



«Das Fundament ist gelegt, wir gehen entschlossen voran»

Im Gespräch mit Edwin Eichler, Präsident des Verwaltungsrats, und Clemens Iller, CEO von SCHMOLZ + BICKENBACH

Herr Eichler, Herr Iller, wie würden Sie das abgelaufene Geschäftsjahr in wenigen Worten zusammenfassen?

Clemens Iller 2016 war für uns, wie auch für die gesamte Stahlindustrie, ein herausforderndes Jahr. Besonders im ersten Halbjahr arbeiteten wir in einem äusserst anspruchsvollen Marktumfeld. Unerwartet schwächte sich dieses im ersten Quartal weiter ab, nachdem bereits in der zweiten Jahreshälfte 2015 ein ausgeprägter Abschwung erfolgte. Erst gegen Ende des zweiten Quartals setzte eine zögerliche Erholung ein, allerdings von einer niedrigen Basis aus und geprägt von hohen Schwankungen. In der zweiten Jahreshälfte führten höhere Rohstoffpreise und eine bessere Nachfrage in einigen unserer Endmärkte zu

einer leichten Entspannung. In diesem Umfeld haben wir dank Kostensenkungen die Profitabilität auf einem ansprechenden Niveau gehalten.

Edwin Eichler In der Tat haben uns mehrere Faktoren das Leben schwer gemacht. Die Weltwirtschaft konnte entgegen den Erwartungen kaum an Tempo gewinnen. China zeigte Anzeichen einer Wachstumsverlangsamung, was zu steigenden Exporten von Überkapazitäten nach Europa und in die USA und damit zu steigendem Preisdruck führte. Der Ölpreis sank zu Jahresbeginn weiter und erholte sich im Jahresverlauf nur zögerlich. Die Preise der für uns bedeutenden Rohstoffe Nickel, Ferrochrom oder Schrott sanken auf mehrjährige Tiefststände. Sie sehen, wir hatten mit rauem Gegenwind zu kämpfen.

Was heisst dies nun für die Umsetzung der Strategie?

Edwin Eichler Diesbezüglich will ich klar zwischen mittel- und langfristiger Strategie und kurzfristigen Massnahmen unterscheiden. Wir rütteln nicht an unserem langfristig ausgerichteten, integrierten Geschäftsmodell, welches wir vor drei Jahren erarbeitet haben. Die beiden Säulen *Production* und *Sales & Services* sind unverändert Kern der Strategie. Sie erlauben uns, strategische und operative Synergien zu nutzen. Kurzfristig müssen wir hingegen Wege finden, um auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren.



Clemens Iller Glücklicherweise hatten wir bereits Ende des Vorjahrs Massnahmen beschlossen, die wir rasch in die Tat umsetzten. So gelang es, den ungünstigen Einfluss auf das Ergebnis in Grenzen zu halten. Konkret haben wir Prozesse in der Lieferkette neu definiert oder angepasst und die Restrukturierung der Deutschen Edelstahlwerke vorangetrieben, aber auch generell die Kosten gesenkt und die Lagerhaltung verbessert. Letzteres führte zu einem starken Cash Flow, was uns wiederum erlaubte, unsere Verschuldung weiter zurückzufahren.

Sie haben also vollumfänglich auf Effizienzsteigerung und Kostendisziplin gesetzt?

Clemens Iller Da würde ich nur teilweise zustimmen. Natürlich mussten wir den grössten Teil unserer Energie dafür einsetzen, das Schiff im Sturm auf Kurs zu halten. Vergessen Sie aber nicht, dass allein mit Kostensenkungen kein Staat zu machen ist. Auf mittlere bis lange Sicht gesehen brauchen wir andere Zutaten, um unsere Vision «We are the benchmark for special steel solutions» – wir sind der Massstab für Spezialstahllösungen – wahr werden zu lassen. Wir werden dieses Ziel nur erreichen, wenn wir uns im Markt deutlich besser positionieren, die Qualität unserer Services steigern und in der Produktion noch effizienter werden. Bestehende und potenzielle Kunden – auch in neuen Märkten – müssen wir von den Vorteilen einer Zusammenarbeit mit uns überzeugen. Dazu sind Innovation, Technologieführerschaft, aber auch Kundennähe und unternehmerisches Denken und Handeln gefragt.

Wie wollen Sie die Vision umsetzen in einem traditionellen Unternehmen mit zusammen-gerechnet einigen hundert Jahren Geschichte?

Edwin Eichler In unseren Business Units sind über Jahrzehnte eigene Unternehmenskulturen gewachsen. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, eine gemeinsame, vorwärtsgerichtete Kultur für die ganze Gruppe zu schaffen, die dann den Nährboden für die eben genannten Erfolgsfaktoren bildet. Bewährtes mitnehmen, aber offen sein für Veränderungen. Wir sind erst am Anfang, eine Gruppe und damit gemeinsame Werte und Ziele zu schaffen. Es bedarf weiterer Anstrengungen, bis wir unseren hohen Ambitionen gerecht werden.



Clemens Iller Zu den Aktivitäten gehörten zahlreiche Workshops. In diesen haben wir in 2015 gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fünf Werte festgelegt, die wir im Unternehmen leben wollen: Kompetenz, Kundenorientierung, Unternehmergeist, Innovation und Partnerschaft. Diese fünf Werte stehen im Zentrum unseres Denkens und Handelns. Was konkret damit gemeint ist, erläutern wir auf den nächsten Seiten anhand einiger Beispiele. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir begonnen, die Werte im Unternehmen zu verankern.

Zurück zum Tagesgeschäft: was dürfen wir von SCHMOLZ + BICKENBACH in 2017 erwarten?

Clemens Iller Wir werden unseren Weg kontinuierlich weitergehen und die Gruppe besser aufstellen. Noch näher dran sein am Markt, die heutigen und künftigen Anforderungen unserer Kunden noch besser verstehen, noch mehr Effizienz erzielen in der Produktion, aber auch in der Verwaltung. Dahingehend müssen wir den Konzern organisatorisch und strukturell weiterentwickeln – und im Endeffekt die Finanzzahlen verbessern. Wir sehen uns diesbezüglich auf gutem Weg.

Edwin Eichler Die SCHMOLZ + BICKENBACH Gruppe hat in den letzten zwei Jahren grosse Veränderungen erfahren. Auf diesem Fundament wollen wir aufbauen und gemeinsam mit der Konzernleitung den nächsten Schritt machen hin zu einem innovativen, global und breit aufgestellten Spezialstahlkonzern, der nachhaltig profitabel ist.