



Medientyp:	Tageszeitung	Gedruckte Auflage:
Veröffentlichungsdatum:	25.05.2013	Verkaufte Auflage:
Seite:	11	Verbreitete Auflage:
		Reichweite:

IM INTERVIEW: RAINER BEAUJEAN, GERRESHEIMER

„Bei Bankfinanzierungen noch nie enttäuscht“

Der neue Finanzchef plädiert für die konservative Art der Mittelbeschaffung – Größte Unternehmensrisiken im Produktionsprozess – Ein bis zwei Zukäufe pro Jahr

Börsen-Zeitung, 25.5.2013

Herr Beaujean, erst Telekommunikation, dann Kranbau, jetzt High-tech-Arzneiverpackungen: Ist die Branche für einen CFO beliebig austauschbar?

Ich sage immer: Meine Kernkompetenzen sind Messen, Wiegen und Vergleichen. Ein Finanzfachmann ist deshalb in verschiedenen Branchen

mit, wie man Vorlagen noch schöner schreibt.

Wer schreibt Ihre Vorlagen?

Wir haben keine Leute, die bei Vorstandssitzungen vortragen. Wir machen das in der Regel im Vorstand selbst, und ich schreibe auch noch das Protokoll. Dazu müssen Sie stark im Detail sein, sich sehr gut vorbereiten. Das kann anstrengender sein, aber es ist viel unmittelbarer. Eine solche Kultur des Detailwissens finde ich sehr gut. Der Ansatz „Ich weiß zwar nicht, wie es geht, aber ich äußere jetzt mal was und irgendeiner wird schon wissen, wie es geht“ ist nicht mein Stil.

Was hat Sie an der Gerresheimer gereizt?

Zunächst einmal habe ich im ersten langen Gespräch mit Uwe Röhrhoff gemerkt, dass es passt. Mit seinen 22 Jahren Erfahrung im Unternehmen ist er für mich eine enorme Herausforderung. Darüber hinaus sind wir zwar ein börsennotiertes Unternehmen, aber wir führen wie ein Mittelständler. Wir stehen auch mal morgens um fünf auf, gehen in eine Produktionshalle und machen an dem Tag dort alle Meetings mit. Wir wollen wissen, was in unseren Werken

Hans-Christian Heiling. Denn wenn man sehr früh Führungskraft wird, braucht es jemanden, der einem sagt, es sind nicht alle so wie du, nicht alle haben das Ziel, so etwas zu machen, nicht jeder will dahin. Du musst die Leute so nehmen, wie sie sind. Man kann nicht von jedem erwarten, dass er 12 bis 14 Stunden arbeitet, nur weil du das gerade gerne so hättest. Das musste ich lernen, darin bin ich in den letzten Jahren deutlich besser geworden. Bei T-Online war ich noch extrem, wohl auch recht hart. Wenn ich heute nochmal zurückgehen würde, würde ich in der Personalführung sicher einiges anders machen.

Wie ist Ihr Führungsstil heute?

Heute bin ich auch noch sehr klar und direkt. Aber ich würde schon von mir behaupten, dass ich anders abwäge.

Haben Sie Vorbilder unter Managern?

Ich habe in verschiedenen Unternehmen schon viele Erfahrungen gemacht. Es gibt Muster, die man annimmt oder ablehnt. Es gibt zwei Manager, die mich geprägt haben: Das eine war der frühere Finanzvorstand Joachim Kröske bei der Deutschen Telekom, der sehr detailorientiert und immer im Thema war. Bei dem habe ich noch einmal neu rechnen gelernt – zum Beispiel, dass man auch 25 Zahlen im Kopf überschlagen können muss. Viel gelernt habe ich auch von Harald Joos, meinem ersten Vorstandschef bei Demag Cranes.

Bei T-Online waren Sie eine Zeit lang selbst CEO.

Warum bin ich nicht CEO geblieben? Da habe ich meine Grenzen gesehen. Als CFO kann ich auch mal sagen: Nein, mach ich nicht. Ich muss nicht alles vertreten, nicht hinter Dingen stehen, von denen ich nicht von Anfang an überzeugt war. Und ich bin auch mal ganz froh, wenn ich am Wochenende nicht auf jede Veranstaltung muss.

Der Weggang von T-Online bedeutete auch den Sprung von der New in die Old Economy.

