

# Bei Schindler beginnt eine neue Ära

**SCHWEIZ** Firmenpatron Alfred N. Schindler gibt das VR-Präsidium ab. Der CEO rückt nach. Der Generationenwechsel ist von langer Hand geplant.

ARNO SCHMOCKER

Gerade ein begeisterter Berggänger wie Nestlé-Präsident Peter Brabeck ist Alfred N. Schindler nicht. Aber er weiss ebenfalls: «Auch der Abstieg braucht Kraft.» Wobei es in seinem Fall ein Ausstieg ist – nach 22 Jahren als Verwaltungsratspräsident hat der Patron des Fahrtreppen- und Aufzugsherstellers entschieden, das Amt abzugeben. Nachfolger im obersten Führungsgremium soll im Frühjahr 2017 CEO Silvio Napoli werden. Mit Thomas Oetterli rückt ebenfalls eine interne Kraft als operativer Chef nach.

Als Notfallübung kommt der Generationenwechsel nicht daher: «Der Verwaltungsrat hat die Stabsübergabe in den vergangenen drei Jahren intensiv begleitet», betonte Alfred N. Schindler am Freitag vor den Medien. «Aussteigen ist fast so schwierig wie einsteigen», kommentierte er im Gespräch mit «Finanz und Wirtschaft». Fähige Nachfolger zu gewinnen und zu halten, bedeute jahrelange, harte Arbeit. Doch niemand sei unersetzlich, nun sei es höchste Zeit, eine jüngere Gilde ans Ruder zu lassen.

Der italienstämmige Napoli hat sich das Vertrauen Schindlers während über 20 Jahren im Unternehmen erworben (vgl. Porträt Seite 15). Es ist erst das zweite Mal in der Unternehmensgeschichte, dass ein Nichtfamilienmitglied das Präsidium übernimmt. Als Wermutstropfen empfinden kann man den Umstand, dass Napoli seinen Posten bereits nach unüblich kurzen zweieinviertel Jahren räumt. Doch er wird als Mitglied des dreiköpfigen VR-Ausschusses weiterhin exekutive, vollamtliche Funktionen ausüben.

## Auf Asien-Erfahrung setzen

Nachfolger als CEO wird per Anfang April der Schweizer Thomas Oetterli. Wie Napoli ist er seit über zwei Jahrzehnten für Schindler aktiv, zuletzt als Chef von China, des mit Abstand wichtigsten Einzelmarkts für Neuinstallationen. Zuvor war der dieses Jahr 47 Jahre alt werdende Manager in der Konzernleitung für die Region Nord-europa verantwortlich. Auch von Zahlen versteht er etwas, war er doch in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre für die Einführung der IFRS-Rechnungslegungsregeln im Konzern verantwortlich.

Ausser Napoli wird Rechtsprofessor Karl Hofstetter, auch er seit den Neunzigerjahren bei Schindler, im VR-Ausschuss Einsitz nehmen. Eine dritte Person für die

Zeit ab GV 2017 wird noch bestimmt. Den Verwaltungsrat verlassen wird Jürgen Tinggren, Napolis Vorgänger als CEO. Er begründete den Rücktritt auf Anfrage damit, er wolle sich entlasten. Mit Sika, wo er als Vertreter der verkaufswilligen Familie im Verwaltungsrat sitzt, habe der Entscheid nichts zu tun. Dennoch kann man davon ausgehen, dass der Schwede und

Alfred N. Schindler das Heu nicht mehr auf der gleichen Bühne haben, auch wenn Tinggren weiterhin strategische Projekte für den Liftkonzern betreut. Der Unternehmenspatron unterstrich am Freitag erneut, der Fall Sika sei für kotierte Familienunternehmen «ein Desaster».

