

AXEL SCHWEITZER

„Zwei sind besser als einer“

Der Co-Chef des Berliner Entsorgungskonzerns Alba über die Suche nach finanzstarken Investoren, die Chancen in China und das Ansinnen der Politik, das Geschäft mit dem Verpackungsmüll zu verstaatlichen.

Kaum ist Axel Schweitzer von seinem Zweitwohnsitz in Hongkong nach Deutschland zurückgekehrt, führt sein Weg in die Redaktion des Handelsblatts. Im Gepäck hat der Chef des Berliner Entsorgungskonzerns Alba, den er gemeinsam mit seinem Bruder und DIHK-Präsident Eric Schweitzer führt, noch eine Atemmaske gegen den Smog in China. Und eine weitere Überraschung.

Herr Schweitzer, vor zehn Monaten haben Sie angekündigt, einen Minderheitsanteil Ihres Familienunternehmens an einen Investor abgeben zu wollen. Was ist daraus geworden?

Die Gespräche mit asiatischen Investoren sind schon weit vorangekommen. Aber sie haben uns gezeigt, dass es sinnvoll ist, nicht nur einen Partner für die Alba Group auszuwählen.

Sie suchen gleich mehrere Investoren? Richtig, wir haben uns entschlossen, einen asiatischen Partner nur für unser China-Geschäft zu wählen und einen heimischen für unseren zweiten großen Wachstumsbereich, das Dienstleistungsgeschäft in Europa.

Das heißt, Sie verhandeln auch schon mit heimischen Investoren?

Nein, der Prozess für das Dienstleistungsgeschäft beginnt erst in den nächsten Monaten.

Das klingt, als hätten die Asiaten, mit denen Sie seit ein paar Monaten verhandeln, nur Interesse am China-Geschäft. In China geht es noch vorrangig darum, Müll zu entsorgen und zu recyceln. In Europa sind wir aber schon viel weiter, ein Investor soll uns bei der Vier-R-Strategie unterstützen: Reduce, Re-Use, Recycle und Rethink. Wir bieten etwa die Rücknahme von Transportverpackungen an, die wiederverwendbar sind, um Abfall erst gar nicht entstehen zu lassen. Das sind ganz andere technische Lösungen.

Aber warum spricht das gegen nur einen Investor?

Weil zwei Investoren uns mit ihren dann je unterschiedlichen Kernkompetenzen qualitativ besser unterstützen können, unsere Wachstumsziele im Dienstleistungsgeschäft und im China-Geschäft jeweils zu erreichen.

Wie weit sind die Gespräche für das China-Geschäft gediehen?

Wir sind in China mit mehreren asiatischen Investoren in weit fortgeschrittenen Gesprächen. Mit einem von ihnen wurde bereits eine Absichtserklärung unterzeichnet.

Mit wem?

Den Namen kann ich Ihnen leider nicht nennen, weil wir den Verkaufsprozess ganz bewusst noch offenhalten. Es kann sein, dass wir uns mit ihm einig werden, es kann aber auch noch ein anderer Investor werden. Im Sommer wollen wir unterschreiben.

ALBA GROUP

ENTSORGER UND SPONSOR

Der Konzern Bekannt ist die Berliner Entsorgungsfirma vielen als Sponsor der Basketballmannschaft Alba Berlin. Dabei ist der 1968 gegründete Konzern, der 2,45 Milliarden Euro umsetzt und nach Remondis die Nummer zwei der Branche ist, nicht nur in ganz Deutschland aktiv, sondern auch in halb Europa. Das Hauptgeschäft besteht im Einsammeln, Sortieren und Verwerten von Abfällen, ebenso von Stahlschrott und Nichteisenmetallen.

Das China-Geschäft Vor rund 20 Jahren entdeckte Alba das Reich der Mitte – zunächst als Absatzmarkt für Sekundärrohstoffe wie Metall und Kunststoffreste. Seit kurzem ist der Konzern dort mit Sammel- und Sortieranlagen tätig.

Der Vorstandschef Axel Schweitzer (46, Foto) leitet den Berliner Konzern gemeinsam mit sei-



nem Bruder Eric (50). Schon Mitte der 90er-Jahre – und damit im jungen Alter – mussten beide Führungsverantwortung übernehmen, da ihr Vater und Unternehmensgründer Franz Josef Schweitzer früh verstorben war. Axel Schweitzer hat einen zweiten Wohnsitz in Hongkong, er pendelt zwischen China und Deutschland.

Die wirtschaftliche Lage Der aktuellste Geschäftsbericht der Alba Group plc & Co. KG stammt aus dem Jahr 2013. Damals wiesen die Berliner einen Konzernverlust von 65 Millionen Euro aus, nach einem Minus von drei Millionen Euro im Vorjahr. Vor allem die Preisnachteile auf dem Schrottmarkt machen der Gruppe zu schaffen, aber auch hohe Zinsaufwendungen. Für den Kauf der börsennotierten Entsorgungsfirma Interseroh (heute Alba SE) gab Alba schätzungsweise 350 Millionen Euro aus – finanziert im Wesentlichen aus Krediten. Für 2017 ist die Rückkehr in die Gewinnzone geplant.

Ursprünglich wollten Sie bis zu 49 Prozent der Anteile an Fremdgehältern abgeben. Bleibt es dabei?

In China kann es sein, dass wir auch mehr als 50 Prozent abgeben. Für das Dienstleistungsgeschäft kann ich das noch nicht sagen, da starten wir wie gesagt ja den Prozess gerade erst.

Das klingt so, als ob Sie eine Aufspaltung des Unternehmens vorbereiten.