Ich fühle mich im Maschinenbau und im produzierenden Gewerbe extrem wohl, weil die Menschen hier ein sehr hohes Commitment zeigen. Oft besteht eine lange Zugehörigkeit, ein unglaubliches Produkt-Know-how und viel mehr Liebe zu dem, was man macht. Sie spüren viel mehr Begeisterung auf allen Ebe-

nen. Und nicht die Einstellung: Wie kann ich so schnell wie möglich an meinem Kollegen vorbeilaufen und weiterkommen?

Hatten Sie Akzeptanzprobleme bei Demag Cranes am Anfang?

Wir hatten vier Wochen nach meinem Start eine Gewinnwarnung, und ich musste mich sofort um ein Programm zur Senkung der Herstellungskosten kümmern. Das haben wir nicht, wie es häufig anderswo passiert, über Personalabbau gemacht. Wir sind detailliert durch alle Posten gegangen, wir haben uns Achsen, Schrauben und Konstruktionen angeguckt. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass sie versuchen, etwas mit ihnen gemeinsam zu machen, dann haben sie das Akzeptanzproblem nicht. Ich bin geliebt, aber auch gehasst worden für meine Detailversessenheit.

Und die können Sie bei Gerresheimer ausleben?

Wir haben Optimierungsthemen im Kleinen. Wir haben eine führende Marktposition und bewegen uns in einen sehr intakten Markt: alternde Bevölkerung in den westlichen Ländern, Bevölkerungswachstum in den Schwellenländern und der wachsende Bedarf an besserer medizinischer Versorgung weltweit. Mein Job ist sehr operativ. Ich konstruiere keine komplexen Finanzierungsstrukturen oder Steuersparmodelle. Ich beschäftige mich damit, wie wir die Produktivität steigern und die Investitionen am besten einsetzen können.

Welches sind die größten Risiken für Gerresheimer?

Unsere Kunden, insbesondere unsere Pharmakunden, möchten absolute Zuverlässigkeit bei der Belieferung mit Verpackungen und medizinischen Applikationssystemen. Dementsprechend ist es für uns enorm wichtig, immer und jederzeit bei hoher Qualität zu produzieren. Ein unvorhergesehener Stillstand in einem 24-Stunden-Betrieb, das bedeutet für uns im Zweifelsfall entscheidenden Performanceverlust. Wenn ich einen Fehler habe, dessen Behebung 15 Tage dauert, dann kann ich das in einem Drei-Schicht-System bei voller Kapazitätsauslastung kaum wieder aufholen.

Konkret hatten Sie ja zuletzt bei verfügbaren Glasspritzen Produktionsprobleme. Was war da los?

Wir haben bei der Produktion von hochkomplexen Glasspritzen in unserem großen Werk im westfälischen

CFO Das Interview

einsetzbar. Was man aber braucht, ist Interesse fürs Geschäft. Es gibt zwei Rollen, die man leben kann: Die eine ist die buchhalterisch-formalistische Treasury-Rolle, und die andere ist die, in der man am Geschäft teilhat. Letzteres macht mir Spaß – auch das Controlling dabei. Die Unternehmen, in denen ich als Vorstand tätig war, hatten immer eine Mittelstandsgröße, wo ein Vier-Augen-Prinzip an der Spitze praktiziert wird und CEO und CFO eng zusammenarbeiten.

Wenn aber irgendwann ein Dax-Konzern anklingelte, würden Sie doch nicht nein sagen?

Ein größeres Unternehmen würde mich nicht reizen. Dax-Konzerne sind nicht mein Ziel. Dort kann man nur delegieren, und man führt über Mitarbeiter. Ich bin eher direkt und nicht indirekt. Ich weiß, dass das ungewöhnlich klingt. Aber genau das war meine Entscheidung, als ich von der Deutschen Telekom zur T-Online gewechselt bin.

Sie reden gerne überall mit ...

Bei uns findet Dialog statt. Ich habe mit meinem kompletten Team einen wöchentlichen Jour Fixe, wo alle operativen Themen auf den Tisch kommen. Das können Sie in einem Dax-Konzern nicht machen, wo vieles über Zwischenebenen funktioniert. Das ist in der Größenordnung einer Gerresheimer mit rund 11 000 Mitarbeitern gerade noch machbar. Wir haben kleine Abteilungen. Hier kann man sich nicht darauf verlassen, dass in einem 18-Augen-Prinzip jemandem noch ein Fehler auffällt, sondern man muss wissen, was man tut und wofür man verantwortlich ist. Es gibt Dax-Konzerne, auch kleinere, die sind sehr politisch. Da verbringen viele Manager ihre Zeit da-

ONLINE

Die bisherigen Beiträge der Rubrik „Das CFO-Interview“ finden Sie unter <http://www.boersen-zeitung.de/cfo>

los ist. Das erwarten wir auch von unserem Management: Investitionsentscheidungen müssen beispielsweise von den Geschäftsbereichen sehr ordentlich vorbereitet werden, ein paar Marktforschungszahlen oder Beratertipps reichen da nicht aus. Wir wollen sichergehen, dass wir keine Investitionsruinen riskieren, das können und wollen wir uns nicht leisten.

