



Interviews mit freundlicher Unterstützung der VP Bank

Home Topstory < < <

Martin Hellweg, CEO Swissmetal Gruppe

Dienstag, 13. Januar 2009



Martin Hellweg, CEO Swissmetal Gruppe.

"Aufgrund der derzeitigen, in seiner Dimension nicht klar einschätzbaren Weltwirtschaftskrise hat Swissmetal jedoch nun zuerst einmal Massnahmen für verschiedene konjunkturelle Szenarien

entwickeln müssen. Je nach Rückgang des Geschäftsvolumens wird Swissmetal auf Massnahmen wie dem Abbau von Überstunden-Konten und Urlaubstagen sowie die Reduktion von Temporärkräften sowie die Anordnung von Kurzarbeit zurückgreifen."

von Radovan Milanovic

In den ersten neun Monaten in 2008 erwirtschaftete die Swissmetal-Gruppe einen Bruttoumsatz von CHF 260.3 Mio. und damit CHF 55.2 Mio. weniger als in der Vergleichsperiode des Vorjahres. Die Gründe dafür liegen in niedrigeren Metallpreisen sowie dem verminderten Produktionsvolumen infolge der Produktionsumstellung auf die neue Extrusionspresse. Das operative Ergebnis vor Abschreibungen (EBITDA) betrug zwischen Januar und September CHF 13.2 Mio. und nahm um CHF 11.7 Mio. Das operative Ergebnis (EBIT) machte CHF 3.1 Mio. aus und reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 9.6 Mio. Welches sind Ihre Prognosen für das Gesamtjahr 2008?

Die Umstellung auf unsere neue Extrusionspresse hatte einen grossen Einfluss auf das abgelaufene Geschäftsjahr. Der Auftragseingang als solches war bis zum 3. Quartal stark - stärker als im Vorjahr. Aber wir konnten nicht alle Aufträge produzieren, da die neue Extrusionspresse viele „Kinderkrankheiten“ hatte. Da mussten wir durch. Natürlich denkt man immer wieder mal daran, wie ein gutes Jahr 2008 hätte werden können, wenn wir diese technische Umstellung nicht gehabt hätten. Aber das ist reine Theorie. In der Realität konnten wir mit den Belastungen aus der Umstellung auf die neue Extrusionspresse nun noch anstreben, ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Der Jahresabschluss 2008 ist noch im Gange. Wir planen, die definitiven Zahlen im April veröffentlichen zu können. Bereits im Dezember schätzten wir aber schon einmal, dass der Wertschöpfungsteil des Umsatzes, der Bruttobearbeitungsumsatz der produzierenden Werke, bei ca. CHF 110 Mio. liegen wird.

Sie konnten den Personalaufwand bis Ende September im Vergleich zur Vergleichsperiode in 2007 um CHF 9.3 Mio. auf CHF 48.4 Mio. senken. Was ist der Grund für die rund 16% Senkung der Personalkosten?

Hintergrund ist der industrielle Umbau im Rahmen unserer Strategie für die Jahre 2006 bis 2010. Dieser ist verbunden mit einem umfangreichen Investitionsprogramm in unsere technischen Anlagen. Wesentliche Bausteine dieses Programms sind der Aufbau einer modernen Warmverformung für die Schweizer Produktion – dazu gehört die Anschaffung der neuen Extrusionspresse -, die

Zusammenlegung zweier Werke in Reconvilier unter einem Dach und die damit verbundene Optimierung des Warenflusses, die Aufwertung der Produktionsmöglichkeiten in Lüdenscheid, hin zur Fertigung höherwertiger Spezialitätenprodukte sowie der Aufbau einer asiatischen Endkonfektionierung von Drähten und Stangen aus Kupferlegierungen, insbesondere für den in Asien starken Kugelschreibermarkt. Dieser industrielle Umbau schafft unter anderem Effizienzen, welche sich so zum Beispiel im geringeren Personalaufwand reflektieren.

Swissmetal konnte am deutschen Standort Lüdenscheid einen Firmentarifvertrag unterzeichnen, welche den aktuellen Tarifvertrag mit einer Laufzeit bis mindestens Ende 2010 verlängert. Im Gegenzug sichern Sie die Erhaltung des Produktionsstandortes Lüdenscheid bis Ende 2014 zu. Schränken solch lange Verpflichtungen nicht die rasche Reaktionsfähigkeit im schwierigen konjunkturellen Umfeld ein?

Der Tarifvertrag ist für uns sehr attraktiv. Er trägt zur Finanzierung der Investitionen in den Standort Lüdenscheid bei. Und die Standortfrage stellt sich aus unserer Sicht für Lüdenscheid nicht im hier genannten Zeitraum. Lüdenscheid ist ein Eckpfeiler unserer Produktion. Die Warmverformung dort ist auf absehbare Zeit sehr wichtig für uns.

Sehen Sie einen Unterschied in der Veränderung der Auftragseingänge zwischen Europa und den USA?

Viele unserer Geschäfte sind global und folgen den gleichen Dynamiken über die Regionen hinweg. Wir sehen daher Nachfrageunterschiede eher zwischen unseren Marktsegmenten. Swissmetal liefert an eine Vielzahl von Abnehmerindustrien, die unterschiedliche Dynamiken kennen. Bei einer solch globalen und nahezu alle Industrien betreffenden Weltwirtschaftskrise wie der, die wir heute erleben, müssen wir über alle Bereiche hinweg mit einer für einige Monate deutlich geringeren Geschäftstätigkeit rechnen. Der Décolletagemarkt ist dabei recht volatil. Wir verzeichneten hier in den vergangenen zwei Monaten einen deutlichen Nachfragerückgang. Auch das Segment der Drähte und Stangen für die Kugelschreiberindustrie, in dem Swissmetal Weltmarktführer ist, sowie das der Uhrenindustrie reagierten sensibel auf die aktuelle Konjunkturlage.

Trotz der Weltwirtschaftskrise bereitet uns das Segment Generatorenbau Freude. Hier besitzt Swissmetal bezüglich Technologie und Marktanteil eine führende Stellung und konnte in den letzten Jahren erfreuliche Wachstumsraten verzeichnen. Der Markt erscheint weiterhin robust. Wir erwarten auch für 2009 einen weiteren Zuwachs. Recht stabil ist auch die Nachfrage bei unsere hochwertigen Drähten und Stangen für Präzisions-Steckverbinder, die in der Telekommunikation, der Elektronik, der Informationstechnologie sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie Anwendung finden. Wir konnten in diesem Markt bis heute noch keinen nennenswerten Rückgang der Nachfrage feststellen.

"Trotz der Weltwirtschaftskrise bereitet uns das Segment Generatorenbau Freude. Hier besitzt Swissmetal bezüglich Technologie und Marktanteil eine führende Stellung und konnte in den letzten Jahren erfreuliche Wachstumsraten verzeichnen." (Martin Hellweg, CEO Swissmetal Gruppe)

Auf geografischer Basis veränderte sich der Bruttoumsatz im vergangenen Jahr kaum zum Vorjahr. Rund 75% decken jedoch Länder ab, bei denen die Konjunkturaussichten nicht die besten sind. In China und Indien andererseits wickeln Sie wie im Vorjahr 9% des Umsatzes ab. Werden Sie den Absatz in diesen Märkten ausbauen? Wie sind Sie gegen eine Konjunkturverlangsamung gewappnet?

Insgesamt sind die Aussichten für hochwertige Produkte aus Kupferlegierungen positiv. Es werden in Zukunft eher mehr als weniger unserer Produkte gebraucht. Dies sowie der allgemein steigende Weltwohlstand mit immer mehr Nutzern von Applikationen, in denen unsere Produkte stecken – vom Flugzeug bis zum Stromgenerator – führen dazu, dass wir auf globaler Ebene langfristig ein weiteres Wachstum sehen.

Aufgrund der derzeitigen, in seiner Dimension nicht klar einschätzbaren Weltwirtschaftskrise hat Swissmetal jedoch nun zuerst einmal Massnahmen für verschiedene konjunkturelle Szenarien entwickeln müssen. Je nach Rückgang des Geschäftsvolumens wird Swissmetal auf Massnahmen wie dem Abbau von Überstunden-Konten und Urlaubstagen sowie die Reduktion von Temporärkräften sowie die Anordnung von Kurzarbeit zurückgreifen. Im Extremfall würden auch die temporäre Stilllegung einzelner Anlagen sowie weitere, konjunkturbedingte personelle Restrukturierungsmassnahmen erwogen. All dies wollen wir rechtzeitig und proaktiv evaluieren und umsetzen, aber auch wohllosiert und möglichst sozialverträglich.

Mit dem industriellen Umzug in Reconvilier vom Werk 2 in das nahe Werk 1 sowie den technischen Anpassungen der neuen Extrusionspresse dürfte die Produktion erweitert werden. Können Sie uns die Funktionen dieser Presse erklären? Die anhaltenden Schwierigkeiten mit der Extrusionspresse und die entstandenen Lieferengpässe haben denn auch das Resultat der ersten neun Monate des Geschäftsjahres 2008 negativ beeinflusst. Wann dürften diese Probleme gelöst sein?

Die Zusammenführung der beiden Werke in Reconvilier unter einem Dach kann als erfolgreich abgeschlossen betrachtet werden. Das Anfahren der neuen Extrusionspresse in Dornach hingegen ist noch ein laufendes Projekt. Wenn auch wesentliche Fortschritte in den letzten Wochen erzielt wurden, bleibt noch viel Potenzial für Verbesserungen. Der Entwicklungssprung, den diese neue Anlage darstellt, muss von uns mit vollzogen werden. Wir müssen neues lernen, alternative Produktionsprozesse testen, umstellen, optimieren, etc. Auch wenn die grössten Probleme, die so genannten „Kinderkrankheiten“ der Extrusionspresse im Wesentlichen beseitigt sind, gibt es hier noch einigen Raum für Verbesserungen.

Sie setzen grosse Hoffnungen auf Ihre Dachziegel aus Architekturbronze, welche als Wärmequelle für Wärmepumpen eingesetzt werden. Gemäss Ihren Aussagen stösst das Produkt auf enormes Interesse. Zurzeit befindet es sich noch in der Entwicklung. Wann glauben Sie, dass Sie mit diesem „Blockbuster“ auf den Markt kommen werden und was für ein Potenzial sehen Sie in diesem Produkt?

Aktuell betreiben wir Pilotinstallationen wie beispielsweise die auf dem Haus der Energie in Luzern, von der wir kürzlich berichteten. Parallel arbeiten wir an der Vorbereitung der industriellen Serienfertigung. Mit dem kommerziellen Vertrieb unseren Dachziegel möchten wir noch vor Ende des 1. Halbjahrs 2009 beginnen. Auch wenn das Potenzial nur schwierig abschätzbar ist, merken wir doch deutlich, dass das Interesse an unseren Energie erzeugenden Dachziegeln gross ist. Es gibt bereits heute – bevor wir den Ziegel vermarkten und bevor wir ihn in Serie produzieren - viele Anfragen. Es freut uns sehr, dass unsere neuartige Kombination aus ästhetischem Design und hoher Funktionalität durch die Nutzung regenerativer Energie so gut ankommt.

Als Folge des unnützen Streiks in Reconvilier in 2006 ist Ihnen ein wirtschaftlicher Schaden von 7 bis 10 Millionen Franken entstanden. Sie haben angekündigt, sämtliche Optionen bezüglich einer Klage offen zu lassen. Haben Sie den Schaden eingeklagt oder werden Sie ihn noch einklagen?

Ehrlich gesagt, „ruht“ dieses Thema zurzeit für uns. Wir schauen zurzeit ausschliesslich nach vorne und arbeiten an unseren operativen und strategischen Herausforderungen. Ob nun dieses Kapitel der Vergangenheit noch einmal hochkommt oder nicht, liegt nicht nur an uns. Ich kann mir gut vorstellen, dass es ein für alle Mal abgeschlossen ist. Swissmetal hat mit seinen Sozialpartnern den Weg zurück zur Normalität gefunden. Die Zusammenarbeit mit z.B. der Gewerkschaft Unia läuft gut, auch wenn sie die aktuellen Probleme bei der Umstellung auf die neue Extrusionspresse nicht richtig verstanden hat und darin Fehler sieht, die nichts damit zu tun haben. Aber, das gehört einfach dazu und wir leben damit. Insgesamt ist die Sozialpartnerschaft eine deutlich bessere geworden als noch vor 2-3 Jahren. Für uns ist klar, die wichtigen strategischen Weichenstellungen für die Zukunft, die damals zu den Auseinandersetzungen führten und verhindert werden sollten, sind erfolgt und dies ohne Einschränkung oder „faule Kompromisse“. Wir konnten unser industrielles Konzept vollumfänglich umsetzen, haben uns von unserem Kurs nie abbringen lassen.

Anlässlich der Generalversammlung am 21. Mai 2008 haben Sie eine Erhöhung des bedingten Kapitals auf 29.8 Millionen Franken beschlossen. Dieses Kapital solle unter anderem für die Finanzierung möglicher Akquisitionen dienen. Bei der Analyse Ihrer Bilanz fällt auf, dass das Umlaufvermögen von Swissmetal knapp das dreifache kurzfristige Fremdkapital umfasst. Mit der Erhöhung des bedingten Kapitals und Ihrem Cashbestand könnten Sie für einen Kaufkandidaten bis 100 Millionen Franken zahlen. Würden Sie im Falle einer Expansion Ihre Chance in der Diversifizierung oder in Ihrer Kernkompetenz sehen?

Wir beobachten den Markt weiterhin genau und haben in der Vergangenheit ja immer wieder betont, dass wir die Branchenkonsolidierung aktiv anstossen und an ihr teilnehmen wollen, von der industriellen Logik her getrieben. Wackelige Joint Venture Konstruktionen kommen für uns nicht in Frage. Wer mit uns zusammenleben will, muss uns auch heiraten wollen. Wann wir denn wieder fündig werden, hängt von vielen Faktoren und ja auch nicht nur von uns ab. Eine Prognose ist hier nicht möglich.

Parallel arbeiten wir an der Vorbereitung der industriellen Serienfertigung (für Dachziegel als Wärmequelle für Naturpumpen). Mit dem kommerziellen Vertrieb unseren Dachziegel möchten wir noch vor Ende des 1. Halbjahrs 2009 beginnen. Auch wenn das Potenzial nur schwierig abschätzbar ist, merken wir doch deutlich, dass das Interesse an unseren Energie erzeugenden Dachziegeln gross ist.

Über die Wertsteigerungen der Metallpreise, dem Aufbau der Warenvorräte und dem Abbau der Metalllager von rund 12'000 Tonnen auf rund 10'000 Tonnen konnten Sie wohl einen erheblichen Windfall Profit verbuchen. Was ist der Grund für diesen Abbau? Mit welchem Betrag dürfte dieser ausserordentliche Gewinn das Jahresresultat beeinflussen?

Überflüssige Lager abzubauen macht Sinn. Sie verringern so den Bedarf an eingesetztem Kapital, was automatisch die Kapitalrendite erhöht. Wer mit weniger Einsatz gleiches erreichen kann, ist im Vorteil. Und so versuchen wir, auch bezüglich unseres Materialeinsatzes effizienter zu werden und alle Optimierungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Das tun wir seit einigen Jahren und auch nochmals dieses Jahr. Der daraus entstehende Cash-Zufluss ist willkommen. Er half uns bereits in der Vergangenheit bei der Finanzierung des höheren Working Capital Bedarfs wegen der über die letzten fünf Jahre ja stark gestiegenen Metallpreise. Darüber hinaus finanzierte der Lagerabbau auch die Akquisition unseres Lüdenscheider Werks sowie die des amerikanischen Handelsunternehmens Avins. Wir schätzen uns also sehr glücklich, dass wir gerade in diesen Zeiten hoher Metallpreise diese Lageroptimierung durchführen konnten.

Welches sind die langfristigen Strategien von Swissmetal?

Wichtige Aspekte unserer Strategie habe ich bereits erwähnt, so zum Beispiel die angestrebte Technologie-Führerschaft, was bei uns unter dem Titel „Operational Excellence“ läuft. Ein weiteres Element ist die Suche nach Konsolidierungsmöglichkeiten, was wir ja ebenfalls schon besprochen haben. Ein dritter Aspekt ist die Ausweitung unserer Präsenz auch mit eigener Produktion in der Wachstumsregion Asien. Eine steigende Zahl unserer Kunden ist dort ansässig, neue Kunden aus der Region kommen hinzu. Ihnen wollen wir mit dem in die Wege geleiteten Schritt nach Indien kürzere Lieferzeiten und gleich bleibend hohe Qualität bei unseren Spezialitätenprodukten bieten.

Zu diesen seit 2005 gültigen drei strategischen Stossrichtungen – „operational excellence – industrial consolidation – asia strategy“ kamen über die Zeit zwei weitere Schwerpunkte hinzu. So wollen wir neben dem Verkauf eigenproduzierter Ware auch ein Handelsgeschäft auf Basis der im letzten Jahr gekauften Avins Industrial Products in New Jersey/USA aufbauen. Diese „trade products“ Strategie verfolgen wir, indem wir das Modell Avins nun multiplizieren und entsprechend weitere Avins-Regionalgesellschaften in der Schweiz und in Deutschland gegründet haben. Weitere sollen dazukommen. Der Kunde hat bei unseren Avins-Gesellschaften die Möglichkeit, Erzeugnisse aus unserem Haus, aber auch Produkte weiterer, ausgesuchter und renommierter Partner aus den USA, Europa und Asien zu erhalten.

Und dann kam noch die unerwartete Innovation der Wärme erzeugenden Dachziegel dazu, die nun auch ein weiteres strategisches Element für unsere Zukunft darstellt unter dem Titel „design products“. Solche glücklichen Gelegenheiten nutzen wir natürlich gern und bauen sie opportunistisch in unsere strategischen Pläne ein.

Der Aktienkurs von Swissmetal hat den SPI trotz der bisherigen guten Resultate underperformt. In den vergangenen 12 Monaten gab der SPI rund 27% nach, die Swissmetal Aktie rund 60%. Anscheinend benoten die Aktionäre Ihre Aktie als Zykliker. Finden Sie Ihre Aktie in Anbetracht des Gewinnpotenzials fair bewertet? Sehen Sie eine Erholung der Papiere?

Wir glauben, dass ordentliche Arbeit am Ende auch zu einem ordentlichen Aktienkurs führt. Wir kommentieren aber unseren aktuellen Kurs nicht, sondern überlassen es dem Markt, den Preis zu bestimmen. Zurzeit sind die Märkte aber in einem wahrhaften Ausnahmezustand. Wir denken, dass hier viele Faktoren, die nicht nur mit unserer eigentlichen Unternehmensperspektive zu tun haben, den Aktienkurs mitbestimmen. Auch liegen Sie richtig, wenn Sie die Zyklikalität ansprechen. Die Buntmetallbranche ist zyklisch. Dies gilt aber glücklicherweise in beide Richtungen, nach unten, wie auch nach oben.

Zur Person:

Herr Martin Hellweg ist Chairman der Ally Management Group mit Tätigkeitsschwerpunkten im Bereich von Restrukturierungen, strategischen Repositionierungen sowie dem Finanz- und Transaktions-Management. Im Rahmen seiner Tätigkeit bei der Ally Management Group übernimmt er die Leitung von Unternehmen, agiert als Management Coach und ist Mitglied in Verwaltungsräten. Zurzeit ist Martin Hellweg Verwaltungsratsmitglied und CEO der Swissmetal. Im Rahmen seiner vorherigen Engagements war Martin Hellweg unter anderem Mitglied der Konzernleitung der Laufen Group, eines börsennotierten Schweizer Unternehmens in der Keramikbranche. Martin Hellweg besitzt einen M.B.A. der Simon Graduate School of Business der University of Rochester, New York, wo er heute Lehraufträge sowohl im amerikanischen als auch im Schweizer Executive M.B.A. Programm wahrnimmt. 2008 erhielt Martin Hellweg des Weiteren einen Lehrauftrag vom Institut für Finanzmanagement der Universität Bern. Jenseits seiner beruflichen Aktivitäten ist Martin Hellweg leidenschaftlicher Musiker.

Zum Unternehmen:

Swissmetal produziert und vertreibt weltweit hochwertige Spezialprodukte aus Kupfer und Kupferlegierungen, die vor allem in der Elektronik-, Telekommunikations-, Luftfahrt-, Erdöl-, Automobil-, Schreibwaren- und Uhrenindustrie sowie im Architekturbereich ihre Anwendung finden. Swissmetal, mit Sitz in Dornach (Schweiz) ist unter der Bezeichnung Swissmetal Holding AG an der SWX Swiss Exchange kotiert.