

## «Die Konjunktur ist für mich kein Thema»

Martin Hellweg, seit Anfang Juni neuer Chef des Dornacher Buntmetall-Unternehmens Swissmetal, will den Betrieb so verändern, dass er unabhängiger wird von konjunkturellen Zyklen. Mit dem ersten Halbjahresergebnis ist der Restrukturierungsspezialist nur bedingt zufrieden.

**Basler Zeitung:** Herr Hellweg, wie gut sprechen Sie französisch?

**Martin Hellweg:** Das ist nicht gerade eine meiner grossen Kompetenzen. Wir haben die Kommunikation im Führungsteam bisher aber noch immer geschafft. Wir werden weiterhin in unseren Firmensprachen Deutsch und Französisch miteinander reden. Aber: Wir verkaufen unsere Produkte weltweit und werden mittelfristig nicht darum herumkommen, zur Weltsprache Englisch zu wechseln. Darüber hinaus ist die fachliche Qualität natürlich viel wichtiger als die Sprache.

Die Frage nach der Sprache ist den Gerüchten geschuldet, die in den schwierigen vergangenen zehn Monaten in der Belegschaft kursierten: Swissmetal werde vom französischsprachigen Management dominiert, der Hauptsitz Dornach drohe, im Standort Reconville unterzugehen.

Beide Standorte sind ein integraler Bestandteil jedes Szenarios, das wir uns bisher angeschaut haben. Dornach muss sich keine Sorgen machen. Dazu stehe ich.

Sie wollen insgesamt 10 bis 20% der Kosten einsparen, wobei kein Bereich ausgenommen wird. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Zahl der Arbeitsplätze noch einmal um 10 oder 20% reduziert wird?

Das kann, muss aber nicht sein. Die Position heisst nicht Arbeitsplätze sparen, sondern Personalkosten. Wenn wir es schaffen, die Personalkosten durch intelligente Modelle zu senken, die nicht unbedingt Arbeitsplatzreduzierung bedeuten, dann wäre das fantastisch. Aber diese Modelle – zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle, die der Konjunktur gerecht werden – brauchen die Zustimmung der Arbeitnehmer, und darum werden wir in den nächsten Wochen werben.

Sie haben jetzt Ihr erstes Halbjahresergebnis vorgelegt. Ein Bruttobearbeitungsumsatz von 55,4 Mio. Fr. – sind Sie zufrieden mit dem Ergebnis?

Ja, jedenfalls gemessen an der Situation des Unternehmens; nein, gemessen an dem, wo wir sein müssen, um erfolgreich arbeiten zu können.

Das operative Betriebsergebnis haben Sie deutlich um 20% steigern können. Doch ist das Niveau mit 1,853 Mio. Fr. immer noch sehr tief.

Die Prozentsätze verleiten zu falschen Annahmen. Wir sind von sehr niedrig auf niedrig gestiegen und müssen noch viel weiter hoch.

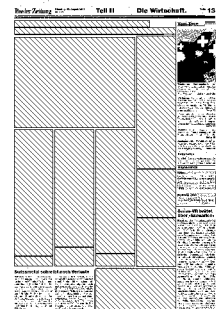
Unter dem Strich schreibt Swissmetal noch immer Verluste. Wann rechnen Sie wieder mit einem Reingewinn?

Wir managen zurzeit den Cash-Flow, das ist insbesondere in der Phase des Turn-arounds sehr wichtig. Zweitrangig schauen wir dann auf das buchhalterische Ergebnis. Wenn wir den Cash-Flow optimieren können, auch wenn es zu Lasten des Gewinns geht, dann werden wir das tun. Insoweit lege ich mich lieber fest bezüglich eines Free Cash-Flows. Da wollen wir den Break even im nächsten Jahr schaffen. Ich hoffe, das geht Hand in Hand mit einem positiven Gesamtergebnis.

Der Operating Cash-Flow (Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit) ist um 58% abgesackt, der Freie Cash-Flow sogar um 92%. Das ist Besorgnis erregend.

Nein. Hier sind Einmaleffekte enthalten, und zwar positive Einmaleffekte im vergangenen Jahr. Wir hatten einen Abbau des Nettoumlaufvermögens und Devestitionen von nicht betriebsnotwendigen Anlagen. Das hat das Ergebnis 2002 besser ausschauen lassen, als es tatsächlich war.

Wie wollen Sie das Ergebnis verbessern?



Die erste Runde der Kosteneinsparungen ist immer die leichteste, da gibt es immer noch irgendwo Reserven. Jetzt muss es uns gelingen, durch Verbesserung der Ablaufprozesse einen Sprung zu machen, das heisst durch bessere Produktionsplanung, durch bessere Auslastung, durch bessere Vertriebssteuerung. Wir haben, das sage ich ganz offen, mittelalterliche IT-Systeme. Von der Investition in eine neue Prozesssoftware erhoffen wir uns hier eine sehr starke Verbesserung. Da haben wir ein enormes Potenzial, weil der Stand heute so weit unten ist. Wir haben perfekte Produkte, aber wie wir sie herstellen, das ist noch etwas rückständig.