Verzichten Sie auf Berater?

Ja, fast völlig. Ich würde nie einen reinen Strategieberater beschäftigen. Mit In- und Outsourcing bestimmter Bereiche wie Steuerthemen oder Buchhaltung beschäftigen wir uns allerdings schon. Etwas ganz anderes ist ein persönlicher Berater.

Haben Sie einen?

Ich habe schon lange einen Coach,

Bünde enorme Herausforderungen in Sachen Spezifikationen. Kunden verlangen von uns seit 2011 – auf sanften Druck der FDA, der amerikanischen Zulassungsbehörde – eine noch höhere Qualität mit besonderen Spezifikationen. Die Fehler, die auftreten dürfen, sind noch enger eingegrenzt worden. Das bedeutet für uns, dass wir die Kontrollen verändern müssen. Das machen oft programmierte Kameras. Wenn die Fehlertoleranz geringer sein soll, müssen wir sämtliche Kontrollprozesse neu einstellen und IT-Systeme in einem vierstufigen Produktionsprozess neu programmieren. Das ist ungeheuer aufwendig und dauert lange.

Trifft nur Sie das Problem?

Nein, das ist ein Markttrend. Unsere Wettbewerber haben dieselben Herausforderungen. Wir haben in eine neue Technologie – die sogenannte RTF-4-Linie – investiert, die diese gestiegenen Anforderungen berücksichtigt. Daneben müssen wir uns ständig weiterentwickeln, unsere Produktionsprozesse weiter optimieren und unsere Mitarbeiter entsprechend schulen. Das alles zusammen bildet ein umfangreiches Maßnahmenpaket, mit welchem wir auf diese Herausforderungen reagieren wollen. Aber nochmals: Die Themen sind noch nicht endgültig gelöst und werden uns – wie bereits schon mehrfach kommuniziert – im Geschäftsjahr 2013 weiterhin begleiten.

Nicht nur Gerresheimer machen die Kürzungen der Budgets öffentlicher US-Forschungseinrichtungen zu schaffen. Haben Sie das Problem für Ihre Laborglas-Sparte unterschätzt?

Nein, wir haben ja genau das prognostiziert und gesagt, dass der Bereich nicht wächst, sondern sich eher rückläufig entwickelt. Das Geschäft mit Laborglas unterscheidet sich stark von unseren anderen Aktivitäten mit der Pharmaindustrie. Wir betreiben das Laborglasgeschäft als Distributionsgeschäft in einem Joint Venture mit Thermo Fisher. Wir wollen hier mittelfristig eine Ebitda-Marge von 15% erreichen, das ist unser Ziel.

Steht das ansonsten zur Disposition?

Zunächst einmal wollen wir dieses Ziel erreichen, alles Weitere werden wir dann entscheiden. Unter Cash-flow-Gesichtspunkten ist es un-

ser zweitbestes Geschäft. Und ich bin sehr Cash-flow-orientiert. Allerdings sind die Ebitda-Margen in den anderen Sparten höher.

Gerresheimer hat sich noch unter Ihrem Vorgänger 2011 umfassend refinanziert. Eine Anleihe für 5% ist derzeit nicht mehr das Günstigste. Auch für die Bankfinanzierung dürften Sie mehr zahlen, als Sie heute aushandeln könnten. Haben Sie das Thema bereits auf Wiedervorlage?

Nein, das ist für mich derzeit kein Thema. Eine vorzeitige Ablösung kostet eine Menge Gebühren. Es ist nicht unsere Aufgabe, Zinskosten zu prognostizieren. Wir haben eine gute Finanzierungsstruktur. Wir können natürlich die Finanzierungskosten senken, indem wir mit der Liquidität Schulden abbauen. Allerdings sind die Zinskosten alles andere als hoch. Wir haben prognostiziert, dass unser Zinsergebnis am Jahresende etwa –31 Mill. Euro sein wird. Das ist okay. Ich sehe keinen Handlungsbedarf in puncto Ablösung.

