



AFG
Arbonia-Forster-Holding AG



STI
Holding AG

The precision group

Medienkonferenz zur Integration der STI Holding AG in die AFG Arbonia-Forster-Holding AG

Referat von
Dr. Edgar Oehler

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates
der AFG Arbonia-Forster-Holding AG
09. Januar 2007

Es gilt das gesprochene Wort

**Referat von Dr. Edgar Oehler,
Präsident und Delegierter der AFG Arbonia-Forster-Holding AG,
zur Integration der STI Surface Technologies International**

Ich begrüsse Sie zur heutigen Medienkonferenz und entschuldige mich einmal mehr für die Kurzfristigkeit der Einladung. Aber wie Sie wissen ist dieses Vorgehen aufgrund der Börsengesetzgebung in Übernahmefällen unvermeidlich. Ich gehe davon aus, dass ich Sie – wie in früheren Fällen – mit entsprechend interessanten Informationen entschädigen kann.

Integrations-Diskussion läuft seit September 2003

Als ich am 16. September 2003 vor Ihnen stand, wurde mir bereits die Frage nach der Integration der STI Surface Technologies International Holding AG gestellt. Bekanntlich bin ich sowohl Alleineigentümer als auch Verwaltungsratspräsident und CEO dieses erfolgreichen Technologie-Unternehmens. Die gleiche Frage hörte ich seither immer wieder, auch an öffentlichen Veranstaltungen oder an den weltweit durchgeführten Road Shows. Heute stehe ich vor Ihnen, um die Übernahme der STI und deren Integration in die AFG bekannt zu geben und zu erläutern.

Bereits am 12. November 2005 stand in der damaligen Ausgabe einer Schweizer Zeitung, die über Finanzen und Wirtschaft berichtet, dass die „Hartchrom – bzw. STI - die fünfte Säule der AFG sein“ wird. Genau dieser Entscheid ist vom Verwaltungsrat der AFG gestern Montag definitiv gefällt worden und wird rückwirkend auf den 1. Januar 2007 vollzogen.

So beschlossen – Übernahme vollzogen

Damit enden während mehr als drei Jahren intensiv geführte Überlegungen und Diskussionen – auch mit interessierten Käufern aus der Industrie – über den bestmöglichen neuen Eigentümer der STI. Mit dem Entscheid, die STI in die AFG-Gruppe aufzunehmen, beginnt für die STI ein neues Zeitalter in einer neuen Umgebung. Die Hartchrom AG feiert im Jahre 2007 ihr 50jähriges Bestehen, ich selber werde dieses Jahr 65. Grund genug für beide, eine Standortbestimmung vorzunehmen,

So war es einstmals – behäbig in Steinach

Vor 10 Jahren – am 1. Dezember 1996 - habe ich die damalige Hartchrom AG in einer eher ungemütlichen Lage als geschäftsführender Direktor übernommen. Die Managementmethoden waren veraltet, die Technologie stagnierte, die Kundenbetreuung liess zu wünschen übrig, das Kader war überaltert etc. Indessen stellte ich bald einmal fest, dass das Unternehmen grosses Potenzial hatte. Deshalb beantwortete ich die Frage der damaligen Besitzerin nach meinem möglichen Kaufinteresse positiv.

Die Hartchrom AG hatte während den Jahren nach ihrer Gründung durch Theo Keel sel. im Jahre 1957 und seinem unerwarteten Hinschied im Herbst 1996 teilweise goldene Zeiten.

Spürbare Korrekturen - Internationalisierung

Nach dem Erwerb im Juni 1998 gab es eine spürbare Kurskorrektur: wir investierten vermehrt in Forschung und Entwicklung, in die Märkte, bauten ein neues Technologiezentrum in Steinach, erwarben oder gründeten Unternehmen in Deutschland, Frankreich und in den USA, weiteten unsere Beschichtungsaktivitäten in die Flugzeug- und Automobilindustrie aus, gingen Technologiepartnerschaften mit bestehenden und neuen Kunden ein. Aus der anerkannten Hartchrom AG Steinach entwickelte sich im Verlaufe der vergangenen acht Jahre das weltweit führende Unternehmen unserer Branche.

Unsere Strategie „STI goes global, acts local“ verhalf uns zu einer weltweiten Präsenz und zu einer weltweiten Kundschaft. Heute umfasst die STI-Gruppe 12 Firmen mit 6 Produktionsunternehmen und wir beschäftigen weltweit 635 Mitarbeiter, 425 davon in Steinach. Der Umsatz von knapp CHF 25 Mio. Franken, den das Unternehmen 1996 bei meiner Übernahme erzielte, ist während den letzten zehn Jahren auf rund CHF 90 Mio. Franken gewachsen. Die Wirtschaftlichkeit hat mit dem Mengenwachstum Schritt gehalten und liegt über die Jahre – ohne die Hartchrom Schoch GmbH – an der EBIT-Marge gemessen bei rund 14 Prozent – ein stolzer Wert für ein Unternehmen unserer Industrie.

