

WACHSTUM

Wachstum in der Wellpappenroh papierindustrie – strategische Konzeption und strukturierte Finanzierung einer Sprunginvestition

Interview mit den Herren Bernd Scholbrock, Alexander Stern und Armin Vetter

Begleitende Umsetzung einer Wachstumskonzeption unter Entwicklung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierungsstruktur am Beispiel der Heinr. Aug. Schoeller Söhne GmbH & Co. KG – Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER

Die 1784 gegründete Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER mit Hauptsitz in Düren, NRW, produziert und vertreibt hochwertige Fein- und Transparentpapiere sowie Wellpappenroh papier für die Verpackungsindustrie. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2015 mit durchschnittlich 230 Mitarbeitern einen Umsatz von rd. 100 Mio. €.

Zur Ausschöpfung guter Marktpotenziale in der Verpackungsindustrie plant das Unternehmen die Inbetriebnahme einer neuen Wellpappenroh papiermaschine für das Jahr 2016 mit einer



Neubau Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER

Jahreskapazität von 250.000 Tonnen – dies entspricht etwa einer Verdoppelung der jetzigen Produktionskapazität. Das Gesamtinvestitionsvolumen hierfür beträgt rd. 100 Mio. €.

Ausgangspunkt der Beratertätigkeit von hahn,consultants im Jahr 2014 war die Erstellung eines Businessplans und einer integrierten Finanzplanung, um die geplante Wachstumsstrategie der Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER unter Berücksichtigung einer adäquaten Finanzierungsstruktur abzubilden. Durch eine Kombination verschiedenster Finanzierungsbausteine – von Mezzanine-Kapital über die Aufnahme eines neuen strategischen Investors und die Einführung von Leasing bis hin zur Strukturierung eines Investitionsdarlehens in Form eines Konsortialkredits – konnte eine solide und eigenkapitalstärkende Finanzierungsstruktur für das Investitionsvorhaben umgesetzt werden. Ziel war es, die Finanzierungsstruktur so auszugestalten, dass Stabilität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität – unter Berücksichtigung der Gesellschafterinteressen – in einem für dieses Vorhaben geeigneten Verhältnis zueinander stehen.

Das Gespräch führten wir mit der Geschäftsführung der Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER, den Herren Bernd Scholbrock (Bereich Markt), Alexander Stern (Bereich Finanzen) und Armin Vetter (Bereich Technik).

h,c: Können Sie den Markt für Wellpappenroh papier und die sich aus der aktuellen Marktsituation ergebenden Chancen kurz beschreiben?

Bernd Scholbrock: Wellpappenroh papier ist das wichtigste Halbzeug zur Herstellung von Wellpappenverpackungen. Nachhaltige Megatrends in der modernen Gesellschaft, insbesondere der boomende Internethandel, bescheren der Wellpappenindustrie seit Jahren stabile

Wachstumsraten. SCHOELLERSHAMMER nimmt diese Entwicklung dadurch wahr, dass wir seit Jahren unsere Kapazität von 225.000 Jahrestonnen trotz Produktivitätssteigerungen über dem Limit auslasten, ohne der Nachfrage

der Kundschaft genügen zu können. Die bestehende (und einzige) Papiermaschine (PM 5) ist ausgereizt. Dies hindert uns, am Marktpotenzial in angemessener Form teilzuhaben, und schwächt unsere derzeitige Marktpositionierung in der Kundschaft, die gezwungen ist, ihr Wachstum mit unserem Wettbewerb zu gestalten. Daher investiert SCHOELLERSHAMMER jetzt in eine zweite Papiermaschine (PM 6) mit einer Kapazität von 250.000 Jahrestonnen.

h,c: Wie hat sich die Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER auf die Umsetzung der Investition vorbereitet?

Bernd Scholbrock: SCHOELLERSHAMMER beschäftigt sich bereits seit einiger Zeit mit dem Gedanken, in eine zweite Papiermaschine zur Wellpappenroh papierproduktion zu investieren. In 2008/2009 gab es konkrete Überlegungen, ein neues Werk „auf der grünen Wiese“ in der Nähe von Weisweiler zu errichten. Wir haben uns aber seinerzeit gegen diese Investition entschieden. Ein Grund war, dass sich damals die gesamtwirtschaftliche Lage eingetrübt hat. Ein weiterer und letztlich auch entscheidender >>

WACHSTUM

Grund war aber die Erkenntnis, dass eine Investition in eine neue Papiermaschine am eigentlichen Standort des Unternehmens in Düren viele Synergien birgt und vorteilhafter ist als eine Investition „auf der grünen Wiese“.