Einige Unternehmen kommen mit langlaufenden Anleihen, um sich günstige Konditionen über eine lange Zeit zu sichern.

Ich wüsste nicht, wozu wir noch mehr langfristige Liquidität bräuchten. Was sollen wir mit 300 oder 500 Mill. Euro mehr Cash machen? Auf den Zinsverlauf möchte ich nicht spekulieren. Wir sind ein Unternehmen, das etwas herstellt und verkauft. Und Finanzierung ist in meinem Denkmodell dazu da, dieses Geschäft zu unterstützen. Wir sind in der Beziehung total langweilig und brauchen keine komplexen Strukturen. Ich würde eine Anleihe heute nur begeben, wenn ich sicher weiß, dass ich auch etwas Größeres kaufe.

Das heißt, die Auftritte von Gerresheimer am Bondmarkt werden eher rar gesät sein?

Eine Revolving Credit Facility ist für mich ein wesentliches Element der Finanzierung, denn so schafft man Flexibilität für das operative Geschäft. Ich kann außerdem viel mehr für das Unternehmen erwirtschaften, wenn ich mich mit dem Geschäft beschäftige, anstatt Kapazitäten und damit Geld in Steuermodelle oder komplexe Finanztransaktionen zu stecken.

Das ist ein starkes Plädoyer für

Bankfinanzierungen.

Ich bin bei Bankfinanzierungen noch nie enttäuscht worden. Wir sind ei-

„Mein Job ist sehr operativ. Ich konstruiere keine komplexen Finanzierungsstrukturen oder Steuersparmodelle. Ich beschäftige mich damit, wie wir die Produktivität steigern und die Investitionen am besten einsetzen können.“

ner der Weltmarktführer in unserem Bereich. Wenn die Banken die Weltmarktführer nicht mehr finanzieren, dann hätten wir – und damit meine ich sehr große Teile der deutschen Wirtschaft – ein echtes Problem. Für gute Unternehmen gibt es immer Geld. Da brauchen sie noch nicht mal unbedingt ein Rating.

Wer sind die wichtigsten Banken für Sie?

Das sind vor allem die Commerzbank, Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland und die Unicredit. An unserer Finanzierung sind aber insgesamt 15 Banken beteiligt.

Die Nettoverschuldung ist durch die Akquisition der indischen Triveni zuletzt wieder deutlich gestiegen. Das kann Ihnen nicht gefallen.

Ist aber auch kein großes Problem.

„Für gute Unternehmen gibt es immer Geld. Da brauchen sie noch nicht mal unbedingt ein Rating.“

Ein Leverage unter 1 ist nicht gesund. Bis 2,5 ist in Ordnung. Eine Akquisition wie Triveni passt bei uns

hervorragend rein.

Sehen Sie Ihr knappes Investment Grade gefährdet?

Nein, das ist nicht gefährdet. Das Thema Investment Grade ist ja ein Refinanzierungsthema. Eine Gerresheimer, die so gut aufgestellt ist, kann sicher auch mit einer anderen Struktur leben – wobei das nicht unser Ziel ist. Eine 2,5fache Ebitda-Verschuldung ist schon das, was ich als Maximum erachte. Wir waren beim Verschuldungsgrad Ende des ersten Quartals beim etwa 1,8fachen. Daraus ergibt sich, dass wir an normalem Transaktionspielraum noch etwa 200 Mill. Euro haben.

Ist das eine Ansage für 2013?

Nein, denn erstens gibt es derzeit gar nicht viele Objekte am Markt, zweitens könnten wir das nicht ohne Weiteres operativ umsetzen. Man muss Zukäufe ja auch managen und integrieren. Wenn zu viele Akquisitionen in kurzem Zeitraum aufeinanderfolgen, ist das immer eine Herausforderung – so schlank, wie wir aufgestellt sind. Eine Akquisition pro Jahr, vielleicht zwei, sind aber für uns sehr gut zu managen.

Reicht Ihnen Triveni für 2013?

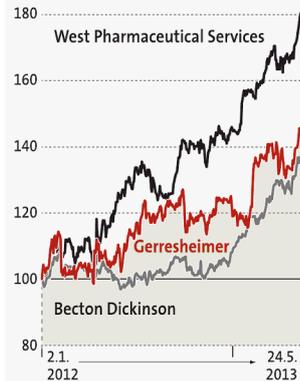
Ich gehe nicht davon aus, dass bei unseren nächsten Akquisitionen so schnell noch mal eine Größenordnung wie Triveni kommt. Aber wir schauen uns natürlich einiges an. Es sind meistens Familienunternehmen, mit denen wir verhandeln. Aber es gibt derzeit nichts Konkretes zu verkünden.

