



MONAT

Business

MAI/JUNI 2016

BEST OF BOOM

Zwölf steirische Top-Unternehmer über den Knackpunkt ihres Business-Lebens.

WACHSEN & SPIRIT

Das bemerkenswerte Netzwerk der EOSS Holding und ihr außergewöhnliches Geschäftsmodell.

STAND(ORT)PAUKE

Der scheidende IV-Präsident Jochen Pildner-Steinburg zieht Bilanz und blickt voraus.

SPEZIAL
»Lebenszyklus
Unternehmen«

WACHSEN MIT DEM FAKTOR MENSCH

Diskret, aber konsequent entwickelte sich die steirische EOSS Holding zu einem beachtlichen Firmenkonglomerat mit rund 20 Unternehmen und mehr als 1.000 Mitarbeitern. Der Holding-Manager Thomas Erkinger (38) über ein außergewöhnliches Geschäftsmodell, nachhaltige Wachstumsstrategien und die Frage, ob Manager die besseren Unternehmer sind.

TEXT: WOLFGANG SCHOBER, FOTOS: OLIVER WOLF, BEIGESTELLT

Manchmal geht Wachstum ganz einfach. Thomas Erkinger greift in seinen neuen Büroräumlichkeiten in der Grazer Innenstadt zur Sprühflasche und sprüht Wasser über das irische Moos, das die Wand im Vorraum ziert. Flugs quillt das office-taugliche Strauchgeflecht auf und expandiert merklich – florales Turbo-Wachstum als Fingerübung zwischendurch. Die Wachstumsprojekte, die den Geschäftsalltag des steirischen

Managers üblicherweise bestimmen, sind vergleichsweise kniffliger. Ein gutes Händchen für das richtige Tool entscheidet freilich auch hier. Etwa, wenn es darum geht, den Umsatz eines heimischen E-Commerce-Anbieters binnen dreier Jahre auf zehn Millionen Euro zu verdreifachen oder ein Millionenprojekt im Bereich der Funktechnologie in Montenegro zu lancieren oder den Vertrieb eines steirischen Software-Entwicklers in den USA zu forcieren. Nur drei Beispiele auf der aktuellen Erfolgsagenda des 38-jährigen Geschäftsführers der EOSS Industries Holding.

Doch der Reihe nach: Die Türschilder sind frisch montiert, die letzten Handwerker noch im Haus, als wir das repräsentative Büro am Eisernen Tor betreten. Gearbeitet wird bereits im Vollbetrieb. „Es fehlen eigentlich nur noch die Bilder an der Wand“, zeigt sich Thomas Erkinger mit dem soeben vollzogenen Umzug an den neuen Standort zufrieden. „Unser altes Büro war längst aus allen Nähten geplatzt, der Standortwech-

sel somit absolut nötig, um für weiteres Wachstum gerüstet zu sein“, so Erkinger.

GRÜNDER-SPIRIT

Wachstum – der Schlüsselbegriff der EOSS, einer Beteiligungsholding mit Sitz in Graz, die sich als Spezialist für Unternehmensentwicklung versteht. Anteile an mehr als 20 Firmen, vor allem aus dem IT-Sektor, bestehen derzeit. Gemeinsam erzielen diese rund 160 Millionen Euro Umsatz und beschäftigen weltweit 1.100 Mitarbeiter. Eigentümer von EOSS sind die Blaschitz-Holding sowie MIB Management der Grazer Investoren Peter und Michael Blaschitz. Das Brüderpaar hat Anfang der Nullerjahre mit den Erlösen aus dem Verkauf der Softwareschmiede Infonova an einen US-Konzern den Grundstein für den Aufbau der EOSS Industries gelegt. Thomas Erkinger, neben seinem BWL-Studium einst freiberuflicher Journalist, lernte Peter Blaschitz im Zuge eines Interviews für das „Wirtschaftsblatt“ kennen. In Erkinger fanden die Investoren einen smarten »



Die einfachste Form des Wachstums: Holding-Manager Thomas Erkinger lässt auch seine Büropflanzung sprießen.



*„Wir sind Unternehmer,
keine Investoren.
Ein Unternehmer liebt es
zu gestalten und kann
gar nicht anders, als
aus seinen Aktivitäten
ständig weitere Projekte
zu entwickeln.“*

