

# »Dürfen uns auf keinen Fall Speck anfressen«

Der erfahrene CFO Carsten Bovenschen soll beim Börsenneuling Akasol die Strukturen für den zehnfachen Umsatz schaffen. Was er dafür braucht und wo er Unterschiede zu seiner Zeit in der Solarindustrie sieht. Interview: Michael Hedtstück



**Kleine Zahlen, große Aufgaben:** Neu-CFO Carsten Bovenschen soll den Batteriespezialisten Akasol zum Global Player machen.

**Herr Bovenschen, Sie sind seit Januar CFO des Börsenneulings Akasol, eines Herstellers von Batteriesystemen für Busse, Lkws und Nutzfahrzeuge. Was für ein Unternehmen haben Sie vorgefunden?**

Ein Unternehmen, das sich beinahe täglich verändert und immer noch stark von den Gründern und Altaktionären geprägt ist. Als Akasol im Juni vergangenen Jahres an die Börse ging, hatte die Firma 90 Mitarbeiter. Als ich im Januar an Bord kam, wa-

ren es schon 150. Inzwischen stehen wir bei 270. Dadurch entsteht natürlich ein hoher Bedarf, Strukturen zu schaffen. Das ist eine der wichtigsten Aufgaben, für die ich geholt wurde. Aber es ist längst nicht nur die Aufgabe des CFOs, die notwendigen Strukturen aufzubauen.

**Dass es Akasol im vergangenen Sommer noch an die Börse geschafft hat, war rückblickend ein echter Coup, denn in diesem Jahr geht am**

## **IPO-Markt so gut wie nichts. Aus Ihren großen Wachstumsplänen wäre nichts geworden, wenn Akasol das Börsenfenster 2018 verpasst hätte, richtig?**

Da würde ich widersprechen. Es stimmt, dass nur einen Monat nach unserem Börsengang das Fenster zugeht. Aber ich glaube, wir hätten es auch dieses Jahr an die Börse schaffen können, wenngleich mit deutlich mehr Aufwand und mehr Bangen als im zurückliegenden Jahr. Für Akasol hätte es aber auch noch andere Quellen für frisches Eigenkapital gegeben, zum Beispiel die Hinzunahme von strategischen Investoren. Aber das Volumen einer solchen Alternativfinanzierung wäre vermutlich wesentlich geringer ausgefallen als die 100 Millionen Euro, die Akasol mit dem Börsengang Erlösen konnte.

## **Akasol hat beim Börsengang mit großen Versprechungen gelockt: 2018 hat die Firma etwas mehr als 20 Millionen Euro umgesetzt. Dieses Jahr sollen es 60 Millionen werden, bis Mitte des nächsten Jahrzehnts sogar rund eine Viertelmilliarde Euro im Jahr. Wie soll das gelingen?**

Um unsere Mittelfristziele zu erreichen, müssten wir eigentlich nur unseren Auftragsbestand in Höhe von gut 1,4 Milliarden Euro abarbeiten. Wenn der Markt für elektrisch betriebene Nutzfahrzeuge sich aber langfristig so stark entwickelt, wie wir erwarten, ist die Viertelmilliarde theoretisch noch lange nicht das Ende der Fahnenstange. Vorher müssen wir allerdings noch unsere Hausaufgaben erledigen.

### **Hausaufgaben?**

Ja. Wir haben dank des Börsengangs zwar eine komfortable Liquiditätsposition. Trotzdem ist es wichtig, dass wir in den nächsten Monaten ein Finanzierungskonzept auf den Weg bringen, das es uns ermöglicht, unsere steigende Umsatzkurve zu bewältigen, ohne zu viele finanzielle Reserven einzusetzen. Wir arbeiten gerade an einer umfassenden neuen Fremdfinanzierung, bei der es insbesondere um einen angemessenen Avalrahmen und einen Betriebsmittelpuffer geht.

**»Wir arbeiten an einer umfassenden neuen Fremdfinanzierung.«**

## **Die Banken dürften nicht so heiß darauf sein, einen Mittelständler hochgradig fremdzufinanzieren, der von 20 auf 200 Millionen Euro Umsatz explodieren will und die dafür nötigen Strukturen erst noch aufbauen muss.**

Widerspruch! Das Interesse der Banken ist hoch. Sie schätzen die hohe Transparenz, die wir durch unsere Börsennotierung bieten, und die Qualität

unserer Kunden. Der Großteil des Auftragsbestands entfällt auf Daimler und einen skandinavischen Nutzfahrzeughersteller, beides anerkannte Blue-Chip-Konzerne.

