

# «Wir geben für Innovation sehr viel aus»

Alexander Hagemann, CEO von Schaffner, über die wachstumsstiftende Kraft von innovativen Produkten in schwierigen Marktverhältnissen.

Schaffner spürt in den wichtigsten Absatzmärkten – Europa, Nordamerika, Asien – Gegenwind, wie CEO Alexander Hagemann im Interview mit «Finanz und Wirtschaft» sagt. Trotzdem ist er zuversichtlich, dass der Anbieter von Lösungen für die Leistungselektronik die Wachstums- und Margenziele in der Periode bis 2020 erreichen kann.

**Herr Hagemann, Schaffner hat Kunden in Europa, Nordamerika und Asien. Was spüren Sie da: Wie läuft die Wirtschaft?**

In der Elektrotechnik sehen wir, dass unsere Kunden teilweise einen deutlichen Gegenwind haben. Das gilt für die meisten Märkte. In China spüren unsere Kunden die verlangsamte Tätigkeit in der Bauindustrie, wo Produkte von Schaffner in Aufzügen, Rolltreppen, Klimaanlage oder in Gebäuden zur Sicherstellung von stabilen Stromnetzen Anwendung finden. In den USA bemerken unsere Kunden am meisten die Krise im Öl- und Gassektor,

*«Wir wachsen in China. Der dortige Markt ist für Schaffner inzwischen grösser als der deutsche.»*

wo aufgrund der niedrigen Rohstoffpreise die Investitionen fast zum Stillstand gekommen sind. Und in Europa spürt man bei den Kunden eine allgemeine Zurückhaltung und Verunsicherung. Das ist ein Grund dafür, dass wir für das abgelaufene Geschäftsjahr 2014/15 ein Verhältnis von Auftragseingang zu Umsatz von nur knapp 1 gemeldet und gesagt haben, dass wir im laufenden ersten Semester des Geschäftsjahres 2015/16 noch nicht mit einer Umsatzsteigerung rechnen.

**Schaffner spürt also auch Gegenwind?**

Ja, das tun wir auch. Das lässt sich nicht leugnen.

**Wie begegnen Sie dieser Situation?**

Wir geben für Innovation sehr viel mehr aus, als es in unserer Branche üblich ist.

**Wie viel geben Sie aus?**

Im Durchschnitt fließen 8% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Typisch in der Industrie sind 3 bis 5%. Wir hätten im vergangenen Geschäftsjahr auch weniger für Forschung und Entwicklung ausgeben und ein besseres Unternehmensergebnis ausweisen können. Wir tun das nicht, um der gegenwärtig schwierigen Marktsituation mit der Einführung neuer Produkte und Lösungen zu begegnen. Damit können wir besonders in China punkten. Der dortige Markt ist für Schaffner inzwischen grösser als Deutschland. Wir wachsen in China trotz der dortigen Konjunkturabschwächung.

**Schaffner hat sich mit der Strategie 2020 ambitionierte Ziele gesetzt – der Umsatz soll auf 400 Mio. Fr. verdoppelt werden. Ist das angesichts des Gegenwinds erreichbar?** Wir haben diese Ziele schon auch hinterfragt. Gewiss, eine Umsatzverdoppelung ist sehr ambitioniert. Organisch wollen wir über den Zyklus hinweg mit 5% pro Jahr wachsen. Gleichzeitig sollen in Zukunft Akquisitionen eine wichtigere Rolle spielen. In der Vergangenheit war das Wachstum zu zwei Dritteln organisch, zu einem Drittel kam es aus Übernahmen. In Zukunft wird das externe

Wachstum sicherlich mindestens so hoch sein wie das interne.

**Wie weit sind Sie schon mit den Akquisitionsplänen?**

Wir führen zurzeit zwar einige konkrete Gespräche, sind jedoch in keinem Projekt so weit fortgeschritten, dass wir darüber berichten müssen.

