
INTERVIEW

Dätwyler CEO: «Wir wachsen organisch derzeit sehr stark»

Dirk Lambrecht, CEO von Dätwyler, sagt, welches Potenzial er bei Healthcare Solutions sowie Food & Beverage sieht, und erklärt, warum E-Autos für Dätwyler kein Nachteil sind. Zudem legt er dar, wieso er in China akquirieren will und beim Margenziel für 2021 vorerst lieber konservativ bleibt.

Michael Griesdorff, 30.03.2021



Dirk Lambrecht, CEO von Dätwyler: «Unsere Auftragssituation ist aktuell sehr komfortabel.»

Die Pandemie tangiert Dätwyler als Hersteller von Elastomerkomponenten für die Gesundheits-, die Auto- und die Lebensmittelindustrie sowie als Distributor von Elektroartikeln sowohl positiv als auch negativ. 2020 hat es in Lokalwährungen zu einem knappen Umsatzplus von 1,2% gereicht.

Für die Zukunft sieht sich Dätwyler aber gut positioniert, um von langfristigen Markttrends zu profitieren: In den Bereichen Healthcare Solutions und Food & Beverage rechnet das Management für die nächsten Jahre mit zweistelligen Wachstumsraten, sagt CEO Dirk Lambrecht im Gespräch mit The Market.

Den disruptiven Wandel in der Autoindustrie – weg vom Verbrennungsmotor, hin zu elektrisch betriebenen Fahrzeugen – sieht der Sechzigjährige zudem nicht als Gefahr: «Wir rechnen nicht damit, dass der Wert aller Produkte von uns pro Fahrzeug künftig sinken wird.» Allerdings erwartet er, dass die Autoverkäufe erst 2024 oder 2025 auf das Niveau von 2018 zurückkehren werden, dem letzten wirklich guten Jahr für Pkw-Hersteller.

Akquisitionspläne hegt die Gesellschaft aus Schattdorf im Kanton Uri vor allem in China. Dort will sie laut Lambrecht eine lokale Produktionsstätte im Bereich Healthcare Solutions erwerben. Ferner begründet der CEO den konservativen Ausblick einer praktisch unveränderten Marge für 2021 damit, dass die Pandemie nach wie vor viele Unsicherheiten birgt. Die Auftragssituation sei aber sehr komfortabel.

Herr Lambrecht, Dätwyler hatte 2020 wegen der Pandemie teilweise mit starkem Gegenwind zu kämpfen. Was war für Sie letztes Jahr die grösste Herausforderung?

Zu Beginn mussten wir die Sicherheit der Mitarbeiter gewährleisten und unsere Produktionsstätten teilweise schliessen. Das war herausfordernd. In der zweiten Hälfte des Jahres erholte sich die Nachfrage, und wir mussten darauf achten, unsere Kapazitäten so rasch wie möglich wieder hochzufahren. Auch das war nicht leicht zu bewerkstelligen.

Im Bereich Healthcare Solutions, wo Sie Gummistopfen für Medikamentenflaschen produzieren, surfen Sie auf der Erfolgswelle, weil die Pharmaindustrie immer mehr liquide Wirkstoffe entwickelt. Wo sehen Sie sich als einer der Marktführer in diesem Bereich in der mittleren Frist?

Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir in den nächsten Jahren überproportional zum Pharmamarkt wachsen können, sprich: im zweistelligen Prozentbereich.

Was sind die Gründe für Ihre Zuversicht?

Zum einen profitieren wir davon, dass Covid-Impfstoffe gespritzt und folglich in Fläschchen mit Stopfen transportiert werden müssen, die teils von uns produziert werden. Zum anderen haben wir unsere Angebotspalette in den letzten Jahren mit zusätzlichen hochwertigen Produkten erweitert. Sie zeichnen sich durch eine deutlich tieferen Partikelbelastung aus und werden auf hoch automatisierten Anlagen in modernsten Reinräumen produziert. Das ist unser Firstline-Standard. Damit sind wir in der Lage, Primär- und Sekundärverpackungskomponenten für die stark wachsenden, aber bezüglich Reinheit sehr anspruchsvollen biotechnologischen Medikamente zu liefern.

Können andere das nicht auch?

Das können nur sehr wenige Anbieter. Die Eintrittsbarrieren für diesen Markt sind hoch. Auch sind wir in wichtigen Märkten wie den USA, Indien und China mit der Produktion und/oder mit weiteren Mitarbeitern noch näher zu unseren Kunden gerückt.

