

„Nie wieder zurück an die Börse“

Vorstand Harald Kogler über die Erfolgsstory von Hirsch Servo abseits der Börse.

Julia Kistner. Als der ehemalige Kelag-Chef **Harald Kogler** 2014 die Führung bei der Hirsch Servo AG übernahm und gleichzeitig **Gerhard Glinzerer**, Eigentümer von Herz Armaturen AG ein Vollblut-Unternehmer beim damals noch börsennotierten Kärntner Dämmstoff- und Verpackungsspezialisten einstieg war das Unternehmen in finanzieller Schieflage. Sieben Jahre später haben sich Umsatz und Mitarbeiter mehr als verdreifacht. Dem **Börsen-Kurier** verrät Hirsch-Servo-Chef Kogler, wie er bis Ende seiner Amtszeit 2025 den Umsatz noch von 300 auf 500 Mio€ steigern möchte und warum es keine Rückkehr an die Börse geben wird.

Börsen-Kurier: Warum sind die Herz-Gruppe und Sie vor sieben bis acht Jahren eigentlich bei der Hirsch Servo eingestiegen? Damals war der Kärntner Dämmstoffspezialist doch in großen Schwierigkeiten.



Foto: www.hirsch-gruppe.com

Harald Kogler: Für mich persönlich war es damals ein Window of opportunity. Meinen Beamtenjob als Kelag-Vorstand habe ich gerade beendet und ich dachte mir als Kärntner werde ich wahrscheinlich beruflich nach Deutschland gehen müssen. Da hat sich gerade die Möglichkeit bei der Firma Hirsch aufgetan, die zu dem Zeitpunkt angeschlagen war. Sie hatte das Vertrauen der Banken verloren gehabt. Die Banken haben einen Wandel im Management und im Eigentum gefordert. Da war es ein Zufall, das genau zu dem Zeitpunkt ich, aber auch Dr. Gerhard Glinzerer, Eigentümer der Herz Armaturen GmbH zu Hirsch Servo gestoßen sind. Wir hatten uns vorher nicht gekannt. Herr Dr. Glinzerer hat nach seinem Management-Buy-Out in den 80-er Jahren mit seiner Herz-Gruppe eine tolle Entwicklung hingelegt. Herz ist heute ein führendes Unternehmen im Bereich Gebäude- und Heizungstechnik. Herz und die Dämmstoffsparte von Hirsch haben mit der Energiewende damals perfekt zusammengepasst. Herr Glinzerer hat im ersten Schritt 51 % der Aktien übernommen, den Anteil hat er relativ rasch auf über 90 % erhöht. Die restlichen knapp 10 % sind nach wie vor bei rund 100 Aktionären aufgeteilt.

Börsen-Kurier: Wofür hält man sich einen so geringen Streubesitz. Für die eigene Transparenz und Ordnung?

Kogler: Als Vorstand bin ich sehr glücklich über die Konstruktion einer Aktiengesellschaft. Als Vorstand handelt man ja ausschließlich zum Wohl des Unternehmens und ist weisungsfrei. Bei einer

GmbH muss der Geschäftsführer das tun, was der Eigentümer will. Wobei es niemals eine Disharmonie zwischen uns gegeben hat. Herr Dr. Glinzerer hat alle strategischen Überlegungen, die wir bei Hirsch gehabt haben voll unterstützt. Er ist zu Recht stolz auf die Entwicklung, die Hirsch Servo unter seinem Besitz genommen hat.

Börsen-Kurier: Warum glauben Sie haben die Kleinaktionäre an Hirsch Servo festgehalten?

Kogler: Aus verschiedenen Gründen. Sicherlich nicht aus Ertrags- und Dividendenüberlegungen, sondern eher aus historischen Gründen. Sie waren vorher lange dabei und haben den Börsengang begleitet. Auch sie sind stolz auf die tolle Entwicklung, die das Unternehmen gemacht hat und dass sie da dabei sein dürfen. Ich sehe das jedes Jahr bei den Hauptversammlungen: Das sind eher Kleinanleger, da steckt ja nicht das große Geld dahinter.

Börsen-Kurier: Was hat zur tollen Entwicklung geführt? Was ist seither passiert?

