

Clariant mit dem siebenten Chef an die Spitze?

Hariolf Kottmann (61), dienstältester Clariant-CEO, ist mit dem Spezialchemiekonzern noch nicht am Ziel

Von Ruedi Mäder

Muttenz. Vor 72 Stunden hat sich Clariant-Chef Hariolf Kottmann in der Schweizer Firmenzentrale aus China zurückgemeldet. Seine jüngste Visite im Reich der Mitte hatte er auch für einen Besuch der Chemie-Leitmesse «China Petroleum & Chemical International Conference» in Shanghai genutzt (BaZ vom Samstag). Am Rande eines Meetings der Industrieschwergewichte nutzte Kottmann Gespräche mit Medienvertretern, um ein weiteres Mal eine seiner strategischen Kernbotschaften zu platzieren, jene, wonach sich die Zukunft von Clariant in China entscheiden werde. China macht 40 Prozent des globalen Chemiegeschäfts aus und ist der Treiber der Branchenkonjunktur.

Clariant muss in China in der Tat noch kräftig zulegen, ehe der Tatbeweis erbracht wäre, dass die Firma dort zum «Insider» mutiert ist, wie dies ihr Chef als Ziel formuliert hat. In China erzielte Clariant letztes Jahr mit 1500 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 650 Millionen Franken, was einem Zehntel der Konzernverkäufe entspricht. 2019 will die Firma in Shanghai einen neuen Campus in Betrieb nehmen.

Lange mit sich selber beschäftigt

Weshalb ist Clariant in China spät dran? Wo man dort doch schon seit Jahrzehnten Geschäfte macht und seit etlichen Jahren über eine Reihe von lokalen Fabrikationsstätten verfügt. Zwei Ansatzpunkte sind zentral: Zum einen die Frage der strategischen Marschrichtung, zum anderen die Frage der Fokussierung. Wer stark mit sich selber beschäftigt ist – wie Clariant bis vor ein, zwei Jahren –, der kann schwerlich jene Stosskraft entwickeln, die in einem solchen Markt nötig wäre. Heute verfügt die Schweizer Spezialchemiefirma über den erforderlichen Manövrierraum, um an der Umsetzung anspruchsvoller offensiver Strategien zu arbeiten.

Dass dem so ist, hat viel mit dem heutigen Chef zu tun. Kottmann und Clariant, das ist eine ältere Geschichte, wenn man sich an den heutigen Halbwegszeiten der Topmanagerkarrieren orientiert. Am 1. Oktober 2016 werden es acht Jahre sein, seit dem Deutschen die operative Verantwortung übertragen wurde. Er ist damit einer der Dienstältesten im Kreis der börsenkotierten Chemischen im Land. Länger am Drücker sind bloss zwei: Magdalena Martullo-Blocher an der Spitze der Ems-Chemie und ihr Bruder Markus Blocher als Leiter der Aargauer Exklusivsynthese-Spezialistin Dottikon ES.

Enormer Chef-Verschleiss

Intern, im Haus Clariant, ist Kottmann längst Rekordhalter. Im Laufe der 21 Jahre seit der Abtrennung der Spezialchemie-Division von der ehemaligen

Sandoz anno 1995 ist Kottmann bereits die Nummer sieben in der Reihe der Chief Executive Officers (CEO). Diese Konstellation hat entscheidend mit der 13-jährigen Vorgeschichte zu tun.

Im Sommer 1995 gab die frischgebackene Clariant ihren Einstand an der Schweizer Börse. An der Spitze CEO Martin Syz und der omnipotente Rolf W. Schweizer, früherer Sandoz-CEO, als Präsident des Verwaltungsrats. Ende 1996 titelte die BaZ nach einer Reportage in China: «Clariant hat in China Grosses vor» und berichtete über Infrastrukturprojekte und Joint-Ventures.

Die junge Clariant hoffte, das Problem ihrer subkritischen Betriebsgrösse mit dem Kauf der um ein Mehrfaches grösseren Spezialchemie von Hoechst per Anfang 1997 zu lösen – als Deal ein Coup, für die operative Entwicklung jedoch auf Jahre hinaus eine schwere Hypothek, wurde doch die Integration lange vor sich hergeschoben. Als neuer Clariant-CEO trat der frühere «Hochster» Karl-Gerhard Seifert an.

Im Frühjahr 1998 scheiterte der (nicht publik gewordene) Versuch, mit dem Chemieteil der damaligen Alusuisse-Lonza zusammenzuspannen. Ende 1998 dann wurde publik, dass Clariant und die Ciba Spezialitätenchemie fusionieren wollten. Aber nach wenigen Tagen wurde jener Deal kleinlaut abgeblasen.