Als Hersteller physischer Güter können Sie zweistellige Wachstumsraten ohne weitere Investitionen nicht unendlich aufrechterhalten. Bis wann reichen die Kapazitäten bei Healthcare Solutions?

Wir haben soeben ein Werk in den USA eröffnet, wo wir die zuvor genannten Stopfen mit sehr wenig Partikelbelastung auf höchstem Niveau produzieren können. Von daher reichen die Kapazitäten vorerst einmal. Wie lange das so bleiben wird, hängt davon ab, wie hoch die Nachfrage nach Covid-Impfstoffen auch in den kommenden Jahren sein wird. Sollten sie später auch in vorgefüllten Spritzen bereitgestellt werden, wovon wir ausgehen, würde dies die Nachfrage weiter erhöhen. Denn bei vorgefüllten Spritzen liefern wir neben dem Kolbenstopfen auch den Nadelschutz. Je nachdem werden wir Ende 2023 oder Anfang 2024 bereits wieder an unsere Grenzen stossen und entsprechend erneut investieren müssen.

In China und in Südamerika möchten Sie mit Healthcare Solutions weiter expandieren. Was reizt Sie an diesem Land bzw. der Region?

China wird wegen der Bevölkerungsdichte in absehbarer Zeit der grösste Markt für Medikamente werden. Wer langfristig über dem Markt wachsen will, muss in China dabei sein. Südamerika erachten wir wegen der hohen Zahl an Menschen, die dort leben, ebenfalls als attraktiv.

Die Division Industrial Solutions dagegen kämpft in Teilbereichen sowohl mit einer pandemiebedingten als auch einer strukturellen Nachfrageschwäche. Bei Ihren Kunden aus der Fahrzeugindustrie darbt das Geschäft bereits seit 2019. Bis wann rechnen Sie in der Automobilbranche mit einer Normalisierung der Auftragslage auf das Niveau von 2018?

Wir sehen zwar, dass sich der Automarkt schneller erholt als ursprünglich erwartet. Aber wir rechnen dennoch erst für 2024 oder gar 2025 mit einem Niveau wie 2018, dem letzten wirklich guten Jahr für die Pkw-Hersteller.

Die Fahrzeughersteller werden von der EU gezwungen, mehr elektrisch betriebene Modelle zu produzieren. Auch entstehen derzeit diverse Konzepte, die die Fahrzeuge intelligenter bzw. autonomer machen sollen. Ist das eine Chance oder ein Risiko für Dätwyler?

Wir sehen diesen Wandel als Chance. Besonders viel Potenzial erkennen wir im Bereich der intelligenten Gummis, bei denen Mikrosensoren direkt in Komponenten aus Elastomer geschweisst werden. Daraus ergeben sich viele spannende Anwendungsmöglichkeiten für das Auto der Zukunft.

Sie liefern aber beispielsweise Komponenten für Katalysatoren von Verbrennern. Bis vor Kurzem galten diese Teile bei Ihnen noch als Wachstumsmarkt. Überragt das Potenzial der neuen Anwendungen dasjenige der alten?

Klar gibt es einzelne Produkte, die wegen der Elektrifizierung der Fahrzeuge auf die lange Frist nutzlos werden. Unsere Erzeugnisse werden aber grösstenteils sowohl in Verbrennern als auch in elektrischen Fahrzeugen verbaut. Bremsen – da sind viele unserer Teile integriert – braucht es unabhängig vom Antrieb. Wir rechnen deshalb nicht damit, dass der Wert aller Produkte von uns pro Fahrzeug künftig sinken wird. Neue Anwendungsmöglichkeiten im Bereich der intelligenten Gummis und andere Produkte für Brennstoffzellen oder für autonome Fahrzeuge, die heute gar noch nicht im Fahrzeug enthalten sind, führen möglicherweise sogar zu einem höheren Wert als heute.

Gut läuft es Ihnen im Bereich Food & Beverage, dem Subsegment von Industrial Solutions, in dem Sie primär Kaffeekapseln und die dazugehörigen Dichtungsringe für Nestlé herstellen. Kürzlich haben Sie den Vertrag mit dem Konzern sogar bis 2030 verlängert. Mit welchem Umsatzverlauf rechnen Sie bei Food & Beverage für die nächsten Jahre?

