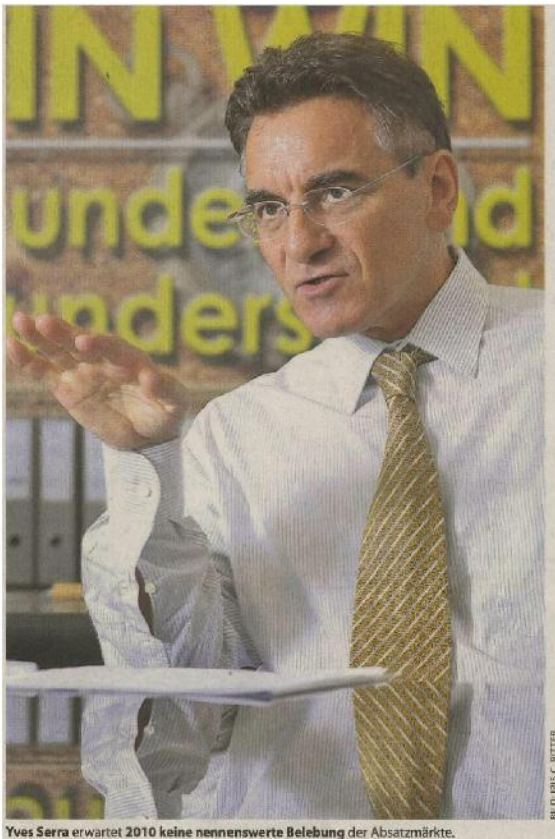


«Diese Krise wird ein Ende haben»

YVES SERRA Der Chief Executive Officer von Georg Fischer zur Finanzierung, zur Restrukturierung und zu den Aussichten des Industriekonzerns



Yves Serra erwartet 2010 keine nennenswerte Belebung der Absatzmärkte.

Zur Person

Der Franzose Yves Serra (Jg. 1953) ist seit März 2008 Chief Executive Officer der Industriegruppe Georg Fischer. Von 2003 bis 2008 führte er die GF-Sparte **Piping Systems** und gehörte zugleich der Konzernleitung an. Seit 1992 war Serra schon in verschiedenen Funktionen für **GF Agle Charmilles** tätig. Der in Paris und den USA ausgebildete Ingenieur hatte die schweizerische Industrieszene ursprünglich in Diensten von **Sulzer** kennengelernt. Insgesamt war Serra, der ein halbes Dutzend Sprachen spricht, 13 Jahre in Japan tätig. **MR**

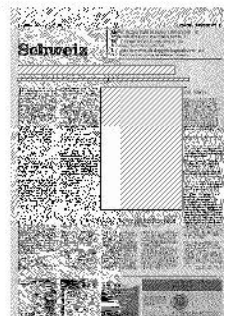
Eine «normale» Rezession hätte Georg Fischer wahrscheinlich ohne grössere Blessuren überstanden. Die Organisation war 2008 krisenfester aufgestellt als früher. Doch der ausserordentlich hohe Nachfragerückgang liess sich so nicht auffangen – das Management unter CEO Yves Serra war gezwungen, rasch einschneidende Massnahmen zu ergreifen. Diese zeigen erste Wirkung, und die erfolgreiche Mittelbeschaffung am Kapitalmarkt belegt, dass GF Vertrauen entgegengebracht wird. 2012 soll Georg Fischer wieder richtig fit sein.

□ Herr Serra, Georg Fischer hat im August eine Obligationenanleihe über 300 Mio. Fr. plaziert, mit Laufzeit bis 2014 und zu 4,5% Zins. Noch im Frühling hatten Sie gesagt, GF sei nicht kapitalmarktfähig. Was hat sich geändert?

Wir haben rasch auf die Rezession reagiert, beispielsweise schon zu Jahresanfang Kurzarbeit eingeführt und das Investitionsvolumen um einen Drittel reduziert. Im Mai haben wir ein Strukturpro-

Wenn kein massives, unvorhergesehenes Liquiditätsproblem entsteht, ist eine Kapitalerhöhung nicht erforderlich.

gramm angekündigt, das zu greifen beginnt. Namentlich haben wir im ersten Halbjahr die Kosten um 26% gesenkt und der Verlust im zweiten Quartal hat sich ge-



messen an demjenigen im ersten halbiert. Damit haben wir bei den Banken und den Investoren Vertrauen dafür geschaffen, dass GF diese einmalige Rezession meistern kann: Man nimmt uns ab, dass wir dieses Restrukturierungsprogramm erfolgreich durchziehen werden, besonders weil die Zwischenergebnisse belegen, dass wir grosse Schritte vorwärts machen.

Auf der anderen Seite ist der Kapitalmarkt aufnahmefähiger geworden.

