

Interview mit Herrn Norbert Hettstedt

Vorstand der SchmitterGroup AG



Die SchmitterGroup wurde ursprünglich 1947 von Josef Schmitter als Handelsvertretung für Autoersatzteile gegründet und ist heute als Automobilzulieferer mit mehr als 700 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 85 Mio. EUR international tätig.

Das Unternehmen stellt Komponenten, Verbindungselemente, Rohr- und Rohrleitungssysteme sowie Schlauchleitungen für verschiedene Anwendungen in den Geschäftsfeldern Motor, Getriebe, Lenkung und Kraftübertragung her. Außerdem hat es einen Bereich Fluidtechnik, aus dem Teile für Anwendungen in den Bereichen

Energieübertragung durch Gase oder Flüssigkeiten, z.B. in der Hydraulik oder Pneumatik, geliefert werden.

Herr Hettstedt, im Zuge der Finanzierung neuer Produktentwicklungen hat die SchmitterGroup sich 2005 zum Ziel gesetzt, die Passivseite der Bilanz komplett auf den Prüfstand zu stellen, neues Fremd-, Mezzanine- und Eigenkapital zu suchen, um die Finanzsituation des Unternehmens stabil auszubauen. Der Abschluss einer Finanzierungstranche in Millionenhöhe ist auch geglückt. Welche komplementären/alternative Finanzierungsinstrumente haben Sie in diesem Prozess kennen gelernt und welche setzen Sie tatsächlich ein?

Wir haben über ein Jahr recherchiert und analysiert und kennen deshalb die verschiedenen Angebote an Fremd-, Mezzanine- und Eigenkapitalfinanzierung mit ihren Vor- und Nachteilen. Mit verschiedenen Anbietern

haben wir zusätzlich Vorgespräche geführt und unsere Analyse nach einer Vorauswahl zu vertieft.

Was wir suchten ist ein praktikabler Mix von Finanzierungsinstrumenten. Fakt ist jedoch, dass es für mittelständische Unternehmen in der Größenordnung wie die SchmitterGroup nur wenige handhabbare und im Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Relation akzeptable Lösungen gibt.

ABS ist aufgrund der Kosten erst für größere Unternehmen sinnvoll und nutzbringend einzusetzen. Ähnlich sieht es in Bezug auf diverse Mezzanine-Produkte aus. Dazu kommt, dass diese Mittel häufig nicht als Eigenkapital anerkannt werden. Dies war für uns aber die Basis für die Erweiterung unseres bestehenden Finanzierungskonzepts.

Langfristige Bankkredite setzen wir in der Regel nur für Finanzierungen von Grundstücken und Gebäuden ein.

Leasing setzen wir bei Projektfinanzierungen ein, wenn Maschinen speziell für einen Auftrag angeschafft werden und die Leasingraten im Zuge der Auftragsabwicklung bezahlt werden können. Banken haben für diese Art der Finanzierung in aller Regel kein Produkt im Angebot.

Eine Stille Beteiligung besteht noch aus früherer Zeit.

Das Stammkapital der SchmitterGroup AG als Eigenkapital wurde erst kürzlich erhöht.

Fehlt uns noch eine geeignete Finanzierung für Innovationssprünge und Wachstumsprojekte.

Was waren die Auslöser, sich mit komplementären/alternativen Finanzierungsinstrumenten und alternativen Anbietern auseinanderzusetzen?

Für größere Innovationsprojekte und Wachstumsfinanzierung sind klassische Finanzierungsinstrumente selten geeignet. Auch die klassische Projektfinanzierung ist unter einem Volumen von ca. 10 Mio. € nicht mehr möglich. Als Alternativen bleiben VC-Finanzierung, stille Beteiligungen, Mezzanine-Finanzierung. Nachteil hierbei ist, dass sehr häufig ein Teil des Unternehmens in andere Hände gegeben wird. Das wollte die SchmitterGroup nicht.

In unserer Recherche sind wir auf den PartnerFonds der Wunderlich und Partner, Wirtschaftsberatung für den Mittelstand GmbH in Planegg, gestoßen. Der Fonds bietet eine Off Balance-Lösung an, die für eine Finanzierung von Innovationssprüngen und Wachstum sehr gut geeignet ist und die Eigenkapitalbasis stärkt, ohne das Unternehmen im Handlungsspielraum einzuschränken.

Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Mit dem PartnerFonds haben wir in allen Phasen sehr gute Erfahrung gemacht. Die Zusammenarbeit und Betreuung verlief partnerschaftlich,

flexibel und konstruktiv. Die Einbindung der Wirtschaftsprüfer hat gut funktioniert.

Welche Voraussetzungen/Mindeststandards mussten Sie für die Bewerbung und den Abschluss der Finanzierung erfüllen?

Für jede Art von Finanzierung, auch für Bankkredite, ist es heute wichtig, den Jahresabschluss für die Bilanzanalyse rechtzeitig fertig zu haben, eine vernünftige und nachvollziehbare operative wie strategische Planung und ein durchgehend transparentes Controlling nachzuweisen, sowie ein offenes und überzeugendes Managementinterview mit dem Kapitalgeber zu führen. Speziell im Rahmen einer externen Finanzierung, wie über den PartnerFonds, werden auch ein externes Rating und eine Due Diligence obligatorisch durchgeführt.

Welche Erfahrungen bewerten Sie positiv, welche negativ und was waren die ausschlaggebenden Entscheidungskriterien für die gewählten Lösungen?

Wir haben mit dem PartnerFonds keine negativen Erfahrungen gemacht, im Gegenteil eine angenehme, partnerschaftliche Zusammenarbeit erfahren und eine für die SchmitterGroup geeignete Finanzierung realisieren können. Risiken sind auf beide Seiten verteilt. Die Finanzmittel sind über die Strukturierung direkt dem Eigenkapital zugeflossen. Die Konditionen sind für eine Eigenkapitalfinanzierung als sehr akzeptabel zu bezeichnen. Die Zinsbelastung bleibt im Branchenvergleich gut. An Berichten wird nichts Außergewöhnliches verlangt. Und der bisherige Eigentümer bleibt nach wie vor Alleineigentümer.

Dabei ist wichtig, den partnerschaftlichen Umgang rechtzeitig, bereits im Vorfeld der Verhandlungen, zu pflegen und somit negative Entwicklungen zu vermeiden.

Welche laufenden Reporting-Pflichten müssen Sie erfüllen?

Die Unterlagen stellen für uns keine besonderen Herausforderungen dar. Im Rahmen unseres Controllings können wir bereits alles liefern, von kleinen Modifikationen abgesehen. Dennoch sind positive Effekte für uns nicht von der Hand zu weisen. Zwingt uns der Prozess doch wieder einmal zum Überdenken des Projektcontrollings und zu sinnvollen Anpassungen. Auch im technischen Bereich sind Arbeitsstrukturen und Meilensteine neu zu überprüfen und gegebenenfalls zu verfeinern. Wir haben diese Prüfungsprozesse deshalb nicht als Belastung, sondern als Chance für das Unternehmen gesehen und konnten die Anpassungen auch immer partnerschaftlich mit dem Fonds besprechen.

Welchen Covenants haben Sie zugestimmt?

Es wurden verträgliche Standard-Vertragsklauseln vereinbart, die aus meiner Sicht deutlich weniger anspruchsvoll und mit weniger Aufwand verbunden sind als vergleichsweise bei stiller Beteiligung.

Wer war im Finanzierungsprozess der Ansprechpartner in Ihrem Hause?

Die ersten Gespräche wurden mit mir als Vorstand geführt. Hauptansprechpartner in diesem Prozess ist jedoch eindeutig der Finanzchef und Controller (CFO), Herr Mauder. Herr Mauder ist Wirtschaftsingenieur. Die Kombination von fundiertem kaufmännischen Wissen und einem technischen Basiswissen ist gerade in unserem sehr stark technisch orientierten Unternehmen wichtig. In den letzten Jahren hat sich Herr Mauder immer stärker auf das Thema Finanzierung konzentriert und seine Kompetenz teils mit externer Unterstützung vertieft, so dass ich als Vorstand der SchmitterGroup im Vorfeld der Entscheidung, aber auch während der Finanzierungsverhandlungen, einen guten Fachmann im Hause hatte.

Planen Sie in Zukunft weitere Finanzierungsinstrumente einzusetzen?

Wir wollen die bestehenden Finanzmittel nicht weiter ausbauen, den Mix aber immer wieder zur Risikostreuung verwenden und ausgelaufene Mittel der bestehenden Projektfinanzierung für neue Projekte – F&E, Akquisition, Restrukturierungsprojekte – verwenden, soweit die bestehende Partnerschaft erfolgreich weitergeführt werden kann, wovon ich auch ausgehe.

Der Börsengang ist für uns ein Thema der nächsten Jahre. Im Vorgriff haben wir schon ein Factbook erstellt, das immer wieder aktualisiert wird und für uns die Basis der Prüfung zum Börsengang ist. Für uns gilt als Maßstab: Das Unternehmen muss so durchstrukturiert sein, dass ein Börsengang möglich ist. Die Entscheidung wird dann in der Abwägung von Kosten und Nutzen getroffen.

Hat sich der erwartete Nutzen jenseits der Kapitalzufuhr für Sie eingestellt?

Das kann ich eindeutig bejahen. Die Bilanzstruktur wurde verbessert und die Abhängigkeit von Banken reduziert. Unser Finanzmix führt zu deutlich weniger Ausfällen und bietet ausreichend Potenzial für den Ausgleich von Marktschwankungen und für Wachstumsfinanzierung. Die Stabilisierung wurde auch von den Banken und Leasinggesellschaften positiv aufgenommen. Wir haben auf dieser Basis gute Ausgangsbedingungen erzielt, wieder neue Geschäfte abschließen zu können. Dennoch planen wir im Moment kein neues Kreditgeschäft.

Zum Schluss bitte noch ein persönliches Fazit.

Aus meinen Erfahrungen kann ich jedem Unternehmen folgende Empfehlung geben:

1. Jedes Unternehmen sollte sich rechtzeitig mit dem eigenen Kapitalbedarf und den vorhandenen Finanzierungsinstrumenten auseinandersetzen.
2. Finanzentscheidungen müssen grundsätzlich einhergehen mit kurz- und mittelfristiger Unternehmensplanung, die jedes Unternehmen haben sollte.
3. Offen mit den Kapitalgebern sprechen. Gerade mit denen, die in die engere Auswahl kommen. Den Kapitalgeber immer in das Geschehen einzubeziehen. Dies gilt auch in der Beziehung zu den Banken. Überraschungen sind zu vermeiden. Offenheit wird gewünscht, auch wenn sie unter gegebenen Kreditsituationen nicht immer zum gewünschten Bankenverhalten führt.
4. Immer den geeigneten, mit der Unternehmensentwicklung abgestimmten Finanzmix suchen und umsetzen. Je besser der Mix, umso mehr Potenzial hat ein Unternehmen Risikosituationen abzufedern.

Das Interview führte Dr. Maria Zeller am 19.06.2006.