Ganz lässt Schindler nicht los, «ich gehe nicht über Nacht». Der Urgrossenkel

des Firmengründers bleibt wie Cousin Luc Bonnard voraussichtlich bis 2022 im Verwaltungsrat und vertritt dort die Interessen der Besitzerfamilien. Dann ist die statutarische Altersgrenze von 73 Jahren erreicht. Mit Carole Vischer ist eine Nichte von Luc Bonnard im Verwaltungsrat des Konzerns, weitere sollen folgen. Die fünfte Generation ist laut Alfred Schindler wil-

lens, dem Unternehmen auf der Ebene des Verwaltungsrats oder im operativen Tagesgeschäft zu «dienen».

Trotzdem tritt der Konzern in eine neue Ära. Der charismatische und eigenwillige Patron prägt den Konzern seit vierzig Jahren. Damals trat er während des Studiums in den Verwaltungsrat ein, nachdem sein Vater unerwartet gestorben war. In der Zwischenzeit hat das Unternehmen laut Schindler 139 Transaktionen vorgenommen, die Hälfte davon Übernahmen. Der Börsenwert ist von 220 Mio. Fr. auf fast 17 Mrd. gestiegen, etwa das 75-Fache. Dazu kommen regelmässige Dividendenzahlungen. Vor allem von der Globalisierung der Jahrhundertwende hat der Konzern enorm profitiert.

## Günstiger Zeitpunkt

Aus operativer Sicht hat es eine gewisse Logik, dass die Wechsel jetzt eingeleitet werden. Schindler hat unter Napolis Führung grosse Anstrengungen unternommen, die Präsenz in Asien zu stärken, besonders im Hauptmarkt China, in dem der Konzern gegenüber einigen Konkurrenten ins Hintertreffen geraten war.

Mittlerweile spiegle der geografische Fussabdruck den globalen Markt für Fahrtreppen und Aufzüge nahezu perfekt, betonte Alfred Schindler. Auch das Produktangebot ist in den vergangenen Jahren komplettiert worden, zum Beispiel für das untere Preissegment in China. Der Auftragsbestand ist auf Rekordniveau, wobei sich das Wachstum des Bestellungseingangs im Jahresverlauf wegen der Unsicherheit über die Konjunktur doch etwas abschwächen dürfte.

Weil die Sonderaufwendungen für die Expansion in Asien im Abnehmen begriffen sind, weist die operative Rendite seit einigen Monaten steigende Tendenz auf. An der Bilanzpressekonferenz im Februar wird sich zeigen, ob dieser Trend weiter geht und das Management das frühere Margenziel von 14% (Ebit in Prozent des Umsatzes) reinstalliert.

Nach einer klaren Überperformance 2015 sind Schindler noch schlechter als der Gesamtmarkt ins Jahr gestartet. Gewieft und kühl agierende Anleger führen die Titel aber auf ihrer Beobachtungsliste: Börsenkurse unter 140 Fr. resp. ein Kurs-Gewinn-Verhältnis von weniger als 20 sind definitiv eine Einstiegsgelegenheit. Die nun getroffene Nachfolgeregelung wird das Schindler-Erfolgsmodell nicht ins Wanken bringen.



Aktienstatistik	
<b>Bewertung</b>	<b>PS</b>
Kurs am 15. Januar 2016, 14 Uhr, in Fr.	153
Rendite in % (per 2015), geschätzt	2,3
KGV 2016	22
Kurs-Buchwert-Verhältnis	7,08
Börsenwert (in Mio. Fr.)	16 800
Angaben pro Titel in Fr.	
Gewinn 2014	7,74
Gewinn 2015, geschätzt	6,40
Gewinn 2016, geschätzt	7,10
Dividende per 2014	3,20
Dividende per 2015, geschätzt	3,50
Aktienkapital: 11,23 Mio. Fr.	
- eingeteilt in: 44 236 311 PS à 0.10 Fr. nom. (4,42 Mio. Fr.)	
- eingeteilt in: 68 061 802 Na. à 0.10 Fr. nom. (6,81 Mio. Fr.)	
Bedeutende Aktionäre: Aktionärsgruppe Fam. Schindler, Fam. Bonnard und Nahestehende (69,9% der Stimmen, 42,2% des Kapitals)	