## **Stattgegeben. Trotzdem möchte ich noch einen Moment bei diesem Punkt bleiben. Die Startvoraussetzungen, um kapitalschonend zu wachsen, sehen schwierig aus: Rund 50 Prozent der Kosten Ihrer Produkte entfallen auf die Batteriezellen, die Sie in großen Stückzahlen einkaufen müssen, lange bevor sich der Umsatz realisiert. Auf der anderen Seite stehen Großkunden, die von ihren Lieferanten generöse Zahlungsziele erwarten. Das muss doch unheimlich viel Kapital binden.**

Ja, aber wir haben das große Glück, dass unsere Kunden erkennen, dass die kleine Akasol Großaufträge dieses Ausmaßes nicht für lange Zeit vorfinanzieren kann. Wir bekommen unser Geld in der Regel 15 bis 30 Tage, nachdem wir unsere Lieferanten bezahlen mussten. Das hilft uns sehr! Trotzdem müssen wir unseren Einkauf und die Abrufe durch unsere Kunden sehr genau im Blick behalten, damit wir nicht zu viel einkaufen oder unsere Vorräte anschwellen, weil wir die Abrufe durch unsere Kunden zeitlich falsch einschätzen. Hier kommt es stark auf unser Controlling an. Und auch ich als CFO bringe mich bei dieser Arbeit viel stärker ein, als es für CFOs in größeren oder weniger stark wachsenden Unternehmen üblich ist.

## **Haben Sie dafür auch Ihr Finanzteam aufgestockt?**

Und wie! Als ich im Winter hier anfang, hatte ich einen Controller und eine Buchhalterin. Die frühere Akasol-Muttergesellschaft – die Schulz Group – hatte bis dahin viele Aufgaben mit übernommen und war so etwas wie die externe Finanzabteilung von Akasol. Inzwischen beschäftige ich rund ein Dutzend Buchhalter und Controller, und wir führen gerade eine höherwertigere SAP-Version ein, die für diese Art von Kurzfristplanung besser geeignet ist als unsere aktuelle, sehr mittelständische ERP-Software. Das klingt aber entschieden anders, als es in Wirklichkeit ist. Wir bauen in der Verwaltung jetzt nicht die Strukturen für eine Viertelmilliarde Umsatz im Jahr auf, sondern wachsen in etwa parallel mit unserem Umsatz. Die Organisation zieht nach, nicht das Geschäft. Wir dürfen uns in der jetzigen Phase auf keinen Fall Speck anfressen, denn trotz aller Investitionen wollen wir profitabel bleiben.

## **Befürchten Sie, dass sich Ihre Verhandlungsposition – zum Beispiel hinsichtlich der Zahlungsziele – in der Wertschöpfungskette verschlechtern könnte, wenn der Batteriemarkt abhebt »**

## **Carsten Bovenschen**

Der 55-Jährige ist seit Jahresbeginn CFO von Akasol. Mit Wachstumsunternehmen aus der Hightech-Industrie hat Bovenschen schon reichlich Erfahrung: Von 2007 bis 2010 war er Finanzchef des Solarmaschinenbauers Roth & Rau, von 2012 bis 2018 CFO und CEO des Energiesystemanbieters Solarwatt. Bovenschen hat zwei Kinder und ist Fan des Fußballklubs Borussia Mönchengladbach.

## **Akasol**

Das hessische Technologieunternehmen – eine Ausgründung der TU Darmstadt – macht aus Lithium-Ionen-Batterien Batterie-Management-Systeme für den Einsatz in Bussen, Lkws und Nutzfahrzeugen. 47 Prozent der Anteile liegen bei der Schulz Group, einem süddeutschen Family Office, und 34 Prozent im Streubesitz. In diesem Jahr soll der Umsatz von 22 auf mindestens 60 Millionen Euro steigen. Mittelfristig werden über 200 Millionen Euro anvisiert.

### Akasols Premierenjahr (Aktienkurs seit Börsengang)



Quelle: Ariva

### und große Player in den Markt für Batteriesysteme eintreten?

Das glaube ich nicht. Verglichen mit asiatischen Elektronikkonzernen, sind wir zwar ein kleiner Fisch, aber Akasol forscht seit 30 Jahren an Batterie-Management-Systemen, und deswegen liegen wir technologisch weit vorne. Außerdem funktioniert unsere Kernkompetenz unabhängig davon, ob sich Lithium-Ionen- oder Feststoffbatterien langfristig durchsetzen werden. Und last, but not least: Mit einem prognostizierten jährlichen Wachstum von 25 bis 30 Prozent bis ins Jahr 2030 hinein wird unser Absatzmarkt so groß werden, dass er auch mehrere größere Anbieter verträgt.

