

«Ein Jahr mit vielen Facetten»



Herr Iller, wie haben Sie das Jahr 2018 erlebt?

Clemens Iller: Insgesamt als gutes Jahr mit vielen Facetten. Höhepunkt war zweifellos die Übernahme von Ascometal zu Jahresbeginn. Operativ hat uns – vor allem im ersten Halbjahr – das gute wirtschaftliche Umfeld in die Karten gespielt. Auch dank des soliden Fundaments, auf welchem die Gruppe mittlerweile steht, konnten wir das bereinigte EBITDA, unsere wichtigste Zielgrösse, um 6,3% steigern.

Wie ist die Integration von Ascometal vorangekommen?

CI: Wir haben erfreuliche Fortschritte erzielt und sind auf Kurs. Im Berichtsjahr ging es erst einmal darum, das Geschäft nach der Unsicherheit durch das Insolvenzverfahren zu stabilisieren und ein neues Management zu rekrutieren. Erst danach konnten wir mit der effektiven Integration beginnen. Seit Februar 2018 operiert Ascometal als eigenständige Business Unit der Gruppe. Ende 2018 war Ascometal in die Systeme, Prozesse und Plattformen der Gruppe integriert. Dabei sind alle Veränderungen und Anpassungen weitgehend geräuschlos über die Bühne gegangen. Inzwischen haben wir mit der Umsetzung des industriellen Konzepts, das auch mit Investitionen von mehreren Millionen Euro verbunden ist, plangemäss und strategiekonform begonnen.

Herr Eichler, wie passt die Übernahme von Ascometal in die Strategie der Gruppe?

Edwin Eichler: Die Übernahme ist die dritte von vier Phasen der Strategie, welche der Verwaltungsrat im Jahr 2013 beschlossen hat. In einem ersten Schritt ging es darum, das finanzielle Überleben der Gruppe zu sichern. In der Phase 2 restrukturierten wir das Unternehmen mit dem Ziel, schlagkräftiger, agiler und effizienter zu werden. Damit schufen wir ein solides Fundament für künftiges Wachstum. In der dritten Phase – zu der die Übernahme von Ascometal gehört – wollen wir über sinnvolle Akquisitionen zur längst notwendigen Konsolidierung der europäischen Spezialangstahlindustrie beitragen.

Was heisst «sinnvoll»?

EE: Sinnvoll heisst in diesem Zusammenhang, dass effektive, messbare Synergien erzielbar sein müssen, das Übernahmeziel kulturell zu uns passt und – ganz wichtig – der Kaufpreis vernünftig und finanzierbar ist. Nun gilt es, in der vierten Phase die

Gruppe dauerhaft profitabel zu machen und Wert für alle Interessengruppen zu schaffen.

Welche Werte meinen Sie?

EE: Für den Aktionär bedeutet Wert ein steigender Aktienkurs und mittelfristig die Zahlung einer Dividende. Der Wert für die Kunden besteht darin, dass sie zur rechten Zeit die richtigen Produkte zu einem fairen Marktpreis erhalten. Die Mitarbeitenden bemessen den Wert an der Qualität ihres Arbeitsplatzes und an einer marktgerechten Vergütung.

Die Mitarbeitenden haben ihrerseits ebenfalls die Aufgabe, Werte zu schaffen.

CI: Gewiss. Jeder Mitarbeitende ist in seinem Aufgabengebiet ein Wertschöpfer. Dies bringen wir im vorliegenden Geschäftsbericht mit ganz unterschiedlichen Beispielen zum Ausdruck. Die Vorstellung als Wertschöpfer ist auch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitenden.

Verwaltungsratspräsident
Edwin Eichler und CEO
Clemens Iller im Gespräch.

«Der Dank geht aber auch an unsere Mitarbeitenden, die sich Tag für Tag für den Erfolg des Unternehmens einsetzen.»

Sie haben die vielen Facetten von 2018 angesprochen, Herr Iller. Welche waren besonders wichtig?

