



Thesen

- ▶ **Geld für Wachstum:** Die Alba Group gehört weltweit zur Top Ten der Recycling- und Umweltdienstleistungs-Branche. Starkes Wachstum macht eine Neuausrichtung der Finanzierung notwendig.
- ▶ **Anleihe:** Neben Bankkrediten, kapitalmarktähnlichen Instrumenten wie Schuldscheindarlehen oder ABS hat der Mittelständler im Frühjahr erstmals erfolgreich eine Unternehmensanleihe am internationalen Kapitalmarkt begeben.
- ▶ **Kapitalmarkt:** Der Gang an den Kapitalmarkt sichert eine langfristige Finanzierung und eröffnet zusätzliche Optionen durch weitere in- und ausländische Investorengruppen.

Unternehmenschef Axel Schweitzer (rechts), Finanzvorstand Markus Guthoff: Nach einer nur kurzen Roadshow war die Anleihe bereits mehrfach überzeichnet

Saubere Sache

Der Vater war einer der Ersten, die die Möglichkeiten der Mülltrennung erkannten. Die Söhne führen heute ein Unternehmen mit 9000 Mitarbeitern – und das Familienunternehmen Alba wächst weiter. Das geht nur mit der richtigen Finanzierung. Auch da denkt Alba nachhaltig. In diesem Jahr wurde erfolgreich eine Anleihe am internationalen Kapitalmarkt platziert

Ein Unternehmen, ein Jahr, ein Prozent – die Eins ist eine Zahl, auf die Axel und Eric Schweitzer stolz sein können. 7,2 Millionen Tonnen Wertstoffe verarbeitet ihr Recyclingunternehmen in einem Jahr und spart damit CO₂ in einer Größenordnung von 6,3 Millionen Tonnen ein – der Ausstoß eines Autos, das rund um den Äquator fährt, mehr als 90 000 Mal. Das entspricht rund einem Prozent der gesamtdeutschen Emissionen an klimaschädlichem CO₂. Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik haben das Unternehmen unter die Lupe genommen und eine Klimabilanz erstellt. Bei deren feierlicher Präsentation vor 180 geladenen Gästen meldet sich per Videobotschaft auch Bundesumweltminister Norbert Röttgen zu Wort, um der Branche und vor allem den Brüdern Schweitzer seine Anerkennung zu zollen.

Das Lob des Ministers zeigt: Aus der Idee, mit der Franz Josef Schweitzer 1968 sein Unternehmen Alba gründete, ist eine Bewegung geworden. Wurde der Vater der beiden heutigen Firmenchefs noch spöttisch belächelt, weil er Abfall als Wertstoff sah, gilt sein Unternehmen heute als Vorreiter im Umweltschutz. 200 Töchter und Beteiligungen arbeiten heute unter dem Dach der Alba Group, der Konzern beschäftigt 9000 Mitarbeiter und erwirtschaftet unter der Leitung der Brüder Axel und Eric Schweitzer weltweit knapp drei Milliarden Euro

Umsatz im Jahr. „Wir arbeiten in einer jungen Hightech-Branche mit enormem Wachstumspotenzial“, sagt Axel Schweitzer – und die Alba Group ist weltweit einer der Top-Player.

Um die Spitzenposition zu behaupten, wurden dreistellige Millionenbeträge in innovative Entsorgungstechnik investiert. „Wir müssen der zukünftigen Entwicklung immer einen Schritt voraus sein“, sagt Eric Schweitzer. Als 1991 die Verpackungsverordnung verabschiedet wurde, stand Alba mit Kapazitäten bereit. Genauso, als das Pflichtpfand 2003 Einzug hielt.

WEITSICHT RECHNET SICH – in den vergangenen zehn Jahren ist der Umsatz von 350 Millionen auf knapp drei Milliarden Euro explodiert. Für einen Quantensprung bei Umsatz und Ertrag sorgte die Übernahme des börsennotierten Umweltdienstleisters Interseroh SE, die den Alba-Chefs wichtige Kapitalmarkt-Erfahrungen verschaffte.

