

Der eigene Vater traute es ihnen nicht zu, ein Geschäft zu führen. Die vier Grafe-Brüder zeigten ihm, was in ihnen steckt. Sie verließen das gut behütete Elternhaus und gründeten ihr eigenes Familienunternehmen. Im Gespräch mit Gudrun Klein, bei **Kunststoffe** verantwortlich für Werkstoffe und Anwendungen, zieht Matthias Grafe, Geschäftsführer der Grafe Advanced Polymers GmbH, Blankenhain, Bilanz über 20 Jahre Erfolg – und seine Fortsetzung.

»» **Innovativ zu sein ist unsere Stärke!** ««

Matthias Grafe über unternehmerischen Mut und das Glück des Tüchtigen

Kunststoffe: Gratulation, Herr Grafe. Die Grafe Advanced Polymers GmbH feiert in diesem Jahr ihr 20-jähriges Jubiläum. Wenn Sie zurückschauen: Was würden Sie und Ihre Brüder wieder so machen, was besser und was würden Sie aus heutiger Sicht unterlassen?

Grafe: Das ist eine schwierige Frage, wenn man auf 20 Jahre Erfolg zurückblickt. Bisher war uns das Glück hold. Unser Unternehmen gründeten wir zum richtigen Zeitpunkt. Offenbar waren auch unsere Entscheidungen meistens richtig. Sicherlich verbirgt sich dahinter auch unternehmerischer Mut, Dinge zu tun, die andere nicht tun. Von daher sind uns als Unternehmer sicher einige Fehler unterlaufen. Die haben meistens auch Geld gekostet. Das gehört aber zum Unternehmertum dazu. Von meinem Vater haben wir gelernt: Fehler macht man einmal und dann nie wieder. Das ist uns gelungen. Wir haben nie einen Fehler zweimal gemacht.

Kunststoffe: Sie kommen aus einer Unternehmerfamilie. Warum haben Sie nicht einfach das Unternehmen Ihrer Eltern weitergeführt, wie es viele Unternehmerekinder tun?

Grafe: Das ist eine spannende Geschichte: Wir vier Brüder stammen aus einer Unternehmersdynastie im westfälischen Rütten. 1971 hat mein Vater – ein ehemaliger Bierbrauer – mit seinen drei Schwägern ein ähnlich geartetes Unternehmen, wie wir es heute haben, aufgebaut. 1989/1990 legten die vier fest, dass nicht die nächste Generation das Unternehmen weiterführen soll, sondern eine Fremdgeschäftsführung. Wir befanden uns in der Zeit teilweise noch in der Ausbildung oder beim Studium. Da uns die alten Herren die Geschäftsführung nicht zutrauten, entschieden wir, selbst ein Unternehmen zu gründen. Das war unser Gründungsimpuls. Uns trieb an, immer besser sein zu wollen als andere. Und: Wir haben von Anfang an uns geglaubt.

Kunststoffe: Warum wählten Sie fern von der Heimat Ihrer Eltern einen Standort in Thüringen aus?

Grafe: Warum wir gerade nach Thüringen gegangen sind? Unsere Entscheidung, uns selbständig zu machen, fiel mit der Wende 1989/1990 zusammen. Wir kannten die ehemalige DDR nicht, waren nie dort gewesen. Auf uns wirkte diese Gegend wie ein weißer Fleck auf der Landkarte. Und so nahmen wir uns eine Landkarte zur Hand und schauten uns dieses Gebiet an. Uns fiel das Hermsdorfer Kreuz auf, ein transeuropäischer Knotenpunkt der Autobahn 4 (von Osten nach Westen) und der Autobahn 9 (von Norden nach Süden). Die Stadt Jena lag für unser Vorhaben strategisch genau richtig. Zudem war Jena durch Carl Zeiss schon zu der Zeit ein Hightech-Standort. Aus diesem Grund entschieden wir, uns dort in einem Technologiepark anzusiedeln. 1991 gründeten wir Brüder dann auch in Jena das Compound- und Masterbatch-Unternehmen Grafe. Bei unserem Start halfen uns natürlich auch die Fördermaßnahmen des Bundes und des Landes Thüringen.



Der 1995 neu erbaute Firmenkomplex der Grafe Advanced Polymers GmbH in Blankenhain (Fotos: Grafe)

ARTIKEL ALS PDF unter www.kunststoffe.de
Dokumenten-Nummer KU110758



» In Osteuropa befinden sich unsere Wachstumsmärkte im Exportgeschäft. «

Und: Ohne das Know-how von Mitstreitern und ihre Erfahrung in der Einfärbung von Kunststoffen hätten wir dieses Geschäft nicht aufbauen können.