### Wenn Sie an diesem Wachstum teilhaben wollen, werden Sie noch wesentlich mehr investieren müssen als die 40 Millionen Euro, die Sie jetzt in den Ausbau Ihrer Fertigung stecken.

Ja, das stimmt. Dabei dürfen Sie aber ein wichtiges Detail nicht vergessen: Letztlich ist Akasol kein Produzent. Wir montieren Batteriezellen zu komplexen Batteriesystemen, indem wir unsere Batterie-Management-Systeme einbringen. Mit unseren aktuellen Investitionen erweitern wir unsere jährliche Montagekapazität auf Batterien mit einer Gesamtleistung von 1 Gigawattstunde. Jede weitere Montagelinie kostet nur rund 10 Millionen Euro, ermöglicht uns aber zusätzliche Umsätze von bis zu 100 Millionen Euro im Jahr. Damit ist Akasol fast schon ein „Asset light“-Unternehmen.

**»Jede Investition ermöglicht uns das Zehnfache an neuen Umsätzen.«**

**Einen ähnlichen Hype wie jetzt bei Batterien gab es schon einmal, und zwar bei Solarzellen. Sie selbst haben als CFO von Roth & Rau und Solarwatt über zehn Jahre lang in der Solarindustrie gearbeitet. Und dann auch in erster Reihe miterlebt, wie die europäische Solarindustrie**

### weggespült wurde, als die großen asiatischen Produzenten in den Markt eingetreten sind und ihre Skaleneffekte ausgespielt haben. Welche Parallelen sehen Sie zwischen dem Batterie- und dem Solarmarkt?

Im Wesentlichen sehe ich zwei Ähnlichkeiten. In beiden Märkten gibt beziehungsweise gab es einen ausgeprägten Beschaffungseingpass. Bei Solar war es der Rohstoff Silizium, im Batteriegeschäft sind es die Batteriezellen. Die zweite Parallele sind die schnell sinkenden Preise und Kosten im Zuge von technologischen Fortschritten und Skaleneffekten in der Produktion. Aber die Konsequenzen werden nicht die gleichen sein.

### Warum nicht?

Die Solarproduzenten haben damals den riesigen Fehler begangen, sich auf jahrelange Abnahmeverträge zu hohen Festpreisen für den Rohstoff Silizium einzulassen. Diesen Fehler begehen wir bei den Batteriezellen nicht. Und hinsichtlich der Skaleneffekte ist es zwar richtig, dass in den nächsten Jahren im Batteriemarkt enorm viele Kapazitäten entstehen werden – aber zu viel geringeren Kosten als im Solarbereich. Solarfabriken sind pure Hightech-Investments mit Reinraumcharakter, jede einzelne kostet Hunderte Millionen Euro. Batteriesysteme hingegen sind ein Montagegeschäft mit erheblich geringeren Investitionsanforderungen. Und auch im Big Picture sehe ich noch einen ganz entscheidenden Unterschied zwischen Batterie- und Solarindustrie.

### Welchen denn?

In der Batterieindustrie fließen die Fördergelder bei weitem nicht so üppig wie damals im Solargebiet. Das macht das Geschäft langfristig besser kalkulierbar. Außerdem sind die Stückzahlen ganz andere. Solar ist ein Endkundenmarkt mit einem gewaltigen Ausstoß an einzelnen Systemen. Vergleichen Sie das einmal mit den geplanten Stückzahlen der Lkw- und Bushersteller, die in den nächsten Jahren Teile ihrer Angebotspalette elektrifizieren wollen. Das relativiert darüber hinaus auch noch deutlich die Bedeutung von Skaleneffekten in der Produktion.

### Das bedeutet, Ihre neuen Aktionäre müssen nicht damit rechnen, dass Akasol für die Finanzierung des Wachstums um Kapitalerhöhungen bitten wird?

Langfristig kann das durchaus passieren, das hängt von der Marktentwicklung ab. Für dieses und nächstes Jahr haben wir den Investoren aber in Aussicht gestellt, dass wir keine Kapitalerhöhungen durchführen werden.

michael.hedtstueck@finance-magazin.de

### Der Börsengang

Im starken deutschen IPO-Jahr 2018 war Akasol das 13. Unternehmen, das es Ende Juni an die Börse schaffte. Die Aktien wurden zu je 48,50 Euro platziert, was dem Unternehmen rund 100 Millionen Euro Wachstumskapital in die Kasse spülte.