Wer so schnell wächst, steht bei Management und Finanzierung vor Herausforderungen. Fünf Externe bilden nun neben den Schweitzer-Brüdern den Vorstand, als CFO ist mit Markus Guthoff ein erfahrener Banker an Bord. Der neue Finanzvorstand setzt auf mehr als Bankkredite. „Der signifikante Sprung in Größe und Kapitalbedarf erfordert es, sich breiter aufzustellen“, sagt Guthoff. Deshalb hat Alba gemeinsam mit der Deutschen Bank einen breiten Finanzierungs-

und Laufzeitmix gewählt. Neben Bankkrediten für kurz- und mittelfristige Laufzeiten nutzt das Unternehmen kapitalmarktnahe Finanzierungen wie Schuldscheindarlehen oder forderungsbesicherte Wertpapiere (ABS). **Eine Unternehmensanleihe brachte Alba Finanzierungssicherheit – mit langer Laufzeit, ohne Besicherung und ohne Tilgung. Rund 200 Millionen Euro für sieben Jahre haben Investoren überwiesen, für einen jährlichen Kupon von acht Prozent.** Die Deutsche Bank hat die Anleihe federführend bei privaten und institutionellen Investoren platziert und den Gang an den Kapitalmarkt mit den Unternehmenslenkern vorbereitet und begleitet. „Uns hat das große Interesse überrascht“, sagt Axel Schweitzer. Nach wenigen Tagen war die Anleihe bereits vorzeitig mehrfach überzeichnet. „Ein weiteres Beispiel dafür, dass Unternehmensanleihen vom deutschen Mittelstand hohes Ansehen bei in- und ausländischen Anlegern genießen“, sagt Christian Dallwitz, Mitglied der Geschäftsleitung Region Nordost der Deutschen Bank. Zu viel gezahlt? „Einen Schnaps günstiger wäre vielleicht auch gegangen“, so Guthoff. „Aber das wäre kurzfristig gedacht. Unser Ziel ist es, eine stabile Investorenschaft aufzubauen.“

Mit dem Gang an den internationalen Kapitalmarkt hat das Familienunternehmen Neuland betreten. Das Prozedere war aufwendig. Wie in vielen anderen Bereichen agiert Alba auch hier →



Unternehmenschef Eric Schweitzer, Abfallverwertung bei Alba: In modernen Anlagen kommt die neueste Hightech zum Einsatz

Diversifikation schafft Stabilität – auch bei der Finanzierung

→ anders als die meisten anderen mittelständischen Unternehmen. So hat Alba nicht nur frühzeitig über das Basketballsponsoring in seine Marke investiert, sondern sieht auch die Finanzmarktkommunikation als Vorteil an. „Wir verstehen uns als Vorreiter einer Entwicklung zur Finanzkennzahlen-Transparenz, die sukzessive auch den klassischen mittelständischen Bereich erreichen wird“, so Axel Schweitzer. „Der Rating-Prozess war ein guter Unternehmenscheck. Es wurden Themen diskutiert, die wir so noch gar nicht auf dem Zettel hatten“, so Guthoff.

EIN KAPITALMARKT-RATING – das hat sich bei Alba gezeigt – führt zu Veränderungsprozessen im ganzen Unternehmen. „Wir haben das Reporting verfeinert, Prognoseinstrumente geschärft und begonnen, auch intern offener zu kommunizieren“, sagt Guthoff. Auch die Risiken werden seit 2009 in einer Stabstelle überwacht. Ob Währungen, Rohstoffe oder Zinsen: „Wir sichern Risiken sehr stringent ab“. Abschlüsse um jeden Preis gibt es nicht. „Bevor wir ins Risiko laufen, verzichten wir auf ein Geschäft.“ Eine Stellschraube in volatilen Märkten ist das Working Capital Management. „Schwankende Rohstoffpreise haben starken Einfluss auf die Finanzierung“, erklärt Guthoff. Die Herausforderung besteht darin, Preisanstiege bei gleichbleibenden Handelsmengen finanzieren zu können. Das ge-