Kogler: Ja, was ist passiert. Wir waren damals in sechs Ländern aktiv. Es gab die Maschinenbauparte im Projektgeschäft, die es zu sanieren galt. Wir haben einen italienischen Standort geschlossen und haben die positiven Bereiche von Italien in die Konzernzentrale nach Kärnten verlagert. Die Sparte ist dann in nur zwei Jahren zu einem der erfolgreichsten Anbieter von Maschinen für die Styroporverarbeitung und Produktion geworden. Der Maschinenbau macht jetzt zwar weniger als 10 % vom Umsatz aus, dafür ist er vom Sorgenkind zu einer kontinuierlichen Cash Cow geworden. Das war das eine. Zum anderen war mir von vornherein klar, dass, um erfolgreich zu sein, man in jedem Markt in dem man tätig ist unter den zwei oder drei Besten sein muss. Wenn man dieses Ziel nicht erreicht, ist es besser auszusteigen oder sich zurückzuziehen. Der erste Schritt war unsere Position in Rumänien auszubauen, wo wir schon seit 2006 tätig waren. Wir haben 2016 drei weitere Werke übernommen und integriert und sind so zur Nummer Zwei im Dämmstoffbereich in Rumänien aufgestiegen. Zu dem Zeitpunkt hatten wir den Bereich Maschinenbau und daneben Verpackungen aus Styropor und die Dämmstoffsparte, beide Sparten in etwa gleicher Größe. Wir wussten, dass wir im Verpackungsbereich durch das Kunststoff-Bashing unter Druck kommen werden, aber im Dämmstoffbereich am EPS oder Porozell, wie wir es nennen, kein Weg vorbeiführt. Deswegen haben wir versucht, den Dämmstoffbereich auszubauen. Ich bin dann durch die Welt geflogen und habe mir ein Netzwerk aufgebaut, das ich als Quereinsteiger nicht hatte. Aus diesem Netzwerk ist in Skandinavien mit der norwegischen Bewi-Gruppe eine strategische Partnerschaft entstanden, aber auch Kontakte zum französischen Saint-Gobain-Konzern, der 2017 seine Aktivitäten im Dämmstoffbereich Styropor verkaufen wollte. Das war für uns der Einstieg in Deutschland mit drei Werken, die wir von Saint-Gobain kaufen konnten und dann haben wir aus der Kooperation noch vier Werke dazubekommen und waren auf einmal der größte Styropor-Dämmstoffanbieter in Deutschland. Jedes österreichische erfolgreiche



Foto: AdobeStock/Ingo Bartlusek

Abseits der Börse hat sich Hirsch zu einem Marktführer für Dämmstoffe gemauert (Symbolbild)

Unternehmen hat in Deutschland entweder eine Produktion oder viele Kunden. Diese Werke in Deutschland waren auch ein Sanierungsfall. Es ist uns gelungen, das Unternehmen innerhalb eines halben Jahres zu sanieren und heute ist Hirsch Porozell Deutschland GmbH unsere wichtigste Gesellschaft in der Gesamtgruppe.

Börsen-Kurier: Und was hat sich aus der strategischen Partnerschaft mit dem norwegischen Bewi-Gruppe ergeben?

Kogler: Die führende Position, die wir in den CEE-Staaten, Frankreich und Deutschland haben hat Bewi in den skandinavischen Märkten. Wir ergänzen uns nicht nur geographisch, sondern auch von den Produkten. Wir sind Maschinenhersteller, die sind Rohstoffhersteller.

Börsen-Kurier: Sie haben in den letzten sieben Jahren also vor allem auf Dämmstoffe gebaut, oder?

Kogler: Inzwischen machen wir mehr als 70 % des Umsatzes mit Dämmstoffen, zirka 20 % mit Verpackungen und knapp 10 % mit Maschinen, wo wir sogar unsere Wettbewerber beliefern.

Börsen-Kurier: Sie haben sieben erfolgreiche Jahre hinter sich mit Hirsch Servo. Wo wollen sie in den nächsten fünf Jahren hin?

Kogler: Wir sind jetzt bei 300 Mio€ Umsatz. Wenn das in dieser Dynamik weitergeht sehe ich schon eine Möglich in Richtung 500 Mio€ Umsatz zu kommen. Ich werde dieses Jahr 61 Jahre. Mein Vorstandsvertrag läuft noch genau fünf Jahre, das ist der Horizont den ich abstecke.

Börsen-Kurier: Gebäudesanierung ist ja auch ein Mega-Thema in den USA. Ist das auch ein Markt für Sie?

Kogler: Als europäisches Unternehmen mit Headquarter in Glanegg bei Klagenfurt haben wir unsere Produktionsaktivitäten eher auf Europa beschränkt, wo wir unsere führende Rolle weiter ausbauen möchten. Das heißt nicht, dass man Übersee generell ausschließt. USA und Kanada ist für unseren Maschinenbau ein wichtiger Markt.

Börsen-Kurier: Glauben Sie, dass Hirsch Servo von den Klimazielen und -paketen, insbesondere vom Green Deal der EU stark profitieren wird?

Kogler: Auf jeden Fall. Es geht um Energieeffizienz, um Energiesparen

und da spielt die Dämmung eine wesentliche Rolle. Die nationalen Förderprogramme werden einen Impuls für unser Geschäft darstellen.

Börsen-Kurier: Den sie noch in Ihrer Amtszeit erleben werden? Wie lang sind die Vorlaufzeiten solcher Förderprogramme?

