

«Sika wird viel Autonomie geniessen»

Pierre-André de Chalendar, Konzernchef von Saint-Gobain, zur umstrittenen Übernahme des Schweizer Bauchemieunternehmens

Saint-Gobain-Chef Pierre-André de Chalendar glaubt, dass man in der Schweiz seine Firma zu wenig kenne. Er ist trotz erbittertem Widerstand aus Sika-Kreisen weiterhin zuversichtlich, die Übernahme im zweiten Semester abzuschliessen.

Herr de Chalendar, bei Bekanntgabe der Transaktion von Saint-Gobain und Sika im Dezember vergangenen Jahres waren Sie noch zuversichtlich, dass sich die Emotionen bald legen würden. Das ist offensichtlich nicht der Fall.

Ich bin nicht beunruhigt, sondern zuversichtlich und entschlossen. Mir ist aber aufgefallen, dass in der Schweiz offenbar eine grosse Unwissenheit darüber herrscht, was Saint-Gobain ist und wie die Firma arbeitet. Das sah ich auch im Brief, den ich von leitenden Angestellten des Sika-Konzerns vergangene Woche erhalten habe. Während aber Saint-Gobain in der Schweiz relativ unbekannt ist, kennt die Gruppe das Land gut. Wir beschäftigen dort rund 2000 Angestellte und somit gleich viele wie Sika. Diese erwirtschaften einen Umsatz von 1 Mrd. Fr. Die Position von Saint-Gobain in der Schweiz wurde dabei über 80 Jahre langsam aufgebaut. Dazu gehörten auch Übernahmen von Familienunternehmen, und diese Firmen hat Saint-Gobain nach dem Kauf stark weiterentwickelt.

Können Sie Beispiele nennen?

Da wären etwa Rigips für Gips, Isover für Isolationen, Weber-Marmoran für Fassaden, Sanitas Troesch für Küchen und Bäder sowie Vetrotech für Spezialgläser. Wenn wir also in der Schweiz wenig bekannt sind, dann auch weil unsere Unternehmen grosse Autonomie geniessen, was die Führung der Geschäfte angeht. Sie besitzen starke Marken und sind unter ihren Firmennamen bekannt. Gleichzeitig profitieren sie von den Synergien und den Beziehungen, die sie mit dem Rest der Gruppe haben. Das wird auch für Sika gelten.

Was hätte Saint-Gobain anders machen müssen, um eine solch verfahrenere Situation zu vermeiden?

Es herrschte ein Mangel an Verständnis zwischen der Familie Burkard und dem Verwaltungsrat von Sika. Wir wiederum hätten besser erklären sollen, was Saint-Gobain ist und wie wir die Zukunft mit Sika sehen.



Pierre-André de Chalendar, Chef von Saint-Gobain, an einer Investorenkonferenz 2014 in Paris.

Sie haben auf den Brief der Angestellten von Sika geantwortet. Haben Sie darauf schon Reaktionen erhalten?

Nein, noch nicht. Wir benötigten einige Tage für die Antwort und schrieben erst am Montag. Die Sika-Kadermitarbeiter brauchen nun ihrerseits Zeit.

Wie stellen Sie sich den runden Tisch vor, den Sie den 160 leitenden Angestellten von Sika vorgeschlagen haben?

«Saint-Gobain ist in der Schweiz wenig bekannt, da die hiesigen Tochterfirmen viel Autonomie haben.»

Wir werden sie in der Schweiz treffen. Detailliertere Vorschläge dazu folgen später. Der Kontakt wird über die Führung von Sika laufen.

Wie wollen Sie überhaupt angesichts der vielen Schwierigkeiten, die mittlerweile aufgetaucht sind, die Transaktion innert nützlicher Frist abschliessen?

Wir haben keinen neuen Fahrplan, im Vergleich mit dem ursprünglich vorgesehenen. Wir warten auf die Bewilligungen der Wettbewerbsbehörden, um die Transaktion abzuschliessen, und sind diesbezüglich auf Kurs. Der Prozess wird aber einige Monate in Anspruch nehmen. Wir möchten die Übernahme weiter im zweiten Semester vollziehen.

Sie erwarten also auch von den verschiedenen Anträgen, die vor Gericht hängig sind, keine Verspätung des Prozesses?

Diese Themen betreffen die Familie Burkard und Sika. Die Familie will verständlicherweise ihre Eigentumsrechte geltend machen. Ich bin aber diesbezüglich sehr zuversichtlich und habe Vertrauen in die Schweizer Gerichte.

Haben Sie Kontakt mit Bill Gates aufgenommen, dessen Stiftung ebenfalls Anträge gestellt hat, etwa für eine Sonderprüfung?

Saint-Gobain ist heute nicht Aktionär von Sika. Es handelt sich um Beziehungen zwischen einer Aktionärsgruppe und Sika, und wir sind davon nicht be-

troffen. Saint-Gobain stellt aber zu gegebener Zeit eine angemessene Führungsstruktur sicher.