THOMAS ERKINGER
EOSS Industries

» Manager, der deren Vision, nachhaltige Unternehmenswerte zu schaffen, verstand und mittlerweile mit Ausbau und Management eines Unternehmensportfolios beauftragt ist. „Der Spirit, den die Investoren dem Projekt eingehaucht haben, ist bis heute spürbar“, verrät Erkinger. „Wir sind getrieben von der Freude, Unternehmen zu entwickeln und damit auch Arbeitsplätze zu schaffen.“ Durchaus im Gegensatz zu Venture-Capital-Fonds oder reinen Finanzbeteiligungsgesellschaften. „Unsere Philosophie ist eine andere: Wir sind Co-Unternehmer der Firmen, die wir übernehmen oder gründen. Unser Fokus liegt auf Geschäftsmodellen mit langfristigen Wertsteigerungspotenzial.“ Daher sind die Engagements in der Regel auch Mehrheitsbeteiligung bzw. betragen in manchen Fällen 100 Prozent. „Damit unterscheiden wir uns auch deutlich von Business Angels, die in der Regel geringere Anteile erwerben und sich bloß mit dem Know-how eines Investors einbringen.“ Bei EOSS sind das unternehmerische Involvement und der Kapitaleinsatz weit höher. „Auch der Beteiligungshorizont ist langfristig ausgelegt.“ Gemanagt werden die Firmen von operativen Geschäftsführern in den Unternehmen, denen Manager aus der Holding – sogenannte Corporate Investment Manager – als Sparring-Partner zur Seite stehen. „Diese haben oft selbst bereits mehrere Unternehmen geleitet, verfügen also über entsprechende Erfahrung und können somit unternehmerische Potentiale bei den Töchtern erkennen und heben“, erklärt Erkinger, der selbst immer wieder operativ in einzelnen Firmen tätig ist. Soeben erst kehrte er aus Florida zurück, wo er die Software-Töchter 7iD und PST Public Safety Tech-



Joint-Venturing bei EOSS: „Experten bringen Know-how und Spirit ein, wir unsere unternehmerische Kompetenz und Kapital.“



nologies bei der Gründung von UStöchtern als Sales-Standorte unterstützte. Zuvor trieb er gemeinsam mit dem zuständigen Investment-Manager des EOSS-Teams das Projekt Wireless Montenegro voran, das im Rahmen eines 12 Millionen Euro umfassenden PPP-Modells den Aufbau des digitalen Blaulichtfunks im Balkanstaat vorsieht. Hauptstadt und Küstenregion wurden dort im Zuge des Projekts bereits mit modernen Kommunikationssystemen für Polizei, Ambulanz und Feuerwehr ausgestattet.

JOINT-VENTURING MIT IDEENGEBERN

Die zwei Beispiele beschreiben den für die Holding häufigsten Fall einer Beteiligung: das sogenannte Joint-Venturing. EOSS agiert dabei als Joint-Venture-Partner von Innovatoren, Ideengebern oder Managern. „Dabei werden die Ressourcen in einer gemeinsamen Gesellschaft ge-

bündelt. Die Ideengeber – meist hervorragende Technik-Experten – bringen Geschäftsmodell und Start-up-Esprit ein, wir unsere unternehmerische Erfahrung und das Kapital“, so Erkinger über das Modell mit Win-win-Avancen. Im Falle der 7iD Technologies wagten zwei Infineon-Manager einst aus einer Konzernabteilung heraus ein Management-Buy-out – diese brachten ihr Experten-Know-how ein, EOSS Industries ihre unternehmerische Gesamtkompetenz. Das war vor zehn Jahren, heute zählt der Software-Anbieter im RFID-Bereich 12 Mitarbeiter und steht vor dem nächsten Wachstumssprung. Zentrales Tool bei allen Beteiligungen sind Maßnahmen, die das Innovationspotenzial der Firma maximieren bzw. das Geschäftsmodell skalieren. „Dafür horchen wir tief in den Markt und entwickeln neue Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit den Kunden.“ Weiterer

Vorteil für die jeweilige Firma: Durch die Einbindung in die finanzstarke Unternehmensgruppe erreicht ein Betrieb schon frühzeitig eine kritische Größe, um an internationalen Ausschreibungen teilnehmen zu können.

Für Thomas Erkinger entscheidend sind aber die Soft-Faktoren des Managements: „Unsere Aufgabe besteht vor allem auch darin, den Handlungsspielraum für die Manager in den Töchtern auszuweiten bzw. deren Freiheitsgrade zu erhöhen. Denn unternehmerisch tätig zu sein heißt ja, zu gestalten und auch gewisse Risiken einzugehen.“ Seine Erfahrung zeige: „Unternehmer sind bereit, für ihre Kunden ans Limit zu gehen – im Gegensatz zum klassischen Manager“. Gleichzeitig wären typische Unternehmensgründer in späteren Phasen des Unternehmenszyklus aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur nicht immer die beste Besetzung. „Ideal sind daher »



Zwei Glanzstücke im Portfolio der EOSS: E-Commerce-Spezialist „ACL advanced commerce labs“ (L) mit Sitz in Graz und Standorten in Bärnbach, München und Wels beschäftigt knapp 80 Mitarbeiter. Oben: Ranorex, ein innovativer Grazer Software-Entwickler mit derzeit 70 Mitarbeitern in Österreich und den USA.

