



# Investor Story

www.tradecentre.de



21.04.2009

## Das Vorstandsinterview

## WACKER CHEMIE - CEO Dr. Rudolf Staudigl

Unternehmensvisionen sind die Quelle von Wachstum. Der Aktienkurs reflektiert die zukünftigen Wachstumserwartungen eines Unternehmens. Wir fragen Unternehmenslenker nach den Strategien, mit denen sie ihr Unternehmen auf den Wachstumspfad führen wollen.

Die WACKER CHEMIE AG ist ein globaler Chemiekonzern mit fünf Geschäftsbereichen: WACKER SILICONES, WACKER POLYMERS, WACKER CHEMICALS, WACKER POLYSILICON sowie Siltronic. Herausragend ist das Unternehmen insbesondere wegen der überaus margenstarken Einheit WACKER POLYSILICON. **Diese Sparte beliefert als einer der weltweit größten Hersteller von polykristallinem Silicium führende Wafer- und Solarzellenproduzenten.** Der Geschäftsbereich wächst dynamisch und erzielt EBITDA-Margen von sage und schreibe über 50 Prozent. Im vergangenen Geschäftsjahr erzielte der knapp 16.000 Mann starke Konzern einen Umsatz von rund 4,3 Milliarden Euro und einen operativen Gewinn von mehr als einer Milliarde Euro. Netto verdiente die Gesellschaft fast 440 Millionen Euro oder 8,84 Euro Gewinn je Aktie. Ein Rekordjahr für Wacker Chemie!

Das zyklische Geschäft mit Polysilicium ist großteils über langfristige Lieferverträge abgesichert. Im vierten Quartal beispielsweise betrug der Absatzanteil auf den Spot-Märkten nur 20 Prozent. Die hohen Margen in dieser Geschäftssparte können voraussichtlich aufrechterhalten werden. Preis-Nachverhandlungen gab es bislang noch keine.

Solarzellen aus monokristallinem erreichen Wirkungsgrade zwischen 16 und 20 Prozent. Bei dieser Effizienz kann die Dünnschichttechnologie nicht mithalten. Wacker sieht demnach weiterhin ein hohes Wachstumspotenzial für Polysilicium und tätigt weiterhin hohe Investitionen für den Ausbau der Produktionskapazitäten.

Wacker sieht sich mit einem einzigartigen Produktportfolio in den Wachstumsmärkten "Energie sparen" und "Energie nachhaltig erzeugen" gut aufgestellt. Von der breiten Markteinführung von Elektroautos würde Wacker profitieren. Das Unternehmen liefert zum Beispiel Vergussmassen für elektronische Bauteile.

Investitionsschwerpunkte liegen auf dem Ausbau der strategischen Expansionsprojekte in China.



## Im Interview

Dr. Rudolf Staudigl  
CEO WACKER CHEMIE



**Herr Staudigl, die WACKER CHEMIE AG erzielte in 2008 einen operativen Gewinn vor Abschreibungen von über einer Milliarde Euro. Zu diesem Erfolg hat vor allem Ihr Bereich Polysilicium beigetragen. Welchen Beitrag erzielten Sie aus Verkäufen am Spot-Markt sowohl im Standbein Polysilicium und Ihrer Halbleitersparte Siltronic?**

Richtig, das Geschäft mit Polysilicium hat sich im vergangenen Jahr besonders ertragsstark entwickelt. Unser Fokus liegt dabei aber auf Langfristverträgen mit unseren Kunden, nicht auf dem Spotgeschäft. Im vierten Quartal 2008 hat unser Geschäftsbereich WACKER POLYSILICON rund 20 Prozent seines Absatzvolumens auf dem Spotmarkt erzielt. Dies entspricht in etwa dem Niveau des Q3. Es handelt sich dabei vor allem um Mengen, die durch Minderabnahmen aus der Halbleiterindustrie frei wurden. Zusätzlich standen Mengen aus der sehr erfolgreichen Inbetriebnahme der neuen Ausbaustufe zur Verfügung.

Auch für das Halbleitergeschäft unserer Tochter Siltronic gilt: Spotgeschäft mit Silicium ist nicht der Fokus unseres Geschäftsmodells. Siltronic hat im Geschäftsjahr 2008 einen Gesamtumsatz von 1,36 Milliarden Euro erzielt. Der Umsatzanteil, der nicht mit Halbleiterwafern erwirtschaftet wurde, lag 2008 bei etwa 30 Prozent.