Was bedeutet das konkret?

Wir wollen eine Führungsstruktur, die garantiert, dass die Interessen aller Sika-Aktionäre gut vertreten werden.

Sie haben offensichtlich etwas Mühe, die Sika-Minderheitsaktionäre davon zu überzeugen, dass die geplante Transaktion auch zu ihren Gunsten ist. Der Aktienkurs ist stark gesunken, und viele Anteilseigner lehnen sich gegen die Übernahme auf. Wie wollen Sie die Minderheitsaktionäre überzeugen?

Die Haltung gewisser unabhängiger Verwaltungsräte von Sika ist nicht verantwortungsvoll. Sie birgt vielmehr das Risiko, dass der Ruf des Unternehmens Schaden nimmt. Ich will aber nicht weiter auf diese Polemik eingehen. Was mich interessiert, ist vielmehr die positive Zukunft von Sika. Deshalb habe ich auch den runden Tisch vorgeschlagen, damit ich erklären und Verständnis schaffen kann.

Können Sie Garantien geben, die über Versprechen hinausgehen, was etwa die dezentrale Arbeitsweise bei Sika nach der Übernahme betrifft?

Sika wird weiter kotiert sein und deshalb über eine noch grössere Autonomie verfügen als die anderen Schweizer Tochterfirmen unserer Gruppe.

«Sika wird einen wichtigen Teil der Synergien erhalten. Dazu verpflichte ich mich.»

Und im Verwaltungsrat werden Vertreter der Publikumsaktionäre Einsitz nehmen.

Nach den jüngsten Vorfällen bleibt deren Einfluss aber doch wohl zweifelhaft?

Das Gegenteil trifft zu: Die Publikumsaktionäre werden eine starke Vertretung im Verwaltungsrat haben. Daran werden wir uns messen lassen.

Wird Saint-Gobain bei der Zuordnung der Synergien nicht gegenüber Sika bevorzugt?

Ich sage es klar: Beide Firmen werden von den Synergien profitieren.

Aber es gibt doch mehr Synergien für Saint-Gobain als für Sika?

Stützt man sich auf die geografische Verteilung der beiden Gruppen ab, dann fallen bei Saint-Gobain etwas mehr Synergien an als bei Sika. Aber auch Sika wird einen wichtigen Teil erhalten – dazu verpflichte ich mich. Seit der Ankündigung der Transaktion schlage ich übrigens vor, dass Saint-Gobain und Sika zusammenarbeiten, um diese Synergien detaillierter zu definieren. Weil bis jetzt kein Dialog stattgefunden hat, war das aber nicht möglich. Ich habe die Synergien übrigens konservativ geschätzt.

Saint-Gobain und Sika sind in gewissen Märkten Konkurrenten. Ist das nicht problematisch?

Die beiden Unternehmen ergänzen sich grossmehrfach. Saint-Gobain ist auf die Gebäudehülle spezialisiert, während Sika verschiedene Nischenprodukte anbietet, die sehr komplementär zum Portfolio der Saint-Gobain-Gruppe sind. Auch im Mörtel-Geschäft sind die Ergänzungen weitaus bedeutender als die Überschneidungen, die äusserst begrenzt sind.

Interview: Christoph G. Schmutz

Sulzer geht gepolstert in die Erdölpreis-Flaute

Der Winterthurer Industriekonzern strebt mit der Vereinfachung der Strukturen eine höhere Rentabilität an

Der Sulzer-Konzern hat 2014 rein operativ gut gearbeitet. In Zukunft sollen die Aktionäre einen grösseren Anteil des Gewinns erhalten. Offen bleibt, in welcher Form die überreichlichen Mittel eingesetzt werden.

Giorgio V. Müller

Im Bericht zum Geschäftsjahr 2014 von Sulzer muss man tief graben, um die operative Leistung des Winterthurer Industriekonzerns zu beurteilen. Zum einen erschwert seit der Veräusserung der Beschichtungssparte (Metco) eine neue Organisationsstruktur die längerfristige Vergleichbarkeit, zum anderen ist das letztjährige Ergebnis durch zahlreiche Sonderfaktoren beeinflusst. Das hat zur Folge, dass wegen eines Goodwill-Abschreibers ein operativer Verlust ausgewiesen wird, gleichzeitig aber dank dem Mittelzufluss aus dem Metco-Verkauf ein um 18% höherer Gewinn resultiert. Das weniger schwach als erwartet ausgefallene Jahresergebnis – Umsatz und Bestellungseingang blieben weitgehend stabil – sowie die deutlich generösere Dividendenpolitik führten an der Börse

am Donnerstag zu einer Kursavance der Sulzer-Aktien um 6,8%.

Höhere Ausschüttungsquote

Statt wie bisher ein Drittel sollen nun 40% bis 70% des Nettogewinns als ordentliche Dividende ausgeschüttet werden. Für 2014 ist eine um 9% höhere Ausschüttung vorgesehen, quasi ein Trostpflaster für die magere Kursentwicklung des vergangenen Jahres.

