

«Erste Schritte, die Kosten zu optimieren»

Der neue Straumann-Konzernchef Marco Gadola muss die Profitabilität des Zahnimplantate-Herstellers steigern

VON VICTOR WEBER

BASEL Erst im letzten Frühling hat sich Marco Gadola, 49, mit seiner Frau und den beiden Buben (17 und 13) in Singapur niedergelassen. Nun kehrt die Familie bereits wieder nach Basel zurück. Gadola, Asien-Pazifik-Chef beim Logistikkonzern Panalpina, ist zum Konzernchef des Zahnimplantateherstellers Straumann ernannt worden. Dort löst er Beat Spalinger ab, der vergangenen Freitag freigestellt wurde.

«Freue mich ausserordentlich über das Vertrauen»

Gegenüber der Sonntagszeitung äussert sich Gadola, der von 2006 bis 2008 bereits als Finanzchef von Straumann amtierte, zu seinem Karrieresprung: «Ich freue mich ausserordentlich über das mir entgegengebrachte Vertrauen. Es ist zudem eine schöne persönliche Bestätigung, dass ich während meiner Zeit als CFO bei Straumann einiges richtig gemacht hatte.» In den ersten Monaten werde er sich «ein detailliertes Bild der Situation verschaffen». Basierend auf öffentlichen Informatio-

nen, lasse sich schon zweierlei feststellen:

► «Das Dentalimplantat- und Zahnersatzgeschäft ist nach wie vor eine überdurchschnittlich profitable Industrie mit Bruttomargen, von denen andere Industrien – etwa die Logistikindustrie – nur träumen können. Volumenwachstum ist somit nach wie vor der alles entscheidende Profitabilitätsstreiber. Das Weiterentwickeln der Kundenbasis und das Gewinnen von Neukunden in den definierten Segmenten werden ausschlaggebend sein.»

► «Die Kostenbasis, um das entsprechende Volumen zu generieren, hat sich in den vergangenen Jahren im Verhältnis zum Umsatz überdurchschnittlich entwickelt. Die Reduktion der Betriebsgewinnmarge (Ebit) auf unter 20 Prozent ist eine Konsequenz daraus, neben Währungseffekten und der Ausweitung der Sortimentspalette mit weniger profitablen Produkten. Erste Schritte, die Kosten zu optimieren, wurden bereits eingeleitet und sind in der Umsetzung.»

Erst Ende Oktober gab das Unternehmen bekannt, 150 Stel-



Marco Gadola: Sparschraube wird weiter angezogen

len zu streichen, um den Betriebsgewinn um 35 bis 40 Millionen Franken zu verbessern. Wenn nun der neue CEO dies als «erste Schritte» einstuft, lässt das darauf schliessen, dass weitere Massnahmen folgen. Schon seit einiger Zeit gehen Kenner des Unternehmens davon aus, dass die Sparschraube weiter angezogen wird.

Beteiligung an Neodent könnte den Reingewinn mindern

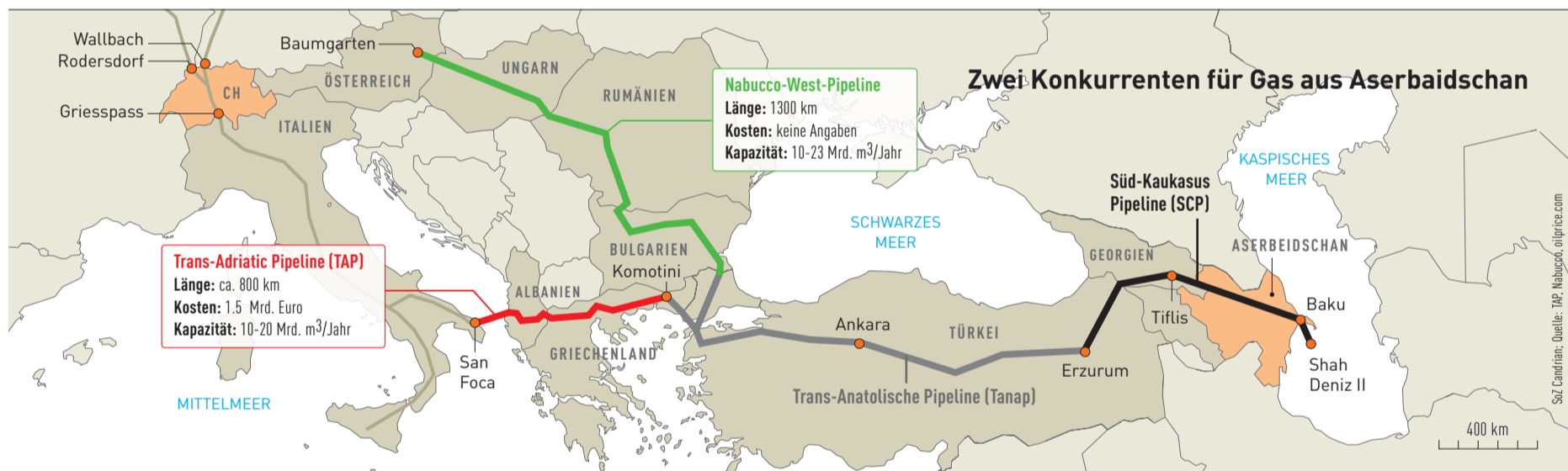
Damit steht Gadola vor der Herausforderung, mit möglichst tiefen Kosten den Umsatz anzukurbeln. Im dritten Quartal schrumpfte das Europa-Geschäft, gerechnet in Lokalkwährungen, um 5,3 Prozent. Da Straumann im rezessiven Europa über die Hälfte seines Umsatzes erwirtschaftet, fällt der Rückgang besonders stark ins Gewicht. Insgesamt sank der Umsatz um 2 Prozent.

