doch die Zukunft der Zeitungsdruckereien ist offen. „Der Markt ist von massiven Überkapazitäten bei einer gleichzeitig rückgängigen Nachfrage gekennzeichnet“, so Waldhäusl. „Cool“ und ausbaufähig sei hingegen der medizinische Fachverlag MedMedia/Universimed. Der Umsatz der Druckereisparte betrug zuletzt 108 Millionen Euro.

Neben Druck und Zutrittssystemen (siehe Story) ist der Handel der umsatzmäßig mit Abstand größte MTH-Bereich. 5.100 Mitarbeiter erwirtschaften in 766 Filialen in Österreich, Deutschland und der Schweiz rund 730 Millionen Euro Nettoumsatz. Der Fokus liegt auf Bürobedarf und Schreibwaren; für Libro und Pagro in Österreich sowie Mäc Geiz und Pfenningpfeiffer in Deutschland ist insbesondere die auf Gewerbekunden spezialisierte Marke Office World in Schweiz digitaler Taktgeber der Gruppe. Stillstand wäre im stationären Handel Rückschritt, glaubt Waldhäusl, deshalb „sind wir auch hier offen für weitere Akquisitionen in den Kernmärkten“.

Aufgelöst werden die Beteiligungsfirmen Athena und IPO, und auch sonst werden Zwischenholdings im schwer durchblickbar gewordenen MTH-Konstrukt nach Möglichkeit eliminiert. Die Eigentümergesellschaft MTB, an der früher direkte Beteiligungen hingen, wird de facto verschwinden. Unbestritten zentrales Vehikel ist nun die MTH AG, an der Taus-Tochter Renate Waldhäusl-Taus zwei Drittel und Martin Waldhäusl ein Drittel halten. Geleitet wird diese Beteiligungsholding von Waldhäusl und seinem Finanzchef Nicky Sabar. Sie werden in den derzeit drei Sparten – Waldhäusl spricht von „Business Cases“ – keine operativen Rollen einnehmen, es kommt also zu keinen Dopplungen mehr.

Ohne Automotive-Teil setzte die Gruppe zuletzt 988 Millionen Euro um, für das Ende Februar 2021 endende, laufende Geschäftsjahr werden Corona-bedingt 910 Millionen Euro erwartet.

**LIBRO, Die Handels-sparte ist umsatzmäßig der mit Abstand größte MTH-Bereich und soll nach Möglichkeit durch Zukäufe weiter wachsen – vor allem aber digitaler werden.**



**DOYEN.** Ex-ÖVP-Politiker Josef Taus hat die MTH 1989 gegründet, nun hat er sich im Alter von 87 Jahren völlig zurückgezogen.

► vom Fleck gekommen. Zuletzt war Verdauung mit Magenschmerzen gesagt: Der Jahresabschluss 2018/19 – per Ende Februar 2019 – weist Sonderabschreibungen auf Aktivitäten wie den Werkzeugmaschinenbau und andere MTH-Firmen in Höhe von 4,9 Millionen Euro auf; das führte zu einem Jahresverlust von drei Millionen Euro. In der in Arbeit befindlichen Bilanz 2019/2020 wird es sogar noch höhere Abschreibungen geben, sagt Waldhäusl, obwohl der operative Gewinn (Ebit) besser ausgefallen sei als im Vorjahr. Und mindestens so kritisch wird naturgemäß das Corona-Jahr 2020/21, für das aktuell ein Umsatzrückgang auf 910 Millionen Euro prognostiziert wird.

Auch ohne Corona hat insbesondere der Retailbereich einige Hürden zu meistern. Mitbewerber wie die deutsche Drogeriekette Müller drängen auch mit Papier- und Bürosortiment nach Österreich. Alle Einzelhändler stehen vor der gewaltigen Aufgabe, die Erosion des stationären Handels durch digitale Angebote aufzufangen. „Bisher sind in der digitalen Welt nur Pure Player wie Amazon oder Zalando erfolgreich“, konzediert der MTH-Chef. Eine Weiterentwicklung der Onlineshops etwa von Libro und Pagro werde deshalb nicht ausreichen: „Aus eigenen Stücken werden wir die Online-Expansion nicht schaffen – also werden wir auch hier zukaufen.“

Neues ins Töpfchen, Schlechtes ins Kröpfchen: Das Deal-Rad in der MTH wird sich in den nächsten Jahren also voraussichtlich schneller drehen. Und das dürfte das Herz von Waldhäusl bei allen Herausforderungen doch deutlich höher schlagen lassen.