



Der Optimist.

Expansionsstrategie. In 18 Jahren hat der heute 55-jährige Wolfgang Trier (oben) aus dem Pleitekandidaten Softing einen ernst zu nehmenden Anbieter für Kommunikationslösungen in der Industrie gemacht. „Und das Beste“, ist Trier überzeugt, „kommt erst noch.“

„Wir sondieren gerade den Markt, um Unternehmen zu finden, die in die Strategie und das Portfolio unseres Segments Automation passen könnten. Und in der Krise zu einem vernünftigen Preis zu haben sind“, erzählt Wolfgang Trier, Vorstandsvorsitzender der börsennotierten Softing AG. „Das wäre dann ein weiteres Mosaikstück auf dem Weg, die 100-Millionen-Euro-Umsatzgrenze zu überschreiten und wieder eine zweistellige Ebit-Marge zu erreichen.“ Geht der Plan auf, hätte die Corona-Krise für Trier zumindest einen positiven Aspekt. Anorganisches Wachstum ist in einer Marktberaumungsphase besonders profitabel. „Wir haben schon immer Wettbewerber zugekauft, die unsere Segmente verstärkt haben. Und so agieren wir selbstverständlich auch heute.“

Softing ist ein Hard- und Software-Haus mit Produkten, die nicht so einfach zu erklären sind. „Im Prinzip geht es immer um digitale Daten, deren Weiterleitung und deren Nutzung im B2B-Bereich“, erläutert Trier. Im größten Einzelbereich „Industrial“ hilft er seinen Kunden bei der Digitalisierung, treibt weltweit die Kommunikation und Vernetzung von Maschinen voran. „Für international aufgestellte Firmen ist es wichtig, dass ihre Maschinen sowohl lokal in der Fertigung als auch über die verschiedenen Standorte hinweg miteinander kommunizieren können.“ Rund 60 Millionen Euro Umsatz macht das Unternehmen dort.

Im zweiten großen Segment „Automotive“ bietet Softing Hard- und Software als Diagnose- und Analysewerk-

zeuge an, mit deren Hilfe die verschiedenen Daten der elektronischen Steuergeräte im Auto erfasst und abgerufen werden können. „Sie werden von führenden Herstellern und Lieferanten in der Entwicklung und im Service eingesetzt.“

Im dritten, dem kleinsten und jüngsten Bereich, der IT Networks, werden Geräte zum Messen der Qualität von Datenleitungen entwickelt und verkauft.

Insgesamt wollte Wolfgang Trier eigentlich so schon in diesem Jahr die 100-Millionen-Euro-Umsatzmarke knacken. Tatsächlich werden es wohl nur knapp 80 Millionen Euro werden. „Das ist Corona geschuldet. Da müssen wir jetzt durch, wie alle anderen Unternehmer auch. Aber aufgeschoben ist nicht aufgehoben. Für 2021 haben wir die Rückkehr auf die 2019er-Zahlen im Visier,



2022 – dann hoffentlich jenseits von Corona – wollen wir die 100-Millionen-Marke schaffen“, gibt sich der Unternehmer zuversichtlich.

Als Wolfgang Trier im Jahr 2002 bei Softing einsteigt, steht das ehemals am Neuen Markt gefeierte Unternehmen kurz vor der Pleite. Der Börsenkurs liegt bei einem Euro, die ganze Firma ist bei 19 Millionen Umsatz nur noch fünf Millionen Euro wert. „Die Insolvenz war ohne massive Eingriffe höchstens ein halbes Jahr entfernt“, erinnert sich Trier.

Der studierte Elektroingenieur und Diplom-Kaufmann ist zu dieser Zeit als Sanierer für eine Unternehmensberatung tätig und eigentlich permanent unterwegs. „Meine Frau fand das nicht familienfreundlich und legte mir eine mehr stationäre Aufgabe nahe.“ Da wird ihm der „Sanierungsfall Softing“ angetragen.