Der Aktionärskreis von Gerresheimer ist angelsächsisch geprägt – Ihre Kundengruppe verschiebt sich gen Asien. Umwerben Sie verstärkt asiatische Investoren?

Unser Aktionärskreis ist derzeit sehr fragmentiert. Wir haben keinen dauerhaften Einzelaktionär über 5%, nur wenige über 3%. Der Begriff Werben gefällt mir in dem Zusammenhang nicht. Wir werben nicht, wir erklären unser Unternehmen und unser Wachstumsmodell. Dabei erzählen wir das, was ist. Wir beschönigen nichts. Und das tun wir auf den typischen Konferenzen, egal wo sie auf diesem Globus stattfinden.

Das Interview führte Antje Kullrich.

Die Aktie im Vergleich



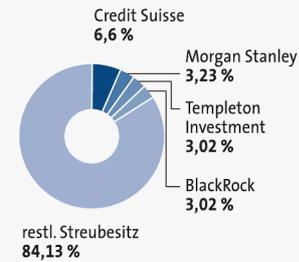
© Börsen-Zeitung

Konzern in Zahlen

Umsatz in Mill. Euro	
2011	1 095
2012	1 219
Konzernüberschuss in Mill. Euro	
2011	54,4
2012	66,5
Dividende je Aktie in Euro	
2011	0,60
2012	0,65
Nettofinanzschulden in Mill. Euro	
2011	365
2013	435*
Rating	
Standard & Poor's	BBB- (stabil)
Moody's	Ba1 (stabil)

*Stand: 31.3.13

Aktionärsstruktur



Marktkapitalisierung
Stand 24.5.2013
1,46 Mrd. Euro

Quelle: Unternehmen, Thomson Reuters

ZUR PERSON

Unkonventionell

ak – Rainer Beaujean passt so recht in keine Schublade. Anfang des Jahrtausends ist er einer der Senkrechtstarter der New Economy – nach seinem beruflichen Start bei der Deutschen Telekom mit nur 31 Jahren Finanzvorstand bei T-Online und gut vier Jahre später deren Vorstandschef. Mit einer X-Box im Büro, einem irren Arbeitstempo und einer ordentlichen Portion Selbstbewusstsein erfüllt er das Klischee vom dynamischen Jungmanager der Internet-Welt.

Doch 2006 kommt der Bruch: T-Online wird zurück auf die Mutter Telekom verschmolzen – Beaujean verhandelt hart die Konditionen –, und der Manager kehrt der Telekom-Welt den Rücken. Sein Ältester, so erzählt der Vater von mittlerweile drei Söhnen heute, habe den Wechsel zum Kranbauer Demag Cranes 2007 völlig uncool gefunden. Auch sonst versteht nicht jeder in seiner Umgebung den Schritt.

Vier Jahre bleibt er als Finanzvorstand bei dem Düsseldorfer MDax-Konzern, der dann vom US-Konkurrenten Terex übernommen wird. Beaujean macht von seiner Ausstiegsklausel Gebrauch und heuert Anfang 2012 beim Mess- und Regeltechnikkonzern Elster an, den er jedoch nach nur wenigen Monaten wieder verlässt. Im Dezember unterschreibt er bei Gerresheimer und amtiert seit 1. Febru-



Rainer Beaujean

ar dieses Jahres als neuer Finanzchef des im MDax notierten Pharmaverpackungsproduzenten mit Private-Equity-Vergangenheit.

Mit seinen 44 Jahren hat Beaujean schon eine Menge Branchen und Manager erlebt – und reflektiert seinen eigenen Führungsstil mit großer Offenheit. Scheu, auch seine eigenen Grenzen im Interview zu benennen, hat der smarte und durchaus auch ein wenig eitle Gerresheimer-CFO nicht.

Menschlich, so sagt Beaujean, muss es bei ihm passen, wenn er einen neuen Job antritt. Mit Gerresheimer-Chef Uwe Röhrhoff verbindet ihn nicht nur Sympathie, sondern auch die Leidenschaft für den gleichen Bundesligisten, Borussia Mönchengladbach.

(Börsen-Zeitung, 25.5.2013)