Um die Investition heute am Standort Düren umsetzen zu können, hat SCHOELLERSHAMMER in den vergangenen Jahren eine Reihe von Vorarbeiten geleistet. Einerseits gehörte dazu, dass alle notwendigen Genehmigungen für den Ausbau des Standorts in Düren (z. B. Anpassung des Flächennutzungsplans) eingeholt wurden. Andererseits wurde in den letzten Jahren im Rahmen der Markt-



Papiermaschine

und Kundenbearbeitung konsequent das strategische Ziel verfolgt, einen Rahmen für den Absatz einer künftig doppelt so hohen Produktionsmenge zu schaffen. So konnte etwa die Exportquote auf rd. 50 % erhöht und zudem konnten neue Brückenköpfe im In- und Ausland mit entsprechenden Bedarfen an Wellpappenroh papier geschaffen werden.

h,c: Vor welchen konkreten Herausforderungen standen Sie bezogen auf die Umsetzung der Investition?

Bernd Scholbrock: Der Ursprung der Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER liegt in der Produktion und dem Vertrieb von Feinpapieren. Wellpappenroh papier produziert das Unternehmen erst seit Anfang der 1960er Jahre, wobei 2014 bereits 85 % des Unternehmensumsatzes mit diesem Geschäftsbereich erzielt wurden. Der Markt für Feinpapier ist in den vergangenen Jahren immer mehr zurückgegangen, wodurch letztlich auch die Produktion immer unrentabler wurde. Zeitgleich mit der Entscheidung, das Investitionsvorhaben in 2015 umzusetzen, sind die Verluste der Feinpapiersparte in 2014 noch einmal gestiegen. Bevor wir uns also intensiv mit der Investition beschäftigen konnten, musste zunächst eine Entscheidung über die Sparte Feinpapier getroffen werden.

Gemeinsam mit hahn,consultants wurde deshalb eine dezidierte Rentabilitätsbetrachtung des Bereichs Feinpapier zwischengeschaltet. Am Ende dieser Analyse stand fest, dass die Investition in die PM 6 nur mit der Schließung des Feinpapierbereichs einhergehen kann – dies insbesondere vor dem Hintergrund der künftig zu erwartenden steigenden Verluste des Feinpapierbereichs und der Auswirkungen auf die Eigenkapitalbasis. Zusammen mit hahn,consultants wurde ein Schließungskonzept erarbeitet, in dessen Kern ein Transfermodell stand, das es uns ermöglichte, einen Großteil der bislang im Bereich Feinpapier eingesetzten Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt für den Betrieb der PM 6 einzusetzen.

Unter Berücksichtigung der sich aus diesem Schließungskonzept ergebenden Kosten und der gemeinsam mit h,c validierten Kosten des Investitionsvorhabens bestand Transparenz über Höhe und Struktur der Mittelabflüsse im Planungszeitraum. Dies war Grundlage für unternehmerische Entscheidungen basierend auf einer detaillierten integrierten Finanzplanung. Diese diente auch potenziellen Finanzierungspartnern als wichtige Entscheidungsgrundlage.

h,c: Wie konnte hahn,consultants Sie bei der Finanzierung Ihres Investitionsvorhabens konkret unterstützen?

Alexander Stern: In einem ersten Schritt haben wir gemeinsam mit hahn,consultants die Wachstumsstrategie und die sich vor dem Hintergrund der notwendigen Teilbereichsschließung ergebende strategische Neuausrichtung von SCHOELLERSHAMMER erarbeitet und abgestimmt. Diese Informationen wurden dann detailliert in einen Businessplan überführt, welcher später für die Vorstellung der Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER und ihres Investitionsvorhabens bei potenziellen Finanzierungspartnern verwendet wurde. »

WACHSTUM

Um Transparenz über die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen dieser Entscheidung zu erhalten, wurde die Unternehmensentwicklung in einer mehrere Planjahre umfassenden integrierten Finanzplanung abgebildet. Ziel war es, eine auf die Besonderheiten des künftigen Geschäftsmodells und die Höhe der Investition abgestimmte „geschäftsmo­delladäquate Finanzierungsstruktur“ zu entwickeln. Mit Blick auf Stabilität und Flexibilität der Finanzierung standen dabei neben den künftig erwarteten Cashflow-Profilen auch Auswirkungen auf Bilanzrelationen im Fokus. Dies war uns besonders wichtig, da die Finanzierung auch bei planabweichenden Entwicklungen (Sensitivierung) nicht ins Ungleichgewicht geraten soll.