Trier schaut sich Geschäftsmodell und Zahlen an, erkennt das Potenzial und kauft mit ca. zwei Millionen Euro in den ersten Jahren knapp 25 Prozent der fünf Millionen Aktien. Der Softing-Konzern beschäftigt sich damals schon mit Maschinen in der Fabrik, die kommunizieren sollen und mit elektronischen Steuergeräten im Auto. „Das war die Zukunft, ich war sicher, dass wir mit

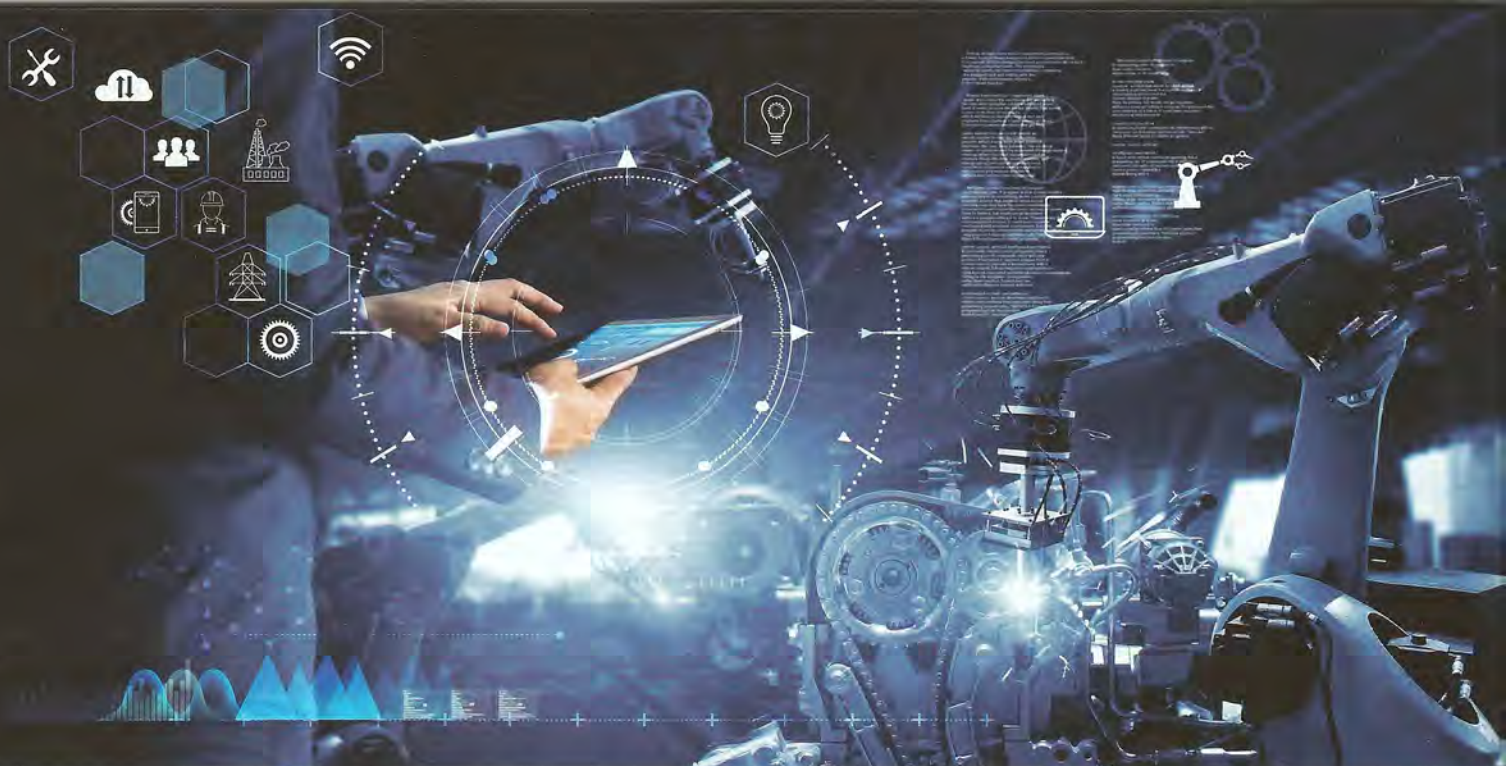
diesen Produkten einen Markt haben.“ Softings Problem war, dass recht viele Entwicklungen nie zur Marktreife gebracht und trotz Erfolglosigkeit lange am Leben erhalten wurden. Das schluckte Unmengen an Kapital. „Es fehlten Struktur und Ausrichtung, der Kapitän. Ich habe versprochen, dieser zu sein.“

