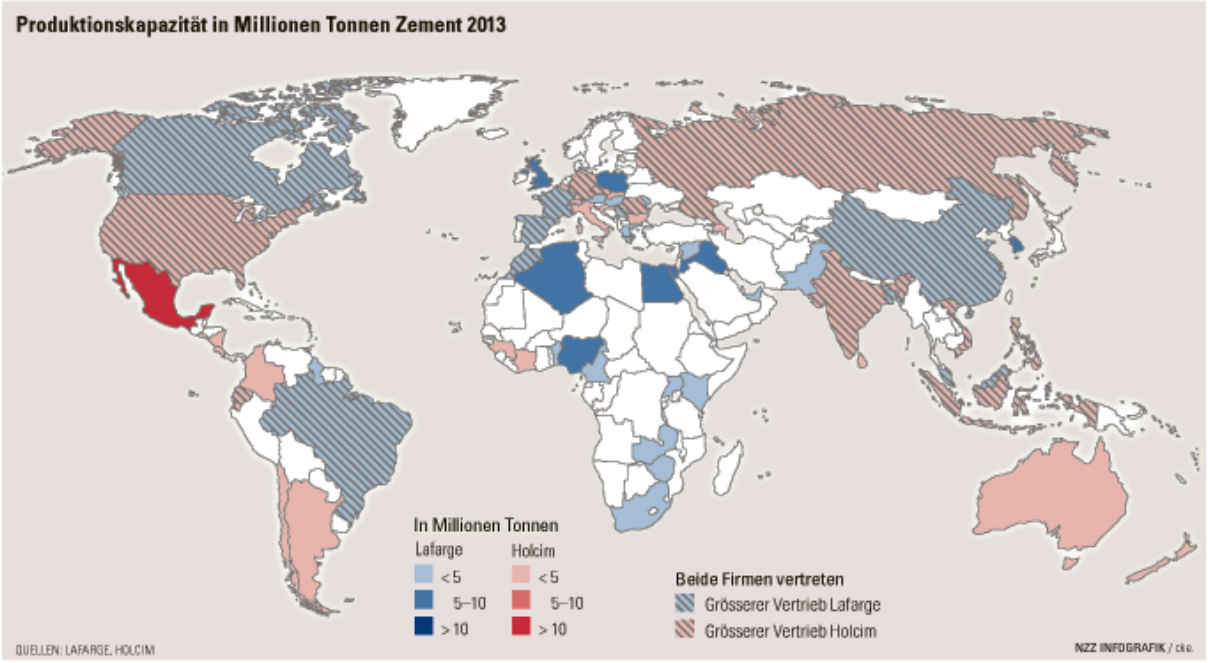
Neue Zürcher Zeitung, 8. April 2014, S. 21



Lafarge-Holcim mit Enthusiasmus zur Fusion

Neue Zement-Geografie - Hauptsitz in der Schweiz

Die Spitzen von Holcim und Lafarge wollen künftig zusammen möglichst grosse Teile der Welt abdecken. Die zu bereinigenden Überlappungen werden als relativ gering, die Effizienzgewinne als hoch eingeschätzt.

Beat Gygi

Die Geografie des weltweiten Zementgeschäfts gerät in Bewegung. Die Führungen der beiden grössten Zementkonzerne, Holcim und Lafarge, haben am Montag ihre Pläne für den Zusammenschluss ihrer Unternehmen angekündigt und dabei wiederholt betont, dass es sich dabei nicht um eine defensive Aktion zur Kapazitätsreduktion handle, sondern um den Aufstieg auf eine neue Stufe. Bisher sei jeder in Einzeldisziplinen stark gewesen, nun werde man quasi im Zehnkampf antreten. Der von der Schweiz aus geleitete Zement- und Zuschlagstoff-Konzern Holcim und der von Frankreich aus geführte Konkurrent Lafarge sollen im Stil eines «merger of equals» zusammengeführt werden, die vereinigte geografische Präsenz soll 90 Länder erreichen, und starke Überlappungen will man dabei eliminieren.