Nach fünf erfolgreichen Jahren konnten wir 1995 in unseren neu erbauten Firmenkomples in Blankenhain umziehen. Aktuell produziert die Grafe Advanced Polymers GmbH ein Umsatzvolumen von etwa 10 000 t/a. Von unseren 230 Mitarbeitern arbeiten 70 in Forschung und Entwicklung. Unseren Nachwuchs – überwiegend junge Leute aus der Region – bilden wir selbst aus. So sichern wir den Fortbestand unseres Know-hows und unserer Forschungsergebnisse. Etwa 10 Prozent unserer Belegschaft sind Auszubildende und Studenten.

Inzwischen fühlen wir uns in Thüringen zu Hause. Wir sind durch zahlreiche Aktivitäten mit der Region um Weimar/Blankenhain eng verbunden. Außerdem engagieren wir uns im Kompetenznetzwerk der Kunststoffindustrie Polymermat e. V. für mehr Arbeitsplätze in Thüringen.

Kunststoffe: Ihr Unternehmen hat sich über die Jahre sehr erfolgreich entwickelt. Wie steht es, trotz Krise im Jahr 2009, heute da?

Grafe: Ich sehe uns heute gestärkt. Wir haben sehr schnell auf die Vorzeichen der Krise reagiert. In Thüringen waren wir die Ersten, die Kurzarbeit beim Arbeitsamt anmeldeten. Das war schon im November 2008. Als Masterbatch-Hersteller der Kunststoffindustrie fühlen wir sehr schnell, wenn die Konjunktur wirklich Probleme hat. Denn wir liefern breit gefächert in fast alle Branchen der kunststoffverarbeitenden Industrie. Dazu gehören beispielsweise Unternehmen der optischen Industrie, Spielzeugindustrie, Medizintechnik, Automobil-

i Zur Person

Diplomkaufmann **MATTHIAS GRAFE**, geboren 1965, ist als Geschäftsführer der Grafe Advanced Polymers GmbH, Blankenhain, zuständig für Finanzen und Vertrieb. Er studierte von 1986 bis 1990 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Würzburg. Ein anschließendes Ingenieurstudium brach er ab, weil sich mit der deutschen Einheit unerwartete Gründerchancen in Ostdeutschland boten.

industrie und Verpackungsindustrie. Kunststoffe sind fast überall vorzufinden.

Wir hatten also sehr konsequent unsere Hausaufgaben gemacht. Als Familienunternehmen kommen wir aus gesunden Verhältnissen. Und so besaßen wir auch die Liquiditätsreserven, um eine Zeit zu überwinden, in der das Geschäft nicht ganz so läuft, wie wir es uns vorgestellt haben. Trotzdem führten wir unser Investitionsprogramm in der Krise weiter. Das betraf im Jahr 2009 Bauvorhaben für über fünf Millionen Euro. Dazu gehörten die sechste Produktionshalle und das zweite Auslieferungslager im Firmenkomples Blankenhain.

Zu unserer eigenen Überraschung mussten wir am Ende des Jahres 2009 feststellen, dass die Zahlen doch nicht so schlecht aussahen wie zu Jahresanfang. Wir hatten im Laufe des Jahres unsere Strukturen gestrafft. Gleichzeitig lag die Anzahl der Beschäftigten weit über dem Niveau vor der Krise. Von daher sehen wir uns jetzt sehr gut aufgestellt. Heute befindet sich das Geschäft wieder über dem Vorkrisenniveau. Insofern – um auf Ihre Ausgangsfrage zu kommen – haben wir bisher alles richtig gemacht.

Kunststoffe: Sie produzieren, wie die großen Hersteller, auf der ganzen Welt?

Grafe: Nein, unser Fokus orientiert sich überwiegend auf Europa. Hier besitzen wir zwei weitere Standorte: einen in Polen und einen in Italien. Unsere Zielmärkte sind die wachsenden Märkte in Osteuropa. Wir müssen nicht unbedingt nach China gehen. Ein gut aufgestellter deutscher Mittelständler besitzt in Osteuropa genug Potenzial. Dort befinden sich auch unsere Wachstumsmärkte im Exportgeschäft.

Kunststoffe: Sie exportieren aber nach China?

Grafe: Ja, wir exportieren nach China, produzieren in dem Land aber nicht. Denn unser Geschäftserfolg wächst oder fällt mit unseren Rezepturen, unserem Know-how. Deshalb lassen wir uns auch nicht gern in die Karten schauen. Generell gestaltet sich der Export nach China für uns nicht ganz unproblematisch. Wenn wir beispielsweise in China einen Kunden wie Volkswagen beliefern und es kommt ein lokaler Anbieter, sind wir sofort draußen.