Trier gibt die neue Richtung vor: „Zunächst mit Anpassung der Kostenstrukturen. Dann mit inhaltlicher Fokussierung – welche Produkte bringen Ertrag und werden weitergeführt, welche stellen wir ein. Und anschließend mit einer Internationalisierungsstrategie – wenn wir unsere Produkte weltweit verkaufen wollen, mussten wir ja über die DACH-Region hinaus wachsen. Zukäufe sollten dabei helfen, eine kritische Größe als Anbieter zu erreichen.“

Zunächst geht es darum, viele kleine Schritte zu machen, um die Firma wieder auf Kurs zu bringen. „Wir hatten in Italien eine Tochtergesellschaft, die personell falsch besetzt war und der ausreichende Produkte für den italienischen Markt fehlten“, erzählt Trier. Er schließt die defizitäre Tochtergesellschaft und kauft eine kleine Industrievertretung, die bereits einen Grundumsatz von rund einer Million Euro in diesem Geschäfts-

feld macht. „Da haben wir angedockt, waren sofort aus der Verlustzone.“ Rund zehn Millionen Euro Umsatz macht Softing Italia heute. 2005 folgt die hard&soft Salwetter-Rottenberger GmbH in Reutlingen, um den Unternehmensbereich Automotive Electronics bei Prüf- und Testsystemen für Steuergeräte rund um die Automobilfertigung zu stärken. Trier kauft weiterhin Unternehmen hinzu. „Mehr als fünf Millionen Euro haben wir aber fast nie investiert, da wir uns ja nicht verschulden und das Unternehmen nicht an der Kante segeln wollten.“

2010 ist die Phase der Sanierung abgeschlossen. Softing setzt etwas mehr als 30 Millionen Euro um. Unterm Strich bleibt eine Million Euro Gewinn übrig. Nun beginnt die Wachstumsphase. „Ich war entschlossen, dabei die Stärke einer Börsennotierung auszuspielen. Sie ermöglicht es, Akquisitionen mit eigenen Aktien zu bezahlen oder Kapitalerhöhungen durchzuführen.“ In den kommenden Jahren wird Trier so die Aktienanzahl von fünf auf 9,2 Millionen erhöhen. Nicht allen Aktionären gefällt diese Verwässerung. „Ich selbst habe aber alle Barkapitalerhöhungen mitgezeichnet. Das war wichtig, um glaubwürdig zu sein.“ >



Maschinen kommunizieren miteinander über verschiedene Standorte hinweg. Ihre Daten können zentral abgerufen werden.

Anfang 2014 kündigt er sein bis dato strategisch wichtigstes Investment an, den Kauf der amerikanischen Online-Development Inc. (OLDI). „Dies war der wichtige Zugang zum US-Markt, der Softing lange gefehlt hatte.“

Für den Unternehmer ist es eine Angelegenheit, die Fingerspitzengefühl verlangt. Der größte Kunde von OLDI ist Rockwell Automation, der Platzhirsch für Automatisierung in den USA. Den darf Trier nicht verlieren: „Ich habe zuvor bei Rockwell angefragt, ob wir als Käufer willkommen sind. Akzeptanz war mir aufgrund der hohen Abhängigkeit vom Leitkunden nicht genug, ich wollte, dass wir gewollt werden.“ Der Hintergrund: Rockwell macht zu dieser Zeit drei Milliarden Dollar Umsatz und hätte OLDI leicht selbst kaufen können. Trier will verstehen, warum die Amerikaner nicht selbst einsteigen. Ihr Argument überzeugt ihn. Rockwell sei ein riesiger Dampfer, der wendige kleine und selbstständige Schiffe um sich herum benötige, ein Einstieg bei OLDI käme deshalb nicht infrage.

Wenige Monate vorher hatte Wolfgang Trier Psiber Data erworben, die spätere IT Networks – und so ein ganz neues Geschäftsfeld für Softing erschlossen.