Die Verhältnisse auf dem Kapitalmarkt haben sich entspannt. Die Zinsspreads haben sich ermässigt und wir haben beobachtet, dass sich andere Schweizer Industrieunternehmen erfolgreich refinanzieren konnten. Im Markt wurde wieder viel mehr möglich als noch vor wenigen Monaten. Es half uns auch, dass sich viele Retailkunden im aktuellen Niedrigzinsumfeld noch attraktive Coupons sichern wollen. 4,5% sind längerfristig nicht so schlecht, und Georg Fischer ist ein gut eingeführter Name am Kapitalmarkt.

Deckt dieser Bond nun den Refinanzierungsbedarf von Georg Fischer hinreichend ab?

Mit dem Bond haben wir in Bezug auf die Stabilität unserer Finanzierung einen wichtigen Schritt vollzogen. Das heisst nicht, dass er die gesamte Finanzierung abdeckt, denn wir wollten uns nicht eine zu grosse Fälligkeit auf einen Termin einhandeln. Wir haben auch noch einen 3,5%-Bond über 175 Mio. Fr. ausstehend, der in einem Jahr fällig wird. Wir gehen davon aus, dass diese Anleihe am Markt refinanziert werden kann, denn bis dann sollte GF weitere Fortschritte erzielt haben. Die Bonds sichern unsere Sockelfinanzierung und verbessern unsere Position im Finanzmarkt. Schliesslich wollen wir aus eigenen Quellen Cash befreien: Reduktion der Investitionen und des Umlaufvermögens und Devestition von nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften.

Das Thema Kapitalerhöhung ist somit erledigt?

Das ist jetzt sicher mal vom Tisch. Es gab im Frühjahr Fälle in der Schweizer Industrie, als die Erhöhung des Aktienkapitals die einzige Möglichkeit war, weil die Banken nicht bereit waren einzuspringen und weil der Kapitalmarkt für Industrieunternehmen mit Ratings im Bereich Triple B

schlicht geschlossen war. Daher entstanden auch solche Bedenken uns gegenüber, die jetzt aber weitgehend ausgeräumt sind. Wir haben eine Eigenkapitalquote von 42%. Wenn kein massives, unvorhergesehenes Liquiditätsproblem entsteht, ist eine Kapitalerhöhung nicht erforderlich.

Wie erklären Sie den Investoren die aktuelle Verfassung der Abnehmermärkte von Georg Fischer?

Wir sehen in den Divisionen GF Piping Systems und GF Automotive eine kleine Erholung der Produktion, weil die Kunden ihre Lager nun weitgehend abgebaut haben. Es kann sein, dass im Automotive-Geschäft nach dem Auslaufen der Abwrackprämie in Deutschland die Nachfrage abnimmt. Unsere Kunden sind sehr vorsichtig und wollen ihre Lager nicht so aufstocken, dass sie nachher allenfalls viel abbauen müssen. Die Division Werkzeugmaschinen, GF Agie Charmilles, erkennt einzig in China eine Belebung des Marktes. Über den ganzen Konzern gesehen konstatieren wir eine gewisse Stabilisierung der Nachfrage, aber die Berechenbarkeit bleibt sehr eingeschränkt.

Der grösste Investor in GF heisst Giorgio Behr. Hatten Sie auch Kontakt zu ihm?
Nein, wir hatten keine Kontakte.

Welches sind Ihre Prognosen für 2010?
Unser Szenario für nächstes Jahr ist unverändert: Wir erwarten keine nennenswerte Belebung der Absatzmärkte. Wir werden unsere Situation verbessern, aber nur weil wir die Kosten stark reduzieren. Sollte die Nachfrage unsere Erwartungen übertreffen, umso besser.

Zu GF Automotive: Im Nutzfahrzeuggeschäft, das etwa ein Drittel des Spartenvolumens ausmacht, hatte GF vor der Rezession einen Boom erlebt.
Der Nutzfahrzeugmarkt, der ein Investitionsgütergeschäft und dementsprechend zyklisch ist, leidet massiv. Wir nehmen an, dass sich der Markt bis Ende nächsten Jahres nicht bedeutend beleben wird, das sagen auch die Nutzfahrzeughersteller. Die Situation auf dem Personenwagenmarkt ist etwas besser und dieses Segment war bis zum Ausbruch der Rezession kaum zyklisch. Gut ist die Nachfrage für Auto-

motive in China. GF Automotive hat in Kunshan bei Schanghai eine neue Eisen-giesserei in Betrieb genommen und fährt nun den Ausstoss hoch.

Der Investitionsgütermarkt für Werkzeugmaschinen hat einen Superzyklus hinter sich. Es kann dauern, bis da wieder Leben reinkommen wird.