Checkliste

Erstbegehung einer Anleihe – der Prozess

- ▶ Credit Rating Process mit S&P und Moody's
- ▶ Anpassung/Refinanzierung existierender Kreditverträge
- ▶ Aufbereitung der Finanzdaten und Prüfung/Durchsicht durch Wirtschaftsprüfer
- ▶ Herausarbeitung der Investment-Highlights für die Vermarktung
- ▶ Erstellung des Wertpapierprospekts
- ▶ Vorbereitung des Topmanagements auf die Roadshow
- ▶ Roadshow in Frankfurt, Düsseldorf, London und Paris
- ▶ Aufsetzen eines Finanzberichterstattungsprozesses für die Investoren nach Begehung der Anleihe

lingt zum einen durch optimiertes Forderungsmanagement. „Zum anderen haben wir die Umlaufgeschwindigkeit in den Lagern durch zentrale Stoffstromsteuerung deutlich erhöht.“

Diversifikation schafft Stabilität – das gilt für Finanzierung und das Unternehmensportfolio gleichermaßen. Alba bietet als einziges Recyclingunternehmen alle Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette an. Im Osten Berlins betreibt das Unternehmen eine von Europas modernsten Sortieranlagen für Leichtverpackun-

gen aus den Sammlungen der dualen Systeme. 140 000 Tonnen Abfälle laufen hier pro Jahr über die Bänder. Magnete, Luftdüsen und Infrarotscanner trennen Kunststoff, Verbund oder Metalle in 13 Stoffarten, per Hand wird anschließend nur die Qualität kontrolliert. Recycling ist auch ein ökonomisches Thema. „14 Prozent des Rohstoffbedarfs decken deutsche Unternehmen über Sekundärrohstoffe ab“, sagt Axel Schweitzer. **In zehn Jahren, zeigen Studien, werden die Green Technologies für die deutsche Wirtschaft zum wichtigsten Wirtschaftszweig und damit noch wichtiger sein als die Automobilindustrie.** „Der Investitionsbedarf in Recyclinganlagen liegt weltweit bei mehr als 50 Milliarden Euro in den kommenden zehn Jahren“, sagt Eric Schweitzer. Ein Kuchen, von dem sich deutsche Anbieter ein dickes Stück abschneiden dürften. Ihr Weltmarktanteil liegt bei 25 Prozent.

DIE BERLINER UNTERNEHMENSLENKER haben sich für die Zukunft gerüstet – und sind den Grundsätzen ihres Vaters treu geblieben. Nachhaltigkeit ist oberstes Prinzip, auch beim sozialen Engagement. Zum Beispiel als Sponsor des Basketballklubs Alba Berlin. „Statt nur Geld zu überweisen, haben wir Trainer engagiert, die in die Schulen gehen und den Sportunterricht aktiv begleiten“, so Axel Schweitzer. Wie Alba zum Basketball kam? Franz Josef Schweitzer pflegte jeden Samstag früh um sieben Uhr zum Friseur zu gehen. Das muss der Mannschaftsarzt des kleinen Basketballvereins Charlottenburg mitbekommen haben. Eines Samstags saß er auf dem Nachbarstuhl – und bat Schweitzer, die Fahrtkosten für das nächste Auswärtsspiel und das Sponsoring bis zum Saisonende zu übernehmen. Klar unterstützte der Unternehmer den Verein – und entwickelte gleich ein umfassendes Konzept. Heute spielt Alba regelmäßig vor mehr als 10 000 Zuschauern und ist eine der Top-5-Basketballorganisationen in Europa. Nachhaltig eben. ←

BIRGIT WETJEN