Zu einem existenzgefährdenden Problem wurde die Übernahme der britischen BTP im Frühjahr 2000. Sie wurde ohne vorgängige Due Diligence für stolze 3,4 Milliarden Franken erworben. Mit der Produzentin von Zwischenprodukten, Wirkstoffen und Chemie-spezialitäten wollte Clariant in die Life Sciences expandieren. Der Fall BTP erwies sich schon bald als Flop. Hohe Abschreibungen wurden nötig und Clariant rutschte in die Verlustzone.

2003 nahm CEO Reinhard Handte, auch er ein früherer Hoechst-Mann, den Hut. Handte hatte sich mit seinem Verwaltungsrat überworfen, indem er in Eigenregie eine gewichtige Kapitalerhöhung praktisch ankündigte und die Aktie auf Talfahrt schickte.

Secher statt Wellauer

Mit Roland Lösser konnte der frühere Clariant-Finanzchef zum CEO gemacht und mit einer Survival-Mission betraut werden. Lösser startete ein umfassendes Transformationsprogramm. Rund 6000 weitere Stellen wurden damals abgebaut. Aber die Bilanzsanierung gelang. 2005 wurde einmal mehr ein neuer CEO gesucht. Thomas Wellauer, früherer McKinsey-Berater, danach in Topchargen für die Winterthur Versicherungen und die Credit Suisse tätig, war nach seinem Abgang am Zürcher Paradeplatz als Consultant intensiv bei Clariant engagiert. Doch er verfügte dort nicht über die nötige Hausmacht und ging. Als



Seit acht Jahren am Werk. Hariolf Kottmann, promovierter Chemiker.

neuer CEO wurde 2006 der Schwede Jan Secher nach Muttenz geholt. Der Wirtschaftsingenieur hatte es bei ABB bis in die Konzernleitung gebracht, später führte er in Genf einen Produzenten von Banknoten-Druckfarben. Secher brach den teuer gewordenen BTP-Ausflug in die Life Sciences endgültig ab, begeisterte zunächst und wollte Clariant in das erste Viertel der Branche führen. Faktisch ging aber auch Secher nur als Übergangs-CEO in die Annalen ein. Im Frühjahr 2008 stellte der Verwaltungsrat unter Präsident Jürg Witmer die Weichen anders: Zu den drei Verstärkungen für das Aufsichtsgremium gehörte auch ein gewisser Hariolf Kottmann.

Kottmann stammt aus Baden-Württemberg. In einer Gemeinde 50 Kilometer östlich von Stuttgart wuchs er auf. Nach dem Chemiestudium an der Universität Stuttgart promovierte er in Organischer Chemie und startete 1985 bei Hoechst in Frankfurt eine Industriekarriere. 1998 wechselte er als Verantwortlicher der Division Organische Chemie zu Celanese in New Jersey (USA). 2001 kehrte er nach Europa zurück, wo er von SGL Carbon in die Konzernleitung berufen worden war.

Bereits Ende 2000 nah dran

Was Kottmann logischerweise nicht auf der Visitenkarte führt, ist jenes erste, kurze Clariant-Kapitel gegen Ende 2000: Es war der frühere Wegge-

fährte und damalige Clariant-Chef Handte, der mit Kottmann in Muttenz über eine Verpflichtung sprach. Kottmann selber hatte noch von den USA aus bei einer Handvoll westeuropäischer Firmen zu sondieren begonnen. Bei Clariant stand die Leitung der Pigment-Division oder jene des Geschäfts mit Funktionschemikalien zur Disposition. Kottmann kannte beide bestens. Verbürgt ist auch, dass Rolf W. Schweizer Kottmann persönlich wissen liess, in Muttenz könnten noch höhere Aufgaben auf ihn warten, zumal er die Anlagen habe, auch eine ganze Firma zu führen. Dass Kottmann nicht bereits damals bei Clariant eingestiegen ist, hatte auch finanzielle Gründe. So soll die damalige Offerte nicht konkurrenzfähig gewesen sein.

2006 setzte Kottmann den Fuss auf eine Nachbarparzelle. Er wurde in den Verwaltungsrat der damaligen Capvis-Tochter SF-Chemie, die frühere Säurefabrik Schweizerhall, nach Muttenz geholt. Jenes Gremium wurde damals von Rudolf Wehrli, dem früheren Chef von Gurit, geleitet. Die Schweiz ist klein: Auch mit ihm hatte Kottmann früher schon Kontakt gehabt.