Kogler: Das geht sehr schnell. Ich rechne jetzt aus der Covid-Situation heraus mit Maßnahmen, die die Wirtschaft schneller ankurbeln sollen. Energieeffizienz wird da wohl ein großes Thema sein.

Börsen-Kurier: Wie war es ihnen möglich mit 242 Mio€ einen Rekordumsatz im Covid-Jahr abzuliefern und das Betriebsergebnis von acht auf 20 Mio€ zu steigern?

Kogler: Die Zahlen, die Sie jetzt kennen sind noch aus dem letzten Jahr weil unser Wirtschaftsjahr am 31. März endet. Wir können aber jetzt schon sagen, dass wir dieses Jahr zwar umsatzmäßig etwas nachgegeben haben, aber durch die Zukäufe wieder gewachsen sind. Die Budgetziffern, die wir noch vor Corona gemacht haben werden wir umsatzmäßig nicht erreichen, ergebnismäßig aber mit Sicherheit, weil wir sofort reagiert haben. Einerseits um die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen, indem wir Regeln aufgestellt, die Schichten gesplittet und Home Office eingeführt haben. Andererseits haben wir geschaut, wie es mit der Liquidität aussieht, sollten über längere Zeit die Umsätze ausfallen. Wenn man bis zu 30 Mio€ Umsatz im Monat macht, dann hat man auch ein entsprechendes Working Capital, das man finanzieren muss. Heute nach fast einem Jahr Corona haben wir eine höhere freie Liquidität als vor der Pandemie. Wir haben eine gute Eigenkapitalbasis und haben mit Dr. Glinzerer einen Aktionär, der auch noch ausgeholfen hätte, was aber nicht notwendig war.

Börsen-Kurier: Sind Sie eigentlich selbst auch an Hirsch Servo beteiligt?

Kogler: Bisher nicht, aber im neuen Vertrag habe ich auch ein jährliches Aktienoptionsprogramm inkludiert. So oft gelingt das nicht das man in sieben Jahren das Unternehmen quasi verdrei- oder vervierfacht.

Börsen-Kurier: Sprechen Sie jetzt vom Umsatz?

Kogler: Ja Umsatz, aber auch Mitarbeiter. Wir haben 550 Mitarbeiter gehabt, als ich gekommen bin.

Jetzt sind wir mit 1.700 unterwegs. Beim Umsatz habe ich mit 80 Mio€ begonnen, letztes Jahr waren es 240 Mio€ und jetzt geht's in Richtung 300 Mio€.

Börsen-Kurier: Wollen sie in Ihrer Amtszeit noch mit etwas Neuen beginnen?

Kogler: Das haben ja schon vor einem Jahr, die Papierfasertechnologie. Das ist eine Alternative zur klassischen Styropor-Verpackung für leichte Elektronikgüter. Diese Sparte wird in den nächsten Jahren groß ausgebaut. Da haben wir am Standort Glanegg begonnen, wir haben einen zweiten Standort in Tschechien durch die jüngste Übernahme des Verpackungs- und Recyclingsspezialisten Novopol und planen für diesen Bereich jetzt ein Greenfield-Investment in Rumänien. Wir verwenden Recycling-Wellpappe, die Verpackungen kann man in den Papiercontainer werfen. Wir sind der erste Styroporverarbeiter in Europa, der aus dem gesammelten Styropor zu 100 Prozent recycelten Rohstoff herstellen kann.

Börsen-Kurier: Da fehlt nur noch eine Börsen-Story. Gibt es Überlegungen nach ihrem Rückzug am 31.1.2017 irgendwann wieder in den Freiverkehr zurückzukehren?

Kogler: Nein, um Gottes Willen. Ich kann Ihnen auch erklären warum. Wie ich gekommen bin, hatte ich ein Jahr lang die österreichische Prüfstelle für Rechnungswesen an der Backe, die sämtliche Bilanzen und Jahresabschlüsse prüfte. Zum anderen kamen eines Tages zwei nette höfliche Herren von der Finanzmarktaufsicht und haben die Compliance-Organisation geprüft. Sie meinten, sie würden gerne mit dem Compliance Officer sprechen. Das war ich. Dann wollten sie mit dem CEO sprechen, das war auch ich. Dann wollten sie mit dem CFO sprechen, das war auch ich. Und zu guter Letzt wollten sie mit dem Konzernjuristen sprechen, das war dann auch ich. Diese Sache war dann nicht unbedingt bereichernd, aber sehr erschöpfend. Und dann habe ich gewusst, dass für die ganzen Rahmenbedingungen, die eine Börsennotierung mit sich bringt, das Unternehmen in seiner Struktur zu klein ist und andererseits mit diesen Spielregeln die Flexibilität abhanden kommt. Wenn ich heute eine Idee habe, dann wird das im Aufsichtsrat abgehandelt, also mit vier Leuten mit Dr. Glinzerer als Vorsitzenden. Beschlüsse werden amikal und professionell gefasst.