Wir haben nicht nur den Vertrag mit Nestlé verlängert. Wir haben auch einen neuen Kunden aus der Getränkeindustrie gewonnen. Der Markt für Kaffee aus Kapseln läuft zudem weiterhin sehr gut. Wir haben eine sehr hohe Auslastung und werden deshalb in den nächsten achtzehn Monaten weitere Anlagen in Betrieb nehmen. Für die kommenden zwei bis drei Jahre erwarte ich darum, dass sich das Wachstum im Bereich Food & Beverage in Richtung zweistelliger Raten beschleunigt.

Gibt es weitere Anwendungsmöglichkeiten abseits der Kaffeekapseln, in die Sie Ihre Kompetenz im Bereich Food & Beverage künftig einbringen könnten?

Ja, die gibt es. Der vorhin erwähnte Kunde aus der Getränkeindustrie ist ein Beispiel. Ein anderer Kunde in diesem Bereich stellt Abfüllanlagen her, für die wir Dichtungen produzieren.

Dann ist damit zu rechnen, dass der Umsatzanteil von Kunden abseits von Nestlé bei Food & Beverage in den nächsten Jahren zunehmen wird?

Das ist korrekt.

Torsten Maschke, Leiter der Sparte Industrial Solutions, hat letzten Freitag verkündet, dass er Dätwyler verlassen wird. Was ist der Grund für seinen Abgang, und haben Sie als sein Nachfolger die zeitlichen Kapazitäten, den Bereich erfolgreich zu führen?

Torsten Maschke hat sich im Rahmen seiner beruflichen Weiterentwicklung und Lebensplanung entschieden, Dätwyler zu verlassen. Ab 1. April werde ich Industrial Solutions direkt führen. Da die Umstrukturierung abgeschlossen ist und die Division aus eigenständigen Subsegmenten besteht, ist dies parallel zu meiner Funktion als CEO möglich.

Dätwyler hat in der Vergangenheit immer wieder akquiriert. Wo orten Sie noch weisse Flecken auf Ihrer Landkarte?

Organisch wachsen wir derzeit sehr stark. Auf Akquisitionen sind wir deshalb nicht zwingend angewiesen. Dennoch wollen wir unser bisheriges Geschäft mit Übernahmen stärken. Wir machen das, indem wir entweder neue, ergänzende Technologien kaufen oder mit einer Akquisition unsere Präsenz in einzelnen Märkten erweitern.

Was heisst das konkret?

Wir wollen künftig in China eine eigene Produktionsstätte im Bereich Healthcare Solutions kaufen, damit wir diesen wichtigen Gesundheitsmarkt nicht mehr nur von Indien aus beliefern können. Auch drohen Barrieren beim Import nach China. Nun könnten wir ein Werk in China theoretisch auch selbst bauen. Dafür braucht es aber Spezialisten, und unsere Spezialisten sind bereits stark in unseren organischen Wachstumsprojekten engagiert. Deshalb schauen wir uns im Reich der Mitte derzeit nach einem Übernahmeobjekt um.

Ziel ist die Übernahme eines chinesischen Konkurrenten?

Nicht zwingend. Wir können uns auch die Übernahme eines Unternehmens vorstellen, das ähnliche Produkte herstellt, sprich: auf Elastomeren basierende Erzeugnisse für den Gesundheitsmarkt. Wichtig ist nur, dass das Werk oder die Werke dieser Gesellschaft so ausgestattet sind, dass wir dort auch unsere Produkte in unserem gewohnten Qualitätsstandard herstellen können und Synergieeffekte den Kaufpreis rechtfertigen.

Was sind Sie dafür maximal zu zahlen bereit?

Die Unternehmen, die wir suchen, müssen nicht unbedingt gross sein. Ein Objekt mit einem Umsatz von 50 bis 100 Mio. Fr. und einer hohen Profitabilität wäre ideal. Es wird also keine transformierende Akquisition werden. Eine solche streben wir angesichts des hohen organischen Wachstums derzeit nicht an. Auch wenn wir mit unserer finanziellen Feuerkraft von über 500 Mio. Fr. eine grössere Übernahme stemmen könnten.

Verkauft haben Sie 2020 einen grossen Teil Ihres Distributionsgeschäfts für Elektroartikel. Behalten haben Sie einzig die Tochter Reichelt. Warum halten Sie daran fest?

Reichelt ist sehr gut positioniert, weshalb sie gute Wachstumsraten aufweist. Auch die Profitabilität stimmt. Zudem wird sie immer noch vom selben Management geleitet wie bei der Akquisition durch uns vor zwölf Jahren. Es ist sehr erfahren, und folglich ist Reichelt für mich sehr einfach zu führen. Alles in allem stehen wir deshalb nicht unter Druck, das Geschäft zu verkaufen.