CI: Wir haben weiter an der Effizienz gefeilt, indem wir Abläufe und Prozesse neu eingeführt, harmonisiert oder vereinfacht haben. Dazu gehört die Einführung eines neuen Customer-Relationship-Management (CRM)-Systems, dank dem wir die Kunden besser betreuen können. Ganz wichtig sind auch die Fortschritte in der Nachhaltigkeit. Darüber informieren wir im vorliegenden Bericht, gut strukturiert nach dem anerkannten Standard der Global Reporting Initiative (GRI). Aber auch die Aufstockung der Anleihe über EUR 150 Millionen hat uns im ersten Halbjahr gefordert. Geografisch haben wir uns in Südamerika mit der Eröffnung eines Sales & Services-Standorts in Kolumbien verstärkt.

Gab es neben Licht auch Schatten?

EE: Ja. Unsere nordamerikanische Business Unit Finkl Steel ist in schwieriges Fahrwasser geraten. Auch die Handelskonflikte mit Konsequenzen wie Strafzöllen haben uns mehr gefordert als uns lieb war. Immerhin ist es uns gelungen, das Unternehmen im Berichtsjahr praktisch schadlos durch diese Handelskonflikte zu navigieren.

Wie haben Sie das geschafft?

EE: Nun, die politischen Themen sind nicht direkt beeinflussbar. Wir haben jedoch über die Politik, die Branchenverbände und in direkter

Ansprache der Behörden unseren Einfluss geltend gemacht und auf die drohenden Konsequenzen hingewiesen. Dies war zweifellos notwendig. Grundsätzlich ziehen wir es aber vor, uns auf die eigenen Stärken zu besinnen. Nur so können wir uns operativ verbessern, was letztlich in einen steigenden Unternehmenswert mündet. Leider hat der Markt die erzielten Fortschritte noch nicht mit einem höheren Aktienkurs belohnt. Es liegt nun an uns, in der vierten Phase die Equity Story so attraktiv und verständlich zu beschreiben, dass sich die Wertentwicklung der Gruppe auch in einem höheren Aktienkurs niederschlägt und die Wiederaufnahme von Dividendenzahlungen ermöglicht.

Worauf setzen Sie die Schwerpunkte für die nächsten zwei bis drei Jahre?

CI: Eine der Hauptaufgaben besteht in der Umsetzung der industriellen Strategie nach der Übernahme von Ascometal. Wir haben die Voraussetzung geschaffen, unsere Marktposition mittel- bis langfristig zu stärken. Diese Chance wollen wir nun nutzen. Dabei dürfen wir nicht den Fehler begehen, zu glauben, dass die Integration bereits abgeschlossen ist. Prozesse, Systeme und Plattformen zusammenzuführen ist das eine, Menschen und deren Denken und Handeln zu verändern, das andere. Letzteres wird uns mit Sicherheit noch die nächsten paar Jahre beschäftigen. Neben der Integration

von Ascometal wollen wir gleichzeitig die Effizienz und die Profitabilität steigern und unser Engagement als nachhaltig handelndes Unternehmen weiter stärken.

EE: Wir werden die zentralen Elemente unserer Strategie entschlossen vorantreiben und damit Mehrwert für alle Interessengruppen schaffen. Darüber hinaus müssen wir uns dem raschen Wandel in der Stahlindustrie stellen, zum Beispiel der Digitalisierung. Wir werden die Digitalisierung und die damit verbundene Transformation nach innen und aussen vorantreiben, um auch in Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben. Auch dies mit dem klaren Ziel, den Wert von SCHMOLZ + BICKENBACH deutlich und kontinuierlich zu steigern.

Wie lautet Ihre Botschaft zum Schluss, Herr Eichler?

EE: Ich hoffe, wir dürfen in dieser wichtigen Phase der Unternehmensentwicklung weiterhin auf die Unterstützung unserer Aktionärinnen und Aktionäre zählen. Bei diesen bedanke ich mich im Namen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung für das 2018 entgegengebrachte Vertrauen. Unser Dank gilt ebenso den Mitarbeitenden, die sich täglich für die erfolgreiche Zukunft unserer Gruppe einsetzen. Nicht zuletzt danken wir unseren Kunden und Geschäftspartnern für die gute und langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit.