



## Beispielfälle

### **Grohe AG - starkes Unternehmen mit Hilfe von Beteiligungskapital**

Was vor nunmehr fünf Jahren mit stürmischen Presseberichten begann, wird heute als positives Beispiel für das Engagement von Beteiligungsgesellschaften in Deutschland gesehen. Die Grohe AG ist ein erfolgreiches Unternehmen, das 2005 auf Wirken der Eigentümer TPG und Credit Suisse hin massive Weichenstellungen unternommen hatte, damit es sich - vor allem im internationalen Wettbewerb - wieder behaupten konnte. Die Entwicklungen der letzten Jahre sprechen heute eindeutig für sich selbst: Grohe wächst kräftig und legte bei Umsatz und Gewinn deutlich zu. Nachdem das Unternehmen 2007 erstmals in der Unternehmensgeschichte mehr als 1 Mrd. € Umsatz erzielt hatte, steigerte Grohe auch 2008 sein konsolidiertes Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA) um über 6% auf 216 Mio. €. Der konsolidierte Umsatz blieb gegenüber 2007 mit 1,01 Mrd. € trotz beginnender Wirtschaftskrise annähernd konstant. Die globale Wirtschaftskrise hat Grohe erfolgreich gemanagt und den Erfolgskurs 2010 fortgesetzt. In den ersten neun Monaten 2010 hat Grohe bei Umsatz und Ertrag kräftig zugelegt: Der konsolidierte Umsatz konnte um 20% auf 726 Mio. € gesteigert werden, das EBITDA wuchs um 37% auf 144 Mio. €. Damit betrug die EBITDA-Marge erfreuliche 20%.

Diese Entwicklung ist Ergebnis eines umfangreichen Transformationsprozesses, der Mitte 2005 begann und das Unternehmen strategisch änderte. Die Inhaber haben diese Transformation immer mitgetragen und seit dem Einstieg keine Dividende ausgeschüttet, sondern die Maßnahmen und Investitionen immer unterstützt. Mit einer bis 2014 über zwei Anleihen gesicherten Finanzierung und einem vielfach verbesserten Cashflow ist Grohe heute für den Konsolidierungsprozess der Branche bestens gerüstet.

In die drei deutschen Werke sind bis Ende 2010 mehr als 25 Mio. € geflossen. Das Werk in Hemer ist in den vergangenen Jahren komplett modernisiert worden. In einem ganzheitlichen Ansatz wurde von Werkstättenfertigung auf Linienfertigung umgestellt, wobei nicht nur Maschinenpark und Logistikstrategie erneuert wurden, auch die komplette Organisation des Werkes wurde entsprechend angepasst. Durch das neue Werkslayout haben sich die Durchlaufzeiten der Produkte von ehemals 20 auf 4 Tage stark verkürzt, sodass Grohe nun schneller und flexibler auf Anforderungen des Marktes und den steigenden Kundenbedarf reagieren und im internationalen Vergleich noch besser agieren kann. Deshalb wurde das Grohe-Werk Hemer 2009 auch ein Gewinner im Wettbewerb „Beste Fabrik“. Bei diesem Preis setzte sich das Unternehmen unter insgesamt über 180 Bewerbern mit Produktionsstätten in Spanien, Deutschland, Frankreich und Osteuropa durch.

Darüber hinaus investierte Grohe in die Professionalisierung seines Vertriebs und in die Modernisierung seines Produktportfolios: Im Jahr 2010 sind 200 neue Produkte auf den Markt gekommen. Dabei setzt das Unternehmen als Weltmarke für sanitärtechnische Produkte und Systeme gleichzeitig Maßstäbe in Qualität, Design und Technologie und verfügt über ein hauseigenes Designteam, das das Design aller Grohe-Produkte selbst entwickelt. Das Konzept ist erfolgreich, denn die Produkte erringen regelmäßig Auszeichnungen bei vielen internationalen Designwettbewerben, wie z.B. zuletzt dem Red Dot Product Design Award, dem iF Design Award oder dem Green Good Design Award.

Grohe ist heute sehr gut aufgestellt. In den letzten Jahren wurde aus einem deutschen Exporteur ein Global Player mit deutschen Wurzeln. Die gemeinschaftliche Arbeit von Management und Eigentümern in den letzten Jahren gab Grohe wieder eine gesicherte Zukunft und ist ein Beispiel für das positive Engagement von Finanzinvestoren in Deutschland.