Ergebnis dieser „geschäftsmo­delladäquaten Finanzierungsstruktur“ ist ein breiter Mix an Finanzierungsinstru-

menten, der neben Eigenmitteln der Unternehmung, neuem Eigenkapital und Mezzanine-Kapital auch ein Konsortialdarlehen und einen Leasingbaustein umfasst.

Um eine bessere Ausgangsposition für die Verhandlung mit Banken zu schaffen, stand zunächst die Stärkung der Eigenkapitalbasis im Mittelpunkt. Gemeinsam mit hahn,consultants konnte ein passender strategischer Investor aus der Papierindustrie integriert werden – nicht zuletzt durch die gelungene Moderation von Herrn Hahn. Durch die zusätzliche Aufnahme von Mezzanine-Kapital in Form einer stillen Beteiligung durch ein von der NRW.Bank geführtes Konsortium konnten wir unsere Eigenkapitalbasis nochmals deutlich verbessern. Auch hier hat hahn,consultants die entsprechenden Kontakte hergestellt und uns z. B. bei der im Rahmen einer Mezzanine-Finanzierung üblichen Due Diligence unterstützt.

h,c: Welchen über die Finanzierungsstrukturierung hinausgehenden Mehrwert konnte hahn,consultants liefern?

Alexander Stern: Mit der Schließung des Feinpapierbereichs und des dadurch notwendigen Umbaus des Unternehmens mussten eine Reihe betriebswirtschaft-

licher, insbesondere personalwirtschaftlicher Entscheidungen getroffen werden. In dieser Situation war es besonders wertvoll, mit h,c einen Partner an der Seite zu haben, der über eine hohe Restrukturierungskompetenz verfügt.

Im Rahmen der Investitionsfinanzierungen rückt auch ein regelmäßiges Reporting der aktuellen Geschäftszahlen in den Vordergrund. Durch den Aufbau eines flexiblen Plan- und Berichtswesens hat hahn,consultants entscheidend dazu beigetragen, dem Management der Papierfabrik



Bernd Scholbrock, Alexander Stern und Armin Vetter, Geschäftsführer Papierfabrik SCHOELLERSHAMMER

SCHOELLERSHAMMER und den Finanzierungspartnern zeitnah ein aussagekräftiges Controlling zur Verfügung zu stellen. So können wir Planabweichungen früh erkennen und mit gezielten und schnell umsetzbaren Maßnahmen gegensteuern.

h,c: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Investitionsvorhaben?

Armin Vetter: Zunächst war eine solide, detaillierte Beschreibung und Planung des Vorhabens im Rahmen eines Businessplans wichtig, um potenziellen Finanzierungspartnern anschaulich darzustellen, welche Chancen das Projekt für alle beteiligten Interessen bietet. hahn,consultants stand uns bei wichtigen Terminen mit Banken und weiteren Finanzierungspartnern immer zur Seite und trug wesentlich dazu bei, schnell die Basis für eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit aller Beteiligten zu schaffen. So konnten wir uns schwerpunktmäßig weiter auf unser operatives Geschäft und die konkrete Umsetzung der Investition konzentrieren.

Entscheidend für den Erfolg ist aus unserer Sicht das gemeinschaftliche und konsequente Vorgehen aller Beteiligten. Dabei hat hahn,consultants in der Rolle eines Sparringpartners und Problemlösers sowohl mit Fachkompetenz als auch mit individuell abgestimmten Lösungen überzeugt – und dies bei sowohl unternehmensinternen als auch -externen Fragestellungen. »

WACHSTUM

Ein weiterer entscheidender Faktor für die Umsetzung der Investition war die durch hahn,consultants erfolgte Begleitung bei der notwendigen Umstrukturierung des Unternehmens – insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung des Transfermodells, mit dessen Hilfe wir trotz Schließung der Feinpapiersparte einem Großteil der Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz an der PM 6 anbieten konnten.

h,c: Was sind Ihre Ziele für 2016 und die nähere Zukunft?

Bernd Scholbrock: Das Jahr 2016 steht ganz im Zeichen der neuen Papiermaschine PM 6. Wir planen eine Beendigung der Rohbauarbeiten bis April 2016 und wollen sofort im Anschluss mit der Montage der Maschine starten. Im Dezember 2016 rechnen wir mit der ersten Produktion auf der neuen Maschine. Ab 2017 werden wir dann mit unserer Neuproduktion am Markt vertreten sein. Wir fühlen uns dafür sehr gut vorbereitet und blicken voller Zuversicht in die Zukunft.

h,c: Herr Scholbrock, Herr Stern, Herr Vetter, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch und die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Das Gespräch mit den Herren Scholbrock, Stern und Vetter führten Holger Hahn und Dr. Tobias Boland.



Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh



Dr. Tobias Boland
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh