

«Die Auftragsbücher sind gut gefüllt»

MARTIN HELLWEG Der CEO von Swissmetal glaubt an eine eigenständige Zukunft des Buntmetallherstellers. Spätestens 2010 soll die Firma nachhaltig profitabel wirtschaften. Ein Rücktritt kommt für den Turnaroundmanager nicht in Frage - trotz des ungelösten Arbeitskonflikts in Reconvilier.

INTERVIEW: GABRIELA WEISS

Ein Slogan von Swissmetal heisst: «Operational excellence». Die Swiss hatte einmal das Motto «Destination excellence». Heute ist sie unter dem Dach von Lufthansa. Wo ist Swissmetal in drei Jahren?

Martin Hellweg: Swissmetal hat eine klare, drei Pfeiler umfassende Strategie zur Realisierung unserer Vision für 2010. «Operational excellence» betrifft die Repositionierung des heutigen Geschäfts durch Umsetzung eines neuen kommerziellen und industriellen Konzepts. Letzteres beinhaltet ein 80-Mio-Fr.-Investitionsprogramm in unsere bestehenden drei Standorte, inklusive der neuen Warmverformung in Dornach. Die beiden weiteren Pfeiler betreffen unser Bestreben, an der Konsolidierung der Branche teilzunehmen sowie in Asien auch durch eine eigene Produktion vor Ort Fuss zu fassen.

Warum soll eine kleine Firma wie Swissmetal nicht geschluckt werden?

Hellweg: Uns kann sich einer der grossen, meist einfachere Standardware produzierenden Player sicherlich leisten, wenn er sonst nicht mehr wüsste, was er zu tun hätte. Zurzeit haben aber diese Unternehmen ganz andere Sorgen. Ihre Kunden wandern nach Asien ab, billige Standardprodukte kann man dorthin nicht exportieren. Diesen Kopfschmerz löst der Zukauf eines hochwertigen, aber kleinen Spezialitätenhauses nicht.

Eine börsenkotierte Firma kann übernommen werden. Wären Sie dagegen?

Hellweg: Wenn es industriell Sinn macht und für die Aktionäre gut ist, dürften wir nicht dagegenstehen. Aber ich habe nicht das Gefühl, dass das heute ein Thema ist.

Die britische Finanzbeteiligungsfirma Laxey hat letzte Woche ihre Beteiligung von 10,8 auf 20,35% aufgestockt, und deren Schweizer Investmentchef Roger Bühler wurde in den Verwaltungsrat (VR)

gewählt. Was will Laxey mit Swissmetal machen?

Hellweg: Uns gegenüber hat Laxey sich vorgestellt als mittel- bis langfristiger Investor, der die Phase des Umbaus begleiten will, um dann die Früchte aus dem Umbau mit uns zu ernten.

«Das «System Reconvilier» ist empfindlich gestört, der Standort emotionalisiert, teilweise traumatisiert.»

Bühler bestimmt als Investmentchef über die Investitionen von Laxey, nun ist er auch VR. Ein Interessenskonflikt?

Hellweg: Jeder grössere Eigentümer einer börsenkotierten Firma muss dieses Thema korrekt behandeln. Dafür gibt es Regeln. Mancher Patron besitzt sogar eine Mehrheitsposition an einem börsenkotierten Unternehmen.

Das Unternehmen eines Patrons ist aber ein Lebenswerk. Firmen wie Laxey haben dagegen eine kurzfristige Perspektive.

Hellweg: Sauber umgehen mit dem Börsenrecht müssen beide. Typischerweise sind Beziehungen zwischen einem Unternehmen und einer Finanzbeteiligungsgesellschaft Beziehungen auf Zeit. Sie können aber gerade in schwierigen Phasen stabilisierend wirken, so wie es unser Aktionariat im Moment tut.

Beim zweiten Streik Anfang Jahr stieg der Aktienkurs. Ihre Interpretation?

Hellweg: Die Aktie ist meines Erachtens in einer Warteposition. Preisveränderungen ergaben sich, weil sich das Aktionariat in den letzten Monaten neu gruppiert hat.

Das Interesse an Swissmetal ist gemessen an seiner Grösse immens. Hat der Arbeitskonflikt auch Vorteile?

Hellweg: Vielleicht hat die Aufmerksamkeit geholfen, sich mit Swissmetal stärker auseinander zu setzen und nach intensi-



ven Gesprächen festzustellen, dass die Firma eine verborgene Perle ist.

Woran erkennt man die Perle?

Hellweg: Das Unternehmen ist in vielen Segmenten Marktführer und hat eine hohe Innovationskraft. Zugleich liegt die Aktie von Swissmetal noch unter dem Substanzwert.

Das 1. Halbjahr ist vorbei. Welche Spuren hinterlässt der Arbeitskonflikt in Reconvilier in den Büchern von Swissmetal?

Hellweg: Wir hatten direkte Kosten von 1 bis 2 Mio Fr. und rechnen mit etwa noch einmal gleich viel Kosten infolge des Streiks bis zum Ende des 1. Halbjahres.

Und die Langfristkosten?

Hellweg: Sie sind schwer bezifferbar. Die grosse Herausforderung ist der Wiederaufbau. Das «System Reconvilier» ist empfindlich gestört, der Standort emotionalisiert, teilweise traumatisiert. Es wird sicherlich eine Arbeit von ein bis zwei Jahren sein, bis die Gräben zwischen unseren Mitarbeitenden in Reconvilier, Dornach und Lüdenscheid überwunden sind.

Einzelne Kunden ziehen Klagen gegen Swissmetal in Erwägung. Haben Sie für diesen Fall Rückstellungen gemacht?