Breiteste Produktpalette mit ausgewiesenen Technologien

Wir sind in den letzten Jahren aber auch in vielen Bereichen Technologie- und Marktführer geworden. Ob es um

- die Papierherstellung (Qualitäten jeder Art) und die Papierverwertung,
- das Drucken von Zeitungen, Zeitschriften oder Büchern,
- Herstellung von Banknoten,
- die Verpackungsindustrie (Becher, Getränkekartons, Verpackungsmaterial, Folien),
- die Lebensmittelindustrie (Getränke, Schokoladen, Milchpulver, Suppen, Kartoffelpüree etc),
- die Textilindustrie (Herstellung von Naturfäden, Polyesterstützfäden, Verleimen von Schichten
- den Grossmotorenbau Kolben und Kolbenringe)
- Formenbau und Beschichtung von Tiefziehwerkzeugen für die Automobilindustrie ,
- Das Post-It
- Die Innenbeschichtung von Geschützrohren
- Pipelinebau (Kugelschieber)
- Chemieindustrie (Kälteschlangen)
- Die Flugzeugindustrie (landing gear des Airbus und andere Teile)
- etc.

geht, die STI ist dabei.

Der grosse Unterschied 1

Mechanische Bearbeitung

Der grosse Unterschied 2

Nur funktionale Beschichtungen

Der grosse Unterschied 3

Wir bewegen uns im Tausendstel- und Nanobereich (Nanochrom)

Der grosse Unterschied 4

Wir sind in unserer Branche der einzige Totalanbieter von mechanisch bearbeiteten Teilen verbunden mit einer Oberflächenbeschichtung.

Zusammenfassend stelle ich fest, dass die STI auf die Zukunft bestens vorbereitet ist und damit auch auf die marktmässigen und technologischen Herausforderungen, die vor ihr liegen. Diese Herausforderungen liegen einerseits in der Einführung der Technologie des thermischen Spritzschichtens, welche der STI ein grosses zusätzliches Marktpotenzial zugänglich machen wird. Andererseits eröffnet die Erschliessung des asiatischen Marktes, insbesondere China, der STI einen Zukunftsmarkt von ausserordentlicher Bedeutung. Wir werden diesen Markt selbständig, aber zusammen mit unseren Kunden entwickeln. Diese Vorgehensweise ermöglicht uns eine ökonomisch vorteilhafte Expansion und senkt das damit verbundene Risiko erheblich.

Hohe Kundenbindung

Die Kundenbindung ist sehr gross. Das bedeutet, dass es für unsere Mitbewerber mehr als nur schwierig ist, uns bei einem Kunden zu ersetzen. Als Beispiele dienen die Druck- und Papiermaschinenindustrie, Luftfahrt, die Wehrtechnik oder die Lebensmittelindustrie, der Grossmotoren- und Karosseriebau.

Alle unsere Schichten werden funktional eingesetzt. Das bedeutet, dass sie auf Walzen oder Zylindern für die Produktion von Papier, bei der Herstellung von Druckerzeugnissen, beim Einsatz der Walzen bei der Herstellung von Lebensmitteln wie Schokolade, Milchpulver, Suppenwürfel, dem Bau von Landevorrichtungen aller Airbusflugzeuge, bei der Produktion von Frischhaltepapieren und -beuteln usw. dem Kunden kürzere Stillstandzeiten oder längere Einsatzmöglichkeiten für die Herstellung ermöglichen. Dem Kunden bringen sie dadurch messbaren Zusatznutzen.

Massnahmenplan wird mit dem zweiten Business Plan 2007 – 2011 ausgebaut und weitergeführt

Unternehmerisch betrachtet bedeuten diese Wachstumsschritte aber zunächst einmal bedeutende Investitionen. Wir werden im Rahmen unseres Business Planes in den nächsten 5 Jahren rund 55 Mio. Franken in den Ausbau unserer bisherigen Marktstellung, in die Erstellung neuer Anlagen (Gebäude und Immobilien), Erschliessung

neuer Märkte und in die Einführung neuer, zukunftssträchtiger Technologien investieren. Damit legen wir die Grundlagen für ein weiteres, überdurchschnittliches Wachstum, welches die STI in den nächsten 5 Jahren auf einen Umsatz von 135 Mio. Franken bringen wird – eine Steigerung gegenüber heute um 60 Prozent. Wir akzeptieren dabei, dass die EBIT-Marge aufgrund der hohen Investitionen in die Zukunft in den kommenden drei Jahren unterdurchschnittlich sein wird.