Mit den Geräten von IT Networks lassen sich Qualität und Bandbreite der Datenleitungen in alten und neu verbauten Netzwerken bestimmen. „Es gibt grundsätzlich drei physikalische Zugänge zum Internet: Kupferkabel, Glasfaserkabel und WLAN. Wir decken alle drei ab und überprüfen, wie leistungsfähig diese tatsächlich sind“, erklärt Trier.

Unternehmen, die auf die Bandbreite und Qualität der Datenleitungen angewiesen sind, brauchen diese Informationen, soll es später keine bösen Überraschungen geben. Mit den Geräten von IT Networks kann in weniger als zehn Sekunden geklärt werden, ob eine Leitung die versprochene Leistung auch tatsächlich erbringt. „Auch wer Netzausfälle verhindern und Netzwerkfehler schnell beheben möchte, benötigt unsere Messgeräte.“ Das weltweite für Softing erreichbare Marktvolumen bei Installateuren, Systemintegratoren und Netzbetreibern taxiert der Unternehmer mittelfristig auf 20 bis 30 Millionen Euro. Bisher konnte IT Networks dieses noch nicht einmal zur Hälfte ausschöpfen. Zwölf Millionen Euro Umsatz erzielte dieses Segment 2019.

Bis 2015 entwickelt sich Softing sehr gut. Dann kommt es immer wieder zu

Schwierigkeiten. „Technologie-Unternehmen wie wir haben das Problem, dass ihre Entwicklungen immer ganz vorn dabei sein müssen. Die Kunden brauchen oft länger, dies in ihre Prozesse einzusetzen. Immer wieder kommen Wünsche nach weiteren technischen Eigenschaften. Das verzögert die Einführung. Weil ich grundsätzlich optimistisch bin, bin ich in der Kommunikation dann vielleicht manchmal zu schnell. Manches braucht einfach länger, als ich glauben will.“

2016 wird im Automotive-Bereich zu viel auf einmal gleichzeitig neu entwickelt: neue Hardware, neue Software, alles in einem Entwicklungsschritt. „Das hat weit mehr Ressourcen verbraucht als geplant, unsere Produkte sind einfach nicht rechtzeitig fertig geworden.“ Der Umsatz sinkt, das Ergebnis gibt um 90 Prozent nach – von 5,7 auf 0,7 Millionen Euro. Doch Wolfgang Trier lässt sich nicht entmutigen. Neuen Schub soll im Jahr 2018 der Kauf der Liechtensteiner Firma Globalmatrix für 15 Millionen Euro bringen. Trier führt eine Kapitalerhöhung gegen Sacheinlage durch, 1,45 Millionen neue Aktien zum Kurs von 9,43 Euro bringen ihm rund 13,7 Millionen Euro. Die fehlenden 1,3 Millionen

Euro finanziert er mit einem Darlehen. „Nach OLDI war das der wichtigste Kauf für mich“, erklärt Trier. Das Kalikül: „Wir haben einen weltweiten Trend zur Vernetzung. Und zwar mobil, über die Cloud, damit Daten über Grenzen hinweg an allen Standorten ausgetauscht werden können. Globalmatix kann das.“ Die Einsatzmöglichkeiten: Flottensteuerung, präventive Diagnose, Unfallerkennung und mehr.

„Das ist eine kleine Box, die nachträglich hinter dem Armaturenbrett in jedes Auto, jeden Liefer- oder Lastwagen eingebaut werden kann“, erklärt Trier. Die Box greift auf die Fahrzeugelektronik zu und schickt je nach Freigabe durch den Halter die benötigten Informationen in die Cloud. Jeder Parkrempler, jede Fahrt, jeder Unfall wird mithilfe der Box aufgezeichnet.