Hellweg: Wir denken im Augenblick prioritär darüber nach, wie wir den Kunden von Reconvilier baldmöglichst wieder einen guten Service bieten können. Wir glauben nicht, dass ein wesentliches Rechtsrisiko besteht.

Wie lief das 1. Halbjahr?

Hellweg: Wir machen keine Prognosen. Dazu ist unser Geschäft zu zyklisch.

Ein Gefühl?

Hellweg: Das Jahr hat stark begonnen und läuft weiterhin gut. Es gibt 2006 zwei wesentliche Sondereffekte, die das operative Ergebnis beeinflussen – im Negativen die Folgen des Streiks, im Positiven die hohen Metallpreise inmitten unseres Lagerreduktionsprogramms. In den ersten Monaten des Jahres überkompensierte der Effekt aus der Metallpreisentwicklung die Kosten aus dem Streik.

Was erwarten Sie für das 2. Halbjahr?

Hellweg: Wir machen keine Prognosen.

Sie können aber mindestens sagen, wie voll die Auftragsbücher sind?

Hellweg: Die Branchenkonjunktur ist weiter gut, die Auftragsbücher sind gut gefüllt.

Analysten erwarten für 2006 ein Jahresergebnis von 8 Mio Fr., 2005 waren es 3,3 Mio Fr. Ist diese Zahl realistisch?

Hellweg: Wir hatten schon mal 2004 bei ähnlich guter Branchenkonjunktur ein Ergebnis dieser Grössenordnung. Aufgrund der Sondereffekte ist das Ergebnis für 2006 schwer kalkulierbar.

Ihr Kapitalrenditeziel liegt bei 9%. Heute sind Sie bei 1,8%. Das sind Welten.

Hellweg: Heute können wir je nach Konjunkturlage eine Kapitalrendite zwischen 0 und 5% erreichen. Das reicht bei weitem nicht.

Wie erreichen Sie bis 2010 die 9%?

Hellweg: Mit dem Umbau des Unternehmens, auf der industriellen Seite insbesondere in der Warmverformung, auf der kommerziellen Seite mit einem stärkeren Fokus auf hochwertige Produkte. Wir steigern die Effizienz und bearbeiten die Märkte konsequenter mit Spezialitäten.

Ab 2010 wollen Sie auch 300 Mio Fr. Bruttobearbeitungsumsatz machen. Gilt dieses Ziel immer noch?

Hellweg: Wir können das Ziel erreichen. Eine Übernahme kann schon reichen.

Zum Beispiel?

Hellweg: Namen nennen wir keine. Die Industrie ist aber in Bewegung. Deshalb haben wir das genehmigte Kapital geschaffen, das wir schnell einsetzen können. Wir sind opportunistische Käufer.

Das heisst?

Hellweg: Wir wollen klug einkaufen, so wie es der Unternehmenspatron tut. Das Problem bei Managements, die nicht Eigentümer sind, ist oft, dass sie um alles in der Welt beweisen wollen, dass sie ihre Strategie umsetzen. Sie kaufen teilweise zu absurden Preisen Firmen ein. Das wollen wir nicht. Vielleicht kaufen wir morgen, vielleicht auch erst in drei Jahren.

Der Arbeitskonflikt ist noch nicht gelöst. Was muss passieren, dass Sie sagen, mit Martin Hellweg ist der Konflikt unlösbar?

Hellweg: Die Personifizierung eines histo-

rischen Problems von Swissmetal bringt gar nichts. Die überwiegende Zahl von Mitarbeitenden bei Swissmetal unterstützt unsere Strategie. Und seitdem wir ohne die arbeiten, die in Reconvilier über Jahre querschossen, gelingt es uns auch, mehr und mehr Zustimmung zu finden.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Martin Hellweg
Funktion: CEO von Swissmetal
Alter: 39
Wohnort: Köln
Ausbildung: Ökonom mit MBA

Karriere

1994–1997 Berater bei Arthur D. Little in Deutschland und der Schweiz
1997–2000 Keramik-Laufen-Gruppe, mitverantwortlich für Turnaround
Seit 2001 Verwaltungsratspräsident und Gründungsmitglied der Ally Management Group, einer Beratungsfirma für Turnaroundunternehmen.
Seit Juni 2003 CEO von Swissmetal
Seit 2004 Verwaltungsratsmitglied von Swissmetal

SWISSMETAL

Strategie Spätestens 2010 will der Buntmetallhersteller vier bis fünf Produktionsstandorte haben und eine eigene Distribution sowie Service- und Finishingzentren. In der Schweiz soll die Stellenzahl von heute 700 auf gut 500 reduziert und der um den Metallpreis bereinigte Umsatz von 150 auf 300 Mio Fr. gesteigert werden.

Arbeitskonflikt in Reconvilier Einige Mitarbeiter am Standort im Berner Jura wehren sich gegen die Restrukturierungspläne von Swissmetal. Diese beinhalten unter anderem, die Gießerei in Reconvilier zu schliessen und diese Aktivitäten an den Standort Dornach zu verlegen. Aus Protest kam es Ende Januar 2006 zu einem Streik. Ein unabhängiger Experte hat Vorschläge erarbeitet, um den Konflikt zu lösen. Diese Mediation wurde von Swissmetal letzte Woche beendet.

Aktien Die grössten Aktionäre sind Laxey (20,35%), Fid Fund Management SA, Adelphi Capital und 3V Asset Management (alle weniger als 5%). CEO Martin Hellweg besitzt über 1% an Swissmetal.