**Welche Entwicklung erwarten Sie in diesem Jahr bei Polysilicium und sind EBITDA-Margen von über 50 Prozent in dieser Sparte haltbar? Ihre Produktion ist zu 75 Prozent bis ins Jahr 2015 verkauft. Sind Stornierungen, Diskussionen um Preisnachlässe und Liefermengen ein Thema angesichts der scharfen Rezession?**

Derzeit entwickelt sich das Polysilicium-Geschäft sehr stabil. Wir erwarten auch in 2009 hohe Umsatz- und Ergebnisbeiträge aus dem Polysiliciumgeschäft. Nachverhandlungen zu Preisen und Liefermengen gab es bislang keine. Und dafür besteht aus unserer Sicht auch kein Grund. Denn die Preise in unseren Langfristverträgen sind für unsere Kunden nach wie vor attraktiv.

**Zu welchen Konditionen je Kilogramm Polysilicium können Sie derzeit neue langfristige Verträge abschließen?**

Auf Details zu einzelnen Verträgen kann ich aus Wettbewerbsgründen hier nicht eingehen. Wir besprechen unsere Preise mit unseren Kunden und nicht öffentlich. Grundsätzlich gilt aber: Wir wollen rentabel investieren sowie einen Beitrag zur dauerhaft stabilen Entwicklung der Solarindustrie leisten. Eine kurzfristige Maximierung unserer Rendite zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden war und ist nicht unser Ziel.



**Die ersten drei Monate des Jahres 2009 sind vorbei. Ist der Tiefpunkt mit diesem Quartalsende in Ihrem Unternehmen erreicht oder welche Erkenntnisse brachte das Startquartal?**

Die Zahlen des ersten Quartals veröffentlichen wir am 30. April. Ich kann Ihnen aber sagen, dass sich die Trends, die die Geschäftsentwicklung im vierten Quartal 2008 bestimmt haben, gegenwärtig fortsetzen. Die Auslastung in den Chemiebereichen und im Halbleitergeschäft sind teilweise deutlich unter Vorjahr. Bei den Siliciumwafern wirken sich zusätzlich niedrigere Preise aus. Das Polysilicium-Geschäft bleibt dagegen anhaltend stark.

2009 wird sicher kein einfaches Jahr für uns werden. Dennoch halten wir unverändert an unserer langfristigen Wachstumsstrategie fest. Wir werden 2009 weiter in erheblichem Umfang in die für uns wichtigen strategischen Projekte investieren. In erster Linie sind das die Erweiterung unserer Produktionskapazitäten für Solarsilicium und der Ausbau in China.

**Von Ihren fünf Geschäftsbereichen dürfte die Halbleitersparte Siltronic die größten Schwierigkeiten haben. Derzeit liegt die Auslastung dort bei circa 50 Prozent. Können Sie Verluste in dieser Einheit für 2009 ausschließen?**

Wir haben auch in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder starke Nachfrageschwankungen in der Halbleiterindustrie erfolgreich bewältigt. Während der dot.com-Krise in den Jahren 2001 und 2002 zum Beispiel. Wir haben also große Erfahrung im Management solcher Nachfrageschwankungen. Und wir sind zuversichtlich, dass uns das auch diesmal wieder gelingt. Die meisten Halbleiterunternehmen sind inzwischen in Asien zuhause, dort konzentriert sich das Geschäft. Diesem Trend haben wir mit der Restrukturierung der Siltronic im Jahr 2004 Rechnung getragen. Die Flexibilität bei den Arbeitskosten, die wir damals erreicht haben, hilft uns jetzt auch in der aktuellen Situation.

**Im Gesamtjahr rechnen Sie im Konzern in 2009 mit einem Rückgang des Umsatzes und Ertrages. Werden die Rückgänge prozentual einstellig oder zweistellig aus heutiger Sicht zurückfallen?**

Das wird ganz wesentlich davon abhängen, ob in der weltweiten Wirtschaftskrise die Talsohle bereits erreicht ist oder ob sie sich noch verstärkt. Das kann im Moment niemand verlässlich sagen.