„Wir verkaufen also zunächst einmalig unsere Hardware, die die Elektronik im Fahrzeug anzapft. Ziel ist dann aber der Abschluss eines mehrjährigen Nutzungsvertrags für die Datenbeschaffung aus dem Fahrzeug. Je nach Umfang und Qualität können wir das für wenige Euro pro Monat und Fahrzeug leisten“, erklärt er das Geschäftsmodell. Bisher

sind große Flottenbetreiber, Versicherungen und Autoverleiher die Zielgruppe. Doch die Box kann auch für eine Vielzahl industrieller Anwendungen verwendet werden – immer dort, wo viele verteilte Einheiten einfach, kostengünstig und sicher an eine zentrale Stelle angebunden werden sollen. „Wir haben hier ein voll skalierbares Geschäftsmodell mit einer sehr guten, zweistelligen Margenperspektive.“

Doch es kommt wieder zu Verzögerungen. „Wir haben deutlich länger gebraucht als gedacht, um die vielen Anwendungsmöglichkeiten der Technologie von Globalmatix zu analysieren und uns zunächst auf einige wenige Geschäftsfelder zu fokussieren“, räumt Trier ein. Knapp zwei Millionen Euro steckt er jeweils in den Jahren 2018 und 2019 in die Neuerung. Dann ist er fertig, will 2020 in die Skalierung gehen und Umsätze generieren. Doch nun kommt Corona. Viele Kunden haben keine Budgets mehr. Trier muss warten. „Die Signale deuten auf einen kommerziellen Durchbruch 2021“, hofft er.

Vieles, was Trier anfasst, gelingt. Manches nicht. Und manches braucht einfach seine Zeit. Anfang 2018 entwickelt

er bei IT Networks einen Empfänger für WLAN-Signale, in den er große Hoffnung setzt. Schon bei der Entwicklung ist klar, dass es sich um ein Nischenprodukt für Spezialisten handelt. „Man muss einiges Wissen über den WLAN-Standard mitbringen, um es nutzen zu können. Wir sind da noch nicht nah genug an unserer Zielgruppe dran“, so Trier. Bisher hat er nicht die Stückzahlen verkaufen können, um die Entwicklungskosten wieder reinzuholen. Die Technik werde er weiterentwickeln, aber auch dieses Projekt dauere viel länger als gedacht.

Momentan leidet natürlich auch Softing unter der Absatzflaute der Autoindustrie und der Investitionszurückhaltung der Industrie. Deshalb hat Wolfgang Trier mit einer Anpassung der Strategie im Segment Industrial reagiert. Bisher rüstete er vor allem neue Maschinen mit seinen Systemen aus. „Nun kümmern wir uns vermehrt darum, den Bestand wertvoller Maschinen an die Datennetze im Unternehmen anzubinden“, erklärt Trier. „Das wollen wir strategisch ausbauen, weil Corona das Geschäft mit neu installierten Maschinen schwieriger macht.“

Wahrscheinlich sind das die großen unternehmerischen Fähigkeiten des Wolfgang Trier – Flexibilität, Innovationskraft, unerschütterlicher Optimismus und Durchhaltevermögen.

Funktioniert alles so, wie es sich der Unternehmer vorstellt, könnte 2021 – oder spätestens 2022 – zu einem Jahr werden, in dem tatsächlich alle Bereiche seiner Softing AG gut laufen. Das Schiff, so Trier, sei nun auf einem guten Kurs. „Jetzt müssen wir erst einmal unsere Marge wieder in zweistellige Dimensionen bringen.“ Und dann? „Dann wachsen wir weiter.“ □

Autorin: Yvonne Döbler

Die Softing-Aktie.

Der Aktienkurs der Softing AG hat eine rasante Berg- und Talfahrt hinter sich. Nachdem das dynamische Wachstum der Jahre 2010 bis 2015 den Kurs von drei auf 18 Euro katapultiert hat, begann mit den Verzögerungen bei wichtigen Produkten eine lange Talfahrt. Problematisch war auch, dass Wolfgang Trier selbst öfter zu optimistische Erwartungen publizierte und so das Vertrauen einiger Anleger verlor. Bei Kursen um fünf Euro (Stand Mitte November 2020) liegt der

Marktwert der Softing AG nun nur noch bei rund 45 Millionen Euro. Das ist nicht viel für eine Firma, die nach der Corona-Krise mehr als 100 Millionen Umsatz machen könnte. Natürlich dürften die Zahlen für das Gesamtjahr 2020 noch schwach ausfallen. Aber Trier hat schon früher gezeigt, dass er fünf bis zehn Prozent Rendite erwirtschaften kann. Gelingt das wieder, wäre ein Ergebnis pro Aktie von einem Euro möglich. Dann würde der Aktienkurs wohl wieder deutlich steigen.