Wie verhalten sich heute die Kunden von GF Agie Charmilles? Sie reduzieren die Lager und die Investitionen, letzteres ganz massiv. Zudem haben viele Kunden 2006 und 2007 gross investiert, daher sind die

installierten Maschinenparks fast neu. Überdies sind viele Abnehmer von GF Agie Charmilles kleine bis mittelgrosse Betriebe, die Schwierigkeiten haben, Finanzierungen zu erhalten. Weniger Aufträge, ungewisse Aussichten und Mühe bei der Finanzierung – weshalb sollen sie investieren? Gesunde Nachfrage gibt es nur in Nischen wie Medizinaltechnik, von grösseren Kunden her und in China, dazu existieren gewisse Hoffnungsschimmer in Brasilien.

Dafür geht's GF Piping Systems besser.

Ja, vor allem in den infrastrukturnahen Anwendungen für Wasser- und Gasversorgung. In der Haustechnik sind wir vorwiegend in der Schweiz, Italien, China und Deutschland tätig. Die industrielle Kundenschaft ist unterschiedlich von der Rezession betroffen. Schwach ist die Nachfrage im Marktsegment Halbleiter. Insgesamt ist GF Piping Systems wesentlich resistenter als die beiden anderen Divisionen ...

... und müsste daher im Interesse des ganzen Konzerns wesentlich grösser sein.

So ist es, um die Stabilität des Ganzen zu erhöhen und die Zyklichkeit abzufedern. Daher ist unsere Strategie klar: Wir wollen GF Piping Systems nicht nur profitmässig, sondern auch gemessen am Umsatz zur tragenden Säule von Georg Fischer entwickeln. Derzeit investieren wir in neue Fabriken, vergangenes Jahr übernahmen wir Central Plastics in den USA und Gunzenhauser in der Schweiz, was rund 200 Mio. Fr. zusätzlichem Umsatz entspricht. 2008 stand GF Piping Systems für ein Viertel des Konzernumsatzes, im abgeschlossenen ersten Halbjahr schon für 35%.

Sind derzeit weitere Akquisitionen überhaupt denkbar?

Zunächst müssen wir die beiden erwähnten Zukäufe erst ganz verdauen und das Synergiepotenzial ausschöpfen. Zudem wollen wir die Nettoschulden abbauen. Akquisitionen würden jetzt am Markt nicht verstanden, und in einer Situation wie der aktuellen müssen wir uns auf die Restrukturierung konzentrieren. Die Strategie bleibt unverändert, nur werden wir derzeit keine Akquisition machen.

Alles in allem: Wird Ihr Restrukturierungsprogramm ausreichen?

Wir sind mit unserem Massnahmenpaket auf Kurs, wir stehen mitten in der Umsetzung, die nach Plan läuft. Wir sind überzeugt, dass das Paket ausreichen wird und dass wir nächstes Jahr eine schwarze Null schreiben werden.

Das mittelfristige Ziel, 2012 eine Ebit-Marge von 8% zu erreichen und die Nettoschulden von derzeit 700 auf 400 Mio. Fr. gesenkt zu haben, ist ehrgeizig. GF hat 8% Ebit bisher nur in Spitzenjahren erreicht oder beinahe erreicht.

Wir sind in unseren Kernmärkten grundsätzlich gut positioniert und gehen davon aus, dass die Marktlage, die derzeit angespannt ist, sich mittelfristig erholen wird. Unsere Ziele wollen wir unter den Voraussetzungen erreichen, dass wir die Kosten plangemäss abbauen und dass sich die Nachfrage 2011 und 2012 normalisiert.

Sie brauchen dazu also etwas Wachstum, aber keinen eigentlichen Boom.

Genau. Wenn wir die Fixkosten um 350 Mio. Fr. reduzieren, hat das schon einen erheblichen Effekt. Niemand rechnet da-

Wir sind überzeugt, dass das Paket ausreichen wird und dass wir nächstes Jahr eine schwarze Null schreiben werden.

mit, dass die Nachfrage auf Dauer auf dem Niveau verharrt, das wir jetzt haben. Unser Geschäftsplan, den wir mit Banken und Beratern diskutiert haben, ist in den Annahmen vergleichsweise zurückhaltend. Wir erwarten keinen Umsatz wie 2008.

Wie motivieren Sie die Belegschaft?

Die aktuelle Krise ist beispiellos. Sie betrifft fast alle Länder, Branchen sowie die Konkurrenz. Sie erfordert harte Massnahmen. Aber diese Krise wird ein Ende haben und wir müssen uns darauf ausrichten. Wir sind in Zukunftsmärkten tätig – denken Sie an sauberes Wasser oder Leichtbau in Autos – und dort sind wir gut positioniert. Also: Schnell handeln und positiv bleiben.

INTERVIEW: MANFRED RÖSCH