

## „ERFOLG VON UNTEN“ – ODER: DIE JESCHKE-TRANSAKTION!

„90 Mal die Luftlinienstrecke Berlin-New York.“ Laut eines Artikels des Magazins Fokus vom März 2017 entspricht das Kanalnetz, an das praktisch sämtliche Haushalte und Betriebe in Deutschland zur Aufnahme und Ableitung von Abwässern angeschlossen sind, in etwa dieser Länge. Wenn man es sich einmal überlegt, klingt es zutiefst logisch und das ist es auch. Und man fragt sich, warum diese Idee vorher noch niemand hatte...

Kanalrohre werden üblicherweise zum Zeitpunkt der Erschließung von Wohn- und Gewerbeflächen verbaut und haben – in herkömmlicher Bauart aus Betonrohren bestehend – eine statistische technische Lebensdauer von 30-40 Jahren. Und jeder von uns kennt aus seiner eigenen Kommune die allfälligen Sanierungsarbeiten, bei denen Tiefbauunternehmen ganze Straßenzüge aufgedaubt und über Wochen Schmutz, Lärm und Verkehrsbeeinträchtigung verursachen. So mancher wird sich auch die Frage gestellt haben, wieviel das die Gemeinde wohl wieder kosten mag – „nur“ um die Infrastruktur, die wir für unsere Lebensqualität benötigen, sicherzustellen...

Mit dieser Überlegung beginnt auch die Geschichte des Unternehmers Steffen Jeschke. Der studierte Bauingenieur erkannte während seiner beruflichen Laufbahn als Arbeitnehmer bereits Ende der 1990er Jahre, dass der Bereich Kanaltechnik mit der neuen Technologie der grabenlosen Kanalsanierung mittels sog. Schlauchliner ein enormes Potenzial bot. Ein Schlauch-

liner ist ein mit Kunstharz getränkter Glasfaserschlauch, der in den defekten Kanal eingebaut und mittels UV-Technologie ausgehärtet wird, was eine komplette hochwertige Sanierung des Kanals in sehr kurzer Zeit, ohne Aufgraben der Straße und zu deutlich niedrigeren Kosten erlaubt. Doch Steffen Jeschkes Impulse, diesen zukunftsträchtigen Geschäftsbereich auszubauen wurden seitens seines Arbeitgebers nicht aufgegriffen. Die noch neue Technologie wurde zum damaligen Zeitpunkt nur von einigen wenigen großen Unternehmen betrieben – handelte es sich dabei doch um ein noch wenig populäres und auch Anlagen- und Know-how-lastiges Geschäft. Doch hiervon ließ sich der zielstrebige junge Mann nicht abschrecken...

### KNOW-HOW UND TECHNOLOGIEN PLUS FINANZIERUNG: START!

Im Jahr 2003 traf er die aus seiner Sicht einzig richtige Entscheidung: Mit lediglich 3 Mitarbeitern startete Steffen Jeschke sein eigenes Unternehmen mit der Absicht, zunächst nur den Einbau von Schlauchlinern

mithilfe einer modernen UV-Aushärteanlage anzubieten. Doch der Anfang gestaltete sich schwierig. Die erforderliche Investition war hoch und Steffen Jeschke verfügte nur über begrenzte Eigenmittel.

Doch es gelang ihm, Finanzierer von seiner Geschäftsidee zu überzeugen und mittels entsprechender Bankdarlehen den Kauf einer ersten Schlauchlineranlage zu finanzieren. Steffen Jeschke konnte also starten – und das tat er auch mit einem klaren strategischen Ansatz.

### LEISTUNGSTIEFE PLUS LEISTUNGSBREITE: WACHSTUM!

Bis dato besaß der Großteil der Sanierungsunternehmen keine eigenen Schlauchlineranlagen sondern kaufte sich diese Arbeiten bei Subunternehmern, wie JESCHKE, ein. Genau das gefiel ihm nicht. Anstatt nur als Subunternehmer indirekt an Sanierungsaufträgen partizipieren zu können, sah er die Möglichkeit, an der gesamten Wertschöpfung zu partizipieren: Er entwickelte sein Unternehmen schnell in Richtung eines Vollenbieters für die grabenlose Kanalsanierung. Allerdings galt auch hier wieder: Die erforderliche technische Ausstattung ist kapitalintensiv.

Es ist zwar auch heute noch üblich, dass Spezialisten für einzelne Gewerke hinzugezogen werden, doch Steffen Jeschke gewann sehr schnell die Überzeugung, dass er die von ihm geforderte Qualität und Termintreue bei Abhängigkeit von Subunternehmern nicht dauerhaft gewährleisten konnte. Der nächste unternehmerische Schritt war nötig und schon ein Jahr nach der Gründung folgte 2004 der Kauf des ersten Fräsroboters. Damit konnte er auch die dem Linereinbau vorgelagerten Arbeiten selbst übernehmen! Und er fand auch hierfür seinen Markt.