Ebenfalls aus strategischen Gründen habe ich im Herbst 2004 den Entscheid gefällt, den bisher grössten Mitbewerber in Stuttgart–Feuerbach, die 1925 gegründete Gebr. Schoch GmbH zu übernehmen, zu sanieren und auszubauen. Die neuen Anlagen mit einer Investition in den Jahren 2005 und 2006 von rund CHF 23 Mio. wurden am 17. November 2006 eröffnet. Für uns war wichtig, eine angemessen grosse und sehr moderne Fabrikationsstätte an einem der wichtigsten oder sogar am wichtigsten Standort der Wirtschaftsregionen Deutschlands zu haben und auszubauen. Ich habe diesen Entscheid bewusst gefällt und entsprechend über Einmalabschreibungen auf einen Nettoertrag von mehreren Millionen Franken mit entsprechendem EBIT-Verlust verzichtet. Die Konsequenzen dieses Entscheides werden in den Jahresergebnissen 2006 und 2007, teilweise noch 2008, sichtbar sein.

Wir sind jedoch überzeugt davon, dass sich das Eingehen dieses unternehmerischen Risikos auszahlen wird. Unter den beiden Standorten Steinach und Sternenfels-Diefenbach gibt es bereits heute sehr grosse Synergien. Wir gehen davon aus, dass der EBIT am Ende der laufenden 5jährigen Planungsperiode, also ab 2011 mit über 14 Prozent wieder jenen Wert erreicht, den die STI bereits in der Vergangenheit erzielt hat.

Überlegungen des VR AFG für die Übernahme eines Hightech-Unternehmens

Welches sind nun aber die Überlegungen, die den Verwaltungsrat der AFG dazu bewogen haben, mit der STI ein Hightech-Unternehmen zu übernehmen, welches nichts mit dem Kerngeschäft der AFG als Europas führender Bauzulieferer zu tun hat?

Lassen Sie mich dazu aus meiner **Sicht als Inhaber und CEO der STI** nochmals folgendes festhalten:

Wie ich bereits früher immer wieder zum Ausdruck gebracht habe, entspricht es meiner Auffassung von verantwortlichem Unternehmertum, die eigene Nachfolge rechtzeitig und im Interesse des Unternehmens, seiner Mitarbeitenden und Kunden zu regeln. Für die gedeihliche Entwicklung der STI und die Sicherstellung ihrer bisherigen Markterfolge braucht die Unternehmungsgruppe folglich einen neuen Besitzer. Als Alleinaktionär der STI und operationell Verantwortlicher der STI-Gruppe habe ich deshalb entschieden, mich aus diesen beiden Verantwortungen gleichzeitig zu lösen und damit den Weg für eine langfristige neue Lösung freizumachen.

Es war auch klar, dass ich weder an private equity-Käufer noch an direkte Konkurrenten der STI verkaufen wollte, obwohl beide Möglichkeiten bestanden hätten. Ich bin jedoch der Überzeugung, dass weder die eine noch die andere dieser Möglichkeiten im besten Interesse der STI gewesen wäre. Das Unternehmen ist in einer Situation, in der es nochmals einen grossen Wachstumsschritt machen kann. Wie erwähnt erfordert dies aber eine langfristige unternehmerische Betrachtungsweise. Ich wollte auf jeden Fall vermeiden, dass die STI in Hände kommt, die vorwiegend den kurzfristigen Kapitalgewinn im Auge haben oder die die STI zur Manöveriermasse übergeordneter Strategien macht – mit den entsprechenden Auswirkungen auf Arbeitsplätze und

Standorte. Weil ich wie einleitend erwähnt den Entscheid über die Zukunft der STI jetzt fällen wollte, kam auch ein IPO nicht in Frage. Für einen solchen Schritt wäre die STI nach meiner Meinung jetzt noch nicht bereit.

Aus Sicht der AFG ergeben sich ganz andere, positive Perspektiven sowohl für die AFG als auch für die STI:

1. Neben den drei auf die Bauwirtschaft ausgerichteten Divisionen Heiztechnik und Sanitär, Küchen und Kühlen sowie Fenster und Türen ist die AFG mit der Division Stahltechnik bereits mit einem Bein im hauptsächlich technologie- und prozessgetriebenen Metall-Bereich verankert. Die Verstärkung dieses Standbeins durch das Hinzufügen einer im gleichen Bereich tätigen Hightech-Unternehmung liegt auf der Hand und ist strategisch sinnvoll.
2. Die technologiegetriebenen Aktivitäten weisen – wie wir das schon von der Stahltechnik-Division her kennen – eine deutlich bessere Profitabilität aus als dies im Bereich der klassischen Bauzulieferer-Aktivitäten der Fall ist. Die STI trägt also nicht nur dazu bei, das Hightech-Volumen innerhalb der AFG-Gruppe zu steigern, sondern sie wird auch die durchschnittliche EBIT-Marge des Konzerns nach oben drücken.
3. Die Division Stahltechnik zusammen mit der neuen Division Surface Technologies werden anfangs rund 20 bis 25 Prozent des konsolidierten AFG-Gruppenumsatzes ausmachen. Entsprechend reduziert sich die Abhängigkeit der AFG von der Entwicklung der Baukonjunktur erheblich. Die AFG wird dadurch für die Investoren berechenbarer.
4. Da die STI ebenso wie die AFG ihre Umsätze überwiegend ausserhalb der Schweiz erzielt, bleibt das vorteilhafte Risikoprofil, das die AFG bisher aufgrund ihrer geografischen Streuung hatte, voll erhalten.
5. Regionalpolitisch ist von Bedeutung, dass das Entscheidungszentrum der STI in Steinach bleibt und auch die Arbeitsplätze in der Region dadurch gesichert sind.
6. Es finden keine negativen Synergie-Effekte (Arbeitsplatzabbau) statt, hingegen sind in den Bereichen Produkte-Entwicklung, Beschaffung und Weiterentwicklung der internationalen Märkte positive Synergien zu erwarten. Substantielle Kosteneinsparungen wird die Integration der STI jedoch weder bei der STI selber noch in der AFG auslösen. Die STI ist sehr schlank organisiert, Einsparungen ergeben sich hingegen aus dem gemeinsamen Einkauf von Energie, Frachten, in der IT und bei gewissen Beschaffungen.

Der Verwaltungsrat der AFG ist aufgrund dieser Überlegungen zum Schluss gekommen, dass der Erwerb und die Integration der STI in die AFG-Gruppe sowohl im besten Interesse der Arbonia-Forster-Holding als auch der STI liegt. Sie liegt deshalb genau so in meinem persönlichen Interesse, weil die Kriterien, die ich vorhin in Bezug auf die neue Eigentümerin der STI formuliert habe, voll erfüllt werden. Gleichzeitig hält der Verwaltungsrat der AFG fest, dass diese Ausrichtung der Gruppe auf das traditionelle Geschäft des Bauzulieferers einerseits und auf hochtechnologische Produkte andererseits auch in Zukunft gilt. Wir wollen diese Ausrichtung behalten und stärken.

Aufgrund der besonderen Situation, die sich in Bezug auf diese Transaktion aus meiner Stellung als bestimmender Aktionär und CEO beider Firmen ergibt, hat der Verwaltungsrat zur Vermeidung jeglicher Interessenskonflikte besondere Massnahmen im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung zu diesem Geschäft getroffen. Er hat - wie Sie bereits von Verwaltungsrat Paul Witschi gehört haben – einen speziellen Ausschuss eingesetzt, der seitens des AFG-Verwaltungsrates für die Vorbereitung und Abwicklung der Transaktion zuständig war.

Als Preis für die Übernahme des ganzen Aktienkapitals der STI durch die AFG wurde ein Performance-abhängiger Kaufpreis von maximal 86.8 Mio. Franken vereinbart. Ich habe mich bereit erklärt, einen erheblichen Teil davon, nämlich 24.75 Mio. Franken von der Erreichung der Ziele 2011 abhängig zu machen, so dass der garantierte Kaufpreis vorbehaltlich der Erfüllung umfangreicher Gewährleistungen durch den Verkäufer 62 Mio. Franken beträgt.

Die Übernahme der STI durch die AFG erfolgt rückwirkend auf den 1. Januar 2007.

Aus meiner persönlichen Sicht als Verkäufer der STI kann ich festhalten, dass in dieser Preisgestaltung sowohl meine Wünsche zur Sicherstellung der Zukunft der STI als auch meine finanziellen Erwartungen zum Ausdruck kommen. Ich bin der Überzeugung, dass alle Beteiligten an dieser Transaktion, aber auch alle Betroffenen namentlich auf Seiten der STI, durch die getroffene Lösung zu den Gewinnern gehören.

Soweit es die Finanzierung der Transaktion betrifft, hat sich der Verwaltungsrat der AFG für eine befristete Kreditfinanzierung entschieden. Über deren Ablösung durch eine langfristige Finanzierung hat der Verwaltungsrat noch nicht entschieden.

Ich komme damit ich zum Schluss. Die bereits einmal zitierte Zeitung schrieb vor wenigen Wochen, „mit einer Übernahme der STI würde die AFG um eine Perle reicher“. Dieser Meinung kann ich mich – nunmehr nur noch als AFG-Aktionär an der STI beteiligt - voll und ganz anschliessen. Ich bin überzeugt davon, dass mit dem so erzielten Ausbau ihres Technologie-Bereiches die AFG deutlich gestärkt in die Zukunft geht.