Anfang Oktober 2008 startete Kottmann als Chef der Clariant. Der neue Mann, erklärte Präsident Witmer, verfüge über grosse Führungserfahrung in der Spezialchemie und sei prädestiniert, einen neuen Geist in die Firma zu bringen, in eine Firma, die vor allem

über Innovationen nachhaltig Werte schaffen müsse. Dieser Chefwechsel sei «ein klares Bekenntnis» zu einer Clariant, die als eigenständige Firma wieder erfolgreich wirtschaften könne. Im Verwaltungsrat habe sich Kottmann durch seine überlegte, bescheidene und ruhige Art ausgezeichnet, ebenso als konsequente Führungskraft.

Firmenwert wurde verdoppelt

Unter der Regie Kottmanns wurde Clariant zunächst weiter stark restrukturiert, allmählich aber wieder an die schwarzen Zahlen herangeführt. Die hohe Kontinuität im Finanzressort dürfte nur von Vorteil gewesen sein: Bereits seit 2006 amtiert Patrick Jany als Finanzchef, ab 1990 bei Sandoz, seit 2003 für Clariant tätig. 2011 erklärte Kottmann die Restrukturierung für beendet und kündigte seine erste grosse Akquisition an: Für 2,5 Milliarden Franken wurde die traditionsreiche Münchner Süd-Chemie erworben. Eine ihrer Spezialitäten sind Prozesskatalysatoren, die dazu dienen, die Geschwindigkeit von chemischen Reaktionen zu erhöhen und das Clariant-Portfolio weniger zyklisch zu machen. 2012 zahlte Clariant erstmals seit 2008 wieder eine Dividende.

Ab 2012 wurde der Konzern ein nächstes Mal auf den strategischen Prüfstand genommen. Mit dem Fokus auf höhere Wertschöpfung erfolgte eine markante Straffung der Aktivitäten, vor allem über Verkäufe von Firmenteilen. Die Unternehmensbewertung hat sich zwischen 2008 und 2015 verdoppelt; 2001 lag die Bewertung freilich noch deutlich höher. Die ursprünglich für 2016 angepeilten neuen Renditeziele erwiesen sich für die neue Clariant als (noch) zu ambitiös. Auch in dieser Hinsicht muss das Team erst noch «liefern».

Zu Kottmanns Eigenheiten gehört die nach innen gerichtete Kommunikation über externe Medien. 2015 machte er kein Hehl aus seiner Unzufriedenheit über die Langsamkeit des Wandels im eigenen Haus. Vor allem in Europa seien viele Mitarbeitende den Veränderungen gegenüber zu wenig aufgeschlossen. Ebenfalls medial (und auch in diesen Spalten) verbreiten liess der Clariant-Chef schon mal die Bereitschaft zur Abwehr von unfreundlichen Annäherungsversuchen wie zuletzt jenem der deutschen Evonik-Gruppe.

Kottmann ist verheiratet, Vater eines erwachsenen Sohnes und wohnt bei Zürich. Er mag moderne Kunst und Musik – von Klassik über Jazz bis Rock. Er wandert gerne und soll ein leidenschaftlicher Skifahrer sein. Sein Fussballherz gehört dem VfB Stuttgart.

Hariolf Kottmann spricht heute Abend auf Einladung der Statistisch-Volkswirtschaftlichen Gesellschaft Basel zum Thema: «Herausforderungen für die chemische Industrie im globalen Wandel». 18.15 Uhr, Aula der Universität Basel, Petersplatz.

Bayer peilt Spitzenrang an

Ambitionen auf dem Feld des «Digital Farming»

Berlin. Der Chemiekonzern Bayer will nach dem Kauf des amerikanischen Saatgutherstellers Monsanto Vorreiter beim sogenannten Digital Farming werden. Landwirte sollen in Zukunft in der Lage sein, den Einsatz von Düngern und Pflanzenschutz punktgenau zu steuern. Sogar Infektionsrisiken und Schädlingsbefall sollen sie vorhersagen können, um frühzeitig eingreifen zu können. Bayer wolle «technologisch immer einen Schritt voraus sein», sagte Vorstandsmittglied Liam Condon der Welt am Sonntag. Wichtig seien Kooperationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, um gemeinsam mit Bauern und anderen Partnern neue digitale Technologien entwickeln, testen und vermarkten zu können. Schätzungen zufolge habe Monsanto rund zwei Milliarden Euro in den Auf- und Ausbau der Sparte Digital Farming gesteckt, berichtete die Zeitung. Auch Bayer habe sich Expertise zugekauft, beispielsweise durch Firmenübernahmen. SDA