Aktien als Währung 1 zu 1

Das fusionierte Unternehmen heisst vorläufig «Lafarge-Holcim», mit Hauptsitz in der Schweiz. Laut den Angaben haben beide Verwaltungsräte dem Zusammenschluss einstimmig zugestimmt, und die Kernaktionäre beider Seiten zeigten volle Unterstützung, also Thomas Schmidheiny auf Holcim-Seite (künftig 11%) sowie die Groupe Bruxelles Lambert (GBL, 10%) und die NNS (Sawiris, 7%) auf Lafarge-Seite. Formell lanciert Holcim ein öffentliches Übernahmeangebot für Lafarge, wobei das Umtauschverhältnis eine Holcim-Aktie für eine Lafarge-Aktie beträgt. Die Kotierung ist in Zürich und Paris geplant. Da Holcim mit 327 Mio. Aktien etwas mehr Titel ausstehend hat als Lafarge, dürfte sich das Gewicht im neuen Aktionariat etwas neben der 50:50-Marke einpendeln. Der Vollzug der Transaktion soll im ersten Semester 2015 stattfinden. Der

Hauptsitz kommt in die Schweiz zu liegen, daneben sollen operative Zentren «effizient» auf Frankreich und die Schweiz verteilt werden. Als operativer Chef ist der Lafarge-Konzernchef und -Präsident Bruno Lafont bestimmt, der auch in den neuen Verwaltungsrat einziehen soll.

Der Verwaltungsrat der neuen Gesellschaft Lafarge Holcim wird 14 Personen umfassen, 7 von Holcim-Seite und 7 von Lafarge-Seite. Wolfgang Reitzle, seit einem Jahr im Holcim-Verwaltungsrat und ab der Generalversammlung vom 29. April 2014 als Nachfolger des abtretenden Rolf Soiron als Holcim-Verwaltungsratspräsident vorgesehen, soll auch im fusionierten Unternehmen Verwaltungsratspräsident werden. In Einklang mit dem Schweizer Hauptsitz werden auch Schweizer Corporate-Governance-Regeln zur Anwendung kommen.

Das Vorhaben wurde an einer Telefonkonferenz vom heutigen Holcim-Verwaltungsratspräsidenten Soiron, vom neuen operativen Chef Lafont und vom neuen Finanzchef Thomas Aebischer (heute CFO von Holcim) enthusiastisch skizziert und als beispielloses Projekt in der Zementindustrie dargestellt. Vom «fortschrittlichsten» Unternehmen in der Baustoff-, Zement- oder Zuschlagstoff-Industrie war die Rede, von einer Vorreiterrolle bei Innovationen, Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz sowie bei der Ermöglichung erschwinglicher Bauweisen. Wiederholt wurde betont, dass damit eine phantastische Wachstumsplattform geschaffen werde, bei der es allerdings nicht nur um Wachstum gehe, sondern auch um den Wettbewerb der besten Arbeitsweisen, «best practice», und um den effizienten Einsatz des Kapitals. Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals werde eine wichtige Kennzahl sein.

Der Jahresumsatz des neuen Konzerns wird auf 32 Mrd. € veranschlagt, der Betriebsgewinn Ebitda auf 6,5 Mrd. €. Vom Zusammenschluss erwarten die Initianten beim operativen Gewinn über drei Jahre hinweg zunehmende Synergien von gut 1,4 Mrd. €. Das entspricht etwa der Summe, die der Holcim-Konzern im Rahmen des Umstrukturierungs- und Fitnessprogramms «Leadership Journey» 2012 bis Ende 2014 freisetzen will - wobei die Fusionssynergien zusätzlich gemeint sind. Zum Vergleich kann auch der ABB-Konzern dienen, der bei einem Jahresumsatz in der Nähe von 40 Mrd. $ pro Jahr jeweils etwa 1 Mrd. $ an Kosten aus dem Konzern «herausholt».

Überlappungen bereinigen

In etlichen Märkten gibt es Überlappungen, die aus wettbewerbspolitischer Sicht zu eliminieren sein werden. Die Konzernspitzen wollen sich mit den Behörden «kooperativ» über die zu treffenden Massnahmen absprechen, um Konzessionen an Wettbewerbsregeln und effizienzsteigernde Desinvestitionen möglichst Hand in Hand zu planen und vorzunehmen. Um in den rund 15 betroffenen Ländern bzw. Gebietskörperschaften den Spielregeln gerecht zu werden, rechnet man mit der Abgabe von 10% bis 15% des weltweit erzielten Betriebsgewinns Ebitda bzw. vielleicht 4 bis 5 Mrd. € Umsatz, dies schwergewichtig in Europa.