Der Gedanke der Unabhängigkeit von Dritten wurde zunehmend zum Kern des Unternehmens und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung zur Triebfeder des Erfolgs. Selbermachen ist





Herr Jeschke (links),  
Herr Flore (rechts).

## STEFFEN JESCHKE UND RALF FLORE IM INTERVIEW

### WACHSTUMSTRATEGIE IM TEAM

**Herr Jeschke, Sie sind jetzt 49 Jahre alt. Was hat Sie dazu zu bewogen, Ihre Unternehmensnachfolge so frühzeitig in Angriff zu nehmen?**

Zunächst ging es mir nicht primär darum einen „Nachfolger“ zu finden, sondern jemanden, der mich als Partner unternehmerisch unterstützt, den weiteren Ausbau meines Geschäftes aktiv zu betreiben und der nicht nur den kurzfristigen Erfolg dabei im Sinn hat. Wir waren ja auch bisher sehr erfolgreich – aber als alleiniger geschäftsführender Gesellschafter habe ich merken müssen, dass ich in Sachen Wachstum an meine Grenzen stoße.

**Was war Ihnen bei der Partnersuche wichtig?**

Wie gesagt, die unternehmerische Denkweise und vor allem das Wohl meiner Mitarbeiter standen bei der Suche nach dem richtigen Partner im Fokus. Ich habe das engere Führungsteam sehr früh in das Projekt einbezogen und es war mir sehr wichtig, dass die Kollegen ebenfalls hinter einer solchen Entscheidung stehen und auch dem zukünftigen Partner ihr Vertrauen schenken.

**...und wie geht es Ihnen jetzt?**

Zunächst einmal bin ich froh, dass der Transaktionsprozess abgeschlossen ist und wir uns wieder voll auf unser Geschäft konzentrieren können. Und ich freue mich auf

die Zusammenarbeit mit UFENAU. Wir haben bereits einige gemeinsame Zukunftsschritte definiert, deren Umsetzung wir in den kommenden Wochen gezielt angehen werden.

**Das heißt, Sie arbeiten gar nicht weniger als bisher?**

Nein, ich habe doch großen Spaß am Geschäft und das war auch nicht die Absicht eines Verkaufs. Ich bleibe dabei, nur wird sich mein Tätigkeitsschwerpunkt noch mehr auf die strategische Ebene, die Unternehmensentwicklung verlagern.

**Herr Flore, wie sind Sie auf diese Branche gekommen, die nicht zu den Fokusbranchen vieler Finanzinvestoren zählt?**

Wir investieren gerne in Branchen, die noch nicht von großen Playern dominiert werden, in denen sich gesunde Renditen erwirtschaften lassen und nutzen dann im Rahmen der Entwicklung unserer Beteiligungen und durch sehr gezielte weitere Akquisitionen Wachstumschancen. Dabei ist es überaus wichtig, dass das kompetente Management an Bord bleibt und die Unternehmensstrategie im Team umgesetzt wird. In der Kanalsanierungsbranche haben wir bereits in 2016 den Schweizer Marktführer MÖKAH gekauft und konnten hier erfahren, welches Potential die Branche bietet.

JESCHKE passt daher perfekt zu uns, um auch in Deutschland aktiv zu werden.

**Wie sehen Sie die weitere gemeinsame Entwicklung des Unternehmens, Herr Flore?**

Operativ bleibt bei JESCHKE alles beim Alten. Das Unternehmen wurde in der Vergangenheit hervorragend geführt und wir vertrauen den handelnden Personen. Konkret wollen wir in neue Technologien investieren, um das Leistungsspektrum von JESCHKE weiter auszubauen – und natürlich sehen wir uns um, welche weiteren Unternehmen unsere bisherigen Akquisitionen ergänzen könnten.

**Was waren Ihres Erachtens die entscheidenden Punkte bis zur Entscheidung füreinander?**

Das hohe gegenseitige Vertrauen zwischen Herrn Jeschke und uns und unser unternehmerischer Ansatz, den Herr Jeschke von Anfang an gespürt hat und zu schätzen wusste.

**Herr Jeschke, wurden Ihre Ziele, die Sie vorab hatten, erreicht?**

Ein solcher Transaktionsprozess war für mich natürlich Neuland. Ich bin dankbar, dass ALLERT & Co. mich hier begleitet hat. Ganz wichtig empfand ich, zu Beginn des Prozesses alle Ziele gemeinsam zu definieren, um dann sehr fokussiert auf Partnersuche zu gehen. Und ja, heute kann ich sagen, dass meine Ziele sehr gut erreicht wurden.

**Herr Jeschke, Herr Flore wir danken Ihnen für dieses erhellende Gespräch! ]**

→ besser, effizienter und auch zuverlässiger.

Und so folgten zügig eigene Spülfahrzeuge und Kamerasysteme, um auch diese Arbeitsschritte in die Wertschöpfung zu integrieren und im letzten Schritt die Erweiterung um Anlagen zur Schachtsanierung. Damit war die Prozesskette komplettiert und JESCHKE konnte somit als eigenständiger Leistungspartner sämtliche Leistungen unabhängig anbieten.

#### **WEITERBILDUNG PLUS KUNDENORIENTIERUNG: MARKENQUALITÄT!**

Um die erreichte Position nicht nur auszubauen, sondern auch den Markenaufbau zu sichern, war für JESCHKE neben dem effizienten Einsatz modernster Technik vor allem ein motiviertes und hervorragend geschultes Team ein Garant des Erfolges: Sorgfältigste Projektplanung garantiert einen optimalen und profitablen Einsatz von Maschinen und Bedienteams und ein optimales Resultat für den Kunden. Und genau hierfür steht heute in der Branche der Name des Unternehmers.

#### **WEITERENTWICKLUNG PLUS MEHR SCHULTERN: DER KONSEQUENTE SCHRITT!**

In den letzten Jahren erkannte der Unternehmer bei hoher Profitabilität seines Unternehmens, dass der von ihm adressierte Markt noch gewaltige Wachstumschancen bietet und sein Unternehmen dafür bestens gerüstet ist. Nach 15 Jahren in der

operativen Leitung entschloss sich Herr Jeschke, erneut auf Partnersuche zu gehen. Ziel war es, einen Partner zu finden, der mit ihm das Unternehmen weiter entwickelt und auch gezielt weitere Wachstumschancen aufgreift. Hierbei war es auch beabsichtigt, die unternehmerische Verantwortung im Rahmen eines Anteilsverkaufs zu teilen.

Nach intensiven Vorgesprächen, in denen die Wertvorstellungen des Unternehmers durch einen Abgleich mit marktüblichen Bewertungsverfahren substantiiert wurden und in denen ebenfalls die nicht-monetären Projektziele intensiv diskutiert und festgelegt wurden, beauftragte Steffen Jeschke ALLERT & CO. mit der Partnersuche. Im Verlauf des sieben Monate andauernden Projektes konnten sowohl strategische Interessenten wie auch Finanzinvestoren für das Unternehmen begeistert und ein Bieterwettbewerb hergestellt werden.

Ende Dezember 2017 erfolgt der Verkauf der Unternehmensanteile an den Finanzinvestor UFENAU CAPITAL PARTNERS AG aus der Schweiz. Der Investor hat bereits in der Schweiz zwei weitere Unternehmen der Branche erworben und gemeinsam will man auch in Deutschland die Branche der grabenlosen Kanalsanierung noch weiter erschließen.

#### **RALF FLORE VON UFENAU:**

„Mit der JESCHKE Unternehmensgruppe haben wir den Grundstein gelegt in dieser

hoch attraktiven Branche auch in Deutschland Fuß zu fassen. Die Services erfordern ein unglaubliches Maß an Know-how und Erfahrung, das Steffen Jeschke wie kein anderer mitbringt. Wir freuen uns auf diese Zusammenarbeit!“

Bemerkenswert ist auch der unternehmerische Rückblick und Ausblick von Steffen Jeschke zur „JESCHKE-Transaktion“:

„Zu Beginn des Prozesses konnte ich mir nicht vorstellen, dass ein Finanzinvestor der richtige Partner sein könnte. Die handelnden Personen von UFENAU haben mich jedoch überzeugt. Mir war es wichtig, auch für meine Mannschaft eine Top-Lösung zu finden. Mit diesem Partner sind die Weichen klar in Richtung Wachstum gestellt. Ich freue mich, mein Wissen und meine Erfahrung hier voll einbringen zu können!“

Und so sieht das auch Matthias Popp von ALLERT & CO.: „Die anfängliche Sichtweise von Steffen Jeschke war durchaus nachvollziehbar: Die JESCHKE-Unternehmensgruppe ist auf den ersten Blick von der Unternehmensgröße her kein „typisches Target“ für einen Finanzinvestor. Was wir in seinem Unternehmen allerdings sahen, war größer: Hier handelte es sich um einen echten Hidden Champion in einem hoch attraktiven Nischenmarkt! Da kann es auch für einen ambitionierten Finanzinvestor Sinn machen, die selbst gesetzten Größenkriterien zu hinterfragen. Der unternehmerische Ansatz beider Partner passt perfekt!“ ]