Fusion LafargeHolcim zu langsam

Verwaltungsratspräsident zeigt Selbstkritik – und votiert für neuen Namen

Zürich. Für Beat Hess, den Verwaltungsratspräsidenten des schweizerisch-französischen Zementkonzerns LafargeHolcim, ist die Fusion der beiden Zementriesen bisher zu langsam abgelaufen. «Wir haben viel Zeit verloren und nicht von Anfang an grösstes Gewicht auf eine schnelle Integration gelegt», erklärte Hess in einem Interview mit der Sonntagszeitung. Beim ABB-Konzern, wo er die Fusion als Chefjurist begleitet habe, sei dies anders gewesen. «Wir haben lange gebraucht, bis wir uns auf Verwaltungsrats- und Konzernleitungsebene zusammengerufen haben», sagte der seit Mai 2016 als Verwaltungsratspräsident amtierende Hess. Der 67-Jährige trat die Nachfolge des Deutschen Wolfgang Reitzle an, der das Präsidium nach bloss einem Jahr aufgab.

Hess spricht von einem gegenseitigen Abtasten und davon, dass man sich zuerst an die jeweils andere Kultur gewöhnen müsse. Vor wenigen Tagen gab der Konzern den Abbau von weltweit 250 Arbeitsplätzen in der Verwal-

tung bekannt. Laut Hess sind daher momentan grössere Abbaumassnahmen auf Konzernebene nicht mehr nötig. In grossen Märkten, wo sowohl Lafarge wie Holcim präsent seien, gebe es aber Doppelspurigkeiten und die Strukturen müssten noch angepasst werden.

Globalpräsenz auf dem Prüfstand

Der Zementkonzern ist gegenwärtig in neunzig Ländern tätig. Künftig wird er jedoch in weniger Ländern präsent sein. «Wir sind daran, uns all jene Länder anzuschauen, wo wir unbefriedigende Ergebnisse haben», räumte Hess ein. Das Ziel sei es, in absehbarer Zeit wieder die Kapitalkosten zu verdienen. Laut Hess dürfte dies bis Ende 2018 zu schaffen sein.

Hess kennt nach eigenen Angaben die Gesamtkosten im Konzern, verfügt aber nicht über genaue Informationen, was die Kosten für die einzelnen Funktionen betrifft. So wisse er beispielsweise nicht genau, wie es um die Kosten des weltweiten Personalbereichs stehe.

Künftig solle aber nicht mehr jedes Land für sich entscheiden, wie es sich lokal finanziere. Dies müsse in Zukunft zentral vom Finanzchef gesteuert werden. Hess hielt im Interview fest, die Fusion habe sich auf jeden Fall gelohnt. «Die beiden grössten, schärfsten Konkurrenten konnten sich zusammenschliessen und haben damit in vielen Märkten eine starke Marktstellung bekommen», stellte Hess fest. Das werde es in den kommenden Jahren ermöglichen, «schöne Erträge» zu erarbeiten.

Der Verwaltungsratspräsident von LafargeHolcim propagiert eine Änderung des heutigen (Kompromiss-) Namens. Konkrete Vorschläge lägen mittlerweile auf dem Tisch, bestätigte Hess. Ein neuer Firmenname sei wichtig, damit sich die Belegschaft mit dem neuen Unternehmen identifizieren könne. Der Aufbau einer neuen Marke koste allerdings sehr viel Geld. «Wir reden da nicht von ein paar Millionen, wir reden von Hunderten Millionen», sagte Hess. SDA

Bankbranche schrumpft

Herbert Scheidt rechnet mit fortgesetzter Konzentration

Lausanne. Die Konzentration im Schweizer Bankensektor wird nach Ansicht des neuen Präsidenten der Bankiervereinigung (SBVg), Herbert Scheidt, weitergehen. Die Zahl der Banken werde sinken. Scheidt konstatierte in einem Interview mit der Westschweizer Zeitung Le Temps für die Schweizer Bankbranche sinkende Margen und steigende Kosten als Folge der zunehmenden Regulierung, aber auch aufgrund der Digitalisierung. Ausserdem kämpfen die Banken mit den Folgen der Negativzinsen. Die starken strukturellen Anpassungen würden sich daher fortsetzen. Gleichzeitig könne jedoch festgestellt werden, dass zwischen 2006 und 2015 die Zahl der Beschäftigten der Schweizer Banken praktisch unverändert geblieben sei. Die Gesamtzahl sei lediglich von 104 000 auf 103 000 Ende 2015 gesunken. Angesichts der grossen Auswirkungen der Finanzkrise sei diese Stabilität bemerkenswert. SDA