**Welche Maßnahmen setzen Sie um, um Kosten einzusparen und welchen Betrag können Sie dadurch bereits in 2009 realisieren?**

Um die Auswirkungen der Wirtschaftsflaute auf unser Unternehmen zu begrenzen, haben wir frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen: Wir konzentrieren unsere Investitionen auf die strategisch wichtigen Projekte und sparen Kosten ein. Ein weiterer Fokus unserer Maßnahmen liegt darauf, die Produktion an die reduzierte Nachfrage anzupassen. Dazu haben wir die Produktion gedrosselt und an unseren deutschen Standorten Kurzarbeit eingeführt. Und wir haben uns jetzt mit den Belegschaftsvertretungen auf zusätzliche Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten geeinigt. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Erfolgsbeteiligung für 2008 nur zur Hälfte ausgezahlt wird. Die restlichen 50 Prozent werden wir erst dann auszahlen, wenn sich die wirtschaftliche Lage des Konzerns nachhaltig und substantiell stabilisiert hat. Unter dem Strich wollen wir im laufenden Jahr den Personalaufwand um 15 Prozent verringern.

**Reichen die „soften“ Maßnahmen wie beispielsweise Kurzarbeit aus oder fordert die Krise früher oder später auch in Ihrem Unternehmen einen Abbau von Arbeitsplätzen?**

Wir setzen ja nicht nur auf Kurzarbeit, sondern sparen auch bei den Investitionen, die nicht strategischer Natur sind. Und wir haben uns jetzt mit den Belegschaftsvertretungen auf zusätzliche Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten geeinigt. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Erfolgsbeteiligung für 2008 nur zur Hälfte ausgezahlt wird. Die restlichen 50 Prozent werden wir erst dann auszahlen, wenn sich die wirtschaftliche Lage des Konzerns nachhaltig und substantiell stabilisiert hat. Betriebsbedingte Kündigungen wollen wir vermeiden. Denn eines ist klar: Wir brauchen alle unsere qualifizierten Mitarbeiter und ihr Know-how, wenn es nach der Krise wieder aufwärts geht.

**Nach Investitionen von rund einer Milliarde Euro in 2008 wollen Sie auch in 2008 mit mehr als 800 Millionen Euro massiv investieren. Wofür werden Sie das Geld ausgeben und warum kürzen Sie die Investitionen nicht deutlicher?**

Die Investitionen im laufenden Jahr werden deutlich niedriger ausfallen als 2008, aber voraussichtlich immer noch in der Größenordnung von 800 Millionen Euro liegen. Wir konzentrieren uns bei unseren Investitionen auf unsere strategischen Expansionsprojekte in China und vor allem auf den laufenden Ausbau unserer Polysilicium-Kapazitäten. Dieses Geschäft hat für uns ein enormes Wachstums- und Ertragspotenzial. Deshalb wollen wir dort keine Abstriche machen.



**In 2008 konnten Sie die hohen Investitionen locker aus dem operativen Cashflow stemmen. Gelingt Ihnen in 2009 ebenfalls ein positiver Free Cashflow?**

Wir wollen auch in diesem Jahr rund 800 Millionen Euro in unser strategisches Wachstumsprogramm investieren - speziell in den Ausbau unserer Polysilicium-Kapazitäten. Dies lässt sich angesichts der momentanen Wirtschaftslage nicht vollständig aus dem operativen Geschäft finanzieren. Deshalb haben wir auch dafür gesorgt, dass uns im Bedarfsfall Fremdmittel in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen.

**Nochmals zurück zum Thema Investitionen der Kapazitäten für Polysilicium. Wie beurteilen Sie das Risiko, dass sich die Dünnschicht-technologie durchsetzen wird, die mit sehr geringen Siliciummengen auskommt. Die amerikanische First Solar zeigt sich relativ sicher vor allen anderen Grid Parity zu erreichen?**

Wir glauben, dass das Wachstum des Solarmarktes groß genug ist, um für alle Technologien aussichtsreiche Perspektiven zu bieten. Welche Technologie die jeweils sinnvollste und wettbewerbsfähigste ist, hängt in hohem Maße von der einzelnen Anwendung und dem erforderlichen Wirkungsgrad ab. Hohe Stromausbeuten auf geringem Raum lassen sich nur mit hochwertigen, silicium-basierten Solarzellen erzielen. Denn nur Sie besitzen die erforderlichen Wirkungsgrade. Solarzellen aus monokristallinem Silicium schaffen bereits heute Wirkungsgrade zwischen 16 und 22 Prozent, unter Umständen sogar noch mehr. Von solchen Wirkungsgraden ist die Dünnschicht-Technologie noch weit entfernt. Ihre Domäne sind deshalb kostensensitive Anwendungen, bei denen der Flächenbedarf keine wesentliche Rolle spielt.

**Sehen Sie die aktuelle Situation in der Wirtschaft auch als eine Chance günstig Zukäufe zu tätigen?**

Wir setzen vor allem auf organisches Wachstum aus eigener Kraft. Akquisitionen kommen für uns prinzipiell nur in Frage, wenn wir unsere Technologiekompetenz oder unser bestehendes Geschäft punktuell verstärken können - so wie wir das zum Beispiel mit der Übernahme unserer Joint Ventures mit Air Products getan haben. Derzeit gibt es aber für Zukäufe keine konkreten Pläne.

**In Ländern wie USA oder Russland gibt es starke politische Bestrebungen die eigenen Märkte über Zölle abzuschotten. Betrifft das bereits Märkte in denen Sie tätig sind und macht Ihnen diese neue Tendenz sorgen?**

Natürlich ist der freie Welthandel eine wichtige Voraussetzung für unser Geschäft - auch wenn WACKER nicht nur in Deutschland produziert, sondern auch in Amerika und Asien. Wir können aber aus unserem Geschäft heraus bislang keine Abschottungstendenzen feststellen.



**WACKER CHEMIE hat in vielen innovativen Branchen eine starke Marktstellung und überzeugt mit hohen Margen. Schauen Sie doch mal in die Zukunft. Welche Branchen und Märkte werden in den kommenden fünf bis zehn Jahren eine wichtige Rolle für Ihr Unternehmen spielen?**

Unser Geschäft wird langfristig vor allem von den wichtigen weltweiten Trends wie Klimaschutz oder zunehmende Digitalisierung profitieren. Besonders bei den Themen Energie sparen und Energie nachhaltig erzeugen hat WACKER ein einzigartiges Produktportfolio, das wir mit Hilfe unserer Forschung und Entwicklung noch erweitern. Das Gleiche gilt auch für die vielen technologisch führenden Produkte aus unserem Hause, die dazu beitragen, den Lebensstandard in den Schwellenländern zu steigern. Auch regional ist WACKER sehr gut aufgestellt. Insbesondere in der Wachstumsregion Asien haben wir eine breite Präsenz, die wir mit zusätzlichen Produktionsanlagen und technischen Beratungszentren für unsere Kunden weiter ausbauen. Ich bin zuversichtlich, dass WACKER wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren wird, sobald die Weltwirtschaft die Rezession überwunden hat.

**Die Entwicklung von Elektroautos besitzt das Potenzial die bestehenden Wertschöpfungsketten im Automobilssektor auf den Kopf zu stellen. Kann WACKER CHEMIE als globaler Chemiekonzern von diesem Megatrend profitieren?**

WACKER bietet schon heute eine Vielzahl von Produkten für die Automobilindustrie an, die Fahrzeuge sicherer, komfortabler, leichter und leistungsfähiger machen. Das reicht von Airbag-Beschichtungen bis zu Vergussmassen für elektronische Bauteile. Ein wachsender Absatz von Elektrofahrzeugen würde also auch unserem Geschäft zugute kommen. Zusätzlich befasst sich unsere Forschung mit Produkten, die in der Entwicklung von elektrischen Speichertechniken eine Rolle spielen.

**In welchen Märkten und Branchen sehen Sie künftig das größte Wachstumspotenzial und mit welchen Wachstumsraten und Margen rechnen Sie bei der Rückkehr zur Normalität in der Wirtschaft?**

Wir denken, dass die Wachstumsperspektiven für alle unsere Geschäftsfelder langfristig sehr gut sind. Die Megatrends, die unser Geschäft treiben, habe ich ja bereits angesprochen. Ich sehe keinen Grund, weswegen wir nicht zu hoher Ertragsstärke zurückfinden sollten, sobald die weltweite Wirtschaftskrise überwunden ist und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen bewältigt sind.

**Herr Staudigl, wir bedanken uns für das Gespräch!**