Wegen der strategischen Konzentration auf die Kernaktivitäten ist Sulzer noch stärker von der Entwicklung der Erdöl- und Erdgasmärkte abhängig geworden. 2014 stammten 54 (i. V. 51%) aus diesem Sektor. Wegen des rapid gefallenen Erdölpreises seien die Kunden mit Neuinvestitionen zurückhaltend, erklärte Konzernchef Klaus Stahlmann an der Medienkonferenz. Er rechnet mit zunehmendem Druck auf Preise und Margen. Zum Glück würden lediglich 16% der Einnahmen aus dem Explorationsgeschäft (Upstream) erwirtschaftet. Zudem sorgt das Servicegeschäft, dessen Anteil in der Berichtsperiode 45 (44)% betrug, für stabilere Verhältnisse. Gesamthaft geht Sulzer davon aus, dass sich der Bestellungseingang dieses Jahr leicht zurückbilden wird, sich der Um-

satz sowie der operative Betriebsgewinn (op. Ebita) aber auf Vorjahreshöhe halten können.

Künftig misst sich das Management an der Entwicklung des operativen Ebita, dem Betriebsgewinn vor Amortisationen, Goodwill-Abschreibungen und

Restrukturierungskosten. Auf dieser Rechnungsbasis soll die Marge bis in drei Jahren (ab 2017) um 4 bis 6 Prozentpunkte höher ausfallen, auch ohne dass es zu grösseren Akquisitionen kommt, sagte Stahlmann. Im Rahmen des Ende 2013 initiierten Fitnesspro-

gramms wird es wohl noch zu einigen internen Anpassungen kommen, was Restrukturierungskosten mit sich bringt. Die Gruppenstruktur soll weniger komplex, der Einkauf harmonisiert und die Fabrikation effizienter werden. 2014 wurden 14 der rund 100 Geschäftseinheiten eliminiert, auf weitere 15 soll in diesem Jahr verzichtet werden. In Europa habe Sulzer zu viele Servicestützpunkte, hiess es.

Bekanntnis zu Chemtech

Die Division Chemtech sei integraler Bestandteil von Sulzer, hielt der Konzernchef fest, um Spekulationen den Wind aus den Segeln zu nehmen. Ob das auch für den Bereich Wasser gilt, bleibt dahingestellt. Die 2011 für 852 Mio. Fr. erworbene Cardio Flow Solutions ist nach wie vor das Sorgenkind des Konzerns und belastet ihn auf Stufe operativer Ebita mit 1,5 Prozentpunkten. Vom gesamten Goodwill von rund 1 Mrd. Fr. entfallen 622 Mio. Fr. auf diesen Bereich. Weil die Ertragsaussichten trotz mehreren Restrukturierungen und Werkschliessungen schlechter geworden sind, hat Sulzer 340 Mio. Fr. davon der letztjährigen Rechnung belastet.

Tagesgespräch an der Börse, Seite 31

Sulzer in Zahlen

Geldwerte in Mio. Fr. (IFRS)

	2013 ¹	2014	±%
Umsatz	3 264	3 212	-2
Betriebsergebnis Ebit	264,0	-69,0	-
Bereinigte Ebit-Marge (%)	9,9	10,1	-
Konzernergebnis	236,2	278,1	18
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	320,1	181,2	-43
Rendite invest. Kapital (Roce, %)	12,6	13,0	-
Eigenkapitalquote (%)	51,5	52,5	-
Nettoliquidität	-44	774	-
Personalbestand	15 382	15 494	1

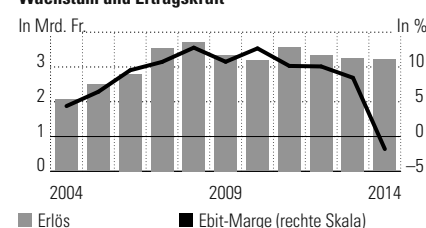
Angaben zur Aktie

	2013	2014	±%
Gewinn (verwässert, Fr.)	6,86	8,05	17
Ausschüttung (Fr.)	3,20	3,50 ²	9
Börsenkapitalisierung (Mrd. Fr.)	4,93	3,63	-26
Höchst-/Tiefstkurs (Fr.)	171,00/129,60	143,90/94,95	
Kurs: ³ Fr. 113,50	KGV 2015: ⁴ 22		

Bedeutende Aktionäre: Renova (33,2%), First Pacific Advisor (5,01%), Blackrock (3,36%)

¹ Zahlen angepasst an neue Organisationsstruktur; ² Antrag an die GV vom 1. 4. 2015; ³ Schlusskurs am Tag der Berichterstattung; ⁴ Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) bezogen auf erwarteten Jahresgewinn nach Konsensschätzung (Bloomberg)

Wachstum und Ertragskraft



Segmentinformationen

	Umsatz	Ebit-Marge (%)
	2013	2014
Pumpen	1822	1755
Rotationsmaschinen	706	725
Chemtech	744	742