Nein, ganz im Gegenteil: Wir öffnen das China- und das Dienstleistungsgeschäft für neues Kapital, um unsere Verschuldung weiter abzubauen und das Wachstum dort zu finanzieren. Und unseren Kernbereich Waste and Metals, also das Entsorgungsgeschäft vor allem in Deutschland und Polen, werden wir komplett behalten.

Trotzdem: Beim China-Geschäft könnten Sie ja schon die Kontrolle verlieren. Können Sie sich das auch für das Dienstleistungsgeschäft vorstellen?

Ich will zum jetzigen Zeitpunkt nichts ausschließen. Es ist die Frage, wie man Kontrolle definiert. Es ist unser Ziel, die interessantesten Wachstumsfelder mitzugestalten. Womöglich kann irgendwann auch der Schritt an den Kapitalmarkt sinnvoll sein.

Also ein Börsengang?

Zum Beispiel. Aber zurzeit sind die Rahmenbedingungen dafür nicht gegeben.

Noch gibt es nicht einmal eine Firma Alba China oder Alba Dienstleistungen. Werden Sie zum Teilverkauf solche Zwischenholdings gründen?

Die beiden Aktivitäten setzen sich aus vielen einzelnen Firmen der Gruppe zusammen. Es gibt unterschiedliche technische Gestaltungswege, abhängig von den spezifischen Investoreninteressen.

Verlangen die potenziellen asiatischen Partner, dass Sie das Geld vollständig ins China-Geschäft investieren?

Nein, nein. Wir werden in jedem Fall die Verschuldung weiter reduzieren.

Die liegt, wenn wir ältere Äußerungen von Ihnen richtig verstehen, bei 500 Millionen Euro an zinstragenden Krediten. Auf welchem Niveau soll sie sinken? Haben Sie bitte Verständnis, dass ich genaue Zahlen nicht kommentieren möchte. Wir haben aber unsere Verschuldung 2015 signifikant reduziert.

Heißt das auch, dass die Alba Group 2015 die Rückkehr in die Gewinnzone geschafft hat?

Zu den Zahlen von 2015 können wir noch nichts sagen. Nur so viel: Wir lagen 2015 in allen Geschäftsfeldern mit den Ergebnissen auf oder über Plan, nur in der Sparte Stahl und Metall nicht. Dort hatte die gesamte Branche Gegenwind wegen Preisreduzierungen.

In der Gewinnzone sind Sie insgesamt offenbar noch nicht.

Für die Gruppe ist die Rückkehr in die Gewinnzone wie angekündigt für 2017 geplant.

Welche Rolle spielt dabei das China-Geschäft?

Eine wichtige. Wir sind schon jetzt besser vorangekommen, als wir es uns selbst erhofft hatten. Aus unserem Portfolio haben wir bereits mehrere Technologien in China adaptiert, darunter Automobilrecycling im südchinesischen Tongling. In Hongkong, wo wir uns bei einer Ausschreibung gegen 20 internationale Wettbewerber durchgesetzt haben, gab es vergangene Woche den ersten Spatenstich für eine Elektroschrott-Recyclinganlage.

Was macht China so reizvoll für Alba?

China ist der größte Abfallproduzent weltweit. Und die Mengen werden sich in den nächsten zehn Jahren noch einmal verdoppeln. Dabei sind dort wenige Technologien im Einsatz, der Bedarf an Know-how ist deshalb sehr groß.

Wenn Sie dort Ihr Geschäft mehrheitlich verkaufen, bringen Sie sich damit nicht selbst um Ihre Wachstumschancen?

Wir glauben, dass wir in Partnerschaften unsere Wachstumsziele besser realisieren können.

Sie müssen das China-Geschäft bei einem mehrheitlichen Verkauf entkonsolidieren. Wie viel Umsatz von den zuletzt 2,45 Milliarden Euro geben Sie dabei ab?

Für China gehen wir von etwa 500 Millionen Euro Umsatz aus.

Was sagen die Banken dazu?

Wir sind mit unseren Banken im Gespräch, und wir werden von ihnen bei unserem Weg auch unterstützt. Unsere drei Ziele – in Europa und in China wachsen sowie die Bilanzrelationen verbessern – erreichen wir mit mehr als einem Partner besser. Denn wenn wir alle Ziele nacheinander angingen, wären wir womöglich auf vielen Märkten zu spät.

Das Wachstum Ihrer deutschen Dienstleistungssparte könnte schon bald durch die Politik kassiert werden. Der Bundesrat fordert seit Freitag, die Verantwortung für den Verpackungsmüll wieder den Kommunen zu übertragen.

Wir verfolgen das Verfahren sehr gespannt. Denn wir sehen in Deutschland die Notwendigkeit eines Wertstoffgesetzes nicht. In mehr als einem Drittel aller bundesdeutschen Haushalte gibt es bereits eine Wertstofftonne, ohne dass dazu ein neues Gesetz nötig ist.

Entspannt können Sie nur sein, falls der Bundesratsvorstoß dazu führt, dass das geplante Wertstoffgesetz in die Schublade wandert. Was aber, wenn sich der Bundesrat mit seiner Forderung nach einer Rekommunalisierung durchsetzt?

Daran habe ich gehörigen Zweifel. Das Umweltministerium wird kaum noch in dieser Legislaturperiode den Entschließungsantrag des Bundesrats mit Hurra umsetzen.

Herr Schweitzer, vielen Dank für das Interview.

Das Gespräch führten **Grischa Brower-Rabinowitsch** und **Christoph Schlautmann**.