Wie sind Ihre Ziele für das ganze Jahr 2003?

Es bestand bisher das Ziel, dass wir für 2003 ein positives Betriebsergebnis ausweisen können. Ich möchte aber noch einmal betonen, dass uns der Cash-Flow am wichtigsten ist. Am Ebit ist noch kein Unternehmen gescheitert, immer nur am Cash.

**«Wir haben, das sage ich offen, mittelalterliche IT-Systeme. Wir haben perfekte Produkte, aber wie wir sie herstellen, ist noch etwas rückständig.»**

Hilft bei den Perspektiven über 2003 hinaus die Konjunktur, zieht der Markt wieder an?

Das ist kein Thema für mich. Die Konjunktur wird anziehen und dann wieder nachlassen. Wir müssen strukturell besser werden, damit wir beide Phasen gut durchleben können. Es kann nicht sein, dass wir durch äussere Einflüsse erfolgreich sind und dann wieder auf die Nase fallen.

Sie gelten als Restrukturierungsspezialist. Vieles – die Schliessung des Werkes in Deutschland, Entlassungen in den Schweizer Werken – hat Ihre Vorgängerin Nadine Minnerath schon umgesetzt. Welche Massnahmen bleiben Ihnen noch?

nen noch?

Es bleibt noch eine ganze Menge zu tun. Swissmetal hat noch ein enormes Potenzial in der Verbesserung seiner Prozesse.

Auch das hat Frau Minnerath doch schon angebahnt.

Konzeptionell ist schon vieles vorgedacht worden. Die Umsetzung steht aber noch aus. Wir sind diesen Weg bislang vielleicht 20% gegangen und haben noch 80% vor uns.

Was hat Frau Minnerath dann falsch gemacht, dass sie gehen musste?

Frau Minnerath hat wahrscheinlich nichts falsch gemacht, ich kann und will das aber auch nicht beurteilen. Wir haben jetzt eine Umsetzungsgeschwindigkeit beim Turn-around erreicht, die es uns erlaubt, positive Erfolge auszuweisen, die uns dann beim zweiten Ziel, dem wichtigsten und entscheidenden, helfen können: die Finanzierung über 2004 hinaus sicherzustellen. Wir müssen attraktiv für Investoren werden.

Sie stehen unter Zeitdruck, die Banken, die Swissmetal im Herbst 2002 die Kreditlinien gekündigt haben, wollen nur bis Juni 2004 stillhalten.

Das ist so. Ich habe keinen Zweifel, dass wir den Turn-around schaffen können, wenn wir die entsprechende Unterstützung von der kapitalgebenden Seite haben. Wir arbeiten zurzeit an allen Szenarien, die denkbar sind, da gibt es keine Tabus. Diese Firma, die wahrscheinlich das beste Produkt in ihrer Branche hat, verdient eine Chance, eine gute Basis für die weitere Entwicklung.

Der Börsenkurs von Swissmetal hat in der vergangenen Woche 12% verloren, seit Ihrem Amtsantritt 16,8%. Die Anteilseigner werden nicht sehr zufrieden sein. Wie gross ist der Druck?

Wenn man die zeitliche Dimension noch länger nimmt, hat der Börsenkurs noch viel mehr verloren. Der Börsenkurs liegt da, wo ihn die Wertschätzung der Händler für das Unternehmen hinstellt. Ich habe mir noch keine abschliessende Meinung gebildet, welchen Wert das Unternehmen tatsächlich darstellt. Wir gehen jetzt den ersten Schritt auf einer Tour mit mehreren Etappen.

Lieferschein Nr.: 1860273 Medien Nr.: 1040 Medienausgabe Nr.: 791805 Objekt Nr.: 9531920 Subobjekt Nr.: 2 Lektoren Nr.: 6 Abo Nr.: 1043586 Treffer Nr.: 13735625

Welche Erfahrungen haben Sie in der Metall- und Schwerindustriebranche?

Ich kenne die investitionsintensive Branche aus meiner Zeit bei der Keramik Laufen. Die Metallbranche speziell kenne ich nicht, das ist allerdings auch typisch für Turn-around-Manager. Wir arbeiten mit Mechanikern, die branchenübergreifend sind, und kooperieren sehr stark mit den Teams vor Ort, die die Fachkompetenz haben.

Sie sind nicht nur CEO bei Swissmetal, Sie leiten auch die Finanzen. Muten Sie sich nicht zu viel zu?

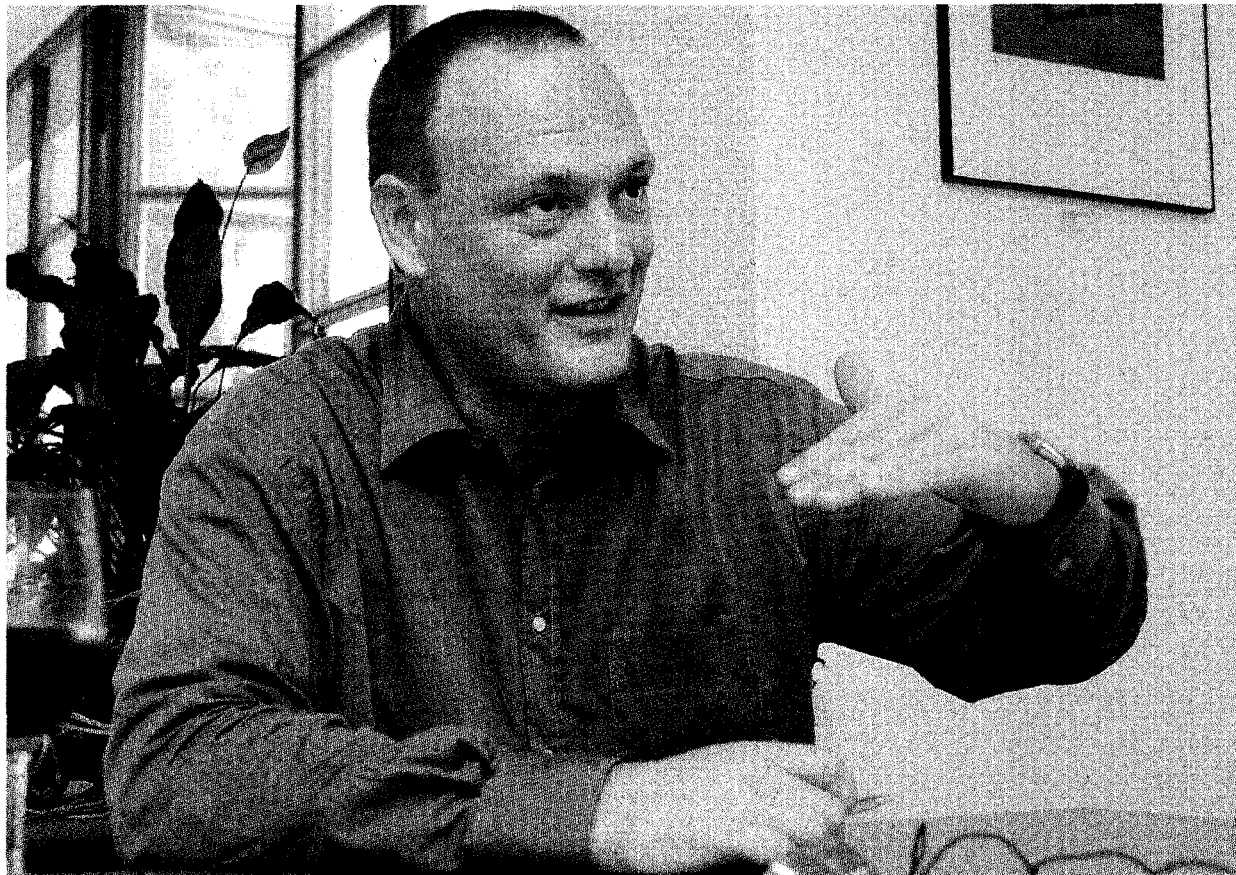
Ich bin überzeugt, dass dem nicht so ist. Wir müssen Einsparungen auf allen Positionen machen, das macht auch vor der obersten Ebene nicht Halt. Wir

sind ein kleineres Unternehmen geworden. Ich glaube, dass eine Geschäftsleitung von drei Personen ausreicht.

Restrukturierungsspezialist, Turn-around-Manager: Sind Sie als Übergangs-Chef angeheuert worden, der die Kohlen aus dem Feuer holt, aber bald einem anderen Platz macht?

Ich habe die Aufgabe, das Unternehmen aus den stürmischen Gewässern wieder auf den Weg des Erfolgs zu führen. Das kann ein paar Monate, das kann aber auch ein paar Jahre dauern. Wenn die Aufgabe erfüllt ist, hoffe ich, dass wir ein Team vor Ort haben, das langfristig das Unternehmen weiterführen kann.

*Interview Heiner Hiltermann*



**Aus stürmischen Gewässern auf den Weg des Erfolgs.** Martin Hellweg hat für seine Aufgabe bei Swissmetal keinen genauen Zeithorizont: «Das kann Monate dauern, aber auch ein paar Jahre.»  
*Foto Dominik Plüss*

Lieferschein Nr.: 1860273 Medien Nr.: 1040 Medienausgabe Nr.: 791805 Objekt Nr.: 9531920 Subobjekt Nr.: 3 Lektoren Nr.: 6 Abo Nr.: 1043586 Treffer Nr.: 13735625