Unser Geschäft ist immer dann erfolgreich, wenn die Märkte bestimmte Qualitätsansprüche stellen. Das sieht man an Osteuropa: In Polen und Tschechien gelten unsere Qualitätsstandards. Hier handelt es sich um Märkte, in denen produziert, dann aber wieder nach Westeuropa reimportiert wird. In Russland spielte Qualität bisher keine große Rolle, da dort meist für den lokalen Markt produziert wird. Aber auch hier nimmt der Qualitätsanspruch stetig zu. Immer mehr der ortsansässigen Kunststoffverarbeiter fragen jetzt z.B. nach einem ganz bestimmten Rot, das diesen Farbton konstant über alle Chargen hinweg behält. Wenn sich die Märkte so entwickeln,

Die Grafe-Brüder Christian, Michael, Matthias und Clemens (v.l.n.r.): Christian und Michael Grafe – beide staatlich geprüfte Kunststofftechniker – koordinieren die Produktion, Clemens Grafe (r.) leitet als Diplomingenieur für Kunststofftechnik die Bereiche Technik und Entwicklung



dann wird es Zeit für uns, dort mitzuspielen.

Kunststoffe: Welche Rolle spielen Forschung und Entwicklung bei Grafe?

Grafe: Forschung und Entwicklung nehmen bei uns einen sehr hohen Stellenwert ein. Denn wir sehen uns in unserem Geschäft als Technologieführer. Nicht umsonst sind dreißig Prozent der Belegschaft in diesem Bereich beschäftigt. Gemeinsam mit Kunden entstehen maßgeschneiderte Compounds: Wir modifizieren Kunststoffe nicht nur in der Farbgebung, sondern z. B. auch in den mechanischen Eigenschaften. Innovativ zu sein ist unsere

» Kunststoff besitzt als Werkstoff noch ein enormes Potenzial für zahlreiche neue Anwendungen. «

Stärke! Wer heute als deutscher Masterbatchproduzent im Weltmarkt erfolgreich sein will, kann dies nur als Technologieführer, nicht über geringere Kosten. Die Technologie muss im Vordergrund stehen. Nicht umsonst ist die deutschen Wirtschaft im Export so erfolgreich. Wir praktizieren es genauso.

Kunststoffe: Sie sagten kürzlich, Masterbatches und Service sind untrennbar miteinander verbunden. Wollen Sie Ihren Kundenservice weiter verbessern?

Grafe: Kundenservice ist bei uns das A und O. Nicht jeder, der eine Maschine besitzt, ist auch ein Masterbatchhersteller. Mit Maschinen können Sie Granulat herstellen. Zu Masterbatches gehört technisches Know-how und Service. Sie müssen schnell und präzise Farb- und Rezepturnauigkeit einhalten und überprüfen können. Das Masterbatchgeschäft lebt nur von den Menschen. Nicht von den Maschinen. Gut, Maschinen braucht man. Es geht nicht ohne sie. Aber nur wer gute Mitarbeiter hat und ein gutes Team, wird in diesem Geschäft erfolgreich sein. Deswegen lässt sich das Geschäftsmodell auch nicht so einfach kopieren.

Kunststoffe: Mit Ihrem Investment von 9,6 Millionen Euro in sieben neue Extrusionslinien wollen Sie auch den Service-Bereich weiter ausbauen?

Grafe: Mit dem Kauf der neuen Extrusionslinien der Firma Leistritz können wir unsere Produktionskapazität um 30 Prozent erweitern. Denn es kommen immer mehr Kunden zu uns. Und die wollen den gleichen Service wie unsere jetzigen Kunden. Entsprechend bieten wir unseren Service auch immer mehr Kunden an. In unserem Qualitätslabor arbeiten wir bereits mehrschichtig. Außerdem bilden wir immer mehr junge Leute aus, die wir dann als qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen können.

Weiteres Auftragspotenzial liefert uns die Großchemie, die sich gerade aus der Anwendungstechnik zurückzieht. Sie ist gezwungen, aus Kostengründen immer umfangreichere Losgrößen zu ver-

kaufen. Dadurch ergibt sich für uns Mittelständler die Chance, diese Lücke auszufüllen. Wir sehen uns also auch als Servicegesellschaft und bieten Labortests und Ähnliches an.

Kunststoffe: Sie setzen also auf organisches Wachstum ohne Zukäufe von Unternehmen in anderen Bereichen oder Ländern?

Grafe: Ja, das stimmt! Kunststoff besitzt als Werkstoff noch ein enormes Potenzial. Wir sind bei Weitem noch nicht dort, wo der Kunststoff im Jahr 2050 einmal sein wird. Es gibt noch zahlreiche neue Anwendungen für diesen vielfältigen Werkstoff, die wir für uns noch nicht erschlossen haben. In diese Richtung wollen wir wachsen.

Kunststoffe: Wie man hört, planen Sie bereits wieder ein neues Investment?

Grafe: Als Familie investieren wir in den Tourismus. Wir bauen im Weimarer Land, kurz vor den Toren Weimars, ein Ferienresort mit einem großen Hotel und zwei Golfanlagen. Laut Plan werden wir im Mai 2013 die Bauvorhaben abgeschlossen haben und das Ferienresort einweihen.

Kunststoffe: Herr Grafe, wir wünschen Ihnen weiterhin Erfolg und viele neue Ideen. Danke für das interessante Gespräch. ■