Verwaltungsrat		
Verwaltungsrat	Funktion	seit
Alfred N. Schindler (CH)	Präsident, VRA <sup>1,2</sup>	1977
Luc Bonnard (CH)	Vizepräsident <sup>2</sup>	1984
Rudolf W. Fischer (CH)	VRA	2012
Jürgen Tinggren (S)	VRA, ex CEO Schindler	2014
Karl Hofstetter (CH)	Mitglied, Rechtsprofessor	2006
Pius Baschera (CH/I)	Mitglied, VRP Hilti	2005
Patrice Bula (CH)	Mitglied, GL Nestlé	2015
Monika Büttler (CH)	Mitglied, Wirtschaftsprof.	2013
Anthony Nightingale (UK)	Mitglied	2013
Rolf Schweiger (CH)	Mitglied, Advokat	2009
Carole Vischer (CH)	Mitglied <sup>2</sup>	2013
Klaus W. Wellershoff (D)	Mitglied	2009

<sup>1</sup>Verwaltungsausschuss (exekutiv) <sup>2</sup>Vertreter/-in der Aktionärsfamilien

Alle Finanzdaten zu Schindler im Online-Aktienführer: [www.fuw.ch/SCHN/SCHNP](http://www.fuw.ch/SCHN/SCHNP)



Alfred N. Schindler (Mitte) übergibt die Verantwortung im kommenden Jahr an eine jüngere Generation: Verwaltungsratspräsident wird Silvio Napoli (links), neuer CEO Thomas Oetterli. Im VR will Schindler aber noch bis 2022 bleiben.

# General Electric befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel

**USA** Der Konzern will zum digitalen industriellen Unternehmen werden. Ehrgeizigen Gewinnsteigerungszielen fallen 1300 Stellen in der Schweiz zum Opfer.

MARTIN GOLLMER

General Electric (GE), mit einem Börsenwert von 274 Mrd. \$ und einem Umsatz von 124 Mrd. \$ (Schätzung für 2015) einer der grössten amerikanischen Industrie-konzerne, ist in vollem Umbruch begriffen. Das Unternehmen hat sich seit dem Frühjahr 2015 von einem Grossteil seiner finanziellen Aktivitäten, die zuvor für die Hälfte des Gewinns verantwortlich waren, getrennt und forciert nun seine industriellen Geschäfte.

Zu dieser Strategie passt die Übernahme der Energiesparte der französischen Alstom für 10,3 Mrd. \$ im vergangenen Herbst. Um diese Sparte wieder wettbewerbsfähig zu machen, werden nun in Europa 6500 Stellen gestrichen, 1300 davon in der Schweiz. Europaweit beschäftigt GE 48000 Mitarbeiter, in der Schweiz sind es gegenwärtig noch 5500.

## Notwendiger Schritt

«Das ist ein notwendiger Schritt, um die Wettbewerbsfähigkeit der früheren Alstom-Geschäfte zu erhöhen und die Synergien zu generieren, die wir angepeilt haben», liess GE in einer Mitteilung zum Arbeitsplatzabbau verlauten. Aus der Übernahme der Energiesparte von Alstom hofft GE, bis 2020 jährliche Kosten-

einsparungen von 3 Mrd. \$ realisieren zu können. Damit das möglich ist, müssen auch die Kapazitäten der veränderten Nachfrage angepasst werden.

Das Geschäft mit Gas- und Dampfturbinen steckt nämlich schon seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 in Schwierigkeiten. Wurden zuvor in Europa rund 7 Gigawatt an neuen Kraftwerkskapazitäten verkauft, waren es in den vergangenen zwei Jahren nicht einmal mehr 1 Gigawatt. Weil das Geschäft infolge fallender Energiepreise auch in anderen Weltregionen harzig verläuft, kann der Rückgang in Europa nicht anderswo kompensiert werden.

