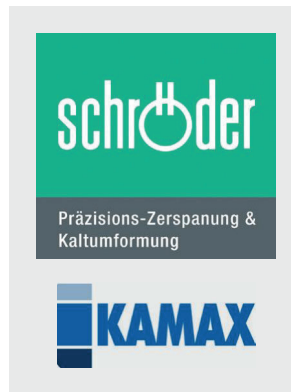


## STRATEGIE IM MITTELSTAND

### Handlungsoptionen für Automobilzulieferer im strategischen Wandel der Branche

**Interview mit Herrn André Casel, geschäftsführender Gesellschafter der Robert Schröder GmbH & Co. KG und der Hein GmbH & Co. KG.**

Die in Wuppertal und Remscheid ansässige Robert Schröder GmbH & Co. KG ist Hersteller von Präzisions- und Formdrehteilen sowie komplexen Zerspanungs- und Kaltumformteilen. Zum Unternehmensverbund gehören darüber hinaus noch ein Fertigungsstandort in Polen sowie ein Joint Venture in den USA. Der Unternehmensverbund mit rund 260 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 43 Millionen Euro beliefert im Wesentlichen Kunden (Tier 1 und 2) der Automobilindustrie für die Bereiche Komfort- und Sicherheitstechnik. Zudem beliefert Robert Schröder – mit steigendem Umsatzanteil – Unternehmen im Bereich Elektromobilität insbesondere für E-Bikes. Neben der Automobilindustrie und der Elektromobilität ist der Maschinen- und Anlagenbau eine weitere Abnehmerbranche. In 2021 ist die KAMAX Gruppe in den Robert Schröder Unternehmensverbund als Mehrheitsgesellschafterin eingetreten.



**h,c: Herr Casel, im Februar 2021 wurde die Akquisition von Robert Schröder durch KAMAX abgeschlossen. Wie würden Sie die strategische Positionierung des Robert Schröder Unternehmensverbundes vor der Akquisition beschreiben.**

André Casel: Die strategische Positionierung des Robert Schröder Unternehmensverbundes hat sich im Vergleich zur Situation vor der Akquisition nicht grundlegend verändert. Wir sind weiterhin ein Präzisionsteilehersteller mit großer Fertigungstiefe und Abnehmerbranchen insbesondere in der Automobilindustrie. Hier liefern wir vornehmlich Teile für den Komfort- und Sitzbereich sowie die Sicherheitstechnik. Unser Ziel war und ist es, selbstständig zu arbeiten, weltweite Märkte zu beliefern und

vor allem organisch zu wachsen. Mit der Kooperation mit KAMAX eröffnen sich uns weitere Möglichkeiten, gesund zu wachsen und neue Märkte zu erschließen.

**h,c: Welche Auswirkungen auf Ihr Geschäftsmodell erfahren Sie durch den Trend hin zur Elektromobilität?**

André Casel: Die Auswirkungen sind für unser Unternehmen zwar sichtbar, aber aufgrund unserer strategischen Positionierung und der Verwendung unserer Produkte sind sie als gering zu bewerten. Wir beliefern unsere Kunden hauptsächlich in Segmenten wie Komfort- und Sicherheitstechnik, die unabhängig vom Antrieb der Fahrzeuge sind. Zusätzlich profitieren wir vom Trend der E-Bikes. Hier konnten wir den Umsatzanteil mit unseren Produkten in den letzten Jahren fast verdoppeln. Der Anteil unserer Umsätze im Segment Antriebsstrang liegt bei unter 10%.

**h,c: Mit welchen Herausforderungen hatten Sie als mittelständischer Automobilzulieferer umzugehen?**

André Casel: Herausforderungen ergaben sich insbesondere aus den hohen Kundenanforderungen in der Automobilbranche. Diese betreffen unter anderem die Anforderungen der Kunden an das Local-to-Local-Sourcing sowie an notwendige IATF-Zertifizierungen und die Unternehmensorganisation, die im Rahmen der Produktsicherheit und der Dokumentationsanforderungen bestehen. Darüber hinaus war es schwierig bei einer gewissen Größe des Unternehmens, gewünschte hohe Liefermengen der Kunden zu bedienen. Dies birgt zusätzlich das Risiko, in eine zu große Kundenabhängigkeit zu geraten. Weiterhin war das Thema der Wachstumsfinanzierung eine Herausforderung, die wir zu bewältigen hatten. »

## STRATEGIE IM MITTELSTAND

**h,c: Was waren aus Ihrer Sicht Handlungsoptionen für die Robert Schröder Unternehmensgruppe, als mittelständisches Unternehmen mit dem strategischen Wandel der Automobilzulieferbranche umzugehen, und worin lagen die Schwierigkeiten in der Umsetzung dieser Optionen?**

André Casel: Eine – aber offen gesagt schlechte – Möglichkeit ist die Verlangsamung des Wachstums des Unternehmens angepasst an die unternehmensspezifische Finanzierung. Es ist möglich, das Wachstum in gewissen Märkten oder bei einzelnen Kunden kurzzeitig zu verlangsamen. Diese Verlangsamung ist aber nur temporär möglich, da aufgrund der Kundenkonzentration ein hoher Verdrängungswettbewerb herrscht.

Eine weitere Handlungsoption sind Kooperationen, wie beispielsweise unser Joint Venture in den USA. Hier haben wir durch Kooperation mit einem US-amerikanischen Familienunternehmen zusätzliche Märkte erschließen und Erträge generieren können.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Kapitalbasis durch Finanzinvestoren zu verbessern, um dadurch weiteres Wachstum zu ermöglichen. Häufig sind jedoch die Interessen von reinen Finanzpartnern eher kurzfristig orientiert.