EOSS INDUSTRIES

Beteiligungsholding mit Sitz in Graz, spezialisiert auf Unternehmensentwicklung und die Schaffung nachhaltiger Werte. EOSS hält Anteile an mehr als 20 Firmen, vor allem aus dem IT-Bereich. Der Gesamtumsatz der Unternehmen beläuft sich auf rund 160 Millionen Euro. Weltweit sind 1.100 Mitarbeiter beschäftigt. In der Holding selbst arbeiten acht Beschäftigte. Eigentümer der EOSS sind die Blaschitz-Holding und MIB Management der steirischen Investoren Peter und Michael Blaschitz.

Laufende Zukäufe, Joint-Ventures und Ausgründungen (Carve-outs) beleben das Firmen-Portfolio. Zur Gruppe gehören derzeit unter anderem der E-Commerce-Spezialist ACL, die Softwareschmiede Ranorex, RFID-Spezialist 7ID, der Health-Care-Anbieter Medovis oder das PPP-Modell Wireless Montenegro.

www.eoss.at

» Persönlichkeiten, die Anteile aus beiden Welten vereinen – sozusagen eine Mischqualität aus Unternehmer und Manager.“ Schließlich sei der Faktor Mensch immer noch der entscheidende Wettbewerbsfaktor im Business. „Aus der Erfahrung von bislang 50 Unternehmen, an denen EOSS beteiligt war oder ist, lässt sich zweifelsfrei sagen: Erfolgreich kann nur sein, wer seine Mitarbeiter als Mitstreiter für die Sache zu motivieren versteht.“

Zusätzlich zum Joint-Venturing beleben auch andere Strategien das Portfolio, allen voran die „Buy-and-Build“-Strategie des Hauses. „Dabei werden bestehende Unternehmen um Technologien, Produkte oder ganze Firmen ergänzt, um Innovationsprozesse zu vertiefen und das Wachstum zu beschleunigen“, erklärt Erking. Erfolgreich angewandt wurde die

Methode etwa im Falle der ACL advanced commerce labs, einem steirischen E-Commerce-Spezialisten. Das Unternehmen mit Sitz in Graz wurde im Jahr 2013 von JCL Logistics übernommen und erfolgreich restrukturiert. Durch Zukauf und Eingliederung der Intersport Austria-Tochter Mercaturia aus Wels sowie dem Ausbau der Kundenbasis in Deutschland konnte der Umsatz innerhalb von drei Jahren auf rund zehn Millionen Euro verdreifacht werden.

„Als Unternehmer übernehmen wir aber nicht nur komplette Betriebe, sondern gründen auch selbst, wenn sich aus einer Tochter neue, innovative Geschäftsmodelle generieren lassen, die wir dann ausgründen“, beschreibt Erking die sogenannte Carve-out-Strategie. Auch hier steht der unternehmerische Spirit im Zentrum, auch hier kommt

die geballte unternehmerische Kraft der Gruppe als stützendes Back-up zum Tragen. „Ein Journalist hat einmal gemeint, wir agieren wie ein Vater, der seinen Nachwuchs ins Leben begleitet und ihm Haltungen und Werte vorlebt. Vielleicht trifft es das gar nicht so schlecht“, lacht Erking. Spektakulär gelungen ist dies zuletzt bei der Ausgründung einer innovativen Softwarelösung im Bereich digitaler Signaturen. Aus dem Beteiligungsunternehmen PST Public Safety Technologies heraus entstand mittels Carve-out die PrimeSign GmbH. Die neu gegründete Firma ermöglicht das komfortable Einbinden einer digitalen Signatur in Arbeitsabläufe, etwa durch eine elektronische Unterschriftenmappe.

So wie ein Vater seinen Nachwuchs eines Tages ziehen lässt, trennt sich auch die EOSS ge-

legentlich von Firmenanteilen. Aber auch hier stünden die nachhaltigen Entwicklungschancen des jeweiligen Unternehmens im Fokus. Erking: „Wir verkaufen Tochterfirmen, wenn sie bei uns an Wachstums- oder Technologiegrenzen stoßen und ein strategischer Partner einen positiveren Beitrag zur Entwicklung leisten kann.“ Derzeit stehen die Zeichen bei EOSS aber ohnehin eher in Richtung weiterer Zukäufe. „Im Schnitt sind es zwei bis fünf Projekte, die pro Jahr dazukommen – mehr, als wir Abgänge haben. Wir sind somit auch als Gruppe auf weiteres Wachstum eingestellt.“ Alles andere hätte bei einem Wachstums-Spezialisten dieser Prägung auch überrascht. Die steirische Wirtschaft darf sich also auf weitere Impulse des Hauses freuen. Ebenso wie das irische Moos an der Wand. ●