Dennoch: Das Geschäft mit der Elektroartikeldistribution passt nicht mehr so richtig ins Profil der heutigen Dätwyler. Haben Sie irgendwelche Devestitionspläne für die Sparte?

Klar, Reichelt gehört nicht zu unserem Kerngeschäft. Wenn jemand kommt und den richtigen Preis zu zahlen bereit ist, haben wir dafür deshalb natürlich immer ein offenes Ohr.

Letztlich ist Dätwyler ein Spezialist für Gummikomponenten. Das klingt nicht besonders innovativ. Was zeichnet Sie aus, was andere nicht können?

Wir können mit Stolz sagen, dass wir basierend auf unseren Kernkompetenzen das führende High-Tech-Unternehmen in der Elastomerbranche sind. Wir verfügen über sehr viel Erfahrung in der Mischung von Gummi, im Engineering der Komponenten und in der Produktion von Teilen mit Volumen im Milliardenbereich. Wir haben zudem viele unserer Arbeitsschritte automatisiert und digitalisiert.

Was bringt Ihnen das für Vorteile?

Wir sind in der Lage, unsere Komponenten in stets unverändert hoher Qualität zuverlässig an unsere Kunden zu liefern. Das ist in unserem Geschäft sehr wichtig, weil unsere Komponenten für das Endprodukt oft von hoher Relevanz sind. Funktionieren sie nicht einwandfrei, funktioniert auch das Endprodukt nicht. Dieser Fakt führt im Übrigen auch dazu, dass wir auf unseren Produkten eine überdurchschnittliche Marge erzielen können. Trotz ihrer hohen Relevanz machen unsere Komponenten nur einen Bruchteil der Gesamtfertigungskosten des Endprodukts aus.

Apropos Marge. Sie streben 2021 auf Stufe Ebit eine Profitabilität von 15% an, was nicht viel mehr ist als letztes Jahr. Gleichzeitig erwarten Sie, dass der Bereich Healthcare Solutions mit der gruppenweit höchsten Marge im zweistelligen Prozentbereich wachsen wird. Warum sind Sie für die Profitabilität der gesamten Dätwyler nicht optimistischer?

Wir prognostizieren derzeit lieber vorsichtig. Wir befinden uns immer noch in einer Pandemiesituation. Müssen wir, oder ein Kunde von uns, erneut ein oder mehrere Werke schliessen, hat das sofort wieder Auswirkungen auf unser Ergebnis. Wichtig war für uns deshalb, dass wir zusammen mit dem Jahresergebnis erst einmal eine verlässliche Basis nennen konnten. Aber ich gebe Ihnen recht, unsere Auftragssituation ist aktuell sehr komfortabel. Vorerst sind wir auf Kurs. Zum Halbjahresergebnis können wir sicherlich mehr sagen.

Mit dem Anziehen der Konjunktur nach der Pandemie besteht das Risiko, dass ein Flaschenhals in der Zuliefererkette entsteht. Haben Sie derzeit schon Mühe, an Basismaterialien zu gelangen, oder sehen Sie diesbezüglich Schwierigkeiten kommen?

Derzeit erhalten wir unsere Rohstoffe noch zuverlässig. Um aber für alle Eventualitäten gewappnet zu sein, haben wir in einzelnen Regionen vorsorglich unseren Rohmaterialvorrat erhöht.

Fakt ist, dass die Rohstoffpreise steigen. Können Sie die höheren Produktionskosten an Ihre Kunden weitergeben?

In den meisten Verträgen mit unseren Kunden haben wir Rohmaterialpreisklauseln drin. Das heisst, wir können die Preise zum grossen Teil an die Kunden weitergeben. Veränderungen der Rohmaterialpreise sind für uns deshalb kein allzu grosses Problem.

[Zur Person](#)

Dirk Lambrecht arbeitet seit 2005 bei Dätwyler. Bis 2012 war er Leiter des Konzernbereichs Sealing Technologies. Anschliessend übernahm er die Division Sealing Solutions, die 2019 in die Segmente Healthcare und Industrial Solutions aufgeteilt wurde. 2017 wurde er CEO von Dätwyler. Lambrecht ist Vorstandsmitglied von Swissmem, dem Branchenverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. Er ist sechzig Jahre alt und hält ein Diplom als Maschinenbauingenieur mit der Fachrichtung Apparatebau der Fachhochschule Hamburg. Zusatzausbildungen hat er unter anderem an der Management School St. Gallen absolviert.