Neben einem Finanzierungspartner ist ein strategischer Partner eine weitere mögliche Option. Wenn dieser aus der gleichen Branche kommt, wird das Geschäftsmodell noch besser verstanden. Es besteht dann Interesse an einer nachhaltigen, langfristigen Zusammenarbeit und die Möglichkeit, zwischen den Unternehmen Synergien zu heben. Das Finden eines passenden Partners, der auch zur Unternehmenskultur eines mittelständischen, familiengeführten Unternehmens passt, ist auch hier entscheidend. In unserem Fall haben sich somit deutliche Schnittmengen mit KAMAX ergeben.

**h,c: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Umsetzung?**

André Casel: Der wichtigste Erfolgsfaktor und der am schwierigsten umzusetzende ist, den richtigen Partner zu finden, der auf ein vergleichbares Produktspektrum setzt, die entsprechende Größe hat und auch zur eigenen Unternehmenskultur passt. Persönliches Engagement der Beteiligten sowie eine gute Planung sind wichtige Voraussetzungen.

**h,c: Wie konnte Sie h,c in der Umsetzung unterstützen?**

André Casel: Der aus meiner Sicht entscheidende Vorteil in der Zusammenarbeit mit hahn,consultants ist, dass man dort den Mittelstand gut kennt. Wichtig ist ein Berater mit einem Zielmarkt in der gleichen Größe wie das zu akquirierende Unternehmen, der mit den spezifischen Problemen der Unternehmensgröße umzugehen weiß, um Hilfestellung bei der Auswahl der strategischen Optionen zu leisten. Ich hatte durch die Unterstützung von hahn,consultants die Möglichkeit, mir eine zweite, unabhängige Meinung zur Akquisition einzuholen. hahn,consultants hat in diesem Prozess dabei geholfen, die üblicherweise umfangreichen Informationen richtig zu kanalisieren und zu bewerten. Das hat mir insbesondere die Zeit gegeben, mich mit der Thematik insgesamt auseinanderzusetzen. Als Mittelständler läuft eine solche Akquisition „neben dem Tagesgeschäft“ ab, ohne ausreichende Unterstützung ist es dann schwierig.

**h,c: Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile für Robert Schröder, die durch den strategischen Partner KAMAX zum Tragen kommen? Warum ist KAMAX für Sie ein gut passender Partner?**

André Casel: Ein Vorteil ist aus meiner Sicht, dass KAMAX und Robert Schröder in die gleichen Märkte liefern, die Produkte sich aber kaum überschneiden. »

## STRATEGIE IM MITTELSTAND

Die Geschäftsmodelle der Unternehmen sind ähnlich und ermöglichen uns nun, beispielsweise über die weltweit vertretenen KAMAX Vertriebsbüros und Produktionsstätten, den Zugang zu neuen Märkten, die wir vorher aufgrund unserer Größe nicht erschließen konnten. Es bestehen zudem bessere Chancen bezüglich eines langfristigen Wachstums. Zudem werden Einschränkungen bei den Kapazitäten verringert. Zusätzliche Unterstützung erhalten wir als Teil der KAMAX Gruppe in der Unternehmensfinanzierung, die uns aus finanzieller Sicht unabhängiger macht und es uns ermöglicht, strategischer arbeiten zu können. Zusätzliche Vorteile sehe ich in der Zentralisierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten wie beispielsweise einer konzerninternen Rechtsabteilung sowie der Marketing- und Kommunikationsabteilungen. Dies alles sind Vorteile, die Robert Schröder die Möglichkeit geben, auf neuen Märkten zu wachsen, ohne bestehende Märkte zu vernachlässigen.

**h,c: Welche Vorteile sehen Sie für KAMAX oder ähnlich große Unternehmen in der Akquisition von kleineren Mittelständlern wie Robert Schröder? Worin besteht aus Ihrer Sicht der Reiz, in kleinere Mittelständler zu investieren?**

André Casel: Der Vorteil bei einer Akquisition von Mittelständlern unserer Größe liegt vor allem in der Flexibilität. Kleineren Organisationseinheiten außerhalb von Konzernstrukturen ist es einfacher möglich, auf neue Einflüsse kurzfristig zu reagieren, unter anderem aufgrund kürzerer Entscheidungswege. Darüber hinaus bietet ein passender mittelständischer Partner die Möglichkeit, das Konzernportfolio weiter zu diversifizieren und schnellen Zugriff auf neue Märkte zu erhalten. Im speziellen Fall KAMAX bestand das Interesse an der ergänzenden Technologie von Robert Schröder. KAMAX hat als hoch spezialisierter Hersteller von Schrauben im Automobilsektor somit die Möglichkeit, weitere Segmente und Märkte abzudecken.

**h,c: Wie sehen Sie die zukünftige Position von Robert Schröder innerhalb des KAMAX Konzerns?**

André Casel: Hier sehe ich einen Vorteil im Konstrukt dieser speziellen Akquisition. Es ändert sich an der Positionierung von Robert Schröder nicht viel, da Robert Schröder autark bestehen bleibt und weiterhin am Markt als Spezialist für Präzisionsteile aktiv ist, mit dem Vorteil eines starken Partners an der Seite.

**h,c: Herr André Casel, wir danken Ihnen recht herzlich, dass Sie sich die Zeit genommen haben, uns diesen interessanten Überblick über die strategischen Handlungsoptionen für Automobilzulieferer im Mittelstand zu geben.**

Das Gespräch mit Herrn André Casel führten im März 2021:



Thorsten Behling  
Partner  
hahn,consultants gmbh



Christoph Weber  
Senior Consultant  
hahn,consultants gmbh