Dazu kommt, dass GE ehrgeizige Gewinnziele verfolgt. Im Dezember erklärte der Konzern, den Gewinn pro Aktie in den nächsten drei Jahren 50% steigern zu wollen. Dabei identifizierte das Unternehmen die Erhöhung der Gewinnmarge als einen der Hauptwege, um das zu erreichen. Alstoms Energiegeschäft bietet eine Möglichkeit zur Margenverbesserung. 2013 wiesen die Franzosen eine Marge von 8,6% aus, verglichen mit 15,7% im Industriebereich von GE. In diesem Jahr soll sie mit Alstom auf 14 bis 14,5% fallen. Ziel von GE ist aber eine Steigerung auf 16% bis 2018.

Was nun den Arbeitsplatzabbau in der Schweiz betrifft – den grössten in den

vergangenen fünfzehn Jahren – sollen alle fünf Standorte von GE (Baden, Birr, Dättwil, Oberentfelden, Turgi) betroffen sein. Auch würden nicht nur in den Werkstätten Stellen gestrichen, sondern auch in der Forschung und Entwicklung sowie in der Verwaltung.

## Baden bleibt wichtig

Zu Standortschliessungen soll es aber nicht kommen. Baden soll zudem der globale Hauptsitz der beiden Sparten Power Services und Steam Power Systems bleiben. Die Produktion von Gasturbinen wird jedoch im französischen Belfort konzentriert. In der Schweiz verbleiben dagegen die Wartung von Turbinen sowie die Herstellung von Rotoren und Austauschteilen.

Die Verschlingung der Energiesparte von Alstom ist nicht das einzige Umbauprojekt bei GE. Der ganze Konzern befindet sich im Wandel, seit 2015 der Verkauf von 90% des Finanzarms GE Capital und die Fokussierung auf das Industrie-geschäft eingeleitet wurde. Ausgestiegen ist GE auch aus Versicherungen, Themenparks, Fernsehen, Plastik und – am Freitag angekündigt – Haushaltapparaten. Heute produziert das Unternehmen noch Kraftwerksausrüstungen, Flugzeugtriebwerke, Gerät für den Bergbau sowie die Öl- und

Gasförderung, Windturbinen, Lokomotiven und medizinische Apparate.

Gleichzeitig versteht sich GE nicht mehr nur als Produzent meist schwerer Maschinen. Vielmehr will der Konzern ein «digitales industrielles Unternehmen» werden, wie CEO Jeffrey Immelt im vergangenen Herbst sagte. Die Produkte werden deshalb mit immer mehr Sensoren ausgestattet. Diese liefern Daten, aus denen intelligente Software etwa herausliest, wann Apparate Service brauchen, wie Geräte optimal gesteuert werden können, so dass Energie gespart werden kann, oder um zu verhindern, dass sie ausfallen. Um die digitalen Kapazitäten aufzubauen,

gibt GE jährlich 1 Mrd. \$ aus, heuerte über 1000 Softwareingenieure und Datenanalysten an und baute ein spezielles Informationstechnologiezentrum in Kalifornien. 2020 soll der Konzern gemäss Immelt zu den zehn grössten Softwareunternehmen gehören und mit digitalen Produkten und Dienstleistungen 15 Mrd. \$ Umsatz erzielen.

Zum Aufbruch ins digitale Zeitalter passt, dass GE ebenfalls diese Woche den Umzug ihres Hauptsitzes vom ländlich-beschaulichen Fairfield in die vibrierende Hightech-Metropole Boston angekündigt hat. In dieser Region befinden sich 55 Colleges und Universitäten, darunter so namhafte wie Harvard und das Massachusetts Institute of Technology.

Den Anlegern gefällt dieser Umbau. 2015 legten die GE-Aktien 15% zu, während das Blue-Chip-Barometer Dow Jones Industrial 8% nachgab. 2016 dürfte eine solche Performance nicht mehr erreicht werden, weil der Gewinn pro Aktie wegen der vielerorts schwächelnden Wirtschaft und des starken Dollars unter Druck kommen wird. Kursstützend sollte sich ein milliardenschweres Aktienrückkaufprogramm auswirken. Mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis für 2016 von 19 sind die Titel nicht mehr ganz günstig bewertet. Für 2016 wird eine Dividendenrendite von 3,2% erwartet.