**Schaffner will über den Zyklus auch eine Ebita-Marge von 8% erreichen. An der Bilanzpressekonferenz im Dezember haben Sie aber von starkem Preisdruck gespro-**

**chen. Lässt sich das Margenziel unter diesen Umständen erreichen?**

Für das Geschäftsjahr 2014/15 haben wir eine Ebita-Marge von 5,3% ausgewiesen. Im Jahr davor waren es 8% gewesen. Das heisst, wir waren schon mal da. Allerdings nicht regelmässig, sondern in besseren Jahren. Aufgrund der Massnahmen, die wir getroffen haben, sind wir in den Bereichen EMV und Automotive Kostenführer geworden. Wir haben bessere Margen als viele unserer Mitbewerber. Das gibt uns Zuversicht, das Margenziel zu erreichen. Auch wird die Deflation, die wir bei den



«Wir haben bessere Margen als viele unserer Mitbewerber», sagt Schaffner-CEO Alexander Hagemann.

BILD: STUDIOJEKER/SCHAFFNER

## Zur Person

**Alexander Hagemann, geboren 1962 in Deutschland**, studierte an der Technischen Hochschule Aachen Maschinenbau und schloss 1990 mit dem Ingenieursdiplom ab. Anschliessend heuerte er bei BMW in München an, wo er bis 1994 verschiedene Managementfunktionen im Bereich Produktion und Logistik innehatte. Danach arbeitete er in Mainz, Boston und Singapur für die Schott-Gruppe, unter anderem als Executive Vice President Division Optics for Devices. **2007 übernahm er dann das Amt des Chief Executive Officer bei Schaffner** in Luterbach (SO). **MG**

Industriegütern in den vergangenen Jahren beobachtet haben, nicht mehr lange weitergehen. Sie ist an ihre Grenzen gestossen. Viele schwache Mitbewerber, die einen Preiskrieg angezettelt haben, müssen jetzt aufgeben. Deshalb gehen wir davon aus, dass der Preiszerfall bald ein Ende haben wird.

**Wie wirkt sich die Währungssituation mit dem starken Franken auf Schaffner aus?**

Wir haben noch wichtige Kosten in der Schweiz. Deshalb haben wir uns, auch im Rahmen der Strategie 2020, mit den Auswirkungen der abrupten Frankenaufwertung nach dem 15. Januar 2015 beschäftigt. Das Ergebnis war ein klares Bekenntnis zum Standort Schweiz als Denkplatz

*«Trotz Frankenaufwertung bekennen wir uns zum Standort Schweiz als Denkplatz von Schaffner.»*

von Schaffner. Werkplatz ist die Schweiz für unser Unternehmen schon seit 2010 nicht mehr. Das heisst, dass durch die Frankenaufwertung die Bruttomargen und die Wettbewerbsfähigkeit von Schaffner nicht entscheidend gelitten haben. Allerdings haben wir beachtliche Umrechnungseffekte – die Forschung und Entwicklung in der Schweiz muss mit Ertrag etwa aus der Produktion im Euroraum finanziert werden. Wir nehmen diesen Nachteil in Kauf, weil wir glauben, dass unsere Wertschöpfung aus der Forschung und Entwicklung in der Schweiz auch dank der ausgezeichneten Zusammenarbeit mit der ETH, der EPFL oder der Fachhochschule Biel so hoch ist, dass wir hier bleiben können.

**Schaffner weicht am 3. Februar ein neues Prüflabor für elektromagnetische Verträglichkeit, EMV, ein. Was kann das Labor?**

Das Labor bietet die besten Bedingungen, die wir im Unternehmen jemals hatten, um komplexe Kundenprobleme im Bereich der elektromagnetischen Verträglichkeit und der Stromqualität zu lösen. Für Schaffner ist es eminent wichtig, nicht einfach ein Lieferant von irgendwelchen austauschbaren Komponenten oder Systemen zu sein, sondern ein Anbieter von speziell auf die Kunden zugeschnittenen Lösungen.

**Schaffner hat 1 Mio. Fr. investiert – das neue Labor muss eine grosse Bedeutung für das Unternehmen haben.**

Das ist so. Die Kernkompetenz von Schaffner ist, durch das gezielte Umformen von elektrischer Leistung anspruchsvolle Problemlösungen zu realisieren. Dazu braucht es zweierlei: erstens die Talente, von denen wir in jüngster Zeit sehr viele anziehen konnten. Zweitens eine exzellente technische Ausrüstung, damit die Mitarbeiter auch komplexeste Probleme der Kunden lösen können. Mit dem neuen Prüflabor verfügen wir nun über eine solche Ausrüstung.

**INTERVIEW: MARTIN GOLLMER**

Lesen Sie das vollständige Interview mit Alexander Hagemann: [www.fuw.ch/270116-5](http://www.fuw.ch/270116-5)

## Schaffners ambitionierte Ziele bergen die Gefahr von Rückschlägen

Schaffner ist ein international führender Anbieter von **Lösungen, die durch das gezielte Umformen von Strom den effizienten und zuverlässigen Betrieb leistungselektronischer Systeme sicherstellen**. Komponenten des Unternehmens finden Anwendung in elektronischen Motorsteuerungen, in Wind- und Fotovoltaikanlagen, in der Bahntechnik, in Werkzeugmaschinen und Robotern, in der elektrischen Infrastruktur sowie in der Stromversorgung einer Viel-

zahl elektronischer Geräte. Der Hauptsitz befindet sich im solothurnischen Luterbach, wo Management, Marketing und Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung angesiedelt sind. Produziert wird in Werken in Europa, den USA und in Asien. **Schaffner beschäftigt über 3100 Mitarbeiter, davon mehr als 100 in der Schweiz.**

Mit der im Herbst des vergangenen Jahres publizierten Strategie 2020 hat sich das Unternehmen ambitionierte Ziele gegeben:

### Aktienstatistik

Bewertung	Na.
Kurs am 26. Januar 2016, 10 Uhr, in Fr.	220
Rendite in % (per 2015)	3,0
KGV 2015	22
KGV 2016	17
Kurs-Buchwert-Verhältnis	2,35
Börsenwert (in Mio. Fr.)	139
<b>Angaben pro Titel in Fr.</b>	
Gewinn 2015	9,95
Gewinn 2016, geschätzt	13,00
Dividende per 2014	6,50
Dividende per 2015	6,50
Aktienkapital: 20,67 Mio. Fr.	
– eingeteilt in: 635 940 Na. à 32,50 Fr. nom.	
Bedeutende Aktionäre: Buru Holding (Fam. Buhofer: 12%), J. Safra Sarasin Investmentfonds (9,6%), UBS Fund Management (9%), Credit Suisse Funds (3,1%)	

### Unternehmenszahlen

in Mio. Fr.	2013/14	2014/15	+/- in %
<b>Umsatz</b>	<b>214,6</b>	<b>201,8</b>	<b>-6,0</b>
– davon EMC	110,0	95,3	-13,4
– davon Power Magnetics	67,3	63,6	-5,5
– davon Automotive	37,3	42,8	+14,7
Operatives Ergebnis (Ebit)	15,0	8,8	-41,3
– in % des Umsatzes	7,0	4,4	-
Gewinn	12,6	6,3	-50,0
<b>Bilanz per 30.9. per 30.9.</b>			
Bilanzsumme	154,5	146,9	-4,9
Nettoumlaufvermögen	30,6	32,3	+5,6
Free Cashflow	8,9	3,1	-65,2
Nettoverschuldung	16,6	18,2	+9,6
Gearing	25	31	+24,0
Eigenkapitalquote in %	43,2	40,0	-7,4

Quelle: Unternehmen

### – Schaffner N



hartem Wettbewerb in den Absatzmärkten verursachten Preisdrucks, die Schaffner-CEO Alexander Hagemann ausmacht (vgl. Interview oben), sind die Ziele der Strategie 2020 aber nicht einfach zu erreichen.

Eine Anlage in Schaffner ist deshalb auch mit dem Risiko von Rückschlägen verbunden. Solche musste das Unternehmen schon im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014/15 (per Ende September) hinnehmen. **Die Aktien verloren deshalb 2015 rund 17%**, während der SPI-Gesamtindex knapp 3% zulegen konnte. Schaffner zahlt eine Dividende – Ziel des Verwaltungsrats ist es, zwischen einem Viertel und einem Drittel des Gewinns auszusütten. Diese Bandbreite wird flexibel gehandhabt. Das heisst, dass in einem Jahr, in dem als Ausrutscher – wie 2014/15 – einmal ein schlechteres Ergebnis anfällt, die Höhe der Dividende beibehalten wird. **Für 2016 kann eine Dividendenrendite von 2,6% erwartet werden.** Mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis für 2016 von 17 sind die Aktien moderat bewertet. **MG**

Alle Finanzdaten zu Schaffner im Online-Aktienführer: [www.fuw.ch/SAHN](http://www.fuw.ch/SAHN)