Die Profitabilität ist auf ein Niveau gefallen, das bereits Gadolas Vorgänger Spalinger als «inakzeptabel» bezeichnet hatte. Unter seiner Führung verlor die Aktie fast 60 Prozent. Gadola wird sich auch Gedanken darüber

machen müssen, ob ein Abschreiber auf den immateriellen Güterwerten nötig sei. Das würde den Reingewinn mindern. Der Hintergrund: Anfang Juni hat Straumann unter Spalingers Führung für 260 Millionen Franken eine Beteiligung von 49 Prozent an der brasilianischen Neodent erworben. Ein wesentlicher Teil des Kaufpreises entfällt auf den Goodwill und andere übernommene immaterielle Vermögenswerte, wie ein Straumann-Sprecher bestätigt. Auch Konkurrentin Nobel Biocare hatte sich Neodent angeschaut, den Preis aber als überraschend eingestuft. Die brasilianische Wirtschaft hat inzwischen an Dynamik eingebüsst.

Ob die strategische «Vision 2020», die Spalinger erarbeitet hatte, Bestand hat, ist fraglich. Sie sieht eine Verdoppelung des Umsatzes sowie eine Ebit-Marge von über 25 Prozent vor.

Spalinger erhält bis zum 31. Januar 2014 sein Salär samt Sozialleistungen. Zudem steht ihm für 2012 und 2013 ein Bonus zu. Genauere Informationen werden an der Jahreskonferenz vom 21. Februar bekannt werden.



Das Millionen-Rohr

2013 fällt die Entscheidung zum Gaspipeline-Projekt der Axpo. Für den Schweizer Konzern ein Riesengeschäft – oder ein Abschreiber

BAAR ZG 2013 wird für das Erdgasgeschäft des Axpo-Konzerns zum Jahr der Entscheidung. Der Stromriese plant seit Jahren mit zwei Partnern eine Pipeline, die Gas aus einem Feld im fernen Aserbeidschan in Richtung Europa leiten soll. In wenigen Monaten soll sich nun entscheiden, ob der den Nordostschweizer Kantonen gehörende Konzern das grosse Gasgeschäft macht – oder ob er in die Röhre blickt.

Das Ziel ist zum Greifen nahe. Zu Beginn war das Projekt der im internationalen Vergleich winzigen Axpo noch belächelt worden. Was sollte der Schweizer Versorger schon ausrichten im Spiel der Grossen wie BP, Total oder Gazprom? Dann holte sich die Axpo mit der norwegischen Statoil und der deutschen Eon zwei starke Partner ins Boot und stach in einer ersten Vergaberunde ein Konkurrenzprojekt aus. Dieses verfolgte einen ähnlichen Plan wie die Trans-Adriatic Pipeline (TAP) der Axpo: den Transport von Erdgas aus Aserbeidschan via Griechenland durch die Adria nach Italien.

Jetzt steht der Axpo nur noch ein Konkurrenzprojekt vor der Sonne: eine Pipeline namens

Nabucco West. Sie soll Gas durch den Balkan in Richtung Österreich transportieren, hinter ihr stehen der österreichische Energiekonzern OMV sowie nationale Gesellschaften aus Ungarn, Rumänien, Bulgarien und der Türkei.

Die Axpo hat den Eindruck, gut im Rennen zu liegen

Die Axpo spielt damit definitiv in der obersten Liga. Die EU unternimmt alles, um das Gas aus Aserbeidschan durch eine der beiden Pipelines auf den europäischen Markt zu bringen. Sie will die Abhängigkeit von Russland verringern. Putins Reich liefert heute rund ein Viertel des europäischen Gases – Tendenz steigend. Und die Russen verteidigen ihre Vormachtstellung. Energieriese Gazprom hat vor kurzem den Bau einer gigantischen neuen Pipeline namens South Stream angekündigt. Mit der Leitung will Russland die unzuverlässige Ukraine umgehen. Sie könnte je nach Marktlage aber die TAP und Nabucco West konkurrenzieren.

Gegen Mitte Jahr will das Förderkonsortium in Aserbeidschan nun entscheiden, ob sie auf die TAP oder auf Nabucco West setzt, um das Gas voraussichtlich ab

2018 nach Europa zu liefern. Im Konsortium sitzen Firmen wie BP, Statoil und Total, aber auch der aserbeidschanische Staatskonzern Socar. Bei einem Ja zur TAP würde die Axpo ihre Anteile am Pipelineprojekt von 42,5 Prozent auf eine «überblickbare Beteiligung» reduzieren, sagt Axpo-Chef Heinz Karrer. Zudem würde die Axpo laut Karrer einen kleinen Teil der jährlich 10 Milliarden Kubikmeter Gas abnehmen, um damit zu handeln. Trotzdem bliebe das Geschäft mit dem Gas bedeutsam für den Konzern: Je nach Menge könnte er damit pro Jahr mehrere Hundert Millionen Franken Umsatz machen.

Bei einem Nein aus Aserbeidschan sieht die Sache anders aus. Dann steht ein Millionenabschreiber an (siehe Interview rechts). Die internationalen Ambitionen des Stromkonzerns erhielten einen kräftigen Dämpfer.

Doch Karrer gibt sich optimistisch. «Wir haben den Eindruck, dass wir gut im Rennen liegen», sagt er. Vorangetrieben wird die TAP von einer gleichnamigen Firma mit Sitz in Baar ZG. Michael Hoffmann, der für Aussenbeziehungen zuständig ist, betont die strategischen Vorteile der TAP.

Sie öffne dem europäischen Gasmarkt nicht nur eine neue Versorgungsquelle, sondern bedeute auch einen wirtschaftlichen Impuls, nicht nur für das krisengeschüttelte Griechenland, sondern auch für Italien.

Nicht alle Experten teilen Hoffmans Optimismus. «Auf dem italienischen Markt gibt es schon genügend Gas. Zudem steckt das Land in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation», sagt Jonas Grätz, Experte an der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik (CSS) der ETH Zürich. Für den Experten Gerhard Mangott von der Universität Innsbruck ist der Ausgang noch offen. Er glaubt aber, dass die EU Nabucco West der TAP vorzieht.

Belgische Betreiberin plant Leitung durch die Schweiz

Der unabhängige Londoner Experte Alex Jackson schliesslich sieht derzeit Nabucco West leicht im Vorteil. So geniesse das Projekt auch die Unterstützung der Aserbeidschaner, denn diese wollten unbedingt in den europäischen Markt eindringen. Und dessen Herz liege nun einmal am Endpunkt von Nabucco West und nicht in Italien.

Die Verantwortlichen der TAP lassen diese Argumentation nicht gelten. Derzeit treibt die belgische Gasnetzbetreiberin Fluxys nämlich Pläne voran, die Transitgasleitung durch die Schweiz für einen Transport in Richtung Norden umzubauen. Künftig könnte damit erstmals Erdgas aus Italien nordwärts fließen in Richtung Schweiz, Frankreich, Deutschland und gar Grossbritannien. «Die TAP könnte es ermöglichen, dass das Gas aus Aserbeidschan die wichtigsten europäischen Märkte direkt erreicht», sagt Hoffmann. Die Bedeutung der Schweiz als Transitland für Gas würde gleichzeitig ansteigen.

Das Rennen bleibt damit eng. Es gibt aber noch ein anderes Szenario. Das Förderkonsortium könnte den Entscheid erneut vertagen, sagt ein Kenner der Gasbranche. Dies etwa darum, weil diverse zwischenstaatliche Vereinbarungen für den Bau der Pipelines auf sich warten lassen.

JÜRGEN MEIER

«Schweiz ist ein Zielland»

Axpo-Chef Heinz Karrer zur geplanten Pipeline

Für den Bau einer Pipeline braucht es politische Unterstützung. Haben Sie die?

Wir haben auf Ministerialebene eine Vereinbarung mit Italien, Griechenland und Albanien geschlossen. Die schweizerische Regierung hat uns in diesem politischen Prozess sehr unterstützt.

Ist das Gas aus Aserbeidschan denn wichtig für die Schweiz?

Die Schweiz ist eines der Zielländer für das Gas. Wenn stimmt, was viele Experten sagen, wird es irgendwann Gas-Kombi-Kraftwerke in der Schweiz geben – oder zumindest eine grosse Zahl neuer, kleinerer Gasturbinen. Das ist ziemlich wahrscheinlich. Darum bleibt eine Lieferung von Gas aus Aserbeidschan in die Schweiz ein Thema – auch wenn wir die Pipeline natürlich nicht einzig für diesen Zweck bauen können.

Die Axpo ist ein Unternehmen der öffentlichen Hand. Wie sichern Sie sich gegen die hohen Risiken im Gashandel ab?

Derzeit laufen intensive Verhandlungen mit den Gaslieferanten. Wir wollen uns in den Verträgen gegen mögliche Preisschwankungen absichern und nehmen dafür auch eine tiefere Marge in Kauf. Zudem suchen wir derzeit potenzielle Kunden in Italien, die sich zumindest unverbindlich bereit erklären, einen Teil des Gases zu übernehmen. Eine vollständige Absicherung gegen alle Marktrisiken gibt es aber nicht.

Wie viel muss die Axpo abschreiben, wenn sie den Zuschlag für die Pipeline nicht erhält?

Einen hohen zweistelligen Millionenbetrag. Ein höheres Risiko gehen wir nicht ein.



Axpo-CEO Heinz Karrer